

Organisationen – Was ist das eigentlich?

Plädoyer für einen engen Begriff von Organisation¹

Stefan Kühl

(stefan.kuehl@uni-bielefeld.de)

Working Paper 5/2010

Stichworte: Organisation, Gesellschaft, Zwecke, Hierarchie, Mitgliedschaft

Abstrakt: Die zentrale Bedeutung von Organisationen wie Unternehmen, Universitäten, Krankenhäusern oder Schulen für die moderne Gesellschaft lässt sich kaum bestreiten. Aber was sind eigentlich Organisationen? In Abgrenzung zu Definitionen, die unter Organisationen fast alle Versuche verstehen, die zur Herstellung von Strukturen führen, wird eine enge Definition von Organisationen vorgeschlagen. Die Möglichkeit, – in Grenzen – über Zwecke, Hierarchien und Mitgliedschaften selbst zu entscheiden, wird als Spezifik von Organisationen herausgearbeitet.

¹ 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.

Unser Leben wird maßgeblich von Organisationen bestimmt - ohne dass wir aber jemals dafür ausgebildet wurden, wie wir mit diesen zurechtkommen sollen. Schließlich gibt es in keinem Land der Welt ein Schulfach „Organisationslehre“. Die meisten Ausbildungen bereiten zwar auf konkrete Tätigkeiten in Unternehmen, Verwaltungen, Krankenhäusern oder Kirchen vor, erklären jedoch nur am Rande, wie man sich in den Organisationen zu bewegen hat. Und selbst in Studienfächern wie Soziologie, Betriebswirtschaftslehre oder Psychologie bekommt man häufig nur in den jeweiligen Spezialisierungskursen mitgeteilt, wie Organisationen eigentlich funktionieren. So lernen wir häufig lediglich nebenbei, wie Organisationen wirken und wie man sich in ihnen zu verhalten hat.

Dabei ist schon das Auf-die-Weltkommen eines Menschen in der Regel bereits ein erster Kontakt mit einer Organisation. Geboren wird man – jedenfalls in der westlichen Welt – in einem Krankenhaus. Die Hausgeburt stellt eine Ausnahme dar, so dass sich Eltern, die sich für diese organisationsferne Alternative entscheiden, in der Regel in ihrem Bekanntenkreis dafür rechtfertigen müssen. Aber selbst die Eltern, die ihren Neugeborenen den frühen Kontakt mit einer Organisation ersparen wollen, schätzen bei einem Notfall das Krankenhaus als leistungsfähiger ein als die ambulant tätige Hebamme und haben deswegen die Telefonnummer des nächstgelegenen Krankenhauses greifbar.

Während Kinder die ersten zwei, drei Jahre meistens noch weitgehend organisationsfrei erleben, wird der erste intensivere Kontakt mit einer Organisation von ihnen häufig als Zäsur empfunden. Im Kindergarten oder in der Grundschule mag das Kind zuerst seinen Kindergärtner oder seine Grundschullehrerin wahrnehmen, erkennt dann aber recht schnell, dass diese lediglich Teil eines größeren Ganzen sind. Spätestens in der weiterführenden Schule wird klar, dass man in den Schulen nicht nur den mathematischen Dreisatz, die korrekte Bildung des Genetivs und die Entstehung von Endmoränen lernt, sondern dass man gleichzeitig darauf sozialisiert wird, wie man sich in Organisationen zu verhalten hat. Im Elternhaus wurde man, so die schmerzliche Erinnerung, noch als etwas ganz Besonders behandelt. Man wurde – so jedenfalls das romantische Bild – geliebt, unabhängig von den Leistungen, die man erbrachte. In der Schule lernt man dann, dass man unter sehr spezifischen Gesichtspunkten betrachtet und permanent mit anderen verglichen wird. Man macht die Erfahrung, dass man vorrangig in der Rolle als Schüler gesehen wird, und man stellt fest, dass der Ausschluss aus der Organisation „Schule“ droht, wenn man sich nicht an bestimmte Regeln hält (vgl. Dreeben 1980: 59 ff.).²

Während man die ersten Erfahrungen mit Organisationen noch in der Rolle des Publikums macht – als ein zu bespaßender Besucher eines Kindergartens, als eine zu belehrende Schülerin oder als ein von der Polizei aufgegriffener Jugendlicher „,, finden wir uns mit dem Übergang in das Erwachsenenleben zunehmend in Leistungsrollen in Organisationen wieder. Wir engagieren uns in Schüler- oder Studierendenvertretungen, werden wenigstens in einigen Ländern als Soldaten oder Zivildienstleistende in Zwangsdienste gepresst und fangen – last but not least – an, in Organisationen zu arbeiten. Man kann wohl zu Recht vermuten, dass der Übergang vom Jugendlichen zum Erwachsenen heutzutage weniger durch den Auszug aus dem Elternhaus oder die Gründung einer eigenen Familie denn durch die Übernahme von Leistungsrollen in Organisationen markiert wird.

Die berufliche Tätigkeit in einem Unternehmen, einer Verwaltung, einer Kirche, einer Schule oder einer Forschungseinrichtung erscheint uns dabei so selbstverständlich, dass die Selbstständigkeit

² Das bewährte – auch von Dreeben verwandte – Schema, mit dem der Unterschied zwischen Schulen und Familien in der Organisationsforschung in der Regel deutlich gemacht wird, sind die fünf Pattern Variables (Grundmuster) des US-amerikanischen Soziologen Talcott Parsons. Familien sind gekennzeichnet – wenigstens tendenziell – durch Affektivität (gefühlbetonten Umgang) der Familienmitglieder, durch Diffusität der Rollen (in Familien sind Personen über alle Rollen rechenschaftspflichtig), durch Partikularismus (man fühlt sich den Familienmitgliedern als Familienmitglied verpflichtet), durch Gemeinschaftsorientierung und durch Zuschreibungen (man wird qua Geburt als Familienmitglied geliebt). Dagegen spielen bei Organisationen wie Schulen die affektive Neutralität (gefühlsmäßige Neutralität), die Spezifität der Rollen (Schüler interessieren nur in ihrer Rolle als Schüler), der Universalismus (für alle gelten die gleichen Normen), die Selbstorientierung (Schüler dürfen auch ausschließlich an ihrem eigenen Fortkommen interessiert sein) und Leistungen (statt Anerkennung qua Geburt geht es um Anerkennung aufgrund von Leistungen) die zentrale Rolle (vgl. grundlegend Parsons 1968; siehe auch weitere Differenzierungen in Parsons 1960d).

unmittelbar nach der Schule oder dem Studium als Sonderweg erscheint. Man macht sich selbstständig, weil man mit Chefs – und das heißt häufig mit Organisationen – nicht zurechtkommt, weil einem keine Organisation ein befriedigendes Gehalt zahlen möchte oder weil man sein eigenes, nicht von Unternehmen oder Verwaltungen vorbestimmtes „Ding“ machen will. Aber selbst die Selbstständigen, die diesen Weg häufig aus einer intuitiven Ablehnung von Organisationen – oder durch Organisationen – wählen, haben es dann bei Erfolg ihrer Tätigkeit häufig ungewollt mit einer (eigenen) kleinen Organisation zu tun.

Sogar die „Nichtarbeitsstunden“, so hat schon in den dreißiger Jahren des zwanzigsten Jahrhunderts der Organisationsforscher Chester Barnard (1938:4) bemerkt, werden durch Organisationen bestimmt: Skat- und Häkelclubs, Brüder- und Burschenschaften, außerschulische Erziehungseinrichtungen wie Volkshochschule oder Tanzverein, Sportvereine oder Gebetskreise. Elterngruppen, Bürgerinitiativen oder Parteien bieten darüber hinaus Möglichkeiten, sich mit eigenen Formen von Organisationen mit ganz besonderen Reizen und Pathologien auseinanderzusetzen. Häufig reicht schon ein Blick auf die monatlichen Kontoauszüge, um festzustellen, in wie vielen Organisationen man Mitglied ist – und sei es auch nur als „passives“, aber immerhin zahlendes Mitglied.

Und selbst am Lebensende können noch reichhaltige Erfahrungen mit Organisationen gesammelt werden. In der Regel wird man bereits vor dem eigenen „biologischen Tod“ durch Pensionierung, Kündigung oder verhinderte Wiederwahl aus den Leistungsrollen von Organisationen entfernt. Die Entfernung wird dabei häufig nicht als Befreiung, sondern im Gegenteil nicht selten sogar als „sozialer Tod“ empfunden, als Abtrennung von zentralen sozialen Bezugspunkten. Aber für die Organisation hat diese vorzeitige Entfernung den Vorteil, dass sie sich einen allzu abrupten Wechsel von Personal aufgrund eines „biologischen Todes“ erspart. Sicherlich: Es mag vorkommen, dass man in seiner Leistungsrolle in einer Organisation stirbt. Der Förster wird durch einen Baum erschlagen, die Managerin erleidet einen Herzinfarkt, oder die Soldatin wird im Kriegseinsatz oder im Manöver getötet. Aber diese Dinge werden als Unfälle gewertet, die für Organisationen eine eher ungewohnte Situation darstellen und im Gegensatz zur Pensionierung oder Entlassung als Krise behandelt werden. Normalerweise erlebt man deswegen das Ende seines Lebens – und dies erinnert auffällig an die frühe Kindheit – wieder als mehr oder minder hilfloses Publikum von Organisationen – in Form der Versorgung in Krankenhäusern über der Abwicklung als Fall von Versicherungen bis hin zur taktvollen Entsorgung über ein Beerdigungsinstitut.³

Organisationsferne als Ausdruck von Exklusion

Organisationen sind in der modernen Gesellschaft so dominant, dass schon kürzere Phasen der Organisationsferne als außergewöhnlich angesehen werden. Die Weltreise von einem Jahr ist nicht nur durch einen Abschied von Familien und Freunden gekennzeichnet, sondern gerade auch durch einen punktuellen Verzicht auf Organisationskontakte. Häufig liegt die Motivation für eine solche Weltreise gerade in einer „Überdosis Organisation“ während des Militärdienstes oder der ersten Berufsjahre. Die in Quiz-Shows oder auf Partys trotzig-beschämt vorgebrachte Tätigkeitsbezeichnung als „Hausfrau und Mutter“ (oder äußerst selten als „Hausmann und Vater“) zeigt, dass diese organisationsfernen Rollen begründungspflichtig sind. Und auch die Isolation, von denen auf diese Rolle reduzierte Frauen und wenigen Männer berichten, kann mit dem fehlenden Kontakt mit Organisationen erklärt werden.

Wer nicht nur zeitweise, sondern sein ganzes Leben lang nie Mitglied einer Organisation gewesen ist, von dem kann wohl aus gutem Grund gesagt werden, er lebe am „Rande der Gesellschaft“ (vgl. Kaube

³ Die Metapher von der „Wiege bis zur Bahre“ ist in der Organisationsforschung weit verbreitet (vgl. nur für die deutschsprachigen Einführungen und auch hier nur beispielsweise Türk 1996a: 1f; Türk/Lemke/Bruch 2002: 9; Preisendörfer 2005: 16; Simon 2007: 7 oder Oelsnitz 2009: 94). Mir war es nicht möglich zu rekonstruieren, durch wen diese Metapher – vermutlich in der zweiten Hälfte des zwanzigsten Jahrhunderts – zuerst eingeführt wurde. Eine genaue Rekonstruktion der Entstehung und Entwicklung dieser Metapher wäre für die Ideengeschichte der Organisation interessant. Im Gegensatz zur üblichen Verwendung dieser Metapher als Ausdruck der Allgegenwart von Organisationen verwende ich sie hier, um zu zeigen, welche unterschiedlichen Rollen Organisationen in den Phasen zwischen Wiege und Bahre spielen.

2000a: 62). Wer weder eine Schule durchlaufen hat noch beim Militär gewesen ist, keinen Arbeitsplatz gefunden hat und keinem Verein angehört, der kann wohl – um einen angesagten soziologischen Begriff zu benutzen – als „exkludiert“ gelten.⁴ Betrachtet man die Exklusionskarrieren von Obdachlosen, dann beginnen diese in der Regel mit dem Verlust eines Arbeitsplatzes, setzen sich fort mit dem Rückzug aus Vereinen und dem Verzicht, Mitglied einer Partei zu sein. Kontakte mit Organisationen finden dann nur noch sehr punktuell statt und werden in der Regel – wie im Falle der Polizei – erzwungen und vom Exkludierten mit zunehmender Irritation wahrgenommen.

Aber der moderne Wohlfahrtsstaat ist darauf ausgerichtet, genau eine solche Organisationsferne zu entmutigen. Während man Kleinkinder vielleicht noch vor Organisationen „schützen“ kann, fällt dies spätestens mit Beginn der Schulpflicht schwer. In den meisten Staaten ist dafür eine kriminelle Energie der Eltern nötig, weil die Einhaltung der Schulpflicht notfalls mit Polizeigewalt durchgesetzt wird. Die einzige Alternative für Eltern besteht dann häufig darin, das Kind auf eine „freie Schule“ zu schicken, wo auf „typische Merkmale“ von Organisationen wie „Disziplin“ oder „Hierarchie“ verzichtet werden soll. Aber wie schon die Experimente mit Alternativschulen wie Summerhill in England oder der Odenwaldschule in Deutschland gezeigt haben, war der Effekt nicht eine organisationsfreie Form des Lernens – eine Entschulung der Gesellschaft –, sondern lediglich eine andere, teilweise ebenfalls psychisch und körperlich belastende Form von Organisation (vgl. Neill 1969).

Wenn man in späteren Phasen keinen Job in oder für eine Organisation hat, bedeutet das nicht, dass man dann von Organisationen ganz in Ruhe gelassen wird. Das Arbeitsamt, das einem manchmal in einer karikaturellen Form die bürokratischen Mechanismen von Organisationen vorführt, versteht dann unter „Reintegration“ in den Arbeitsmarkt häufig nichts anders als die erneute Aufnahme einer Tätigkeit in einer Organisation, und der Bezug von Unterstützungsleistungen wird an die Bedingung geknüpft, sich regelmäßig um die bezahlte Mitgliedschaft in einer Organisation zu bewerben.

Was sind das aber für Gebilde, die unser Leben in der modernen Gesellschaft so stark bestimmen?

Organisation – eine erste Annäherung

Das Wort „Organisation“ führt man schnell im Munde. Alltagssprachlich verwenden wir die Worte „Organisieren“ oder „Organisation“ dabei häufig, um eine auf einen Zweck ausgerichtete planmäßige Regelung von Vorgängen zu beschreiben (vgl. Mayntz 1963: 147). Von „Organisieren“ oder „Organisation“ wird gesprochen, wenn verschiedene, erstmal voneinander unabhängige Handlungen in eine sinnvolle Abfolge gebracht werden und so „vernünftige Ergebnisse“ erzielt werden (vgl. Weick 1985: 11). Die „Organisation“ des Kindergeburtstages für die sechsjährige Martina fällt ganz selbstverständlich in das Ressort der bemühten Mütter und Väter. Von unseren Eltern, Großeltern oder Urgroßeltern wissen wir, dass man in schlechten Zeiten manchmal etwas auf dem schwarzen Markt „organisieren“ musste, um zu überleben, während wir uns heute höchstens noch freuen müssen, wenn ein Kollege im überfüllten Biergarten in kürzester Zeit eine Runde Bier „organisiert“. Fangen sich die

⁴ Man kann diesen Gedanken auch mit einer durch Marx-Lektüren inspirierten Organisationstheorie ausdrücken. „Alle in der Gesellschaft depravierten, deklassierten und unterprivilegierten Menschen“ gehören „keiner Organisation“ an (vgl. Türk 1995a: 156). Türk relativiert diesen interessanten Gedanken aber leider sofort wieder, weil er gleichrangig mit dem Ausschluss aus Organisationen auch eine Positionierung auf „den unteren Rängen“ von Organisationen als Merkmal von Deklassierung zulässt. Dabei ist gerade bei einer Lektüre der Werke von Karl Marx und Friedrich Engels interessant, dass sie sehr genau zwischen dem Proletariat (in Organisationen auf den „unteren Rängen“ und dem zum Beispiel aus Bettlern, Lumpensammlern, Vagabunden, Glücksspielern und Gauklern bestehenden „Lumpenproletariat“ (keine Organisationsangehörigkeit) unterscheiden (vgl. Marx 1960: 160 f., der in seiner Betrachtung zur Machtübernahme Louis-Napoléon Bonapartes 1848 in Frankreich weiterhin noch „zerrüttete Lebeherren“, „entlassene Soldaten“, „entlassene Zuchthaussträflinge“, „entlaufende Galeerensklaven“, „Gauerner“, „Taschendiebe“, „Zuhälter“, „Bordellhalter“, „Lastträger“, „Orgeldreher“, „Lumpensammler“, „Scherenschleifer“, „Kesselflicker“ und „Literaten“ zum Lumpenproletariat zählte).

Kicker von Arminia Bielefeld mal wieder zu viele Tore ein, dann beklagen die Kommentatoren, dass sich die Abwehr wieder neu „organisieren“ müsse.⁵

In diesem breiten Verständnis von Organisation wird fast immer und überall organisiert: Gesellschaften organisieren ihr Zusammenleben, Familien ihr Zusammenleben, Gruppen ihre Skatabende. Unternehmen organisieren die möglichst profitable Führung des Geschäfts, Protestbewegungen ihre Demonstrationen und Selbstmörder – mehr oder minder erfolgreich – ihren „langen Weg nach unten“ (vgl. Hornby 2005). Gesetze, Verkehrsregelungen, Hausordnungen, Gebrauchsanweisungen, Speisekarten, Spielregeln und Notenblätter – all das scheint in unserem Verständnis Ausdruck von Organisation zu sein (vgl. für ein solches Verständnis Hauschildt 1987: 4).

Aber dieser Begriff von Organisation ist für vertiefende Analysen ungeeignet, weil damit letztlich nichts anderes bezeichnet wird als eine Ordnung, die dazu genutzt wird, um etwas zu erreichen.⁶ Der Begriff gerät so weit, dass letztlich alles erfasst wird, was irgendwie „strukturartig“ oder „regelhaft“ ist.

Ein enger Begriff von Organisation

Wenn man von Organisationen spricht, dann sollte man an eine ganz besondere Form von sozialem Gebilde denken. Einige dieser Gebilde führen das Label „Organisation“ bereits in ihrem Namen, um ihre Eigenart zu markieren. Man denke nur an das „O“ der United Nations Organization (UNO), der North Atlantic Treaty Organization (NATO), der Organization of Petroleum Exporting Countries (OPEC) oder der Organization for Economic Co-operation und Development (OECD). Andere nutzen nicht das Wort Organisation im Namen, verwenden aber Synonyme. Siehe das heute vielleicht etwas zopfig klingende Wort der „Anstalt“, das sich noch bei Organisationen wie der Kreditanstalt für Wiederaufbau oder der ARD – Anstalt des öffentlichen Rechts – finden lässt. Wer etwas auf sich gibt, schmückt sich eher mit dem modischen Begriff der Agentur. Und so wird dann aus einer Reichsanstalt für Arbeitsvermittlung und Arbeitslosenversicherung eine Agentur für Arbeit.

Andere Organisationen verweisen in ihrem Namen auf den spezifischen Typus ihrer Organisation als Unternehmen, Verwaltung, Kirche, Verein, Partei oder Armee. In Fällen wie der Scientology Church, dem Hamburger Sportverein oder der Rote Armee Fraktion mag dann bei Beobachtern umstritten sein, ob diese die Selbstbeschreibung als Kirche, Verein oder Armee zu Recht führen oder ob es sich nicht eher um Wirtschaftsunternehmen oder kriminelle Vereinigungen handelt, aber den Status als Organisation spricht man diesen Gebilden kaum ab. Die meisten Organisationen verzichten bei ihrer

⁵ Diese breite Bestimmung von „Organisieren“ lässt sich auch in einigen neueren Strängen der Organisationsforschung beobachten, die letztlich alle organisatorischen Phänomene in einer Theorie kollektiven Handelns auflösen. Am prominentesten ist der Versuch von Karl Weick (1985) mit „Prozess des Organisierens“, die Phänomene zweckgerichteten Handelns in ganz unterschiedlichen Kontexten einzufangen. Ebenfalls Erhard Friedbergs (1992) Versuch, die Dichotomie zwischen „Organisation“ und „kollektivem Handeln“ aufzulösen, kann so verstanden werden. Aber auch James Coleman (1990) und andere Vertreter der Rational-Choice-Theorie könnten so gelesen werden. Die breite Verwendung der Begriffe „Organisation“ und „Organisieren“ ist darauf zurückzuführen, dass in der Sprachverwendung des achtzehnten und neunzehnten Jahrhunderts keine Differenz zwischen Gesellschaft und Organisation gemacht wurde. Vgl. für einen ersten Ansatz einer Semantikanalyse Luhmann 1969: 388; Türk/Lemke/Bruch 2002: 93ff; Kieserling 2005: 49.

⁶ In vielen Lehrbüchern zur Organisationssoziologie wird meines Erachtens fälschlicherweise dieser sehr breite Begriff von Organisationen verwendet – so als wenn es seit dem späten neunzehnten Jahrhundert keine sozialstrukturell nachgewiesene und semantisch ausgearbeitete Unterscheidung von Gesellschaft und Organisation gegeben hat. So wird beispielsweise „Organisation“ von Allmendinger und Hinz (2002: 10) als „ein kollektives oder korporatives System“ definiert, das „vor allem Koordinations- und Kooperationsprobleme lösen soll“ und das dazu dient, dass „als arbeitsteilig gegliederte Zusammenschlüsse von Akteuren“ ihre Ressourcen zusammenlegen, um „gemeinsame Ziele zu erreichen“. Bei dieser ahistorischen Bestimmung von Organisationen können dann sowohl die Mammut jagenden Stämme, die sich gegen die Römer verteidigenden gallischen Dörfer als auch die Nato als Organisationen verstanden werden. Bücher, Sammelbände und Organisationen – diese Begriffe könnten dann letztlich alles umfassen, was in der Gesellschaft in irgendeiner Form strukturiert oder geregelt ist. Der Begriff der Organisation verlöre an Kontur (siehe Türk 2008: 337 ff. für eine Kritik dieser aus der Institutionenökonomie stammenden Versuche zur Definition von Organisationen).

Benennung auf eine irgendwie geartete explizite Bezeichnung als Organisation. Daimler-Benz, France Télécom oder General Electric gehen wohl berechtigterweise davon aus, dass sie schon als Organisation identifiziert werden, ohne dass dies in ihrem Namen angeführt wird.

Natürlich gibt es immer wieder Fälle, wo wir uns nicht ganz sicher sind, ob wir es mit einer Organisation zu tun haben: Kann das Einpersonen-Unternehmen, das sich als Marketingagentur anbietet, bereits als Organisation bezeichnet werden? Verdient das gelegentliche Zusammenkommen von Staaten zur Koordination der Klimapolitik bereits die Definition als Organisation im engeren Sinne? Ist die Universität eines Landes eine eigenständige Organisation oder doch nur eine geographisch zu bestimmende Abteilung eines Wissenschaftsministeriums? Aber diese Grenzfälle schärfen unser Verständnis von Organisationen eigentlich nur noch mehr.

Die Entstehung von Organisationen in der modernen Gesellschaft

Wenn wir dieses präzise Verständnis von Organisationen verwenden, dann sind Organisationen ein Phänomen, das sich erst in den letzten Jahrhunderten ausgebildet hat. Natürlich waren die Errichtung der Pyramiden in Ägypten oder der Aufbau einer umfassenden Wasserwirtschaft im Nildelta beeindruckende Beispiele von „Organisation“ – aber eben nur im weiten Sinne des Begriffes (vgl. Weber 1972: 560f; 607 f.; 613, und 640). Klöster wirken mit ihren Aufnahme Ritualen, mit ihren Hierarchien und genauen Regelwerken auf den ersten Blick wie Vorläufer von Organisationen, waren aber doch eher Ausdruck vormoderner Gesellschaften (vgl. Treiber/Steinert 1980: 53 ff.). Auch der Zusammenschluss der Handwerker einer mittelalterlichen Stadt in Zünften oder Gilden mag uns vielleicht an moderne Organisationen erinnern, aber auch hier haben wir es noch eher mit Organisationen im weiten Sinne zu tun (vgl. dazu Kieser 1989: 540 ff.).

Zwar kann man frühe Formen von „Mitgliedschaft gegen Lohn“ bereits seit der Antike beobachten. Man denke nur an Söldner, die ihre Kampfkraft dem am besten zahlenden Heeresführer zur Verfügung stellten, oder an Tagelöhner, die ihre Arbeitskraft gegen eine Vergütung anboten (vgl. Aspers/Beckert 2008: 229). Bis zur Ausbildung der Moderne waren jedoch andere Formen der Einbindung von Personen dominierend. Sklavenhalter verfügten über Eigentum an der Person des Sklaven. Lehnsherren verpflichteten ihre Leibeigenen zu Abgaben und Frondiensten und setzten diese Leistungen im Notfall mit Gewalt durch. In Zünfte wurde man quasi hineingeboren, und es war selbstverständlich, dass man als Sohn auch den Beruf – und damit auch die Zunftmitgliedschaft – des Vaters übernahm. Mitglied wurde man nicht qua eigener Entscheidung, sondern durch Geburt.

Ein zentrales Merkmal all dieser Ordnungsformen der Vormoderne ist, dass sie Personen komplett inkludierten (vgl. Prätorius 1984: 22ff.). Stark vereinfacht ausgedrückt: Zum Bau der Pyramiden oder der Wasserkanäle wurden Sklaven eingesetzt, die nicht einfach nach Feierabend nach Hause gehen oder ihre Tätigkeit auf den ägyptischen Baustellen aufkündigen konnten. Der Eintritt in ein Kloster war eine Lebensentscheidung, die zur Folge hatte, dass letztlich alle Aktivitäten im Rahmen einer christlichen Lebensgemeinschaft stattfanden. Zünfte oder Gilden waren nicht vorrangig Einrichtungen zur Absicherung von Monopolen, sondern regulierten auch die kulturellen, politischen und rechtlichen Beziehungen ihrer Mitglieder.

Organisationen entstanden erst in der modernen Gesellschaft mit der Ausbildung bürokratischer Verwaltungen, der Bildung stehender Heere mit Berufssoldaten, der Durchsetzung der Erziehung an Schulen und Universitäten, der Behandlung von Kranken in Spitälern und Krankenhäusern, der Errichtung von Zuchthäusern, der Verlagerung der Produktion in Manufakturen und Fabriken und der Ausbildung von Vereinen, Verbänden, Gewerkschaften und Parteien. Denn erst mit der Entstehung dieser Organisationen wurde es immer mehr zum Regelfall, dass die Mitgliedschaft auf einer bewussten Entscheidung sowohl des Mitglieds als auch der Organisation selbst basierte und gleichzeitig Mitglieder nicht mehr mit allen Rollenbezügen in die Organisation integriert wurden.⁷

⁷ Dass es immer auch die entgegengesetzte Tendenz gegeben hat – nämlich den Versuch, Mitarbeiter komplett zu inkludieren – soll damit nicht bestritten werden. Siehe zum Beispiel für die Etablierung weitgehender Fabrikregime in Westeuropa im 19. Jahrhundert Treiber/Steinert 1980: 23 ff., die Konzepte der japanischen

Dieser Prozess setzte sich langsam in so unterschiedlichen Bereichen wie der Religion, der Wirtschaft oder der Politik durch. Ab dem 16. Jahrhundert wurden beispielsweise die Zwangsmitgliedschaften in Kirchen – die Untergebenen wurden zur gleichen Religion gezwungen wie ihre Herrscher – zunehmend delegitimiert. Man denke zum Beispiel an die von Zürich ausgehende Täuferbewegung, die eine von Staaten unabhängige Gemeinde von Gläubigen forderte, in der die Mitglieder nicht qua Geburt zu einer Region zwangsverpflichtet wurden, sondern sich als Erwachsene frei bekennen konnten (vgl. Benrath 1998: 611 ff.; siehe dazu auch Türk 1989a: 474). Eine ähnliche Entwicklung zeigte sich im Bereich der Wirtschaft. Mit der Ausbildung einer kapitalistischen Wirtschaftsordnung setzte sich in immer mehr Staaten die Gewerbe- und Handelsfreiheit durch, die es den „Bürgern“ ermöglichte, verschiedene Arbeitstätigkeiten aufzugreifen (vgl. für Deutschland zum Beispiel die zeitgenössische Einschätzung von Rau 1816). Durch Aufhebung des Zunftzwanges und die Auflösung von feudalen Abhängigkeitsverhältnissen entstand die Möglichkeit – und der Zwang – für Arbeiter, ihre Arbeitsleistung auf den sich entwickelnden „Arbeitsmärkten“ anzubieten (vgl. Marx 1962: 183).⁸ Weitgehend parallel entstanden dann auch zunehmende Möglichkeiten, sich als Mitglied Interessenorganisationen wie Vereinen, Parteien oder Gewerkschaften anzuschließen (vgl. den Überblick bei Hardtwig 1990).

Was ist das Besondere von Organisationen wie Unternehmen, Verwaltungen, Universitäten, Schulen, Armeen oder Kirchen? Durch welche Merkmale unterscheiden sie sich von spontanen Interaktionen im Supermarkt, von Gruppen, von Familien oder von Protestbewegungen?

Mitgliedschaft, Zwecke und Hierarchien

Ohne je ein einziges Einführungsbuch über Organisationen gelesen oder einen einzigen Kurs über Organisationen belegt zu haben, scheinen wir zu wissen, wann wir es mit einer Organisation zu tun haben. Wir wissen intuitiv, dass uns der Einberufungsbescheid einer Armee in Kontakt mit einer Organisation bringt, dass wir mit dem Fußballclub Grasshoppers Zürich eine Organisation mit all ihren Besonderheiten unterstützen und uns auch das gelegentliche Auswechseln des Personals nicht davon abbringt, und dass wir bei einem Kauf einer Flasche Olivenöl in einem Supermarkt nicht in eine Vertragsbeziehung mit der Verkäuferin, sondern mit einer Organisation namens Aldi, Lidl oder Allnatura eintreten.

Aber selbst wenn wir intuitiv zu wissen scheinen, wann wir es mit einer Organisation zu tun haben, tun wir uns häufig schwer, zu bestimmen, was das Besondere von Organisationen im Vergleich zu anderen Gebilden wie Familien, Gruppen, Protestbewegungen oder auch nur alltäglichen Gesprächen ist. Der deutsche Soziologe Niklas Luhmann nutzt drei Merkmale – Mitgliedschaft, Zwecke, Hierarchien –, um die Besonderheit von Organisationen in der modernen Gesellschaft deutlich zu machen (vgl. im Anschluss an Luhmann für den Dreitakter Mitgliedschaft, Zwecke und Hierarchien auch Kieserling 1994).⁹

Betriebsclans im 20. Jahrhundert Deutschmann 1987: 133 ff. und die Ideologie von risikokapitalfinanzierten Start-ups in diesem Jahrhundert Kühl 2003: 132 ff.).

⁸ Karl Marx spricht dabei von der Entstehung einer „doppelten Freiheit“ der Lohnarbeiter. Auf der einen Seite erlangte der Arbeiter im Kapitalismus die volle Freiheit über sein Arbeitsvermögen und konnte als alleiniger Besitzer seiner Arbeitskraft frei über diese verfügen. Auf der anderen Seite war der Arbeitnehmer aber auch „frei“ von allen zur Produktion nötigen Mitteln und damit gezwungen, den Kapitalbesitzern seine Arbeitskraft zu verkaufen (vgl. Marx 1962: 183). Die Wahl, die ihm bleibt, besteht lediglich darin, entscheiden zu können, wem er seine Arbeitskraft verkauft.

⁹ Letztlich stecken hinter dem Dreierschema jeweils Sonderformen der drei von Luhmann bereits in den sechziger Jahren des 19. Jahrhunderts identifizierten Typen von Entscheidungsprämissen Programme (mit der Sonderform Zweckprogrammierung), Kommunikationswege (mit der Sonderform Hierarchie) und Personal (als ein durch die Mitgliedschaftsverpflichtung mobilisiertes Strukturmerkmal). Die Unterscheidung der Bedeutung von Mitgliedschaft, Zwecken und Hierarchien in der modernen Gesellschaft einerseits und in Organisationen andererseits ist erstmals von Niklas Luhmann in den achtziger und neunziger Jahren des letzten Jahrhunderts an verschiedenen Stellen ausgearbeitet worden (vgl. z.B. Luhmann 1995: 16 ff. und Luhmann 1997: 826 ff.). Die Bestimmung von Organisationen über Hierarchie, Mitgliedschaft und Zwecke findet sich an verschiedenen

Mitgliedschaft als zentrales Merkmal von Organisationen

Mit der Verbreitung der Menschenrechte hat sich in der modernen Gesellschaft die Denkweise durchgesetzt, dass alle Menschen qua Geburt Anrecht darauf haben, Teil der Gesellschaft zu sein. Selbst einem Nationalstaat, den man nicht mit der Gesellschaft gleichsetzen darf, fällt es zunehmend schwer, wie noch vor hundert oder zweihundert Jahren einen Menschen als „Unperson“ zu behandeln. Zwar mag ein Staat einer Person den permanenten Aufenthalt oder gar die Einreise in einen Staat verweigern, aber es herrscht weitgehende Einigkeit, dass auch für diese Nichtstaatsbürger die Menschenrechte zu gelten haben. In der Praxis mag immer wieder davon abgewichen werden und Personen elementare Rechte verwehrt werden, aber schon die Skandalisierung solcher Praktiken in den Massenmedien verweist darauf, dass dies als Abweichung von geltenden Normen verstanden wird (siehe Luhmann 1995: 16 zum Verzicht auf die Verfügung über Mitgliedschaft in der modernen Gesellschaft).

Die moderne Gesellschaft verzichtet weitgehend darauf, ihre „Mitglieder“ auszuschließen. Todesstrafe, Verbannung oder Ausbürgerung gehören nicht mehr zum Standardrepertoire, mit dem Staaten versuchen, ein regelkonformes Verhalten ihrer Bürger sicherzustellen. Ein Staat mag bei Fehlverhalten seine Bürger verurteilen, bestrafen oder ins Gefängnis stecken, aber er kann sie nicht einfach ausschließen. Setzt ein Staat dennoch auf die aus dem Mittelalter bekannten Prinzipien der Tötung und Verbannung, um Aufrührer loszuwerden, setzt er sich sofort dem Vorwurf der Rückständigkeit aus. Man schaue sich nur die heftige Kritik an der Todesstrafe in China, Nordkorea oder den USA an oder die scharfe Verurteilung von Ausbürgerungen durch die DDR, den Iran oder durch Birma.

Ein zentrales Merkmal von Organisationen ist dagegen die Entscheidung über Eintritt und Austritt von Personen, also die Bestimmung von Mitgliedschaften (vgl. Luhmann 1975a: 99).¹⁰ Die Organisation kann darüber entscheiden, wer zu einem Unternehmen, einer Verwaltung, einer Partei oder einem Sportverein gehört und wer nicht. Und – folgenreicher – sie kann darüber bestimmen, wer ihr nicht mehr angehören soll, weil sie den Regeln der Organisation nicht mehr folgt (vgl. Luhmann 1964: 44 f.). Die Organisation schafft so Grenzen, in denen sich die Mitglieder (und eben nur die Mitglieder) den Regeln der Organisation zu unterwerfen haben, und es hängt permanent die Drohung im Raum, dass das Mitglied die Organisation zu verlassen hat, wenn es die Regeln nicht befolgt (Luhmann 1964: 44 f.).

Zweck als zentrales Merkmal von Organisationen

Stellen, zum Beispiel bei Türk 1989a, Kieserling 1994 oder Rottenburg 1996. Von André Kieserling (1994) stammt eine kompakte und seine Einführung in die Organisation strukturierende Zusammenführung des in der Organisationssoziologie bewährten Dreierschemas mit der Gesellschafts-Organisation-Unterscheidung. Das Schema Zweck – Hierarchie – Mitgliedschaft lässt sich nicht nur wie hier zur Bestimmung des Unterschiedes zwischen moderner Gesellschaft einerseits und Organisationen andererseits nutzen, sondern kann als Raster für verschiedene Zwecke genutzt werden: Für das lange Zeit in der Organisationsforschung dominierende Zweckrationalitätsmodell kann gezeigt werden, wie Zwecke, Hierarchien und Mitgliedschaft in einer ganz eigenen Form miteinander verbunden wurden. Das Dreierschema eignet sich als Raster, um die Grenzen für die Bestimmung von Organisationen über Zwecke, Hierarchien und Mitgliedschaften einzuführen (vgl. so schon Luhmann 1964, aber lediglich in Bezug auf Zwecke und Hierarchien). Man kann das Dreierschema aber auch heranziehen, um die Unterschiede zwischen Märkten und organisationsinternen Märkten deutlich zu machen (vgl. Kühl 2002a: 51-54).

¹⁰ Mitgliedschaft – die Entscheidung über einen Personenkreis, dessen Entscheidungen als Entscheidungen der Organisation wahrgenommen werden – wird von den meisten Organisationsforschern unterschiedlicher theoretischer Ausrichtung als ein Merkmal von Organisationen angesehen (siehe zum Beispiel Caplow 1964: 1 f.; Mayntz/Ziegler 1977: 34; Endruweit 2004: 20). In der Systemtheorie wird die Mitgliedschaft nicht nur als eines, sondern als das zentrale Bestimmungsmerkmal von Organisationen benutzt (vgl. Drepper 2003: 96ff.). Organisationen, so Niklas Luhmann, bilden sich immer dann aus, wenn der „Eintritt ins System“ und der „Austritt aus dem System“ als „entscheidbar vorausgesetzt wird“ (vgl. Luhmann 1975a: 99; siehe auch Luhmann 1975b: 12)

Moderne Gesellschaften halten sich im Gegensatz zu den Gesellschaften des Altertums oder des Mittelalters zurück, sich übergeordneten Zwecken zu verschreiben und von ihren Bürgern zu verlangen, dass sie sich diesen Zwecken unterwerfen. Finden sich überhaupt noch Versuche, Zwecke zum Beispiel in Verfassungen zu beschreiben, dann degenerieren sie in der Regel zu abstrakten Wertformulierungen: Es soll, so die Formulierung in der Präambel der amerikanischen Verfassung, das „allgemeine Wohl“ gefördert und „das Glück der Freiheit“ bewahrt werden. Oder es soll, wie im Fall der Verfassung der russischen Föderation, das „Wohlergehen und das Gedeihen“ des Landes gefördert und die Verantwortung für die „Heimat vor der jetzigen und vor künftigen Generationen“ übernommen werden. Diese Propagierung sehr allgemeiner Werte ist in Ordnung, und Politiker pflegen diese in ihren Weihnachts- und Sylvesteransprachen intensiv (vgl. Kieserling 2005b: 67). Aber wehe eine Gesellschaft fängt an, sich allzu sehr einem engen Zweckprogramm zu verschreiben. Wir werden misstrauisch, wenn ein Staat offensiv versucht wird, Zwecke wie „Verwirklichung eines marxistisch-leninistisches Menschheitsideals“, „Verkündigung von Gottes Lehre auf Erden“ oder „Verbreitung des Kapitalismus in der Welt“ in konkrete Programme zu übersetzen, mit denen dann überprüft werden kann, ob wir in Einklang mit diesen Werten leben oder nicht.¹¹

Ganz anders Organisationen. Zwecke spielen hier eine zentrale Rolle: Unternehmen produzieren Güter in Form von Waren und Dienstleistungen, um damit Profite zu erzielen oder – um eine alternative Funktion zu benennen – um die Bedürfnisse der Bevölkerung zu decken. Behörden erbringen öffentliche Dienstleistungen und setzen den von der Politik getroffenen politischen Rahmen für das Gemeinwesen durch. Gefängnisse haben den Zweck, Strafgefangene zu verwahren und – jedenfalls in manchen Ländern – zu resozialisieren. Universitäten haben einerseits den Zweck der fächerspezifischen Wissensvermittlung für junge Erwachsene und betreiben andererseits Forschung.

Organisationen, die völlig auf die Formulierung von Zwecken verzichten, würden sowohl bei den eigenen Mitgliedern als auch bei der externen Umwelt ein Höchstmaß an Irritation hervorrufen (vgl. Luhmann 1973: 87 ff.; 1997: 826 ff.; siehe auch Kieserling 1994a: 74 f. für das gleiche Argument unterschiedlicher Bedeutung von Zwecken in moderner Gesellschaft und Organisation). Selbst Organisationen, deren Zweck für Außenstehende auf den ersten Blick nicht ersichtlich ist, wie Clubs, Logen oder Burschenschaften, legen viel Wert darauf, sich jedenfalls in ihrer Außendarstellung zu Zwecken wie „Förderung des Gemeinwesens“, „Pflege von guten Sitten“ oder der „Unterstützung orientierungsloser Studienanfänger“ zu bekennen.

Hierarchie als zentrales Merkmal von Organisationen

Auch die Hierarchien verlieren in der Gesellschaft an Bedeutung (vgl. Luhmann 1997: 834).¹² Es gibt in den modernen Gesellschaften keinen Herrscher mehr, der über Befehls- und Anweisungsketten in die verschiedenen Lebensbereiche der Bevölkerung hineinregieren kann. Ob eine These als wissenschaftlich wahr akzeptiert wird, entscheidet nicht eine mit Sanktionsmitteln ausgestattete Instanz. Wer ein Land regiert, wird – jedenfalls in der Demokratie – nicht mehr durch eine allmächtige Institution entschieden. Welche Produkte sich verkaufen, wird nicht hierarchisch entschieden, sondern ist das Ergebnis von Marktprozessen. Ob etwas schön ist oder nicht, kann nicht durch einen omnipotenten Kulturbeauftragten entschieden werden. Wen man liebt, ist nicht das Ergebnis hierarchischer Prozesse.

Wie die Beispiele Irak während der Saddam-Hussein-Ära oder Afghanistan zur Zeit der Taliban zeigen, gelten Staaten, die versuchen, über einen hierarchischen Staatsaufbau in die verschiedenen Lebensbereiche hineinzureagieren, als unmodern oder gar potentiell bösartig. Die Zeiten, in denen Gesellschaften sich ohne Legitimationsprobleme strikt hierarchisch organisieren konnten, sind vorbei. Es gibt keinen König, Kaiser oder Papst mehr, der über Befehls-Anweisungsketten die verschiedenen

¹¹ Es soll nicht suggeriert werden, dass Staaten Gesellschaften sind. Dass aber Staaten schon bei der Verkündung konkreter Zwecke zurückhaltend sind, ist ein deutliches Indiz dafür, dass Zweckformulierungen für die Gesamtgesellschaft kaum noch vorkommen.

¹² Zum Legitimationsverlust der Hierarchiesemantik in der modernen Gesellschaft siehe auch Kieserling 2005b: 65. „Niemand“, so Kieserling, scheint heutzutage im Ernst daran zu glauben, dass „alles Gute von oben kommt“.

Lebensbereiche der Bevölkerung maßgeblich beeinflussen kann (zur begrenzten Wirksamkeit von Herrschaft siehe schon Weber 1976: 125). Niemand würde heutzutage einen US-Präsidenten, eine Bundeskanzlerin oder den Kommissionspräsidenten der Europäischen Union als Chef oder Chefin akzeptieren. Einzige Ausnahme: Mitarbeiter des Präsidialamtes, des Kanzleramtes oder der EU-Kommission.

Denn im Gegensatz zu den modernen Gesellschaften sind Organisationen über Hierarchien strukturiert. Es fällt Beobachtern auf, dass weite Teile der Gesellschaft „enthierarchisiert“ sind, während die Organisationen in Wirtschaft, Wissenschaft, Politik und Kunst hierarchisch strukturierte Systeme geblieben seien. Geleitet von einem Traum einer hierarchisch geprägten Gesellschaft, verwies Adolf Hitler in einer Rede vor deutschen Generälen unmittelbar nach der Machtergreifung auf diese Differenz: „Jeder Mensch“ wisse, so Hitler, „dass Demokratie im Heer ausgeschlossen sei“. „Auch in der Wirtschaft sei sie schädlich.“ Sein aus heutiger Sicht abstrus erscheinendes Resümee: Angesichts der Dominanz von Hierarchien in Unternehmen, Armeen, Universitäten oder Verwaltungen sei es ein Trugschluss, Demokratie in der Gesellschaft für möglich zu halten. Eine konsequente Durchstrukturierung der gesamten Gesellschaft nach dem „Führerprinzip“ sei deswegen notwendig (zitiert nach Enzensberger 2008: 119 f.).¹³

Aber mit der Durchsetzung von Demokratie als global akzeptierter Norm können diese Versuche zur Rehierarchisierung der Gesellschaft als weitgehend gescheitert betrachtet werden. Zu hören ist eher die umgekehrte Lesart. Es wird über die „halbierte Demokratie“ geklagt, und der Fortbestand von Hierarchien in Unternehmen, Verwaltungen, Krankenhäusern, Universitäten und Schulen wird zum Anlass genommen, eine Demokratisierung dieser Organisationen zu fordern (vgl. Beck 1986).

Aber auch dieser Versuch findet überraschend wenig Anhänger. Selbst für überzeugte Demokraten scheint der Spaß an der Demokratie aufzuhören, wenn es um die interne Strukturierung von Verwaltungen, Unternehmen, Kirchen oder Universitäten geht (vgl. Willke 1998a: 64). Man mag in Unternehmen darüber diskutieren, ob man Mitarbeitern mehr Mitspracherechte einräumen mag, aber eine Chefin, die ihr Unternehmen als demokratisch strukturiert bezeichnet, würde sich vermutlich nicht nur bei „ihren“ Mitarbeitern lächerlich machen. In einer Verwaltung mag darüber gestritten werden, ob man auf die Hierarchieebene der Sachgebietsleiter verzichten kann oder nicht, aber eine Enthierarchisierung der Verwaltung würde ganz selbstverständlich als eine „systemverändernde Forderung außerhalb des grundgesetzlichen Rahmens“ bezeichnet werden (Lepper 1972: 146; siehe auch Bosetzky/Heinrich 1980: 45).

Autonomie der Entscheidung über Zwecke, Hierarchien und Mitgliedschaften

Das Besondere ist, dass Organisationen über ihre Zwecke, Hierarchien und Mitgliedschaften selbst entscheiden können. Von einer Organisation können wir erst dann reden, wenn ein Unternehmen, eine Verwaltung, eine Universität oder ein Krankenhaus selbst darüber verfügen kann, wer *Mitglied* wird oder wer nicht. Wenn eine Organisation die Mitgliedschaft genau vorgegeben bekäme, dann schränkte dies ihre Möglichkeiten ein, an ihre Mitglieder Erwartungen zu stellen und diese Erwartungen mit Verweis auf eine drohende Kündigung auch durchzusetzen. Man denke nur an öffentliche Verwaltungen in einigen Entwicklungsländern, die ihre Mitglieder nicht selbst rekrutieren können, sondern nur Personal einer bestimmten Kaste oder einer ausgewählten Großfamilie beschäftigen dürfen und sich dieses Personals auch nicht erledigen können, wenn sie damit diesem unzufrieden sind.

Besonders deutlich wird die Entscheidungsautonomie bei *Hierarchien*. Im Mittelalter war es vielfach noch üblich, dass die Hierarchie beispielsweise eines Gerichts, einer Armee oder einer

¹³ Dieses Zitat basiert auf einer Abschrift der inoffiziell angefertigten Protokollnachschrift, die unmittelbar nach der Sitzung an den Nachrichtendienst des Komintern in Moskau zugespielt wurde. Kopien der Abschrift liegen im Archiv des Hamburger Instituts für Sozialforschung.

landwirtschaftlichen Produktionseinheit die Hierarchie der entsprechenden Gesellschaft widerspiegelte. Es war nur schwer vorstellbar, dass der Lehnsherr im Falle eines Krieges einfacher Soldat wurde, während ein Leibeigener die Rolle des Befehlshabers übernahm. In modernen Gesellschaften hat sich diese enge Kopplung zwischen Schichtzugehörigkeit und hierarchischem Rang aufgelöst. Es fällt heutzutage schwer – wie noch bei Marx zu lesen – die organisationsinternen Hierarchien immer auch als Ausdruck eines auf der Differenz von Kapital und Arbeit begründeten gesamtgesellschaftlichen Klassenverhältnisses zu begreifen. Die Chance, Vorstandsvorsitzender eines Unternehmens oder Chef einer Partei zu werden, mögen nach wie vor höher sein, wenn der eigene Vater oder die eigene Mutter bereits Vorstandsvorsitzende oder Parteichefin war, aber letztlich sind es in der Regel eigene Entscheidungen der Organisation, wie sich ihre Hierarchie zusammensetzt.

Ähnlich zentral ist auch die Autonomie bei der Bestimmung von *Zwecken*. Wenn eine Organisation über Zwecke nicht selbst entscheiden kann, sondern diese von außen verordnet bekommt, dann hat sie nur begrenzte Möglichkeiten, eine eigene Identität zu pflegen. Sie wird dann nur als Handlanger einer anderen mächtigeren Organisation wahrgenommen und wird kaum verhindern können, dass der Eindruck entsteht, dass sie lediglich die Abteilung einer größeren Organisation ist. Wenn von der Befreiung von Unternehmen aus einer zentralistischen Produktionsplanung, von der Autonomie von Universitäten durch „Hochschulfreiheitsgesetze“ oder von der Verselbstständigung von Schulen gesprochen wird, dann wird damit immer auch markiert, dass diese Organisationen über ihre Zweckausrichtungen selbstständig entscheiden können.

Selbstverständlich sind die Organisationen in ihren Entscheidungen nie völlig frei – schließlich sind sie immer auch Teil der Gesellschaft mit ihren rechtlichen Normierungen, ihren politischen Einschränkungen und ihren wirtschaftlichen Begrenzungen. Ein Unternehmen kann – jedenfalls in der westlichen Welt – nicht einfach entscheiden, aus Effizienzgründen vorrangig Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer in der Alterklasse von 8 bis 12 Jahren einzustellen. Eine Verwaltung muss damit rechnen, dass nach einer Wahl Spitzenpositionen nicht mehr einzig und allein nach Kriterien von Fachqualifikation besetzt werden, sondern die Zugehörigkeit zu einer bestimmten Partei bei Besetzungen an Bedeutung gewinnt. Eine Unternehmung mag sich entscheiden, vom Geschäft des Objektschutzes zum Geschäft der Schutzgelderpressung zu wechseln, muss aber damit rechnen, dass dieser Zweckwechsel nicht ohne weiteres von den Strafverfolgungsbehörden akzeptiert wird. Zentral ist jedoch, dass die Organisationen innerhalb der Beschränkungen durch das geltende Recht, durch politische Vorgaben oder durch wirtschaftliche Knappheiten über ihre Zwecke, Hierarchien und Mitgliedschaft selbst disponieren – selbst entscheiden – können.¹⁴

¹⁴ Diese eigene Verfügungsgewalt über Zwecke, Hierarchien und Mitgliedschaft kann auch erklären, weswegen Organisationen in der modernen Organisationstheorie über den Entscheidungsbegriff definiert werden. Organisationen sind, so Niklas Luhmann, „Systeme, die aus Entscheidungen bestehen und die Entscheidungen aus denen sie bestehen, durch die Entscheidungen, aus denen sie bestehen, selbst anfertigen.“ (Luhmann 1988a: 166). Oder noch ein bisschen komplizierter formuliert: Soziale Systeme, die „rekursive Entscheidungszusammenhänge einrichten und ihre eigene Autopoiesis darauf gründen, wollen wir Organisationen nennen.“ (Luhmann 1988a: 171). Diese Definitionen mögen sich für den wirtschafts- oder sozialwissenschaftlich unbedarften Leser nicht sofort erschließen. Zentral ist für unsere Zwecke jedoch der Hinweis, dass Organisationen über ihre Zwecke, Hierarchien und Mitglieder – in Grenzen – selbst entscheiden können und die vielen Entscheidungen, die eine Organisation trifft, maßgeblich auf diese Zwecke, Hierarchien und Mitglieder, über die die Organisation ja selbst entschieden hat, zugerechnet werden können.

Literatur

- Allmendinger, Jutta; Thomas Hinz (2002): Perspektiven der Organisationssoziologie. In: Allmendinger, Jutta; Thomas Hinz (Hg.): Organisationssoziologie. Sonderheft 42 der Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie. Wiesbaden: WDV, S. 9-28.
- Aspers, Patrik; Jens Beckert (2008): Märkte. In: Maurer, Andrea (Hg.): Handbuch der Wirtschaftssoziologie. Wiesbaden: VS-Verlag, 2008, S. 225-247.
- Barnard, Chester I. (1938): The Functions of the Executive. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Beck, Ulrich (1986): Risikogesellschaft. Auf dem Weg in eine andere Moderne. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Benrath, Gustav Adolf (1998): Die Lehre der Täufer. In: Andresen, Carl; Adolf M. Ritter (Hg.): Handbuch der Dogmen- und Theologiegeschichte. Band II, 2. Auflage. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, S. 611-664.
- Bosetzky, Horst; Peter Heinrich (1980): Mensch und Organisation. Aspekte bürokratischer Sozialisation. Köln: Deutscher Gemeindeverlag - Verlag Kohlhammer.
- Caplow, Theodore (1964): Principles of Organization. New York: Harcourt.
- Coleman, James S. (1990): Foundations of Social Theory. Cambridge: Belknap Press.
- Deutschmann, Christoph (1987): Der „Betriebsclan“. Der japanische Organisationstypus als Herausforderung an die soziologische Modernisierungstheorie. In: Soziale Welt, Jg. 38, S. 133-148.
- Dreeben, Robert (1980): Was wir in der Schule lernen. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Drepper, Thomas (2003): Organisationen der Gesellschaft. Gesellschaft und Organisation in der Systemtheorie Niklas Luhmanns. Wiesbaden: WDV.
- Endruweit, Günter (2004): Organisationssoziologie. 2. völlig neu bearb. Aufl. Stuttgart: UTB Lucius & Lucius.
- Enzensberger, Hans Magnus (2008): Hammerstein oder der Eigensinn. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Friedberg, Erhard (1992): Les quatre dimensions de l'action organisée. In: Revue française de sociologie, Jg. 33, S. 531-557.
- Hardtwig, Wolfgang (1990): Verein. Gesellschaft, Geheimgesellschaft, Assoziation, Genossenschaft, Gewerkschaft. In: Brunner, Otto et al. (Hrsg.): Geschichtliche Grundbegriffe. Band 6, Stuttgart: Klett-Cotta, S. 789-829.
- Hauschildt, Jürgen (1987): Entwicklungslinien der Organisationstheorie. Sitzungen der Jungius-Gesellschaft der Wissenschaft. H. 5/1987. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Hornby, Nick (2005): A Long Way Down. Hamburg: Kiepenheuer & Witsch.
- Kaube, Jürgen (2000a): Die Nachwachen der Bürodiener. Einlaß in den Nachlaß und die aktenkundigen Angestellten im System: Niklas Luhmann über Organisation und Entscheidung. In: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 17.2.2000, S. 62.
- Kieser, Alfred (1989): Organizational, Institutional, and Societal Evolution. Medieval Craft Guilds and the Genesis of Formal Organizations. In: Administrative Science Quarterly, Jg. 34, S. 540-564.
- Kieserling, André (1994): Organisationssoziologie und Unternehmensberatung. 6 Lehrvorträge. Bielefeld: unveröff. Ms.
- Kieserling, André (2005): Selbstbeschreibung von Organisationen: Zur Transformation ihrer Semantik. In: Jäger, Wieland; Uwe Schimank (Hg.): Organisationsgesellschaft. Facetten und Perspektiven. Wiesbaden: VS-Verlag, S. 51-88.
- Kühl, Stefan (2002): Sisyphe im Management. Die verzweifelte Suche nach der optimalen Organisationsstruktur. Weinheim et al. Wiley.
- Kühl, Stefan (2003): Exit. Wie Risikokapital die Regeln der Wirtschaft verändert. Frankfurt a.M.; New York: Campus.
- Lepper, Manfred (1972): Teams in der öffentlichen Verwaltung. In: Die Verwaltung, H. 5/1972, S. 141-172.
- Luhmann, Niklas (1964): Funktionen und Folgen formaler Organisation. Berlin: Duncker & Humblot.

- Luhmann, Niklas (1969): Gesellschaftliche Organisation. In: Ellwein, Thomas et al. (Hg.): Erziehungswissenschaftliches Handbuch. Das Erziehen als gesellschaftliches Phänomen. Berlin: Rembrandt Verlag, S. 387-407.
- Luhmann, Niklas (1973): Zweckbegriff und Systemrationalität. Über die Funktion von Zwecken in sozialen Systemen. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Luhmann, Niklas (1975a): Macht. Stuttgart: Enke.
- Luhmann, Niklas (1975b): Interaktion, Organisation, Gesellschaft. In: Luhmann, Niklas (Hg.): Soziologische Aufklärung 2. Aufsätze zur Theorie der Gesellschaft. Opladen: WDV, S. 9-20.
- Luhmann, Niklas (1988): Organisation. In: Küppers, Willi; Günther Ortman (Hg.): Mikropolitik. Rationalität, Macht und Spiele in Organisationen. Opladen: WDV, S. 165-186.
- Luhmann, Niklas (1995): Sich im Undurchschaubaren bewegen. Zur Veränderungsdynamik hochentwickelter Gesellschaften. In: Grossmann, Ralph; Ewald E. Krainz; Margit Oswald (Hg.): Veränderung in Organisationen. Management und Beratung. Wiesbaden: Gabler, S. 9-18.
- Luhmann, Niklas (1997): Die Gesellschaft der Gesellschaft. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Marx, Karl (1960): Der achtzehnte Brumaire des Louis Bonaparte. In: Marx-Engels-Werke, Band 8, Berlin-Dietz-Verlag, S. 111-207.
- Marx, Karl (1962): Das Kapital Erstes Buch. In: Marx-Engels-Werke. Band 23, Berlin: Dietz-Verlag, S. 11-955.
- Mayntz, Renate (1963): Soziologie der Organisation. Reinbek: Rowohlt.
- Mayntz, Renate; Rolf Ziegler (1977): Soziologie der Organisation. In: König, René (Hg.): Handbuch der empirischen Sozialforschung. Band 9. 2. Aufl. Stuttgart: Enke, S. 1-141.
- Neill, Alexander S. (1969): Das Prinzip Summerhill. Fragen und Antworten, Argumente, Erfahrungen, Ratschläge, Reinbek: Rowohlt.
- Oelsnitz, Dietrich von der (2009): Management. Geschichte - Aufgaben - Beruf. München: C.H. Beck.
- Parsons, Talcott (1960): Pattern Variables Revisited: A Response to Robert Dubin. In: American Sociological Review, Jg. 25, S. 467-483.
- Parsons, Talcott (1968): Professions. In: International Encyclopedia of the Social Sciences, Jg. 12, S. 536-547.
- Prätorius, Rainer (1984): Soziologie der politischen Organisationen. Darmstadt: Wissenschaftliche Buchgesellschaft.
- Preisendörfer, Peter (2005): Organisationssoziologie. Grundlagen, Theorien und Problemstellungen. Wiesbaden: VS-Verlag.
- 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.
- Simon, Fritz B. (2007): Einführung in die systemische Organisationstheorie. Heidelberg: Carl-Auer-Verlag.
- Treiber, Hubert; Heinz Steinert (1980): Die Fabrikation des zuverlässigen Menschen. Über die „Wahlverwandtschaft“ von Kloster- und Fabrikdisziplin, München: Heinz Moos Verlag.
- Türk, Klaus (1989): Organisationssoziologie. In: Endruweit, Günter; Gisela Trommsdorf (Hg.): Wörterbuch der Soziologie. Stuttgart: dtv; Enke, S. 474-481.
- Türk, Klaus (1995): Die Organisation der Welt. Herrschaft durch Organisation in der modernen Gesellschaft. Opladen: WDV.
- Türk, Klaus (1996): Was sind Organisationen. Karlsruhe: Vortrag an im studium generale et studium fundamentale der Universität Karlsruhe.
- Türk, Klaus (2008): Organisation. In: Baur, Nina et al. (Hg.): Handbuch Soziologie. Wiesbaden: VS-Verlag, S. 337-353.
- Türk, Klaus; Thomas Lemke; Michael Bruch (2002): Organisation in der modernen Gesellschaft. Opladen: WDV.
- Weber, Max (1976): Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriß der verstehenden Soziologie. 5. rev. Aufl. Tübingen: Mohr.
- Weick, Karl E. (1985): Der Prozeß des Organisierens. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Willeke, Helmut (1998): Systemtheorie III: Steuerungstheorie. Stuttgart: UTB.