

Zwecke – die Scheuklappen der Organisation

Warum man sich in Organisationen nicht ausschließlich an einem Zweck orientiert?¹

Stefan Kühl

(stefan.kuehl@uni-bielefeld.de)

Working Paper 7/2010

Stichworte: Zweck, Zweckrationalität, Zweckkonflikte, Zweck-Mittel-Verdrehung, Sensemaking

Abstrakt: Dieser Text bietet einen kurzen Überblick, weswegen Organisationen nicht von einem übergeordneten Zweck aus verstanden werden können. Am Beispiel des Zweckwechsels von Organisationen, der Weiterexistenz von Organisationen nach Erreichen oder Verfehlen von Zwecken, der Zweck-Mittel-Verdrehung, der Existenz vager Zwecke und der erst nachträglichen Erfindung von Zwecken (Sensemaking) werden die Grenzen eines an einem Zweck ausgerichteten Verständnisses von Organisationen aufgezeigt. Zwecke, so die im Anschluss an Niklas Luhmann formulierte These, spielen als *eine* Form der Anleitung von Entscheidungen eine Rolle, sie stellen jedoch nicht die Metaperspektive dar, von der alle Entscheidungen der Organisation aus betrachtet werden können.

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

Organisationen sind phantasie reich, wenn es um die Formulierung von Zwecken geht. „Wir steigern unseren Marktanteil in Bosnien von 7 auf 8,5 Prozent“, „Im nächsten Jahr reduzieren wir unseren Ausschuss um 10.000 Teile pro Jahr“ oder „Unser Management sorgt dafür, dass alle Mitarbeiter bei uns glücklich sind und deshalb nie mehr als ein Mitarbeiter pro Monat das Unternehmen verlässt“ – derlei Zweckaussagen finden sich in Unternehmen, genauso wie in Gewerkschaften die Zweckaussagen zu hören sind: „800 neue Mitglieder in drei Monaten gewinnen“ oder „Beim Streik in Ostdeutschland sind Lohnsteigerungen von mindestens 4,5 Prozent herauszuholen“ (vgl. Luhmann 1972: 88).

Wenn Unternehmen, Verwaltungen, Krankenhäuser oder Armeen sich auf die Suche nach ihren langfristigen Zwecken begeben, dann bezeichnen sie das gern auch als „Zielfindung oder „Strategieentwicklung“. Die Hauptaufgabe des Topmanagements wird dann häufig auch darin gesehen, in Form von strategischen Visionen Zweckwechsel ihrer Organisation vorzubereiten (vgl. Chandler 1962: 15). Beratungsfirmen haben sich darauf konzentriert, in „Strategieprozessen“ die Zweckausrichtungen der sie beauftragenden Unternehmen, Verwaltungen oder Krankenhäuser kritisch in Augenschein zu nehmen und gegebenenfalls alternative Ausrichtungen vorzuschlagen.²

Welche Funktion erfüllen Zwecke, Ziele oder – wenn man es im Management-Slang ausdrücken möchte – Strategien in Organisationen?

Die Scheuklappen der Organisation

Man kann sich die Funktion von Zwecken in Organisationen an einem kleinen Gedankenexperiment deutlich machen: Prinzipiell hat eine Organisation die freie Auswahl, für welchen Zweck sie sich entscheidet. Sie könnte arme Kinder in der dritten Welt mit kostenlosen Medikamenten versorgen und dafür Spenden in der Bevölkerung sammeln, sie könnte aber auch ihre eigene Profitabilität dadurch erhöhen, dass sie besorgten Eltern teure, aber wirkungslose Vitamincocktails verkauft. Oder sie könnte – weil vielleicht dort die Profitraten höher sind – statt medizinischer Vitamincocktails Milchmischgetränke für Kinder vertreiben oder auch den Vertrieb von Cocktails für Kinder lediglich als Mittel dafür nutzen, um eine frühkindliche Aufklärung über gesunde Ernährung zu betreiben. Sie könnte sich aber auch dafür entscheiden, dass ihr Kinder völlig egal sind, und stattdessen die Interessen von freiberuflich tätigen Fensterputzern zu vertreten, die Geschichte eines Stadtteils zu rekonstruieren oder die nächste Mission zum Mond vorzubereiten. Was die Auswahl von möglichen Ausrichtungen betrifft, bewegt sich eine Organisation – wenn auch theoretisch – in einem unbegrenzten Reich der Möglichkeiten.

Aber selbst wenn die Mittel und der Wille zur gleichzeitigen Erreichung all dieser Ziele vorhanden wären – die Organisation sieht sich gezwungen, sich auf lediglich eine oder zwei dieser vielen Möglichkeiten zu konzentrieren. Spätestens dann, wenn Debatten darüber aufkommen, welches Ziel bei Konflikten zwischen den Zielsetzungen bevorzugt werden sollte oder für welche Ziele besonders viele Ressourcen zur Verfügung gestellt werden sollten, wird die Organisation ihre eigenen Möglichkeiten immer weiter einschränken. Diese Festlegungen in einem theoretisch unbegrenzten Reich von Möglichkeiten werden als *Zwecksetzungen* einer Organisation bezeichnet.

Zwecksetzung ist immer auch Verzicht – nämlich auf das Anstreben anderer Zwecke

Zwecksetzungen sind also immer eine frappante Verengung im Horizont einer Organisation. Sie konzentrieren die Perspektive der Organisation auf einige wenige wichtig erscheinende Aspekte und blenden alles andere aus. Bei jeder Zwecksetzung wird ein Aspekt – man könnte auch Wert sagen –

² Scheinbar klingt in den Ohren von Praktikern „Strategieentwicklung“, „Strategieprozess“ oder „Strategiefindung“ besser als „Zweckentwicklung“, „Zweckprozess“ oder „Zweckfindung“. „Strategie“ mit seiner etymologischen Herkunft von Strategós – dem Feldherren oder Kommandanten – weckt offensichtlich positivere Assoziationen als der eher in der Philosophie verorteter Begriff der Zwecksetzung.

als ganz besonders herausgehoben, aber immer auf Kosten der Ignorierung, wenn nicht sogar Schädigung einer Vielzahl anderer möglicher Aspekte.

Insofern lassen sich Zwecke, Strategien oder Ziele als „Scheuklappen“ der Organisation bezeichnen (vgl. Luhmann 1973: 46). Genauso wie Pferde aufgrund der seitlichen Position der Augen ein sehr weites Sichtfeld haben, haben auch Organisationen – jedenfalls prinzipiell – die Möglichkeit, ihren Horizont fast beliebig zu erweitern. Genauso wie die Blendklappen bei Pferden verhindern, dass sie von der Seite oder von hinten abgelenkt werden, unterbinden Zwecksetzungen, dass die Organisationen durch eine Vielzahl anderer Möglichkeiten irritiert werden.

Durch ihre Zwecksetzungen – ihre Scheuklappen – gewinnt eine Organisation auf dem „Bildschirm seiner Zwecke“ ein stark vereinfachtes Bild ihrer Umwelt (vgl. Luhmann 1973: 192). Ist das Ziel eines Unternehmens, Marktführer für Computer-Festplatten zu werden, dann braucht es sich über alternative Märkte wie den für Bildschirme oder Rechneinheiten keine Gedanken zu machen. Hat eine Armee den Zweck, die eigene Bevölkerung vor Angriffen benachbarter Staaten zu schützen, dann braucht sich die Armeeführung über alternative Zwecke wie die Bekämpfung von Aufständen im Inneren oder die Vorbereitung von Militärinterventionen im Ausland keine Gedanken zu machen.

Zwecke – Mobilisiert die Wahl der Mittel

Diese Verengung des Horizonts durch Zwecksetzungen hat eine wichtige Funktion: Sie fokussiert die Kräfte auf die Erreichung des Zweckes und mobilisiert die Phantasie, mit welchen Mitteln der Zweck am besten zu erlangen ist. Wenn sich eine Fakultät für Soziologie das Ziel setzt, die „besten“ Bachelorabsolventen eines Landes für ihr Masterprogramm zu rekrutieren, dann setzt dies bei Administratoren und Lehrenden Phantasien in Gang, mit welchen Mitteln man diese Studierenden für die Fakultät gewinnen könnte. Wenn ein Unternehmen das Ziel hat, zu den drei Weltmarktführern für landwirtschaftliche Nutzfahrzeuge zu gehören, vergleicht es sich in einem sogenannten „Benchmarking“ mit anderen Unternehmen der Branche, um herauszubekommen, ob es vielleicht nicht noch geeignetere Mittel zur Produktion von Traktoren gibt.

In der Suchlogik gilt dabei das Sprichwort „Der Zweck heiligt die Mittel“ (vgl. Luhmann 1973: 46). Schließlich ist es ja die Funktion von Zwecken, möglichst viel Phantasie bei der Auswahl geeigneter Mittel zu mobilisieren. Aber in der Regel ist die Auswahl der Mittel, die zur Zweckerreichung eingesetzt werden dürfen, immer begrenzt. Wenn das Management eines Herstellers von Wasserkraftwerken als Zweck verkündet, die Märkte in Griechenland und der Türkei zu erobern, dann ist es zumindest fraglich, ob Bestechung als legitimes Mittel dafür akzeptiert werden würde. Es würde auch – jedenfalls in einigen Kulturkreisen – nicht akzeptiert werden, wenn Armeen zur Befriedung entfernter Landstriche am Tigris oder am Hindukusch alle nur denkbaren Mittel einsetzen und dabei den massenhaften Tod von Zivilisten in Kauf nehmen würden.³

Der Blick auf die als legitim betrachteten Mittel zur Erreichung eines Zweckes sagt dabei viel über die Organisation aus. Halten sich die Sicherheitskräfte eines Landes an das Folterverbot, oder sind sie angesichts einer vermeintlichen oder real existierenden Terrorgefahr so verzweifelt, dass ihnen „fast jedes Mittel“ recht ist? Ist für ein Pharmaunternehmen das Ziel der Entwicklung eines neuen Krebsmittels so überlebenswichtig, dass man die Parole ausgibt, ein geeignetes Mittel zu finden – „koste es was es wolle“, oder werden klare Vorgaben gemacht, was die maximalen Kosten eines eingesetzten Mittels sein dürfen?

Für diese Suche nach den besten Mitteln für einen Zweck wird in der Organisationsforschung ein Wort verwendet: „*Zweckrationalität*“. Die Rationalität bezieht sich dabei *nicht* auf die Auswahl des

³ Der Krieg der Deutschen im Zweiten Weltkrieg, der US-Amerikaner in Vietnam oder der Sowjetunion in Afghanistan ist insofern interessant, weil beobachtet werden kann, wie sich die Einschätzung legitimer Mittel im Verlaufe der jeweiligen Kriege verschoben hat. Am Ende schien – allen vorigen Selbstbegrenzungen zum Trotz – fast „jedes Mittel recht gewesen zu sein“.

Zweckes. Dieser ist gesetzt. Vielmehr geht es um die Suche nach den geeigneten Mittel für die Erreichung des Zweckes. Die Zwecke einer Organisation selbst können den Beobachtern höchst fragwürdig erscheinen – die Errichtung von Straflagern für politisch Andersdenkende, die Ausbildung von Selbstmordattentätern oder die Herstellung von Haarsprays. Trotzdem würde man der Organisation ein hohes Maß Zweckrationalität zugestehen, wenn sie bei der Wahl der Mittel für die Zweckerreichung möglichst effizient und effektiv vorgeht. Es handle, so eine prominente Formulierung des deutschen Soziologen Max Weber, derjenige zweckrational, der in seinem Handeln erst verschiedene Zwecke gegeneinander abwägt, dann die günstigsten Mittel zur Erreichung der definierten Zwecke wählt und in dem Auswahlprozess mögliche unerwünschte Nebenfolgen mit in Betracht zieht (vgl. Weber 1976: 13).

Die Schwierigkeit mit den Zwecken

Von nicht wenigen Organisationsforschern werden die Zwecke als so bedeutsam betrachtet, dass für sie Organisationen nichts anderes sind als Mittel zur Erreichung dieser Zwecke. So bezeichnet der deutsche Philosoph und Soziologe Theodor Adorno (1990: 441) eine Organisation als einen bewusst geschaffenen und gesteuerten Zweckverband (vgl. dazu auch Müller-Jentsch 2003: 14). Die US-amerikanischen Soziologen Peter M. Blau und Richard W. Scott (1962: 5) identifizieren als das charakteristische Merkmal von Organisationen, dass sie „ausdrücklich zum Zweck der bestimmten Ziele geschaffen wurden“. Der US-amerikanische Soziologe Amitai Etzioni (1964: 3) definiert Organisationen dann noch direkter als soziale Einheiten, die „zur Verfolgung spezifischer Ziele“ gebildet wurden.⁴ Die Schweizer Ökonomen Peter Gomez und Tim Zimmermann (1993: 14 ff.) bestimmen die Organisation als „zielgerichtetes soziales System“. Die Anzahl der Definitionen, die sich am Zweck oder Ziel einer Organisation „festhalten“, ist inzwischen Legion.

Aber so einfach ist es leider nicht. Zwar haben Zwecke in vielen Organisationen eine wichtige Strukturierungswirkung, aber häufig ist die Rolle von Zwecken in Organisationen viel komplizierter, als durch solche an Zweckerreichung orientierten Organisationsdefinitionen suggeriert wird.

Konflikte zwischen Zwecken

Organisationen bekennen sich häufig zu einer ganzen Sammlung unterschiedlicher Zwecke und implizieren dabei, dass diese Zwecke miteinander vereinbar sind oder sich gar gegenseitig stützen. Rektoren von Universitäten propagieren gleichzeitig Exzellenz in der Forschung, eine exquisite wissenschaftliche Ausbildung (häufig einer Vielzahl) von Studierenden und eine punktgenaue Vorbereitung auf die Berufspraxis – suggerierend, dass der Weg zu diesen Zwecken gleichzeitig zu optimieren ist. Die Leiter von Verwaltungen tun häufig so, als wenn die Gleichbehandlung aller Bürger gewährleistet werden kann, gleichzeitig aber auch auf die Bedürfnisse von Einzelfällen eingegangen werden kann. In der Praxis stehen Zwecke von Organisationen häufig jedoch in Konflikt zueinander.

Unternehmen definieren, dass das operative Geschäft Gewinne bringen soll, neue Märkte erschlossen werden, grundlegend neue innovative Produkte entwickelt werden, die Mitarbeiter hervorragend behandelt werden sollen und auch Leistungen für das Gemeinwesen erbracht werden. Diese Zwecke mögen in ferner Zukunft – in einer konsequent umgesetzten Marktwirtschaft, in einer klassenlosen Gesellschaft oder im durch Gott geschaffenen Paradies – vereinbar sein, faktisch handelt es sich für Unternehmen jedoch um konkurrierende Zwecksetzungen. Die Entwicklung neuer innovativer Produkte drückt den kurzfristigen Profit und damit auch die Möglichkeit zur Zahlung von Dividenden, Löhnen oder Steuern. Eine Erhöhung der Dividenden für Aktionäre kann häufig nur auf Kosten der

⁴ Übersetzungen nach Scott 1986: 43 f. In einer Fußnote distanziert sich Scott nur sehr zurückhaltend von seiner frühen Definition von Organisationen über Zwecke („Die Definition, die ich gemeinsam mit Blau vor nun schon vielen Jahren entwickelt habe, erscheint mir heute etwas (sic) irreführend.“). Meines Erachtens gibt gerade die zweckrationalitätskritische Wendung von Scott wenig Anlass, an dieser frühen Definition festzuhalten.

Investitionen in die Entwicklung neuer Produkte, der Reduzierung von Lohnzahlungen oder der Verminderung von Steuerabgaben erreicht werden (vgl. Luhmann 1981: 405).⁵

Gefängnisse haben einerseits die Aufgabe, ihren Insassen eine sinnvolle Beschäftigung zu bieten, weil dadurch ihre Gefängniszeit erträglicher wird; außerdem müssen sie dafür sorgen, dass Gewalttätigkeiten im Ansatz abnehmen und eine spätere Resozialisierung der Gefangenen erleichtert wird. Andererseits sind Gefängnisse aber auch darauf angewiesen, mit ihren im Gefängnis angebotenen Tätigkeitsfeldern mindestens kostendeckend zu arbeiten. Eine einseitige Optimierung im Hinblick auf Steigerung der Profitabilität ist dabei in der Regel nicht möglich, weil dadurch der Zweck der sinnvollen Beschäftigung von Gefangenen gefährdet wird. So mag der Auftrag für eine Schlossertätigkeit mit einer anspruchsvollen Computerprogrammierung unter Profitabilitäts Gesichtspunkten für ein Gefängnis interessant sein. Da bei solch schwierigen Aufgaben die meiste Arbeit von den Meistern gemacht werden würde und nur wenige Häftlinge eingebunden wären, würde dies dem Zweck der Resozialisierung widersprechen.

Der Anspruch an öffentlich geförderte Theater ist, dass sie einerseits ein attraktives Kulturangebot für möglichst viele Bürger ihrer Stadt unterbreiten und möglichst jeden Abend ein ausverkauftes Haus haben. Ein solches Ziel wäre leicht zu erreichen, wenn ein Stadttheater von den öffentlichen Zuschüssen ein Musical wie „König der Löwen“ einkaufen würde. Gefüllte Säle wären garantiert, und in guten Jahren würden sogar Gelder in den Stadtsäckel zurückfließen. Aber andererseits haben städtische Theater auch die Aufgabe, einen Beitrag zur Förderung innovativer Kunst zu leisten, und nicht selten bedeutet dies – unter Kostendeckungsgesichtspunkten – Zugeständnisse in Bezug auf gefüllte Theatersäle, die Preise von Theaterkarten oder die Auswahl der Stücke zu machen. Die ganz eigene „Kunst“ der Intendanz eines Theaters besteht darin, diesen Zweckkonflikt so zu managen, dass das Theater weder permanente Geldnachforderungen an die Stadt stellt noch zu einer Abspielstätte für Andrew-Lloyd-Webber-Musicals verkommt.

Es mag Organisationen geben, die lediglich einen klar definierten Zweck verfolgen und deswegen in der Lage sind, jede Entscheidung im Hinblick auf die effizientere und effektivere Erreichung dieses Zweckes hin zu optimieren. Der Normalfall ist jedoch, dass Organisationen eine Vielzahl häufig widersprüchlicher Zwecke anstreben und allein dies schon eine Durchrationalisierung der Organisation verhindert.

Zwecke als Dekoration nach außen

Nicht alle Zwecke, so bereits eine frühe Erkenntnis Luhmanns, sind so instruktiv, dass sich aus ihnen richtige Mittel, geschweige denn „einzig-richtige“ Mittel ableiten ließen (vgl. Luhmann 1973: 94). Formulierungen wie „Unsere Kunden sind König“, „Humanisierung der Arbeitswelt“, „Maximierung des Profits“ oder „Schutz unserer Umwelt“ können bestenfalls abstrakte Verhaltenserwartungen darstellen. Sie lassen aber offen, welche Handlungen in einer konkreten Situation erwartet werden. „Maximiere alles, was gut ist, auf einmal“ – daraus lassen sich nur schwer Anleitungen für Einzelhandlungen ableiten (vgl. Kieserling 2000: 179). Wie weit soll man beim Schutz „unserer Umwelt“ gehen? Darf man dafür im Notfall auch töten? Wie soll man sich verhalten, wenn ein Verhalten zwar dem „König Kunde nutzt“, aber den Mitarbeitern – dem „wichtigsten Kapital“ des Unternehmens – schadet?

Die Formulierung von eher abstrakten Zwecken – man kann auch *Werte* dazu sagen – soll aber häufig auch gar nicht die Funktion haben, konkretes Handeln anzuleiten. Sie soll vielmehr dazu dienen, Akzeptanz in der Umwelt der Organisation zu erzeugen (vgl. grundlegend Meyer/Rowan 1977; siehe aber vorher schon die noch präziseren Bestimmungen von Luhmann 1964: 108 ff.). Ein Management,

⁵ Luhmann (1981: 405 ff.) hebt hervor, dass es erheblicher „Pression“ von außen bedarf, damit sich Unternehmen bei ihren „tauschmäßigen Verknüpfungen“ nicht – in der Form von extensiver Kapitalbildung – auf sich selbst beschränken, sondern bereit sind, die – ihrerseits konkurrierenden – Ansprüche von Aktionären an Dividendenzahlung, von Mitarbeitern an Lohnzahlung und von staatlichen Verwaltungen an Steuerzahlung zu befriedigen.

das sich in einer kapitalistischen Wirtschaft nicht offensiv zum Wert der Gewinnmaximierung bekennt, bekommt vermutlich genauso Schwierigkeiten mit den Aktionären des Unternehmens wie eine Gewerkschaftsfunktionärin mit Gewerkschaftsaktivisten, wenn sie sich nicht für das Ziel einer möglichst erfolgreichen Vertretung der Mitglieder einsetzt – oder dies zumindest so kommuniziert.

Deswegen sind Organisationen häufig wahre „Bekennntismaschinen“, die sich regelmäßig zu allen möglichen in der Gesellschaft gefragten Werten bekennen, aber sich in ihren konkreten Handlungen davon kaum beeinflussen lassen. Aus dem lauten und farbigen Bekenntnis zu Umweltschutz, zu Arbeitsschutz, zur Gleichstellung von Frauen und Männern oder zur Förderung von Minderheiten folgen dann nicht automatisch auch die entsprechenden Taten in der Organisation.

Im Gegenteil: Je höher die Chance ist, über abstrakte Wertformulierungen Akzeptanz in der Umwelt zu erzeugen, desto größer die Probleme, wenn diese Werte in konkretes Verhalten umgesetzt werden sollen (vgl. Luhmann 1972: 88 f.). Das Problem ist, dass sich die Ansprüche an die Erzeugung von Akzeptanz nach außen und die möglichst präzise Anleitung von Entscheidungen im Inneren in der Regel gegenseitig ausschließen. Die Organisationen lösen das Problem dadurch, dass sie in der Regel beides machen – nach außen sich zu einer Vielzahl von attraktiven Werten zu bekennen und nach innen klare Ziele vorzugeben, die bestenfalls nur noch in einer losen Verbindung zu diesen Werten stehen. Dass diese beiden Strategien nicht zueinander passen, ist eine andere Geschichte.⁶

Der Wechsel von Zwecken

Zwecke eignen sich – so eine frühe Einsicht der Organisationsforschung nach dem Zweiten Weltkrieg –, allein schon deshalb nicht als Ausgangspunkt für Organisationsanalysen, weil selbst die „letzten“, „obersten“ Zwecke einer Organisation modifiziert werden können (vgl. Blau 1955). Organisationen, die ursprünglich Gummistiefel hergestellt haben, können – siehe das Beispiel Nokia – ihren Zweck auf die Produktion von Gasmasken und Übertragungskabeln und dann auf die Entwicklung, die Montage und den Vertrieb von Handys verlagern. Betriebe, die vorwiegend Stahlrohre produzieren, ändern ihre Zwecke so, dass sie als Experten für den Betrieb von Handy-Netzen angesehen werden. Selbst die Profitmaximierung als vermeintliche Oberzwecksetzung kann verändert werden. Eine Druckerei kann sich in eine Stiftung umwandeln und als neuen obersten Zweck des Vertriebes ihrer Schriften die Bekehrung möglichst vieler Ungläubiger zum Christentum angeben (vgl. Luhmann 1971: 95).

Selbstverständlich sind Organisationen nicht völlig frei, ihre Zwecke zu wechseln. Allein schon deswegen, weil Unternehmen, Verwaltungen oder Krankenhäuser viel Geld in den Ankauf von Maschinen, die Aus- und Fortbildung von Personal oder die Entwicklung von Abläufen gesteckt haben und diese nicht ohne weiteres für einen anderen Zweck der Organisation verwendet werden können. Aus Schwertern mögen sich vielleicht Pflugscharen machen lassen, aber keine Computer. Ingenieure mögen sich mit einigem Aufwand zu Call-Center-Mitarbeitern umschulen lassen, aber nicht zu Elitesoldaten. Ökonomen sprechen hier von „Sunk Costs“ – „versenkten Kosten“, die bereits für einen bestimmten Zweck aufgewandt wurden und eben nicht mehr für anderes zur Verfügung stehen. Aber trotz der Bindung, die Organisationen durch vergangene Entscheidungen eingegangen sind, ist die Schnelligkeit, mit der Organisationen ihre Zwecke wechseln, faszinierend.

Diese Wechsel von Zwecken laufen von Kunden, Mitarbeitern oder Zulieferern häufig weitgehend unbeobachtet und manchmal selbst für die Organisationsspitzen überraschend ab. Bei einem ersten oberflächlichen Blick würden wir McDonalds als eine große Frittenbude bezeichnen, deren Zweck der möglichst profitable Verkauf von Hamburgern, Pommes Frites und coffeinhaltigen Warm- und Kaltgetränken ist. Faktisch lässt sich McDonalds jedoch eher als einer der größten Immobilienvermieter der Welt mit einem Grundbesitz im Werte von über dreißig Milliarden Dollar beschreiben. Das Geschäftsmodell des Konzerns basiert darauf, Kleinunternehmern eine Immobilie zur Verfügung zu stellen, um von ihnen dann nicht nur Einnahmen für die tiefgekühlten Hackfleischscheiben und Gebühren für die Verwendung des McDonalds-Logos, sondern vor allem stattliche Miet- und Pachtzinsen zu kassieren. Harry J. Sonneborn, in der Frühzeit von McDonalds die

⁶ Und wird detailliert im Kapitel über die Schauseite von Organisationen aufgegriffen.

Graue Eminenz hinter dem Vorstandsvorsitzenden Ray Croc, brachte es gegenüber Banken einmal mit der Aussage auf den Punkt, dass McDonalds nicht in der Fastfood-Branche tätig sei, sondern in erster Linie auf dem Grundstücksektor (vgl. zu McDonalds Love 1995).⁷

Der Grund für den Wechsel von Zweck kann vielfältig sein: plötzliche Verschiebungen in den Prioritäten des Managements, gesetzliche Neuregelungen, Verselbständigung einzelner Abteilungen, zufällige Innovationen, die als Abfallprodukt ganz anders geplanter Forschungen entstanden sind und plötzlich den Aufmerksamkeitsfokus verlagern, das Erreichen eines einmal gesetzten Zweckes oder auch das Scheitern bei der Erreichung eines Zweckes. Es lohnt sich, einige dieser Anlässe für Zweckwechsel genauer anzusehen.

Das Erreichen von Zwecken

Häufig setzen sich Organisationen Zwecke, die nie endgültig zu erreichen sind. Die Herstellung des Seelenheils durch die Kirche, die Beschulung von Kindern und Jugendlichen oder die Produktion von Lebensmitteln sind als Zweck nie endgültig zu erreichen, weil immer neu gesündigt wird, immer neue Kinder gezeugt werden oder immer neue Hungergefühle entstehen. Viele Organisationen haben jedoch Zwecke, die eines Tages erfüllt werden können: die Ausrottung einer Krankheit, die Durchführung eines überregionalen Straßenbauprojektes, die Einführung des Frauenwahlrechts oder die Ausmerzung einer ethnischen Minderheit (vgl. für diesen Organisationstypus Mayntz 1963:71).

Wären Organisationen lediglich Instrumente zur Erreichung von Zwecken – wie es die klassische zweckrationale Sichtweise von Organisationen vorsieht –, dann müssten sie sich nach Erreichen ihres Zweckes eigentlich auflösen. Aber eine Vielzahl von Studien zeigt, dass Organisationen weiterexistieren, auch wenn ihr ursprünglicher Zweck erreicht wurde. Nach Erreichen des Zwecks wird scheinbar innerhalb der Organisation ein hohes Maß an Phantasie motiviert, welche anderen Zwecke sie auch noch anstreben könnte (vgl. den Überblick bei Prätorius 1984: 60 ff.).

Ein eindrucksvolles Beispiel für dieses Beharrungsvermögen von Organisationen ist die Stiftung „March of Dimes“, deren Zweck die Bekämpfung der Kinderlähmung war. Die Stiftung sammelte in groß angelegten Aktionen kleinere Geldbeträge – die Dimes – ein, mit denen die medizinische Forschung über Kinderlähmung finanziert wurde. Mit der Entwicklung eines Impfstoffes gegen Kinderlähmung gelang es, diese Erkrankung weitgehend auszurotten, und der Zweck dieser Organisation war erreicht. Statt sich aufzulösen, wandte sich die Organisation jedoch anderen Zwecken zu wie der Entdeckung von genetischen Defekten bei Neugeborenen und der Versorgung von Frühgeborenen (vgl. Sills 1957). Die „March of Dimes“ war ein so erfolgreiches Instrument zum Sammeln von Spenden und bei öffentlichen Geldgebern bereits so gut als „Marke“ eingeführt, dass die Organisation scheinbar nicht sterben konnte. Statt die Organisation einfach aufzulösen, wurden mit der Unterstützung der virologischen Grundlagenforschung, der Ausarbeitung von Programmen für professionelle Bildung an medizinischen Hochschulen und der Entwicklung von Maßnahmen zur Unterstützung von Menschen mit Behinderungen neue Zwecke für die Organisation generiert.⁸

Ein weiteres Beispiel für die Flexibilität, mit der sich Organisationen nach der Erreichung ihrer Zwecke neue Aufgaben generieren, ist die US-amerikanische Interstate Commerce Commission (ICC). Diese Kommission wurde Ende des neunzehnten Jahrhunderts ursprünglich gegründet, um die

⁷ Siemens – um ein weiteres Beispiel zu nennen – galt vielerorts als einer der weltweit größten Elektrokonzerne mit anspruchsvollen Produkten in der Energie-, der Medizin-, Nachrichten-, Automatisierungs- und der Automobiltechnik. Unter Siemensmitarbeitern kursierte jedoch das Bonmot von Siemens als „Bank mit angeschlossener Elektroabteilung“. Damit wurde darauf verwiesen, dass der Konzern in frühen Jahren hohe Liquidität angesammelt hat und ein Großteil des Erfolges des Konzerns darin besteht, dieses Geld gewinnträchtig anzulegen. Dem Elektrogewerbe wurde dann lediglich die Funktion einer Reminiszenz an die guten alten Zeiten zugerechnet (vgl. zu Siemens Naschold 1997).

⁸ Die Fallstudie von Sills (1957) wird in den meisten Lehrbüchern zur Organisationsforschung nacherzählt (vgl. z.B. nur Mayntz 1963: 72; Endruweit 2004: 117; Pfeiffer 1976: 45), ohne dass sich die neueren Referierungen aber die Mühe machen, die weitere Entwicklungen der Stiftung in der Zeit nach der Studie von Sills (also in den letzten fünfzig Jahren) auch nur zu erwähnen.

Konzentration der Macht in der Hand weniger Eisenbahn-Magnaten zu brechen. Dieser Zweck wurde relativ schnell erreicht, zwar nicht vorrangig durch die Arbeit der Kommission, sondern durch den Bedeutungsverlust der Eisenbahn in den USA. Immer mehr Frachttransporte wurden über LKWs abgewickelt, der Personentransport verlagerte sich auf die Straße, und die Eisenbahngesellschaften in den USA mussten aufgrund ihrer ökonomischen Probleme teilweise verstaatlicht werden. Statt sich aufzulösen, generierte die Kommission sich jedoch immer mehr zusätzliche Aufgaben – die Definition von Frachtpreisen für den Lastwagenverkehr, das Beschwerdemanagement für den Langstrecken-Busverkehr in den USA oder die Regulierung der Telefondienste zwischen den Bundesstaaten. Obwohl die Interstate Commerce Commission (ICC) spätestens mit den Deregulierungsmaßnahmen in den 1970er und 1980er Jahren keine Funktion mehr erfüllte, dauerte es noch bis 1995, bis diese Organisation aufgelöst wurde (vgl. Pfeffer 1997: 15).⁹

Das Verfehlen von Zwecken

Bei Organisationen, die einen Zweck offensichtlich erreicht haben, könnte man argumentieren, dass sie als „Task Force“ für Sonderaufgaben erhalten bleiben sollten. Schließlich hätten sie ja ihre Effizienz bereits unter Beweis gestellt. Dieses Argument entfällt jedoch bei Organisationen, die ihren Zweck offensichtlich nicht erreicht haben. Aber die empirische Forschung zeigt, dass selbst Organisationen, die ihre Zwecke sichtbar verfehlen, nicht selten ihr Scheitern überleben.

Ein gutes Beispiel für die Beständigkeit selbst bei offensichtlichem Verfehlen von angestrebten Zielen sind die Organisationen, die gegründet werden, um ein Großereignis in eine Stadt oder ein Land zu holen. Als sich beispielsweise fünf deutsche Städte um die Ausrichtung der olympischen Spiele 2012 bewarben, hätte man davon ausgehen können, dass die Organisationen, die die Bewerbung von Düsseldorf, Frankfurt, Hamburg, Leipzig und Stuttgart vorbereitet hatten, spätestens dann aufgelöst wurden, als die Städte aus dem Bewerbungsverfahren ausgeschieden waren. Aber die eigentlich für ein konkretes Projekt gegründeten Organisationen existierten teilweise weiter, veränderten ihre Zwecke in Richtung auf Förderung der Sportlandschaft in der Stadt generell, auf das Stadtmarketing oder andere Formen der Stadtentwicklung. Das Beharrungsvermögen einer einmal eingerichteten Organisation und die Phantasie in der Generierung neuer Zwecke scheinen häufig größer zu sein als die Enttäuschung über das offensichtliche Scheitern dieser Organisationen.¹⁰

Man kann aber auch auf den ersten Blick abstrus klingende Beispiele wie den Fall einer UFO-Sekte um die Chicagoer Hausfrau Marion Keech nehmen. Keech, die stark durch Ideen des späteren Science-Fiction-Autors und Gründers der Scientology Church Ron Hubbard beeinflusst war, verkündete, dass ihr in einer Reihe von Botschaften aus dem Weltraum mitgeteilt wurde, dass am 21.12.1954 eine große Flut die Erde überschwemmen würde. Es bildete sich ein kleiner Kreis von Personen um Keech, die – so die Ankündigung – kurz vor der Flut mit Hilfe einer fliegenden Untertasse in die Sicherheit des Weltalls gebracht werden sollten. Die US-amerikanischen Sozialforscher Leon Festinger, Henry Riechen und Stanley Schachter, die sich als Mitglieder des Kults anwerben ließen, beobachteten, wie der von Keech angekündigte Termin zur Abholung durch die

⁹ Weil die Aufzählung „Ausrottung einer Krankheit“, die „Durchführung eines überregionalen Straßenbauprojektes“, die „Einführung des Frauenwahlrechts“ oder die „Ausmerzungen einer ethnischen Minderheit“ vielleicht Irritation ausgelöst hat, hier auch noch beispielhaft ein Hinweis für Zweckwechsel im Zusammenhang mit der Ausrottung einer religiösen Minderheit. Eine eindrucksvolle Studie über die Weiterexistenz von Organisationen nach Zweckerreichung stammt von Henry Friedlander. Friedlander (1995) weist nach, dass die Organisationseinheit, die Anfang des Zweiten Weltkrieges für die Ermordung von zehntausenden von geistig Behinderten und psychisch Kranken zuständig gewesen ist, sich nach Erreichen ihres gesetzten Plansolls von 70.000 getöteten Behinderten und Kranken Mitte 1941 nicht auflöste, sondern aufgrund ihrer Kompetenzen in der industriell organisierten „Vergasung“ von Personen sich neue Aufgaben bei der Ermordung von Juden in den Vernichtungslagern zuwies.

¹⁰ Diese Ergebnisse wurden in einer eigenen Anforchung zu dem Thema des „erfolgreichen Scheiterns“ herausgearbeitet. Leider verweigerte das damalige deutsche Nationale Olympische Komitee (NOK) die Kooperation bei der Forschung, so dass die Ergebnisse nur auf der Ebene der städtischen Vorbereitungsorganisationen erhoben werden konnten. Eine schriftliche Ausarbeitung der Ergebnisse steht noch aus.

Außerirdischen verstrich und sich zunehmend Verzweiflung in der Gruppe breitmachte. Marion Keech brach zusammen und begann, bitterlich zu weinen. Die „Botschaften wurden immer wieder gelesen, um festzustellen, ob nicht vielleicht ein wichtiger Hinweis übersehen worden war.“ „Eine Erklärung nach der anderen über das Nichterscheinen des Besuchers wurde herangezogen und wieder verworfen.“ Dann, um 4.45 am Morgen, rief Mrs. Keech die Gruppe zusammen und kündigte an, dass sie eine Botschaft erhalten habe. „Im Stile eines Propheten aus dem Alten Testament verkündete sie, dass Gott die Welt vor der Zerstörung gerettet habe, weil die Gruppe, die die ganze Nacht zusammen gegessen habe, so viel Licht verbreitet habe, dass dieses nun, nicht Wasser, die Erde überflute.“ Die UFO-Sekte überlebte das Scheitern erfolgreich und versuchte in der Folge weitere Unterstützer zu rekrutieren (vgl. Festinger/Riecken/Schachter 1956; siehe für die Zitate die kompakte Zusammenfassung von Mann 1999: 186 f.).

Eine Möglichkeit scheint es zu sein, das eigene Scheitern zu einem Erfolg umzudefinieren, indem die ursprünglichen Ziele modifiziert oder vergessen werden. Da, wo dies nicht möglich ist – Stichwort Bewerbung für Olympische Spiele –, scheint die Strategie darin zu bestehen, positive Nebenerfolge zu identifizieren, die eine Weiterexistenz der Organisation rechtfertigen. Nicht selten werden solche Uminterpretationsversuche der Zwecke auch von außen unterstützt, weil es zum Beispiel den Sponsoren einer offensichtlich gescheiterten Organisation den Nachweis ermöglicht, dass die Gelder nicht vergeblich ausgegeben wurden.

Zweck-Mittel-Verdrehung

In der Tradition einer zweckrationalen Sichtweise von Organisationen dienen Mittel dazu, den Zweck einer Organisation zu erreichen. In der Praxis gewinnen die Mittel jedoch eine eigene Qualität. Die Zwecke, für die die Mittel ursprünglich einmal entwickelt wurden, werden vergessen, und die Mittel werden mit einer Empathie verfolgt, als ob sie der Zweck der Organisation selbst seien. Zensuren sind dann nicht mehr Mittel, um den Schülern eine Kontrolle ihrer Lernfortschritte zu ermöglichen, sondern werden zum eigentlichen Grund für das Lernen (vgl. Illich 1973: 17 ff.). Das Zusammentreffen in kirchlichen Jugendgruppen, in Seniorentreffs in Gemeindehäusern und postgottesdienstlichen Kaffee-Klatschen ist dann irgendwann nicht mehr Teil der Lobpreisung Gottes im Sinne eines „wenn zwei oder drei in meinem Namen zusammen sind“, sondern die Pflege der Geselligkeit wird zum Hauptinhalt der Gemeindegemeinschaft (vgl. die Beschreibung bei Mayntz 1963: 77 f.). Armeen legen sich nicht mehr schwere Panzertruppen zu, um im Notfall für Kriege zwischen ungefähr gleich starken Truppen gerüstet zu sein, sondern die Panzertruppen werden zu einem „Wert an sich, den man sich als Armee zu halten hat, selbst wenn eher „asymmetrische Kriege“ gegen Terroristen der Normalfall werden (vgl. die romanhafte Aufarbeitung dieses militärsoziologisch interessanten Falles bei Child 2006).

Solche Zweck-Mittel-Verdrehungen vollziehen sich schleichend, so dass sie von den Organisationen häufig selbst kaum zu beobachten sind. Das Einwerben von zusätzlichen Forschungsgeldern wurde lange Zeit nur als ein Mittel angesehen, um aufwendige Forschungen an Universitäten zu finanzieren. Niemand wäre aber auf die Idee gekommen, das Einwerben einer Geldsumme *für* Forschung bereits mit einem wissenschaftlich interessanten Forschungsergebnis zu verwechseln. Aufgrund der Suche nach quantifizierbaren Erfolgsmaßstäben in der Wissenschaft hat sich jedoch die Einwerbung von Forschungsgeldern vielfach vom Mittel zum Zweck gewandelt. Bereits das Einwerben der Gelder für ein Großprojekt, für einen Sonderforschungsbereich oder für ein Forschercluster wird als Zeichen wissenschaftlicher Exzellenz gewertet – und nicht erst die Forschungsergebnisse, die von Wissenschaftlern produziert werden. So scheint die Frage nach den eingeworbenen Forschungsgeldern bei Bewerbungsverfahren für Professuren – „Wie viel Millionen Forschungsgelder haben Sie dann schon generiert?“ – häufig eine wichtigere Frage zu spielen als die Frage nach der Qualität der publizierten Arbeiten (vgl. zur Verwechslung von Input- und Outputsteuerung in der Wissenschaft Münch 2006).

Solche Zweck-Mittel-Verdrehungen sind häufig nur von außen zu beobachten und zu kritisieren. Die Kritik an Organisationen des Gesundheitswesens verweist darauf, dass bei der Behandlung von Kranken der eigentliche Zweck – Gesundheit – vergessen wird. Obwohl wir „Gesundheit“ wollten,

wenn wir in ein Krankenhaus, eine Rehabilitationseinrichtung oder Spezialklinik gehen, bekämen wir, so der Vorwurf, lediglich „medizinische Versorgung“. Die Ärzte, aber auch Patienten würden, so Ivan Illich (1975), das Mittel „medizinische Versorgung“ mit dem „Zweck“ verwechseln und übersehen, dass mehr medizinische Versorgung häufig sogar zu weniger Gesundheit führt. Aus der Perspektive von Patienten ist dies sicherlich als „Pathologie“ von Organisationen zu werten, aus der Perspektive der Organisationsforschung sind solche Verschiebungen der Aufmerksamkeit weg von den angestrebten Zwecken zu den Arbeitsverfahren alltägliche Praxis (vgl. zur Auseinandersetzung mit Illich aus einer organisationssoziologischen Sicht Scott 1986: 436).¹¹

Zwecke werden nachträglich gesucht

In Untersuchungen über Entscheidungsprozesse in Organisationen wurde die Kritik an dem zweckrationalen Modell noch weiter radikalisiert. Unternehmen, Verwaltungen oder Universitäten stellen auf der Schauseite ihre Entscheidungsprozesse so dar, dass erst – in aufwendigen Strategieprozessen, in Zielfindungswshops oder durch einsame Entscheidungen einer Geschäftsführerin – anzustrebende Zwecke definiert werden und dann alle weiteren Entscheidungen auf die Erreichung dieses Zweckes ausgerichtet werden. Die Suggestion ist, dass erst die Ziele und Zwecke kommen und dann die Handlungen.

Solche Fälle kommen in der Organisation sicherlich vor, aber vielfach werden die Zwecke erst gesucht, nachdem gehandelt wurde. In Organisationen, so das Ergebnis vieler Untersuchungen über Entscheidungen in Organisationen, wird permanent entschieden, ohne dass immer klar ist, warum. Sind durch die Entscheidung erst einmal Effekte produziert worden, sucht man mögliche Zwecke, die sich als Rechtfertigung der Entscheidung eignen. Das Entscheidungsverhalten ist, so der US-amerikanische Organisationssoziologie James G. March, nicht nur ein an Zwecken orientiertes Handeln von Organisationsmitgliedern, sondern ebenso ein permanenter Prozess zur Findung von Zwecken, die die bereits stattgefundenen Handlungen legitimieren könnten. Kurz: Die „Tat geht häufig dem Ziel voran“, und die „Verkündigung des Ziels ist dann eine Rechtfertigung bereits getaner Schritte“ (vgl. March 1976: 72; siehe dazu auch Staw 1980: 45 ff.; Scott 1986: 349).

Solche nachträgliche Definition von Zwecken kann man zum Beispiel bei Beratungsprojekten untersuchen, in denen sich die Zwecke erst langsam herauskristallisieren. Durch die Ausschreibungsunterlagen und Beratungsverträge suggerieren Unternehmen, Verwaltungen und Krankenhäuser, dass sie klare Vorstellungen haben, welche Ziele durch den Einsatz von Beratern erreicht werden sollen – und zwar, *bevor* sie einen Auftrag an ein Beratungsunternehmen vergeben. Es gibt Projekte, die sich an solchen ursprünglich vereinbarten Zwecken orientierten; aber werden durch den Einsatz von Beratern nichterwartete Effekte produziert, dann müssen hierfür nachträglich die legitimierenden Zwecke gesucht werden. Als Zweck eines Beratungsprojektes wird dann am Ende ausgegeben, dass der Bedarf neuer Weiterbildungsangebote identifiziert wurde, obwohl das Projekt ursprünglich im Kontext einer Diskussion über leistungsgerechtere Bezahlungsmodelle stand (vgl. für eine detaillierte Analyse eines solchen Projekts Gruber 2010: 34 ff.).

Der US-amerikanische Psychologe Karl Weick bezeichnet diesen Prozess der nachträglichen Zweckfindung als „*Sensemaking*“ – als den Prozess des „Aus-etwas-Sinn-Machen“. Der Sinn einer Handlung oder Entscheidung werde, so Weick, häufig erst nachträglich gebildet, weil man in der Regel erst durch die Handlungen näher herausbekommt, wozu das eigentlich nutzt. „Wie kann ich wissen, was die Zwecke der Organisation sind“, so der klassische Zweckrationalisten in Wallung

¹¹ Die Tradition einer Kritik an Zweck-Mittel-Verdrehungen geht auf Robert K. Merton (1949) zurück. „Die Befolgung der Regeln, ursprünglich ein Mittel, wird zum Selbstzweck; es kommt zu dem wohlbekannten Prozess der Verschiebung von Zielen, wodurch ein „instrumenteller Wert zum Endwert“ wird (vgl. Merton 1968: 268 f.). Siehe für eine Anwendung auf die Parteien und Unternehmen neuerdings auch Luhmann 2010: 288 f.).

versetzende Grundgedanke, „solange ich nicht sehe, was in der Organisation entschieden wird.“¹² Die Aufgabe des Managements bestehe, so die Schlussfolgerung Weicks, nicht so sehr darin, geeignete Zwecke für die Organisation zu definieren und daraus Mittel abzuleiten, sondern eher einen Rahmen zu schaffen, in dem die vielen verschiedenen Entscheidungen, die in der Organisation getroffen werden, interpretiert und geordnet werden können (vgl. Weick 1995: 9 ff.).

Fazit: Zwecke als ein Strukturierungsmerkmal unter anderen

Die Anhänger einer zweckrationalen Sichtweise auf Organisationen brauchen sich durch solche vielfältigen „Verschmutzungen“ ihres auf Zweckoptimierung ausgerichteten Organisationsbildes nicht irritieren zu lassen: Existiert eine Organisation weiter, obwohl der bei der Gründung identifizierte Zweck doch bereits erreicht ist, wird eine Schlampigkeit der Aufsichtsorgane vermutet und der „Mut“ zur Schließung der Organisation eingefordert. Werden Zweck-Mittel-Verdrehungen in der Organisation beobachtet, dann wird in Strategieklausuren die „Besinnung“ auf die ursprünglichen Zwecke der Organisation verlangt. Verhindert die Ausrichtung auf zwei widersprüchliche Zwecke die Durchrationalisierung von Prozessen, dann wird eine klare Strategie der Aufspaltung in zwei unterschiedliche Organisationen mit je einem klaren Zweck eingefordert.

Auf diese Weise kann man sich erfolgreich gegen die verschiedenen Verunsicherungen des klassischen Zweckmodells durch die alltägliche Praxis in Organisationen immunisieren.¹³ Motto: Entspricht die Realität nicht meinen Power-Point-Folien mit ihren schlichten Zweck-Mittel-Schemata – schlecht für die Praxis. Die Abweichung wird dann von Managern, Beratern oder Wissenschaftlern zum Anlass genommen, „klarere Ziele“, „eindeutige Definition von Zwecken“ oder die „Aufhebung von Zweckkonflikten“ zu verlangen. Der Zweck wird zu einer Art Fetisch, an dem man bei der Organisationsanalyse festhält. Als Beobachter fühlt man sich an Sisyphos erinnert, der den Stein immer wieder auf den Hügel der Zweckrationalität zu rollen versucht, der Stein ihm aber immer, immer wieder entgleitet. Aber gerade dieses ewige Scheitern an den eigenen Rationalitätsansprüchen, so könnte man ketzerisch anmerken, hält Sisyphos in Bewegung – und Manager und Berater beschäftigt (vgl. Kühl 2002: 11 ff.). Und vermutlich ist das in gewissem Grade – Stichwort Scheuklappen – gut so.

Das Bild der Organisation gerät jedoch zur Karikatur, wenn man am Fetisch einer komplett auf einen Zweck ausrichtbaren Organisation festhält. Das aus Zweck-Mittel-Beziehungen gebaute Bild der Organisation ist zugegebenermaßen einfach, übersichtlich und verständlich. Analysen von Organisationen lassen sich relativ einfach anfertigen. Je nach Komplexität des Problems braucht man einfach mehr oder weniger Rechnerkapazitäten, Stabsstellenmitarbeiter oder wissenschaftliche Hilfskräfte, um die richtige Lösung zu „errechnen“. Aber leider hat das Bild mit der Realität von Organisationen nur noch wenig zu tun.

Produktiver ist es, nach der Logik hinter all diesen „Verschmutzungen“ des klassischen, an Zwecken ausgerichteten Bildes von Organisationen zu fragen. Weswegen machen der Wechsel von Zwecken, die Weiterexistenz auch bei Erfolg oder das Verfehlen von Zwecken und die Zweck-Mittel-Verdrehung Sinn? Was ist die Rationalität hinter der Ausrichtung auf mehrere konkurrierende Zwecke einer Organisation? Weswegen können Organisationen auf möglichst attraktive, die Entscheidungen aber kaum anleitende Formulierungen nicht verzichten?

¹² Dabei handelt es sich um meine Paraphrasierung eines für Weick wichtigen Satzes des englischen Sozialpsychologen Graham Wallas (1926: 106): „How can I know what I think till I see what I say?“

¹³ Solche Immunisierungsversuche sind Bestandteile jeder Beobachtung. Man denke an die Entschiedenheit, mit der das Spitzenpersonal der katholischen Kirche die pädophilen Übergriffe eines nicht unerheblichen Teils ihres dem Zölibat verpflichteten Personals mit einer zunehmenden „Säkularisierung“ der modernen Welt erklärte und damit die Ursache außerhalb des eigenen Verantwortungsbereichs verortete. Oder man denke an die Verweise im Staatssozialismus in der UdSSR, der DDR oder Polen, in denen Versorgungslücken nicht auf die Pathologien der Planwirtschaft, sondern auf die bisher unzureichende Durchsetzung der sozialistischen Wirtschaftsordnung zurückgeführt wurden.

Zwischen Zweckrigidität und Zweckwillkürlichkeit

Man stelle sich nur vor, dass der Traum der Zweckrationalisten – nämlich die Ausrichtung auf einen einzigen Zweck – wirklich gelingen würde. Der Soziologe André Kieserling schlägt vor, sich das Problem an Personen deutlich zu machen. Was wären die Effekte, so das Gedankenexperiment, wenn eine Person sich lediglich einem einzigen Zweck verschreiben würde.¹⁴

Vermutlich würde die Person sehr schnell an ihrer rigiden Ausrichtung an nur einem Zweck zerbrechen. Eine Forscherin, die den einzigen Sinn ihres Lebens darin sieht, eines der wissenschaftlichen Welträtsel zu lösen, müsste irgendwann künstlich ernährt werden, weil ihr eine so banale Sache wie die Nahrungsaufnahme zu unwichtig erscheint. Sie wird also quasi von außen gezwungen, auch andere Zwecke ernst zu nehmen. Ein Mann, dessen einziger Gedanke dem Sex gilt und für den jede Situation – das Erteilen von Befehlen im Betrieb, das Unterrichten in Universitätsseminaren oder das Agitieren auf Parteiversammlungen – ausschließlich die Möglichkeit zur Rekrutierung neuer Geschlechtspartner oder Geschlechtspartnerinnen darstellt, wird irgendwann ein Fall für die Anonymen Sexsüchtigen, weil die ausschließliche Orientierung an Sex in vielen Situationen als unangebracht wahrgenommen wird (vgl. für die Ähnlichkeit und den Unterschied der Zweckorientierung beim Menschen und bei Organisationen Kieserling 2004).

Aber trotzdem können Zwecke auch von Personen nicht völlig erratisch gehandhabt werden. Personen können an Zweckrigidität zerbrechen, aber sie können auch an der Unfähigkeit zu Grunde gehen, sich nicht wenigstens für eine kurze Zeit auf einen – und nur einen Zweck – konzentrieren zu können. Die Mitarbeiterin, die in dem Meeting zur Positionierung einer neuen elektronischen Zahnbürste nicht nur phasenweise, sondern andauernd durch andere interessante Gedanken wie die romantischen Erlebnisse in der gestrigen Nacht und – ganz retro – einem neuen Rekord beim Computerspiel Pac Man und die die noch nicht ausgeräumte Geschirrspülmaschine abgelenkt wird, stößt auf Akzeptanzprobleme. Umkehrt wird aber auch der Manager Akzeptanzprobleme bekommen, wenn er beim romantischen Dinner mit seiner neuen Geliebten durch Anrufe, SMS und E-Mails an andere Verpflichtungen erinnert wird und dann nicht mehr sicher ist, an welchen Zwecken er sich eigentlich orientieren soll.

In der Praxis dominiert der *Zweckopportunismus* – die mehr oder minder sprunghafte Anpassung der jeweils verfolgten Zwecke an die existierenden Möglichkeiten und Zwänge (vgl. Cyert/March 1963: 35 f. und 118; siehe ausführlich dazu Luhmann 2010: 226 ff.). Man wechselt – je nach Druck und Möglichkeiten – zwischen den unterschiedlichen Zwecken hin und her. Wenn man gerade verliebt ist, dann lässt man die Arbeit ein bisschen schleifen. Und bekanntlich schreiben sich die besten Bücher in Phasen, in denen man nicht durch das alltägliche Chaos der Liebe abgelenkt wird. „Mal kommt das Fressen, mal die Moral.“¹⁵

Zwecke – nur ein Strukturierungsmerkmal unter vielen

Die vielfältigen Abweichungen von einer Ausrichtung auf einen einzigen Zweck erscheinen aus dieser Perspektive nicht mehr – wie im klassischen zweckrationalen Organisationsmodell – als Pathologie, sondern vielmehr als Ausdruck der Anpassungsfähigkeit von Organisationen. Der bewusste oder unbewusste Wechsel von Zwecken, die Weiterexistenz der Organisation bei Erreichen oder Verfehlen des Zweckes, die Verdrehung von Zwecken und Mitteln oder die Nutzung von Zwecken zur

¹⁴ Diese Übertragung von Personen auf Organisationen hat hier lediglich die Funktion, das nicht ganz einfach zu verstehende Problem möglichst anschaulich darzustellen. Mit guten Gründen könnte man argumentieren, dass Personen täglich, manchmal minütlich zwischen Zwecken hin und her wechseln, während Organisationen sich viel stärker am Zweck orientiert würden (vgl. Schimank 2009: 55 ff.).

¹⁵ Eine Paraphrasierung der Aussage in der Ballade über die Frage „Wovon lebt der Mensch“ von Berthold Brecht (2004: 67) aus der Dreigroschenoper. Hier heißt es noch ganz zweckrational „Erst kommt das Fressen, dann kommt die Moral.“

nachträglichen Rechtfertigung von Entscheidungen sind dann gerade Ausdruck der – um das große Wort zu verwenden – „Intelligenz“ von Organisationen.¹⁶

Literatur

- Adorno, Theodor W. (1990): Individuum und Organisation. In: Adorno, Theodor W. (Hg.): Soziologische Schriften 1. Frankfurt a.M.: Suhrkamp, S. 440-457.
- Blau, Peter M. (1955): The Dynamics of Bureaucracy. Chicago: University of Chicago Press.
- Blau, Peter M.; W. Richard Scott (1962): Formal Organizations. San Francisco: Chandler.
- Brecht, Berthold (2004): Die Dreigroschenoper. Mit einem Kommentar und herausgegeben von Joachim Lucchesi. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Chandler, Alfred D. (1962): Strategy and Structure. Cambridge, MA: MIT Press.
- Child, Lee (2006): Die Abschussliste. München: Blanvalet.
- Cyert, Richard M.; James G. March (1963): A Behavioral Theory of the Firm. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Endruweit, Günter (2004): Organisationssoziologie. 2. völlig neu bearb. Aufl. Stuttgart: UTB Lucius & Lucius.
- Etzioni, Amitai (1964): Modern Organizations. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.
- Festinger, Leon; Henry Riecken; Stanley Schachter (1956): When Prophecy Fails. Minneapolis: University of Minnesota Press.
- Friedlander, Henry (1995): The Origins of Nazi Genocide : From Euthanasia To The Final Solution. Chapel Hill : University of North Carolina Press.
- Gomez, Peter; Tim Zimmermann (1993): Unternehmensorganisation. Profile, Dynamik, Methodik. Frankfurt a.M.; New York: Campus.
- Gruber, Alexander (2010): Ausrichtung und Gestaltung von Organisationen mit Steuerungsinstrumenten? Analyse von Implementierungsprozessen im Personalmanagement. Bielefeld: Masterarbeit.
- Illich, Ivan (1973): Entschulung der Gesellschaft. Hamburg: Reinbek.
- Illich, Ivan (1975): Die Enteignung der Gesundheit – Medical Nemesis. Rowohlt: Reinbek.
- Kieserling André (2004a): Die Selbstbeschreibung der Soziologie. In: Kieserling, André (Hg.): Selbstbeschreibung und Fremdbeschreibung. Beiträge zur Soziologie soziologischen Wissens. Frankfurt a.M.: Suhrkamp, S. 16-45.
- Kieserling, André (2004b): Einführung in die Soziologie. Mainz: unveröff. Ms.
- Kühl, Stefan (2002): Sisyphos im Management. Die verzweifelte Suche nach der optimalen Organisationsstruktur. Weinheim et al. Wiley.
- Love, John F. (1995): McDonald's: Behind the Arches. New York: Bantam Books.
- Luhmann, Niklas (1971): Zweck-Herrschaft-System. Grundbegriffe und Prämissen Max Webers. In: Luhmann, Niklas (Hg.): Politische Planung. Aufsätze zur Soziologie von Politik und Verwaltung. Opladen: WDV, S. 90-112.
- Luhmann, Niklas (1972): Rechtssoziologie. Reinbek: Rowohlt.
- Luhmann, Niklas (1973): Zweckbegriff und Systemrationalität. Über die Funktion von Zwecken in sozialen Systemen. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Luhmann, Niklas (1976): A General Theory of Organized Social Systems. In: Hofstede, Geert; M. Sami Kassem (Hg.): European Contributions to Organization Theory. Assen: Van Gorcum, S. 96-113.
- Luhmann, Niklas (1981): Organisation im Wirtschaftssystem. In: Soziologische Aufklärung 3. Opladen: WDV, S. 390-414.
- Luhmann, Niklas (2000): Organisation und Entscheidung. Opladen: WDV.
- Luhmann, Niklas (2010): Politische Soziologie. Frankfurt a.M: Suhrkamp.

¹⁶ Zwecke sind eine Möglichkeit, eine Organisation zu programmieren, aber eben nur eine. Es kann vorkommen, dass Zwecke als „Führgröße“ für die Suche beispielsweise nach geeigneten Personen und nach sinnvollen organisatorischen Zuordnungen genutzt werden. Genauso kann es aber auch vorkommen, dass man eine Person bereits hat und für sie geeignete Aufgaben – einen Zweck – sucht, oder dass allein die Menge von vorhandenen Stellen als „Symbol für die Größe und Bedeutung einer Organisationseinheit“ gehandelt werden und man für diese dann Aufgaben und Personen sucht (vgl. Luhmann 2000: 235).

- Mann, Leon (1999): Sozialpsychologie. Weinheim, Basel: Beltz.
- March, James G. (1976): The Technology of Foolishness. In: March, James G.; Johan P. Olsen (Hg.): Ambiguity and Choice in Organizations. Bergen: Universitetsforlaget, S. 69-81.
- Mayntz, Renate (1963): Soziologie der Organisation. Reinbek: Rowohlt.
- Merton, Robert K. (1949): Social Theory and Social Structure. Glencoe, Ill.: Free Press.
- Merton, Robert K. (1968): Bürokratische Struktur und Persönlichkeit. In: Mayntz, Renate (Hg.): Bürokratische Organisation. Köln; Berlin: Kiepenheuer & Witsch, S. 265-276.
- Meyer, John W.; Brian Rowan (1977): Institutionalized Organizations. Formal Structure as Myth and Ceremony. In: American Journal of Sociology, Jg. 83, S. 340-363.
- Müller-Jentsch, Walther (2003): Organisationssoziologie. Eine Einführung. Frankfurt a.M.; New York: Campus.
- Münch, Richard (2006): Drittmittel und Publikationen. Forschung zwischen Normalwissenschaft und Innovation. In: Soziologie Jg. 35, 4 (2006), S. 440-461.
- Naschold, Frieder (1997): Die Siemens AG: Inkrementale Anpassung oder Unternehmenstransformation. Berlin: WZB Papers FS II 97-201.
- Pfeffer, Jeffrey (1997): New Directions for Organization Theory. New York; Oxford: Oxford University Press.
- Pfeiffer, Dietmar K. (1976): Organisationssoziologie. Eine Einführung. Stuttgart: Kohlhammer.
- Prätorius, Rainer (1984): Soziologie der politischen Organisationen. Darmstadt: Wissenschaftliche Buchgesellschaft.
- Schimank, Uwe (2009): Die funktional differenzierte kapitalistische Gesellschaft als Organisationsgesellschaft – eine theoretische Skizze. In: Endreß, Martin; Thomas Matys (Hg.): Die Ökonomie der Organisation – die Organisation der Ökonomie. Wiesbaden: VS-Verlag, S. 33-61.
- Scott, W. Richard (1986): Grundlagen der Organisationstheorie. Frankfurt a.M.; New York: Campus.
- Sills, David L. (1957): The Volunteers. Glencoe, Ill.: Free Press.
- Staw, Barry M. (1980): Rationality and Justification in Organizational Life. In: Staw, Barry; Larry L. Cummings (Hg.): Research in Organizational Behavior. An Annual Series of Analytical Essays and Critical Reviews. Volume 2. Greenwich, Connecticut: JAI Press, S. 45-80.
- Wallas, Graham (1926): The Art of Thought. New York: Harcourt Brace.
- Weber, Max (1976): Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriß der verstehenden Soziologie. 5. rev. Aufl. Tübingen: Mohr.
- Weick, Karl E. (1995): Sensemaking in Organizations. Thousand Oaks; London; New Dehli: Sage.