

# **Organisationen in der Weltgesellschaft**

## **Zur Rolle der Entwicklungshilfe bei der Diffusion von Organisationen**

### **Gedankenexperimente, Ordnungsvorschläge und Forschungshypothesen<sup>1</sup>**

**Stefan Kühl**

(stefan.kuehl@hsu-hh.de)

*Working Paper 2/2005*

Besonders seit dem Zweiten Weltkrieg haben sich Organisationen als Strukturierungsform über die ganze Welt verbreitet. Sowohl aus strukturfunktionalistischer, systemtheoretischer als auch neoinstitutionalistischer Perspektive lassen sich die Diffusion von weitgehend strukturähnlichen Organisationen gut erklären. Schwierigkeiten haben diese Theorien jedoch mit der Erklärung von Unterschiedlichkeiten besonders zwischen Organisationen in Industrieländern und in Entwicklungsländern. Am Beispiel des Feldes der Entwicklungshilfe schlägt dieser Artikel drei Erklärungsansätze für diese Unterschiedlichkeit vor. Erstens hat sich mit der Entkolonialisierung ein neuartiger Diffusionsmechanismus für Organisationen ausgebildet. Organisationen verbreiten sich nicht mehr vorrangig durch „Filialbildung“, sondern durch „Kontaktinfektion“ – einem Mechanismus, der mehr Spielräume für Variabilität lässt. Zweitens kommt es gerade durch die Arbeit der Entwicklungshilfeorganisation, also den maßgeblichen Treibern für die Diffusion von Organisationen in der Weltgesellschaft, zu Unterschiedlichkeiten zwischen Organisationen in den Industrie- und Entwicklungsländern. In den Entwicklungsländern haben wir es in der Regel nicht mit simplen Kopien der westlichen Organisationen zu tun, sondern mit Organisationen, die sich spezifisch auf die Bedürfnisse der Entwicklungshilfe eingestellt haben. Drittens bilden sich auf der Hinterbühne der Organisation zwei unterschiedliche Formen der Informalität aus – einer „Informalität eins“, die eine Ergänzung zur Formalstruktur darstellt und einer „Informalität zwei“, die auf die begrenzte Fähigkeit zur Inklusion von Mitgliedern zurückzuführen ist.

---

<sup>1</sup> Besonders die Diskussionen mit zwei Kollegen haben mich beim Schreiben dieses Artikels inspiriert. Die gemeinsamen Seminare mit Boris Holzer in München haben es mir erst ermöglicht, an einem theoretischen Brückenschlag zwischen Organisations- und Entwicklungssoziologie zu arbeiten (siehe besonders Holzer 2005 für eine theoriegestützte Aufarbeitung des Informalitätsbegriffs). Die Schriften von und Diskussionen mit Richard Rottenburg waren deshalb wichtig, weil er wie kaum ein anderer Soziologe und Ethnologe Ideen für empirische Forschungen an der Schnittstelle zwischen Geber- und Nehmerorganisationen in der Entwicklungshilfe entwickelt hat (siehe ganz besonders Rottenburg 2002). André Kieserling sei ganz besonders für die Hinweise zur Einordnung des Neoinstitutionalismus und der Informalitätsdiskussion gedankt.

## 1. Einleitung: Jenseits der Homogenisierungsthese

Würde man eine Weltkarte von Organisationen anfertigen, fiel nicht nur auf, wie verbreitet diese inzwischen über die ganze Welt sind. Bei einem genaueren Blick würde auch ins Auge stechen, dass sich Organisationen in verschiedenen Teilen der Erde sehr ähnlich sind. Schaut man sich die Kommandostrukturen und Regelwerke von Armeen in Großbritannien, Argentinien, Mali und Sri Lanka an, überrascht deren Ähnlichkeit (vgl. Magdoff 1980). Ein Ministerium der Wissenschaft und Technik gibt es in den USA und Frankreich genauso wie in Taiwan, Pakistan, Nigeria oder Chile (vgl. Jang 2000). Universitäten mit sehr ähnlichen Fakultätsaufteilungen existieren in Berlin genauso wie in Mexiko City, Kabul, Jakarta oder Kinshasa (Ramirez/Riddle 1991). Schulen in Deutschland, Japan, Brasilien und Ghana ähneln sich in Bezug auf Länge der Schulzeit und Curricula viel stärker als es die unterschiedliche ökonomische Situation dieser Länder erwarten lassen würde (vgl. Meyer/Ramirez 2005).

Mit einer Reihe soziologischer Großtheorien wurde versucht die Verbreitung des „Erfolgsmodells Organisation“ zu erklären.

Der Strukturfunktionalismus, der in seiner modernisierungstheoretischen Variante wie keine andere soziologische Theorie für den Erfolg der Soziologie nach dem Zweiten Weltkrieg verantwortlich ist, stellt einen globalen Trend zu denjenigen gesellschaftlichen Institutionen fest, die in Europa und den USA seit dem siebzehnten Jahrhundert entstanden sind. In Ahnlehnung an Max Weber beschreibt Talcott Parsons (1964: 347ff) dabei die Ausweitung von Organisationen als einen der zentralen Aspekte des weltweiten Modernisierungsprozesses.<sup>2</sup> Mit der Trennung von Amt und Person in Organisationen werde ein „Amtsträger“ lediglich daran gemessen, inwiefern er seiner Rolle als Mitglied einer Organisation gerecht wird. Von anderen Erwartungen, zum Beispiel gegenüber seiner Familienmitglieder, seiner Freunde oder seiner Kontakte aus anderen Organisationszusammenhängen werde er entlastet, solange er als „Amtsträger“ einer Organisation interagiert. Nur über diese Trennung von Amt und Person könne sich, so Parsons, die Organisation als eigenständiges soziales System ausbilden. Weil kein andere System wie das der Organisation so effizient Aufga-

---

<sup>2</sup> Als andere zentrale Aspekte des Modernisierungsprozesses nennt Parsons (1964: 350ff) die Entstehung von geldbasierten Märkten, eines universellen Rechtssystems und von demokratischen Institutionen. Eine neue Popularitätswelle erlebt die Modernisierungstheorie zur Zeit in den großen internationalen Entwicklungshilfeorganisationen wie Weltbank und Internationaler Währungsfond, die mit ihrer Forderung nach „Capacity Development“ von Organisationen, „Liberalisierung der Märkte“, „Ausbildung stabiler Rechtsordnungen“ und „Good Governance“ fast direkt an Parsons Idee der evolutionären Universalien anknüpfen.

ben wie militärische Operationen, Kontrolle von Wasserversorgungen, Erhebung von Steuern oder die Kontrolle von großen heterogenen Bevölkerungen erfüllen kann, setze sich die Organisation im Rahmen des Modernisierungsprozesses weltweit durch (vgl. Parsons 1972: 9ff; siehe auch Hoselitz 1960; Sutton 1963).

Die Systemtheorie teilt den weitgehend unkontrollierten Fortschrittsoptimismus der Modernisierungstheoretiker nicht (vgl. z.B. Luhmann 1995b: 20f), begreift aber ebenfalls die Organisation als zentralen Mechanismus der modernen Gesellschaft. Die „Karriere des Funktionssystems“ als primärer Differenzierungsmodus der modernen Gesellschaft werde, so Rudolf Stichweh (2001: 2), von der Ausbildung formaler Organisationen begleitet.<sup>3</sup> In ihrer Zuspitzung läuft dies auf die These hinaus, dass die funktional differenzierte Gesellschaft gezwungenermaßen auch eine Organisationsgesellschaft sein muss (vgl. Lieckweg 2001: 268f, grundlegend zur komplementären Ausdifferenzierung von Funktionssystemen und Organisationen siehe Lieckweg/Wehrsig 2001).

Auch der Neoinstitutionalismus weist Organisationen einen zentralen Stellenwert zu. Anders als der Strukturfunktionalismus und die Systemtheorie erklärt der Neoinstitutionalismus die Verbreitung von Organisationen nicht über die Funktion für eine moderne Gesellschaft. Vielmehr wird die weltweite Verbreitung von Organisationen – genauso wie die globale Verbreitung von Staaten und der Vorstellung vom Individuum – über Angleichungen an die Prinzipien einer westlich geprägten Weltkultur erklärt. Die Durchsetzung von Fortschrittsglauben, Individualismus und universalistischen Gerechtigkeitsnormen in verschiedenen gesellschaftlichen Teilbereichen wird dabei durch die höhere Legitimität dieser Werte getrieben (vgl. Meyer 1987: 41ff).

Bei allen drei Theorien fällt auf, dass die soziologische Weltkarte, auf der die weltweite Durchsetzung des Strukturmusters „Organisation“ zu beobachten ist, mit grossem Strich gemalt wird. Alle drei Theorien bieten Erklärungen an, weswegen sich Organisationen als ein dominantes soziales Modell durchgesetzt haben, beschränken sich beim Nachzeichnen derer Funktionsweise jedoch häufig auf die Oberflächenstruktur der Organisation.<sup>4</sup>

---

<sup>3</sup> Als weitere Merkmale der Weltgesellschaft nennt Stichweh die Ausbildung delocalisierter Netzwerke, die Entstehung epistimischer Gemeinschaften, die Genese von Märkten und die Wahrnehmung von Weltereignissen.

<sup>4</sup> Noch weniger gelingt es der Rational Choice Theorie das Problem der Feinstruktur von Organisationen in den Griff zu bekommen. Die Kritik ist, dass sich die Rational Choice Theorie exzessiv mit formalen Regeln auseinandersetzen, aber kaum Aufmerksamkeit auf die informellen Praktiken richten würde (vgl. Weyland 2002: 65ff).

Am ehesten hat noch der Strukturfunktionalismus mit seiner intensiven Forschung über öffentliche Verwaltungen versucht die Feinstruktur von Organisationen in der Weltgesellschaft zu erfassen (vgl. Holzer 2005a). Besonders in der modernisierungstheoretischen Euphorie der fünfziger Jahre wurde eine funktionierende Verwaltungsstruktur als Basis für die ökonomische Entwicklung der Entwicklungsländer in Asien, Afrika und Südamerika gesehen (vgl. programmatisch Riggs 1956: 70ff; Siffin 1957: 3ff). In Studien über öffentliche Verwaltungen beispielsweise auf den Philippinen (vgl. Heady 1957), in Ägypten (vgl. Sharp 1957), oder Thailand (vgl. Riggs 1966) wurde gezeigt, dass sich diese Verwaltungen lediglich in ihrer Formalstrukturen den öffentlichen Verwaltungen in Industrieländern ähneln würden. In der Praxis würden sich Besetzungsentscheidungen häufig nicht an Leistungen der Bewerber orientieren, sondern viel wichtiger seien askriptive Zuschreibungen wie die Zugehörigkeit zu einem Clan oder einer Ethnie. In der Realitätsstruktur herrsche bei der Mittelvergabe eine partikularistische Orientierung des Personals. Mit Ausnahme der Arbeiten von Fred Riggs (1962) ist den Strukturfunktionalisten jedoch kaum gelungen diese teilweise inspirierende empirische Forschung systematisch an die strukturfunktionalistische Theoriebildung zurück zu binden.

Die Systemtheorie hat sich noch schwerer als der Strukturfunktionalismus getan, die Funktionsweise von Organisationen in Entwicklungsländern oder gar die Schnittstelle zwischen Organisationen in Industrieländern und Entwicklungsländern in den Blick zu bekommen.<sup>5</sup> Ähnlich wie auch bei den Arbeiten über Funktionssysteme, Schichtung oder Interaktion gewinnt man den Eindruck, dass die Systemtheorie ihre Gesellschaftskonzeption am Modell der OECD-Länder der achtziger Jahre entwickelte. Prozesse in den Entwicklungsländern werden – wenn überhaupt – als ein Randthema der Gesellschaftstheorie behandelt. Man kann, so Reinhart Kößler (2000: 47), fast den Eindruck gewinnen, dass die Systemtheorie Prozesse in Entwicklungsländern die „Gesellschaftlichkeit“ abspricht.<sup>6</sup> Auch wenn dieses Urteil zu weit gehen mag, auffällig ist, dass das von Niklas Luhmann entwickelte organisationssoziologische Instrumentarium für die Betrachtung von Organisationen in Asien, Afrika und Lateinamerika nur begrenzt geeignet ist. Die Frage, die sich die Systemtheorie stellen muss, ist, wie unter solchen Bedingungen die Systemtheorie ihren Anspruch einer „radikal anti-regionalistischen Gesellschaftstheorie“ (vgl. Luhmann 1997: 35) einlösen kann.

---

<sup>5</sup> Einzige Ausnahme ist Luhmanns Studie über Organisationen im Mezzogiorno, in denen er scheinbar seine Erfahrungen in Süditalien aufzuarbeiten sucht (vgl. Luhmann 1995b: 18ff).

<sup>6</sup> Explizit spricht Luhmann diese Problematik in seiner Arbeit Inklusion und Exklusion an. Die Tatsache, dass Bewohner der Favelas und Barrios Lateinamerikas, den großen Flüchtlingslagern in Afrika oder den Hyperghettos in Asien aus den verschiedenen Funktionssystemen exkludiert sind, beschreibt er als einen „Rückfall ins Kreatürliche“ und negiert damit die gesellschaftliche Relevanz dieser Prozesse (vgl. Luhmann 1995a: 246ff).

Der Neoinstitutionalismus erkennt an, dass es einen Unterschied gibt zwischen den sich weltweit immer mehr ähnelnden Vorderbühnen von Organisationen und der auf der Hinterbühne der Organisation ablaufenden Arbeitsaktivitäten. Eine „Entkopplung“ ermöglicht es, so John W. Meyer und Brian Rowan (1977: 357), dass Organisationen ihre standardisierten und von der Umwelt akzeptierten Formalstrukturen aufrechterhalten können, während sich ihre Aktivitäten nach praktischen Gesichtspunkten ausrichten können. Mit dem Begriff der „Entkopplung“ treffen die Neoinstitutionalisten zwar einen wichtigen Punkt, es fällt jedoch auf, wie schwach die theoretische Ausarbeitung der konkreten „Arbeitsaktivitäten“ („work activities“) geblieben ist. So gerät das Phänomen der Informalität beim Neoinstitutionalismus quasi unterhalb des Radars der Theorie und kann mit der eigenen Begriffssprache nicht mehr eingefangen werden (vgl. Meyer/Rowan 1977: 341; siehe auch die Kritik bei Hasse/Krücken 1999: 38f; Tacke 1999: 55ff).<sup>7</sup>

Eine Ursache für die geringe Aufmerksamkeit liegt in der teleologischen Grundanlage der drei Theorien. Am deutlichsten ist eine an einem westlichen Gesellschaftsmodell ausgerichtete Orientierung im Strukturfunktionalismus Talcott Parsons (vgl. Parker 2000: 21). Aber auch die Systemtheorie ist bei der Betrachtung des Übergangs von einer stratifizierten zu einer funktionalen Differenzierung nicht völlig von einer versteckten Teleologie frei (vgl. kritisch dazu Luhmann 1981: 1ff). Der Neoinstitutionalismus erklärt anders als der Strukturfunktionalismus und die Systemtheorie die Orientierungen am westlichen Modell nicht vom funktionalen Notwendigen her, sondern mit kulturellen Angleichungen zur Legitimationssicherung. Die teleologische Grundausrichtung ist aber sehr ähnlich und zu Recht lässt sich der Neoinstitutionalismus als eine nichtfunktionalistische Weiterentwicklung der Modernisierungstheorie begreifen (vgl. Hasse 2003: 36ff).

Die ambitionierte, aber an der Oberflächenstruktur der Organisation verharrende Theoriebildung lässt sich mit einer kaum noch zu überblickenden empirischen Forschung über Organisationen in Entwicklungsländern kontrastieren, in denen es aber an einem Mut zur theoretischen Generalisierung mangelt. Generalisierungsversuchen wird nicht selten mit dem Vorwurf begegnet, dass die Thesen nur für Organisationen in dem einen Land oder der anderen Region stimmen, aber unmöglich für alle Organisationen in Entwicklungsländern gelten können. Diese Neigung hat Mary Douglas (1970: 15f) einmal abschätzig als Bongo-Bongoismus bezeichnet. Immer wenn sich eine viel versprechende Generalisierung abzeichne, käme ein Empiriker daher und

---

<sup>7</sup> Aufschlussreich ist eine empirische Studie John W. Meyers (2000) über das Bildungssystem Ghanas im Auftrag der Mitchell Group. Es wird deutlich, dass Meyer bei der Beschreibung der „work activities“ in den ghanaischen Schulen nicht auf theoretische Begrifflichkeiten des Neoinstitutionalismus zurückgreifen kann.

würde feststellen, dass das eine interessante Überlegung sei, diese aber nicht für die „Bongo-Bongos“ zuträfe, die er ja über mehrere Jahre untersucht hätte.

Wir haben es mit einem Schisma zwischen einer ambitionierten, aber weitgehend an der Oberflächenstruktur von Organisationen verharrenden Theoriebildung einerseits und einer umfangreichen empirischen Forschung über die Heterogenität von Organisationen in Entwicklungsländern andererseits zu tun. Dieses Schisma wird zwar sowohl von den Organisationstheoretikern verschiedener Couleur als auch von den empirischen Organisationsforschern beklagt, ohne dass aber für das Thema Organisationen in der Weltgesellschaft bisher überzeugende Brückenschläge gelungen sind.<sup>8</sup>

Ziel dieses Artikels ist es, verschiedene Erklärungsmuster herauszuarbeiten, weswegen sich Organisationen von ihrer Oberflächenstruktur scheinbar immer weiter annähern, sich aber unter dieser Oberfläche ein hohes Maß an Variabilität zwischen Organisationen im Westen und Organisationen in den Entwicklungsländern ausbildet. Ziel ist es, in diesem Artikel drei Denkrichtungen auszuarbeiten, die an den gesellschaftstheoretischen Anspruch des Strukturfunktionalismus, der Systemtheorie und des Neoinstitutionalismus anschließen, aber innerhalb dieser Erklärungsmodelle genauer die Variabilität in den Organisationsmustern zu erklären.

In diesem Artikel werden die Überlegungen exemplarisch an einem spezifischen Organisationsfeld entwickelt: dem Feld der durch die Entwicklungshilfe geprägten Organisationen. Dieses Organisationsfeld eignet sich aus drei Gründen ganz besonders für Betrachtung: Erstens werden damit Organisationen ins Blickfeld genommen, die sich permanent an der Schnittstelle zwischen Industrieländern und Entwicklungsländern bewegen. Zweitens werden damit Organisationen ins Blickfeld genommen, die wie kein anderer Organisationstypus sich durch Durchsetzung der Weltgesellschaft verschreiben. Drittens werden Organisationen fokussiert, die das Thema Organisation reflexiv handeln. Typischerweise verstehen sich Organisationen der Entwicklungshilfe selbst als Spezialisten zur Analyse anderer Organisationen (nämlich ihrer „Partnerorganisationen“ in der Dritten Welt).

Mit dem Fokus auf die Rolle der Entwicklungshilfe bei der Bildung von Organisationen lassen sich, so die Hypothese, zentrale Mechanismen der Diffusion von Organisationsbildung aber auch der Ausbildung von Variabilität erklären. Über diesen Fokus kann man aber selbstverständlich nicht das komplette Phänomen der Organisations-

---

<sup>8</sup> Mit dem begrüßenswerten Einzug von Theorieambitionen in die Organisationssoziologie scheint es jedoch zunehmend bei Theoretikern unterschiedlicher Richtungen zu einer „Organisationssoziologie aus dem Lehnstuhl“ zu kommen. Die Funktionsweise von Organisationen wird – siehe zum Beispiel die Rational Choice Theorie oder auch die Systemtheorie - deduktiv aus einer Großtheorie abgeleitet, ohne sich von „real existierenden Organisationen“ noch empirisch irritieren zu lassen.

bildung in der Weltgesellschaft in den Blick bekommen. Prozesse der Organisationsbildung durch ökonomische Handelsprozesse oder durch weltweit agierende religiöse Bewegungen werden durch den Fokus auf Entwicklungshilfe nur sehr begrenzt eingefangen.

Ohne selbst in diesem Artikel das Ziel zu verfolgen, die entwickelten Hypothesen mit eigener Empirie zu belegen, wird doch versucht die Hypothesen so weit herunter zu brechen, dass sie sich als Ansatzpunkt für sowohl qualitative als auch quantitative empirische Forschung eignet. Weil der Artikel vorrangig das Ziel der Hypothesenbildung verfolgt, wird in diesem Artikel mit einer idealtypischen Unterscheidung zwischen Organisationen in Industrieländern und Entwicklungsländern gearbeitet. Die beiden herausdestillierten Formen dürfen dabei lediglich als zwei entgegengesetzte Pole auf einer Skala empirischer Variationen verstanden werden.

In Abschnitt zwei wird sowohl die globale Expansion des Strukturmusters Organisation als auch die Möglichkeit zur Variabilität mit einem neuartigen Entstehungsmuster begründet. Während die Expansion von Organisationen nach Asien, Afrika und Amerika anfangs über Filialgründungen europäischer Organisationen stattfand, setzte mit dem Ende der Kolonialzeit vorrangig ein Expansionsprozess über Kontaktgründungen ein. Organisationen wurden in Entwicklungsländern gegründet, weil sie die geeigneten Kontaktstellen zu bereits existierenden Organisationen im Westen darstellten, Diese Kontaktgründungen führen zwar zu einer Ähnlichkeit der Organisationen in der Formalstruktur, lassen aber viel stärker als bei Filialgründungen Variationen bei den konkreten Entscheidungsprozessen zu.

In Abschnitt drei wird die Variabilität von Organisationsmustern damit erklärt, dass sich seit der Entkolonialisierung sowohl nationale als internationale Entwicklungshilfeorganisationen ausgebildet haben, die für die Durchführung ihrer Vorhaben auf die Existenz von Partnerorganisationen im Süden angewiesen sind. Diese Partnerorganisationen gleichen – nicht zuletzt auch aus Legitimitätsgründen – Organisationen mit ähnlichen Aufgaben im Westen, weil sie aber vorrangig durch die Schnittstelle zu den westlichen Entwicklungshilfeorganisationen geprägt werden, sind diese in ihrer Funktionsweise häufig strukturell anders als vergleichbare Organisationen im Westen. Der Effekt der Entwicklungshilfe auf die Organisationsbildung ist paradox: Einerseits trägt sie maßgeblich dazu bei, dass sich im Süden die Organisationen dem Vorbild westlicher Organisationen annähern, andererseits führt die Schnittstelle zwischen Entwicklungshilfeorganisationen und Partnerorganisationen dazu, dass im Süden eine ganz eigene Form von Organisation entsteht.

In Abschnitt vier wird argumentiert, dass sich Organisationen im Westen und im Süden von ihrer Formalstruktur her annähern mögen, dass sich aber auf der Ebene der

Informalität zentrale Unterschiede ausbilden. Dieser Unterschied besteht aus zwei grundlegend zu unterscheidenden Arten von Informalität. Die Informalität der Organisationen im Westen (Informalität eins) entsteht nicht aufgrund eines Ausdifferenzierungsproblems, sondern gerade als Effekt der Ausdifferenzierung von Organisationen. An westlichen Organisationen der Entwicklungshilfe ist fast idealtypisch zu sehen, dass nicht alle Prozesse in der Organisation sich formalisieren lassen. Die widersprüchlichen Anforderungen aus der Umwelt führen zu einem Wuchern der Informalität in diesen Organisationen. Die Informalität, die sich bei Organisationen im Süden ausbildet (Informalität zwei), entsteht dagegen vorrangig aus der nur begrenzt gelingenden Ausdifferenzierung von Organisationen. Die Organisationen können ihre Grenzen nicht so stark ziehen, dass Mitglieder organisationsexterne Ansprüche nicht ohne weiteres als unangemessen zurückweisen können. Für die Forschung über die Informalität von Organisationen ist die Frage interessant, was passiert, wenn Organisationen mit so unterschiedlichen Formen von Informalität aufeinander prallen.

Im abschließenden Abschnitt fünf wird aufbauend argumentiert, dass sich die zur Zeit populären Diagnosen von der „Entgrenzung der Organisation“, „Auflösung des Unternehmens“ oder die „Erosion der Grenzen zwischen Innen und Außen“ nicht für die Analyse von Organisationen im Westen eignen, aber interessante Diagnosemöglichkeiten für Organisationen im Süden zur Verfügung stellen.<sup>9</sup>

## **2. Die Expansion von Organisationen: Von Filial- zu Kontaktgründungen**

### ***Erstes Gedankenexperiment: Ein historischer Weltatlas der Organisationen***

Die Versuche historische Entwicklungen von Gesellschaften in Kartenform zu bannen, konzentrierten sich bisher vorrangig auf die Darstellung von Staaten, von Religionen und von Wirtschaftsprozessen. Im geschichtswissenschaftlichen Kartenwerk werden fast ausschließlich die Ausbildung (und das Verschwinden) von Staaten, die Verbreitung von Weltreligionen und die Expansionen wirtschaftlicher Produktionszentren und Handelsprozesse dargestellt. Das Ordnungsschema von historischen At-

---

<sup>9</sup> Die Benennung als „Organisationen des Westens“, „Organisationen der OECD-Länder“ oder „Organisationen Europas und Nordamerikas“ ist ähnlich ungenügend wie die Bezeichnungen „außereuropäische Organisationen“, „Organisationen in der Peripherie“ oder „Organisationen im Süden“. Bei allen Bezeichnungen handelt es sich um begrifflich ungenügende Abstraktionen. Mangels Alternative wird jedoch notgedrungen auf diesen Begriffsapparat zurückgegriffen.



lanten scheint sich an Funktionssystemen zu orientieren – mit deutlichen Präferenzen für die gesellschaftlichen Teilbereiche Politik, Religion und Wirtschaft.

Wie sähe aber ein historischer Weltatlas der Organisationen aus? Meine Vermutung ist, dass das Kartenwerk erst im 14. oder 15. Jahrhundert beginnen würde, und dort mit einigen wenigen Karten auskommen würde. Für das 19. Jahrhundert würde das Kartenwerk sicherlich stärker an Umfang gewinnen und zum Beispiel die Diffusion des an Humboldt orientierten Universitätsmodells nach Nordamerika oder die Verbreitung bestimmter industrieller Produktionsprozesse aufzeigen können. Für das 20. Jahrhundert würde das Kartenmaterial vermutlich eine fast explosionsartige Vermehrung des Strukturierungsmusters Organisationen nachweisen können.

Schon alleine der Blick auf die Anzahl der Organisationsgründungen würde zeigen, dass sowohl auf kommunaler, wie auf nationaler und internationaler Ebene die Zahl der Organisationen selbst im Vergleich zu Indikatoren wie Bevölkerung oder Wirtschaftswachstum überproportional anwuchs (vgl. beispielsweise für internationale NGOs Boli/Thomas 1997: 171ff; Boli/Thomas 1999: 13ff).

In immer mehr soziale Felder setzten sich Organisationen als dominierendes Strukturierungsmuster durch. Während Organisationen ursprünglich sich als Strukturierungsmuster im Feld der Religion (in Form von Kirchen) und des Staates (in Form von öffentlichen Verwaltungen) beschränkten, sind heutzutage Felder wie die der Wirtschaft, der Erziehung, der Wissenschaft, des Sports oder des Tourismus maßgeblich durch Organisationen bestimmt (vgl. Meyer 2002).

Diese Expansion des sozialen Systems „Organisation“ im neunzehnten, aber besonders im zwanzigsten Jahrhundert wurde mit ganz unterschiedlichen Begriffen belegt. Begriffe wie „Organizational Revolution“ (vgl. Boulding 1953), „Entstehung des Managerialism“ (vgl. Considine/Painter 1998) oder „Organisationsgesellschaft“ (vgl. Gabriel 1977) sind Versuche die Erfolgsgeschichte des Modells der Organisation auf einen Begriff zu bringen.

Als Standarderklärung für diese „Erfolgsgeschichte“ dient häufig der Verweis auf die Überlegenheit von Organisationen – und ganz besonders von Unternehmen – als Strukturierungsform von kollektiven Handlungen. In diesem Erklärungsansatz sind sich die betriebswirtschaftlich orientierten Institutionenökonomie und der politökonomisch orientierte Marxismus überraschend ähnlich. In beiden Erklärungsmodellen erscheint die Organisation als ultima ratio einer effektiven und effizienten Strukturierung von Arbeit. Die globale Durchsetzung der Organisation als Strukturierungsmuster ist aus dieser Perspektive dann lediglich der Sieg einer nach zweckrationalen Gesichtspunkten überlegenen Systemform

Aber diese zweckrationalen Erklärungsmuster für die Expansion von Organisationen kann – wie besonders John W. Meyer (2006) deutlich gemacht hat – viele Fragen nicht beantworten: Wie lässt sich die Expansion in Ländern, Regionen oder Sektoren erklären, in denen sich die Anforderungen nicht grundlegend verändert haben? Wie kommt es, dass sich in Staaten der sogenannten Dritten Welt komplexe Verwaltungsgeflechte ausbilden, obwohl die Wirtschaft nach wie vor vorrangig auf Subsistenzproduktion ausgerichtet ist? Wie erklärt sich, dass es zu einer zunehmenden Bürokratisierung beispielsweise religiöser Tätigkeiten kommt, obwohl sich die Anforderungen nicht grundlegend verändert haben?

Mir geht es im Folgenden darum, ein Erklärungsmodell vorzustellen, das die Verbreitung von Organisationen als Strukturierungsmuster sowohl in der frühen Phase des 18. und 19. Jahrhunderts als auch in der expansiven Phase im zwanzigsten Jahrhundert erklären kann.

### ***Das Muster der „Zellteilung“: Filialgründungen als eine erste Diffusionswelle des Strukturierungsmuster Organisation***

Die Wurzeln der Organisationsbildung liegen in der Zeit des frühen Christentums. In dem Moment, in dem sich die frühe christliche Kirche zu einer religiösen Vereinigung entwickelte, die ihre Mitglieder unabhängig von askriptiven Kriterien wie Familienzugehörigkeit, Schichtzugehörigkeit oder ethnischen Wurzeln rekrutierte, waren erste Merkmale moderner Organisationsbildung zu beobachten (vgl. Parsons 1964: 347ff; Parsons 1972: 44ff). Mit der Ablösung der Politik und des Rechts von der Religion – und wichtiger noch mit deren Ablösung aus gesamtgesellschaftlichen Zusammenhängen – im England des späten siebzehnten Jahrhunderts bildeten sich auch in diesen Feldern Organisationen aus, die zunehmend autonom über ihre Mitgliedschaft verfügen konnten (vgl. Parsons 1972: 88f). Mit der Industrialisierung differenzierte sich die Lohnarbeit als eine spezifische, von allen anderen Erwartungen befreite Rolle aus. Gearbeitet wurde nicht mehr vorrangig in der Familie, sondern die Familienmitglieder gingen getrennt unterschiedlichen Arbeiten nach (vgl. Parsons 1972: 100ff)

Wie verbreitete sich in dieser Phase das Strukturierungsmuster Organisation über die Erde? Der Mechanismus, über den sich die Organisationen besonders verbreitet haben, lässt sich als „Filialgründung“ bezeichnen.

Der Mechanismus der „Filialgründungen“ kann prototypisch bei religiösen Organisationen beobachtet werden. Kirchen und Klöster verbreiteten über die Bildung von Subeinheiten nicht nur ihren religiösen Einfluss, sondern trugen auch maßgeblich da-

zu bei, dass sich ein bestimmtes Organisationsmuster ausdehnen konnte. Während dieser Prozess anfangs auf Europa beschränkt war, dehnte sich der Diffusionsprozess mit der „Entdeckung“ neuer Kontinente auf Amerika, Asien und Afrika aus. Die Jesuiten sind nur ein Beispiel einer religiösen Organisation, die in wenigen Jahrzehnten in Lateinamerika, Asien und Afrika mit Hunderten von Neugründungen tätig wurden (Stichweh 2001: 2).

Ein weiterer Prozess der „Filialgründung“ lässt sich bei den Handelskooperationen feststellen, die sich im 16. und 17. Jahrhundert bildeten und bereits viele Merkmale moderner Organisationen aufwiesen. Weil sich die größten Profite im Fernhandel erzielen ließen, bauten Handelskooperationen häufig militärisch gesicherte Zweigstellen in Amerika, Asien und Afrika auf. Es wurden nicht nur – wie noch beispielsweise im Venedig des 14. oder 15. Jahrhundert – vertrauenswürdige Verwandte in die Ferne geschickt, sondern es bildeten sich mit der Hudson Bay Company, der Royal African Company, der British East India Company oder der Verenigde Oost Indische Compagnie große Handelsunternehmen, die über eine Vielzahl von Filialen verfügten und so das Muster Organisation verbreiteten (Hymer 1972: 206).

Mit der Ausweitung der Kolonialisierung kam es in Amerika, Asien und Afrika auch zunehmend zu „politischen Filialgründungen“. Die zunehmende regionale Expansion der Kolonialmächte – vor Beginn des ersten Weltkrieges dominierten europäische Staaten ungefähr 85% der weltweiten Landfläche über Kolonien, Protektorate oder Staatenbündnisse, während es 1800 lediglich 35% und 1978 nur noch 67% gewesen sind (vgl. Magdoff 1978: 29ff) – führte auch zu einer Professionalisierung der Verwaltungsstruktur. Die Kolonien wurden immer mehr durch Verwaltungen regiert, die sich als Arm der Kolonialstaaten verstanden und auch durch diese kontrolliert wurden.<sup>10</sup>

Dieser durch den Kolonialismus getriebene Diffusionsprozess von Organisationen wurde stark dadurch beeinflusst, auf welche Gesellschaftsformationen die Kolonialmächte stießen. Bei der Inbesitznahme beispielsweise Australiens, Zentralafrikas oder den Inseln Mittelamerikas stießen die Filialgründungen auf den Typus „primitiver“ oder „fortgeschrittener primitiver Gesellschaften“, um an die Begrifflichkeit Talcott Parsons (1986: 54ff) anzuschließen. Bei der Expansion nach China, nach Indien oder auch in die islamischen Reiche stießen die Filialen der Kolonialmächte auf Gesellschaftsformationen, die in den Phasen ihrer imperialer Ausdehnung nicht nur eine ho-

---

<sup>10</sup> Im Rahmen einer Konzeption der Filialgründung müsste thematisiert werden, welche Organisationstypen sich besonders für Filialgründungen eignen: Kirchen, Unternehmen oder Nichtregierungsorganisationen scheint dies relativ leicht zu gelingen, während sich beispielsweise Universitäten mit Filialgründungen schwer tun.

he gesellschaftliche Komplexität entwickelt haben, sondern auch Ansätze eigener Organisationsbildungen zeigten (vgl. Parsons 1986: 111ff).

Das besondere dieser Phase ist, dass die sich bildenden Filialen in Amerika, Afrika und Asien nicht zwangsläufig darauf angewiesen waren, selbst wiederum Organisationen als Ansprechpartner zu haben.

Solange die Profitstrategien der Unternehmen auf einem günstigen Einkauf von Produkten basierte, konnte es den Handelsunternehmen egal sein, ob diese Waren durch Stämme, Königreiche, durch einzelne Händler oder durch andere Unternehmen dargeboten wurden. Wichtig war lediglich eine möglichst hohe Spanne zwischen dem Einkaufs- und Verkaufspreis der Ware. Erst in dem Moment, in dem die Profitstrategie eines Unternehmens auf – marxistisch gesprochen – die Ausbeutung der Ware Arbeitskraft zielte, sprach etliches dafür, dass Formen der Organisationsbildung nötig waren.

Auch bei politischen Filialbildungen kam es zwar zur Gründung von Subeinheiten, aber nicht zur weiteren Ausdehnung des Organisationsprinzips. Vielmehr herrschte die Vorstellung vor, dass zur Sicherung der Kolonialreiche auf das Prinzip der „indirect rule“ zurückgegriffen werden sollte. „Indirect rule“ bedeutet, dass „native institutions“ als „integraler Bestandteil der Verwaltungsmaschinerie“ verstanden werden sollten (vgl. Lugard 1965: 207) bzw., so Julian Huxley (1931: 103), die „Nutzung der existierenden Institutionen“ eines Landes für „für alle mögliche geeignete Zwecke“.

Man kann sich die Expansion des Strukturierungsmusters „Organisation“ wie einen Prozess der Zellteilung vorstellen. Die entstehenden Filialen funktionieren wie Zellen, die sich von der Hauptzelle abtrennten, ohne aber den Kontakt zu ihr zu verlieren.

### ***Das Muster der „Kontaktinfektion“: Kontaktgründungen als eine zweite Welle der Diffusion des Strukturierungsmuster Organisation***

Mit dem Ende des Kolonialismus verlor das Filialmodell seine zentrale Bedeutung, ohne aber gänzlich zu verschwinden. Mit der seit dem Ende des Zweiten Weltkrieges einsetzenden Entkolonialisierung konnten Verwaltungen, Armeen, Universitäten, Schulen, Rechtsinstitutionen aber auch religiöse Organisationen nicht mehr als Filialen westlicher Masterorganisationen verstanden werden.

Wie kam es jetzt aber dazu, dass sich in den neu gegründeten Nationalstaaten Organisationen ausbildeten, die den Organisationen der ehemaligen Kolonialstaaten stark ähnelten?

Der Neoinstitutionalismus erklärt diesen Prozess damit, dass die neu gegründeten Nationalstaaten in Lateinamerika, in Afrika und Asien einer weit reichenden Verhaltensstandardisierung durch die Prinzipien der „World Polity“ unterworfen seien. Nur über die Ausbildung von demokratischen Parteien, bürokratischen Verwaltungen, staatlich gelenkten Armeen, autonomen Universitäten oder am Bildungsideal orientierten Schulen könnte in den Nationalstaaten Legitimation erzeugt werden (vgl. Meyer 1992d: 265ff).

Diese Erklärung ist sicherlich überzeugend, lässt aber offen wie dieser Prozess genau abläuft. Es spricht einiges dafür, dass Organisationen in den neu gegründeten Staaten deswegen entstanden sind, weil gerade die Organisationen in den ehemaligen Kolonialmächten nur mit ähnlich strukturierten Gebilden kommunizieren konnten. Dieser Prozess der Organisationsbildung kann als „Kontaktinfektion“ bezeichnet werden.

Der Prozess der Infektion bzw. Ansteckung ist in der sozialwissenschaftlichen Forschung über Managementmoden gut herausgearbeitet worden (siehe auch die grundlegenden Arbeiten von Strang/Meyer 1993). In der Organisationsforschung besteht inzwischen ein gutes Verständnis dafür, wie sich Ideen, Techniken und Praktiken von einer Organisation zur anderen verbreiten. In Studien beispielsweise über die Verbreitung von Iso-Normen (vgl. Walgenbach 2000), des Konzepts des Lean Managements (vgl. Ortmann 1995) oder dem in der Entwicklungshilfe verbreiteten Konzept des Capacity Building (vgl. Kühl 2005) konnte gezeigt werden, wie schnell sich neue Vorstellungen von „gutem Management“ in einem organisationalen Feld verbreiten konnten. Es gibt auch recht gute Vorstellungen davon, welche Rolle „institutionelle Unternehmer“ wie Unternehmensberater oder wissenschaftliche Experten in diesem Infektionsprozess spielen (vgl. DiMaggio 1988). Bei ihrer Fokussierung auf Managementmoden hat die Organisationsforschung jedoch übersehen, dass schon der grundlegende Prozess der Organisationsentstehung sehr häufig über eine Kontaktinfektion läuft. Organisationen bilden sich deswegen aus, weil Organisationen am besten mit anderen Organisationen kommunizieren können.<sup>11</sup>

Eine solche Kontaktinfektion kann man beispielsweise bei der Entstehung der öffentlichen Verwaltung in Entwicklungsländern beobachten. Häufig wird übersehen, dass

---

<sup>11</sup> Dieser Aspekt muss dem Neoinstitutionalismus entgleiten, weil sie Organisationen nicht als eigene soziale Systeme konstruieren, sondern diese – überspitzt ausgedrückt – als Filialen einer Weltkultur konzipieren. Deutlich wird dies, darauf hat André Kieserling hingewiesen, in der Aussage beim John W. Meyer und Brian Rowan (1977), dass Organisationen „Teilsysteme“ der Gesellschaft sind.

das Prinzip der öffentlichen Verwaltung besonders in den Ländern Afrikas, aber auch in vielen Ländern Asiens ein neues Prinzip war. In vielen Ländern – besonders in Afrika und Asien – bildeten sich die Rudimente einer eigenständigen Verwaltung erst in den letzten Jahren der kolonialen Herrschaft aus. Die Standardargumentation ist, dass sich öffentliche Verwaltungen in Entwicklungsländern deswegen ausgebildet haben, weil sie die effizientesten Mechanismen zur Verwaltung eines Staatswesens seien. Es spricht jedoch vieles dafür, dass öffentliche Verwaltungen in Entwicklungsländern deswegen gebildet wurden, weil nur diese adäquate Ansprechpartner für Organisationen aus dem Okzident waren.

Bei Unternehmen hat sich die Forschung weitgehend auf transnationale Unternehmen konzentriert, die in Entwicklungsländern ihre Filialen unterhalten (vgl. Hymer 1972; Herkenrath 2003). Tendenziell übersehen wurde dabei jedoch ein immer wichtiger werdender Organisationsbildungsprozess. Die zunehmende Ausgliederung von Wertschöpfungsprozessen aus Großunternehmen führte dazu, dass die Prozesse durch Zulieferer erbracht werden mussten. Es spricht einiges dafür, dass diese Zulieferer sich nicht nur deswegen als Unternehmen etablierten, weil dies die effizienteste Wertschöpfungsform ist, sondern weil auch die Auftrag gebenden Unternehmen am besten mit Unternehmen kommunizieren können (vgl. für China Tsai 2003).

Auch die explosionsartige Vermehrung von Nichtregierungsorganisationen im zwanzigsten Jahrhundert kann wenigstens partiell mit dem Phänomen der Kontaktinfektion erklärt werden. Sowohl die Organisationen des Westens als auch des Südens können nur schwierig mit amorphen Gebilden wie „der Zielgruppe der verarmten Frauen“, der „Bewegung der Landlosen“ oder gar der „Zivilgesellschaft“ kommunizieren. Die Entstehung der Nichtregierungsorganisation sollte deswegen nicht nur als ein Organisationsphänomen „von unten“ verstanden werden, sondern auch als ein Prozess der Organisationsbildung, der durch die „Nachfrage“ bereits existierender Organisationen nach handlungsfähigen Zusammenschlüssen entstanden ist (vgl. dazu die Forschung über NGOs als „Bluff-Organisationen“ Groffebert 1995).

Man darf das Bild der Kontaktinfektion nicht, so Bronislaw Malinowski, als einen passiven Prozess verstehen, in dem ein Virus über ein soziales Gebilde kommt. Weil es sich bei Strukturierungsformen, Arbeitstechniken oder Organisationsmoden nicht um kleine Lebewesen handelt, die einen „sozialen Körper“ befallen, läuft die Kontaktinfektion über einen aktiven Aneignungsprozess. Eine Idee, Arbeitsform oder Technik muss, so Malinowski in der Kontroverse über die Diffusion von Kulturen von dem einen oder anderen Akteur aktiv aufgegriffen werden. Anders könnte eine Idee sich nicht in einem sozialen System verbreiten (vgl. Malinowski 1927; siehe auch Brunsson 1997: 309).

## ***Perspektiven einer Forschung über Kontaktinfektionen***

Die Kontaktinfektion kann nicht das alleinige Erklärungsmuster für die explosionsartige Verbreitung von Organisationen in der Weltgesellschaft sein.<sup>12</sup> Aber gerade bei der Erklärung der Organisationsbildung in neu entstehenden Staaten nach dem Ende der Kolonialzeit (siehe z.B. Pakistan), bei erfolgreichen Abspaltungen von Nationalstaaten (siehe z.B. Bangladesh, GUS-Staaten, Eritrea) und bei den am „wenigsten entwickelten Staaten“ Afrikas können die Organisationsbildungsprozesse über Kontaktinfektionen sehr gut erklärt werden.

Organisationsbildungen über Kontaktinfektionen ermöglichen, so eine Hypothese, eine höhere und besonders eine schnellere Variabilität in den Organisationsmustern als die Organisationsbildung über Zellteilungen. Bei der durch Filialgründungen initiierten Zellteilung werden die Strukturen der Ursprungszelle häufig beibehalten. Die Zentrale behält häufig noch über längere Zeit die Kontrolle über die Filiale und erschwert die Ausbildung ganz eigener Organisationsmuster. Variationen bilden sich – wie die Beispiele von Abspaltungen von Klöstern oder die Verselbständigung von Filialunternehmen zeigen – recht langsam aus. Bei der Organisationsbildung durch Kontaktinfektionen kommt es bereits im Aneignungsprozess zu eigenen Interpretationen der ursprünglichen Organisationsmuster und damit zu einem höheren Maß an Variabilität.

### **3. Entwicklungshilfe und die Produktion von Organisationen: Das Paradox der Organisationsbildung in der Weltgesellschaft**

#### ***Gedankenexperiment: Organisationsbildung auf einer neu entdeckten Insel***

Der Begriff der Weltgesellschaft besagt, dass es heutzutage kaum Regionen in dieser Welt gibt, die von den politischen, massenmedialen, wirtschaftlichen oder rechtlichen Kommunikationsprozessen nicht berührt werden. Eine Hungerkatastrophe im Niger (oder eine Flutkatastrophe im Süden der USA) würde durch internationale Staatenbünde wie die Vereinten Nationen (vielleicht sogar im Gegensatz zum betroffenen Nationalstaat) zu einem politischen Thema erklärt werden. Sie würde durch die Massenmedien aufgegriffen und über CNN, BBC, AFP und DPA verbreitet werden. Die

---

<sup>12</sup> Es wäre beispielsweise sinnvoll, die Organisationsbildungsprozesse in den Tigerstaaten Ostasiens und in den Schwellenländern Lateinamerikas näher zu untersuchen.

Hilfeliieferungen für die Bevölkerung würden auf dem internationalen Getreidemarkt eingekauft und über weltweit agierende Transportunternehmen an ihren Bestimmungsort geliefert werden. Das Versagen der politisch Verantwortlichen könnte im Extremfall dann zu einem Thema internationaler Gerichtshöfe werden.

Was würde passieren, wenn eine bisher unbekannte Inselgesellschaft entdeckt werden würde?<sup>13</sup> John W. Meyer, John Boli, George M. Thomas und Francisco O. Ramirez, von denen dieses Gedankenexperiment stammt, vermuten, dass diese Inselgesellschaft sich mit Unterstützung von internationalen Organisationen als ein Nationalstaat etablieren würde, der von anderen Staaten akzeptiert werden und den Vereinten Nationen beitreten würde. Die Insel würde sich selbst als Volkswirtschaft betrachten und internationale Handelsregeln und weltweit standardisierte Berechnungsverfahren übernehmen. In verschiedenen Feldern wie der Politik, der Wirtschaft, der Erziehung, der Wissenschaft und der Krankenbehandlung entstünden Organisationen, die sich an dem Muster von Organisationen in anderen Nationalstaaten orientieren würden. Aus den Bewohnern der Insel würden Staatsbürger mit individuellen Bürgerrechten werden (vgl. Meyer et al. 1997: 145ff, siehe auch die Diskussion dieses Experiments bei Krücken 2005: 12).

John W. Meyer, John Boli, George M. Thomas und Francisco O. Ramirez stellen in ihrem Gedankenexperiment fest, dass internationale Entwicklungshilfeorganisationen sich schon kurz nach ihrer Entdeckung für die Inselgesellschaft interessieren würden. Sie würden dieser „Entwicklungszusammenarbeit“ anbieten. Es würden Programme angeboten werden, mit denen die Ist-Situation auf der Insel evaluiert werden könnte. In Ausbildungskursen vor Ort oder im Ausland würden die Eliten der Insel mit Reformmöglichkeiten vertraut gemacht werden. Berater würden sie dabei unterstützen, diese Reformvorhaben konkret umzusetzen. Zur Einschätzung der Wirksamkeit würden auch international bewährte Evaluierungsmaßnahmen zur Verfügung gestellt werden (vgl. Meyer 1997b: 164f)

Diese Einschätzung hat ein hohes Maß an Plausibilität, lässt aber offen, wie genau dieser Prozess abläuft und welche Rolle dabei das Phänomen der Organisation spielt.

### ***Das Produkt von Entwicklungshilfe: Organisationen***

Folgt man den Selbstbeschreibungen der großen Entwicklungshilfeorganisationen in den ersten Jahrzehnten nach dem Zweiten Weltkrieg, dann bestanden ihre Leistungen

---

<sup>13</sup> Überraschend aktuell wurde dieses Gedankenexperiment, als in Folge des Tsunamis in Asien sich eine plötzliche Sorge um einige „unberührte Inselvölker“ auf den Andamanen und Nikobaren ausbreitete. Siehe die Studie über die Nikobaren von Singh (2003).



vorrangig in der Durchführung großer Bildungs- und Aufklärungskampagnen sowie in der Schaffung einer modernen Infrastruktur: Alphabetisierungskampagnen in den Städten und auf dem Land, Familienplanungsprogramme, die Errichtung von Dämmen, Kraftwerken, Fernstraßen, Eisenbahnen und Brücken, den Bau von Wasserwerken, Kläranlagen und Wasserleitungen, die schlüsselfertige Errichtung von großen Gebäuden wie Zementfabriken, Krankenhäusern, Schulen, Hotels, Seehäfen und Flughäfen, die Schaffung von Gesundheitszentren und Viehzuchtstationen in den ländlichen Gebieten, Hilfe bei der Erschließung und Ausbeutung von Bodenschätzen, die Bereitstellung von Saatgut und landwirtschaftlichen Experten.

Neben den Aufklärungs- und Bildungsmaßnahmen und den in Beton und Stahl gegossenen Infrastrukturmaßnahmen produzierte die Entwicklungshilfe aber vor allem eines: Organisationen. Sieht man von den durch die Kolonialverwaltungen geschaffenen Filialen ab, dann bildeten sich verschiedene moderne Organisationstypen in Asien, Afrika und Lateinamerika häufig erst mit der Entkolonialisierung aus. Im Zuge der Entkolonialisierung entstand in vielen Ländern ein eigenes Rechtssystem mit autonomen Gerichten, eigenen Staatsanwaltschaften und größeren Rechtsanwaltskanzleien. Auch die Bildung von eigenen Universitäten und Forschungsinstituten sowie von politischen Organisationen wie Ministerien fand in vielen Entwicklungsländern statt, nachdem sich die ehemalige Kolonialmacht verabschiedet hatte.

In der Frühphase der Entwicklungshilfe wurde der Aufbau von Organisationen in den Entwicklungsländern von den großen Entwicklungshilfeorganisationen als Mittel zum Zweck betrachtet. Nur durch die Bildung einer Verwaltung, so die Logik, konnten die großen öffentlichen Investitionsvorhaben eine nachhaltige Wirkung erzielen. USAID mag zwar weitgehend ohne nationale Beteiligung ein großes Elektrizitätswerk in Indien aufgebaut haben, zu dessen Betrieb aber war es nötig, den Aufbau eines Energieunternehmens zu unterstützen, das den Betrieb des Kraftwerks, den Verkauf des Stroms und die Erhebung der Stromgebühren übernahm. Der Bau eines großen Stahlproduzenten konnte zwar durch die Weltbank finanziert und durch westliche Ingenieursfirmen durchgeführt werden, aber zum Betrieb war eine funktionierende Unternehmensorganisation von Nöten. Die Entwicklungshilfeorganisation der DDR kann zwar den Aufbau einer Bahnstrecke zwischen zwei vietnamesischen Städten fördern, aber spätestens für den Betrieb des Eisenbahnverkehrs, die Pflege des Streckennetzes und die Wartung der Lokomotiven und Wagons müssen lokale Organisationen gegründet werden.

Für die Frühphase der Entwicklungshilfe kann argumentiert werden, dass der Aufbau von Organisationen nach westlichem Vorbild mehr oder minder als Abfallprodukte

der eigentlichen Infrastrukturmaßnahmen verstanden werden.<sup>14</sup> Die Bedeutung dieser Abfallprodukte in der Entwicklung der Länder kann jedoch kaum unterschätzt werden.

Erst dadurch, dass immer mehr Menschen mit Organisationen in Kontakt kamen, konnte überhaupt der von Parsonsschülern wie Bert F. Hoselitz (1960) und Marion J. Levy (1996) beschriebene Modernisierungsprozess einsetzen. Durch die Bildung von Organisationen wird die in Entwicklungsländern gesellschaftlich dominierende Affektivitätsorientierung aufgeweicht und durch eine Orientierung am Wert der Neutralität ersetzt. Durch die Tätigkeit in Organisationen und in Kontakt mit Organisationen wird die Tendenz, andere Akteure als „Ganzes“ zu sehen, aufgelöst und durch eine Orientierung an einer spezifischen Rolle ersetzt. Im Kontakt mit Organisationen lernt man, dass man nur in seiner einen Rolle als Patient, Schüler oder Käufer behandelt wird. Durch die Ausbreitung von Organisationen wird die Orientierung an unveränderlichen Eigenschaften wie Familienmitgliedschaft oder ethnischer Zugehörigkeit aufgelöst und die Primärorientierung durch eine an der erbrachten Leistung ausgerichteten Orientiert ersetzt (siehe grundlegend zu den Pattern Variables Parsons/Shils 1951: 76ff; eine ausführliche Darstellung auch der Kritik am Konzept bei Holzer 1999: 18ff; Joas/Knöbl 2004: 110ff).<sup>15</sup>

Es ist eine Ironie der Entwicklungshilfe, dass die durch Entwicklungszusammenarbeit gegründeten Organisationen nicht selten eine höhere Persistenz entwickelten als die Fernstraßen, Wasserwerke, Eisenbahnen oder Gesundheitszentren, zu deren Betrieb sie ursprünglich gebildet wurden. Zentrale staatliche Wasserverwaltungen in Ländern

---

<sup>14</sup> Ausnahme bildete die Aufgabe von öffentlichen Verwaltungen als Kernaufgabe des Staates.

<sup>15</sup> Die Funktion von Entwicklungshilfe ist also eine ähnliche wie die von Talcott Parsons und Robert Dreeben beschriebene Funktion von Schulen für die Sozialisation von Kindern und Jugendlichen. Die These der Strukturfunktionalisten ist, dass die Funktion von Schulen nicht die Vermittlung des Satz des Pythagoras, von Informationen über die Endmoränenbildung in Schleswig-Holstein oder der richtigen Verwendung des Genetivs sei. Vielmehr bestände die – latente, nicht ansprechbare – Funktion der Schule darin, die durch die Familie geprägten Kinder in die Gesellschaft – oder genauer in moderne Organisationen – einzuführen. Erst durch Schulen wird vermittelt, dass man in Organisationen entsprechend seiner Leistung (achievement) und nicht nach stabilen Zuschreibungen (ascription) wie Familienherkunft, Geschlecht oder Ethnie beurteilt wird. Erst durch die Schule lernen Kindern, die durch den Partikularismus der Eltern geprägt sind, dass man in Organisationen nach universalistischen Kategorien behandelt wird. Sie lernen, dass ihr Handlungen mit Rollen (als Schüler und später als Wehrpflichtiger, Mitglied einer Partei, Mitarbeiter eines Unternehmens) und nicht mit ihnen als Person zu tun hat (vgl. Dreeben 1980: 59ff; Parsons 1987: 102ff; siehe Kieserling 2004 für die Zuspitzung des Parsons-Dreeben Arguments auf Organisationen). Weder für die Entwicklungshilfe noch für die Schule darf die Herausarbeitung der latenten Funktion jedoch zu einer völligen Ignorierung der manifesten Funktionen führen. In Schulen spielen die vermittelten Inhalte sehr wohl eine Rolle und in Entwicklungsländern bleiben auch die errichteten Dämme, Straßen und Wasserwerke nicht ohne Folgen (auch wenn diese Folgen nicht immer die prognostizierten sind).

des Nahen Ostens bleiben mit mehreren tausend Mitarbeitern weiter existieren, auch wenn die Wasserwerke, Kläranlagen und Wassernetze inzwischen in die Verwaltung von großen Wassermultis übergegangen sind. Von Entwicklungshilfeorganisationen initiierte Kooperativen von Baumwollpflückern in Zentralafrika bleiben auch dann als Organisation bestehen, wenn sich die Produktionsweisen inzwischen stark verändert haben. Der Effekt von Viehzuchtprojekten in Lesotho besteht nicht in der erhofften Reduzierung der Migration von Arbeitern, sondern in der Stärkung der Distriktverwaltung mit der Entstehung neuer Polizeistationen, Gefängnissen und Postbüros (vgl. Ferguson 1990; Ferguson 1994).

### ***Übersetzungsprobleme: Zwischen traditionellen und modernen Strukturen***

Schon in den späten fünfziger, frühen sechziger Jahren wurde deutlich, dass die Organisationen in den Entwicklungsländern nicht einfach wie Kopien westlicher Organisation funktionierten. Es wurde festgestellt, dass es in vielen Ländern nicht zu einer Ablösung von Verwandtschaftsnetzwerken oder Clan-Beziehungen durch Organisationen kam, sondern sich die Tätigkeiten in Organisationen mit den existierenden Verwandtschaftsnetzwerken und Clan-Beziehungen verflochten. Es entstanden, so Fred Riggs (1964: 20ff), „prismatische Gesellschaften“, in denen traditionale und moderne Strukturen ineinander verwoben sind.

Für den Bereich der Wirtschaft ist diese Form der Verflechtung durch Vertreter des Bielefelder Ansatzes herausgearbeitet worden. Ihre Kernthese war, dass die Subsistenzwirtschaft kein Überbleibsel traditioneller Wirtschaftsweisen, sondern integraler Bestandteil des kapitalistischen Wirtschaftssystems war. Anschließend an Überlegungen von Rosa Luxemburg wurde argumentiert, dass die Subsistenzwirtschaft beispielsweise in Form des Anbaus landwirtschaftlicher Produkte für den Eigenbedarf zur Subventionierung der Grundbedarfsdeckung beitrage und es damit ermögliche, die Lohnkosten unter die Reproduktionskosten zu drücken (vgl. grundsätzlich Evers 1987; Evers 1990).<sup>16</sup>

Eine ähnliche Verflechtung kann aus meiner Sicht auch für das Feld der Politik ausgemacht werden. Es kommt zur Bildung von Parteien, ohne dass dadurch klassische Patronagebeziehungen abgelöst werden. Vielmehr kommt es zu einer Verflechtung einer auf Organisationsbildung basierenden Parteipolitik und den eher klassischen Patronagebeziehungen. An Beispielen wie Senegal, der Elfenbeinküste oder Mali kann gezeigt werden, dass Wahlergebnisse nicht nur von der ideologischen Un-

---

<sup>16</sup> Der Bielefelder Verflechtungsansatz war jedenfalls in seinen Ursprüngen stark in einer marxistischen Theoriebildung verhaftet. Dementsprechend entglitten diesem Ansatz – anders als später dem Konzept der strategischen Gruppe – die Verflechtungen in anderen Sektoren

terstützung für bestimmte Parteien abhängig waren, sondern eng mit Patronagebeziehungen verflochten waren und sind (vgl. beispielhaft Barkan 1978; Hanke 1999; Neubert 1999). Die Wahlstimme diente dazu, einen Patron auf einen politischen Posten zu hieven, um später dann von ihm Unterstützung bei Gängen zum Amt, bei der Beantragung von Mitteln oder sogar beim Finden von Jobs verlangen zu können (vgl. Lemarchand 1988).<sup>17</sup>

Verflechtungen existieren auch im Bereich des Rechts. Die Rechtssysteme in den Entwicklungsländern bilden eigene Organisationen aus: Gerichte. Gerade in Entwicklungsländern ersetzen diese jedoch häufig nicht die traditionellen Einrichtungen der Rechtssprechung, sondern sind mit ihnen verflochten. Stammesräte und Stammesälteste haben beispielsweise bei der Feststellung von Hexerei eine wichtige Funktion, weil nur wenige Länder es wagen, Hexerei als einen eigenen Straftatbestand in ihrem Gesetzbuch aufzuführen. Die Bestrafung von Hexen findet dann aber wiederum nicht völlig losgelöst von dem offiziellen Strafrecht statt (vgl. Galanter 1981).

### ***Von der latenten zur manifesten Funktion: die „Organisationsfrage“ als Programm***

Die Penetration organisatorischer Strukturprinzipien in die verschiedenen gesellschaftliche Felder hat die wirtschaftliche, politische und rechtliche Existenz von Personen vom Funktionieren formaler Organisationen abhängig gemacht (vgl. für die Subsistenzwirtschaft Geser 1982: 124). So gibt es nur noch punktuelle Möglichkeiten sein Einkommen durch Subsistenzwirtschaft zu ergänzen. Aber es gibt kaum noch Möglichkeiten zu einem vollständigen Rückzug in subsistenzwirtschaftliche Produktionsformen, wenn in einem Land die Chancen auf Lohnarbeit weitgehend wegbrechen. Wie die Situation in Zaire, Somalia oder auch dem Gaza-Streifen zeigt, greift bei einer grundlegenden Schwächung des auf Organisationen basierenden Rechtssystems nicht wieder die alten Form der Rechtssprechung, sondern es setzen sich eher anarchistische Strukturen durch.

In den sechziger und siebziger Jahren rückte damit die „Organisationsfrage“ immer mehr in den Mittelpunkt der Entwicklungshilfe. Mit dem Konzept des Institutional Development ist seit den sechziger Jahren die Hoffnung verbunden, dass die bereits bestehenden lokalen Verwaltungen in den Entwicklungsländern durch gezielte Maßnahmen der Organisationsentwicklung gestärkt werden könnten.<sup>18</sup> Mit dem in den achtziger Jahren populär gewordenen Konzept des New Institutionalism wurden zu-

---

<sup>17</sup> Wie stark dieses Modell in den USA verbreitet war (und ist), zeigt auf einem Mikrolevel die von William F. Whyte (1943) beschriebene „Street Corner Society“ Bostons.

<sup>18</sup> In der deutschen Entwicklungshilfe, damals noch nicht durch Anglizismen geprägt, dominierte der Begriff der Trägerförderung.

nehmend auch private Profit- und Nonprofitorganisationen in die Maßnahmen zur Organisationsstärkung einbezogen. Seit den neunziger Jahren rücken mit dem Konzept des Capacity Building bzw. des Capacity Development zunehmend die Rahmenbedingungen von Organisationen in das Blickfeld der Entwicklungshilfeorganisationen.<sup>19</sup>

Damit wurde die Bildung von Organisationen von einer latenten immer mehr zu einer manifesten Funktion.

### ***Das Paradox der Organisationsbildung in der Weltgesellschaft***

Welche Rolle spielt jetzt die Entwicklungshilfe bei der Ausbildung von Variabilität von Organisationen. Die Organisationen in den Entwicklungsländern können nicht – wie bei den Neoinstitutionalisten – als Kopie westlicher Vorbilder verstanden werden. Bei der Bildung von Organisationen über die oben beschriebene Kontaktinfektion werden die Organisationen durch die Anforderungen der großen nationalen und internationalen Entwicklungshilfeorganisationen geformt.

Zum Beispiel ist auffällig, dass gerade in den ersten Jahrzehnten die Verwaltungen in den Entwicklungsländern nicht einfach die Struktur der öffentlichen Verwaltung in den Industrieländern kopiert haben. Der Auftrag der Entwicklungsverwaltungen (developmental administration) beschränkte sich nicht auf die Umsetzung der nationalen politischen Vorgaben, sondern in ihr und durch sie sollte eine „aufgeklärte Minderheit“ die lokale Gesellschaft in einen modernen Staat übersetzen (vgl. Turner/Hulme 1997: 12f). Über die Entwicklungsverwaltungen sollten die Pläne der Regierung umgesetzt werden, um die gemeinsam mit den großen Entwicklungshilfeorganisationen festgelegten Entwicklungsziele zu erreichen (Riggs 1970: 6f; siehe kritisch Bauer 1968: 162ff). Schaut man sich die Ministerien- und Verwaltungsstruktur von den sich bildenden Ländern in Asien, Afrika und Lateinamerika an, dann fällt auf, dass diese nicht – wie von den Neoinstitutionalisten vermutet – eine Eins-zu-eins-Kopie der Struktur der Industrieländer gewesen sind. Vielmehr fallen Planungsministerien und spezielle Entwicklungsverwaltungen, die sich zentrale Ansprechorganisationen für die Entwicklungshilfeorganisationen gebildet haben, als eine Besonderheit ins Auge.

Ein weiteres Beispiel ist die unterschiedliche Rolle, die die Finanzministerien in Industrieländern und in Entwicklungsländern spielen. In den Industrieländern ist die vorrangige Aufgabe des Finanzministeriums die Umsetzung der Steuergesetzgebung

---

<sup>19</sup> Die maßgeblich durch Soziologen betriebene vergleichende Forschung über Verwaltungen in Entwicklungsländern hatte einen nicht unerheblichen Einfluss auf die Sensibilisierung für die Organisationsfrage.

und die Zuweisung der Steuereinnahmen auf die verschiedenen Fachministerien. Die inhaltliche Federführung liegt bei den Fachministerien beispielsweise für Transport und Verkehr, Bildung, Gesundheit, Wirtschaft, Landwirtschaft oder Inneres. Bei den Ministerien gibt es eine starke inhaltliche Rolle der Finanzministerien. Obwohl der vom Internationalen Währungsfond und der Weltbank verordneten Strukturanpassungspolitik der Rückzug des Staates aus der aktiven Entwicklungspolitik gefordert wurde, brauchten die internationalen und nationalen Entwicklungshilfeorganisationen nach wie vor funktionierende Kanäle, über die sie ihre Entwicklungshilfegelder abfließen lassen konnten. Ein Effekt in vielen Entwicklungsländern war, dass aufgrund der Weltbank oder nationaler Entwicklungshilfeorganisationen das Finanzministerium eine starke koordinierende Rolle auch in eigentlichen Kerngebieten der Fachministerien wie Gesundheit, Erziehung oder Infrastruktur einnahm (vgl. Mkandawire 2003: 19).

Zugespißt: Wir haben es bei der Bildung von Organisationen in Entwicklungsländern nicht mit einer einfachen Kopie von westlichen Prinzipien zu tun. Die Unterschiede zwischen Industrieländern und Entwicklungsländern in den Verwaltungs- und Ministerialstrukturen erklären sich maßgeblich dadurch, dass sich in den Industrieländern Organisationen ausgebildet haben, die sich die „Entwicklung“ der Länder in Asien, Afrika und Lateinamerika auf den Plan geschrieben haben. Oder anders ausgedrückt: Gerade weil es Treiber für eine weltweite Homogenisierung von Organisationen gibt, bilden sich Variationen zwischen den Organisationen in westlichen Industrieländern und den Organisationen in den Entwicklungsländern aus.

#### **4. Formalität und Informalität: Das Aufeinandertreffen zweier Informalitätskonzepte**

##### ***Gedankenexperiment: Der Transfer von Organisationen***

Ein drittes Gedankenexperiment: Wenn die Annahme von Neoinstitutionalisten stimmt, dass sich Organisationen in der Weltgesellschaft immer ähnlicher werden und auch die Beziehung zwischen Organisationen weltweiten Mustern folgen, dann müsste eine Organisationsform auch in andere Kontexte übertragbar sein. Was würde passieren, so das dritte Gedankenexperiment, wenn man eine westliche Verwaltungsorganisation bei weitgehend unverändertem Personal, internen Kommunikationswegen und Zweck- und Konditionalprogrammen in ein anderes Land transferiert? Wie würde diese Organisation sich in dem neuen Kontext schlagen?

Dieses Gedankenexperiment mag weit her geholt klingen. Es ist aber gar nicht so weit von der Praxis großer nationaler und internationaler Entwicklungshilfeorganisationen entfernt. Aufgrund der Unzufriedenheit großer Geberorganisationen mit der Abwicklung der Entwicklungsmaßnahmen durch die nationalen, regionalen und lokalen Verwaltungen richteten sie zur Absorption ihrer Mittel Organisationen ein, die sich in der Personalstruktur, in den Kommunikationswegen und in ihrer Programmstruktur an westlichen Organisationen orientierten. Diese Organisationen sollten den Spagat zwischen Orientierung an den Standards der Geberorganisationen und der Anpassung an die lokalen Gegebenheiten besser handhaben als die nationalen Verwaltungsstrukturen.

Diese Organisationen existieren in vielen Entwicklungsländern in der Form von Sozialfonds, Tips oder Project Implementation Units. Diese Organisationen zeichnen sich häufig aus durch eine hohe finanzielle Unabhängigkeit gegenüber den nationalen Regierungen, einen hohen Anteil ausländischer Mitarbeiter in Führungspositionen, eine Bezahlung, die sich eher an den Standards internationaler Organisationen als an den lokalen Gehaltsstrukturen ausrichtet und durch eine Organisationsstruktur, die sich eher an anderen in Entwicklungsländern existierenden Projektentwicklungsorganisationen denn an den nationalen Verwaltungsstrukturen orientiert.

Schon die Erfahrung mit Sozialfonds, Tips und Project Implementation Units sprechen dafür, dass ein Transfer von westlichen Organisationen in Entwicklungsländer auf Grenzen stoßen würde. Die Vermutung ist, dass besonders an der Schnittstelle zwischen der transferierten Organisationen und anderen Organisationen in Entwicklungsländern Verständigungsschwierigkeiten entstanden.

### ***„Informalität eins“: Informalität als Reaktion auf widersprüchliche Anforderungen***

Der klassische Informalitätsbegriff – die „Informalität eins“ - ist von Niklas Luhmann herausgearbeitet worden und verweist auf die „brauchbare Illegalität“ in Organisationen. Eine Organisation, die eine widerspruchsfreie formale Ordnung aufzubauen versuchen würde, geriete, so Luhmann, in akute Anpassungsschwierigkeiten. Die Anpassung an eine sich verändernde, von der Organisation nicht zu kontrollierende Umwelt würde zum Problem werden. Die Organisation hätte Schwierigkeiten mit den widersprechenden Erwartungen umzugehen, die an die Organisation herangetragen werden. Der „Aufbau einer von der formalen Organisation relativ unabhängigen Ordnung“ sei also für das Überleben der Organisation nötig (vgl. Luhmann 1964: 304f).

Das besondere – und darauf hat zuletzt Boris Holzer hingewiesen – ist, dass auf die Einhaltung formaler Erwartungen mit dem Verweis auf die zentrale Mitgliedschaftsregel be-

standen werden kann, während auf die Verletzung informaler Erwartungen nur über informale Sanktionierungen reagiert werden kann. Im Konfliktfall ist man in ausdifferenzierten Organisationen gut beraten, die Übereinstimmung des eigenen Handelns mit der Formalstruktur herauszustellen. Wer offensichtlich die Formalstruktur der Organisation verletzt, droht bei einem eskalierenden Konflikt allein auf weiter Flur zu sein. Die formale Ordnung hat deswegen, Holzer, einen „Startvorteil“, wenn es um langfristige Führung der Organisationspraxis geht (vgl. Holzer 2005a; siehe für ein ähnliches Argument Rottenburg 1995: 29; Rottenburg 1996: 209).

In der Literatur wird diese Form von Informalität auch als „komplementäre informelle Institutionen“ (complementary informal institutions) oder als „entgegenkommende informelle Institutionen“ (accomodating informal institutions) bezeichnet (Lauth 2000: 25; Helmke/Levitsky 2004: 728). Die informale Ordnung existiert nicht als ein Ersatz, sondern als eine mehr (accomodating) oder minder (complementary) Ergänzung zu einer formalen Ordnung. Es spricht beispielsweise vieles dafür, dass das Blat-System in der Sowjetunion ursprünglich nicht vorrangig der persönlichen Bereicherung von Eliten diene, sondern die persönlichen Netzwerke dazu da waren, Rohstoffe, Maschinen und Ersatzteile aufzutreiben, ohne die die Planvorgaben nicht zu erfüllen gewesen wären (vgl. Berliner 1957: 324ff).

Die Informalität ist aus dieser Perspektive also nicht das Ergebnis einer mangelnden Ausdifferenzierung von Organisationen, sondern diese Unterscheidung von formal und informal wird, so Boris Holzer, mit der Ausdifferenzierung der Organisation in die Welt gesetzt und weiter verschärft. Diese Informalität, so die Formulierung Holzers in Anlehnung an Luhmann (2000: 24ff), darf nicht mit der „Unterscheidung von Organisation und Gesellschaft“ verwechselt werden, sondern ist eine „organisationsinterne Differenz“ (vgl. Holzer 2005a). Dies kann auch erklären, weswegen im Fall von Japan oder auch Westeuropa die hervorragende Effektivität informeller Beziehungen gelobt wird (Informalität zwei) und wieso dagegen bei Betrachtungen von Organisationen in Asien, Afrika und Lateinamerika informelle Beziehungen vorrangig als Unterwanderungsstrategie angesehen werden (vgl. Rottenburg 1995: 29, der die Frage nach der unterschiedlichen Legitimität aufwirft).

Diese „Informalität eins“ kann fast idealtypisch in Organisationen der Entwicklungshilfe beobachtet werden. Organisationen der Entwicklungshilfe sind in ganz besonderem Maße auf das angewiesen, was John W. Meyer und Brian Rowan als institutionelle Legitimität bezeichnet haben. Die staatlichen und halbstaatlichen Entwicklungshilfeorganisationen mögen sich selbst als Bank oder als Unternehmen präsentieren. Das darf aber nicht darüber hinwegtäuschen, dass die Entwicklungsbanken und Durchführungsorganisationen für technische Entwicklungshilfe ihre Legitimität nicht durch einen möglichst hohen Profit ihrer Organisation erhalten, sondern dadurch, dass sie sich möglichst erfolgreich



an die institutionalisierten Erwartungen ihrer Umwelt aus Ministerialbürokratie, medialer Öffentlichkeit und entwicklungspolitischer Aktionsgruppen anpassen (vgl. grundlegend Meyer/Rowan 1977: 341; das gleiche Argument findet sich bereits bei Luhmann 1964: 119).

Von verschiedenen Autoren ist auf widersprüchliche Anforderungen an Entwicklungshilfeorganisationen hingewiesen worden. Auf der einen Seite sollen die Entwicklungsorganisationen ihr Geld möglichst effektiv einsetzen. Sie sollen die ihnen zur Verfügung gestellten Gelder so einsetzen, dass in den Entwicklungsländern ein wirklicher Unterschied gemacht wird. Weil es sich aber bei den Entwicklungshilfeorganisationen aber entweder um staatliche bzw. halbstaatliche Bürokratien oder um Empfänger staatlicher Transferzahlungen handelt, müssen sie sich streng an die Einhaltung des Verwaltungsrechts halten. Das Problem ist jetzt, dass zwischen der „Verfahrenstreue“, die die Einhaltung der Konditionalprogramme überprüft, und der Logik des „Gettings Things done“, also der Erreichung von „Zweckprogrammen“, häufig nicht ein wechselseitiges Bedingungsverhältnis, sondern ein „unaufhebbarer Widerspruch“ besteht (vgl. Hanke 1996: 354ff; Rottenburg 2002: 114).

Mit der Kritik an der Entwicklungshilfe vertieft sich der Spagat zwischen den beiden widersprüchlichen Anforderungen immer weiter. Auf der einen Seite werden die Einhaltung der Vergabe- und Auszahlungsvorschriften immer stärker überprüft, was gerade beim Einsatz in Entwicklungsländern nicht gerade besonders einfach ist. Auf der anderen Seite hat die Existenz von „Projektruinen“ dazu geführt, dass die Entwicklungshilfeorganisationen einen zunehmenden Druck verspüren, den effizienten Einsatz der Steuergelder nachzuweisen. Zwar können diese Erwartungen teilweise durch eine teilweise hervorragend gestaltete Evaluationsfassade der Entwicklungshilfeorganisationen aufgefangen werden – wie durch eine magische Hand liegt die Erfolgsquote aller Entwicklungshilfeorganisationen zwischen 65-80% –, aber an die einzelnen Projekte wird ein starker Druck aufgebaut, dass am Ende etwas herauskommt.

Was ist der Effekt?

Niklas Luhmann hat darauf hingewiesen, dass es in Organisationen einen permanenten Switch zwischen Formalität und Informalität gibt. Man überlege sich, ob man eine Information persönlich zur Kenntnis nehme oder ob man sie „in den Geschäftsgang“ gebe. Man lehnt die mündliche Anfrage einer anderen Abteilung ab und bittet über die Einhaltung des Dienstwegs, bzw. gibt sich kollegial und beantwortet die Anfrage informal. Oder aber man diskutiert einen Vorgang formal mit seinem Vorgesetzten und riskiert, damit eine offizielle Ablehnung bzw. hält den Charakter des Gesprächs eher informal, um

das eigene Anliegen in einem günstigeren Moment noch einmal zu präsentieren (vgl. Luhmann 1964: 117).

Je delikater und empfindlicher die Darstellungsprobleme sind, desto stärker, so eine Vermutung von Niklas Luhmann (1964: 122), sind formales und informales Verhalten aufeinander angewiesen. Wenn darstellungsempfindlichen Organisationen eine „Selbstdarstellung im Sinne ihres formalen Zweckes gelingt“, so stecke dahinter „jeweils ein guter Teil nicht formalisierbarer faktischer Kooperation.“ Damit eine „Bank vertrauenswürdig“, eine „Behörde rechtsbewusst“ – und man mag ergänzen – eine Entwicklungshilfeorganisation nachhaltig effizient wirkt, ist ein hohes Maß an „taktvoller Zusammenarbeit am Gesamtbild erforderlich, das durch formale Erwartungen zwar vorgezeichnet, aber nicht durch sie allein ins Werk gesetzt werden kann (vgl. Luhmann 1964: 122). Die Organisationen entsprechen dann immer mehr dem Idealbild einer „heuchelnden, scheinheiligen Organisation“ (vgl. Brunsson 1989: 29ff).

Neben dieser bekannten „Informalität eins“ existiert jedoch eine zweite Form von Informalität, die besonders in Organisationen in Entwicklungsländern zum Tragen kommt.

### ***Die „Informalität zwei“: Die mangelnde Ausdifferenzierung der Organisation***

Die weltweite „Erfolgsgeschichte“ des Strukturierungsmusters Organisation basiert auf der evolutionär ungewöhnlichen Trennung von Rollen in der modernen Gesellschaft. Die Rolle als Organisationsmitglied ist institutionell von allen anderen Rollen des Organisationsmitglieds getrennt. Einerseits bedeutet dies, so Niklas Luhmann, dass ein organisationsexterner Status nicht ohne weiteres in die Organisation übertragen werden kann: „Väter, Erstgeborene, Hausbesitzer oder Mittelstürmer haben in der Organisation auf Grund dieses externen Status keine besonderen Recht, „obgleich hoher Status in der Außenwelt durchaus Prestige, Beziehung und Einfluss einbringen kann“. Andererseits erlaubt erst diese Trennung zwischen Rollen, dass „unangemessene Ansprüche zurückgewiesen werden können“. Mit dem Eintritt in eine Organisation geht das neue Mitglied die Verpflichtung ein, in seiner Rolle als Organisationsmitglied von den aus anderen Zusammenhängen entstehenden persönlichen Verpflichtungen zu abstrahieren. Dies ermöglicht einem Organisationsmitglied Ansprüche zurückzuweisen, wenn „man im Dienst als Verwandter, Logenbruder, Parteigenosse oder Urlaubsbekannter angesprochen wird“ (vgl. Luhmann 1964: 65).

Diese Rollentrennung wird dadurch gestützt, dass von Organisationsmitgliedern als Organisationsmitgliedern eine vollständige – und nicht nur graduelle – Unterwerfung unter die Regeln der Organisation erwartet wird. Die Mitgliedsrolle basiert, so Luh-

mann, auf einer eindeutigen Grenzdefinition: „darauf, dass sich feststellen lässt, welche Erwartungen formalisiert und in die Mitgliedsrolle aufgenommen sind, dass sichtbar ist, wo das Handeln vom Dienstlichen ins Persönliche oder vom Persönlichen ins Dienstliche umschlägt“ (vgl. Luhmann 1964: 43). Diesen formalen Erwartungen muss sich das Organisationsmitglied *immer* unterwerfen. Bei jeder Kommunikation innerhalb einer Organisation fragt sich ein Mitglied, ob es sich gerade den formalen Erwartungen der Organisation entsprechend verhält oder nicht und ob es mit einer Ablehnung einer formalen Erwartung die Mitgliedschaft aufs Spiel setzt. Die Frage, die gerade bei problematischen Anforderungen im Raum steht, ist: „Kann ich Mitglied bleiben, wenn ich diese und jene Zumutung offen ablehne?“ (vgl. Luhmann 1964: 40)

Erst durch diese Ablösung der Rollenerwartungen an ein Organisationsmitglied von den an diesen adressierten persönlichen Erwartungen konnte die Organisation eine Autonomie als eigenständiges soziales System ausbilden – rechtlich gesprochen zu einer „juristischen Person“ werden. Sie gewährleistete, dass für das Eingehen einer Beziehung mit der Organisation nicht das Ansehen der Kontaktperson als relevant angesehen wurde, sondern man davon ausgehen konnte, dass ein Organisationsmitglied die Organisation vertritt. Sie stellte sicher, dass eine Organisation nicht mit dem Tod eines Spitzenmitglieds zusammenbrach, sondern allgemein davon ausgegangen werden konnte, dass die Organisation mit einem neuen Amtsinhaber vielleicht nicht mehr die völlig gleiche, aber eine recht ähnliche war. Und sie ermöglichte, dass die Organisation Verpflichtungen eingehen konnte, die auch den Wechsel eines Amtsinhabers überstehen konnten (vgl. Luhmann 1984: 430f).

Aus dieser Perspektive kann die Besonderheit der Organisationen in vielen Entwicklungsländern in der mangelnden Abschottung gegenüber anderen Rollen gesehen werden.<sup>20</sup> Für die Kommunikations- und Entscheidungswege lässt sich beispielsweise zeigen, dass die Kommunikationen häufig nicht den im Organigramm festgeschriebenen Dienstweg folgen, sondern anhand von familiären, ethnischen oder freundschaftlichen Netzwerkstrukturen funktionieren. Diese Prozesse sind auch für westliche Organisationen ausführlich beschrieben worden (vgl. einschlägig Dalton 1959). Es ist bei diesen Organisationen jedoch üblich, dass im Konfliktfall der formal vorgeschriebene Kommunikations- und Entscheidungswege über die informellen Kommunikations- und Entscheidungswege obsiegt und die sich auf informellen „Abwegen“ befindlichen Mitarbeiter ein Bekenntnis zur Formalstruktur ablegen müssen.

---

<sup>20</sup> Holzer (2005a) unterscheidet eine „wilde Form“ der Informalität von einer „zivilisierten“ Form der Informalität von Funktionssystemen und Organisationen.

Ähnliches lässt sich für die Programme in Organisationen sagen. Sowohl bei Organisationen in Entwicklungsländern als auch in Industrieländern lassen sich Abweichungen von den offiziellen Programmstrukturen beobachten. Unterschiede bestehen jedoch auch hier, wenn diese Regelabweichungen offiziell zum Thema gemacht werden. Bei westlichen Organisationen muss der von der Regel Abweichende dies als Fehler akzeptieren und Besserung geloben (vgl. Luhmann 2000: 258f). In Organisationen in Entwicklungsländern wird diese Notwendigkeit häufig nicht gesehen. Auch im Konfliktfall fühlen sich Mitarbeiter im Recht, wenn sie sich auf eingespielten, aber nicht offiziell abgesegneten Trampelpfade berufen.

Es scheint die Besonderheit von Organisationen in Entwicklungsländern, dass sie nur zu einer graduellen Inklusion von ihren Mitgliedern fähig sind.<sup>21</sup> Der Angestellte einer Stadtverwaltung mag nicht – wie formal festgeschrieben – jeden Tag in seiner Verwaltung erscheinen, aber es ist ungeschriebene Regel, dass man wenigstens drei Tage pro Woche erscheint. In ländlichen Gegenden Westafrikas ist der Lehrer vielleicht nicht wie vorgeschrieben zu den Unterrichtszeiten im Klassenraum, aber er hält sich an die informelle Norm, dass er in der Zeit die Schüler mit zu lösenden Aufgaben versorgt.

In der sozialwissenschaftlichen Literatur wird dieses Phänomen als „konkurrierende informelle Institution“ (competing informal institution oder conflicting informal institution) bezeichnet (vgl. Lauth 2000: 25; Helmke/Levitsky 2004: 728f). Bei konkurrierenden informellen Institutionen werden die formalen Regeln der Organisation nur sehr begrenzt durchgesetzt, so dass die Mitglieder eigene, mit den Organisationen nicht kompatible Ziele verfolgen können. Die Erwartungshaltung von außerhalb der Organisation (z.B. von Verwandten, Freunden oder Mitgliedern anderer Organisationen) sind stärker als die Erwartungshaltung der Organisation selbst und führen zu Korruption, persönliche Bereicherung oder Patronage.<sup>22</sup>

---

<sup>21</sup> Bora (2002: 70ff) plädiert dafür, das Konzept der „gradueller Inklusion“ nicht nur auf Interaktionen und Funktionssysteme, sondern auch auf Organisationen insgesamt zu übertragen. Bei der Übertragung des Konzepts der Gradualität ist es wichtig zu erkennen, dass Mitgliedschaft eine „einheitliche Rolle“ ist. Salopp gesprochen: „Man ist nicht ein bisschen Mitglied“. Erst vor dem Hintergrund der „einheitlichen Rollen“ bilden sich dann „unterschiedliche Rollen im System“ (vgl. Luhmann 1964: 60). Das Konzept der Gradualisierung eignet sich meines Erachtens nur in Bezug auf Organisationen in Entwicklungsländern.

<sup>22</sup> Ganz ähnlich ist das Phänomen der „substituierenden informellen Institution“ (substitutive informal institution), das aber in der Literatur nicht die gleiche Bedeutung erhalten hat (vgl. Lauth 2002: 25; Helmke/Levitsky 2004: 729). Auch hier haben wir es mit Situationen zu tun, in denen Organisationen ihre formalen Erwartungen nicht durchsetzen. Anders als bei konkurrierenden informellen Institutionen, in denen die Organisationsmitglieder konkurrierende Zwecke verfolgen, dienen substituierende informelle Institutionen dazu, die Zwecke, die eigentlich durch die formale Organisation erreicht werden sollen, auf anderen, nicht formal abgesicherten Wegen zu erreichen.

Empirisch sind diese Phänomene für Organisationen in verschiedenen Regionen herausgearbeitet worden. Im Nahen und Mittleren Osten wird die starke Rolle von Netzwerken als „Wasta“ bezeichnet. Gemeint sind damit als Selbstverständlichkeit vorausgesetzte Gefälligkeiten zwischen Verwandten, Unterstützungen zwischen Freunden und Bekannten, wobei darauf geachtet wird, dass das „Wasta-Konto“ der Beteiligten langfristig ausgeglichen wird und Gefälligkeiten, die von Personen, zu denen keine Kontakte bestehen, mit Naturalien eingefordert werden (vgl. Cunningham/Sarayrah 1993). In Mittel- und Südamerika wird dieses Prinzip als „Confianza“ bezeichnet. Es handelt sich um Vertrauensbeziehungen, in denen eine illegal erbrachte Leistung nicht sofort entgolten wird (das wäre Bestechung), sondern lediglich langfristig ausgeglichen wird (vgl. Lomnitz 1988). Das Prinzip der Guanxi beschreibt ein über längere Zeit etabliertes Netzwerk von Individuen, über das Personen versuchen an Dienstleistungen oder Produkte zu gelangen. Weil das Guanxi-Prinzip quer zu den Formalstrukturen von Organisationen verläuft, besteht ein fließender Übergang zum Phänomen der Korruption (vgl. Yang 1989; Guthrie 1998; siehe auch Holzer 2005b). Für die Staaten in Subsaharaafrika wurde eine spezifische Vernetzung von Patronage-Netzwerken mit staatlichen Organisationen in der Zeit nach der Entkolonialisierung festgestellt. Die „Verstaatlichung der Gesellschaft“, so die zugespitzte These von Elbaki Hermassi, führt zu einer „Privatisierung des Staates“. Die Verstärkung der staatlichen Kontrolle führe, so die Überlegung, nicht zu einer Stärkung öffentlicher Ressourcen, sondern vielmehr zu einem Ausbau der Pfründe-Netzwerke (vgl. Lemarchand 1988).

Aus einer organisationssoziologischen Perspektive entstehen alle diese Phänomene aus einer spezifischen Situation in Entwicklungsländern: der nur begrenzten Ausdifferenzierung der Organisationen. Die Erwartungen der Organisation an ihre Mitglieder sind nur schwach formalisiert. Es ist nicht gelungen, die Anerkennung der formal geäußerten Erwartungen zur Mitgliedschaftsbedingung zu machen (vgl. Luhmann 1964: 60). Es besteht kaum eine kausale Verbindung zwischen dem, was ein Organisationsmitglied tut und der Frage, ob er in der Organisation verbleiben kann oder nicht (vgl. Rottenburg 2002: 41).<sup>23</sup>

Das Problem ist, dass Organisationen mit nicht oder nur sehr begrenzt autonom steuerbaren Mitgliedschaften einen „Verlust ihrer formalen Steuerungskapazitäten“ hinnehmen müssen. Organisationen können, ihre Selbststeuerung nur maximieren, wenn

---

<sup>23</sup> Es wäre eine zu prüfende Hypothese, dass die durch Weltbank und IWF initiierte Welle von Privatisierungen von staatlichen Verwaltungen in Entwicklungsländern die latente Funktion hat, die mangelnde Ausdifferenzierung von Organisationen in Entwicklungsländern in den Griff zu bekommen.

sie die Mitgliedschaft als auch die internen Karrierechancen möglichst von organisationsexternen Kriterien frei halten (vgl. Geser 1982: 126).

### ***Perspektive: Der Kontakt zwischen Organisationen mit zwei Informalitätsbegriffen***

Wie lässt sich das hier dargestellte Konzept von Informalität nutzen, um zu erklären, weswegen ein Transfer einer westlichen Organisationsweise in ein Entwicklungsland so schwierig ist? Oder anders gefragt: Wie lassen sich die beiden unterschiedlichen Informalitätsbegriffe nutzen, um Probleme an der Schnittstelle zwischen westlichen und südlichen Organisationen zu begreifen?

Es fällt auf, dass die oben beschriebene Informalität von westlichen Organisationen der Entwicklungshilfe nicht nur organisationsintern wirkt, sondern besonders die Verhandlungen mit den Nehmerorganisationen im Süden und mit den mit der Projektdurchführung beauftragten Beratungsunternehmen betrifft. Richard Rottenburg hat darauf hingewiesen, dass je nach Verhandlungssituation zwischen einem offiziellen Skript und einem informellen Skript hin- und hergewechselt wird. Offiziell handelt es sich bei Entwicklungshilfeprojekten um Vorhaben, die aufgrund einer durch die lokalen Behörden identifizierten Notwendigkeit zustande kommen. Häufig folgt diese Prozedur jedoch einem inoffiziellen Skript, nachdem die Projekte bereits weitgehend in den westlichen Entwicklungshilfeorganisationen vorbereitet wurden. Nach dem offiziellen Skript der Entwicklungszusammenarbeit ist das Beratungsunternehmen in der Regel Auftragnehmer der Nehmerorganisation im Süden. Gerade in kritischen Situationen wird es aber häufig nach einem informellen Skript als Weisungsempfänger der westlichen Entwicklungshilfeorganisation behandelt (vgl. Rottenburg 2002: 214ff).

Dieses Verhandlungsproblem wird dadurch verschärft, dass Organisationen der OECD-Länder und Organisationen in Entwicklungsländern, wie oben argumentiert, von zwei unterschiedlichen Informalitätsbegriffen ausgehen. Während in den Organisationen der Entwicklungshilfe selbstverständlich davon ausgegangen wird, dass ihre informelle Praxis kein Ausdifferenzierungsproblem ihrer eigenen Organisation ist, wird bei den informellen Organisationen ihrer Partnerorganisationen – nicht zu unrecht – das Wuchern jenseits der Organisation liegenden Interessen vermutet.

Weil sich diese Prozesse im informellen Raum abspielen, ist es den Organisationen der Entwicklungshilfe und den Nehmerorganisationen in den Entwicklungsländern möglich, diese systematisch in ihren Verhandlungen zu reflektieren. Eine Seite kann sich immer auf das offizielle Skript berufen (um die Begrifflichkeit Rottenburgs zu

nutzen) und damit die Darstellung informeller Praktiken als Regelabweichungen diskreditieren.

Aber auch die Thematisierung der unterschiedlichen informellen Prozesse innerhalb einer Entwicklungshilfe ist schwierig. Sie ist lediglich in geschützten Räumen der Organisation möglich und kann auch hier jederzeit mit dem Verweis auf die offiziellen Regeln durch einen Diskutanten unterbrochen werden.

Aufgrund dieser Schwierigkeiten sind Entwicklungshilfeorganisationen – entgegen ihrer Selbstdarstellung als lernende Organisation – lernresistente Organisationen par excellence. Gefangen zwischen dem Druck, eine Fassade als regelgerecht ablaufende Organisation aufrechtzuerhalten und der notwendigen informellen Praxis, die dazu führt, dass die beiden unterschiedlichen Formen der Informalität nicht systematisch thematisiert werden können, entsteht ein Lernvakuum, in den für die Organisation eigentlich zentralen Prozessen.

## **5. Perspektiven zur Forschung über Organisationen in der Weltgesellschaft**

Nachdem die Organisationsforschung lange Zeit äußerst zurückgehalten war, Verbindungslinien zur Theorie der Gesellschaft aufzubauen (vgl. die Kritik bei Gabriel 1974: 339; Geser 1982: 113), kann man seit den neunziger Jahren eine „Rückkehr der Gesellschaft“ in die Organisationsforschung beobachten (vgl. Ortmann/Sydow/Türk 1997: 15). Es gibt deutliche Versuche, an die Tradition Max Webers anzuschließen; über die Analyse formaler Organisationen zu einem tieferen Verständnis moderner Gesellschaften zu kommen (vgl. Weber 1976).

Mit dieser „Rückkehr der Gesellschaft“ ist jedoch – jedenfalls aus der Perspektive der Organisationssoziologie – die Gefahr entstanden, dass der Organisationsbegriff zunehmend an Konturen verliert. In der Debatte über die „Entgrenzung der Organisation“, die „Auflösung des Unternehmens“ oder die „Erosion der Grenzen zwischen Innen und Außen von Organisationen“ (vgl. zum Beispiel Beck/Bonß/Lau 2001; Döhl et al. 2001) zerfließt der Gegenstand der Organisationsforschung zwischen den Händen.

Ursprünglich als Organisationstheoretiker gestartet, erkennt man bei W. Richard Scott, James March, Johan Olsen und John W. Meyer deutliche Tendenzen, die Organisation im Begriff der Institution oder des Netzwerks aufgehen zu lassen (vgl. Scott 1987; March/Olsen 1989). Im Konzept der „Weltkultur“ scheint es theoretisch immer mehr zweitrangig zu sein, ob diese Weltkultur durch Staatsbürger, Organisationen

oder Staaten zum Ausdruck kommt. In einem differenzlosen Universum einer „World of Standards“ droht, so die pointierte Formulierung von Veronika Tacke, der „Organisation der entropische Wärmetod“ (vgl. Tacke 2004: 12; siehe auch Luhmann 2002b: 159).

Die Aushöhlung des Organisationsbegriffs zeigt sich dann auch in der Behandlung des Themas Informalität. Mit Begriffen wie „informeller Sektor“ (Castells/Portes 1989) oder „informelle Institutionen“ (North 1990) wird der Übergang zwischen einer gesamtgesellschaftlichen Analyse und einer Organisationsanalyse immer mehr verflüssigt. Der Informalitätsbegriff umfasst besonders in der Politikwissenschaft, aber auch in der Soziologie zunehmend jede Form von Regelabweichung und ist – in diesem Verständnis – kaum noch an einen Organisationsbegriff angebunden.

Es spricht jedoch meines Erachtens empirisch wenig dafür, dass wir es bei Organisationen in Westeuropa oder Nordamerika mit einem übergreifenden Trend „Auflösung“ oder „Entgrenzung“ zu tun haben. Die Organisationen ordnen ihre Grenzen neu, integrieren durch Zukauf von anderen Organisationen neue Tätigkeitsfelder oder gliedern Tätigkeitsfelder aus, die Grenzen der Organisation werden intensiver denn je gemanagt. Es gibt wenige überzeugende Indizien dafür, dass Organisationen dazu übergehen, die Mitglieder – als Mitglieder – nur noch partiell zu inkludieren oder gar den Mitgliedern zu überlassen, wie weit sie sich an die Vorgaben der Organisation gebunden fühlen sollen.

Das heißt aber nicht, dass die oben beschriebenen Herangehensweisen insgesamt ungeeignet sind. Die Zeitdiagnosen von der „entgrenzten Organisation“ oder die „Auflösung der Organisation“ im Begriff einer Weltkultur und die Verwischung des Begriffs der informellen Organisation mit dem der informellen Institutionen eignet sich meines Erachtens überraschend gut für die Bestimmung von Organisationen in Entwicklungsländern. Hier sind Tendenzen einer nur „gradueller Inklusion“ von Mitgliedern und damit einer „Entgrenzung“ von Organisationen zu beobachten. Es gibt deswegen an dieser Stelle einen fließenden Übergang zu einer wuchernden Informalität von Organisationen und der als Informalität bezeichneten Strukturen auf gesamtgesellschaftlicher Ebene.

Die Modernisierungstheorie ist noch von einem fast zwangsläufigen Übergang dieser „entgrenzten“, „nur graduell inkludierenden“ Organisationen in Entwicklungsländern zu Organisationen mit klaren Grenzen ausgegangen. Die Organisationen in den Entwicklungsländern wurden in einem „halbfertigen“ Stadion angesehen und jedenfalls anfangs davon ausgegangen, dass im Zuge einer erfolgreichen Industrialisierung, Demokratisierung und Verrechtlichung der Gesellschaften sich diese Organisationen



auch immer mehr dem Typus von Organisation in westlichen Organisationen annähern werden.

Diese Hoffnung ist nach fünfzig Jahren Entwicklungshilfe weitgehend enttäuscht worden. Es spricht einiges dafür, dass man für die „Organisationen“ in Entwicklungsländern tendenziell andere Beschreibungsformeln finden muss als für Organisationen in Industrieländern. Für diesen zweiten Typus hat der Neoinstitutionalismus bisher wenige Ansätze geliefert, er liegt unterhalb der Beschreibungsmöglichkeiten des Neoinstitutionalismus und auch aus die Systemtheorie hat bisher wenig Anstrengungen in diese Richtung unternommen.<sup>24</sup>

Wir brauchen eine Herangehensweise an diese Organisationen, die die Vorstellung einer einseitigen Diffusion des westlichen Organisationsmodells in Richtung auf die Entwicklungsländer modifiziert. Die Frage nach den Diffusionsmechanismen muss um eine weitere ergänzt werden: Wie sehen die Kontaktstellen zwischen ausdifferenzierten Organisationen im Westen und tendenziell mit Ausdifferenzierungsproblemen kämpfenden Organisationen im Süden aus? Die Frage, ob wir es langfristig mit „Verwestlichung des Südens“ (Sachs 1992) oder mit einer „Brasialianisierung des Westens“ (Beck 1999) zu tun haben werden, entscheidet sich nicht zuletzt auch an dieser Kontaktstelle.

## 6. Literaturverzeichnis

- Barkan, Joel D. (1978): Bringing Home the Pork: Legislator Behavior, Rural Development and Political Change in East Africa. In: Smith, Joel; Lloyd D. Musolf (Hg.): Legislatures in Development: Dynamics of Change in new and old States. Durham, NC: Duke University Press, S. 265-288.
- Bauer, Peter T. (1968): Auslandshilfe: ein Instrument für den Fortschritt? In: Eisermann, Gottfried (Hg.): Soziologie der Entwicklungsländer. Stuttgart et al.: Kohlhammer, S. 161-178.
- Beck, Ulrich (1999): Die Zukunft der Arbeit. Frankfurt a.M.; New York: Campus.
- Beck, Ulrich; Wolfgang Bonß; Christoph Lau (2001): Theorie reflexiver Modernisierung - Fragestellungen, Hypothesen, Forschungsprogramme. In: Beck, Ulrich; Wolfgang Bonß (Hg.): Modernisierung der Moderne. Frankfurt a.M.: Suhrkamp, S. 11-62.
- Berliner, Joseph S. (1957): Factory and Manger in the USSR. Cambridge: Harvard University Press.

---

<sup>24</sup> Eine erste Idee wäre es, dass Konzept der graduellen Inklusion systematischer für diesen zweiten Typus von Organisation zu entwickeln.

- Boli, John; George M. Thomas (1997): World Culture in the World Polity: A Century of International Non-Governmental Organization. In: *American Sociological Review*, Jg. 62, S. 171-190.
- Boli, John; George M. Thomas (1999): INGOs and the Organization of World Culture. In: Boli, John; George M. Thomas (Hg.): *Constructing World Culture. International Nongovernmental Organizations since 1875*. Stanford: Stanford University Press, S. 13-49.
- Bora, Alfons (2002): "Wer gehört dazu?" - Überlegungen zur Theorie der Inklusion. In: Hellmann, Kai-Uwe; Rainer Schmalz-Bruns (Hg.): *Theorie der Politik. Niklas Luhmanns politische Soziologie*. Frankfurt a.M.: Suhrkamp, S. 60-84.
- Boulding, Kenneth E. (1953): *The Organizational Revolution: A Study in the Ethics of Economic Organization*. New York: Harper.
- Brunsson, Nils (1989): *The Organization of Hypocrisy: Talk, Decisions and Actions in Organization*. Chichester: John Wiley and Sons.
- Brunsson, Nils (1997): The Standardization of Organizational Forms as a Cropping-Up Process. In: *Scandinavian Journal of Management*, Jg. 13, S. 307-320.
- Castells, Manuel; Alejandro Portes (1989): World Underneath: The Origins, Dynamics, and Effects of the Informal Economy. In: Portes, Alejandro; Manuel Castells; Lauren A. Benton (Hg.): *The Informal Economy. Studies in Advanced and Less Developed Countries*. Baltimore, MD: Johns Hopkins University Press, S. 11-40.
- Considine, Mark; Martin Painter (1998): *Managerialism: The Great Debate*. Melbourne: Melbourne University Press.
- Cunningham, Robert B.; Yasin K. Sarayrah (1993): *Wasta. The Hidden Force in Middle Eastern Society*. Westport; London: Praeger.
- Dalton, Melville (1959): *Men Who Manage*. New York: Wiley.
- DiMaggio, Paul J. (1988): Interest and Agency in Institutional Theory. In: Zucker, Lynne G. (Hg.): *Institutional Patterns and Organizations. Culture and Environment*, Cambridge, MA: Ballinger, S. 3-21.
- Douglas, Mary (1970): *Natural Symbols*. New York: Vintage Books.
- Döhl, Volker et al. (2001): Auflösung des Unternehmens? Die Entgrenzung von Kapital und Arbeit. In: Beck, Ulrich; Wolfgang Bonß (Hg.): *Modernisierung der Moderne*. Frankfurt a.M.: Suhrkamp, S. 219-232.
- Dreeben, Robert (1980): *Was wir in der Schule lernen*. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Evers, Hans-Dieter (1987): Subsistenzproduktion, Markt und Staat. Der sogenannte Bielefelder Verflechtungsansatz. In: *Geographische Rundschau*, Nr. 39, S. 136-140.
- Evers, Hans-Dieter (1990): Subsistenzproduktion und Hausarbeit - Anmerkungen zu einer Kritik des sogenannten Bielefelder Ansatzes. In: *Zeitschrift für Soziologie*, Jg. 19, S. 471-473.
- Ferguson, James (1990): *The Anti-Politics Machine: "Development", Depoliticization, and Bureaucratic Power in Lesotho*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Gabriel, Karl (1974): Organisation und Legitimation. In: *Zeitschrift für Soziologie*, Jg. 3, S. 339-355.
- Galanter, Marc (1981): Justice in many Rooms. Courts, Private Ordering, and Indigenous Law. In: *Journal of Legal Pluralism and Unofficial Law*, Jg. 19, S. 1-47.
- Geser, Hans (1982a): Gesellschaftliche Folgeprobleme und Grenzen des Wachstums formaler Organisationen. In: *Zeitschrift für Soziologie*, Jg. 11, S. 113-132.

- Groffebert, Hans (1995): Potemkin in Afrika. Die "ONGs-bidon": Materialien zum Thema Bluff-Organisation im West-Sahel. In: Oppen, Achim von; Richard Rottenburg (Hg.): Organisationswandel in Afrika. Kollektive Praxis und kulturelle Aneignung. Berlin: Verlag Arabische Buch, S. 131-144.
- Guthriek, Doug (1998): The Declining Significance of Guanxi in China's Economic Transition. In: The China Quarterly, Jg. 154, S. 1-62.
- Hanke, Stefanie (1996): Weiß die Weltbank, was sie tut? Über den Umgang mit Unsicherheit in einer Organisation der Entwicklungsfinanzierung. In: Soziale Systeme, Jg. 2, S. 331-360.
- Hanke, Stefanie (1999): Klientelismus als System: Die Reproduktion klientelistischer Netzwerke im Demokratisierungsprozeß in Mali. In: Lauth, Hans-Joachim; Ulrike Liebert (Hg.): Im Schatten demokratischer Legitimität. Opladen: WDV, S. 277-293.
- Hasse, Raimund (2003): Die Innovationsfähigkeit der Organisationsgesellschaft. Opladen: WDV.
- Hasse, Raimund; Georg Krücken (1999): Neo-Institutionalismus. Bielefeld: transcript.
- Heady, Ferrel (1957): The Philippine Administrative System - A Fusion of East and West. In: Siffin, William J. (Hg.): Toward the Comparative Study of Public Administration. Bloomington: Indiana University Press, S. 253-277.
- Helmke, Gretchen; Steven Levitsky (2004): Informal Institutions and Comparative Politics: A Research Agenda. In: Perspectives on Politics, Jg. 2, S. 725-740.
- Holzer, Boris (1999): Die Fabrikation von Wundern. Modernisierung, wirtschaftliche Entwicklung und kultureller Wandel in Ostasien. Opladen: Leske + Budrich.
- Holzer, Boris (2005a): Spielräume der Weltgesellschaft: Globale Formalstrukturen und Zonen der Informalität. München: unveröff. Ms.
- Holzer, Boris (2005b): Das Prinzip der Guanxi. München: unveröff. Ms.
- Hoselitz, Bert F. (1960): Sociological Factors in Economic Development. Glencoe, UK: Free Press.
- Huxley, Julian (1931): Africa View. London: Chatto and Windus.
- Hymer, Steven (1972): Multinationale Konzerne und das Gesetz der ungleichen Entwicklung. In: Senghaas, Dieter (Hg.): Imperialismus und strukturelle Gewalt. Frankfurt a.M.: Suhrkamp, S. 201-242.
- Jang, Yong Suk (2000): The Worldwide Founding of Ministries of Science and Technology, 1950-1990. In: Sociological Perspectives, Jg. 43, S. 247-270.
- Joas, Hans; Wolfgang Knöbl (2004): Sozialtheorie. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Kieserling, André (2004h): Einführung in die Soziologie. Mainz: unveröff. Ms.
- Krücken, Georg (2005): Der "world-polity"-Ansatz in der Globalisierungsdiskussion. In: Meyer, John W. (Hg.): Weltkultur. Wie die westlichen Prinzipien die Welt durchdringen. Frankfurt a.M.: Suhrkamp, S. 299-318.
- Kößler, Reinhart (2000): Entwicklungssoziologie: Strategisches Handeln und kollektive Identitäten. In: Münch, Richard; Claudia Jauß; Carsten Stark (2000): Soziologische Revue: Besprechungen neuer Literatur. München: Oldenbourg, S. 36-50.
- Kühl, Stefan (2005): Moden in der Entwicklungszusammenarbeit. Capacity Building und Capacity Development als neue Leitbilder von Entwicklungshilfeorganisationen. In: Soziale Welt, Jg. 55, S. 231-262.

- Lauth, Hans-Joachim (2000): Informal Institutions and Democracy. In: Democratization, Jg. 7, S. 21-50.
- Lemarchand, René (1972): Political Clientelism and Ethnicity in Tropical Africa: Competing Solidarities in Nation Building. In: American Political Science Review, Jg. 66, S. 68-90.
- Lemarchand, René (1988): The State, the Parallel Economy, and the Changing Structure of Patronage Systems. In: Rothchild, Donald; Naomi Chazan (Hg.): The Precarious Balance. State and Society in Afrika. Boulder, CO: Westview Press, S. 149-170.
- Levy, Marion J. (1996): Modernization and the Structure of Societies. New Brunswick, N.J.: Transaction Publ.
- Lieckweg, Tania (2001): Strukturelle Kopplung von Funktionssystemen "über" Organisationen. In: Soziale Systeme, Jg. 7, S. 267-289.
- Lieckweg, Tania; Christof Wehrsig (2001): Zur komplementären Ausdifferenzierung von Organisationen und Funktionssystemen. Perspektiven einer Gesellschaftstheorie der Organisation. In: Tacke, Veronika (Hg.): Organisation und gesellschaftliche Differenzierung. Opladen: WDV, S. 39-60.
- Lomnitz, Larissa (1988): Informal Exchange Networks in Formal Systems. In: American Anthropologist, Jg. 90, S. 42-55.
- Lugard, Frederick Lord (1965): The Dual Mandate in Tropical Africa. 5. Aufl. London: Frank Cass and Co.
- Luhmann, Niklas (1964): Funktionen und Folgen formaler Organisation. Berlin: Duncker & Humblot.
- Luhmann, Niklas (1984): Soziale Systeme. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Luhmann, Niklas (1995a): Inklusion und Exklusion. In: Luhmann, Niklas (Hg.): Soziologische Aufklärung 6. Die Soziologie und der Mensch. Opladen: WDV, S. 237-265.
- Luhmann, Niklas (1995b): Kausalität im Süden. In: Soziale Systeme, Jg. 1, S.7-28.
- Luhmann, Niklas (1997): Die Gesellschaft der Gesellschaft. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Luhmann, Niklas (2000): Organisation und Entscheidung. Opladen: WDV.
- Luhmann, Niklas (2002): Das Erziehungssystem der Gesellschaft. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Magdoff, Harry (1978): The Pursuit of Power: Technology, Armed Forces and Society since 1000 A.D. New York.
- Malinowski, Bronislaw (1927): The Life of Culture. In: Smith, Grafton Elliot et al. (Hg.): Culture: The Diffusion Controversy. New York: W.W. Norton, S. \*\*\*.
- March, James G.; Johan P. Olsen (1989): Rediscovering Institutions. The Organizational Basis of Politics. New York: Free Press.
- Meyer, John W. (1987): The World Polity and the Authority of the Nation-State. In: Thomas, George M. et al. (Hg.): Institutional Structure. Constituting State, Society, and the Individual, Newbury Park, CA: Sage, S. 41-70.
- Meyer, John W. (1992): Institutionalization and the Rationality of Formal Organizational Structure. In: Meyer, John W; W. Richard Scott (Hg.): Organizational Environments. Ritual and Rationality. Newbury; London; New Delhi: Sage, S. 261-283.
- Meyer, John W. (1997): The Changing Cultural Content of the Nation-State. In: Steinmetz, George (Hg.): State / Culture: State Formation After the Cultural Turn. Ithaca, NY et al.: Cornell University Press, S. 123-143.

- Meyer, John W. (2000): Organizational Costs and Implications of Monitoring and Evaluation. In: Snyder, C.W.; Thomas Welsh (Hg.): Program Evaluation. Bd. 2. Accra: USAID and Gov't of Ghana, Accra. S. 139-175.
- Meyer, John W. (2002): Globalization and the Expansion and Standardization of Management. In: Sahlin-Andersson, K. (Hg.): The Expansion of Management Knowledge. Carriers, Flows and Sources. Stanford: Stanford University Press, S. 33-44.
- Meyer, John W. (2006): Introduction. Globalization and Organization. In: Drori, Gili; John W. Meyer; Hokyung Hwang (Hg.): World Society and the Expansion of Formal Organization. Oxford: Oxford University Press, erscheint April 2006.
- Meyer, John W. et al. (1997): World Society and the Nation-State. In: American Journal of Sociology, Jg. 103, S. 144-181.
- Meyer, John W.; Brian Rowan (1977): Institutionalized Organizations. Formal Structure as Myth and Ceremony. In: American Journal of Sociology, Jg. 83, S. 340-363.
- Meyer, John W.; Francisco O. Ramirez (2005): Die globale Institutionalisierung der Bildung. In: Meyer, John W. (Hg.): Weltkultur. Wie die westlichen Prinzipien die Welt durchdringen. Frankfurt a.M.: Suhrkamp, S. 212-234.
- Mkandawire, Thandika (2003): Institutions and Development in Africa. London: unveröff. Ms.
- Mosel, James N. (1957): Thai Administrative Behavior. In: Siffin, William J. (Hg.): Toward the Comparative Study of Public Administration. Bloomington: Indiana University Press, S. 278- 331.
- Neubert, Dieter (1999): Demokratisierung ohne Zivilgesellschaft? Zur Rolle von Patron-Klient- Beziehungen in den neuen afrikanischen Mehrparteiensystemen. In: Lauth, Hans-Joachim; Ulrike Liebert (Hg.): Im Schatten demokratischer Legitimität. Opladen: WDV, 258-276.
- North, Douglas C. (1990): Institutions, Institutional Change and Economic Performance. Cambridge: Cambridge University Press.
- Ortmann, Günther (1995): Die Form der Produktion. Organisation und Rekursivität. Opladen: WDV.
- Ortmann, Günther; Jörg Sydow; Klaus Türk (1997): Organisation, Strukturation, Gesellschaft. Die Rückkehr der Gesellschaft in die Organisationstheorie. In: Ortmann, Günther; Jörg Sydow; Klaus Türk (Hg.): Theorien der Gesellschaft. Die Rückkehr der Gesellschaft. Opladen: WDV, S. 15-35.
- Parker, John (2000): Structuration. London: Open University Press.
- Parsons, Talcott (1960): Structure and Process in Modern Societies. Glencoe, Ill.: Free Press.
- Parsons, Talcott (1964): Evolutionary Universal in Society. In: American Sociological Review, Jg. 29, S. 339-357.
- Parsons, Talcott (1972): Das System moderner Gesellschaften. Weinheim; München: Juventa.
- Parsons, Talcott (1987): On Institutions and Social Evolutions. Selected Writings. 3. Aufl. Chicago: University of Chicago Press.
- Parsons, Talcott (1986): Gesellschaften. Evolutionäre und komparative Perspektiven. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Parsons, Talcott; Edward A. Shils (1951): Towards a General Theory of Action. New York: Harper & Row.

- Ramirez, Francisco; Phyllis Riddle (1991): The Expansion of Higher Education. In: Altbach, Philip G. (Hg.): International Higher Education. An Encyclopedia. New York: Garland, S. 91-106.
- Riggs, Fred W. (1956): Public Administration: A Neglected Factor in Economic Development. In: Annals of the American Academy of Political and Social Science, H. 5/1956, S. 70-80.
- Riggs, Fred W. (1962): An Ecological Approach. The "Sala" Model. In: Heady, Ferrel; Sybil L. Stokes (Hg.): Papers in Comparative Public Administration. Ann Arbor, Mich.: Institute of Public Administration. University of Michigan, S. 19-36.
- Riggs, Fred W. (1964): Administration in Developing Countries. The Theory of Prismatic Society. Boston: Houghton Mifflin.
- Riggs, Fred W. (1970): Introduction. In: Riggs, Fred (Hg.): Frontiers of Development Administration. Durham: Duke University Press.
- Rottenburg, Richard (1995): Formale und informale Beziehungen in Organisationen. In: Oppen, Achim von; Richard Rottenburg (Hg.): Organisationswandel in Afrika. Kollektive Praxis und kulturelle Aneignung. Berlin: Verlag Arabische Buch, S. 19-36.
- 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.
- Rottenburg, Richard (2002): Weit hergeholte Fakten. Eine Parabel der Entwicklungshilfe. Stuttgart: Lucius und Lucius.
- Sachs, Wolfgang (1992): Zur Archäologie der Entwicklungsidee. Frankfurt a.M.: Verlag für interkulturelle Kommunikation.
- Sharp, Walter R. (1957): Bureaucracy and Politics. Egyptian Model. In: Siffin, William J. (Hg.): Toward the Comparative Study of Public Administration. Bloomington: Indiana University Press, S. 145-181.
- Siffin, William J. (1957): Toward the Comparative Study of Public Administration. In: Siffin, William J. (Hg.): Toward the Comparative Study of Public Administration. Bloomington: Indiana University Press, S. 1-22.
- Singh, Simron Jit (2003): In the Sea of Influence: A World System Perspective of the Nicobar Islands. Lund: Lund University Press.
- Stichweh, Rudolf (2001): Die Weltgesellschaft - Strukturen eines globalen Gesellschaftssystems jenseits der Regionalkulturen der Welt. Luzern: unveröff. Ms.
- Strang, David; John W. Meyer (1993): Institutional Conditions for Diffusions. In: Theory and Society, Jg. 22, S. 487-511.
- Sutton, Francis X. (1963): Social Theory and Comparative Politics. In: Eckstein, Harry; David E. Apter (Hg.): Comparative Politics: A Reader. New York: Free Press. S. .
- Tacke, Veronika (1999): Wirtschaftsorganisationen als Reflexionsproblem. Zum Verhältnis Neuem Institutionalismus und Systemtheorie. In: Soziale Systeme, Jg. 5, S. 55-81.
- Tacke, Veronika (2004): Stand und Perspektiven der Organisationssoziologie. Bielefeld: unveröff. Ms.
- Tsai, Kellee S. (2003): Coping by Innovating: The Formal Origins and Consequences of Informal Institutions in China. Baltimore: Paper prepared for the 2003 Annual Meeting of the American Political Science Association, August 27-31, Philadelphia.

- Turner, Mark; David Hulme (1997): *Governance, Administration and Development*. London: Macmillan.
- Walgenbach, Peter (2000): *Die normgerechte Organisation. Eine Studie über die Entstehung, Verbreitung und Nutzung der DIN EN ISO 9000er Normreihe*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Weber, Max (1976): *Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriß der verstehenden Soziologie*. 5. rev. Aufl. Tübingen: Mohr.
- Weyland, Kurt (2002): *Limitations of Rational-choice Institutionalism for the Study of Latin American politics*. In: *Studies in Comparative International Development*, Jg. 37, S. 57-85.
- Weymann, Ansgar (2001): *Interaktion, Sozialstruktur und Gesellschaft*. In: Joas, Hans (Hg.): *Lehrbuch der Soziologie*. Frankfurt a.M.; New York: Campus, S. 93-192.
- Whyte, William Foote (1943): *The Street Corner Society*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Yang, Mayfair Mei-Hui (1989): *The Gift Economy and State Power in China*. In: *Comparative Studies in Society and History*, Jg. 31, S. 25-54.