

Niklas Luhmann

# Schriften zur Organisation 5

Vorträge · Lexikonartikel · Rezensionen



Springer VS

---

Niklas Luhmann

Schriften zur Organisation (LSO)

Band 5

---

Niklas Luhmann

# Schriften zur Organisation

Herausgegeben von Ernst Lukas und Veronika Tacke

Band 5

---

Niklas Luhmann

# Vorträge • Lexikonartikel • Rezensionen

Herausgegeben von Ernst Lukas und Veronika Tacke

 Springer VS

*Hrsg.*

Ernst Lukas  
HLP OrganisationsBerater  
Frankfurt am Main, Deutschland

Veronika Tacke  
Fakultät für Soziologie  
Universität Bielefeld  
Bielefeld, Deutschland

ISBN 978-3-658-23433-1      ISBN 978-3-658-23434-8 (eBook)  
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-23434-8>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2022

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag, noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Verantwortlich im Verlag: Katrin Emmerich

Springer VS ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

---

## Vorwort

Wir legen hier den letzten Textband unserer Edition vor. Es folgt noch ein Apparatband mit textkritischem Kommentar, Bibliographie, Register und anderen Materialien. Die Beiträge sind hier nach der Textform zusammengestellt. Lexikonartikel, Rezensionen und die Konzepte zu Lehrveranstaltungen und Vorträgen sind besonders interessant, weil der Autor hier – oft vor einem fachfremden Publikum – gezwungen ist, sich klar, kurz und prägnant auszudrücken. Man kann den Band wie ein Aphorismenbrevier an irgendeiner Stelle aufschlagen, und dabei viele neue, oft überraschend pointierte Formulierungen finden. Die Manuskripte haben oft fragmentarischen Charakter, ihr äußeres Erscheinungsbild zeigt daher einige typographische Besonderheiten. Sie werden im Schlussteil der editorischen Notiz erläutert.

Der Band enthält überwiegend bisher unveröffentlichtes Material aus dem Nachlass. Dem Niklas-Luhmann-Archiv an der Universität Bielefeld gilt dafür unser Dank, namentlich Babak Khoshroo, André Kieserling und Johannes Schmidt für ihre engagierte Unterstützung unserer Arbeit.

Ein besonderer Dank gilt auch Britta Papenhausen von der Evangelischen Akademie Loccum, die bei der Wiederentdeckung der Vortragsmitschrift „Über die Organisierbarkeit von Religionen“ an uns gedacht hat. Für sorgfältige Korrekturarbeit danken wir Yvonne Schoßmeier und Janina Kaspar. Bemerkenswert, was ihre Adleraugen noch an Fehlern gefunden haben! Für alle verbliebenen stehen wir selbst ein.

Ernst Lukas & Veronika Tacke  
August 2021

---

# Inhalt

## **Lehrveranstaltungen**

Organisationssoziologie	3
Spezialprobleme der Industrie- und Betriebssoziologie	63
Organisation und Entscheidung	73

## **Vorträge**

### **1966–1969**

Soziologische Aspekte der Büroarbeit	79
Theorie der Verwaltungswissenschaft	91
Wandel der Gesellschaft – Wandel der Behörde als Sozialgefüge [Düsseldorf 1966]	95
Wandel der Gesellschaft – Wandel der Behörde als Sozialgefüge [Nideggen 1968]	101
Wandel der Gesellschaft – Wandel der Behörde als Sozialgefüge [Bad Oeynhausen 1968]	107

---

Probleme großer Organisationen	111
Funktionen und Folgen formaler Organisation	117
Institution und Organisation [Zwei Vorträge]	125
Organisation als soziales System	133
Zur Soziologie des öffentlichen Dienstes	139
Grundfragen der Personalplanung im öffentlichen Dienst	145
Über soziologische Erfassung von Verwaltung	155
<b>1970–1979</b>	
Soziologie der Organisation	159
Zielprobleme in der öffentlichen Verwaltung	163
Bedeutung von Organisation für die heutige Gesellschaft [Eine Einleitung]	171
Der Regelkreis – Ende der Hierarchie?	173
Theoretische Aspekte der Problemfindung bei Verwaltungsreformen	177
Voraussetzungen der Funktion und der Reorganisation der Verwaltung	181
Die Bedeutung von Organisationen in der modernen Gesellschaft	185
Aktuelle Reformprobleme im öffentlichen Dienst	193
Über die Organisierbarkeit von Religion	199
Reform des öffentlichen Dienstes in der BRD: Soziologische Aspekte	209

---

Organisation und Entscheidung	215
Die innere Größe der Bürokratie und ihr Publikum	227
<b>1980–1993</b>	
Innovation in organisierten Entscheidungsprozessen	231
Interactions, Organizations, Societies as Social Systems	237
Limits to Infinity: Organizational Rationality and the Meaning of Decisions	243
Bürokratie im Wohlfahrtsstaat	247
Authority in Self-referential Systems	253
Zeitprobleme in Organisationen	261
Sich im Undurchschaubaren bewegen	265
<b>Lexikonartikel</b>	
<b>Brockhaus Enzyklopädie</b>	
Amt ... Funktion	274
<b>Evangelisches Staatslexikon</b>	
Organisation, soziologisch	278
<b>Sowjetsystem und demokratische Gesellschaft</b>	
Gesellschaft	286
<b>Historisches Wörterbuch der Philosophie</b>	
Funktion (soz.)	306
Funktionalisierung	308
Funktionär	309
Komplexität	310

---

Organisation (soz.)	314
Reduktion von Komplexität	318
Struktur (soz.)	320
Systemtheorie (soz.)	324
<b>Handwörterbuch der Organisation</b>	
Kommunikation, soziale	330
Komplexität	337
<b>Staatslexikon</b>	
Verwaltungswissenschaft: Geschichte und Probleme	346
<b>Wörterbuch der Erziehung</b>	
System – Systemtheorie	362
<b>Lexikon zur Soziologie</b>	
Äquifinalität ... Zurechnung	368
<b>Dictionnaire encyclopédique de théorie et de sociologie du droit</b>	
Funktion	378
<b>Rezensionen</b>	
<b>1962–1965</b>	
Franz Dethier: La structure et l'organisation des départements ministeriels	383
Glendon Schubert: The Public Interest	385
Peter M. Blau/W. Richard Scott: Formal Organizations	388
Martin Irle: Soziale Systeme	392
Robert Presthus: The Organizational Society	396
Karl Friedrich Erbach (Hrsg.): Die elektronische Datenverarbeitung	400

---

Michel Crozier: Le phénomène bureaucratique	403
Shmuel N. Eisenstadt: The Political Systems of Empires	408
Günter Hartfiel/Lutz Sedatis/Dieter Claessens: Beamte und Angestellte in der Verwaltungspyramide	413
Martin Heidenhain: Amtshaftung und Entschädigung aus enteignungsgleichem Eingriff	418
<b>1966–1967</b>	
British Council (Hrsg.): Public Administration	422
Hans Peter Bull: Verwaltung durch Maschinen	424
Amitai Etzioni: Modern Organizations	428
William J. Gore: Administrative Decision-Making	431
Helmut Groeger: Verwaltung und Öffentlichkeit	434
Fred W. Riggs: Administration in Developing Countries	435
Spiros Simitis: Rechtliche Anwendungsmöglichkeiten kybernetischer Systeme	440
Klaus von der Groeben/Roman Schnur/Frido Wagener: Über die Notwendigkeit einer neuen Verwaltungswissenschaft	442
Herbert Hax: Die Koordination von Entscheidungen	444
Karl Wilhelm Hennig: Betriebswirtschaftliche Organisationslehre	447
Yuji Ijiri: Management Goals and Accounting for Control	449
Walter Leisner: Öffentlichkeitsarbeit der Regierung im Rechtsstaat	453

---

Roman Schnur: Strategie und Taktik bei Verwaltungsreformen	456
James D. Thompson (Hrsg.): Approaches to Organizational Design	459
<b>1968–1969</b>	
Clyde T. Hardwick/Bernard F. Landuyt: Administrative Strategy and Decision Making	462
Dieter Claessens (Hrsg.): Grundfragen der Soziologie	463
Hartmut Jäckel: Grundrechtsgestaltung und Grundrechtssicherung	466
Peter Heintel: System und Ideologie. Der Austromarxismus im Spiegel der Philosophie Max Adlers	468
Paul Kellermann: Kritik einer Soziologie der Ordnung	470
Eberhard Laux: Planung als Führungsmittel der Verwaltung	471
Victor H. Vroom (Hrsg.): Methods of Organizational Research	473
Alfred Diamant: Modellbetrachtung der Entwicklungsverwaltung	476
Ernst E. Hirsch/Manfred Rehbinder (Hrsg.): Studien und Materialien zur Rechtssoziologie	479
Heinrich Popitz: Prozesse der Machtbildung	482
Malte von Berg: Automationsgerechte Rechts- und Verwaltungsvorschriften	484
Heinrich Siedentopf: Wirtschaftlichkeit in der öffentlichen Verwaltung	487
Helmut Klages: Soziologie zwischen Wirklichkeit und Möglichkeit	489
Heinrich Popitz: Über die Präventivwirkung des Nichtwissens	491

---

Renato Treves/Jan F. Glastra van Loon (Hrsg.): Norms and Actions	493
Manfred Rühl: Die Zeitungsredaktion als organisiertes soziales System	495
Karl W. Deutsch: Politische Kybernetik. Modelle und Perspektiven	497
<b>1970–1983</b>	
Jürgen Rödiger: Die Denkform der Alternative in der Jurisprudenz	499
Karl Hermann Tjaden: Soziales System und sozialer Wandel	505
Wolfgang Schluchter: Aspekte bürokratischer Herrschaft	508
Renate Mayntz: Soziologie der öffentlichen Verwaltung	513
Max Webers Forschungsprogramm in typologischer Rekonstruktion. Über Wolfgang Schluchter: Die Entwicklung des okzidentalen Rationalismus	515
Michel Crozier/Erhard Friedberg: L'acteur et le système	525
Karl W. Deutsch/Bruno Fritsch: Zur Theorie der Vereinfachung	528
Peter Heintz: Die Weltgesellschaft im Spiegel von Ereignissen	530
<b>Anhang</b>	
Editorische Notiz	535
Nachweise	541
Abdruckgenehmigungen	551

---

# Lehrveranstaltungen



# Organisationssoziologie

## Vorlesungsplan

### I. Einführung

1. Gegenstandsbereich
2. Allgemeine oder spezielle Soziologie
3. Literatur und Hilfsmittel

### II. Geschichte des Fachs

1. System – Organismus – Organisation
2. Klassische Organisationslehre und betriebswirtschaftliche Weiterentwicklung
3. Human-Relations-Bewegung und sozialpsychologische Weiterentwicklung
4. Idealtypischer, strukturtheoretischer und systemtheoretischer Ansatz

### III. Organisation als Systemstruktur

1. „Formalisierung“ systemeigener Erwartungen
2. Mitgliedschaft als Rolle
3. Mobilität von Eintritt und Austritt
4. Mehrheit von Mitgliedschaften

#### **IV. Funktionen der Organisation**

1. Umweltkomplexität und Systemkomplexität
2. Generalisierung von Verhaltenserwartungen
3. Systemdifferenzierung – vertikal und horizontal
4. Steigerung der Variabilität
5. Sicherung der Autonomie
6. Selektivitätsverstärkung

#### **V. Folgeprobleme**

1. im Verhältnis zu Nichtmitgliedern
2. im Verhältnis zu Mitgliedern
3. strukturelle Spannungen und Verhaltensbelastungen
4. Regulierung der Enttäuschungen

#### **VI. Handlungsrationalität und Systemrationalität**

#### **VII. Organisationstypen** (Sehr wichtig, weil hier die Operationalisierungsmöglichkeiten zu suchen sind)

1. Bisherige Typologien und ihre Problematik
2. Unterscheidung nach den Bedingungen der Abnahme und des Ausstoßes
  - a) Dienstleistungsorganisationen
  - b) Marktorientierte Organisationen
  - c) Verwaltungen
  - d) Vereine

#### **VIII. Organisation als gesellschaftliches Phänomen (nichtorganisierbare Systeme)**

1. Organisation und Gesellschaft
2. Familie und Organisation
3. Wissenschaft und Organisation
4. Elementares und organisationsabhängiges Sozialverhalten
5. Einstellung auf Organisation

# I. Einführung

## 1. Gegenstandsbereich

| Organisationssoziologie ist eine sehr neue Fachbezeichnung | Erst seit etwa 10 Jahren Tendenzen zur Konsolidierung einer Forschungsrichtung, die beansprucht, für alle Organisationen und für jede Art von Organisation Erkenntnisse zu vermitteln | Gegenstand also wirtschaftliche Organisationen, Betriebe, Gewerkschaften, politische Organisationen wie Parteien, Verwaltungen jeder Art, Gerichte, Freizeitvereine |

Überschneidung mit anderen Teilsoziologien | In dieser Vorlesung wird nicht das Spezifische, sondern das Allgemeine, Durchgängige behandelt, obwohl Typologien ... |

## 2. Allgemeine oder spezielle Soziologie

Eine künstliche, gleichsam examenstechnische Unterscheidung | Für Allgemeine Soziologie spricht dieser abstrakte, durchgehende Charakter der Organisation | Für Spezielle Soziologie spricht, daß keineswegs alle sozialen Systeme organisiert werden können. Familie, Gesellschaft als Ganzes, Kleinsysteme wie eine Party | Unsicherheit in der Zuordnung hat Vorteile | Organisationssoziologie eignet sich als Bindeglied | In Richtung auf allgemeine Soziologie wichtig geworden für Systemtheorie und für Gesellschaftskritik | In Richtung auf spezielle Soziologie Grundlage von Vergleichen |

Für Examenszwecke: Orientierung an der Liste | Literatur ist im Abschnitt Soziale Gruppen und Systeme aufgeführt |

## 3. Literatur

Überfülle | Besonders in den letzten drei Jahren | Nicht mehr zu überblicken | Einige Beispiele |

### *Literaturliste:*

Renate Mayntz, Soziologie der Organisation, Hamburg 1963: gut lesbare, vielseitige Einführungslektüre;

Amitai Etzioni, Soziologie der Organisationen, Weinheim 1964: als Alternative; etwas aktueller; etwas weniger gut ausgewogen;

Niklas Luhmann, Funktionen und Folgen formaler Organisation, Berlin 1964: Monographie, keine Gesamtdarstellung; teuer; Grundgedanken mit dieser Vorlesung identisch, Vorlesung aber breiter.

*Sonstiges:*

Daniel Katz/Robert Kahn, The Sozial Psychology of Organizations, New York 1966: trotz Titels Soziologie; Systemtheorie biologischer Herkunft; Energiebegriff; als Alternative sehr zu empfehlen;

James G. March/Herbert A. Simon Organizations, New York 1958: auch keine Soziologen;

Peter Blau/W. Richard Scott, Formal Organizations, San Francisco 1962: glänzend ausgewogene Darstellung; Einarbeitung eigener Forschung; offenes theoretisches Konzept.

*Kurzer Überblick:*

W. Richard Scott, Theory of Organizations, Beitrag zu Robert E. Lee Faris (Hrsg.), Handbook of Modern Sociology, Chicago 1964.

*Zeitschriften:*

Administrative Science Quarterly, 1.1956/57 ff.;

Die Verwaltung, 1.1968 ff.

*Handbücher:*

James G. March, Handbook of Organizations, Chicago 1965.

## **II. Geschichte des Fachs**

### **1. System – Organismus – Organisation**

| Eine einigermaßen konturierte Organisationswissenschaft entsteht erst in diesem Jahrhundert |

Hier in Münster Anlaß, an Plenge zu erinnern | Kategorie der Organisation eine zentrale Stellung in einem sehr breit ansetzenden philosophisch-politischen Wollen | Institut für Organisationslehre und allgemeine und vergleichende Soziologie | Bernhard Schäfers (Hrsg.), Soziologie und Sozialismus, Organisation und Propaganda, Stuttgart 1967 | Heute von nur noch historischem Interesse |

Was ist für diese ältere vorsoziologische Organisationslehre bezeichnend? | Keine klare Trennung von System, Organismus, Organisation | Alle drei Begriffe werden als Beziehungsgefüge gesehen, durch die sich Teile zu einem Ganzen verbinden | verbreiteter Sprachgebrauch, wenn man über das 20. Jahrhundert hinaus zurückfragt | Diese Konfusion ermöglicht undurchdachte Analogien | die moderne Systemtheorie wird durchdachte Vergleiche verschiedenartiger Systeme (Maschinen, Organismen, psychische Systeme, soziale Systeme, darunter organisierte) ermöglichen | schlechte und gute Abstraktionen |

## 2. Klassische Organisationslehre und betriebswirtschaftliche Weiterentwicklungen

Klassisch nennt man sich nicht selbst | Die Bezeichnung stammt von Nachfolgern | klassisch deshalb, weil eine Geschlossenheit und Einfachheit des Gedankens vorliegt, die nicht wiederholt werden konnte, und überhaupt erst im Rückblick so sichtbar wird |

### *Literatur:*

Frederick W. Taylor in Amerika;

Henri Fayol in Frankreich;

Fritz Nordsieck, Karl Wilhelm Hennig usw., betriebswirtschaftliche Organisationslehre;

rückblickende Gesamtcharakterisierung: James G. March/Herbert A. Simon, S. 12 ff.

Wichtig, damit Soziologie der Organisation ins Relief tritt und nicht als Selbstverständlichkeit erscheint.

### *Zur Kennzeichnung:*

- a) Beschränkt auf Wirtschaftsbetriebe;
- b) Ungewißheit und Schwierigkeit des Entscheidens sind im wesentlichen schon ausgefiltert, durch
  - aa) perfekt konkurrierenden Markt (so theory of the firm) und
  - bb) durch hierarchische Zielvorgabe (so Organisationslehre);
- c) intern kommt es deshalb auf Rationalisierung nach feststehenden Kriterien an (keine Soziologie, sondern normative Ausrichtung);
- d) Probleme der Motivation werden unterschätzt (was vielleicht der Realität näher kommt als die spätere Überschätzung) | Keine psychologische,

sozialpsychologische, soziologische Ausarbeitung | Geld als Hauptanreiz  
| Lohnsysteme |

- e) Einheit von Hierarchie und Zweck/Mittel-Struktur, Befehl als Kommunikationsmittel;
- f) Trennung von „Aufbau und Ablauf“ und das heißt dann auch: von Organisation und Entscheidung; | konfliktfrei in Struktur und Prozeß | Beschränkung der Organisationslehren auf Arbeitsteilungs- und Koordinationsüberlegungen | Abweichungen sind Fehler |
- g) Richtigkeit des Entscheidens unabhängig von der Organisation feststellbar, insbesondere nach dem Optimalitätsprinzip (setzt b) und c) voraus);
- h) Beseitigung der restlichen Zweifel durch Organisationsprinzipien, die ihr Gegenteil mit zulassen oder entgegenstehende Bedürfnisse ignorieren; Beispiele:
  - aa) so viel wie möglich dezentralisieren (zentralisieren);
  - bb) Einheit des Befehls und der allgemeinen Unterstellung, daran anschließend Stab/Linien-Problem;
  - cc) Autorität soll der Verantwortlichkeit entsprechen, daneben aber Verantwortlichkeit für Untergebene;
  - dd) Klare, eindeutige Kommunikation, daneben aber Hierarchie, die obengar nicht alles eindeutig feststellen kann;
  - ee) Mehrheit von Prinzipien der Arbeitsteilung.
 Heftige Kritik solcher „Sprichworte“, desungeachtet ist praktische Bedeutung als Daumenregel für Zweifelsfälle anzuerkennen.

Neuere Entwicklungen scheinen in der Betriebswirtschaftslehre durch Aufhebung einiger, aber nicht aller dieser Prämissen gekennzeichnet zu sein:

- a) Man spricht weniger als früher von Zwecken und Mitteln, eher von Ziel-funktionen und Nebenbedingungen.
- b) Die These einer getrennten Rationalisierung von Organisation und Entscheidung wird angeknabbert. Aber das bringt so viel Komplexität in die Theorie, daß kaum mehr Lösungen erkennbar werden.
- c) Zum Teil wird das Optimierungskriterium durch schwächere Standards ersetzt. Das führt direkt in die Soziologie oder in die Psychologie oder in eine Art Spieltheorie (Koalitionstheorie).

### 3. Human-Relations-Bewegung und sozialpsychologische Weiterentwicklung

(1) | Reaktion gegen die „unmenschliche“, maschinengleiche klassische Organisationsauffassung | Beginn: USA in den dreißiger Jahren | nicht sentimental, nicht sozialphilosophisch, nicht politisch angegriffen, sondern als Kritik der Erfolgchancen, und zwar speziell unter dem Gesichtspunkt der Motivation | Das „Menschliche“ bleibt so den Produktionszielen untergeordnet | Das war so nur in den USA ansetzbar – was nicht bedeutet, daß Erkenntnisse nicht übertragbar wären |

(2) Zwei ziemlich verschiedene Ausgangspunkte:

- a) Hawthorne-Experimente | Leitung: Elton Mayo | Fehlschlag eines klassischen Experimentes führt zu einer gruppenpsychologischen Deutung | Ursprung des Begriffs der „informalen Organisation“ | zugleich eine geradezu ideale Experimentiergröße | Entwicklung zu einer „interaktionistischen“ Organisationsauffassung | Harvard Business School | George C. Homans, William F. Whyte | Charles R. Walker, Robert H. Guest, Leonard R. Sayles | positivistisch, empiristisch, theoretisch schwach |
- b) Kurt Lewin, Gruppenexperimente über erfolgreichen Führungsstil: autoritär, laissez faire, demokratisch | Nach dem Tode Lewins Aufbau des Survey Research Center der University of Michigan | Gruppendynamik | Sammelband von Dorwin Cartwright/Alvin F. Zander (Hrsg.), Group Dynamics, Evanston (Ill.) 1953 | Auch hier zwingt die Kleinheit des Experimentierfeldes zum vorbehaltlosen Akzeptieren, insbesondere zum Akzeptieren der letztentscheidenden Machtstrukturen (zum Vergleich, bei informeller Organisation: des Organisationszecks) |

(3) Gegenüberstellungen beliebt, siehe John M. Pfiffner/Frank P. Sherwood, Administrative Organization, Englewood Cliffs 1960 |

(4) Hauptthemen:

- a) Stabilisierung von Gruppen über sozio-emotionale Prozesse | „Betriebsklima“ | Forschungen über Zufriedenheit und Produktivität, Moral und Produktivität ohne eindeutige Ergebnisse geblieben, weil viel zu grob angesetzt;
- b) Empfehlung eines unterstützenden (supportive), nachsichtigen Führungsstils | gruppenbezogen, nicht Einzelne gegeneinander ausspielen | Auch hier nicht mehr als ein neues „Organisationsprinzip“;

- c) Teilnahme an Entscheidungen als Technik der Einführung von Änderungen | Im ganzen scheinen positive Erfahrungen zu überwiegen;
  - d) job enlargement – überzeugend, so lange man die Kosten einer nicht mehr rationalen Organisation nicht gegenrechnet |
- (5) Kritische Fragen:
- a) die Organisation wird als System ohne Umwelt gesehen; typisch: die Identifikation von Bestandserhaltung mit sozio-emotionalen Prozessen in der Gruppentheorie;
  - b) die Zahl der Variablen wird unterschätzt;
  - c) die Bedeutung des Motivationsfaktors wird überschätzt und erst neustens als Variable besonderer Art erkannt: Wann und wo kommt es überhaupt auf Motivation an?
  - d) Kulturspezifisches – ungeprüft geblieben |

#### **4. Idealtypischer, strukturtheoretischer und systemtheoretischer Ansatz**

- (1) In einem ganz andersartigen Ausgangspunkt der Organisationsforschung waren gewisse Mängel der Human relations von Anbeginn vermieden | Max Webers Soziologie der bürokratischen Herrschaft:
- a) nicht gruppentheoretisch, sondern gesellschaftstheoretisch;
  - b) nicht Motivation zur Leistung, sondern Legitimation zur Herrschaft als Bezugsproblem;
  - c) nicht empiristisch, sondern idealtypisch in der Methode;
  - d) nicht Wirtschaftsbetrieb, sondern Verwaltung |
- (2) Idealtypus der Bürokratie abstrahiert gewisse Züge eines Handlungssystems, die Bedingungen hoher Rationalität zu sein scheinen | Die wesentlichen Momente sind:
- a) Grundlegung durch rational-legal legitimierte Herrschaft;
  - b) hierarchische Organisation mit Vorgesetztenernennung von außen bzw. oben;
  - c) funktionale Arbeitsteilung;
  - d) Unpersönlichkeit der Orientierung an generellen, erlernbaren Entscheidungsregeln;
  - e) Trennung von Arbeitsplatz und Familie, Arbeitsmittel und Eigentum;
  - f) lebenslange Anstellung und berufsmäßige Spezialisierung;

- g) Geldgehalt mit Versorgung;
- h) hohes gesellschaftliches Prestige;
- i) Karriere |

(3) Rezeption in den Vereinigten Staaten | hat sehr umfangreiche Versuche zu einer empirischen Überprüfung ausgelöst |

- a) Verknennung des methodologischen Sinnes des Idealtyps (kein Wunder, da Weber den Zusammenhang nicht wirklich theoretisch begründet);
- b) unvollständige Rezeption, so daß das Bürokratiemodell an Tatbeständen geprüft wird, die Weber nie so eingeordnet hätte |

(4) Systemtheoretische Nachkonstruktion des Weberschen Modells: Ausdifferenzierung (Rollentrennung) und funktionale Spezifikation auf programmiertes Entscheiden |

(5) In den Vereinigten Staaten bahnt sich heute eine Verschmelzung dieser verschiedenen Gedankenströme an, insbesondere der Bürokratiesoziologie mit den in der Kritik der Human relations gewonnenen Einsichten | Formale Organisation tritt als Struktur wieder stärker in den Vordergrund, wenngleich nicht exklusiv, sondern eher als konstantes Orientierungszentrum, das auch durch Umgehung beachtet werden kann | Theoretisch bleibt der Strukturbegriff unklar, entweder (a) Erwartungen, insbesondere Rollenerwartungen, oder (b) Verhaltensregelmäßigkeiten, statistische Häufungen |

(6) Ansätze zu einer statistischen Organisationstheorie, die Variablenmodelle aufstellt, darin Korrelationen sucht, und solche Konstellationen von limitierten Variationsmöglichkeiten als „Systeme“ ansieht | Es fehlt nicht an Paarungshypothesen, aber an einer leitenden theoretischen Konzeption | Beispiele im Administrative Science Quarterly | Frage, ob diese Konzeption für Systeme mit hoher Komplexität geeignet ist |

### III. Organisation als Systemstruktur

Am Anfang systematischer Überlegungen müssen wir die Frage stellen, was Organisationen von anderen Sozialsystemen unterscheidet. [Dies ist die] Frage nach dem Kriterium von Organisation. Früher hätte man nach dem *Wesen* gefragt, heute nach der *Struktur*. Struktur ist das, was einen begrenzten Bereich von Möglichkeiten aus der Überfülle des überhaupt Möglichen herausdifferenziert.

#### 1. Formalisierung systemeigener Erwartungen

| „Formalisierung“ nur der Deutlichkeit halber hinzugesetzt (weil man von informeller Organisation spricht) |

Als formalisiert möchte ich Erwartungen bezeichnen, deren Beachtung zur Bedingung der Mitgliedschaft in einem sozialen System gemacht wird.

Ein soziales System ist organisiert, wenn und soweit die Erwartungen für systemzugehöriges Verhalten formalisiert sind.

Weitere Überlegungen bauen auf diesem Grundgedanken auf. Deshalb wichtig, sich einige Implikationen klarzumachen.

(1) Vergleich mit elementaren Formen der Konsolidierung von Erwartungen.

Alle Sozialsysteme benötigen Mechanismen, die die Übereinstimmung von Verhaltenserwartungen sicherstellen. Man kann überhaupt nur zusammen handeln, Interaktionssysteme nur bilden, wenn sich solche Übereinstimmung erreichen läßt. Man schließt sich dort an, wo man für eigene Erwartungen Zustimmung findet, oder muß sich fremden Erwartungen fügen, wenn man nicht mobil genug ist.

Dieses „natürliche Gesetz“ menschlichen Zusammenlebens kann nun durch Formalisierung auf ein eindeutiges Entweder/Oder gebracht werden. Für bestimmte Erwartungen wird dann festgelegt, daß sie Bedingung der Mitgliedschaft sind [bzw.] sein sollen (und das impliziert: andere nicht). Dadurch wird Mitgliedschaft zur Rolle und Übernahme und Verlust der Mitgliedschaft zum Gegenstand von Entscheidungen.

Beispiel: Wissenschaftspolitische Klub in Münster. Ist das schon eine Organisation? Was würde er gewinnen oder verlieren, wenn er alle Sympathisierenden zu einer eindeutigen Entscheidung zwänge?

(2) Der Umfang, in dem Erwartungen formalisiert werden, ist eine Variable, deren Werte mit anderen Variablen korreliert werden können.

[Es gibt] viel Literatur zu der Frage, ob größere Organisationen stärker formalisiert sein müssen. Man ist geneigt, das zu vermuten, aber ausreichende empirische Bestätigung fehlt. Es kommt nicht allein auf die Zahl der Vorschriften an, die mit steigender Komplexität steigen muß, sondern auf die Relation von formalisierten und nichtformalisierten Erwartungen. Es gibt Systeme, YMCA zum Beispiel, die mit einem sehr geringen Bestand an formalisierten Erwartungen auskommen, andere regeln fast alles Verhalten formal. [Das] hängt vor allem wohl mit der Umweltlage und den Motivationsmechanismen zusammen. Formalisierung als Variable heißt, daß auch der Charakter eines Systems als Organisation eine Frage des Mehr oder Weniger ist.

(3) Formalisierte Erwartungen beziehen sich auf systemeigenes Verhalten, nicht auf die Umwelt. Formalisierung kommt nur in Betracht, wenn das Verhalten dem System zugerechnet werden kann.

Natürlich kann sich das Verhalten trotzdem auf die Umwelt beziehen. [Zum Beispiel:] Vorschriften über die Behandlung von Kunden. Es kann auch einen bestimmten Glauben über die Umwelt zur Pflicht machen, insbesondere einen Glauben über schlechte Eigenschaften von Feinden oder Glauben in Erfolgchancen des Systems (Beispiele aus der Nazi-Ideologie). Immer aber handelt es sich um systeminternes Verhalten, das sich als solches gegen die Umwelt abgrenzt.

## 2. Mitgliedschaft als Rolle

(1) Man muß sich ganz klar machen, daß Organisationen auf der Ebene von Rollen, nicht auf der Ebene des konkreten Menschen konstituiert werden. Nie ist *alles*, was ein Mensch als physisches, organisches und psychisches System *ist*, Bestandteil der Organisation. Für organisierte Sozialsysteme ist immer nur eine Auswahl von Handlungen relevant.

Das ist im Prinzip völlig anerkannt, immer wieder aber fällt die Forschung einem natürlichen Vorurteil zum Opfer. Vor allem wird eine Konsequenz selten gezogen: daß die Mitglieder als Personen zur Umwelt der Organisation gehören. Die Motivation der Mitglieder ist ein Verhältnis von System und Umwelt, nicht ein systeminterner Prozeß. [Das war ein] Fehler namentlich der Human relations.

Ich lege auf diese Klarstellung großen Wert.

(2) Dementsprechend muß die Garantie für die Erwartbarkeit der Erwartungen in der Identität der Rolle, nicht in der Identität der Person gefunden werden. Nicht Einheit, Übersichtlichkeit, Bekanntheit der Person gewährt Sicherheit im Erwarten, sondern die Konsistenz einer Rolle. Das schließt nicht aus, daß der Einzelne sich selbst treu zu bleiben sucht und daß man im organisationsinternen Leben mit persönlichen Eigenheiten rechnet, aber diese Erwägungen sind für das soziale System nicht von strukturtragender, sondern von taktischer Bedeutung.

| Problem der Folgerungen aus systemexternen Rollen und Eigenschaften | Das können Störungen werden | Grenzen der Ausdifferenzierung |

Unterschied deutlich am Vergleich von Organisation und Familie | Familie wird durch die Identität bekannter Personen zusammengehalten |

(3) Sicherheit durch die Identität einer bekannten Person leuchtet ein | Sicherheit durch die Identität einer Rolle? | sehr viel abstrakter, risikoreicher | Allgemeine Hypothese, daß steigende Komplexität sozialer Systeme eine abstraktere Integration und damit Eingehen größerer Risiken erfordert | Sicherheit wird zum Thema |

Worin liegt das Konsistenzprinzip von Rollen? | Beispiele: traditionaler Arbeits- und Zweckzusammenhang (Jäger, Bauer, Fischer) | oder: Rang | oder Gesinnung |

Mitgliedschaft ein hochabstraktes Identitätsprinzip | läßt hohe Komplexität zu | bedeutet, daß alle Erwartungen, die nach bestimmten Regeln formalisiert werden zur Rolle gehören | Konsistenz durch Entscheidungsprozesse | Komplexität nahezu beliebig steigerungsfähig | Anknüpfung für die Funktionenlehre |

(4) Als Rolle ist Mitgliedschaft ein Symbol für alle zum Teil noch unbestimmten, jedenfalls nicht vollständig aufzählbaren Erwartungen, die durch die Rolle gedeckt werden |

Man entscheidet sich für oder gegen Eintritt im Hinblick auf dieses Symbol und eine ungefähre Vorstellung dessen, was das impliziert | Kein vollständiges Nachzeichnen aller Verweisungen | Das ist allgemein typisch für Umgang mit Sinn | Frage bleibt natürlich, was muß man effektiv wissen, um rational handeln zu können? | Wenn man z. B. als Student in eine Universität eintritt oder in eine politische Partei | Ferner: Problem der Enttäuschung |

(5) Damit hängt eng zusammen das Problem der Erkennbarkeit von Systemgrenzen.

Organisationen sind nicht analytische, sondern konkrete Systeme. Sie werden von ihren Mitgliedern und von den Nichtmitgliedern als System behandelt. Es muß also mit praktisch ausreichender Deutlichkeit erkennbar sein, was dazugehört und was nicht.

Das läßt sich praktisch mit hoher Sicherheit gewährleisten. Wenn Sie in die Vorhalle eines Postamts treten und sehen dort Bettler sich aufwärmen, eine Mutter ihr Kind wickeln, wissen sie mit einem Blick, daß das nicht zur Organisation gehört.

Nur so weit die Erkennbarkeit der Systemgrenzen reicht, läßt sich eine hohe Spezifizierbarkeit des Verhaltens gewährleisten. [Sie ist] Zivilisationsbedingung. Man kann sich vorstellen, daß in einfacheren Gesellschaften, die ja heute auch Postämter haben, der Blick zunächst bekannte und nichtbekannte Personen sortiert. [Das wäre] dann keine Rollenorientierung, sondern Personorientierung.

### 3. Mobilität von Eintritt und Austritt

(1) Wir hatten gesehen, daß Rolle nur einen Ausschnitt des Verhaltens darstellt. Hier geht es um eine davon abhängige, aber andere Frage: ob die Übernahme einer Rolle Gegenstand einer Entscheidung ist.

| Hinweis auf ascribed/achieved als zu kritisierende, unklare Dichotomie | „durch Leistung verdient“ ist viel zu eng als Gegensatz zu ascribed | Es geht um die Frage, ob Rollenübernahme gesellschaftlich variierbar ist (gleich aus welchen Gründen und durch wen) |

Zwei Formen kommen in Betracht:

- a) Freiwillige Übernahme – heute als „formal frei“, vorwiegend;
- b) Erzwungene Übernahme, z. B. Militär |

Übergänge, z. B. Einziehen von Abgeordneten für US-State-Parlamente | Zu-rechnungen dieser Art sind überhaupt immer Sache institutionalisierter Konvention (nicht objektiver Kausalität) |

1. Mobilität als Voraussetzung;
2. Disponibilität im Sinne der Fähigkeit, im System Entscheidungen über Rekrutierung und Austritt zu treffen |

(2) Normunterwerfung und Mobilität | Vermutung einer Korrelation: Das Ausmaß der Mobilität ist mitbestimmend dafür, welche Normen anerkannt und hingenommen werden; und wie die Normunterwerfung erlebt wird |

Elementares Verhalten mit hoher Mobilität und flüchtige Systeme | Beispiel[e]: Einladung zu einer Party: Man fühlt sich frei, abzusagen oder zu gehen, wenn die Situation zu Normbildungen führt, die einem nicht behagen | Eintritt in eine Reisegruppe: Man weiß von vornherein: eine Bindung nur auf Zeit |

Hohe Mobilität macht Normunterwerfung weniger drückend, kann andererseits gerade dadurch zur Unterwerfung auch unter scharfe Normen motivieren | höhere Situationskontrolle | Macht in der Situation qua Unabhängigkeit |

Was ist demgegenüber das Besondere der Organisation: Prinzipiell der gleiche Mechanismus, aber auf langfristige, folgenreiche und daher nicht in den Einzelheiten übersehbare Entscheidungen abgestellt | Die Mobilität wird als Grundlage der Motivation offen gehalten, aber gleichsam wegsuggestiert, zumindest erschwert | Abhängigkeit der Motivation im Betrieb von der Lage des Arbeitsmarktes | Vollbeschäftigungspolitik drückt die Arbeitswilligkeit |

(3) In Ein- und Austrittsentscheidungen wird das System als Ganzes für den Einzelnen zum Thema.

Zugleich kontrolliert das Bewußtsein solcher Grenzsituationen das laufende Verhalten. Sie sind „permanent stabilisierte Alternativen“. Im Hinblick auf sie reguliert sich ein Gefühl dafür ein, „wie weit man gehen kann“ – was nicht heißt, daß das Ausschöpfen dieser Grenzen Motiv wird.

(4) Es ist zu beachten, daß nicht alle Verstöße zum Austritt führen. Es gibt Sanktionen im System, die milder sind als der Austritt. Deren Anwendung setzt jedoch voraus, daß die Verbindlichkeit der geltenden Erwartungen nicht bestritten, der Verstoß erklärt, entschuldigt, bereut wird. Behauptet man das fehlerhafte Verhalten als richtig, gibt es letztlich nur eine Trennung von System und Sünder.

(5) Der besondere Charakter von Eintrittsentscheidungen ermöglicht, wie schon bei der Besprechung der Mitgliedsrolle gesagt, Entscheidungen auf Grund pauschaler Orientierung. Das bietet die Vorteile eines doppelten Selektionsvorgangs – ebenfalls ein typisches Merkmal für relativ komplexe und relativ rationale Systeme. Man wählt erst einen Rahmen und dann in diesem Rahmen die Details.

(6) Prämisse starker Organisationsentwicklung in Gesellschaften ist demnach hohe Mobilität in einem ganz weiten (nicht nur räumlichen) Sinne. Es muß über Kontakte verfügt werden können. Es darf sich nicht aus naturgleichen Sachzwängen ergeben, mit wem man es jeweils zu tun hat.

Entsprechend muß sich jeder zunächst einmal vorstellen können, „andere Rollen“ wahrzunehmen. Auch das ist Zivilisationsgut: Sie können sich vorstellen, daß Sie Abgeordneter wären oder Losverkäufer, Lektor in einem Verlag oder General. Arabische Fellachen können das nicht.

Außerdem muß die Gesellschaft hohe Toleranz gegen Rollenwechsel entwickeln. Andere Systeme müssen das überleben können, zum Beispiel die Familie Berufswechsel, der Beruf einen Wechsel in der Kirchenmitgliedschaft, diese einen Wechsel im Beruf (Fall Mrs. Bond).

| Überleitung zu: Mehrheit von Mitgliedschaften |

#### 4. Mehrheit von Mitgliedschaften

(1) Folge der Rollenhaftigkeit und der Mobilität der Beteiligung an Organisationen ist, daß es mehrere Mitgliedschaften geben kann, ja daß die Mehrheit von Mitgliedschaften zunehmend typisch wird, so daß die Organisationen sich darauf einstellen müssen.

Nicht nur im Nacheinander, sondern auch simultan. Beispiel: Staatsbürger im politischen System, berufliche Organisation, Kirche, Klub, Krankenkasse auf genossenschaftlicher Basis, Buchgesellschaft usw.

(2) Exklusivorganisationen (wie z. B. Klöster im Sinne der christlichen Tradition) gibt es nicht mehr. Staatsbürger ist man, seitdem sich das Prinzip des Nationalstaates durch[gesetzt hat].

Gewisse Inkompatibilitäten erhalten sich natürlich. [Man kann] nicht Mitglied in mehreren Parteien, in mehreren Kirchen [sein. Es gibt] Ausnahmen, die sinnvoll und gesellschaftlich tolerierbar sind, wenn es sich um segmentierte Differenzierung handelt, nicht aber bei funktionaler Differenzierung. – Wenn zum Beispiel Kirchen bestimmte Berufe oder Mitglieder politischer Parteien ausschließen würden, wäre das ein Problem von besonderer gesellschaftlicher Relevanz. Zwei Lösungen:

- a) Es wird der Organisation konzediert, und sie ruiniert sich damit selbst oder bringt sich um volle Ausnutzung ihrer Rekrutierungschancen;

- b) die Sache geht zum Nachteil der Organisationen ohne Exklusivansprüche aus. In diesem Fall ist es hochwahrscheinlich, daß der Fall ein Politikum wird.

Im allgemeinen regelt sich das von selbst durch Sinnlosigkeit solcher Exklusivitäten bei funktionaler Spezifizierung der Organisationen. [Das] wäre ein interessantes Thema für [eine] Diplomarbeit oder Dissertation.

(3) Mehrheit von Mitgliedschaften ist natürlich konfliktträchtig. Zwei Ebenen der Lösung:

- a) Institutionalisierung von Prioritäten. Am höchsten rangieren überraschenderweise, wegen ihrer besonderen Funktion aber verständlich, die Gefängnisse. Sonst im allgemeinen Primat der Berufsrolle – vor politischer Partei, Klub usw. [Die] Kirche [wird] nur ausnahmsweise vorgezogen (kirchliche Feiertage).

Diese Frage ist ein gutes Testfeld für die Ermittlung gesellschaftlich institutionalisierter Präferenzen bzw. der Ehrlichkeit von Ideologien. Rote Garden als Alibi für Vernachlässigung anderer Pflichten.

- b) Zweite Lösung: Verzicht auf zentrale Steuerung der Konfliktlösung und Lösung durch Mobilität. Jeder sucht sich selbst die Mitgliedschaften zusammen, die er vereinbaren kann.

Bemerkenswerter Fall: Universität. Aus internen Gründen (hoher Freiheitsgrad institutionalisiert) besonders anfällig gegen Doppelmitgliedschaften: Professoren, die ihr Leben in Gutachtergremien, Förderungsgesellschaften, Verlagen oder Betrieben verbringen; Studenten, die arbeiten müssen oder sich einer organisierten Bewegung widmen.

Gutes Beispiel für Grenzen der Freiheit im Organisieren. Es gibt keine beliebige Gestaltungsfreiheit. Wie beim Schachspiel oder wenn man ein Bild malt: Ein Zug baut andere zu und schafft Folgeprobleme, mit denen man sich dann beschäftigen muß.

(4) Mehrheit von Mitgliedschaften wirft besondere Probleme der persönlichen Konsistenz des Verhaltens auf: Wie kann man so heterogen gesteuerte Verhaltensweisen auf einen Nenner bringen, als Ausdruck seines Selbst begreifen? Das Problem ist nicht durch den Einzelnen zu lösen, sondern nur durch die Sozialordnung.

Das Anspruchsniveau für Konsistenz ist eine soziale Institution und läßt sich variieren. Die Zurechenbarkeit des Handelns wird aufgehoben oder doch abgeschwächt. Das organisierte Handeln wird nicht auf den Charakter angerechnet, und das ist möglich, wenn und soweit die Zuverlässigkeit der Erwar-