

# Zweckrationalität

## Wie man aus Zweck, Hierarchie und Mitgliedschaft ein simples Organisationsmodell baut<sup>1</sup>

Stefan Kühl

([stefan.kuehl@uni-bielefeld.de](mailto:stefan.kuehl@uni-bielefeld.de))

### *Working Paper 6/2010*

Stichworte: Organisation, Zweckrationalität, Zwecke, Hierarchie, Mitgliedschaft

**Abstrakt:** Mit den drei zentralen Elementen von Organisationen - Zwecke, Hierarchien und Mitgliedschaft – wird die zweckrationale Auffassung von Organisationen rekonstruiert. Als Charme dieses Modells wird herausgestellt, dass sich durch die schrittweise Anordnung „erst die Zwecke, dann die dazu passende Hierarchie, dann das Personal“ einfache Organisationsmodelle anfertigen lassen. Die Perspektivunterschiede zwischen Management, Wissenschaft und Beratung sind dabei relativ gering. Leider hat diese Betrachtungsweise von Organisationen jedoch wenig mit der Realität von Organisationen zu tun.

---

<sup>1</sup> Bei diesem Text handelt es sich um eine sprachlich noch nicht überarbeitete Skizze für das Buch „Organisationen – eine sehr kurze Einführung“. Bis Mitte 2010 werden zu diesem Buch insgesamt zehn Skizzen als Working Paper erscheinen. Für – auch nicht explizit nachgefragte – Kritiken, Kommentare und Hinweise bin ich dankbar.

Wenn man Mitglieder von Organisationen befragt, wie ihre Unternehmen, Universitäten, Kirchen, Parteien oder Verwaltungen funktionieren, erhält man häufig eine überraschend einfache Darstellung. Man braucht sich nur die Power-Point-Präsentationen anzuschauen, mit denen die Mitarbeiter von Versicherungsunternehmen versuchen, die Ziele oder den Aufbau ihrer Organisation darzustellen, die Broschüren, mit denen öffentliche Verwaltungen auf Bewerbermessen ihren Beamtennachwuchs zu rekrutieren suchen, oder die Websites, mit denen Greenpeace, der WWF oder eine Gewerkschaft Mitglieder wirbt: Immer erscheinen die Organisationen mit klaren Zielen (Zwecken) ausgestattet, die durch eine möglichst effiziente, in der Regel hierarchisch strukturierte Organisationsform und mit einem selbstverständlich gut geschulten Personalbestand angestrebt werden.

## Von Zwecken zu Hierarchien zu Mitgliedern

Auch wenn man es beim ersten Blick auf die Power-Point-Präsentationen, Werbebroschüren oder Websites nicht immer sofort erkennt: Letztlich wird auf der Schauseite der Organisation immer mit den drei „Zutaten“ von Organisationen – Zwecke, Hierarchien und Mitgliedschaften – ein relativ simples Bild von Organisationen als Zweckgebilde gezeichnet. Ein oberster Zweck – die Produktion von Autos, die Ausbildung von Studierenden, die Folter von Regimekritikern oder die Seelsorge für Todkranke – wird in Organisationen in Unterzwecke und Unterunterzwecke zerlegt. Für deren Erreichung wird dann jeweils ein Bereich, eine Abteilung oder ein Team innerhalb der Organisation hierarchisch als zuständig erklärt und für die Positionen dann jeweils geeignete Personen rekrutiert.

### Am Anfang ist der Zweck

Am Anfang wird dabei immer der Zweck gesehen. Schließlich, so die Auffassung, sei der „Urzweck“ letztlich der Grund für die Existenz der Organisation, von dem aus alles, was in der Organisation abläuft, verstanden werden muss und der letztlich als Richtschnur allen organisatorischen Handelns angesehen werden müsse (Allen 1979: 9). Ganz gleich, was der Zweck der Organisation ist – die Produktion von Energiesparlampen, die Erstellung von Webauftritten für Handwerker, die Verfolgung von Kriminellen, die Durchführung der Revolution auf kleinen karibischen Inseln oder die Verhinderung von Atomkraftanlagen –, die Existenzberechtigung von Organisationen wird in diesem Verständnis *nur* in der Erfüllung dieser Zwecke gesehen.

Man kennt diese Setzung von Zwecken als Ausgangspunkt für Organisationen aus den traditionellen Bestimmungen von Organisationen durch die betriebswirtschaftliche, soziologische und psychologische Organisationsforschung, die Organisationen in der Regel mit Hinweis auf die Ziele der Organisation und die für dieses Ziel eingesetzten Mittel bestimmen. Unter Organisationen wird dann beispielsweise das „planmäßig koordinierte und zielorientierte Zusammenwirken von Menschen *zur* Erstellung eines gemeinsamen materiellen oder immateriellen Produkts“ verstanden (vgl. zuletzt Müller-Jentsch 2003: 12). Oder unter Organisationen werden „soziale Gebilde“ begriffen, die „dauerhaft ein Ziel verfolgen und eine formale Struktur aufweisen, mit deren Hilfe die Aktivitäten der Mitglieder auf das verfolgte Ziel ausgerichtet werden sollen“ (vgl. Kieser/Walgenbach 2003: 6).<sup>2</sup>

Der Zweck einer Organisation könne dann, so das Organisationsverständnis, in eine Vielzahl von Unterzwecken zerlegt werden. Der britische Ökonom Adam Smith illustrierte diesen Gedanken mit dem berühmten Beispiel der Stecknadelproduktion. Während ein einzelner ungelernter Arbeiter vermutlich allein nicht einmal zwanzig Stecknadeln an einem Tag herstellen könnte, ließe sich, so Smith, die Produktion durch die Aufspaltung des Zweckes „Stecknadelproduktion“ in eine Vielzahl von Unterzwecken steigern. Durch eine Ausbildung von Unteraufgaben wie Ziehen des Drahtes,

---

<sup>2</sup> Bei diesen Definitionen fällt auf, dass meistens von mehr oder minder gesetzten Zielen oder Zwecken der Organisation ausgegangen wird. Dann wird eine Reihe grundlegender Strukturelemente aufgeführt, mit denen die Organisation diese Ziele und Zwecke zu erreichen sucht: die arbeitsteilige Gliederung des Wertschöpfungsprozesses, die Verregelung durch gesetzte Verfassungen oder die Ausbildung von Leitungsinstanzen. Organisationsstrukturen werden also in diesen Definitionen als Mittel verstanden, um die „Ziele der Organisationen in konkrete Verhaltenserwartungen zu übersetzen“ (siehe Kieser/Walgenbach 2003: 7, die diese Definition meines Erachtens nicht mit ihren sonstigen Arbeiten abgestimmt haben).

Abschneiden des Drahtes, Abrundung des einen Drahtendes, Aufsetzen des Nadelkopfes sei es möglich, dass sich einzelne Personen auf eine solche Unteraufgabe spezialisieren und so mit nur zehn Personen insgesamt 48 000 Nadeln pro Tag hergestellt werden könnten (vgl. Smith 1999: 11).

In Organisationen können so dann komplexe Zweck-Mittel-Ketten gebildet werden, in dem dann jeder Zweck lediglich ein Mittel ist, um einen weiter entfernt liegenden Zweck zu erreichen, der seinerseits lediglich das Glied in einer Kette weiterer Zwecke ist. „Der Überraschungsangriff an der Front dient“, so ein Beispiel des US-amerikanischen Organisationsforschers und Nobelpreisträgers Herbert Simon, „dem Zweck, eine feindliche Stellung einzunehmen; die Eroberung der Stellung dient dann wiederum dazu, die feindliche Front zu durchbrechen; die Durchbrechung der feindlichen Front hat den Zweck, den Feind zur Kapitulation zu zwingen; die Kapitulation des Feindes dient dem Zweck, den Sieg mit einem Friedensvertrag zu beschließen; der Sieg dient dem Zweck, die Macht des Staates, für den man gekämpft hat, zu stärken“ (Simon 1957: 45 ff.; siehe dazu auch Bonazzi 2007: 285 ff.).

Die Organisation erscheint aus dieser Perspektive lediglich als „Organon“ – als „Werkzeug“, als „Instrument“ –, mit dem der allgegenwärtige Zweck erreicht werden kann. Die Organisation wird lediglich als ein „Organ“ verstanden, mit dem „Inputs“ in der Form von Rohstoffen, Maschinen oder Arbeitskraft in einen angestrebten „Output“ in Form von Produkten, Dienstleistungen oder geheilten, geschulten oder sicher verwahrten Klienten transformiert werden können.<sup>3</sup>

### **Verantwortung in der Hierarchie**

In diesem simplen Organisationsverständnis kann jetzt jeder Zweck, jeder Unterzweck und jeder Unterunterzweck mit einer Position in der Hierarchie korreliert werden. Die Zweck-Mittel-Struktur wird letztlich mit dem hierarchischen Aufbau „parallelgeschaltet“ (vgl. dazu bereits Weber 1976: 125; siehe für die Weiterexistenz dieses Organisationsverständnisses auch in der wissenschaftlichen Organisationsforschung beispielsweise Büschges/Abraham 1997: 93 ff.; Frese 1998: 175). Die Führung definiert, auf welche Weise die Organisation ihre Zwecke erreichen will. Die Handlungen, die als Mittel zur Erreichung des Zweckes erforderlich sind, werden „dann den Unterebenen als Aufgabe zugewiesen“. Diese „delegieren dann ihrerseits Unteraufgaben an Unterinstanzen“, bis der „Boden der Hierarchie“, die unmittelbare Ausführungsebene, erreicht ist (Luhmann 1971a: 96 f.). Letztlich spiegelt die hierarchische Stellenordnung dann nur die „Ordnung von Zwecken und Mitteln“ einer Organisation wider (vgl. Luhmann 1973: 73).<sup>4</sup>

Durch die „Parallelschaltung“ der Zweck-Mittel-Relation mit der hierarchischen Oben-Unten-Unterscheidung entstehen übersichtliche Organisationsanalysen. Angenommen, die Unternehmensführung entscheidet sich, Weltmarktführer für Bohrer-Kassetten zu werden, jenen kleinen Behältnissen, in denen die kleinen und großen Aufsätze der Bohrmaschine sauber geordnet werden können. Der Unternehmenschef, letztlich für den Zweck „Weltmarktführer für Bohrer-Kassetten“ verantwortlich, legt dann fest, mit welchen Mitteln dieses Oberziel am besten erreicht werden kann und wer dafür verantwortlich ist. Er erkennt, dass man zur Erreichung des Ziels „Weltmarktführer“ den US-amerikanischen Markt „erobern“ muss, und ernennt eine Vertriebsleiterin, die für die Erreichung dieses Ziels verantwortlich zeichnet und für ihre Unterebenen wiederum Unterziele definiert. So wird für jedes noch so kleines Ziel in der hierarchischen Struktur eine verantwortliche Position definiert.

### **Auswahl der richtigen Mitglieder**

---

<sup>3</sup> Keiner hat dies besser auf den Punkt gebracht als der Comic-Zeichner Tom mit seiner Geflügelmetapher vom „Input“ (Wurm), „Putput“ (Huhn) und „Output“ (Ei) (siehe die Entdeckung durch Endruweit 2004: 24).

<sup>4</sup> Zugespitzt wird diese Korrelation von Zwecken und hierarchischen Positionen in Vorstellungen eines „Management by Objectives“ – des Führens über Zielvorgaben. Dies sieht vor, dass die übergeordnete hierarchische Instanz die Zwecke für die untergeordnete Instanz vorgibt und über deren Erreichung wacht. Die untergeordnete Instanz vereinbart dann wiederum Zwecke mit den ihr unterstellten Organisationseinheiten und kontrolliert deren Einhaltung (vgl. Drucker 1954).

Wenn jede Position in der Hierarchie für ein bestimmtes Aufgabenspektrum zuständig sei, dann müsse, so dieses relativ einfache Organisationsverständnis, die jeweilige Position nur noch mit einer geeigneten Person besetzt werden. „Wähle die am besten geeignete Person aus, die einen Job ausführen kann“, dies war schon Anfang des zwanzigsten Jahrhunderts das Mantra des US-amerikanischen Rationalisierungsexperten Frederick Taylor (Taylor 1979: 44; siehe Morgan 1986: 23).<sup>5</sup> Max Webers (1976: 126) formuliert fast zeitgleich den analogen Gedanken, wenn er feststellt, dass jede Aufgabe in einer Organisation immer durch einen „nachweislich erfolgreich Fachgeschulten“ erledigt werden muss, um den Ansprüchen an eine rationale Organisation gerecht zu werden.

Wichtig ist, dass nach diesem Organisationsverständnis also immer erst eine Aufgabe definiert werden muss, und erst in einem zweiten Schritt wird dann eine Person für genau diese Aufgabe ausgewählt. Betriebswirte sprechen hier vom „Ad-rem-Prinzip“. Das Zuschneiden von Stellen auf eine bereits eingestellte Person – das sogenannte Ad-personam-Prinzip – kann dann lediglich als eine Pathologie verstanden werden, die bestenfalls in Ausnahmefällen vorstellbar ist. Die Wahl von Personen sollte sich, so die Logik, immer nach den Aufgaben richten, nicht umgekehrt, die Wahl von Aufgaben nach den Personen (vgl. Luhmann 1971b: 209).<sup>6</sup>

Dafür wird, so die Vorstellung, erst einmal eine sorgfältige Analyse der Aufgabe durchgeführt. Dabei wird geklärt, was zu tun ist (Merkmale der Verrichtung), woran etwas zu tun ist (zu veränderndes Objekt), womit etwas zu tun ist (nutzbare Mittel), wo etwas zu tun ist (Arbeitsraum) und wann etwas zu tun ist (zur Verfügung stehende Zeit). Dann wird in der Analyse der Arbeit festgelegt, wie etwas zu tun ist (Definition der Vorgehensweise). Erst nach dieser Bestimmung der Aufgabe wird festgelegt, welche Qualifikation das mit dieser Aufgabe zu betreuende Mitglied erfüllen muss.<sup>7</sup>

Die Personalselektion soll dann – so die Vorstellung – einzig und allein nach den für die Organisation wichtigen Kriterien stattfinden. Die ethnische Herkunft, der Schichthintergrund, das Geschlecht oder die sexuelle Orientierung sollen keine Rolle spielen – oder eben nur dann, wenn sie sich als für die Organisation als funktional nachweisen lassen. In Untersuchungen wird immer wieder festgestellt, dass sich auf Spitzenpositionen in der Wirtschaft überproportional viele Personen mit einem Oberschichtenhintergrund befinden (vgl. Hartmann 2002: 117 ff.). Das kann dann entweder mit einem – für die Leistungsfähigkeit der Organisation problematischen – gegenseitigen Zuschancen von Positionen in Oberschichten-Cliquen erklärt werden oder – im Sinne einer rationalen Personalselektion – damit, dass die Sozialisation in Oberschichtfamilien von dem sonst in Organisationen herrschenden Konformitätsdruck befreit ist und so ein auf Wandel ausgerichteter Entscheidungsstil gefördert wird, der besonders in Spitzenpositionen gefragt ist (vgl. neuerdings Itschert 2009: 247 ff. zu dieser umstrittenen These). In mittleren Führungspositionen sei, so die Beobachtung, dagegen besonders Stressresistenz gefragt, weil dort in der „Sandwich-Position“ zwischen „ganz oben“ und „ganz unten“ die unterschiedlichsten Ansprüche und Erwartungen miteinander in Einklang gebracht werden müssten. „Ganz unten“ in der Organisation seien dann wiederum ganz andere Fertigkeiten gefragt – zum Beispiel die Bereitschaft, auch stupide Aufgaben ohne Murren zu erledigen. Gerüchteweise führten deswegen US-amerikanische Unternehmen – in der Tradition von Frederick Taylor – bei der Personalselektion von „einfachen Arbeitern“ Intelligenztests durch – nicht um diejenigen mit dem meisten Potenzial zu rekrutieren, sondern die mit einer so geringen Intelligenz, dass sie nicht irgendwann mit den stupiden Aufgaben unzufrieden werden.

---

<sup>5</sup> Die Aussage „Select the best person to perform the job thus designed“ stammt in der wörtlichen Fassung meines Wissens nicht von Taylor selbst, sondern es ist eine Kurzformel, die der US-amerikanische Organisationswissenschaftler Gareth Morgan (1986: 23) nutzt, um die Gedanken Taylors zu beschreiben.

<sup>6</sup> Mit Begriffen wie „Produktionsfaktor Mensch“ oder „Humankapital“ wurde zum Ausdruck gebracht, dass Effizienz und Effektivität einer Organisation nicht allein durch immer neue technische Innovationen erhöht werden können, sondern dass die Integration der am besten geeigneten Personen in die Wertschöpfungsprozesse der Organisationen hierbei einen wesentlichen Faktor darstellt.

<sup>7</sup> Solche Formen der Arbeitsanalyse spielen gerade in Teilen der Arbeitswissenschaft, der Arbeitspsychologie und der Betriebswirtschaftslehre eine wichtige Rolle. Für die Darstellung wurde eine typische Beschreibung der Aufgabenanalyse (beispielhaft bei Vahs 2007:52 ff.) übernommen und in ein zweckrationales Organisationsverständnis eingeordnet.

Natürlich kann umstritten sein, welches die richtigen Personen für einen Job sind. Sind Führungskräfte mit einer Oberschichtherkunft wirklich besser für Spitzenpositionen in der Wirtschaft geeignet? Kommt es auf mittleren Führungspositionen wirklich vorrangig auf Stressresistenz an? Könnte es für Positionen „ganz unten“ in der Organisation nicht auch von Vorteil sein, wenn die Personen nicht allzu doof sind? Bei allen Kontroversen herrscht – so jedenfalls die Überzeugung – Übereinstimmung darin, dass sich durch wissenschaftlich abgesicherte Testverfahren die richtigen Personen finden lassen.

## **Die Attraktivität und die Grenzen eines zweckrationalen Organisationsverständnisses**

In der Organisationsforschung wird diese Sichtweise mit kompliziert klingenden Namen wissenschaftlich ausgeflaggt: „zweckrationales Modell“ (vgl. Weber 1976: 12 f.), „rationale Sichtweise“ (vgl. Gouldner 1959) oder „mechanisches System“ (vgl. Burns/Stalker 1961). Der Reiz dieser Sichtweise von Organisationen ist offensichtlich. Ist erst einmal der Zweck der Organisation festgelegt – die kostengünstige Produktion von Geschirrspülern, der flächendeckende Verkauf von Internetanschlüssen oder das Gewinnen möglichst vieler zahlungskräftiger Studierender für ein „Master of Business Administration“-Programm –, dann kann die gesamte Organisation von diesem Ausgangspunkt aus durchanalysiert werden.<sup>8</sup>

Die Orientierung an einem übergeordneten Zweck schließt natürlich heftige Diskussionen darüber ein, welches Organigramm am besten geeignet ist, um den Zweck zu erreichen, und welches Personal man einstellen sollte. Aber diese Diskussionen können immer im Hinblick auf den übergeordneten Zweck geführt werden. Kommt es dabei zu falschen Markteinschätzungen, zum Versagen von Teilezulieferern oder zu Leistungsverweigerung einzelner Mitarbeiter, kann das im Hinblick auf den Zweck ganz einfach als „Abweichung“ markiert werden, ohne sich aber dadurch von der Orientierung an einem Zweck abhalten zu lassen.

### **Die Perspektivengleichheit von Management, Beratung und Wissenschaft**

Der Charme dieses Modells besteht darin, dass sich die Perspektiven von Managern, Beratern und Wissenschaftlern auf Organisationen nicht prinzipiell unterscheiden müssen. Das Management kann mit Verweis auf den Zweck der Organisation seine Optimierungsvorstellungen begründen. Gibt es organisatorische Einheiten in der Organisation, die nicht deutlich machen können, worin ihr Beitrag zur Erreichung des Oberzweckes besteht – weg damit. Existiert Personal, dessen Tätigkeiten sich nicht als Mittel zur Erreichung des Oberzweckes verstehen lassen – wegrationalisieren. Die unterschiedliche Perspektive der Arbeitnehmervertreter äußert sich dann lediglich darin, dass sie die Oberzwecke anders definieren – Existenzsicherung für die Mitarbeiter – und deswegen bei der Zerlegung in Unterzwecke zu anderen Resultaten kommen als das Management.

Berater können diese zweckrationale Perspektive einfach übernehmen. Ihre Aufgabe besteht darin, dem Management oder den Arbeitnehmervertretern – nach einer möglichst vollständigen Sammlung von Informationen und einem sorgfältigen Abwägen von Alternativen – geeignetere Mittel für die Erreichung des Oberzweckes vorzuschlagen. Dafür wird dann tief in die Werkzeugkiste gegriffen: Business Process Reengineering, Portfolio-Management, Zero-Base-Budgeting, Time-Based Competition, Shareholder-Value-Konzept, Kaizen oder Poka-Yokes – ganz gleich, welche gerade neu erfundene Methode propagiert wird, immer geht es darum, bessere Mittel zur Zweckerreichung vorzuschlagen.

Wenn Wissenschaftler diese zweckrationale Perspektive übernehmen, dann haben sie in der Regel keine Kommunikationsprobleme mit Anhängern dieser zweckrationalen Perspektive in der Praxis.

---

<sup>8</sup> Gouldner (1959) zufolge sind Verfechter des ersten Ansatzes im Allgemeinen vordringlich an den Bedingungen der Rationalität oder der effizienten Zielverwirklichung interessiert. Sie konzentrieren sich deshalb auf die formale Struktur der Organisationen, das geplante Funktionsschema und auf Prozesse des rationalen Entscheidens, die das System auf sein Ziel ausrichten.

Stark vereinfacht: Gerade nahe an der Organisationspraxis ausgerichtete Disziplinen wie die Pädagogik, die Betriebswirtschaftslehre, die Theologie, die Arbeitswissenschaft, die Gesundheitswissenschaft oder die Organisationspsychologie verstehen es häufig als eine ihrer zentralen Aufgaben, die Zweckerreichung von Unternehmen, Verwaltungen oder Krankenhäusern durch eine wissenschaftlich fundierte Suche nach „richtigen Mitteln“ zu unterstützen. Ganz selbstverständlich wird dann davon ausgegangen, dass die mit aufwendigen Methoden für die Unternehmen, Verwaltungen, Krankenhäuser oder Gewerkschaften produzierten Einsichten gleichzeitig auch gute Wissenschaft sind – oder wenigstens sein können (vgl. dazu neuerdings ausführlich zur Wissenskultur der Betriebswirtschaftslehre Burren 2010).<sup>9</sup>

### **Die Alternative – Beschreiben von Organisationen so, wie sie sind**

Aber leider ist die Sache nicht so einfach. Erfahrungen nicht nur von Organisationswissenschaftlern, sondern besonders auch von Praktikern zeigen, dass die Realität wenig mit diesem vereinfachten zweckrationalen Verständnis von Organisationen zu tun hat. Beispiele des deutsch-französischen Technologiekonzern EADS, der deutschen Arbeiterwohlfahrt oder von US-amerikanischen Stahlkonzernen zeigen, dass einige der langlebigsten Organisationen dadurch gekennzeichnet sind, dass sie sich über ihre Zwecke häufig selbst nicht ganz klar sind und der Mitteleinsatz nicht gerade als besonders effizient und effektiv bezeichnet werden kann. Häufig werden in Organisationen die Hierarchien nicht im Hinblick auf einen Zweck gebildet, sondern es werden für die bereits existierenden Kommunikations- und Entscheidungswege die entsprechenden Zwecke gesucht. Darüber hinaus hat man nicht selten den Eindruck, dass in Organisationen nicht für genau definierte Stellen das geeignete Personal gesucht wird, sondern vielmehr für vorhandenes Personal Stellen geschaffen werden. Das Leben in Organisationen scheint viel wilder zu sein, als es uns das zweckrationale Organisationsverständnis zu versprechen scheint.

Statt Abweichungen vom Zweckrationalitätsmodell schlicht als Pathologie zu bezeichnen und diese zum Anlass für immer neue Optimierungsversuche zu nehmen, hat sich in der Organisationsforschung durchgesetzt, Organisationen so zu beschreiben, wie sie in Wirklichkeit sind (deskriptiver Ansatz) und nicht, wie sie nach dem Traum einer zweckrationalen Ausrichtung eigentlich sein sollten (normativer Ansatz). Erst so kann – allein beim Blick auf die drei zentralen Merkmale Zwecke, Hierarchien und Mitgliedschaft – ein komplexes, aber realitätsnahes Bild davon entstehen, wie Organisationen ticken, wie sie aufgebaut sind und wie man sich als Mitglied in ihnen bewegen kann. Dabei werden die vielfältigen Bestrebungen nach Zweckrationalität von Managern, Beratern und anwendungsorientierten Wissenschaftlern nicht aus dem Blick verloren, aber sie werden lediglich als Rationalitätshoffnung, häufig auch nur Rationalitätsphantasie in eine umfassendere, realitätsnähere Organisationsbeschreibung integriert.

---

<sup>9</sup> Das Testkriterium für „Praxisnähe“ (und wie Ketzer behaupten würden, auch für „Wissenschaftsferne“) ist denkbar einfach: Kann der Forschungsbericht gleichzeitig konkrete Handlungsempfehlungen für eine Organisation beinhalten und wissenschaftlich relevant sein? Kann man für ein Unternehmen, eine Verwaltung oder ein Krankenhaus, das einem die empirischen Forschungen ermöglicht und teilweise auch finanziert hat, Auftragsforschung betreiben und quasi mit dem gleichen Ansatz auch gute Wissenschaft machen? Kann man eine wissenschaftliche Qualifizierungsarbeit gleichzeitig für einen außerwissenschaftlichen Auftraggeber und die Wissenschaft schreiben? Während wenigstens einige Vertreter in Disziplinen wie der Pädagogik, Theologie, Betriebswirtschaftslehre, der Organisationspsychologie und des Gesundheitsmanagements sich dies sehr wohl vorstellen können, würde die überwiegende Mehrzahl der Organisationsforscher aus der Soziologie, der Anthropologie oder der Geschichtswissenschaft diese Kombinationshoffnungen als Verwässerung wissenschaftlicher Standards zurückweisen. Theoretisch geht es dabei um die Frage, wie stark die Differenz zwischen der Logik der Wissenschaft und der Logik der Wirtschaft, Politik oder der Gesundheit ausgeprägt ist (vgl. dazu ausführlich über den Unterschied zwischen Wissenschaft und Reflektionstheorien der Funktionssysteme Kieserling 2004).

## Literatur

- Bonazzi, Giuseppe (2007): Geschichte des organisatorischen Denkens. Wiesbaden: VS-Verlag.
- Burns, Tom; George M. Stalker (1961): The Management of Innovation. London: Tavistock.
- Büschges, Günter; Martin Abraham (1997): Einführung in die Organisationssoziologie. Stuttgart: B.G. Teubner.
- Drucker, Peter F. (1954): The Practice of Management. New York: Harper & Row.
- Endruweit, Günter (2004): Organisationssoziologie. 2. völlig neu bearb. Aufl. Stuttgart: UTB Lucius & Lucius.
- Frese, Erich (1998): Dezentralisierung um jeden Preis? Aktuelle Anmerkungen zu einem Schmalenbach-Thema. In: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, H. 2/1998, S. 169-188.
- Gouldner, Alvin W. (1959): Organizational Analysis. In: Merton, Robert K.; Leonard Broom; Leonard S. Cottrell (Hg.): Sociology Today: Problems and Prospects. New York; London: Basic Book, S. 423-426.
- Hartmann, Michael (2002): Der Mythos von den Leistungseliten. Frankfurt a.M.; New York: Campus. Itschert 2009
- Kieser, Alfred; Peter Walgenbach (2003): Organisation. 4. überarb. und erw. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Kieserling, André (2004): Die Soziologie der Selbstbeschreibung. In: Kieserling, André (Hg.): Selbstbeschreibung und Fremdbeschreibung. Beiträge zur Soziologie soziologischen Wissens. Frankfurt a.M.: Suhrkamp, S. 46-108.
- Luhmann, Niklas (1971a): Zweck-Herrschaft-System. Grundbegriffe und Prämissen Max Webers. In: Luhmann, Niklas (Hg.): Politische Planung. Aufsätze zur Soziologie von Politik und Verwaltung. Opladen: WDV, S. 90-112.
- Luhmann, Niklas (1971b): Reform des öffentlichen Dienstes. In: Luhmann, Niklas (Hg.): Politische Planung. Aufsätze zur Soziologie von Politik und Verwaltung. Opladen: WDV, S. 203-256.
- Luhmann, Niklas (1973): Zweckbegriff und Systemrationalität. Über die Funktion von Zwecken in sozialen Systemen. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Morgan, Gareth (1986): Images of Organization. Beverly Hills: Sage.
- Müller-Jentsch, Walther (2003): Organisationssoziologie. Eine Einführung. Frankfurt a.M.; New York: Campus.
- Simon, Herbert A. (1957): Administrative Behavior. A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organizations. 2. Aufl. New York: Free Press.
- Smith, Adam (1999): Der Wohlstand der Nationen. München: dtv.
- Taylor, Frederick W. (1979): Die Grundsätze wissenschaftlicher Betriebsführung. 2. Aufl. München: Oldenbourg.
- Vahs, Dietmar (2007): Organisation. Einführung in die Organisationstheorie und -praxis. 6. Aufl. Stuttgart. Schäffer-Poeschel.
- Weber, Max (1976): Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriß der verstehenden Soziologie. 5. rev. Aufl. Tübingen: Mohr.