

# Fassaden, Maschinen und Spiele

## Überlegungen zur Nutzung von Metaphern beim Verständnis von Organisationen<sup>1</sup>

Stefan Kühl

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

### *Working Paper 4/2010*

Stichworte: Organisation, Metapher, Schauseite, Formalität, Informalität

**Abstrakt:** Metaphern werden genutzt, um verschiedene Aspekte von Organisationen hervorzuheben. Eine besondere Rolle bei der Beschreibung von Organisationen spielen dabei die Bilder der Fassade, der Maschine und des Spiels. In diesem Paper wird argumentiert, dass sich dadurch drei grundlegend zu unterscheidende Seiten der Organisation erfassen lassen. Sie sind ungefähr identisch mit den drei Ebenen, die Talcott Parsons unter den Begriffen der institutionellen Ebene, der Managementebene und der technischen Ebene unterschieden hat. Die Metaphern von „Fassade“, „Maschine“ und „Spiel“ wurden jedoch von Vertretern unterschiedlicher Organisationstheorien eingeführt, um ihre Sichtweise auf Organisationen zu verdeutlichen. Der Fehler, der dabei gemacht wurde, ist jedoch, dass jeweils lediglich ein Aspekt der Organisation zur Beschreibung des ganzen Phänomens Organisation genutzt wurde. Will man jedoch ein umfassendes Verständnis von der Funktionsweise einer Organisation erhalten, dann muss man nicht nur in der Lage sein, alle drei Seiten der Organisation mit ihren jeweiligen Logiken zu erfassen, sondern muss – so die formulierte Anforderung – auch verstehen, wie die Fassaden-, Maschinen und Spielseite ineinandergreifen.

---

<sup>1</sup> Bei diesem Text handelt es sich um eine sprachlich noch nicht überarbeitete Skizze für das Buch „Organisation – eine sehr kurze Einführung“. Es ist die Hinführung auf die Kapitel über die drei Seiten der Organisation – Schauseite, formale Seite und informale Seite –, die den Hauptteil des Buches ausmachen. 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.

„Mülltonnen“, „Marktplätze“, „Datenverarbeitungsanlagen“, „Eingeborenenstämme“ oder „Kraken“ – Organisationen werden mit unterschiedlichen Bildern belegt. Sie werden mit „Raumschiffen“, mit „Gehirnen“ verglichen, oder es werden Assoziationen mit „Gefängnissen“ – Stichwort „stählernes Gehäuse der Hörigkeit“ – oder mit „Bienenstämmen“ geweckt (vgl. Weick 1985: 72; Neuberger 1998: 301).

„Bilder der Organisation“ – so der Titel eines Buches des US-amerikanischen Organisationsforschers Gareth Morgan (1986) – lassen sich nutzen, um Unterschiede zwischen Organisationen zu verdeutlichen. So lässt sich das an ein „Sinfonieorchester“ erinnerndes, genau durchprogrammiertes Großunternehmen von einer eher flexiblen, einer „Jazz-Band“ ähnelnden, stark dezentralisierten Organisation und einem eher permanent gegen Regeln verstoßendes, in manchen Bereichen an eine Rockgruppe erinnerndes „Wachstumsunternehmen“ unterscheiden. Die Organigramme von Verwaltungen, Unternehmen oder Vereinen lassen uns bei Organisationen eher an „Pyramiden“, „Zwiebeln“ oder „Trompeten“ denken, je nachdem, wie tief die Hierarchie gestaffelt ist und wie „breit“ oder „dünn“ die mittleren Managementfunktionen im Organigramm erscheinen (vgl. dazu Kühl 1998: 9 ff.).

Besonders drei Typen von Metaphern spielen in der Organisationsforschung eine zentrale Rolle, weil sie dazu dienen, unterschiedliche Aspekte der Organisation hervorzuheben. Mit dem Bild von Organisationen als „Fassaden“ – oder auch als „Bühnen“ oder „Theater“ – heben Beobachter von Organisationen hervor, dass es für die Organisation vorrangig wichtig ist, durch eine geglättete Außendarstellung Unterstützung in ihrer Umwelt zu erzeugen. Werden Organisationen dagegen mit „Maschinen“ – oder auch mit „Uhrwerken“ oder mit „Robotern“ – verglichen, dann wird auf die Regelmäßigkeit und Berechenbarkeit der organisatorischen Prozesse abgezielt (vgl. zur Bedeutung der Uhrenmetapher als Sonderform der Maschinenmetapher Türk/Lemke/Bruch 2002: 96 f. und 155). Mit dem Bild von Organisation als „Spiel“ wird wiederum in Abgrenzung von der Maschinenmetapher markiert, dass in Organisationen „das Leben tobt“ – und zwar jenseits des offiziellen Regelwerks der Organisation.

Gerade diese drei Metaphern lohnt es sich etwas genauer anzusehen, um deutlich zu machen, welche Aspekte von Organisationen durch sie ins Blickfeld gerückt werden.

### **Fassaden, Maschinen und Spiele – Metaphern für die drei Seiten der Organisation**

Die „Fassade“ ist die Schauseite und soll durch ihre Ausschmückungen, durch ihre Ornamente oder auch nur durch ihre Ebenmäßigkeit etwas darstellen. Sie ist für die Öffentlichkeit gedacht. Die Fassade ist, wie ein Sprichwort besagt „ein Geschenk für die Straße“ (vgl. Rottenburg 1996: 191 ff.).<sup>2</sup> In der Fassade gibt es Fenster, damit die Bewohner nach außen sehen können, jedoch auch, damit der Öffentlichkeit einige Einblicke gewährt werden können. Aber auch die Fenster werden durch hübsche Vorhänge geschmückt, die man im Notfall schnell zuziehen kann. Im Englischen spricht man vom „Window Dressing“ – vom Ausschmücken der Fenster. Organisationen geht es, so die Suggestion des Bildes, darum, nach außen hin eine möglichst attraktive „Fassade“ zu bieten, um auf diese Weise Zuneigung von Kunden zu bekommen, eine positive Grundhaltung in den Massenmedien zu erzeugen oder Legitimität bei politischen Kräften zu erhalten. Was im hinteren Teil des „Geschäfts“ abläuft, ist nicht völlig unwichtig, aber das Überleben einer Organisation hängt maßgeblich davon ab, dass die „Fassade“ mit ihren „Schaufenstern“ entsprechend aufgehübscht wird.<sup>3</sup>

Mit der Metapher der „Maschine“ werden die Regelmäßigkeiten und Berechenbarkeiten der Organisationen beschrieben. Wie Maschinen setzen sich auch Organisationen aus präzise definierten

---

<sup>2</sup> Die Fassaden-Metapher ist nicht genauso gut untersucht wie andere Organisationsmetaphern. Sie ist vermutlich von Erving Goffmans Untersuchungen über Face-to-Face-Interaktionen auf Organisationen übertragen worden. Siehe zum Beispiel Bower (1970) für eine der frühesten mir bekannten Verwendungen der Fassadenmetapher bei der Analyse der betrieblichen Investitionsplanung. Ausführlich auch Nystrom/Starbuck (1984).

<sup>3</sup> In diese Gruppe der Metaphern, die die Schauseite der Organisation beschreiben, fallen auch Metaphern wie „Organisation als Theater“ oder „Büro als Bühne“.

Einzelteilen zusammen. Jedes Einzelteil diene dabei einer genau festgelegten Funktion innerhalb der Maschinerie. Erst diese Einbindung in das operative Ganze verleihe den Einzelteilen einen Sinn. Ohne diese Einbindung verliere das Einzelteil seine Funktion (vgl. Ward 1964: 37 ff.). Wie bei einer Maschine müsse auch in der Organisation ein „Rad ins andere greifen“. Die Arbeit des Maschinenführers – man könnte auch Managers sagen – bestehe darin, das Räderwerk einzurichten, in Gang zu setzen und zu regulieren. Dabei mögen Organisationen wie auch Maschinen aus sehr vielen Einzelteilen und Verknüpfungen bestehen, aber letztlich ist ihre Komplexität durch präzise Beschreibungen der Abläufe handhabbar. Die Maschinenanleitung – oder das Organisationshandbuch – wird nur entsprechend dicker (vgl. Bardmann 1994: 282 ff. für eine der ausführlichsten Darstellungen der Maschinenmetapher).

Statt der Beschreibung von Organisationen als wohl geordnete, durch präzise Handlungsweisungen gekennzeichnete Maschinen werden durch das Bild des „Spiels“ die „Chancennutzung“, „Risikobereitschaft“, „Freude an Varianten“ und „Überraschungen“ hervorgehoben, die Organisationen kennzeichnen (vgl. Neuberger 1990: 163).<sup>4</sup> Wie Wettkampfspiele seien Organisationen durch ihre Widersprüche zwischen „Freiheit und Zwang“, „Berechenbarkeit und Spontaneität“, „Zufall und Gesetzmäßigkeit“, „Taktik und Regeltreue“, „Kreativität und Konventionalität“, „Konkurrenz und Kooperation“, „Fairness und Täuschung“ gekennzeichnet (vgl. Neuberger 1990: 163). Das Spiel basiert auf unvollständigen Informationen, es kommt deswegen auf Täuschen und Bluffen an, es lässt häufig mehrere Lösungen oder auch Pattsituationen zu und ist letztlich ungerecht, weil einige Spieler durch die Spielregeln stark bevorteilt werden (vgl. Ortman 1988: 21). Der US-amerikanische Organisationsforscher Karl Weick (1976: 1) vergleicht Organisationen mit einem Spiel auf einem runden, schräg geneigten Spielfeld mit einer Vielzahl von Toren. Verschiedene Leute – aber selbstverständlich nicht alle – können mitspielen oder auch aufhören. Sie können zusätzliche Bälle ins Spiel werfen oder diese aus dem Spielfeld zu entfernen versuchen. Jeder strebt danach, diese Bälle auf eines der Tore zu schießen oder zu werfen, muss bei einem Treffer aber höllisch aufpassen, dass das Tor auch ihm zugeschrieben wird. Man fühlt sich ein bisschen an das „Fußballspiel der Tiere“ aus Walt Disneys „Tollkühne Hexe in ihrem fliegenden Bett erinnert“ (vgl. Stevenson 1971).

### Die Spezialisierungen auf eine Seite

Die Metaphern von „Fassade“, „Maschine“ und „Spiel“ wurden von Vertretern unterschiedlicher Organisationstheorien eingeführt, um ihre Sichtweise auf Organisationen zu verdeutlichen, und haben sich dann teilweise auch in der Sprache von Organisationspraktikern durchgesetzt. Die Funktion von *Fassaden* für Organisationen wird dabei besonders von den sogenannten Neoinstitutionalisten hervorgehoben. Organisationen sind ihrer Meinung nach vorrangig darum bemüht, Legitimation in ihrer Umwelt zu erhalten. Deswegen richten sie Stellen für Umweltschutz-, Geschlechtergleichstellungs- oder Effizienzbeauftragte ein, passen ihre Programme den aktuellen Managementmoden an und rekrutieren ein nach Geschlecht, Rasse und Klassenherkunft homogenes (oder neuerdings unter dem neuen Managementschlagwort „Diversity“ eher heterogenes) Personal – selbst dann, wenn es aus Effizienzgesichtspunkten gar keinen Sinn macht (vgl. Meyer/Rowan 1977: 340 ff.). Das Bild der *Maschine*, sicherlich eine der ältesten Metaphern für Organisationen, wird immer dann genutzt, wenn für einen bestimmten Zweck die „ideale“ Formalstruktur definiert wird (vgl. schon Weber 1976: 561 f.). Dabei kann man, wie die Organisationsforscher in der unmittelbaren Nachfolge von Max Weber, davon ausgehen, dass es für die moderne Gesellschaft eine ideale Form von Organisation gibt, oder man kann – wie die Anhänger der sogenannten Kontingenztheorie aber auch des Transaktionskostenansatzes – je nach Kundenkreis, Produkt oder Technologie die jeweils spezifisch „optimale Maschine“ zu definieren suchen. Gerade in Abgrenzung von den durch das Bild der Maschine hervorgerufenen Assoziationen mit Regelmäßigkeit, Berechenbarkeit und Planbarkeit heben Anhänger der mikropolitischen Organisationstheorie durch die Metapher des *Spiels* die

---

<sup>4</sup> Während die Geschichte der Maschinenmetapher in der Organisationsforschung geschrieben ist, fehlt die Geschichte der Spielmetapher noch. Wichtige Meilensteine sind dabei sicherlich Marchs (1976) Plädoyer für eine Technologie der „Verspieltheit“ (playfulness) und Crozier/Friedbergs (1977) Nutzung der Spielmetapher als Instrument zur Analyse organisierter Handlungen.

Abweichungen, Unberechenbarkeiten und Unplanbarkeiten von Organisationen hervor (vgl. einschlägig Crozier/Friedberg 1977: 113).<sup>5</sup>

Organisationen haben für alle drei Seiten – die Fassaden-Seite, die Maschinen-Seite und die Spiel-Seite – Spezialisten ausgebildet. Eine vorrangige Aufgabe der Spitzenpositionen in Organisationen ist es – unterstützt durch Kommunikations-, Presse- und Marketingabteilungen – die Schauseite der Organisation herzurichten. Der US-amerikanische Soziologe Talcott Parsons (Parsons 1960: 59 ff.), der drei grundlegend getrennte Funktionen des Managements unterscheidet, nennt dies die „institutionelle Funktion“ des Managements. In den mittleren „Managementfunktionen“ dominieren Spezialisten für die formale Programmierung von Organisationen. Hier werden Zielvorgaben erdacht und neue Regeln formuliert, an die sich die Mitarbeiter zu halten haben. In den operativen, wertschöpfenden Bereichen einer Organisation müssen diese formalen Vorgaben dann umgesetzt werden. Dies erfordert aber häufig viel spielerische Kreativität beim Auslegen, Reinterpretieren und Unterlaufen der formalisierten Vorgaben. Spezialisten für die informale Seite werden verständlicherweise nicht – beispielsweise als „Chief Informality Officer“ – im Organigramm einer Organisation ausgeflaggt, aber häufig übernehmen Mitarbeiter aus der Personalentwicklung, aus der Aus- und Fortbildung die Rolle des Ansprechpartners für alles, was sich nicht ohne weiteres in der Formalstruktur der Organisation auffangen lässt.<sup>6</sup>

Diese Organisationsspezialisten, die jeweils vorrangig eine Seite der Organisation bedienen, greifen wiederum auf externe Dienstleister zurück. Für die Schauseite werden Marketingspezialisten, Werbefirmen oder PR-Agenturen engagiert, die die Fassade der Organisation aufbauen, pflegen und notfalls reparieren sollen. Für die Formalstruktur werden die McKinseys, Roland Bergers und Arthur Andersons dieser Welt gerufen. Von ihnen wird erwartet, die formalen Prozesse der Organisation zu „reengineern“, das Organigramm durch die Auflösung von Abteilungen oder Hierarchiestufen „leaner“ – schlanker – zu machen oder die formale Zuordnung von Mitarbeitern neu zu „designen“. Wegen der Verwerfungen, die solche Reorganisationen mit sich bringen, werden dann in Form von Prozessberatern, Trainern oder Coaches „Kulturspezialisten“ von außen hineingeholt, die dann dafür sorgen sollen, dass die „Chemie“ – die informellen Abstimmungen jenseits der formalen Vorgaben – zwischen den Mitarbeitern wieder stimmt.

Gestützt wird diese Fokussierung auf jeweils nur eine Seite der Organisation durch die Art und Weise, wie in Ausbildungen, Studiengängen und Weiterbildungen Wissen über Organisationen vermittelt wird. Überspitzt ausgedrückt: Der Aufbau, die Pflege und die Reparatur der Schauseite von Organisationen wird vorrangig in den Studiengängen für Design, Architektur oder Medien vermittelt. Eher selten wird dabei ein tieferes, durch die Organisationsforschung aufgeklärtes Verständnis dafür vermittelt, wie die Schauseite mit der formalen und der informalen Seite der Organisation zusammenhängt. Die formale Seite steht im Fokus der klassischen Betriebswirtschaftslehre, in der in den Modulen „Organisation I“ und „Organisation II“ zwar verschiedene Organisationsformen wie die Einlinienorganisation, die Divisionalorganisation und die Matrixorganisation eingebüsst werden, Informalität dann aber häufig nur als Kulturphänomen von Organisationen abgehandelt wird, ohne dass aber Fähigkeiten vermittelt werden, die informellen Prozesse von Organisationen systematisch zu erfassen.<sup>7</sup> Für die „informellen Prozesse“, das „Kulturelle“ der Organisation, das

---

<sup>5</sup> Der mikropolitische Ansatz wird manchmal auch als strategische Organisationsanalyse oder im Anschluss an Anthony Giddens auch als Strukturierungstheorie bezeichnet. Von Anhängern der Rational-Choice-Theorie unterscheiden sich die Anhänger des mikropolitischen Ansatzes vorrangig dadurch, dass sie nicht an die Gestaltung optimaler Spielverläufe glauben.

<sup>6</sup> Während ich an Parsons' Unterscheidung der drei Ebenen – die auch strukturell voneinander getrennt sind – angeschlossen (vgl. Parsons 1960: 65 f.), nehme ich doch eine andere Akzentuierung besonders der unteren Ebene vor. Hier betone ich eher die spielerische Umsetzung formaler Regeln und nicht so sehr das „technische Funktionieren“ als Rädchen in einer Maschine.

<sup>7</sup> Natürlich werden hier viele Betriebswirtschaftslehreler intervenieren. Ein Blick in die relevanten englisch-, deutsch- und französischsprachigen Lehrbücher zeigt jedoch, dass ein Hauptteil der Intervention auf die Darstellung der Formalstruktur gelegt wird (ohne dabei häufig systematisch auf Personal als Teil der formalen Strukturierung einzugehen). Ich lasse mich aber gern durch Verweise auf interessante empirische Arbeiten über

„Unterleben“, erklären sich dann die Arbeits- und Organisationspsychologie, die Betriebs- und Industriesoziologie oder die Organisationsanthropologie für zuständig, die ihre häufig interessanten Beobachtungen dann oft nur unzureichend an die formale Seite oder die Schauseite zurückbinden (zu den Effekten dieser Arbeitsteilung zwischen Wissenschaftsdisziplinen siehe schon früh Luhmann 1965: 167).

### **Die Betrachtung des Zusammenspiels der drei Seiten**

Es gehört selbstverständlich zum guten Stil eines Experten zu betonen, dass man zwar auf die eine Seite der Organisation fokussiert und spezialisiert sei, die anderen Seiten der Organisation jedoch immer mit im Blick habe. Die Fassadenspezialisten betonen, dass es zur ihrer Professionalität gehört, die Schauseite immer nur in enger Rückkopplung mit der formalen und informalen Struktur der Organisation zu gestalten. Die auf die Veränderung der Formalstruktur fokussierten Organigrammneuzeichner, Programmoptimierer und Fusionierer betonen, dass bei einer Veränderung der Organisation selbstverständlich Rücksicht auf die Kultur der Organisation genommen werden muss, und empfehlen ein begleitendes „Kulturprogramm“. Und auch die „Kulturspezialisten“ – die Experten für die Informalität – betonen, dass ihre Programme nur auf der Grundlage eines präzisen Verständnisses sowohl der Schauseite als auch der formalen Seite der Organisation möglich ist.

Aber letztlich tendieren die Experten dazu, ihre eigene Sichtweise auf die Organisation zu verabsolutieren. Gerade beim Spitzenpersonal von Organisationen lässt sich beobachten, wie sie dazu tendieren, die Prozesse in der Organisation von der „Schauseite“ der Organisation aus zu betrachten. Häufig würde das Spitzenpersonal, so schon die Beobachtung von Chester Barnard (1938: 120), selbst eine Zeitlang Spitzenmanager beim Telefonkonzern AT&T, das Regelwerk in der eigenen Organisation nicht überschauen und sei weitgehend ahnungslos, welche Einflüsse, Einstellungen und Verhaltensweise ihre Organisation im Alltag prägen würden. Die Formalstrukturexperten haben auf die vielfältigen informellen Ausprägungen, die alltäglichen Regelverletzungen und die Gesetzesverstöße in Organisationen häufig nur eine Perspektive: Sie müssen „in Ordnung“ gebracht werden. Es werden Berater für Qualitätsmanagement bestellt, die die alltäglichen Regelabweichungen identifizieren und eliminieren sollen. Umfangreiche Computerprogramme zur Steuerung der Organisation werden eingekauft, um durch technische Vorkehrungen die Abweichungen von den Standards zu verhindern. Oder es werden eigene Abteilungen für Controlling oder für Konformität – neudeutsch Compliance – eingerichtet, die die Aufgabe haben, die Regelabweichungen in der Organisation zu identifizieren. Die „Kulturexperten“ sehen dann nicht selten in den informellen Arbeitsprozessen sowohl den „Hort der Menschlichkeit“ in einer entfremdeten Arbeitswelt als auch der „Schlüssel zu einer gesteigerten Wirtschaftlichkeit“. Die Verbesserung der „Chemie“ wird dann als Ansatzpunkt gesehen, sowohl glücklichere Mitarbeiter als auch bessere Organisationsergebnisse zu erzielen (vgl. zu diesem Fokus im Human-Relations-Ansatz der Nachkriegszeit Luhmann 2000: 22 ff.).

Die Spezialisierung und Fokussierung auf nur eine Seite der Organisation leuchtet aus Gründen der Arbeitsteilung ein. Genauso wie es Sinn zu machen scheint, dass in Unternehmen Spezialisten für Einkauf, Produktion und Vertrieb existieren oder in Krankenhäusern unterschiedliche Experten für die ärztliche Behandlung, die Abrechnung von Leistungen und die Reinigung der Gänge beschäftigt werden, scheint es funktional zu sein, wenn Organisationen unterschiedliche Expertisen für die Schauseite, für die formale Seite und für die informale Seite der Organisation vorrätig halten. Eine Ministerin würde sich – und besonders ihr Ministerium – überfordern, wenn sie neben ihrer Schaufensterproduktion für politische Entscheidungen auch noch den Anspruch hätte, das für die Organisation relevante formale Regelwerk zu verstehen und die vielfältigen informellen Abstimmungsprozesse in ihrem Ministerium zu überblicken. Für eine Fließbandarbeiterin in einer Fischkonservenfabrik reicht es aus, wenn sie die für sie relevanten formalen Anforderungen mitgeteilt

---

die Informalität in Unternehmen, Verwaltungen oder Krankenhäusern, die an betriebswirtschaftlichen Instituten geschrieben wurden, in meinem Urteil korrigieren.

bekommt und sich ein Wissen aneignet, wie diese im Notfall informell unterlaufen werden können. Für den Aufbau der Schauseite des Unternehmens braucht sie sich nicht zuständig zu fühlen (so könnte schon Parsons 1960: 59 ff. gelesen werden).

Will man jedoch ein umfassendes Verständnis von der Funktionsweise einer Organisation erhalten, dann muss man nicht nur in der Lage sein, alle drei Seiten der Organisation – mit ihren jeweiligen Logiken – zu erfassen, sondern muss auch noch verstehen, wie diese drei Seiten in Organisationen ineinandergreifen.

## Literatur

- Bardmann, Theodor M. (1994): Wenn aus Arbeit Abfall wird. Aufbau und Abbau organisatorischer Realitäten. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Barnard, Chester I. (1938): The Functions of the Executive. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Bower, Joseph L. (1970b): Managing the Resource Allocation Process: A Study of Corporate Planning and Investment. Boston: Harvard Business School Press.
- Crozier, Michel; Erhard Friedberg (1977): L'acteur et le système. Les contraintes de l'action collective. Paris: Seuil.
- Kühl, Stefan (1998): Wenn die Affen den Zoo regieren. Die Tücken der flachen Hierarchien. 5. erw. und überarb. Aufl. Frankfurt a.M.; New York: Campus.
- Luhmann, Niklas (1965): Spontane Ordnungsbildung. In: Morstein Marx, Fritz (Hg.): Verwaltung. Eine einführende Darstellung. Berlin: Duncker & Humblot, S. 163-183.
- Luhmann, Niklas (2000a): Organisation und Entscheidung. Opladen: WDV.
- March, James G. (1976): The Technology of Foolishness. In: March, James G.; Johan P. Olsen (Hg.): Ambiguity and Choice in Organizations. Bergen: Univrsitetsforlaget, S. 69-81.
- Meyer, John W.; Brian Rowan (1977): Institutionalized Organizations. Formal Structure as Myth and Ceremony. In: American Journal of Sociology, Jg. 83, S. 340-363.
- Morgan, Gareth (1986): Images of Organization. Beverly Hills: Sage.
- Neuberger, Oswald (1990a): Widersprüche in Ordnung. In: Königswieser, Roswita; Christian Lutz (Hg.): Das systemisch evolutionäre Management - Der neue Horizont für Unternehmen. Wien: Orac, S. 146- 167.
- Neuberger, Oswald (1998): Witz. In: Heinrich, Peter; Jochen Schulz zur Wiesch (Hg): Wörterbuch zur Mikropolitik. Opladen: Leske + Budrich, S. 300-301.
- Nystrom, Paul C.; William H. Starbuck (1984): Organizational Facades. Academy of Management Proceedings, S. 182-186.
- Ortmann, Günther (1988): Macht, Spiele und Konsens. In: Küpper, Willi; Günther Ortmann (Hg.): Mikropolitik. Rationalität, Macht und Spiele in Organisationen. Opladen: WDV, S. 13-26.
- Parsons, Talcott (1960): Structure and Process in Modern Societies. Glencoe, Ill.: Free Press.
- Rottenburg, Richard (1996): When Organization Travels: On Intercultural Translation. In: Czarniawska; Barbara; Guje Sevón (Hg.): Translating Organizational Change. Berlin; New York: Walter de Gruyter, S. 191-240.
- Stevenson, Robert (1971): Bed knobs and Broomsticks. Film.
- Türk, Klaus; Thomas Lemke; Michael Bruch (2002): Organisation in der modernen Gesellschaft. Opladen: WDV.
- Ward, John William (1964): The Ideal of Individualism and the Reality of Organizations. In: Cheit, Earl F. (Hg.): The Business Establishment. New York: John Wiley, S. 37-76.
- Weber, Max (1976): Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriß der verstehenden Soziologie. 5. rev. Aufl. Tübingen: Mohr.
- Weick, Karl E. (1976): Educational Organizations as Loosely Coupled Systems. In: Administrative Science Quarterly, Jg. 21, S. 1-19.
- Weick, Karl E. (1985): Der Prozeß des Organisierens. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.