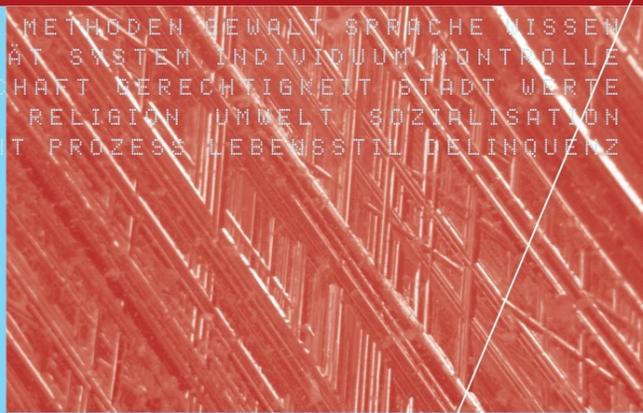


Maja Apelt
Veronika Tacke (Hrsg.)

Handbuch Organisationstypen

ARBEIT GRENZEN POLITIK HANDLUNG METHODEN GEWALT SPRACHE WISSEN
SCHAFT DISKURS SCHICHT MOBILITÄT SYSTEM INDIVIDUUM KONTROLLE
ZEIT ELITE KOMMUNIKATION WIRTSCHAFT BERECHTIGKEIT STADT WERTE
RISIKO ERZIEHUNG GESELLSCHAFT RELIGION UMWELT SOZIALISATION
RATIONALITÄT VERANTWORTUNG MACHT PROZESS LEBENSSTIL DELINQUENZ



Springer VS

Handbuch Organisationstypen

Maja Apelt • Veronika Tacke (Hrsg.)

Handbuch Organisationstypen

Herausgeberinnen
Maja Apelt

Veronika Tacke

Springer VS
ISBN 978-3-531-16766-4
DOI 10.1007/978-3-531-93312-2

ISBN 978-3-531-93312-2 (eBook)

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 2012

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 Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Einbandentwurf: KünkelLopka Medienentwicklung, Heidelberg

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer VS ist eine Marke von Springer DE.
Springer DE ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media
www.springer-vs.de

Inhalt

<i>Maja Apelt & Veronika Tacke</i>	
Einleitung	7
<i>Sven Kette</i>	
Das Unternehmen als Organisation	21
<i>Ursula Mense-Petermann</i>	
Multinationals, Transnationals, Global Players	43
<i>Thomas Hoebel</i>	
Politische Organisationen	63
<i>Peter Richter</i>	
Die Organisation öffentlicher Verwaltung	91
<i>Sylvia Marlene Wilz</i>	
Die Polizei als Organisation	113
<i>Maja Apelt</i>	
Das Militär als Organisation	133
<i>Ingo Bode</i>	
Organisationen der Hilfe	149
<i>Thomas Klatetzki</i>	
Professionelle Organisationen	165
<i>Olaf Iseringhausen & Johannes Staender</i>	
Das Krankenhaus als Organisation	185
<i>Thomas Drepper & Veronika Tacke</i>	
Die Schule als Organisation	205

<i>Michael Huber</i> Die Organisation Universität	239
<i>Cristina Besio</i> Forschungsorganisationen	253
<i>Martin Petzke & Hartmann Tyrell</i> Religiöse Organisationen	275
<i>Carmen Borggrefe, Klaus Cachay & Ansgar Thiel</i> Der Sportverein als Organisation	307
<i>Axel T. Paul & Benjamin Schwalb</i> Kriminelle Organisationen	327
<i>Stefan Kühl</i> Zwangsorganisationen	345
<i>David Kraft</i> Netzwerkorganisation	359
<i>Ursula Holtgrewe</i> Internetorganisationen	381
Autorenverzeichnis	401

Einleitung

Maja Apelt & Veronika Tacke

Das vorliegende Handbuch stellt eine Serie von Beiträgen zusammen, die sich mit Organisationen je bestimmten Typs beschäftigen. Vorgelegt werden Texte zu Unternehmen, Schulen, Universitäten, Krankenhäusern, Sportvereinen, Verwaltungen, Polizei, Militär, etwas allgemeiner ansetzend auch zu politischen, professionellen, religiösen, Hilfs- und Forschungsorganisationen sowie zu eher besonderen Typen wie Organisationen des Zwangs, der Kriminalität, der Globalität, des Netzwerkes und des Internet.

In der Zusammenstellung der Beiträge spiegeln sich zunächst einmal Schwerpunkte in der Organisationsforschung der vergangenen Jahre, wobei es nicht zu allen Typen der Organisation in gleichem Umfang Interessen in der Forschung gibt, zumal wenn man dabei an organisationssoziologisch einschlägige Zugriffsweisen auf den Gegenstand denkt.¹ Auf der einen Seite konnten zahlreiche Beiträge aus verschiedensten Bereichen berücksichtigt werden, wobei das Interesse an bestimmten Typen – etwa an Schulen, Universitäten und Krankenhäusern – erst in den vergangenen Jahren auffällig gewachsen ist, dies wohl deshalb, weil sich hier besonders markante Prozesse des organisatorischen Wandels beobachten lassen. Auf der anderen Seite wird man bei aller Vielfalt der Typen, die in diesem Band bereits erfasst ist, auch Fehlanzeigen notieren. Offensichtlich und leider fehlen Gerichte als Organisationen ebenso wie alle künstlerischen Organisationen, seien es Theater oder Museen. Auch zu allerlei Medienorganisationen wie Verlagen, Zeitungsredaktionen und Fernsehanstalten sowie zu Stiftungen, Kammern oder Genossenschaften, öffentlichen Betrieben, Notfall- und Rettungsorganisationen, aber auch Kleinstorganisationen finden sich keine Beiträge. Und zweifellos ließe sich allerlei Weiteres nennen.

1 Nicht nur sucht man weithin vergeblich nach organisationssoziologischen Forschungen etwa über Gerichte, Theater oder Stiftungen, sondern es fällt auch auf, dass kompakte organisationssoziologische Darstellungen des Unternehmens und der öffentlichen Verwaltung als Organisation fehlen. Selbstverständlich haben zwar Betriebswirte, Ökonomen, Wirtschaftshistoriker, Industrie-, Arbeits- und Wirtschaftssoziologen beziehungsweise Verwaltungs- und Politikwissenschaftler diese Organisationen laufend im Blick, und auch Organisationssoziologen forschen regelmäßig in diesen Organisationen. Aber das Unternehmen und die Verwaltung scheinen in der Organisationssoziologie zugleich so selbstverständlich als „die“ Normalfälle von Organisation zu gelten, dass Bemühungen um ihre Darstellung als besondere Organisationstypen ein Desiderat geblieben sind. Das bemerkt spätestens, wer – etwa für Zwecke der Lehre – eine organisationssoziologisch kompakte Darstellung des Unternehmens oder der öffentlichen Verwaltung als Organisationstyp sucht.

Jenseits von Fragen etwaiger ‚Vollständigkeit‘ mag man sich auch wundern, dass einerseits recht spezielle und dann wieder stärker summarische Formen der Beschreibung von Typen vorkommen. Wieso werden Anwaltskanzleien nicht als eigene Organisationsform behandelt, sondern der professionellen Organisation subsumiert, wohingegen Krankenhäuser auch mit einem eigenen Beitrag vertreten sind? Wieso kommen z. B. Vereine lediglich in der speziellen Variante des Typs Sportverein vor? Und während es zu Schulen und Universitäten je eigene Beiträge gibt, andere Erziehungsorganisationen dagegen nicht berücksichtigt sind, werden Parteien, Verbände und Bewegungsorganisationen im Rahmen einer gemeinsamen Beschreibung politischer Organisationen zum Thema.

Die eigentümlich ‚ordnungsfreie‘ Art und Weise, in der im vorliegenden Band Organisationstypen präsentiert werden, verweist nicht lediglich auf unkoordinierte Forschungsinteressen, sondern auch auf grundlegende Schwierigkeiten, die mit der Bildung von Typologien der Organisation verbunden sind und die es im Übrigen dann auch nicht ganz selbstverständlich erscheinen lassen, ein Handbuch zu Typen der Organisation herauszugeben.² Man kann diese Probleme auch bereits am Inhaltsverzeichnis ablesen, das auf jegliche systematische Untergliederung der achtzehn Beiträge verzichtet. Zwar wurde über die Reihenfolge der Präsentation der Texte nicht ganz ohne Sinn und Verstand entschieden, aber für eine sachliche Untergliederung der Beiträge hätte sich mit Bezug auf die vorhandene Vielfalt wohl kein Argument finden lassen, zumal wenn dabei noch der Anspruch einer theoriefähigen Begründung angelegt worden wäre.

Der Verzicht auf eine Ordnung der Beiträge ist also nicht einer Konstruktionschwäche des vorliegenden Handbuches geschuldet, sondern Ausdruck von Einsichten, die mit dem Gegenstand selbst – seiner Selbstbestimmung und ‚Einbettung‘ in die Gesellschaft – sowie auch mit den Formen seiner Beobachtung zusammenhängen. Wir werden auf einige der damit angesprochenen Probleme im Folgenden zu sprechen kommen, wobei wir mit einem theoriehistorischen Blick auf die Organisationssoziologie beginnen. Vorab gesagt lassen sich, wenn man diesen Einsichten folgt, zwar Typen der Organisation als jeweilige Strukturmuster beobachten und beschreiben, aber deshalb liegt es nicht auch nahe, der organisatorischen Vielfalt insgesamt eine Typenordnung zu unterlegen, also eine kategoriale oder anderweitig systematisierte Typologie der Organisationen zu entwerfen.

Zwar gab es vor allem in den 1960er Jahren zahlreiche und prominente Bemühungen, auch *Typologien der Organisation* zu entwickeln (siehe vor allem: Parsons 1960, Etzioni 1961, Blau/Scott 1962). Sie werden heute allerdings nur noch für beschränkte Zwecke – sei es in der Lehre oder in der Forschung – verwendet und in der Literatur überwiegend nur noch pflichtgemäß zitiert, so übrigens auch in einigen Beiträgen des vorliegenden Bandes. Nicht nur der Zeitraum des Aufkommens dieser Bemühungen um Organisationstypologien, sondern auch ihr Anspruch sowie dann auch das nachlas-

2 Siehe klassisch aber das von James G. March (1965) herausgegebene *Handbook of Organizations*.

sende Interesse an ihnen lassen sich im Zusammenhang theoretischer und empirischer Entwicklungen der Organisationssoziologie verstehen.

Gerade wenn es um Typenkonzepte der Organisation geht, ist es interessant, bis zum theoriehistorischen Ausgangspunkt der Organisationssoziologie zurückzugehen. Denn die Organisationssoziologie ist, wie Renate Mayntz (1964) bereits vor knapp fünfzig Jahren im Blick auf die noch junge soziologische Teildisziplin hervorgehoben hat, überhaupt erst mit der Ablösung von typenspezifischen Organisationskonzepten entstanden, wie sie als klassische Verwaltungs- oder Betriebslehren bereits in der ersten Hälfte des 20. Jahrhunderts vorlagen. Das eigentliche Entstehen einer Organisationssoziologie fiel hingegen mit dem Übergang zu einem *allgemeinen* Begriff der Organisation zusammen, der als ein solcher gerade nicht auf der Ebene einzelner Typen und deren Strukturen definiert ist. Erst der allgemeine Begriff der Organisation, der, so Mayntz, erst mit dem Systembegriff zur Verfügung stand (der um die Mitte des 20. Jahrhunderts aus der Allgemeinen Systemtheorie übernommen und für Organisationen spezifiziert wurde), erlaubte es, so verschiedene organisatorische Erscheinungen wie Parteien, Unternehmen, Krankenhäuser, Verwaltungen, Wohlfahrtsorganisationen oder Schulen gleichermaßen als Organisationen – also als Produkte ein und desselben Prinzips der sozialen Systembildung – aufzufassen. Zugleich wurde damit erst sichtbar, dass das hinfort als Organisation bezeichnete soziale Systembildungsprinzip offen für Strukturvariationen ist – eine Einsicht, die den an Prinzipien ‚richtiger‘ Organisation ausgerichteten Typenlehren in ihrer normativ eingeschränkten Perspektive zwangsläufig noch entgangen ist.

Damit stellte sich zunächst und zugleich die Frage, wovon denn dann die Strukturen von Organisationen abhängen. Der Systembegriff legte dabei von Hause aus bereits nahe, das Verhältnis zur Umwelt für maßgeblich relevant zu halten.³ Dem allgemeinen Begriff der Organisation korrespondierend, wurde dieser Frage zunächst in allgemeiner Perspektive, also unter Absehung von den klassischen Typenkonzepten, nachgegangen. In der noch jungen Organisationsforschung rückten Fragen der Abhängigkeit organisatorischer Formalstrukturen von (entsprechend abstrakt gefassten) Umweltgegebenheiten wie Unsicherheit, Komplexität oder Dynamik in den Blick. Auch in diesem Zusammenhang wurden durchaus Typen organisatorischer Strukturen unterschieden, klassisch etwa die „mechanistische“ (bei stabiler Umwelt) und die „organische“ (bei dynamischer Umwelt) Organisationsstruktur (Burns/Stalker 1961). Aber das leitende Interesse der so genannten kontingenztheoretischen Forschungen an der Variabilität von Organisationsstrukturen blieb auf die Frage nach effizienten organisatorischen Binnenstrukturen und Managementsystemen beschränkt, galt also nicht vorrangig der Beschreibung der gesellschaftlichen Pluralität von Typen der Organisationsbildung.

Wie gesagt, kam erst in den 1960er Jahren ein Interesse an der gesellschaftlichen Vielfalt der Erscheinungsformen von Organisationen und damit zusammenhängend

3 Denn der Systembegriff ist – bei aller fachlichen und auch theoriehistorischen Varianz – allgemein durch die Differenz von System und Umwelt definiert.

an der Entwicklung von genuinen Organisationstypologien auf. Parsons (1960) entwickelte eine Typologie entlang der Ziele, mit denen Organisationen zur Erfüllung von Funktionen im übergeordneten Sozialsystem beitragen. Seinem analytisch gewonnenen Vier-Funktionen-Schema (AGIL) folgend, unterschied er wirtschaftliche (adaptation), politische (goal-attainment), sozial-integrative (integration) und kulturelle (latent pattern maintenance) Organisationen. Etzioni (1961) setzte bei der Bildung seiner Organisationstypologie dagegen machttheoretisch an und kombinierte zwei Variablen: die Grundlagen, auf denen Organisationen über ihre Mitglieder⁴ verfügen können (Zwang, Belohnungen, Überzeugungen), und die Engagements, die auf Seiten der Machtunterworfenen vorliegen (entfremdete, kalkulierende, moralische Orientierungen). In der Kombination ergeben sich die drei häufig zitierten „reinen“ Typen: Zwangsorganisationen (mit entfremdeten Engagements), utilitaristische Organisationen (mit kalkulierten Engagements), normative Organisationen (mit moralischen Engagements), daneben aber auch Mischtypen, die als empirisch möglich, aber weniger effektiv erscheinen, weil eingesetzte Machtmittel und vorhandene Engagements sich nicht entsprechen (vgl. Bonazzi 2008: 271 f.). Blau und Scott (1962) bildeten dagegen eine Typologie, die von der Frage ausgeht, wer die Hauptnutznießer der Organisation sind (cui bono?) und welche speziellen Probleme daraus organisatorisch erwachsen: Wo die Mitglieder selbst die zentralen Benefiziarer sind („mutual benefit organizations“), entstehen Probleme der internen Demokratie und der aktiven Teilnahme. In wirtschaftlichen Organisationen („business organizations“), die primär den Eigentümern dienen, wird die operative Effizienz im Kontext von Wettbewerbssituationen zum zentralen Organisationsproblem. In Dienstleistungsorganisationen („service organizations“) erwachsen spezifische Schwierigkeiten aus konfligierenden Anforderungen, die mit der professionellen Orientierung an den Klienten (Hauptnutznießern) einerseits und administrativen Verfahrensanforderungen andererseits verbunden sind. Und wo Organisationen dem Gemeinwohl dienen („commonweal organizations“), wird die externe demokratische Kontrolle und Aufsicht der Organisation zu einem zentralen organisatorischen Problem.

Die Ansprüche, die mit diesen Typologien verbunden wurden, waren dabei im methodologischen Sinne keineswegs naiv. Man sah zweifellos bereits, dass es bei der Entwicklung von Typologien nicht um die Rekonstruktion eines Schöpfungsplans der Organisationen, um Gattungs- und Wesensfragen ging, sondern um analytische Theoriebildung (Parsons 1960), um methodisch relevante Grundlagen für Vergleiche (Etzioni 1961) und kontingent gewählte Formen der Annäherung an den Gegenstand (Blau/Scott 1962). Grosso modo nährten die fachlichen Grundlagen dieser Jahre aber gleichwohl noch die Vorstellung, man könne der gesellschaftlichen Vielfalt der Organisationen mit „classifications“ (Parsons 1960: 44 ff.) bzw. „classificatory schemes“ (Blau/Scott 1962: 27) wenn nicht entsprechen, so doch nahekommen, und im Wechselspiel von hypothesen-

4 Etzioni schließt hier auch Publika ein, soweit Organisationen mit Machtmitteln über sie verfügen können, etwa Insassen in Gefängnissen oder abhängige Vertragspartner.

gestützten empirischen Forschungen und theoretischen Generalisierungen nicht nur zu aussagestarken und schrittweise „verfeinerten“ (vgl. ebd.: 44) Typologien der Organisation kommen, sondern auf diese Weise auch zu typenbezogenen Spezifikationen der allgemeinen Organisationstheorie.

Diese Erwartung hat sich nicht erfüllt, wenngleich die Organisationsforschung in empirischer Hinsicht wie kaum eine andere spezielle Soziologie gewachsen ist und ihre Entwicklung auch in theoretischer Hinsicht als eine der Erfolgsgeschichten im Fach beschrieben werden kann. Im Gegenteil: Die zunehmende empirische Forschung machte eine Vielfalt sichtbar, die wohl auch fraglich erscheinen ließ, ob ihr überhaupt irgendein einzelnes Schema angemessen entsprechen kann. Aufgegeben wurde die Erwartung aber vor allem wohl im Zusammenhang mit Einsichten, die in der theoretischen Entwicklung immer deutlicher hervortraten. Zu ihnen gehörte, dass Organisationen sich und ihre Strukturen – in der Auseinandersetzung mit Umwelten – grundsätzlich selbst bestimmen, jedenfalls im Rahmen dessen, was in der allgemeinen Form von Organisation durchführbar ist. Weder von einer einheitlichen Ordnung noch von einer durchgreifenden Form der gesellschaftlichen Bestimmung von Organisationen kann unter der Annahme ihrer Selbstbestimmung ausgegangen werden. Dem widerspricht nicht, dass mit gesellschaftlichen Umwelten stets Einschränkungen und insofern immer auch Bestimmtheiten für Organisationen verbunden sind, aber soweit sie weder interne Strukturen noch irgendeine Entscheidung festlegen, kann daraus kein einheitliches Ordnungsschema abgeleitet werden. Hinzu kommt, dass einschränkende Strukturen auch Möglichkeiten der Organisationsbildung eröffnen können, wobei die Strukturen nicht festlegen, ob und wie dies geschieht. Deutlich wird dies an rechtlichen Einschränkungen und den Möglichkeiten, die sie auch für kriminelle Organisationsbildung eröffnen. Soweit organisatorische Selbstbestimmung vorausgesetzt wird, gilt dies aber nicht nur für ‚abweichende‘ Fälle. Vielmehr ist dann insgesamt von unbestimmten Prozessen der Organisationsbildung auszugehen.

Unterläuft einerseits also die strukturelle Selbstbestimmung von Organisationen die Vorstellung einer Typenordnung und damit auch die Angemessenheit von kompakten Typologien, schließt andererseits die Unbestimmtheit der Organisationsbildung nicht aus, dass sich – im Zusammenhang mit gesellschaftlich einschlägigen Umwelteinschränkungen und den wiederkehrend damit für Organisationen eröffneten Möglichkeiten – *strukturelle Muster* beobachten lassen, die sich auf der Grundlage von fallbezogenen Vergleichen dann im Einzelnen (!) als *Typen der Organisation* beschreiben lassen.

Damit sind zwei Gesichtspunkte angesprochen, die wir im Weiteren gesondert aufgreifen wollen, zumal sie sich in ihren methodologischen Prämissen nicht zwanglos kombinieren. Wir argumentieren im Folgenden zum einen und in evolutionstheoretischer Perspektive, dass Organisationstypen sich als *Strukturmuster* auffassen lassen, die sich unter Bedingungen der Unbestimmtheit im Kontext je bestimmter Einschränkungs- und Ermöglichungsbedingungen herausbilden, wie sie in den gesellschaftlichen Umwelten von Organisationen strukturell vorkommen. Typenmuster sind in dieser Per-

spektive Produkte evolutionärer Bewährung (a). Und wir heben zum anderen hervor, dass Organisationstypen *Produkte der Beobachtung sind*, schon weil sie stets auf Vergleichen, einschließlich der damit verbundenen Simplifikationen und Übertreibungen, beruhen. Sie verweisen stets und zwangsläufig auf einen Beobachter, der sie erzeugt (b).

(a) Organisationstypen als evolutionär erzeugte Strukturmuster

Offenkundig gibt es keinen Schöpfungsplan, der Organisationen in einheitlich geordneter Weise in die Welt brächte. Vielmehr haben historische Bedingungen das Entstehen von Organisationen im uns heute bekannten Sinne⁵ ermöglicht und wahrscheinlich gemacht, einschließlich der gesellschaftlichen Diversifikation ihrer Erscheinungsformen. Den historischen Bedingungen soll und kann hier, zumal im Einzelnen, nicht nachgegangen werden. Stattdessen soll im Rekurs auf evolutions- und gesellschaftstheoretische Argumente skizziert werden, wie sich das Entstehen von Strukturmustern der Organisation auch jenseits durchgreifender Ordnungsvorgaben, also unter Bedingungen beschreiben lässt, die wir oben als Unbestimmtheit bezeichnet und mit der Selbstbestimmung von Organisationen begründet hatten.

Zentral ist hier zunächst, dass die Unbestimmtheit der Organisationsbildung, die auch der allgemeine Begriff der Organisation reflektiert, in evolutionärer Perspektive nicht lediglich eine Randbedingung ist; sie ist vielmehr eine notwendige Voraussetzung von organisatorischer Evolution und selbst Ergebnis gesellschaftlicher Evolution. Denn erstens beziehen evolutionäre Prozesse ihr Material stets aus Variationen, etwa neuartigen Strukturformen der Organisation, die als Variationen – also im Lichte bereits bewährter Formen – stets Zufall sind. Sie sind, so gesehen, in ihrem Auftreten unbestimmt.⁶ Von Unbestimmtheit kann hier aber noch in einem zweiten Sinne gesprochen werden. Denn vorausgesetzt ist, dass man es bei Organisationen überhaupt mit variations- bzw. spezifikationsfähigen, also strukturell im Prinzip unbestimmten Einheiten zu tun hat. Angesprochen ist damit – gleichsam vor aller Diversifikation organisatorischer Typen – die „Einmalerfindung“ (Luhmann) desjenigen Konstitutionsmechanismus, auf den sich alle gesellschaftliche Organisationsbildung stützt und auf dem auch ihr evolutionäres Variations- und Diversifikationspotenzial beruht: auf freiwilligen, entscheidbaren und revidierbaren Mitgliedschaften als Systembildungsprinzip (Luhmann 1964). Um eine „evolutionäre Errungenschaft“ handelt es sich, weil dieses Systembildungsprinzip nicht schon festlegt, sondern für die jeweilige Bestimmung offenhält, welche strukturellen Spezifikationen im Zuge seiner Verwendung und im Rahmen seiner generellen Möglichkeiten gewählt werden. Unabhängig davon, ob sich einzelne struk-

5 Wir sehen hier von der Frage von Vorläufern – wie man sie etwa in Korporationen des Mittelalters finden kann – ab.

6 Und dies gilt, wie im Falle von Organisationen, auch dann, wenn den Exemplaren, die für die Variation stehen, hohe Kapazitäten der Selbstbestimmung – qua Entscheidung – zugeschrieben werden können.

turelle Spezifikationen dann bewähren oder nicht bewähren können, eröffnet diese grundlegende Offenheit der Organisation für Strukturspezifikation nicht nur Potenziale der Variation und Diversifikation, sondern, soweit damit die Fähigkeit zur Anpassung an verschiedenste Umweltbedingungen verbunden ist, trägt sie auch zur gesellschaftlichen Bewährung dieser ‚Einmalserfindung‘ bei.

Den hohen Grad der Durchdringung der modernen Gesellschaft mit Organisationen vermag vor allem die Variante der bezahlten Mitgliedschaft zu erläutern, wenngleich diese für Organisationsbildungen nicht prinzipiell vorausgesetzt ist. Aber auf der Grundlage bezahlter Teilnahme können Individuen auch für Zwecke eingespannt werden, die mit ihren Motivlagen wenig zu tun haben. Erst damit können Organisationen Zwecke und andere Strukturen, an denen sie sich orientieren, ‚motivunabhängig‘ und ‚selbstbestimmt‘ wählen und diese auch ohne Zustimmung der Mitglieder ändern, wenn Erwartungen von Nichtmitgliedern oder andere Umweltbedingungen dies nahelegen. Gesellschaftlich gesehen, wird erst unter der Voraussetzung „freier Arbeit“ (vgl. Marx 1983⁷; Weber 1972: 71) und der entsprechenden Ausdifferenzierung von Arbeitsmärkten wahrscheinlich, dass Organisationen – laufend, massenhaft und im Prinzip weltweit – mit Individuen rechnen können, die bereit sind, sich als Mitglieder der generalisierten Autorität einer Organisation zu unterwerfen und im Rahmen einer „Zone der Indifferenz“ (Barnard 1938) organisatorisch definierte Problemstellungen und Zwecke zu bearbeiten (vgl. Bommers/Tacke 2001). Das gilt keineswegs nur für Typen wie Unternehmen oder Verwaltungen, die Marx und Weber vor allem im Blick hatten. Vielmehr eröffnet die gesellschaftlich institutionalisierte Bedingung und generalisierte Erwartung von ‚Arbeit gegen Geld‘ auch – jedenfalls sofern Geld mobilisiert werden kann – ganz andere Möglichkeiten der Organisationsbildung, einschließlich des Umbaus von Strukturformen, die sich – wie etwa die Kirche oder die Universität – unter ganz anderen, vormodernen Verhältnissen herausbildeten und sodann auf bezahlte Mitgliedschaft umgestellt wurden. Organisationsbildung findet aber keineswegs nur unter der Voraussetzung statt, dass Individuen ihre Motive gleichsam abgekauft werden. Zumal auf der Grundlage individueller Rechte und Freiheiten zur Assoziation entstehen auch vielfältigste Formen der Organisation, die Mitgliedschaften vollständig oder teilweise ohne das generalisierte Medium Geld motivieren können, seien es Vereine, Parteien, Verbände oder Hilfsorganisationen. Überdies können in der modernen Gesellschaft – etwa unter (rechts-)staatlich abgesicherten Sonderbedingungen – auch Organisationen mit Pflichtmitgliedschaft vorkommen und hingenommen werden, man denke an Wehrpflichtarmeen, aber auch an den Fall von einigen Berufsvereinigungen (Berufsgenossenschaften, Ärztekammern).

7 Marx (1983: 183) macht darauf aufmerksam, dass die freie und bezahlte Arbeit den „doppelt freien“ Lohnarbeiter kennzeichnet, der „frei in dem Doppelsinn [ist], dass er als freie Person über seine Arbeitskraft als seine Ware verfügt“, also kein Leibeigener mehr ist, und „dass er andererseits andere Waren nicht zu verkaufen hat, los und ledig, frei ist von allen zur Verwirklichung seiner Arbeitskraft nötigen Sachen“.

Damit ist mindestens schon angedeutet, dass Strukturmuster der Organisation sich entlang von je spezifischen Strukturbedingungen herausbilden, die Organisationen in gesellschaftlichen Umwelten vorfinden bzw. die sie mit ihren Umwelten jeweils wählen. Soweit mit Mustern nicht Einzelfälle und situative Lagen, sondern gesellschaftlich wiederkehrende Bedingungen angesprochen sind, ist von generalisierten Strukturen die Rede, für die sich zeigen lässt, dass sie selektiv auf organisatorische Formbildungen und ihre Reproduktionsmöglichkeiten wirken.

Gesellschaftliche Strukturbedingungen wirken auf der einen Seite im Sinne von Einschränkungen selektiv auf organisatorische Strukturbildungen und Strukturmuster. Das gilt grundlegend schon in dem Sinne, dass die Bildung von Organisationen nicht in allen gesellschaftlichen Strukturkontexten zu gelingen oder zu überzeugen vermag, etwa weil die dort vorgesehenen Rollen oder Kommunikationsweisen nicht oder nur schlecht mit der Formalität von Mitgliedschaften oder der Entscheidungsbasiertheit von Organisationen vereinbar scheinen, wie man sehr deutlich im Kontext von Familie und Intimkommunikation erkennen kann.⁸ Das gilt im weiteren Sinne aber eben auch dort, wo es zur Bildung von Strukturformen der Organisation kommt. Nicht alles, was denkbar wäre, kann mit Unterstützung rechnen, sei es durch Geld, Recht und Gesetz oder Motive. Und mit jeder organisatorischen Wahl einer oder mehrerer bestimmter Strukturen (bzw. Umwelten) werden immer auch andere Strukturmöglichkeiten (bzw. Umwelten) ausgeschlossen und zudem weitere Wahlen von Strukturelementen eingeschränkt und orientiert. Soweit in der Folge einer Bestimmung nicht mehr alles Weitere organisatorisch gleich wahrscheinlich und gleich plausibel ist, entstehen „Konfigurationen“ (Mintzberg 1991).

Strukturen, die Organisationen in ihren gesellschaftlichen Umwelten vorfinden, schränken aber ihre Möglichkeiten nicht nur selektiv ein, vielmehr eröffnen sie mit ihren jeweiligen Einschränkungen auch spezifische Möglichkeiten für Organisationsbildungen. An Typen wie Unternehmen, Schulen, Parteien, Krankenhäusern oder Forschungsorganisationen lässt sich leicht erkennen, dass sie ihre Möglichkeiten regelmäßig an bestimmten Funktionssystemen der Gesellschaft, wie Wirtschaft, Erziehung, Politik, Krankenbehandlung, Wissenschaft, gewinnen.⁹ Und soweit diese Kontexte je eingeschränkte und je spezifische Kommunikationsweisen und Strukturen aufweisen (bestimmte kommunikative Codierungen und Medien, bestimmte Teilnahmeformen für Leistungsrolleninhaber und

8 Siehe zur Frage der „Nichtorganisierbarkeit“ der Religion den Beitrag von Petzke und Tyrell in diesem Band.

9 Im Unterschied zu einem analytischen Verständnis (Parsons) bezeichnet der Funktionsbegriff hier – Luhmann folgend – im empirischen Sinne als alternativlos anerkannte gesellschaftliche Problemstellungen. So gesehen, finden Organisationen hier nicht nur Möglichkeiten für sich und ihre Reproduktion, sondern man kann auch von einer generalisierten gesellschaftlichen Unterstützung für entsprechende Typen von Organisationen ausgehen, womit allerdings weder gesagt ist, dass das für beliebige und beliebig viele Organisationen noch für jede Funktion gleichermaßen gilt. Abgesehen davon sind Funktionssysteme der Gesellschaft nicht organisierbar, d. h. sie können nicht insgesamt in die Form von Organisation überführt werden.

Publika sowie auch bestimmte Programme und Formen der Subsystembildung), sind mit ihnen auch unterscheidbare Struktureffekte für Organisationen in ihrem Einzugsbereich verbunden. So entstehen dann z. B. im Kontext der Herstellung und Durchsetzung kollektiv verbindlicher Entscheidungen andere Strukturmuster der Organisation als im Kontext von professionsgestützter und interaktionsabhängiger Erziehung. Der Rückschluss, dass sich Muster der Organisation stets oder ausschließlich funktionspezifisch bilden oder bewähren können und in diesem Sinne dann das „Schema“ funktionaler Differenzierung als kategoriale Grundlage einer Organisationstypologie taugen würde, kann daraus allerdings nicht gezogen werden (vgl. Tacke 2001). Dagegen spricht in evidenter Weise schon die Universalität mit ihrer strukturellen Doppellorientierung an Lehre (Erziehung) und Forschung (Wissenschaft). Dagegen sprechen aber auch zahlreiche andere und weniger prominente Typen der Organisation, die ihre spezifischen Möglichkeiten in allenfalls vermittelter, indirekter oder inverser Weise an Strukturen funktionaler Differenzierung finden. Unter den im vorliegenden Band präsentierten Typen gilt dies etwa für kriminelle Organisationen (die Recht brechen), für Zwangsorganisationen (die Inklusionspostulate unterlaufen) sowie auch für Hilfsorganisationen (die Folgeprobleme der gesellschaftlichen Differenzierung bearbeiten). Zu nennen sind aber im Übrigen auch solche – durchaus massenhaft vorkommenden – „freiwilligen Vereinigungen“ (Horch 1983), die mit ihren zum Teil kurios wirkenden Zwecken zwar und immerhin Motive ihrer Mitglieder bedienen, darüber hinaus aber kaum institutionalisierte Unterstützung erhalten und, wenn überhaupt, nur sehr begrenzte gesellschaftliche Aufmerksamkeit erfahren. Nicht nur daran, dass aber eben auch sie gesellschaftliche Nischen und Strukturen finden – und seien es Traditionsbestände –, die ihnen mit ihren Zwecken auch jenseits anerkannter Funktionen einen gewissen Halt bieten, sondern vielmehr auch an den Schwierigkeiten, die sie haben, komplexere formale Strukturen auszubauen, über Mitgliederbeiträge hinaus Geld zu mobilisieren und sich von Personen unabhängig zu machen (vgl. ebd.), bestätigt sich, dass Organisationstypen an gesellschaftlichen Bedingungen Form gewinnen, wobei diese auf je besondere Weise ermöglichend und einschränkend auf ihre Strukturmöglichkeiten wirken.

(b) Der vergleichende Beobachter als „Typenmacher“

Typologische Unterscheidungen kommen – nicht nur im Kontext von Organisationen – mitunter daher, als würden sie Wesensunterschiede feststellen. Tatsächlich aber bezeichnen sie stets Unterschiede, die ein *Beobachter* in die Welt bringt, auf welchen Grundlagen das von ihm verwendete Schema der Typenkonstruktion dabei auch immer beruht und wer immer damit dann als Beobachter in Frage kommt. Vom Beobachter kann bei Typenbildungen schon deshalb nicht abgesehen werden, weil es dabei stets um *Vergleiche* geht. Wo Typen bezeichnet oder beschrieben werden, sind immer auch mögliche andere Typen mit im Spiel, mindestens implizit. Und man kann darin wohl auch einen der Gründe finden, warum die ‚Entdeckung‘ unterscheidbarer Typen leicht dazu verleitet, ganze Typologien zu konstruieren.

Zunächst einmal macht die Beobachtung und Identifizierung eines Typs nur Sinn, wo Unterschiede in derselben Kategorie festgestellt oder unterstellt werden. Beobachter, die Typen identifizieren, setzen, anders gesagt, Vergleichbarkeit voraus: Krankenhäuser können mit Parteien verglichen werden, soweit es sich eben um Organisationen handelt. Vergleichbarkeit ist aber kein Weltsachverhalt, sondern bereits ein Produkt der Beobachtung. In diesem Sinne hatten wir oben darauf aufmerksam gemacht, dass Unternehmen, Verwaltungen, Universitäten und Parteien keineswegs immer schon als vergleichbar galten. Erst mit der Einführung eines allgemeinen Organisationsbegriffs wurde diese Vergleichbarkeit für – zunächst organisationssoziologische – Beobachter plausibel. Möglicherweise hat aber die Organisationssoziologie auch anderen Beobachtern in der Gesellschaft nahegelegt, Strukturtypen der Organisation nicht als singular und strukturell festgelegt aufzufassen, sondern sie als Organisationen vergleichbar und damit veränderbar zu machen.¹⁰

Wo Organisationstypen beobachtet und bezeichnet werden, wird mindestens eine Unterscheidung gewählt, die Differenz erzeugt und die – weil Organisationen komplexe Gebilde sind – einen Schnitt in eine Vielzahl potenzieller Sinnzusammenhänge zieht. Dem Beobachter, der den Sportverein, das Theater, das Krankenhaus als einen Typ der Organisation beschreibt, kommt es auf den Unterschied im Vergleich zu einem oder mehreren möglichen anderen Typen an, seien es Parteien, Museen oder Gefängnisse. Dabei ist zunächst gar nicht entscheidend, ob andere mögliche Typen eine gleich hohe Aufmerksamkeit erfahren oder ob gar ein methodisch kontrollierter Vergleich stattfindet. Andere und vergleichbare Möglichkeiten müssen aber mitlaufen, um dem Beobachteten die Qualität eines unterscheidbaren und identifizierbaren Typs zu verleihen.¹¹

Typen werden von Beobachtern gemacht, zumal ihre Beobachtung entlang von gewählten Unterscheidungen stets mit Vereinfachungen und mit Übertreibungen einhergeht, ganz unabhängig davon, mit wie viel Raffinement dabei in der Typenkonstruktion gearbeitet wird.¹² Und das gilt keineswegs nur für die Konstruktion der Unterschiede

10 Wenn heute z. B. in der Politik von der ‚unternehmerischen Universität‘ gesprochen wird, ist auch dies Ausdruck eines Vergleichs von – zunächst unterschiedenen – Organisationstypen, wenngleich die ‚hybride‘ Bezeichnung nicht darauf abzielt, Unterschiede zwischen Unternehmen und Universitäten zu betonen, sondern diese gerade zu minimieren. Und auch die Richtung der Minimierung ist evident, soweit nicht die Rede von ‚universitären Unternehmen‘, sondern eben von ‚unternehmerischen Universitäten‘ ist.

11 Selbstverständlich kann man z. B. von Unternehmen sprechen, ohne dabei auch Schulen oder Krankenhäuser mit im Blick zu haben, aber wenn man das Unternehmen als *Typ* der Organisation beschreibt, ist impliziert, dass es auch andere Typen gibt. Man kann im Übrigen vom Unternehmen auch als Typ der Koordination wirtschaftlicher Transaktionen sprechen, würde dann allerdings voraussetzen, dass es auch andere – und vergleichbare – Formen wirtschaftlicher Transaktion gibt, etwa Märkte.

12 Man könnte meinen, Max Weber habe die Übertreibung zum methodischen Programm erhoben, indem er ‚Idealtypen‘ konstruierte und sie von ‚Realtypen‘ abhob. Theoriehistorisch stellt es sich aber eher umgekehrt dar, denn Max Weber hat, so Luhmann, ‚Wesensaussagen (...) unter dem Einfluß neukantianischer Erkenntnistheorien zu Aussagen über ‚Idealtypen‘ abgeschwächt. Damit war eingestanden, daß die Wirklichkeit dem Typus nicht unbedingt zu entsprechen brauchte – etwa mit Formulierungen wie ‚in mehr oder minder starker Annäherung an den reinen Typus‘. Auf diese Weise konnte aber das, worauf

zwischen Typen, sondern auch auf der Innenseite: Wenn etwa das Krankenhaus als Organisationstyp beschrieben und (sei es implizit oder explizit) von Unternehmen oder Universitäten unterschieden wird, werden Unterschiede innerhalb der Typenkategorie Krankenhaus zunächst einmal minimiert, wie verschieden die Erscheinungsformen und Strukturmuster von Krankenhäusern auch sein mögen. Privatkliniken und Universitätskliniken mögen dann Beispiele nicht nur dafür sein, welche Unterschiede im Rahmen der Typenkategorie Krankenhaus vereinheitlicht werden können, sondern auch dafür, dass durchaus auch andere Kontexte und Typenkategorien mit Bezug auf diese Exemplare naheliegen können. Hier erweist sich erneut, dass Typenkonstruktionen von Beobachtern und ihren Unterscheidungen und damit von entsprechenden Vereinfachungen und Übertreibungen abhängen.

Der – durchaus nicht nebensächlichen – methodologischen Frage, wie sich die beiden dargelegten Gesichtspunkte und Perspektiven, also das strukturelle, auf organisatorische und gesellschaftliche Evolution bezogene Argument und das erkenntnistheoretische, auf vergleichende Beobachtung bezogene Argument verknüpfen lassen, wollen wir hier nicht vertieft nachgehen, zumal sie uns tief in methodologische Debatten über Realismus und Konstruktivismus verstricken würde. Wir begnügen uns mit dem Hinweis, dass Strukturen nicht nur weitere Strukturen und Operationen ermöglichen und einschränken, sondern dass sie auch Beobachtungen und Vergleiche dirigieren, und dass umgekehrt eben auch Beobachtungen und Vergleiche, sofern sie Abnahme sei es in der Wissenschaft oder der übrigen Gesellschaft finden sollen, Bedingungen der Bewährung unterliegen. Damit aber gebührt die Aufmerksamkeit zunächst den Beiträgen in diesem Band. Sie beschreiben Typen als Strukturmuster der Organisation entlang von jeweiligen Strukturbedingungen, und sie sind zugleich erkennbar Ausdruck von vergleichenden Beobachtungen. Sie reflektieren dabei im Übrigen auch in verschiedener Weise und in unterschiedlichem Ausmaß die Schwierigkeiten, die wir hier zuvor angesprochen haben.

Einige Autoren werfen dabei die Frage auf, ob und inwieweit sie es angesichts besonderer Strukturbedingungen überhaupt mit Organisationen zu tun haben. Und schon dabei sind auch vergleichende Beobachtungen im Spiel, die dem Gegenstandsbereich selbst zugerechnet werden können. So argumentieren *Tyrell und Petzke*, dass religiöse Kollektivitäten dazu tendieren, sich einer Gleichsetzung mit profanen oder weltlichen Organisationen zu entziehen. Auch im Falle der Universität, die *Huber* behandelt, ist die Beschreibung als Organisation nicht evident. Von „Organisationswerdung“ könne aber heute gesprochen werden, soweit die die Universität kennzeichnenden „antiorganisatorischen Aspekte der akademischen Professionalisierung“ im Trend zur so genannten ‚unternehmerischen Universität‘ an Bedeutung verlieren. – Und ersichtlich ist auch hier

es nun ankommt, nämlich die *Differenz* von Typus und (abweichender) Realität, nicht reflektiert werden“ (Luhmann 2000: 21).

ein Strukturtypenvergleich im Spiel, den nicht nur der Autor macht, sondern der im Gegenstandsbereich selbst relevant wird.

In weiteren Beiträgen des Handbuchs wird (ebenfalls) gefragt, inwieweit der diskutierte Fall, sofern er überhaupt einen Organisationstyp begründen kann, dann doch einen Sonderfall darstellt. Unterstellt wird also ein Normalfall der Organisation, der – im Vergleich – nicht zuletzt in Unternehmen bzw. in Verwaltungen gesehen wird. So schickt *Holtgrewe* ihrem Beitrag zu internetbezogenen Organisationsformen voraus, „dass es seinen Gegenstand als Organisationstypus eigentlich nicht gibt“. Denn nicht nur stellen viele der beobachtbaren Exemplare – aufgrund uneindeutiger und nicht formalisierter Formen von Mitgliedschaft – Grenzfälle zwischen Organisationen, Gruppen oder Netzwerken dar. Auch und zugleich grenzt *Holtgrewe* die von ihr in den Blick genommenen Organisationsformen von Organisationen ab, die einem spezifischen Funktionssystem wie Wirtschaft, Wissenschaft oder Recht zugeordnet werden können. „Normale“ Organisationen richten sich demnach – so lässt sich *Holtgrewe* interpretieren – an einem Funktionssystem aus.

Der Annahme, es handle sich bei Unternehmen um einen Normalfall, widerspricht jedoch *Kette*. Er argumentiert, dass sich Unternehmen von allen anderen Organisationen fundamental und strukturell folgenreich durch ihre Refinanzierungsform unterscheiden: Nur Unternehmen müssen sich über die Abgabe von Leistungen finanzieren. Und zweifellos gilt das auch für das multinationale Unternehmen, das im Zusammenhang mit wirtschaftlichen Globalisierungsprozessen heute von sich reden macht. Seine Besonderheiten legen *Mense-Petermann* zufolge aber nicht nahe, von einem gesonderten Typus zu sprechen.

Dass *bürokratische Verwaltungen* einen Normalfall repräsentieren, wird dagegen nicht bestritten. Von dieser Normalität werden Universitäten (*Huber*), Forschungseinrichtungen (*Besio*), Krankenhäuser (*Ständer/Iseringhausen*) und Schulen (*Drepper/Tacke*) abgegrenzt, zumal diese Organisationen immer auch oder vor allem kollegiale Strukturen ausbilden, wie *Klatetzki* in seinem übergreifenden Beitrag zu professionellen Organisationen hervorhebt. In diesen professionellen Organisationen – so die Autoren – seien Hierarchie und Formalisierung daher in besonderer Weise problematisch. Auch in weiteren Fällen werden Organisationen durch die gegensätzlichen Strukturelemente Bürokratie und Profession gekennzeichnet. Wie dies geschieht, ist allerdings unterschiedlich: Während z. B. Universität und Krankenhaus neben die professionelle eine zweite, bürokratische Struktur setzen, sind Militär (*Apelt*) und Polizei (*Wilz*) in ihren Kernbereichen professionell und bürokratisch zugleich. Sie verbinden die Herausbildung berufsspezifischer Kompetenzen und Handlungsmuster mit ihrer Anwendung streng nach bürokratischen Regeln. Folgt man *Richter*, so gilt dies auch für öffentliche Verwaltungen, weil Beamte und Verwaltungsangestellte nicht nur bürokratischen Regeln folgen, sondern ihr Handeln auch an berufsspezifischem Wissen ausgerichtet ist.

Wie im Falle der bereits genannten Organisationsformen, die am Internet Form gewinnen, wird auch für Formen der Netzwerkorganisation (*Kraft*) hervorgehoben, dass

sie gegensätzliche soziale Strukturbildungen – Netzwerk und Organisation – verbinden. Dabei wird unterschieden, ob Netzwerke Organisationskapazitäten aufbauen oder Organisationen sich mit Netzwerkelementen ausstatten.

Von einem angenommenen Normalfall werden aber nicht nur alle Typen professioneller oder ‚hybrider‘ Organisation unterschieden, sondern auch etwa politische Organisationen, Sportvereine (oder Vereine allgemein), Organisationen der Hilfe. Bei Parteien, Fraktionen, Verbände und Bewegungsorganisationen, die von *Hoebel* als politische Organisationen zusammengefasst werden, liegt in der besonderen Form ihrer Mitgliedschaft der Grund, dass Zwecksetzung, Hierarchie und Einfluss, verglichen mit der ebenfalls an Staat und Politik orientierten Verwaltung, problematisch sind. Für Sportvereine reklamieren *Borggrefe, Cachay und Thiel*, dass sie grundsätzlich durch demokratische Entscheidungsstrukturen geprägt sind, auch weil ihre Zwecke an den Interessen ihrer (zum Teil ehrenamtlichen) Mitglieder ausgerichtet sind und sein müssen, zumal sie ihren Sinn auch in der „Bewahrung“ von organisierter Gemeinschaftsbildung“ finden, und dies „ähnlich religiösen Organisationen – unter dem Vorzeichen der Nicht-Organisation“.

Für Organisationen der Hilfe betont *Bode*, dass ihnen etwas Untypisches anhafte. Der Normalfall sei, dass Organisationen Hilfebedarfe auf die Umwelt abwälzen. Im Zuge funktionaler Differenzierung etablieren sich aber auch Organisationen, die sich auf Hilfe spezialisieren. Trotz stark heterogener Mitgliedergruppen (Professionsangehörige, Manager, Lohnarbeiter, Ehrenamtliche) haben sie ihr gemeinsames Kennzeichen in der Bindung an den Zweck der Hilfe. Einen im Gegensatz zur sozialen Hilfsorganisation in ganz anderem Sinne ‚inversen‘ Organisationstyp stellen die kriminellen Organisationsformen dar, die *Paul* und *Schwalb* am Fall der Mafia beschreiben. Und noch einmal anders – und man ist spätestens jetzt geneigt zu sagen ‚perverser‘ – stellt sich die Zwangsorganisation dar, die zwar hinsichtlich ihrer Mitgliedschaftsbindung einen besonderen Typ darstellt, die sich aber – folgt man *Kühl* – eben weit weniger von „normalen“ Organisationen mit freiwilliger Mitgliedschaftsbindung unterscheidet, als gemeinhin vermutet wird.

Die vorliegenden Beiträge geben also – ausgehend von einem allgemeinen Begriff der Organisation – Einblick in die Vielfalt organisationaler Strukturmuster sowie auch deren Grenzen und deren Wandlungsprozesse. Sie machen Spezifika sichtbar, lassen aber auch Gemeinsamkeiten über die verschiedenen Typen hinweg erkennen – und geben damit vielleicht Anlass für weitere Vergleiche und Forschungen, aus denen dann auch weitere Beiträge hervorgehen, die das Handbuch – im Falle seiner Bewährung – ergänzen könnten.

Wir danken den Autorinnen und Autoren für ihre Texte. Wir möchten hier aber auch und vor allem denjenigen danken, deren Beitrag zum vorliegenden Band unsichtbar, aber deshalb keineswegs unerheblich ist. Unser Dank gilt David Kraft (Uni Bielefeld) für

redaktionelle Unterstützung, Katja Klebig und Sabrina Petersohn (Uni Potsdam), die die Literaturkontrollen zu den Beiträgen erledigt hat, und insbesondere Christel Vinke-Pitt (Uni Bielefeld), die alle Texte auf Rechtschreibung und Grammatik durchgesehen und auch darüber hinaus zur Lesbarkeit der Texte beigetragen hat.

Literatur

- Barnard, Chester I. (1938): *The Function of the Executive*. Cambridge: Harvard University Press.
- Blau, Peter M./Scott, William R. (1962): *Formal Organizations: A Comparative Approach*. Scranton: Chandler.
- Bommes, Michael/Tacke, Veronika (2001): Arbeit als Inklusionsmedium moderner Organisationen. Eine differenzierungstheoretische Perspektive. In: Tacke, Veronika (Hg.), *Organisation und gesellschaftliche Differenzierung*, Wiesbaden: Westdeutscher Verlag, 61–83.
- Bonazzi, Giuseppe (2008): *Geschichte des organisatorischen Denkens*. Übersetzung aus dem Italienischen. Wiesbaden: VS Verlag.
- Burns, Tom/Stalker, G. M. (1961): *The Management of Innovation*. London: Tavistock.
- Etzioni, Amitai (1961): *A Comparative Analysis of Complex Organizations. On Power, Involvement and Their Correlates*. New York: Free Press.
- Horch, Heinz-Dieter (1983): *Strukturbesonderheiten freiwilliger Vereinigungen: Analyse und Untersuchung einer alternativen Form menschlichen Zusammenarbeitens*. Frankfurt a. M./New York: Campus.
- Mayntz, Renate (1964): *The Study of Organizations*, in *Current Sociology* 13: 94–156. (Wiederabdruck in: Clegg, Stuart (Ed.) (2002), *Central Currents in Organization Studies*, Vol. 2, London: Sage).
- Luhmann, Niklas (1997): *Die Gesellschaft der Gesellschaft*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- March, James G. (Ed.) (1965): *Handbook of Organizations*. Chicago: Rand McNally.
- Marx, Karl (1983): *Das Kapital*, Bd. 1. In: MEW, Bd. 23. Berlin: Dietz.
- Mintzberg, Henry (1991): *Mintzberg über Management*, Wiesbaden: Gabler.
- Luhmann, Niklas (1964): *Funktionen und Folgen formaler Organisation*. Berlin: Duncker & Humblot.
- Luhmann, Niklas (2000): *Organisation und Entscheidung*. Wiesbaden. VS Verlag.
- Parsons, Talcott (1960): *Structure and Process in Modern Societies*. Glencoe: Free Press.
- Tacke, Veronika (2001): Funktionale Differenzierung als Schema der Beobachtung von Organisationen. Zum theoretischen Problem und empirischen Wert von Organisationstypologien. In: Tacke, Veronika (Hg.), *Organisation und gesellschaftliche Differenzierung*, Wiesbaden: Westdeutscher Verlag, 141–169.
- Weber, Max (1972): *Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriss der verstehenden Soziologie*. 5. Aufl., Tübingen: Mohr.

Das Unternehmen als Organisation

Sven Kette*

1 Einleitung

In der modernen Gesellschaft führt praktisch kein Weg an Unternehmen vorbei. Ein Großteil aller erwerbsmäßig Beschäftigten findet seine Arbeit in Unternehmen; jeder Kaufhausbesuch bringt uns mittelbar mit einer ganzen Reihe von Unternehmen in Kontakt: Neben dem Kaufhaus selbst ist vor allem an die Produzenten der dort erhältlichen Produkte zu denken. Der Urlaub wird über das Reisebüro (Unternehmen!) abgewickelt, und auch das ‚überschüssige‘ Geld wird Unternehmen – zumeist Banken oder Versicherungen – anvertraut.

Angesichts dieser schon alltagsweltlich evidenten Ubiquität von Unternehmen verwundert es nicht, dass sich auch die Soziologie seit langer Zeit für Unternehmen interessiert. Es fällt jedoch auf, dass dieses Interesse zunächst vor allem auf die *gesellschaftliche* Relevanz von Unternehmen abzielte (hierzu auch Baecker 1997). So beschreibt schon Max Weber, wie der gesellschaftliche Rationalisierungsprozess einerseits die Herausbildung von Amtshierarchien, Amtspflichten und -kompetenzen, die Etablierung von Geldentlohnung, die Trennung von Haushalt und Betriebsstätte etc. ganz wesentlich mit vorantreibt; wie aber auch umgekehrt der gesellschaftliche Rationalisierungsprozess seinerseits durch diese Ausdifferenzierung von (bürokratisch verwalteten) Unternehmen forciert wird (Weber 2009 [1972]: 124–130; 551 ff.). Noch vor Max Weber machte Karl Marx auf die Bedeutung von Unternehmen – bzw. bezeichnenderweise: Betrieben – aufmerksam. Diese stellen für ihn die ‚Kraftwerke‘ der Reproduktion und Steigerung kapitalistischer Dynamiken dar. Sie sind Ausdruck des Prinzips der Profitmaximierung und zugleich Ort der ständigen Reproduktion des gesellschaftlichen Zentralkonflikts zwischen Kapital und Arbeit. Das Unternehmen ist als Spiegel der Produktionsverhältnisse und als Zentralform der Entfremdung der Arbeiter von den Produktionsmitteln *die* Herrschaftsform der Ausbeutung der Arbeit durch das Kapital. Dies ist im Übrigen auch der Ausgangspunkt der inzwischen nahezu verschwundenen (Arbeits- und) Industriesoziologie. Zwar hat die Industriesoziologie in zahlreichen – häufig ethnographischen – Studien wichtige Ergebnisse erzeugt; sie hat das Unternehmen (bzw. den Betrieb) aber stets durch die Brille des Marx’schen Klassenkonflikts gesehen, so dass

* Für kritische Diskussionen und erhellende Kommentare zu früheren Fassungen dieses Textes danke ich Tobias Kohl und Veronika Tacke.

auch vorentschieden war, was von Interesse war und was relevante Probleme sein konnten.¹ In jüngster Zeit hat in Deutschland vor allem die Wirtschaftssoziologie ein Interesse an Unternehmen und dem spezifischen Verhältnis von Ökonomie und Unternehmen gezeigt, womit jedoch wiederum ein Zugang von der Gesellschaft her impliziert ist (siehe z. B. Maurer/Schimank 2008).

Von solchen Beschreibungen, die auf eine gesellschaftstheoretische Reflexion der Bedeutung von Unternehmen abzielen, sind jene Fragestellungen zu unterscheiden, die *Unternehmen als Organisationen* thematisieren. Dies heißt nicht, deren Beziehungen zur gesellschaftlichen Umwelt zu marginalisieren. Im Gegenteil: Die spezifischen Umweltbeziehungen mit im Blick zu behalten, ist stets notwendig, um die unternehmenstypische Eigenlogik begreifen und diese mit anderen Organisationstypen vergleichen zu können. Im Rahmen dieses Beitrags gilt es dementsprechend zu klären, welche Besonderheiten auf der einen Seite Unternehmen von anderen Organisationstypen wie Schulen, Verwaltungen oder Universitäten, Kirchen, Gerichten oder Parteien unterscheiden und welche Gemeinsamkeiten auf der anderen Seite so unterschiedliche Organisationen wie Supermärkte, Fahrzeugbauer, Schiffswerften, Werbeagenturen, Telefon- und Internetanbieter, Bekleidungsproduzenten, Banken und Internetauktionshäuser aufweisen, dass sie alle doch als Unternehmen erkennbar sind.

In diesem Zusammenhang wird im Folgenden gezeigt, dass Unternehmen sich vor allem hinsichtlich ihrer Refinanzierungsform und ihrer umfassenden Autonomie von anderen Organisationstypen unterscheiden. Die Ursachen und Folgen dieses Settings gilt es im Weiteren zu entfalten, um zu verstehen, welche Problemdynamik dem Organisationstyp ‚Unternehmen‘ zu Grunde liegt und welche Mechanismen der Bearbeitung dabei regelmäßig vorkommen.

In einem ersten Schritt wird ganz knapp gezeigt, dass zu dieser spezifischen Thematisierungsform des Unternehmens ein bislang nur kleiner – wenngleich wachsender – Literaturbestand vorliegt (2). Im Anschluss daran wird die Autonomie des Unternehmens in drei Schritten ausgeleuchtet: Mit Blick auf das Refinanzierungsproblem von Unternehmen (3.1); hinsichtlich der spezifischen Bedeutung des Eigentümers und entsprechender Folgen (3.2); sowie bezüglich der internen Strukturen (3.3). Kapitel 4 fragt nach dem Verhältnis von Unternehmen und Gesellschaft. Dies geschieht zunächst mit Blick auf die gesellschaftlichen Bedingungen der Ausdifferenzierung dieses Organisationstypus (4.1). Abschließend wird die hier entwickelte Beschreibung von Unternehmen mit der gegenwärtig zu beobachtenden Diffusion der Unternehmenssemantik in nichtwirtschaftliche Bereiche der Gesellschaft kontrastiert (4.2).

1 Siehe für einen Überblick, der die Rückbezüge der Arbeits- und Industriosozologie auf die Marx'sche Theorie expliziert und die Themen mit der Theorie funktionaler Differenzierung reinterpretiert, Kühl 2004.

2 Das Unternehmen als Organisation

Die Sozialwissenschaften haben sich bislang schwer getan, Unternehmen als Organisationen zu beschreiben. Sucht man nach entsprechenden Vorlagen, so fällt auf, dass die verfügbaren Angebote entlang einer recht scharf markierbaren Linie in zwei Lager zerfallen. Auf der einen Seite finden sich Beschreibungen, die Unternehmen und Organisation als Gegenbegriffe auffassen (bzw. gar keinen expliziten Organisationsbegriff entwickeln). Während Parteien, Schulen, Krankenhäuser, Gerichte, Universitäten und einiges mehr als ‚Organisation‘ gelten, bilden Unternehmen eine eigene Kategorie. Dies lässt sich klassisch mit Blick auf die im Kontext der Ökonomie entwickelten Unternehmenstheorien beobachten. So verstand etwa die frühe, an Cournot anschließende und längst überholte *theory of the firm* das ‚Unternehmen‘ als gewinnmaximierende und lediglich den Limitierungen von Nachfrage und Technik unterworfenen Einrichtung (Blaug 1980: 175). Dementsprechend sind diese frühen ökonomischen Arbeiten vor allem am Einzelunternehmen und der Optimierung entsprechender Produktionsfunktionen interessiert. Ganz ähnlich stellt sich die Situation mit Blick auf wirtschaftssoziologische Unternehmenskonzeptionen dar:² Ebenfalls vom wirtschaftlichen Bezugskontext ausgehend, wird mit Hinweis auf Max Weber und das von ihm als Identifizierungsmerkmal beschriebene Gewinnstreben die Unterschiedlichkeit gegenüber anderen Organisationstypen (über-)betont.³

Auf der anderen Seite stehen Ansätze, die Unternehmen gleichsam als Protoorganisationen begreifen. Ganz deutlich zeigt sich dies in den Spielarten der Neuen Institutionenökonomik (Transaktionskostentheorie und *principal agent theory*). Ausgangsproblem ist immer das Selbstinteresse eines nutzenmaximierenden Individuums, das im Widerspruch zur Organisationseffizienz steht. Während die Transaktionskostentheorie die Organisation als Lösung für verschiedenartige Probleme der Unsicherheit vorschlägt, die vom Markt nicht gelöst werden können (Williamson 1975; Coase 1937), fokussiert die *principal agent theory* vor allem jene spezifischen Informations- und Kontrollprobleme, die aus dem nutzenmaximierenden Verhalten von Individuen auf der organisationalen Innenseite anfallen. Diese bestehen darin, dass Organisationen in den oberen Hierarchieebenen Weisungskompetenz und auf den unteren Ebenen der Hierarchie (relevante) Informationen (auch über eigenes Verhalten) konzentrieren. Damit stellen sich dann Fragen nach der Ausgestaltung und Durchsetzbarkeit von Verträgen sowie letztlich nach der Kontrollierbarkeit von Kontrolleuren (Alchian/Demsetz 1972).

2 Siehe entsprechend Maurer 2008: 21 ff. sowie Richard Swedberg, der fordert: „Wirtschaftssoziologen [müssen, SK] damit aufhören, dem Trend zu folgen, der in großen Teilen der Organisationstheorie üblich ist, Unternehmen mit anderen Organisationen gleichzusetzen“ (Swedberg 2009: 105). Eher die Organisationsförmigkeit von Unternehmen betonend siehe Minssen 2008.

3 Paradoxerweise sind diese – auf die Differenz von Unternehmen und Organisation – abzielenden Beschreibungen auch die Hintergrundfolie, vor der sich der Begriff der Non-Profit-Organisation herausbildet, der dann allerdings immer schon mit sagt, dass Unternehmen (for profit) auch Organisationen sind.

Die Betriebswirtschaftslehre fokussiert demgegenüber Unternehmen gerade unter Neutralisierung der Organisation. Darin kommt die Idee zum Ausdruck, dass Unternehmen nicht einfach eine Organisation sind, sondern auch noch eine Organisation ‚haben‘, die Quelle eigener Probleme sein kann (Gutenberg 1988 [1929]: 25; Baecker 1993: 65 f.).

Neben diesen von vornherein explizit ökonomisch ansetzenden Zugängen findet sich aber auch in Organisationstheorien mit allgemeinerem Anspruch ein mehr oder weniger stark ausgeprägter Unternehmensbias. Unternehmen werden dort zwar einerseits als nur ein Organisationstyp neben mehreren anderen behandelt. Zugleich sind Unternehmen aber der herausgehobene – die Kategorie der Organisation erst bildende – Typ, weil die Identifizierung und Anerkennung weiterer Organisationstypen über den Vergleich mit Unternehmen läuft und erst über die Abweichungsbeschreibung Kontur gewinnt. Unternehmen sind dann die ‚vollkommeneren‘ Organisationen; Parteien, Schulen, Kirchen etc. erscheinen dagegen als defizitär bzw. unvollständig. Dieser Bias ist zwar in zahlreichen Organisationstheorien implizit angelegt, wird aber nur selten expliziert (für eine empirisch gewendete Ausnahme siehe Brunsson/Sahlin-Andersson 2000: 731). So fällt etwa auf, dass die Typologie von Henry Mintzberg (1979) letztlich nicht verschiedene Organisationstypen, sondern eben verschiedene Konfigurationen bezeichnet, die – wenn auch nicht exklusiv, so doch zunächst – im Unternehmenskontext auftreten (können). Aber auch die neueren Arbeiten von Niklas Luhmann – um nur ein weiteres Beispiel zu nennen – sind vor allem mit Blick auf Unternehmen plausibel, jedoch weit weniger bei der Anwendung auf Schulen oder Verwaltungen, insbesondere was die Annahme weit reichender Entscheidungsautonomie betrifft (Luhmann 2000). Wenn die hier für prominente Organisationstheorien diagnostizierte implizite Gleichsetzung von Organisation und Unternehmen zutrifft, mag dies auch erklären, wieso die empirische Organisationsforschung Unternehmen bislang weitestgehend vernachlässigt hat: Sie bilden faktisch die Kontrastfolie, vor der die Besonderheit anderer Organisationstypen sichtbar wird und interessant erscheint; das Unternehmen als Gegenstand empirischer Forschung verschwindet damit aber gleichsam hinter dem Organisationsbegriff selbst.

Der vorliegende Beitrag zielt darauf ab, herauszustellen, was Unternehmen als Organisation erkennbar macht und sie gegenüber anderen Organisationstypen auszeichnet. Es gilt also, Unternehmen als Organisationen zu verstehen, ohne sie jedoch mit dem Konzept der Organisation zu verwechseln. Die Vorlagen für eine solche Beschreibung sind rar (siehe aber z. B. Cyert/March 1963 sowie Dill 1965). Erst seit Kurzem scheint sich – wenngleich nicht immer in typologisierender Absicht – das organisationssoziologische Interesse am Organisationstyp ‚Unternehmen‘ zu verstärken. Besondere Beachtung haben dabei die im Zuge aktueller gesellschaftlicher und wirtschaftlicher Entwicklungen sich herausbildenden Unternehmensformen erfahren: So zum einen die internationalen, globalen, trans- und multinationalen Konzerne (siehe den Beitrag von Mense-Petermann in diesem Band), in deren Zusammenhang sich auch die Frage stellt,

inwieweit regionale Unterschiede in der Organisation des Unternehmens identifizierbar sind (DiMaggio 2001). Zum anderen stehen in jüngerer Zeit die für die New Economy typischen kapitalmarktorientierten Unternehmen im Fokus (Kühl 2002).

Die weiteren Überlegungen schließen an die soziologische Systemtheorie an. Organisationen werden demnach als soziale Systeme aufgefasst, deren Grenzen als Mitgliedschafts- und letztlich – da Mitgliedschaft vor allem ein rollenförmiges Erwartungsset darstellt – als Erwartungsgrenzen zu verstehen sind. Auf der operativen Ebene reproduzieren sich Organisationen über den (kommunikativen) Anschluss von Entscheidungen an Entscheidungen (Luhmann 1988). Dieser Entscheidungsanschluss wird durch drei Typen von entschiedenen *Entscheidungsprämissen* strukturiert (nicht determiniert), die mit jeder Organisationsstelle assoziiert sind. *Entscheidungsprogramme* fungieren als Richtigkeitsregeln und schränken in sachlicher Hinsicht ein, welche Entscheidungen als gegen Nachfragen geschützt gelten können. *Kommunikationswege* weisen Entscheidungskompetenzen und Informationswege zu und schränken damit Entscheidungsmöglichkeiten in sozialer Hinsicht ein. Und das *Personal* besteht aus Entscheidern, denen Entscheidungen zugerechnet werden können und die so Verantwortung übernehmen (Luhmann 2009). Auf dieser allgemeinen Grundlage wird es nun möglich, eine Beschreibung der spezifischen Organisation ‚Unternehmen‘ anzufertigen und Differenzen zu anderen Organisationstypen zu markieren.

3 Die Autonomie des Unternehmens

Eines der ganz wesentlichen Merkmale von Unternehmen ist ihre Autonomie. Fragt man nach den Ursachen und Folgen dieser Unternehmensautonomie, stößt man zur Funktionslogik des Unternehmens selbst vor, die es von anderen Organisationstypen unterscheidet. Dabei zeigt sich, dass die Autonomie für Unternehmen beides ist: Die Quelle zahlreicher Probleme sowie die Voraussetzung dafür, diese Probleme kontinuierlich bearbeiten zu können.

Autonomie meint nicht, dass Unternehmen von allem, was um sie herum geschieht, absehen könnten. Vielmehr bezieht sich der Autonomiebegriff auf die im Unternehmen konzentrierten Entscheidungskompetenzen: Über die Belange des Unternehmens entscheidet dieses ausschließlich selbst. Dass auch ruinöse Entscheidungen vorkommen – etwa der Versuch von Porsche, VW zu übernehmen, der in einer umgekehrten Übernahme von Porsche durch VW mündete – unterstreicht nur, dass Unternehmen zwar autonom entscheiden können, aber doch keine unbegrenzte Kontrolle über Entscheidungsfolgen haben. Damit deutet sich bereits an, dass die Entscheidungsfreiheiten der Unternehmen auch einen Zumutungsgehalt beinhalten, der die ständige Bearbeitung von Unsicherheiten erforderlich macht (siehe unten). Autonomie, verstanden als Entscheidungsautonomie, ist ein wichtiges Merkmal von Organisationen schlechthin.

Auch Schulen sind in gewissen Hinsichten autonom (nur deswegen gibt es Lehrerkonferenzen), aktuelle Universitätsreformen zielen auf eine Autonomisierung der Hochschulen, und die Autonomie der Gerichte ist sogar verfassungsmäßig garantiert.

Um solche Differenzen klar in den Blick zu bekommen, empfiehlt es sich, einen schärferen Maßstab anzulegen. Er besteht darin, Autonomie an der Möglichkeit von Organisationen festzumachen, auch noch über die eigenen *Prämissen* des Entscheidens entscheiden zu können. Damit kann man Autonomie als ein graduelles Konzept verstehen: Sie kann sich in Einzelaspekten realisieren, in anderen dagegen unerfüllt bleiben. So können etwa Schulen nur eingeschränkt über die Besetzung von Stellen frei entscheiden; auf ihre Stellenstruktur haben sie praktisch gar keinen Einfluss. Für Unternehmen ist demgegenüber auffällig, dass ihre Autonomie nach außen wie nach innen umfassend ist.⁴

Im Folgenden wird nun zunächst auf die Autonomie von Unternehmen gegenüber ihrer Umwelt eingegangen (3.1). Anschließend wird eine spezifische Umweltbeziehung – die zum Eigentümer – auf ihre konditionierenden Effekte hin beleuchtet (3.2), bevor schließlich die Autonomie nach innen als wichtige Voraussetzung für den Umgang mit entsprechenden Konditionierungen erläutert wird (3.3).

3.1 *Alimentierungsverlust und Entscheidungsautonomie*

Insofern alle Organisationen – v. a. um Lohnzahlungen leisten zu können – auf Geld und die Möglichkeit, Geldzahlungen durchführen zu können, angewiesen sind, haben auch alle Organisationen wirtschaftliche Probleme zu lösen. Allgemein formuliert müssen sie kontinuierlich für die Regeneration ihrer Zahlungsfähigkeit Sorge tragen. Schaut man sich Unternehmen an, so fällt schnell auf, dass diese das generelle Problem der *Refinanzierung* in einem für sie typischen und zugleich für Unternehmen exklusiven Modus bearbeiten. Dabei nutzen sie regelmäßig ihre autonomiebedingten Entscheidungsfreiheiten.

Grundsätzlich kommen für Organisationen nur vier Möglichkeiten in Frage, dieses Problem der Refinanzierung zu lösen: 1. Zwangsabgaben; 2. Mitgliedsbeiträge aus der internen Umwelt; 3. Alimentierung aus der externen Umwelt oder 4. über die Abgabe der von ihnen erstellten Leistungen. Die erste Option ist nur mit Blick auf den Staat relevant und insofern gleichermaßen bedeutsam wie speziell.⁵ Demgegenüber stellen die Lösungen 2. und 3. weit verbreitete Formen des institutionalisierten Ressourcenzufusses dar.

4 Autonomie als zentrales Merkmal von Unternehmen stellt bereits Werner Sombart (1969: 101–137) heraus. Ihm kommt es dabei jedoch nicht auf Entscheidungen an, sondern auf eine dreifache Konstitution der Unternehmung als Rechtseinheit (Firma), als Rechnungseinheit (Ratio) und – besonders wichtig, weil nur durch die Umwelt möglich – als Krediteinheit (Ditta).

5 Zu finden ist diese Refinanzierungsform allenfalls noch im Kontext illegaler Organisationen wie der Mafia (siehe den Beitrag von Paul/Schwalb in diesem Band). Aber auch in diesen Organisationen treten re-

Die vierte Refinanzierungsform ist für Unternehmen typisch und verweist vor allem auf Unsicherheiten bzgl. des zukünftigen Zuflusses von Ressourcen. Wo Schulen, Gerichte, Verwaltungen oder Universitäten staatlich alimentiert werden, Sozialdienste in kirchlicher Trägerschaft auf entsprechende Mittelzuweisungen durch die Kirche zählen und Sportvereine mit Beiträgen ihrer Mitglieder (und ggf. noch mit Sponsorenzuwendungen) kalkulieren können, klafft in Unternehmen eine Leerstelle. Sie sind von jeder Form der institutionalisierten Ressourcenzufuhr abgeschnitten.

Die so genannte Privatisierung ehemals großer Staatskonzerne wie z. B. Post, Bahn oder Telekom ist auch deswegen so problematisch verlaufen, weil nicht nur – wie der Begriff Privatisierung andeutet – der Eigentümer wechselte. Vielmehr entfielen auch etablierte Alimentierungsverhältnisse, so dass die betroffenen Organisationen überhaupt erst zu Unternehmen werden mussten. Selbst scheinbare Äquivalente erweisen sich als schiefer Vergleich: So sind gerade auch Subventionen und andere politisch konditionierte Zuwendungen bzw. Vergünstigungen stets (mindestens aber im Wahlrhythmus) mit der Unsicherheit belastet, ‚auszulaufen‘ bzw. abgeschafft zu werden. Institutionalisiert ist allein die *Möglichkeit* solcher Formen des Ressourcenzuflusses – nicht aber die jeweilige Versorgungsbeziehung selbst. Aus dieser unternehmerischen Alleinzuständigkeit ergeben sich eine Reihe von Folgen, die letztlich darauf zurückzuführen sind, dass die kontinuierliche Wiederherstellung eigener Zahlungsfähigkeit ausschließlich über die Abgabe erstellter Leistungen erfolgen kann.

Die Bereitschaft der Umwelt zur Abnahme von erstellten Leistungen ist für das Unternehmen stets unsicher. Dies liegt vor allem daran, dass Unternehmen ihre Leistungen auf Märkten anbieten müssen, womit zwei Konsequenzen verbunden sind. Einerseits finden Unternehmen in ihrer Umwelt regelmäßig andere Unternehmen vor, die gleiche oder äquivalente Leistungen anbieten. Die damit typischerweise gegebene Konkurrenz wird vor allem über Preis- und/oder Qualitätsvergleiche der Unternehmen gesteuert (White 1981). Zum anderen ist unklar, für welche Leistungen überhaupt mit einer Abnahmebereitschaft in der Umwelt gerechnet werden kann. Sowohl die Unsicherheit bzgl. der morgigen Abnahmebereitschaft heute nachgefragter Leistungen als auch die Qualitäts- und Preiskonkurrenz zu anderen Unternehmen führen dazu, dass Unternehmen um Innovationschancen bemüht sind – sei es, um das Leistungsspektrum anzupassen (Qualität) oder die Produktivität zu steigern (Preise).

Die unternehmerische Entscheidungsautonomie und das Dauerproblem der Regeneration von Zahlungsfähigkeit hängen also eng zusammen und verweisen – als Problem und Problemlösung – wechselseitig aufeinander: Einerseits belastet der Alimentierungsverlust Unternehmen mit der Zumutung, unter Bedingungen von Konkurrenz und unsicherer Nachfrage abnahmefähige Leistungen erstellen zu müssen; andererseits eröffnet die Entscheidungsautonomie gerade jene Freiräume, um auf dieses Problem überhaupt

gelmäßig andere Formen der Geldbeschaffung hinzu, die dann eigene Probleme der Legalisierung mit sich bringen (z. B. Geldwäsche).

mit der erforderlichen Flexibilität reagieren und Strukturentscheidungen an diesem orientieren zu können (vgl. dazu auch unten 3.3).

3.2 Die Frage nach dem Profit und die Sonderumwelt ‚Eigentümer‘

Dem Refinanzierungsproblem gegenüber steht die häufig zu findende Beschreibung, Unternehmen seien Organisationen, deren Zweck die Profitmaximierung sei – also die Erzielung von Gewinn und nicht eine bloße Refinanzierung. Um diese Frage zu erhellen, hilft es, sich klar zu machen, auf welche Probleme Unternehmen durch ihr Profitstreben reagieren. Dies ist zum einen die *Notwendigkeit der Investitionsfähigkeit* und zum anderen die Beziehung zur *Sonderumwelt ‚Eigentümer‘*.

1) Um im Wettbewerb mit der Konkurrenz bestehen zu können, sind Unternehmen auf Innovationen angewiesen. Solche Innovationen setzen jedoch in der Regel Investitionen voraus, so dass Unternehmen sich nicht mit einer reinen Refinanzierung begnügen können. Sie müssen zusätzlich Gewinne erwirtschaften, um Kapital aufbauen zu können, das dann entweder direkt investiert werden kann oder aber Zugang zu Krediten verschafft, mittels derer eine umso höhere Summe investiert werden kann. Jede Unternehmensentscheidung kann und wird letztlich als Investition beobachtet. Dies geschieht vor allem durch entsprechende Formen der Bilanzierung und Kostenrechnung, die Aufwendungen und Erträge nicht einfach auflisten, sondern aufeinander beziehen (*return on investment*). Hinzu kommt aber ein weiterer – unternehmenstypischer – Aspekt: Die Beziehung des Unternehmens zum Eigentümer.

2) Bereits die Tatsache, dass Unternehmen überhaupt *Eigentümer* haben, ist ein wichtiges Unterscheidungsmerkmal gegenüber anderen Organisationstypen (Blau/Scott 1962: 49 ff.). Die Bedeutung des Eigentümers begründet den unternehmenstypischen Druck zur Erwirtschaftung von Profiten. Der Grund hierfür verweist ebenfalls auf Investitionen. Genauer gesagt, nimmt die Gründungsentscheidung von Unternehmen immer die Form einer Investition des Eigentümers an, die stets mit entsprechenden Renditeerwartungen gekoppelt ist. Für den Eigentümer ist das Unternehmen ein Instrument zur Geldvermehrung, und in der Unternehmensgründung fallen Risiko und Chance für ihn zusammen. Die Orientierung am Eigentümer hat daher wichtige Implikationen, die sich historisch allerdings gewandelt haben.

Wie vor allem Alfred D. Chandler (1977) gezeigt hat, waren die meisten Unternehmen zu Beginn der US-amerikanischen Industrialisierung in den 1840er Jahren kleine Betriebe mit wenigen Dutzend Beschäftigten. Der Eigentümer war zumeist als Unternehmer auch die oberste Entscheidungsinstanz in diesen Frühunternehmen. Mit verbesserten Transport- und Kommunikationstechnologien (vor allem Eisenbahn, Dampfschiffahrt und Telegraphie) wuchsen auch die vormals kleinen Regionalmärkte zu Nationalmärkten zusammen. Entsprechend gesteigerte Absatzchancen und weiter verbesserte Produktionstechnologien führten zu einem raschen Unternehmenswachstum, in dessen

Zusammenhang zunächst eine Differenzierung von ‚Eigentümer-Unternehmer‘ und Manager und später von Unternehmen und Eigentümer stattfand.⁶

Die *Differenzierung von Unternehmer- und Managerrolle* verweist auf Kontroll- und Motivationsprobleme. Mit wachsenden Organisationen werden interne Grenzziehungen erforderlich, die zugleich Kontroll- und Koordinationsprobleme vervielfachen. Zur Bearbeitung dieser Probleme bildeten sich Managerrollen heraus, die zunächst jedoch vor allem als Vermittler zwischen operativer Ebene und dem Unternehmer (Eigentümer) fungierten, der weiterhin an der Spitze der Entscheidungshierarchie stand (Chandler 1977: 3 f.). Erst in einem zweiten Schritt ersetzten entsprechende Managerrollen schließlich auch die vormalige eigentumsgebundene Unternehmensführung, so dass es zu einer *Differenzierung von Kapitalbesitz (Eigentümer) und Entscheidungsmacht (Manager)* kommt (Chandler 1977: 8 f.). Zwar finden sich offensichtlich auch gegenwärtig noch eigentümergeführte Unternehmen und Familienbetriebe, und auch schon vor 150 Jahren waren ‚Manager-Unternehmen‘ zu finden – vor allem sei hier an die großen Eisenbahngesellschaften in den USA gedacht (Chandler 1965). Gleichwohl hat das managergeführte Unternehmen nach dem Ende des Zweiten Weltkriegs erheblich an Bedeutung gewonnen.

Die Relevanz dieser Entwicklungen zeigt sich an den Strukturfolgen, die mit der Differenzierung von Eigentum und Management verbunden sind. Im Wesentlichen laufen sie auf eine *Depersonalisierung* von Unternehmen hinaus. Sobald die Unternehmensführung nicht mehr personell mit dem Eigentümer zusammenfällt, entlastet dies die Organisation von Problemen der Nachfolgeregelung. Unternehmern, die ‚ihr Unternehmen‘ als Eigentümer führen, stellt sich das Problem, einen Nachfolger – üblicherweise aus der eigenen Familie – zu rekrutieren. Der Kreis potentieller Kandidaten kann jedoch sehr klein oder arm an Talent sein, so dass entsprechende Organisationen typischerweise im Übergang von einer zur anderen (Führungs-)Generation unter Druck geraten (Wimmer/Gebauer 2004). Sobald aber die Unternehmensführung nicht mehr an die Person des Eigentümers, sondern an die Rolle des Managers gebunden ist, werden auch die Stellen der Unternehmensführung für Personalentscheidungen freigegeben. Entsprechende Rekrutierungsbemühungen können dann einen Spezialarbeitsmarkt adressieren und sich so von familiären Zufälligkeiten emanzipieren. Kurz gesagt: *Nachfolgeregelungen* werden abgelöst durch *Entscheidungen* über Stellenbesetzungen.⁷

Mit der Differenzierung von Eigentümer und Unternehmensführung wird aber nicht allein der Manager austauschbar. Auch die Sozialposition des Eigentümers entkoppelt sich zunehmend von je konkreten Personen. Während im Falle des ‚Eigentümer-Unternehmers‘ die beiden Funktionen der Unternehmensführung und des Kapitaleinsatzes

6 Die (letztlich auch gesamtwirtschaftliche) Bedeutung des Unternehmers hat vor allem Joseph A. Schumpeter (1912: 170–180) betont. Für eine aktuelle Perspektive auf die Unternehmerkategorie siehe Pongratz 2008.

7 Auch in diesem Fall ist die Schattenseite des Entscheidenmüssens trotz Unsicherheit immer mitzusehen.

personell zusammenfallen, treten sie in Großunternehmen auseinander und werden je für sich variierbar. Auf der Eigentumsseite zeigt sich dies etwa an Unternehmensveräußerungen oder auch ihren nichtkooperativen Varianten, den so genannten ‚feindlichen Übernahmen‘, denen gelegentlich ‚Übernahmeschlachten‘ vorausgehen. Hinzu treten pazifizierte Formen des Aktienhandels, die eine verstetigte Form des Eigentümerwechsels darstellen.

Spätestens mit Blick auf die depersonalisierten Großunternehmen ist es nun auch unübersehbar, dass von den Eigentümern vor allem Renditeerwartungen adressiert werden. Und Unternehmen reflektieren diese Ansprüche, indem sie Wert auf ihren Shareholder-Value legen. Auch Eigentümer sind somit keineswegs als Äquivalent zu den oben angesprochenen institutionalisierten Alimentierungsbeziehungen anderer Organisationstypen zu verstehen. Zwar fungieren Eigentümer durchaus als Kapitalgeber für Unternehmen. In der Regel sind die Eigentümer aber hinreichend distanziert, um solche Kapitaleinsätze als (renditeorientierte) Investitionen zu verstehen und dementsprechend das eigene Schicksal nicht mit dem des Unternehmens zu verwechseln. Für das Unternehmen liegt das intrikate Problem der Regeneration von Zahlungsfähigkeit daher immer schon als Problem der Profitmaximierung vor: Refinanzierung durch Leistungsabgabe heißt Notwendigkeit zur Überfinanzierung. Anderenfalls wären fortlaufend erforderliche Investitionen nicht möglich, und vor allem wären die Investitionen des Eigentümers bzw. der Eigentümer nicht rentabel und damit kaum zu motivieren. Die fortlaufende Enttäuschung dieser Renditeerwartungen führt aber zum Verlust des Eigentümers. In diesem Fall haben Unternehmen dann keine andere Wahl, als sich um einen neuen Eigentümer zu bemühen – und seien es die Manager (Management-Buy-out) oder die Angestellten (Employee-Buy-out) selbst.⁸

3.3 Zwecke und Strukturen des Unternehmens

Es zeigt sich also, dass Unternehmen in der Tat auf Profite angewiesen sind. Das für Organisationen schlechthin bekannte – zumeist aber nachrangige – Problem der Refinanzierung verschärft sich für Unternehmen zu einem Problem der Profiterzielung und -maximierung. Hieraus aber abzuleiten, die Generierung von Profiten sei der Zweck von Unternehmen, wäre ein Trugschluss. Profite mögen der Zweck des Eigentümers sein und sind daher als Voraussetzung der Unternehmensgründung schlechthin zu verstehen. Als Unternehmenszweck taugen sie nicht, weil sie nur über den Modus der Refinanzierung informieren.

⁸ Gerade von ‚Eigentümer-Unternehmen‘ ist natürlich bekannt, dass es bisweilen zu selbstruinösen Bindungen des Eigentümers an sein Unternehmen kommt. Das Unternehmen beschert dem Eigentümer dann keine Rendite, sondern verzehrt sein Vermögen. Im Ergebnis ändert dies jedoch nichts, da solche Verhältnisse früher oder später auch das Unternehmen ruinieren.