

# Die formale Seite der Organisation

## Überlegungen zum Konzept der entschiedenen Entscheidungsprämissen<sup>1</sup>

Stefan Kühl

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

### *Working Paper 2/2010*

Stichworte: Formalstruktur, Entscheidungsprämissen, Programme, Kommunikationswege und Personal

**Abstrakt:** In diesem Working Paper wird der Begriff der formalen Organisationsstruktur näher bestimmt. Es fällt auf, dass in der neueren systemtheoretischen Organisationssoziologie der Begriff der formalen Erwartungen bzw. der Formalstruktur nicht mehr vorkommt. Es wird hier argumentiert, dass sich Formalstruktur mit dem Begriff der „entschiedenen Entscheidungsprämissen“ zwar präzise bestimmen und differenzieren lässt, es aber keine Gründe gibt, den mit dem Begriff Formalität verbundenen Nexus zu formulierten Mitgliedschaftsbindungen aufzugeben. Es wird gezeigt, wie die drei Typen von Formalstruktur – Programme, Kommunikationswege und Personal – für Organisationsanalysen genutzt werden können.

---

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

Man kann relativ viel über Organisationen lernen, wenn man ein neues Mitglied bei seinen ersten Kontakten in einer Organisation beobachtet, gleich, ob es sich dabei um einen Ferienjob in einem Unternehmen zur Produktion von Waschmaschinen, um den ersten festen Arbeitsplatz nach der Ausbildung oder dem Studium in einer Anwaltskanzlei oder die Übernahme einer Spitzenposition in einem Krankenhaus handelt. Man erhält einen Betriebsausweis, wird kurz durch den Arbeitsbereich geführt, den Kolleginnen und Kollegen vorgestellt, lernt seine zukünftige Chefin kennen und stellt sich – wenn nötig – selbst bei den Untergebenen vor. Weil im Arbeitsvertrag die zukünftigen Aufgaben nur sehr grob umrissen sind, wird konkretisiert, was die Organisation erwartet. Man bekommt ein Handbuch mit Arbeitsabläufen in die Hand gedrückt oder wird an einen Kollegen oder eine Kollegin verwiesen, die einem zeigen kann, welche Prozesse zu beachten sind.

Man versucht – um ein häufig verwendetes Bild zu benutzen – zu verstehen, wie die Maschinerie funktioniert, welches Rädchen man selbst in der Maschinerie darstellt und wie dies mit den anderen Rädchen in der Organisation ineinandergreift. Oder mit anderen Worten: Man macht sich mit der formalen Struktur der Organisation vertraut. Aber was ist das genau – die Struktur einer Organisation? Und was ist genau das Formelle an diesen Strukturen?

## **Die formalen Strukturen der Organisation**

Struktur ist ein schillernder Begriff. Der Begriff der „Steuerstrukturreformen“ besagt, dass sich etwas grundlegend ändern muss, drückt sich aber um die Aussage, wie – und ob überhaupt – man zukünftig die finanzielle Belastung von Bürgern reduzieren wird. Von „Herrschaftsstrukturen“ wird gerne immer dann gesprochen, wenn man ein stabilisiertes Ungleichgewicht kritisch beschreiben möchte; man legt sich aber mit dem Begriff der Struktur wenig fest, zwischen welchen Personen dieses Verhältnis herrscht. Als Reaktion auf Polizei-Razzien gegen Mitglieder autonomer Gruppen wird gegen die Diskriminierung „linker Strukturen“ protestiert, und man macht sich nicht die Mühe, zu sagen, wer und was da angeblich diskriminiert wurde. Fußballtrainer verkünden vollmundig, ihr zentrales Ziel sei es, „Strukturen zu schaffen, die dafür sorgen, dass der Verein zukünftig wieder eine höhere Wahrscheinlichkeit hat, mehr Erfolg zu haben.“

Der Strukturbegriff scheint sich häufig in Denklücken zu schmiegen. Er wird häufig dann benutzt, wenn ein genauere Begriff fehlt oder man zu faul ist, einen präziseren zu suchen. Man ahnt, worum es geht, wenn man von Organisationsstrukturen spricht – um „relativ beständige Ordnungsmuster der Organisation“ (vgl. Mayntz 1963: 81), um die Mechanismen, mit denen eine Organisation auf „Dauer gestellt wird“ (vgl. Schnelle 2006: 20). Aber es scheint schwerzufallen, den Strukturbegriff genau zu fassen zu bekommen. Dabei ist eine Definition einfach.

### **Die Strukturen**

In Organisationen scheint ein Typus von Entscheidungen auf besonders Interesse zu stoßen: die Entscheidungen, die künftige Entscheidungen beeinflussen. Mitarbeiter diskutieren aufgeregt darüber, welche Abteilungen ihres Handelsunternehmens zusammengelegt werden sollen, weil sie sicher sind, dass dies Auswirkungen für die Arbeit in den nächsten Jahren haben wird. Parteimitglieder verfolgen interessiert die Wahl einer neuen Bundesvorsitzenden, weil sie wissen, dass diese Wahl Einfluss auf zukünftige Verortungen der Partei haben wird. Studierende ahnen, dass die Verabschiedung einer neuen Prüfungsordnung wichtiger ist als eine einmalige Sonderregelung für einen Prüfling, weil hier der Rahmen geschaffen wird, in dem zukünftig ihre Lehrenden Entscheidungen über ihr „Sein oder Nichtsein“ als Studierende treffen werden.

Über diesen Blick auf einen besonderen Typus von Entscheidungen lässt sich bereits bestimmen, was Organisationsstrukturen sind. Sie sind, so Herbert A. Simon, Entscheidungen, die als Prämissen – als Voraussetzungen – für andere Entscheidungen in der Organisation dienen (vgl. Simon 1957: 34 ff.; noch deutlicher schon früher bei Simon 1955: 23 ff.). Bei Organisationsstrukturen geht es also immer um solche Entscheidungen, die sich nicht in einem einzelnen Ereignis verbrauchen, sondern eine Vielzahl künftiger Entscheidungen in der Organisation prägen. Die Entscheidung eines

Wartungsarbeiters, die ausgefallene Maschine in einem Fertigungsbereich zu reparieren, ist noch keine Entscheidungsprämisse, weil sie nur durch dieses eine Ereignis geprägt ist. Aber es ist eine Entscheidungsprämisse, wenn die Geschäftsführerin entscheidet, dass bei alle Maschinenausfällen in einem Fertigungsbereich innerhalb von zehn Minuten ein Mitglied der Wartungsmannschaft vor Ort zu sein hat (vgl. Luhmann 1988: 172, der wie kein anderer Simons Konzept weiterentwickelt hat).

### Das Formale

Strukturen gibt es selbstverständlich nicht nur in Organisationen. Die Berechnung von räumlichen Distanzen in Meilen oder Kilometern, die Vorschrift, dass auf Straßen rechts (oder links) gefahren werden muss, sind genauso Entscheidungsprämissen wie die Vereinbarung in einer Wohngemeinschaft, dass die Säuberung des Badezimmers monatlich vorgenommen werden soll oder die Regelung in einer Familie, dass einer der Ehepartner seine Arbeitskraft möglichst teuer auf dem Markt verkauft, während der andere sich um die Aufzucht der Kinder kümmert.

Die zentrale Besonderheit von Organisationen ist, dass Organisationen die Mitgliedschaft unter Bedingungen stellen kann – nämlich unter die Bedingung der Akzeptanz der Erwartungsstrukturen der Organisation. Es wird spezifiziert, von wann bis wann man in der Organisation anwesend zu sein hat. Es wird festgelegt, was während der Anwesenheit zu tun ist, auf welche anderen Organisationsmitglieder man zu achten hat und welche man ignorieren kann. Wenn man nicht bereit ist, sich an diese Erwartungen zu halten, dann kann man nicht Mitglied der Organisation bleiben.

Diese mitgeteilten Mitgliedschaftsbedingungen sind – so kann man einfach sagen – die *Formalstruktur* der Organisation. Über sie wird festgelegt, welche Programme z.B. in Form von Zielvorgaben oder Procedures akzeptiert werden müssen. Sie bestimmt, welche Kommunikationswege man zu akzeptieren hat, z.B. welchen Mitarbeitern gegenüber man weisungsbefugt ist oder welche Berichtspflichten man gegenüber Kollegen hat. Und sie spezifiziert, dass man eine Vielzahl von Personen als Kommunikationspartner akzeptieren muss, mit denen man privat nicht einmal wenige Minuten verbringen würde.<sup>2</sup>

Um aber überhaupt ein bestimmtes Verhalten zur Mitgliedschaftsbedingung machen zu können, ist es erforderlich, dass die Anforderungen der Organisation an ihre Mitglieder relativ konsistent sind. Es ist relativ schwierig, einer Mitarbeiterin ein Fehlverhalten vorzuwerfen, wenn von dieser verlangt wird, einerseits auf Herrn Müller zu hören, andererseits aber auch auf Frau Schmidt, die häufig genau das Gegenteil fordert. Es ist kompliziert, einem Sozialarbeiter einen Regelverstoß nachzuweisen, wenn eine formale Regelung vorgibt, dass ausschließlich im Falle der Vorlage eines Berechtigungsscheins Unterstützungsmaßnahmen freigegeben werden dürfen, gleichzeitig aber von ihm verlangt wird, im Falle einer starken Verwehrlosung unmittelbar Maßnahmen zur Unterstützung einzuleiten.

Nur wegen dieser Konsistenzanforderungen an die Formalstruktur von Organisationen kann sich überhaupt die Metapher von der Organisation als „Maschine“ ausbilden. Weil die formalen Erwartungen aufeinander abgestimmt sein müssen und sich nicht grundsätzlich widersprechen dürfen, wirkt die Organisation für auf die Formalstruktur fixierte Betrachter in ihrer Routinemäßigkeit, Effizienz, Verlässlichkeit und Effizienz wie eine Maschine.

Natürlich gibt es in jeder Organisation inkonsistente Regeln. Jedes Mitglied einer Organisation kann ein Lied davon singen. Aber gerade die Widersprüchlichkeiten bei den formalen Regeln führen dazu, dass die Mitglieder tendenziell von Verhaltenserwartungen entlastet werden, weil sie sich ja jeweils auf die ihnen genehme Regel beziehen können. Die Reaktion ist in der Regel, dass das „in Ordnung“

---

<sup>2</sup> Über diese Bestimmung von Formalität über den Mitgliedschaftsbegriff grenzt sich Luhmann (1964: 31 ff.) gegen Organisationsforscher ab, die versuchten, formale Organisation über die Orientierung an einem gemeinsamen Zweck (Parsons 1960), über die Koordination von Leistung (Barnard 1938) oder als Mittel rationaler Herrschaft (Weber 1976) zu bestimmen. Siehe auch die Unterschiede zu neueren arbeitssoziologischen Bestimmungsversuchen von Formalität und Informalität, die ohne einen Organisationsbegriff auszukommen versuchen und dadurch ins Leere laufen (Bolte/Porschen 2006).

gebracht werden muss. Wenn bekannt wird, dass eine Landesverordnung die private Nutzung von Dienstwagen durch Politiker widersprüchlich regelt, reicht dann schon das Bekanntwerden eines Falles aus, um Druck zur Klärung des Regelwerkes aufzubauen. Das Bestreben von Organisationen, Verhaltensweisen als Mitgliedschaftsbedingung auszuflaggen, führt scheinbar dazu, dass das Regelwerk jedenfalls einigermaßen konsistent gehalten wird.

### **Die formalen Strukturen**

Organisationsmitglieder brauchen eine Erkennungsregel, mit der sie die Mitgliedschaftserwartungen der Organisationen – die Formalstruktur – identifizieren können. Dafür scannen die Mitglieder, ob die Erwartung, die an sie herangetragen wird, durch eine „Entscheidung“ der Organisation kodifiziert wurde. Der Mitarbeiterin im Finanzamt prüft, ob es eine „Entscheidung“ gegeben hat, dass die Umsatzsteuer zukünftig zu anderen Terminen deklariert werden muss. Die Lehrerin kontrolliert, welche „Entscheidungen“ – zum Beispiel in Form von Lehrplänen – über die Gestaltung des Unterrichts in ihren Klassen getroffen wurden.

Die Formalstrukturen sind, so könnte man es auf den Punkt bringen, die „entschiedenen Entscheidungsprämissen“ einer Organisation. Auch wenn diese Definition auf den ersten Blick etwas sperrig wirken mag, hat sie den Vorteil, unmittelbar den Blick auf verschiedene Aspekte zu öffnen. Man kann sich relativ schnell erschließen, dass es in Organisationen mit Mehrheitsabstimmungen, mit Konsens oder mit Befehlen „per ordre de mufti“ verschiedene Formen gibt, mit denen man zu entschiedenen Entscheidungsprämissen gelangen kann. Die Definition wirft die Frage auf, welche verschiedenen Typen von Entscheidungsprämissen die Organisationen über Entscheidungen überhaupt definieren kann. Und sie richtet den Blick darauf, dass sich – Stichwort Organisationskultur - auch „nicht entschiedene Entscheidungsprämissen“ in Organisationen ausbilden können.

### **Die Funktion der Formalstruktur**

Diese Entscheidungsprämissen sind erst einmal Einschränkungen (vgl. Luhmann 1988a: 174). Eine Arbeitszeitregelung beschränkt, wann in einer Organisation kommuniziert, marschiert, protokolliert oder regiert werden darf. Eine Stellenhierarchie legt fest, wer mit wem offiziell reden darf und wer nicht. Die formal festgelegte Arbeitsteilung bestimmt, wer welche Arbeiten machen muss und – ganz besonders interessant - wer welche Arbeiten nicht verrichten muss und – selbst wenn er wollte – auch gar nicht machen darf.

Warum tun sich dies Organisationen überhaupt an? Weswegen bilden sie eigene Strukturen aus?

### **Die Entlastung von der Prüfung**

Organisationsstrukturen sind Voraussetzungen, die bei ihrer Verwendung nicht mehr geprüft werden müssen (vgl. Luhmann 2000: 222). Bei einer Entscheidung einer Vorgesetzten braucht – und weitergehend sollte – nicht mehr jedes Mal geprüft werden, ob diese auch die zugestandene Kompetenz hat, diese Entscheidung zu fällen. Bei einer Entscheidung, dass für Forschungszwecke ein Budget von einer Million Dollar vorzusehen ist, braucht – und soll – die für die Vergabe zuständige Sachbearbeiterin nicht mehr prüfen, ob die Mittel nicht vielleicht doch besser für Naturschutz ausgegeben werden sollten. Strukturen machen also nicht nur die Hinterfragbarkeit von Entscheidungen unnötig, sie entmutigen sie förmlich. Genau dies ist mit dem Begriff der „Prämisse“ gemeint.

Das heißt nicht, dass diese Prämisse in der Organisation unumstritten sein muss. Die Errichtung einer neuen Produktionsorganisation mag vielleicht gegen den massiven Widerstand einzelner Abteilungsleiter durchgesetzt worden sein und einigen von ihnen nach wie vor nicht einsichtig erscheinen. Die Einstellung einer neuen Trainerin eines Profiteams mag im Vorstand heftig diskutiert worden sein und durch die Fan-Clubs nicht mitgetragen worden sein. In dem Moment, in dem jedoch die Prämisse entschieden worden ist, kann und darf sie nicht mehr bei jeder einzelnen Entscheidung

hinterfragt werden. Strukturkritik wird – wenn überhaupt – Spezialisten überlassen oder auf kurze Zeitfenster beschränkt.

Dadurch haben Entscheidungsprämissen in Organisationen auf allen Ebenen eine starke entlastende Funktion.<sup>3</sup> Mitarbeiter in ausführenden Funktionen brauchen nur noch zu prüfen, ob ihre Entscheidungen mit den formalen Vorgaben der Organisation vereinbar sind, und nicht, warum diese Regeln verabschiedet wurden, welche Argumente gegen die Regeln sprechen könnten und welche Alternativen zu den Regeln bestehen. Mitarbeiter in Führungspositionen können davon ausgehen, dass Entscheidungen entsprechend der formalen Vorgaben getroffen werden und auf den ausführenden Ebenen keine aufwendigen Prüfungen über deren Sinnhaftigkeit stattfinden.

Man kann dies durch ein Krisenexperiment leicht überprüfen. Man muss als Organisationsmitglied lediglich die Forderung mancher Managementratgeber erst nehmen und die von einem erwarteten Handlungen nicht stupide ausführen, sondern diese jedes Mal grundsätzlich hinterfragen. Bei jeder Handlung am Fließband eines Unternehmens, jedem Aktenvorgang einer Behörde oder jedem neuen Antrag für ein Entwicklungshilfeprojekt würde dann die Frage nach der Sinnhaftigkeit gestellt werden. Bei jeder Anweisung von oben würde man prüfen, ob der Chef oder die Chefin nicht nur die amtliche, sondern auch die fachliche Kompetenz dafür hat. Die meisten Organisationen würden – wenn sie sich nicht recht schnell von dem Mitglied trennen – an der dadurch produzierten Komplexität zu Grunde gehen.

Die in der Organisationsforschung prominenten Begriffe der *Unsicherheitsabsorption* (vgl. March/Simon 1958: 158), der *Komplexitätsreduktion* (vgl. Luhmann 1973: 182 ff.) oder der *Kontingenzverdichtung* (vgl. Luhmann 1993: 291) dienen alle dazu, dieses Entlastungsphänomen von Strukturen zu beschreiben. Angesichts der Vielzahl von Entscheidungsalternativen sind es die Entscheidungsprämissen, die dazu beitragen, diese grundlegende Unsicherheit bezüglich von Entscheidungen zu absorbieren, die Komplexität der Organisation zu reduzieren, die Kontingenz – die Wahlmöglichkeiten – erheblich einzuschränken.

### **Die Verteilung von Beweislasten**

Aber Organisationsstrukturen – die Prämissen über zukünftige Entscheidungen – *determinieren* nicht, wie Entscheidungen zukünftig gefällt werden. Selbst stark standardisierte Arbeitsprozesse beispielsweise am Fließband, im Call-Center oder in Marschformationen können die einzelnen Entscheidungen nicht determinieren. Selbst Fließbandarbeiterinnen, Call-Center-Mitarbeiter und marschierende Soldaten weichen, das haben arbeitssoziologische und arbeitswissenschaftliche Studien nachgewiesen, häufig von den strikt programmierten Tätigkeiten ab (vgl. eindrucksvoll immer noch die Arbeit von Burawoy 1979: 71 ff.). Organisationsstrukturen können also keine endgültige Gewissheit über Entscheidungen von Organisationsmitgliedern geben.<sup>4</sup>

Aber wenn Entscheidungsprämissen – trotz aller Bemühungen des Managements – es nicht erlauben, die Auswirkungen von Entscheidungsprämissen auf die Einzelentscheidungen zu berechnen, welchen Effekt haben sie denn?

Kurz: Organisationsstrukturen – Entscheidungsprämissen – verteilen Beweislasten. Wenn man sich in Übereinstimmung mit der Formalstruktur verhält, dann kann man dies unauffällig, geräuschlos und ohne Rechtfertigungszwänge tun. Das Organisationsmitglied braucht sein Handeln nicht durch

---

<sup>3</sup> Die Entlastungsfunktion von Entscheidungsprämissen ist von Luhmann zuerst für Zweck- und Konditionalprogramme ausgearbeitet worden (vgl. zum Beispiel Luhmann 2010: 112). Sie ließ sich aber problemlos auf die anderen Entscheidungsprämissen wie Kommunikationswege und Personal übertragen.

<sup>4</sup> Der US-amerikanische Systemtheoretiker Heinz von Foerster (1984: 2 ff.) bezeichnet Organisationen wegen dieser Unsicherheit über Verhalten im Rahmen von vorgegebenen Strukturen auch als „nicht-triviale Maschinen“. Von Entscheidungsprämissen lässt sich nicht automatisch auf Entscheidungen schließen (vgl. Luhmann 2000: 224, 341 und 354). Schließlich können immer wieder Abweichungen stattfinden.

„Sinn-Argumente“ weiter zu legitimieren, sondern es reicht aus, dass es auf sein programmkonformes Verhalten verweist. Ein Soldat kann sich beim Bombardieren seines Gegners auf der sicheren Seite wissen, wenn er den Programmen der Armee und den Befehlen seines Vorgesetzten folgt. Eine Professorin, die eine nach Auffassung aller Beteiligten undurchdachte Studienordnung exekutierte, setzt sich keinen Vorwürfen aus, wenn sie sich „an die Regeln hält“.

Organisationsmitglieder können sich jedoch immer auch gegen die Orientierung an den Prämissen entscheiden. Aber wenn sie dies tun, tragen sie die Beweislast. Wenn man nicht den vorgeschriebenen Dienstweg nutzt, sondern quer über Abteilungsgrenzen hinweg kommuniziert, muss man sich im Konfliktfall dafür rechtfertigen, weswegen man diese Abkürzung gewählt hat. Wenn man sich nicht an seinen direkten Vorgesetzten wendet, sondern direkt den obersten Chef anspricht, steht man unter Begründungspflicht, weswegen man nicht erst den Vorgesetzten eingeschaltet hat. Man muss darauf hoffen, dass ein solches Handeln als „organisatorisch sinnvoll“ erachtet und entweder stillschweigend durchgeht oder in einer Auseinandersetzung als sinnvoll anerkannt wird (siehe früh schon solche Überlegungen bei Dalton 1959: 237; Mintzberg 1979: 37).

Organisationsstrukturen machen also lediglich bestimmte Entscheidungen wahrscheinlicher als andere. Sie bestimmen nicht direkt, so der österreichisch-französische Organisationssoziologe Erhard Friedberg, die Verhaltensweise von Organisationsmitgliedern, sondern sie strukturieren deren „Verhandlungsspielräume“ (vgl. Friedberg 1993: 151). Sie bilden, um es in der Sprache der Institutionenökonomie zu sagen, ein Netz aus „Verträgen“, von denen die Akteure aber nie sicher sein können, ob der andere sich auch wirklich an diese hält (vgl. Reye 1990: 133 ff.). Strukturen lenken Handlungen „in bestimmte Bahnen“, machen einige Entscheidungen „rechenschaftspflichtig“, andere nicht. Einige Kommunikationen, so die systemtheoretische Formulierung, werden durch sie „entmutigt, andere ermutigt“ (vgl. Baecker 1993: 8).<sup>5</sup>

Erst durch diese Wirkweise von Entscheidungsprämissen können sich Organisationen sicher in einem Spannungsfeld von gleichzeitigen Stabilitäts- und Wandelanforderungen bewegen. Wegen der Beweislastverteilung bei Strukturverletzungen sind grundlegende Veränderungen „von unten“ eher unwahrscheinlich, steht eine Abweichung doch immer unter der Gefahr, in einen Rechtfertigungszwang zu geraten. Gleichzeitig können sich aber doch für die Organisation funktionale Abweichungen einspielen und dadurch die Rigidität der von oben vorgegebenen formalen Strukturen abmildern.

## **Welche Typen von formalen Strukturen gibt es? Programme, Kommunikationswege und Personal**

Man kann sich relativ schnell auf die Elemente einigen, die zur Formalstruktur einer Organisation dazugezählt werden können: Organigramme, Produkthanlagen, Arbeitsprozesse, Arbeitszeitordnungen, betriebswirtschaftliche Zielsysteme, Dienstanweisungen, Organisationshandbücher, Verfahren, EDV-Programme, Geschäftsordnung, der hierarchische Aufbau einer Organisation, die Procedures und die Policies einer Organisation, die Unterschriftenregelungen oder die Prozessanweisungen.

---

<sup>5</sup> Kenner identifizieren in diesem Absatz Beschreibungen aus drei grundsätzlich verschiedenen organisationstheoretischen Ansätzen. Die große Übereinstimmung in der Interpretation von Strukturen und den Möglichkeiten der Abweichungen mag hier überraschen. Die an Macht interessierten Akteurstheorien in der französischen (vgl. Crozier/Friedberg 1977: 107), britischen (Giddens 1979: 64 ff.) und deutschen (Küpper/Ortmann 1986: 596 ff.) Variante basieren auf dieser Annahme, aber ohne dass die Differenz zwischen Formal- und Informalstruktur systematisch in den Blick genommen wird. Eine der Stärken der Institutionenökonomie – in all ihren drei Ausprägungen Transaktionskostenansatz, Property-Rights-Ansatz und Principal-Agent-Theory – ist sicherlich, dass sie einen Blick dafür hat, ob sich Akteure an Regeln halten oder nicht. Aber die Institutionenökonomie ist jedoch deutlich schwächer, wenn sie erklären will, wie es zur Bildung von Strukturen kommt. Sie kommt gut von „der Makroebene auf die Mikroebene hinunter“, aber von der „Mikroebene nicht wieder auf die Makroebene hinauf“ (vgl. z.B. Luhmann 1985: 118).

Aber wie ordnet man diese Elemente der Formalstrukturen so, dass man darüber Einsichten in die Funktionsweise von Organisationen bekommt? Soll man drei „harte Faktoren“ („Strategie“, „Struktur“ und „System“) von vier „weichen Faktoren“ („Selbstverständnis“, „Stammpersonal“, „Spezialkenntnisse“ und „Stil“) unterscheiden und das Zusammenspiel dieser Faktoren in einem „7S-Modell“ zum Erfolgsrezept für alle Organisationen ausrufen, wie es die US-amerikanischen Managementberater Tom Peters und Robert Waterman (1982: 32) versucht haben? Soll man wie der kanadische Organisationsforscher Henry Mintzberg (1979: 19 ff.) mit einer „strategischen Spitze“, einem „operativen Kern“, einer „Mittleren Linie“, einer „Technostruktur“ und „Hilfsstäben“ fünf Bereiche in einer Organisation unterscheiden und dann untersuchen, wie diese zusammenwirken? Oder soll man, wie schon früh der deutsche Betriebswirt Fritz Nordsieck (1932), mit einer simplen Unterscheidung von „Aufbauorganisation“ und „Ablauforganisation“ arbeiten, um einerseits die Anordnungen der Abteilungen und andererseits die Prozesse der Arbeitsorganisation ins Blickfeld zu bekommen?

Es hat sich bewährt, drei grundlegend unterschiedliche Strukturtypen zu unterscheiden. Die erste Form sind *Entscheidungsprogramme*. Dazu lassen sich beispielsweise betriebswirtschaftliche Zielsysteme, Dienstanweisungen, EDV-Programme oder die Policies zählen. Mit ihnen wird festgelegt, welches Handeln in Organisationen als richtig oder als falsch anzusehen ist. Die zweite Form sind die *Kommunikationswege*. Zu ihnen zählt man die Aufbauorganisation, die Geschäftsordnung, die Aufgabenteilung, die Informationswege, die Mitzeichnungsrechte, den hierarchischen Aufbau oder die Unterschriftenregelungen. Hier wird festgelegt, auf welche Art und Weise man in der Organisation kommunizieren kann oder muss. Als dritte Form von Entscheidungsprämissen kann man *Personal* begreifen. Es macht für zukünftige Entscheidungen einen Unterschied, welche Person (oder welcher Typ von Person) auf einer Position etabliert wurde, und man kann die Entscheidungsprämisse Personal – wie Programme oder Kommunikationswege – durch Entscheidungen in diesem Fall zum Beispiel über Personaleinstellungen, Versetzungen oder Qualifikationen beeinflussen (vgl. ausführlich Luhmann 2000: 221 ff.).<sup>6</sup>

### Programme

Programme bündeln Kriterien, nach denen entschieden werden muss. Sie legen fest, was man in Organisationen tun darf und was nicht. Insofern haben Programme die Funktion, Schuld bei Fehlern zurechenbar zu machen und so Vorwürfe in der Organisation zu verteilen. Wenn eine Mitarbeiterin nicht das durch ein Programm vorgegebene Ziel einer 10%igen Umsatzsteigerung erreicht, dann kann sie zwar Ausflüchte suchen, aber letztlich erlaubt die Programmierung, den Fehler zuerst bei ihr zu suchen. Wenn ein Mitarbeiter nicht wie vorgeschrieben den eingegangenen Laufzettel sofort bearbeitet und an seinen Kollegen weitergegeben hat, dann hat er sich in der Organisation entsprechend zu rechtfertigen. In Organisationen gibt es dabei genau zwei prinzipiell zu unterscheidende Programmtypen: Konditional- und Zweckprogramme (vgl. kompakt Luhmann 2000: 260 ff.).<sup>7</sup>

*Konditionalprogramme* legen fest, was getan werden muss, wenn in einer Organisation ein bestimmter Impuls wahrgenommen wird. Wenn beispielsweise in der Fließbandmontage bei einer Montagestation ein vormontiertes Teil ankommt, dann muss aufgrund eines durch die Firma vorgegebenen Konditionalprogramms eine spezifizierte Handlung vorgenommen werden. Wenn ein Antrag auf Arbeitslosengeld bei einer Agentur für Arbeit eingeht, dann kann der Sachbearbeiter den Antrag nach

---

<sup>6</sup> Das Modell ist sicherlich am ausführlichsten im – teilweise selbst für Organisationswissenschaftler nicht leicht zugänglichen – Spätwerk von Niklas Luhmann „Organisation und Entscheidung“ (2000: 222 ff.) entwickelt worden. Prägnante Darstellungen finden sich aber auch beispielsweise schon bei Luhmann 1973b; Luhmann 1975, Luhmann 1981: 114 und Luhmann 1988: 176 ff.

<sup>7</sup> Die Unterscheidung zwischen Konditional- und Zweckprogrammen findet sich bereits in organisationswissenschaftlichen Studien der 1950er Jahre wurde aber erst von Luhmann systematisch ausgearbeitet. In den 1960er Jahren war diese Unterscheidung in seinen rechts-, politik- und organisationssoziologischen Schriften eine seiner „analytischen Allzweckwaffen“ (vgl. z.B. nur Luhmann 1965: 29 ff.; Luhmann 1966: 35 ff. oder Luhmann 1971b: 139 ff.), wird aber weder in der soziologischen noch betriebswirtschaftlichen Organisationsanalyse bisher stark genutzt.

den gesetzlich grundlegend geregelten und durch die Agentur spezifizierten Konditionalprogrammen genau identifizieren, ob dies als Anlass für die Auszahlung von Arbeitslosengeld gelten kann.

Bei Konditionalprogrammen gibt es eine feste Kopplung zwischen der Bedingung einer Handlung – dem „Wenn“ – und der Ausführung einer Entscheidung – dem „Dann“. Das Besondere ist dabei, dass die Vorgehensweise genau festgelegt ist. Die konditional programmierte Monteurin im Automobilwerk kann nicht selbstständig entscheiden, welche Folgehandlung sie ausführt, nachdem sie durch das auf dem Fließband ankommende vorgefertigte Teil zur Ausführung einer Handlung aufgefordert worden ist. Der Mitarbeiter des Arbeitsamtes, der durch die Einreichung eines Unterstützungsantrages zur Handlung aufgefordert wird, kann nicht entscheiden, dass er die Unterstützung diesmal in Form von Naturalien gewähren will, sondern ist gezwungen, die durch das Programm vorgegebene Geldsumme auszuzahlen. Was nicht ausdrücklich erlaubt ist, ist bei Konditionalprogrammen verboten.

Bei Konditionalprogrammen ist der Ausführende immer dann schuld, wenn er nach einem Impuls nicht den vorgeschriebenen Arbeitsschritt vornimmt. Herr Meyer kann bei einem Konditionalprogramm dann zur Rechenschaft gezogen werden, wenn er zum Beispiel nicht wie vorgeschrieben den eingegangenen Laufzettel sofort bearbeitet und an seinen Kollegen weitergegeben hat. Für das Ergebnis eines Arbeitsprozesses ist aber nicht der Ausführende eines Konditionalprogramms verantwortlich, sondern derjenige, der dieses Programm entwickelt hat. Wenn beispielsweise die Sozialarbeiterin entsprechend den vorgegebenen Konditionalprogrammen ihre „Fälle“ bearbeitet, ist nicht sie schuld, wenn am Ende der Obdachlose auf den Straßen Wiens stirbt, sondern diejenigen in der Verwaltung, die die Konditionalprogramme so aufgestellt haben, dass der Tod des Obdachlosen nicht verhindert werden konnte.

Die Ausrichtung der Wahrnehmung ist „*inputorientiert*“ – wobei es zweitrangig ist, ob der Konditionalprogrammierte die Inputs in Form von Anträgen, von Impulsen am Fließband oder von Strafanzeigen erhält. Es kann lediglich geprüft werden, ob der Fall einer Anwendung eines Konditionalprogramms vorliegt oder nicht. Dabei gibt es jedoch Ermessensspielraum, der selbst einem ausschließlich konditional programmierten Mitarbeiter Einfluss verschafft. Bei der Rückforderung einer Umzugskostenerstattung wegen des vorzeitigen Wechsels zu einem neuen Arbeitgeber besteht für den Konditionalprogrammierten – natürlich in Grenzen – ein Spielraum, welches Datum genau für die Berechnung zugrunde gelegt wird. Die Einschätzung, ob bei einem Angriff auf einen Polizisten der Einsatz der Schusswaffe gerechtfertigt ist, liegt wenigstens teilweise auch im Ermessen des jeweiligen Beamten.

*Zweckprogramme* sind ganz anders gebaut als Konditionalprogramme. Sie legen fest, welche Ziele oder Zwecke erreicht werden sollen. Solche Zweckprogrammierungen findet man an der Spitze einer Organisation, wenn beispielsweise als Zweck einer Unternehmung die Führerschaft auf dem Markt der Waschmaschinen ausgegeben wird. Sie treten aber auch bei der Tätigkeit des mittleren und unteren Managements auf, wenn versucht wird, diese über Zielvorgaben – dem sogenannten Management by Objectives – zu steuern. Aber selbst einfache Tätigkeiten können über Zweckprogramme gesteuert werden, beispielsweise wenn eine Chefin von ihrem Assistenten verlangt, möglichst kostengünstig 2000 Seiten neues Druckerpapier zu besorgen.

Bei Zweckprogrammen ist die Wahl der Mittel freigegeben. Es gibt – anders ausgedrückt – eine lose Kopplung zwischen dem Zweck und den Mitteln. Dabei ist die Wahl der Mittel nie völlig freigegeben. Die Zielerreichung muss innerhalb der von der Organisation vorgegebenen Grenzen stattfinden. Das Management kann zur Erreichung der Marktführerschaft bei Waschmaschinen nicht einfach alle Konkurrenten aufkaufen, wenn beispielsweise Vorgaben der Aktionäre oder des Kartellamts dagegensprechen. Der Assistent darf das Papier nicht einfach in der Nachbarabteilung stehlen und dann darauf verweisen, dass das die kostengünstigste Variante gewesen ist. Aber es gilt die Faustregel: Jedes Mittel, das nicht durch die Organisation (oder gar durch Gesetze) verboten ist, ist zur Erreichung eines Ziels erlaubt.

Dabei trägt bei Zweckprogrammen die Person, die das Programm ausführt, die Schuld, wenn der Zweck oder das Ziel nicht erreicht wird oder wenn die eingesetzten Mittel für die Organisation problematische Nebeneffekte produziert haben. Wenn eine Geschäftsführerin nicht das vorgegebene Ziel einer Marktführerschaft bei Waschmaschinen erreicht hat, dann kann sie zwar Ausflüchte suchen, aber schon diese Rechtfertigungsversuche weisen darauf hin, dass der Fehler zuerst bei ihr gesucht werden muss. Der Assistent gerät in Erklärungsnotwendigkeiten, wenn das Druckerpapier nicht zur Verfügung steht oder auch nur, wenn er bei der Beschaffung des Druckerpapiers zu viel Aufwand betrieben hat.

Weil Zweckprogramme „*outputorientiert*“ sind, können sie auf eine unbestimmbare Zukunft ausgerichtet werden. Eine Organisation kann von einem Vertriebsmanager eine Umsatzsteigerung von 10% verlangen und muss bei dieser Zweckprogrammierung nicht wissen, wie sich beispielsweise die Konkurrenzlage verändert. Die Aufforderung an den Assistenten, immer dafür zu sorgen, dass genügend Druckerpapier vorhanden ist, befreit den Programmierer davon, sich Gedanken zu machen, wie der Papiernachschub im Unternehmen organisiert ist. Durch Zweckprogrammierung erhält die Organisation eine gewisse Elastizität, die sie bei einer reinen Konditionalprogrammierung nicht hätte.

### **Kommunikationswege**

Der zweite grundlegend zu unterscheidende Typus von Entscheidungsprämissen sind die Kommunikationswege einer Organisation. Durch das Festlegen von Wegen werden die Möglichkeiten zur Kommunikation in der Organisation erst einmal massiv eingeschränkt. Es wird auf einen großen Teil der möglichen Kontakte verzichtet und lediglich eine kleine Zahl legitimierter Kontakte zugelassen, an die sich die Mitglieder zu halten haben, wenn sie ihre Mitgliedschaft nicht aufs Spiel setzen wollen.

Aber nur durch die Einrichtung von solchen Kommunikationswegen kann der „Communication Overkill“ von Organisationen verhindert werden. Andere soziale Gebilde wie Familien, Gruppen oder Gespräche mögen sich als „All-Channel-Netzwerke“ organisieren. Jedes Familienmitglied, jeder Gesprächsteilnehmer oder jedes Gruppenmitglied kann mit jedem anderen kommunizieren oder wenigstens den prinzipiellen Anspruch erheben, mit ihm oder ihr kommunizieren zu können. Bei Organisationen wird genau diese Möglichkeit durch die Festlegung von Kommunikationswegen verhindert (vgl. zu All-Channel-Netzwerken Luhmann 1973b).

Für die Mitglieder einer Organisation hat die Einrichtung von Kommunikationswegen – wie alle anderen Strukturtypen auch – eine entlastende Funktion. Diejenigen, die für eine bestimmte Entscheidung zuständig sind, können davon ausgehen, dass dies systemintern als richtig angesehen und nicht angezweifelt wird. Sie müssen im Problemfall aber auch die Verantwortung übernehmen und haben für eventuelle Fehler oder negative Konsequenzen ihrer Entscheidungen Rechenschaft abzulegen. Dies entlastet nicht nur die Hierarchen, weil sie davon ausgehen können, dass ihre Untergebenen ihre Weisungen befolgen – oder wenigstens offiziell so tun, als ob sie sie befolgen. Auch die Untergebenen werden entlastet, weil sie wissen, mit wem man reden darf und mit wem nicht (vgl. Luhmann 1969). Sie entlasten aber auch bei der Kooperation zwischen Personen zwischen den Ebenen, weil zum Beispiel eine Abteilung die Information einer anderen nicht auf ihre Stimmigkeit oder ihren Nutzen überprüfen muss.

In Organisationen gibt es ganz unterschiedliche Formen, um Kommunikationen zu regeln. Der prominenteste Kommunikationsweg in Organisationen ist sicherlich die *Hierarchie*. Über sie wird einerseits festgelegt, wer wem über- und untergeordnet ist. Gleichzeitig wird durch die Hierarchie einer Organisation aber auch Gleichheit produziert, weil festgelegt wird, welche Abteilungen sich auf der gleichen hierarchischen Ebene der Organisation befinden. Die zentrale Funktion von Hierarchie als Kommunikationsweg ist dabei – wie gezeigt –, mit Verweis auf die Mitgliedschaftsbedingung Sachkonflikte innerhalb der Organisation schnell auflösen zu können.

Ein weiterer wichtiger Kommunikationsweg sind *Mitzeichnungsrechte*. Mitzeichnungsrechte werden in der Regel auf der gleichen hierarchischen Ebene eingerichtet. Verschiedene Minister müssen

zustimmen, bevor eine Verordnung in Kraft treten kann. Oder die Abteilungsleiter müssen eine Arbeitsanweisung gegenzeichnen, bevor sie offiziell in der Organisation verkündet werden kann. Mitzeichnungsrechte basieren auf der Gleichrangigkeit der beteiligten Organisationseinheiten und sind damit entsprechend anfällig, weil es keine einfachen Wege gibt, um Konflikte aufzulösen (vgl. dazu Luhmann 1988: 177).

Ein weiterer, zunehmend wichtiger werdender Kommunikationsweg sind *Projektstrukturen* in Organisationen. Dazu werden Mitglieder aus unterschiedlichen Abteilungen zusammengezogen, um ein zeitlich befristetes Vorhaben – ein Zweckprogramm – zu bearbeiten. Häufig sind die Leiter der Projekte dabei nicht oder nur begrenzt mit Weisungsbefugnissen ausgestattet. Die Projektmitglieder fühlen sich häufig noch der sie entsendenden Hierarchie verpflichtet und schwächen so den über die Projektgruppe zusätzlich eingerichteten Kommunikationsweg.

Hierarchien, Mitzeichnungsrechte und Projektstrukturen können miteinander kombiniert werden, so dass sich ganz eigene Formen von Netzwerken von Kommunikationswegen ausbilden. Je nachdem, welche Kombination von Hierarchien, Mitzeichnungsrechten und Projektstrukturen gewählt wird, verändern sich die Wahrscheinlichkeiten für Kooperationen, Konkurrenzen oder Konflikte in der Organisation. In der Organisationsforschung gibt es ein hohes Maß an Phantasie bei der Entwicklung, Benennung und Beschreibung solcher Netzwerke von Kommunikationswegen. Mit Begriffen wie Funktionalorganisation, Divisionalorganisation oder Matrixorganisation wird dann zum Ausdruck gebracht, welches Anordnungsprinzip der Kommunikationswege dominiert.

### **Personal**

Während die Vorstellung, Programme und Kommunikationswege als Typen der Organisationsstruktur zu sehen, für Kenner noch einen eher geringen Überraschungswert hat, mag der Vorschlag für den dritten gleichrangig zu betrachtenden Typus der Organisationsstruktur verwundern: Personal. Die Ursache für die weitgehende Ignorierung des Strukturtypus Personal ist ein blinder Fleck, der sich durch die klassische Betriebswirtschaftslehre eingeschlichen hat. Durch die Orientierung am klassischen Zweck-Mittel-Schema wird in der betriebswirtschaftlichen Organisationsforschung Personal häufig nur als Mittel zum Zweck betrachtet, das selbst aber keine Struktur der Organisation darstellt. Zum Ausdruck kommt diese Irrigkeit dann in solchen absonderlichen Wortkombinationen wie „Organisation und Personal“ bei der Benennung von Abteilungen, Instituten oder Lehrstühlen, die suggerieren, dass das Personal analytisch irgendwie außerhalb der Organisation – und der Organisationsstruktur – zu verorten ist (vgl. dazu schon Luhmann 1971a: 209).

Aber der Nachweis für die „Strukturhaftigkeit“ von Entscheidungen über Personal ist einfach: Jeder Beobachter kann feststellen, dass in Organisationen nicht nur über Personal entschieden wird, sondern dass diese Personalentscheidungen wichtige Prämissen für weitere Entscheidungen in der Organisation sind. Es macht für zukünftige Entscheidungen einen Unterschied, welche Person eine Stelle besetzt. Auf der gleichen Stelle entscheiden Juristen häufig anders als Betriebswirte, und diese wiederum anders als Soziologen. Personen mit einer Oberschichtsozialisation entscheiden tendenziell anders als Personen aus der Unterschicht. Und auch das Entscheidungsverhalten von Frauen soll tendenziell ein anders als das von Männern sein.

Die Bedeutung dieses Strukturmerkmals erkennt man daran, dass in Organisationen ein großes Interesse an Personen besteht. Dabei geht es nicht – bei allem Klatsch über vermeintliche Affären von Vorstandsvorsitzenden mit ihren Fitnesstrainerinnen – darum, dass Personen privat interessant gefunden werden. Das Interesse an der Person ist in Organisationen deswegen so ausgeprägt, weil man davon ausgeht, dass Personen in einer ihnen jeweils eigenen Art und Weise entscheiden. Man kann beobachten, dass jedes Organisationsmitglied bei der Art der Ausführung von Programmen und der Bedienung von Kommunikationswegen einen eigenen (Führungs-)Stil entwickelt (vgl. Jackall 1983: 121). Und man stellt in Organisationen fest, dass bei jedem personellen Wechsel in Organisationen Diskontinuitäten entstehen, und zwar auch dann, wenn die Kommunikationswege und Programme der Organisation identisch bleiben.

Für Organisationen gibt es verschiedene Möglichkeiten, um an der Stellschraube Personal zu drehen (vgl. hierzu Luhmann 1971a: 208).<sup>8</sup> Mit der *Einstellung* wird fixiert, welcher Typus von Person zukünftig in der Organisation Entscheidungen fällen wird. Schon bei der Definition von Stellenanzeigen, Kandidatenprofilen und Ausschreibungsunterlagen wird heftig darum gerungen, welche Merkmale – und damit letztlich für die Organisation relevante Entscheidungsstile – eine Person mitbringen soll.

Mit der *Entlassung* wird festgelegt, welche Entscheidungen einer Person man zukünftig in einer Organisation nicht mehr haben möchte. Gerade bei Spitzenpositionen in Organisationen wird diese Möglichkeit häufig genutzt, um nach außen und innen zu signalisieren, dass andere Formen von Entscheidungen zu erwarten sind. Auf vielen Stellen innerhalb von Organisationen sind Entlassungen jedoch nicht möglich. Dann bleibt häufig nur noch die Möglichkeit, zum Mittel der Versetzung zu greifen, also Personen auf Stellen zu versetzen, wo sie mit ihren Entscheidungen „nicht so viel anrichten können“.

Die *interne Versetzung* kann nach oben – als Karriereschritt oder als Ruhigstellung auf Frühstücksdirektorenposten –, nach unten als Degradierung oder auch zur Seite erfolgen. Der Vorteil bei Versetzungen ist, dass die Person in der Organisation bereits bekannt ist. Allerdings ist das von der Organisation positiv gewürdigte Verhalten auf einer Stelle keine Garantie dafür, dass sich die Person auch auf anderen Stellen entsprechend positiv verhält. Umgekehrt bedeutet das Versagen auf einer Stelle nicht, dass sich die Person auch auf einer anderen Stelle ungeeignet verhält.

Mit *Personalentwicklung* wird versucht, das Verhalten einer Person so zu verändern, dass sie zukünftig auf der gleichen Position andere Entscheidungen trifft. Dabei wird häufig so getan, dass die Trainings, Coachings und Supervisionen die „Software“ der Organisation darstellen, während die Programme, die Technologien und die Dienstwege die „Hardware“ der Organisation darstellen. Plausibel scheint eher das Gegenteil zu sein (vgl. ausführlich dazu Kühl 2008: 156). Während sich Organisationspläne und Aufgabenbeschreibungen „leicht, praktisch mit einem Federstrich ändern lassen“, sind Personen „schwer, wenn überhaupt umzustellen“. Selbst wenn einzelne Personen bereit sind, sich aufgrund einer Personalentwicklungsmaßnahme zu ändern, werden sie von ihrem Umfeld doch häufig mit der Erwartung konfrontiert, dass sie sich so verhalten sollen, wie sie sich immer verhalten haben (vgl. Luhmann 2000: 280).<sup>9</sup>

### **Zum Verhältnis von Programmen, Kommunikationswegen und Personal**

Man kann das Zusammenspiel von Programmen, Kommunikationswegen und Personal schon auf der „kleinsten organisatorisch zu definierenden Organisationseinheit“ (Bühner 2004: 61) beobachten: der *Stelle*. Die Stelle muss mit einer Person besetzt werden. Sie wird über in Organisationshandbüchern oder Computerprogrammen festgelegten Auslösebedingungen (Konditionalprogramme) oder über anzustrebende Ziele (Zweckprogramme) programmiert. Und ihre Kontaktmöglichkeiten werden durch die vorgegebenen Kommunikationswege beschränkt (vgl. Luhmann 1973b). Aber auch bei *Abteilungen* von Organisationen spielen immer alle drei Strukturtypen zusammen. Sie werden durch Personal mit seinem jeweils ganz eigenen Entscheidungsstil geprägt, und ihre Arbeit wird durch vorgegebene Zweckprogramme und Konditionalprogramme und durch die Einbindung in die Kommunikationswege der Organisation strukturiert. Aber auch auf der Ebene der ganzen *Organisation* kann das Zusammenspiel der drei Strukturformen beobachtet werden – zum Beispiel wenn festgestellt wird, dass ein Unternehmen immer nur ganz besondere „Typen“ einstellt, dass mit der Veränderung im Organigramm ganz neue, ungewohnte Kommunikationswege entstehen oder dass organisationsweite Veränderungen von Zielvorgaben oder Abläufen beobachtet werden.

---

<sup>8</sup> Luhmanns (1971a: 208) Liste ist hier etwas weniger schematisch, er nennt in seiner Aufzählung „Ausbildung, Rekrutierung, Verteilung im System, Sozialisation, Karriere“.

<sup>9</sup> Diese Auffassung wird übrigens auch aus anderen Theorieperspektiven eingenommen. Der Arbeitspsychologe Oswald Neuberger (1994: 13) stellt beispielsweise fest, dass das „Produktionsmittel Personal“ im Gegensatz zu Maschinen „sperrig“ sei, weil es über „Eigensinn und Eigenwert“ verfüge.

## Was tun?

### Ansätze zur Analyse und Veränderung von Organisationsstrukturen

Die Formalstruktur einer Organisation anhand der drei Typen von Entscheidungsprämissen zu bestimmen, ist erst einmal eine wenig befriedigende Fingerübung. Das Zerlegen von Formalstrukturen in die Typen „Programme“, „Kommunikationswege“ und „Personal“ mag eine erste komplexe Beschreibung der Organisation liefern, die über die reine Überlegung zur Aufbauorganisation à la Funktional- oder Divisionalmodell oder zur Organisation der Prozesse in der Ablauforganisation hinausgeht. Sie liefert aber an sich den Organisationen keine Entscheidungsempfehlungen. Durch den Blick auf das Zusammenspiel von Programmen, Kommunikationswegen und Personal können jedoch Fragen gestellt werden, durch die sowohl Veränderungsmöglichkeiten als auch Veränderungsbegrenzungen von Organisationen ins Blickfeld genommen werden können.

#### Welche Strukturtypen sind immobilisiert?

Der Blick für die verschiedenen Formen von Organisationsstrukturen ermöglicht es, zu erkennen, welche Strukturelemente der Organisation „immobil“ sind – also nicht oder nur unter Kosten des Identitätsverlustes geändert werden können.

Wir kann beispielsweise bei Volkskirchen, bei islamischen Religionsgemeinschaften und jüdischen Glaubensgemeinschaften beobachtet werden, dass ein wichtiger Teil des *Programms* der Organisation – nämlich der Bezug auf das Alte und Neue Testament, den Koran oder den Talmud – sakrosankt behandelt und damit eine Entscheidungsprämisse immobilisiert wird. Aber auch bei den marxistisch-leninistischen Parteiorganisationen des Staatssozialismus fand über die Dogmatisierung der Werke von Karl Marx und Friedrich Engels eine Immobilisierung von Programmen statt. Dies hat zur Folge, dass Veränderungen häufig nur unter Rücksichtnahme auf diese immobilisierten Entscheidungsprämissen vorgenommen werden. Wenn die Werke Matthäus', Markus', Lukas' und Johannes' oder von Marx und Engels absolut gesetzt werden, besteht Programmflexibilität lediglich in Bezug auf die Interpretationen und Ausführungsrichtlinien dieser Programme (vgl. Luhmann 1988: 175 f.).

Aber auch *Kommunikationswege* von Organisationen können immobilisiert sein. Parteien in demokratischen Staaten sind ja nicht nur Teilnehmer an einem „makrodemokratischen Spiel“, sondern sie müssen selbst so tun, als wenn ihre Kommunikationswege demokratisch sind. Auch wenn, wie schon Max Weber (1919: 39 f.) feststellte, erfolgreiche Politik darin bestehe, Parteimitglieder zu „gut diszipliniertem Stimmvieh“ zu machen und die Partei durch eine eigene Form von Hierarchie gelenkt wird, müssen sich die formalen Kommunikationswege jedoch anders präsentieren: als eine von unten gesteuerte Organisation, in der alle wichtigen Positionen letztlich durch die Parteimitglieder bestimmt werden. Ein Versuch, diese Kommunikationswege in diktatorische Führungsformen umzuwandeln, würde in vielen Staaten an der Verfassung scheitern und das Verbot der Partei mit sich bringen.

Aber auch das Strukturmerkmal *Person* ist in vielen Organisationen vielfach immobilisiert. Besonders deutlich lässt sich dies bei Familienunternehmen beobachten. Familienunternehmen rekrutieren ihr Führungspersonal vorrangig aus der Familie der Kapitalbesitzer. Hier ist die Flexibilität eingeschränkt: Man kann zwar zwischen verschiedenen Familienmitgliedern – z.B. zwischen der erst- und zweitgeborenen Tochter – wählen, einzelne Familienmitglieder langsam in Positionen hineinwachsen lassen oder auch nicht besonders geeignete Familienmitglieder auf eher unwichtige Positionen versetzen. Eine Besetzung von außen wird jedoch in der Regel vermieden, weil damit der Charakter des Familienunternehmens verloren gehen würde (vgl. zur Problematik Simon 2005).

#### Welche Strukturmerktypen entstehen während des Wachstums?

In ihrer Entstehungsphase sind Organisationen zurückhaltend, „Strukturen“ – Entscheidungsprämissen – auszubilden. Auf eindeutige Programmierung von Abläufen wird häufig verzichtet, weil noch keine

Notwendigkeit zu einer Standardisierung gesehen wird und die Mitarbeiter Routinen durch „Learning by Doing“ entwickeln. Weil auf formal vorgeschriebene Kommunikationswege verzichtet wird, hat jedes Mitglied zu jedem anderen weitgehend problemlos Zugang, weswegen diese Organisationen sich auch als „Face-to-Face-Organisationen“ bezeichnen lassen. Dadurch hat die Entscheidungsprämisse *Personal* eine zentrale Bedeutung, was man unter anderem daran erkennt, dass es gerade bei der Gründung von Organisationen immer wieder betont wird, dass die „Chemie“ zwischen den Gründungsmitgliedern stimmen müsse und das Ausscheiden einzelner Personen häufig einschneidende Effekte in der Organisation hat (vgl. zur Bedeutung von Personal bei politischen Basisinitiativen Freeman 1972: 151 ff.; bei neuen Ministerien Stucke/Glagow/Schimank 1985: 7 und bei Unternehmensgründungen Kühl 2002: 188 ff.).

Relativ schnell bilden sich nach der Gründung bewährte „Praktiken“ der Vorgehensweise und „Trampelpfade“ der Kommunikation heraus. Aber diese „Praktiken“ und „Trampelpfade“ sind nur in der alltäglichen Routine abgesichert. Man kann daher nur begrenzt dagegen protestieren, wenn von ihnen abgewichen wird. Deswegen werden diese Entscheidungsprämisse, über die nie wirklich entschieden wurde, mit dem weiteren Wachstum der Organisation durch offizielle Entscheidungen kodifiziert, modifiziert oder auch geächtet.

Nach der Gründung kann man bei Start-Up-Firmen, neuen Ministerien, alternativen Zeitungsprojekten oder politischen Initiativen beobachten, wie Organisationen, die anfangs ihre Entscheidungen weitgehend ohne die Stütze von Prämissen getroffen haben, immer mehr versuchen, über die Festlegung verbindlicher Ziele, die Etablierung von standardisierten Abläufen, die Einrichtung von Hierarchien und Mitzeichnungsrechten und die Einführung offizieller Personalpolitiken versuchen, Halt in Strukturen zu finden. Dabei ist es interessant zu beobachten, in welchem Maße der Halt in festgezurrten *Programmen* oder in formalisierten *Kommunikationswegen* gesucht wird und in welchem Maße die Entscheidungsprämisse *Personal* noch eine Rolle spielt.

### **Wie können sich Strukturtypen gegenseitig ersetzen?**

Die Strukturmerktypen einer Organisation kann man auch unter dem Gesichtspunkt „wechselseitiger Substituierbarkeit“ beobachten (vgl. Luhmann 1971a: 208). Wenn eine Aufgabe – zum Beispiel die Entwicklung eines neuen Medikaments, das Gewinnen einer Schlacht oder die Reform einer Schule – nicht im Detail programmiert werden kann, steigen fast automatisch die Anforderungen an die *Person* des Entscheiders (vgl. Luhmann 2000: 226). Oder umgekehrt: Wenn eine Person nicht alle benötigten Fähigkeiten besitzt, muss die Beteiligung anderer Stellen vorgeschrieben, die hierarchische Aufsicht verstärkt oder die „*Programmschrauben*“ angezogen werden (vgl. Kieserling 2004: 39). Wenn man sich weder auf die Programme noch auf das Personal verlassen kann, muss sich eine Organisation – siehe das Beispiel der Billiglohnfabriken in China oder Mexiko – auf ihre Kommunikationswege in Form einer tief gestaffelten Hierarchie verlassen.

Man kann solches Ersetzen von Strukturmerkmalen in jedem Reformprozess von Organisationen beobachten. Die Modularisierung und Standardisierung von Studiengängen an Universitäten führt tendenziell zu einem Bedeutungsverlust der Entscheidungsprämisse *Personal*. Prüfungsformen und -inhalte – aber mit Einschränkung auch Lehrformen und -inhalte – werden so stark vereinheitlicht, dass es zweitrangig wird, wer lehrt und prüft. Im Extremfall werden Studienbriefe verteilt, vorgefertigte Powerpointbilder an die Wand geworfen und Frage-Antwort-Schemata vorbereitet, so dass aufgrund der genauen Programmierung sekundär wird, welches *Personal* eine Veranstaltung anbietet. Das Wissen der Studierenden wird über Multiple-Choice-Klausuren abgefragt, die dann letztlich auch durch studentische Hilfskräfte, die Sekretärin oder gleich den Computer korrigiert werden können. Bei der Umstellung von Fließbandarbeit auf Gruppenarbeit kann man beobachten, wie plötzlich sowohl an die Kommunikationswege als auch an das *Personal* neue Anforderungen gestellt werden. Mit der Umstellung auf Gruppenarbeit wird von den Mitarbeitern nicht mehr das Befolgen von strikten Wenn-dann-Programmen verlangt, sondern nur noch das Einhalten der zu Wochen-, Monats- oder Jahresbeginn festgelegten Ziele. Die interne Koordination, die Wahl der technischen Mittel und die Festsetzung der Arbeitszeiten sind der Gruppe im Rahmen des Zweckprogramms selbst überlassen. Weil in der Regel die Einführung von Gruppenarbeit mit einem Abbau einer

Hierarchiestufe – nämlich der des Vorarbeiters oder Teamleiters – einhergeht, werden hier ganze neue Anforderungen an die Qualifikation des Personals gestellt werden (vgl. Kühl 2001: 211).

## Literatur

- Baecker, Dirk (1993a): Die Form des Unternehmens. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Barnard, Chester I. (1938): The Functions of the Executive. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Bolte, Annegret; Stephanie Porschen, 2006: Die Organisation des Informellen. Modelle zur Organisation von Kooperation im Arbeitsalltag. Wiesbaden: VS-Verlag.
- Burawoy, Michael (1979): Manufacturing Consent. Chicago; London: University of Chicago Press.
- Bühner, Rolf (2004). Betriebswirtschaftliche Organisationslehre. 10. überarb. Aufl. München: Oldenbourg.
- Crozier, Michel; Erhard Friedberg (1977): L'acteur et le système. Les contraintes de l'action collective. Paris: Seuil.
- Dalton, Melville (1959): Men Who Manage. New York: Wiley.
- Foerster, Heinz von (1984): Principles of Self-Organization in a Socio-Managerial Context. In: Ulrich, Hans; Gilbert J.B. Probst (Hg.): Self-Organization and Management of Social Systems: Insights, Promises, Doubts, and Questions. Berlin: Springer, S. 2-24.
- Freeman, Jo (1972): The Tyranny of Structurelessness. In: Berkeley Journal of Sociology, Jg. 17, S. 151-164.
- Friedberg, Erhard (1993): Le pouvoir et la règle. Dynamiques de l'action organisée. Paris: Seuil.
- Giddens, Anthony (1979): Central Problems in Social Theory. London: Macmillan.
- Jackall, Robert (1983): Moral Mazes. Bureaucracy and Managerial Work. In: Harvard Business Review, H. 5/1983, S. 118-130.
- Kieserling, André (2004): Organisationsstruktur. Quickborn: unveröff. Workshopprotokoll.
- Kühl, Stefan (2001): Über das erfolgreiche Scheitern von Gruppenarbeitsprojekten. Rezentralisierung und Rehierarchisierung in Vorreiterunternehmen der Dezentralisierung. In: Zeitschrift für Soziologie, Jg. 30, S. 199-222.
- Kühl, Stefan (2002): Jenseits der Face-to-Face-Organisation. Wachstumsprozesse in kapitalmarktorientierten Unternehmen. In: Zeitschrift für Soziologie, 31 Jg., S. 186-210.
- Kühl, Stefan (2008): Coaching und Supervision. Zur personenorientierten Beratung in Organisationen. Wiesbaden: VS-Verlag.
- Küpper, Willi; Günther Ortman (1986): Mikropolitik in Organisationen. In: Die Betriebswirtschaft, Jg. 46, S. 590-602.
- Luhmann, Niklas (1964): Funktionen und Folgen formaler Organisation. Berlin: Duncker & Humblot.
- Luhmann, Niklas (1965): Öffentlich-rechtliche Entschädigung, rechtspolitisch betrachtet. Berlin: Duncker & Humblot.
- Luhmann, Niklas (1966a): Recht und Automation in der öffentlichen Verwaltung. Eine verwaltungswissenschaftliche Untersuchung. Berlin: Duncker & Humblot.
- Luhmann, Niklas (1969k): Unterwachung. Oder die Kunst, Vorgesetzte zu lenken. Bielefeld: unveröff. Ms.
- Luhmann, Niklas (1971a): Reform des öffentlichen Dienstes. In: Luhmann, Niklas (Hg.): Politische Planung. Aufsätze zur Soziologie von Politik und Verwaltung. Opladen: WDV, S. 203-256.
- Luhmann, Niklas (1971b): Lob der Routine. In: Luhmann, Niklas (Hg.): Politische Planung. Aufsätze zur Soziologie von Politik und Verwaltung. Opladen: WDV, S. 113-143.
- Luhmann, Niklas (1973a): Zweckbegriff und Systemrationalität. Über die Funktion von Zwecken in sozialen Systemen. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Luhmann, Niklas (1973b): Allgemeine Theorie organisierter Sozialsysteme. In: Luhmann, Niklas (Hg.): Soziologische Aufklärung 2. Aufsätze zur Theorie der Gesellschaft. 2. Aufl. Opladen: WDV, S. 39-50.
- Luhmann, Niklas (1981f): Politische Theorie im Wohlfahrtsstaat. München; Wien: Olzog.
- Luhmann, Niklas (1985): Neue Politische Ökonomie. In: Soziologische Revue, Jg. 8, S. 115-120.

- Luhmann, Niklas (1988): Organisation. In: Küppers, Willi; Günther Ortman (Hg.): Mikropolitik. Rationalität, Macht und Spiele in Organisationen. Opladen: WDV, S. 165-186.
- Luhmann, Niklas (1993): Die Paradoxie des Entscheidens. In: Verwaltungsarchiv, Jg. 84, S. 287-310.
- Luhmann, Niklas (2000): Organisation und Entscheidung. Opladen: WDV.
- Luhmann, Niklas (2010): Politische Soziologie. Frankfurt a.M: Suhrkamp.
- March, James G.; Herbert A. Simon (1958): Organizations. New York: John Wiley & Sons.
- Mayntz, Renate (1963): Soziologie der Organisation. Reinbek: Rowohlt.
- Mintzberg, Henry (1979): The Structuring of Organization. A Synthesis of the Research. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Neuberger, Oswald (1994): Zur Ästhetisierung des Managements. In: Schreyögg, Georg; Peter Conrad (Hg.): Managementforschung 4. Berlin; New York: Walter de Gruyter, S. 1-70.
- Nordsieck, Fritz (1932): Die schaubildliche Erfassung und Untersuchung der Betriebsorganisation. Stuttgart: C. E. Poeschel.
- Parsons, Talcott (1960): Structure and Process in Modern Societies. Glencoe, Ill.: Free Press.
- Peters, Thomas J.; Robert H. Waterman (1982): In Search of Excellence. Lessons from America's Best-run Companies. New York: Harper&Row.
- Reve, Torger (1990): The Firm as a Nexus of Internal and External Contracts. In: Aoki, Masahiko, Bo Gustafsson; Oliver E. Williamson (Hg.): The Firm as a Nexus of Treaties. London: Sage, S. 133-161.
- Schnelle, Wolfgang (2006): Diskursive Organisations- und Strategieberatung. Norderstedt: BoD.
- Simon, Herbert A. (1955a): Recent Advances in Organization Theory. In: Research Frontiers in Politics and Government. Brooking Lectures 1955. Washington, DC: Brooking Institute, S. 23-44.
- Simon, Herbert A. (1957): Administrative Behavior. A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organizations. New York: Free Press.
- Simon, Fritz B. (2005d): Das Dilemma des Nachfolgers. In: Simon, Fritz B. (Hg.): Die Familie des Familienunternehmens. 2. Aufl. Heidelberg: Carl-Auer Verlag, S. 187-208.
- Stucke, Andreas; Manfred Glagow; Uwe Schimank (1985): Regelgenerierung in der Aufbauphase politischer Verwaltungen am Beispiel des Bundesministeriums für wirtschaftliche Zusammenarbeit (BMZ) - Problemaufriß und theoretische Vorüberlegungen. Bielefeld: Arbeitspapier 7 Arbeitsschwerpunkt Handlungsbedingungen und Handlungsspielräume der Entwicklungspolitik.
- Weber, Max (1919): Politik als Beruf: Vorträge vor dem Freistudentischen Bund. Zeiter Vortrag. München; Leipzig: Duncker & Humblot.
- Weber, Max (1976): Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriß der verstehenden Soziologie. 5. rev. Aufl. Tübingen: Mohr.