

Berufsbegleitender Masterstudiengang

**Bildungs- und Wissenschaftsmanagement (MBA)**



Prof. Dr. Stephan Laske  
Dipl.-Oek. Claudia Meister-Scheytt  
Prof. Dr. Wendelin Küpers  
Dr. Jürgen Deeg

## **Organisation und Führung**

## Impressum

---

**Autoren:** Prof. Dr. Stephan Laske, Dipl.-Oek. Claudia Meister-Scheytt,  
Prof. Dr. Wendelin Küpers, Dr. Jürgen Deeg

**Herausgeber:** Carl von Ossietzky Universität Oldenburg - Center für lebenslanges Lernen C3L

**Auflage:** 14. Auflage, Erstausgabe 2004

**Redaktion:** Uda Lübben

**Layout:** Andreas Altvater, Franziska Buß-Vondrlik

**Copyright:** Vervielfachung oder Nachdruck auch auszugsweise zum Zwecke einer Veröffentlichung durch Dritte nur mit Zustimmung der Herausgeber, 2004-2020

**ISSN:** 1862-2712

---

Oldenburg, April 2020

## Prof. Dr. Stephan Laske



### **Fachliche Arbeitsschwerpunkte:**

- Gründungsforschung
- Nachfolgeprozesse in Familienbetrieben
- Mitarbeiterführung
- Personal- und Organisationsentwicklung
- Gestaltung von Lernprozessen
- Führung von und in Universitäten

Prof. Dr. rer. soc. oec. Stephan Laske (1944) war Univ.-Professor für Betriebswirtschaftslehre an der Universität Innsbruck und ist seit Oktober 2009 im aktiven Ruhestand.

### **Akademischer Werdegang**

Studium der Betriebswirtschaftslehre von 1964-1970 an den Universitäten München und Hamburg. Promotion 1973 mit einer Arbeit über betriebliche Lohnpolitik. Nach Assistententätigkeit an den Universitäten München und Wuppertal 1977 Berufung als C 3-Professor für Betriebswirtschaftslehre an die Universität Hannover. 1980 Berufung auf eine Professur für Betriebswirtschaftslehre und Wirtschaftspädagogik an die Universität Innsbruck. Lehr- und Forschungstätigkeit als Gastprofessor bzw. Visiting Scholar an den Universitäten Linz, Griffith University (Brisbane, Australien), Southern Cross University (Lismore, Australien), Handelshochschule Göteborg (Schweden).

- Leiter zweier umfangreicher Forschungsprojekte zur Organisationsreform von Universitäten
- Umfangreiche Erfahrungen in universitären Leitungsfunktionen und als Mitglied von Kommissionen, z B. als Institutsvorstand, Dekan, Leiter von Habilitations- und Berufungskommissionen, Vorsitzender des Senats der Universität Innsbruck
- Erfahrungen in überuniversitären Gremien, z B. als Sprecher der Senatsvorsitzenden der Österreichischen Universitäten, als stellvertretender Vorsitzender des Universitätsrats der Medizinischen Universität Innsbruck, als Vorsitzender der wissenschaftlichen Kommission „Hochschulmanagement“ im Verband der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft, als Mitglied von Expertengruppen oder als Leiter zahlreicher Weiterbildungs-Universitätslehrgänge
- Seit 2004 Mitglied der Wissenschaftlichen Kommission Niedersachsen
- Erfahrungen als Trainer und Berater in Profit- und Non-Profit-Organisationen (u. a. ein Jahr „Auszeit“ von der Funktion als Hochschullehrer und Tätigkeit als Personalberater)

### **Auszeichnungen**

Bifego-Gründungsforschungspreis 1988; Österreichischer Staatspreis für besondere Leistungen in der Hochschuldidaktik 1989; Innovationspreis der Sparkasse Innsbruck 1997 (jeweils mit Mitarbeitern des Instituts)

## Dipl.-Oek. Claudia Meister-Scheytt



### **Arbeitsschwerpunkte:**

- Personalentwicklung
- Organisationsforschung
- Hochschulmanagementforschung
- Hochschulfinanzierung

Claudia Meister-Scheytt, (1965) ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Controlling und Unternehmensrechnung der Helmut-Schmidt-Universität Hamburg

### **Akademischer Werdegang**

Studium der Betriebswirtschaftslehre an der Universität Frankfurt am Main und Wirtschaftswissenschaft an der Privaten Universität Witten/Herdecke gGmbH, mehr als zehn Jahre wissenschaftliche Mitarbeiterin im Forschungs- und Lehrbetrieb am Institut für Organisation und Lernen der Universität Innsbruck.

**Forschungsprojekte** zu Veränderungsprozessen in Hochschulen und zur Tätigkeit von Hochschulräten; Beratungserfahrung in Hochschulen in den Bereichen Personal- und Organisationsentwicklung; Tätigkeit als Trainerin in der Erwachsenenbildung in den Bereichen Hochschul-sponsoring und Fundraising, Führung in Bildungsorganisationen.

### **Auszeichnungen**

Zweimalige Gewinnerin (2002, 2004) des Best Paper Award der wissenschaftlichen Kommission „Hochschulmanagement“ im Verband der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft e.V.

### **Mitarbeit in universitären und außeruniversitären Gremien**

- Vorsitzende des Vorstands des Universitätsvereins Witten/Herdecke e.V. (Alumniorganisation der Universität Witten/Herdecke gGmbH)
- Mitglied im Center for Organizational Research (CORE), Innsbruck
- Mitglied im Patenschaftsmodell Innsbruck (PINN)
- Mitglied in der Society for Research into Higher Education (SRHE), Buckingham, UK
- Mitglied in der European Association of Institutional Research (EAIR), Twente (NL)

## Prof. Dr. Wendelin Küpers



### Arbeitsschwerpunkte

- Unternehmens- und Personalführung
- Organisationsforschung
- Personal- und Organisationsentwicklung
- Lernen in und von Organisationen
- Wissensmanagement
- Emotionen und Weisheit in Organisationen und Führung

Prof. Dr. Wendelin Küpers lehrt derzeit an der Karlsruhochschule International University, Karlsruhe.

### Akademischer Werdegang

Nach Ausbildung und mehrjähriger Tätigkeit in der Industrie, Studium der Wirtschaftswissenschaft und Promotion an der Privaten Universität Witten/Herdecke gGmbH; anschließend wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Führung & Personalmanagement an der Universität St. Gallen, sowie am Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Personalführung und Organisation der FernUniversität in Hagen. Danach Associate Professor am Department of Management and International Business der Massey University in Auckland (Neuseeland). Von 2013 bis 2017 Inhaber der Professur für Leadership and Organisation Studies an der Karlsruhochschule International University, Karlsruhe. Anschließend bis 2019 an der ARTEM ICN Business School Nancy-Metz (Frankreich) tätig. Lehrtätigkeiten an den Universitäten St. Gallen, Lüneburg und Innsbruck.

### Forschungsprojekte

Forschungsprojekte zur integralen Führung und Organisation, Integrale Kommunikation in Non-Profit-Organisationen, Organisationales Lernen, Emotionen und Weisheit in Organisationen und Führung

### Mitarbeit in universitären und außeruniversitären Gremien

- Research Fellow des "Center for Social Enterprise", Universität St. Gallen
- Visiting Research Fellow, Imagination Laboratory Foundation, Lausanne
- Reviewer der European Academy of Management (EURAM)
- Mitglied des Integral Leadership Review Councils
- Mitglied der "Academy of Management" (AoM) und der "European Group of Organisation Studies" (EGOS)
- Partner des transdisziplinären Forschungsschwerpunkt „Organization Studies“ der Leopold-Franzens-Universität Innsbruck

## Dr. Jürgen Deeg



### **Arbeitsschwerpunkte:**

- Organisationaler und institutioneller Wandel
- (post-)moderne Formen der Führung und Organisation
- Hochschulreform und -steuerung
- wertorientiertes und integrales Management

Dr. Jürgen Deeg gehört seit 1998 dem Lehrstuhl für BWL, insbes. Personalführung und Organisation an der Fakultät für Wirtschaftswissenschaft der Fern-Universität in Hagen an.

### **Akademischer Werdegang**

Studium der Verwaltungswissenschaft mit den Schwerpunkten der Innenpolitik und des Verwaltungsmanagements an der Universität Konstanz. Anschließend Promotion zum Dr. rer. pol. an der Fakultät für Wirtschaftswissenschaft der FernUniversität in Hagen. Langjährig tätig am dortigen Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insbes. Personalführung und Organisation. Darüber hinaus seit 2008 Lehrbeauftragter für das Modul Organisation und Führung im Masterstudiengang Bildungs- und Wissenschaftsmanagement (MBA) am Center für lebenslanges Lernen (C3L) an der Carl von Ossietzky Universität Oldenburg sowie von 2009-2015 für Leadership im internationalen UNILEAD-Programm, einer Kooperation mit dem DAAD. Lehrtätigkeiten für die EDUCATIS Universität/Schweiz, die PTH Münster, die RWTH Aachen und die HMKW Köln in den Bereichen der Allgemeinen Managementlehre, der Organisationslehre und des Human Resources Management.

### **Forschungsprojekte:**

Evolutionäre Organisationstheorien und -modelle, Temporäre und virtuelle Organisationsformen, Diskontinuierlicher Unternehmenswandel, Politische Führung und Steuerungsfähigkeit von Parteien, Integrale Führung und Organisation, Organisationsblockaden, Wandel in und von Universitäten, Führungsspezifika in der öffentlichen Verwaltung, Deformative Unternehmenskulturen, Werthaltungen von Führungskräften der Wirtschaft, Hybride Organisations- und Kooperationsstrukturen; Zukunftsfähige Führung und Personalarbeit; Herausforderungen der Digitalisierung und des New Work

### **Mitarbeit in universitären und außeruniversitären Gremien**

- Mitglied der European Association for Institutional Research (EAIR)
- Mitglied der European Group of Organizational Studies (EGOS)
- Ehemal. Stellvertretender Leiter des Zentrums für Integrale Studien (ZIS)/Center for Integral Studies (CIS) am INEKO der Universität zu Köln
- Ehemal. Juror für das Studienförderwerk Klaus Murmann der Stiftung der Deutschen Wirtschaft (SDW)

# INHALTSVERZEICHNIS

EINFÜHRUNG .....	10
<b>1 ORGANISATION.....</b>	<b>14</b>
1.1 Was sind Organisationen?.....	14
1.2 Der instrumentelle (oder: funktionale) Organisationsbegriff .....	14
1.3 Der institutionelle Organisationsbegriff .....	16
1.4 Der prozessuale Organisationsbegriff .....	16
1.5 Grundelemente der Organisation/ des Organisierens...	17
<b>2 FÜHRUNG .....</b>	<b>26</b>
2.1 Wozu braucht man Führung? .....	26
2.1.1 Facetten der Führungsdiskussion und des Führungsbegriffs...	26
2.1.2 Bedarf und Ersatz von Führung in Organisationen.....	28
2.2 Dimensionen der Führung/des Führens in Organisationen.....	32
2.3 Bereiche und Besonderheiten der organisationalen Führung .....	34
2.4 Führungssituation in Bildungs- und Wissenschaftsorganisationen.....	39
<b>3 ORGANISATIONS- UND FÜHRUNGSTHEORETISCHE ZUGÄNGE.....</b>	<b>47</b>
3.1 „Klassische“ Managementlehre: Der Taylorismus oder „Die wissenschaftliche Betriebsführung“.....	47
3.2 Die Human-Relations-Bewegung .....	49
3.3 Das Weber'sche Bürokratiemodell.....	50
3.4 Die verhaltenswissenschaftliche Entscheidungstheorie .....	51
3.5 Der Situative Ansatz.....	54
3.6 Neoinstitutionalistische Organisationstheorie .....	57
3.7 Organisation als Spiel und Mikropolitik.....	59
<b>4 ORGANISATIONSGESTALTUNG .....</b>	<b>66</b>
4.1 Grundtatbestände der Organisationsgestaltung.....	66
4.2 Stellen und Instanzen .....	67
4.3 Stellenbildung .....	70
4.4 Organisationsformen .....	73
4.4.1 Funktionale Organisation .....	73
4.4.2 Diversifikation und divisionale Organisation .....	75

<b>5</b>	<b>MOTIVATION UND INTEGRATION VON INDIVIDUUM UND ORGANISATION .....</b>	<b>80</b>
<b>5.1</b>	<b>Die Anreiz-Beitragstheorie als klassischer Integrationsversuch .....</b>	<b>80</b>
<b>5.2</b>	<b>Integration menschlicher Bedürfnisse und der Motivation in die Organisation .....</b>	<b>83</b>
5.2.1	Begriffsklärung: Identifikation; Motiv, Motivation, Motivierung .....	83
5.2.2	Maslows Bedürfnisansatz als Beispiel einer inhaltsorientierten Motivationstheorie .....	86
5.2.3	Menschenbilder der Theorie X und Y sowie Perspektiven einer reifen Organisation .....	89
5.2.4	Neuere motivationsorientierte Organisationsmodelle .....	98
<b>5.3</b>	<b>Ein Integrationsmodell zur Verknüpfung von Individuum und Organisation .....</b>	<b>102</b>
5.3.1	Grundstruktur und -dimensionen des Modells .....	103
5.3.2	Inhalte und Bestimmungen der einzelnen Sphären .....	107
5.3.3	Gestaltungsmöglichkeiten in den einzelnen Sphären .....	116
5.3.4	Zusammenhang der vier Sphären .....	125
<b>6</b>	<b>BILDUNGSORGANISATIONEN ALS EXPERTENORGANISATIONEN .....</b>	<b>131</b>
<b>6.1</b>	<b>Merkmale der Expertenorganisation .....</b>	<b>131</b>
<b>6.2</b>	<b>Koordination und Kontrolle in Expertenorganisationen .....</b>	<b>136</b>
<b>6.3</b>	<b>Die Gestaltung von Expertenorganisationen .....</b>	<b>138</b>
<b>6.4</b>	<b>Bildungsorganisationen .....</b>	<b>139</b>
6.4.1	Besonderheiten von Bildungsorganisationen .....	139
6.4.2	Logik von Bildungsorganisationen .....	140
6.4.3	Zielvorstellungen von Bildungsorganisationen .....	140
6.4.4	Wissen als Ziel und Gegenstand von Bildungsorganisationen .....	142
<b>7</b>	<b>INTEGRALE FÜHRUNG IN BILDUNGSORGANISATIONEN .....</b>	<b>147</b>
<b>7.1</b>	<b>Einführung .....</b>	<b>147</b>
<b>7.2</b>	<b>Besonderheiten der Führung von Bildungsorganisationen .....</b>	<b>149</b>
7.2.1	Lose Kopplung und Widersprüchlichkeiten in der Führung....	149
7.2.2	Führung in Bildungsorganisationen zwischen symbolischer und materieller Ebene .....	151
7.2.3	Führung als symbolisches Handeln in verschiedenen Logiken .....	152

<b>7.3</b>	<b>Führungsstile in Bildungseinrichtungen .....</b>	<b>155</b>
7.3.1	Autoritär-patriarchalische Führung .....	156
7.3.2	Konsultative Führungskonzepte .....	157
7.3.3	Kooperative Führung .....	159
7.3.4	Delegative Führung .....	161
<b>7.4</b>	<b>Integrale Führung in Bildungseinrichtungen.....</b>	<b>170</b>
7.4.1	Intra-subjektive Selbstführung und -entwicklung (Sphäre I)...	172
7.4.2	Objektiviertes Führungshandeln (Sphäre II).....	172
7.4.3	Führung in sozio-kulturellen Lebenswelten (Sphäre III) .....	173
7.4.4	Strukturell-systemische Führungssysteme (Sphäre IV).....	175
7.4.5	Interdependenzen der Bereiche integraler Führung .....	176
<b>8</b>	<b>SCHLÜSSELWORTVERZEICHNIS .....</b>	<b>183</b>
<b>9</b>	<b>GLOSSAR.....</b>	<b>187</b>
<b>10</b>	<b>LITERATURVERZEICHNIS .....</b>	<b>197</b>

## EINFÜHRUNG

Mit dem folgenden Text wollen wir Ihnen die grundsätzliche Problematik der Strukturierung und der Führung in Organisationen im Generellen und in Bildungsorganisationen<sup>1</sup> im Speziellen näherbringen. Bildungsorganisationen unterscheiden sich nämlich in mehrfacher Hinsicht von anderen organisatorischen Gebilden wie bspw. Unternehmen. Ein erster Unterschied zu letzteren besteht darin, dass die Tätigkeit der meisten Bildungsorganisationen nicht primär auf Gewinn ausgerichtet ist. Vielmehr geht es ihnen darum, Menschen unterschiedlichen Alters und unterschiedlichen Vorwissens „Bildung“ anzubieten (das heißt allerdings nicht, dass in diesen Organisationen wirtschaftliche Fragen keine Rolle spielen – im Gegenteil: Bei knappen Budgets ist auch dort sorgfältig zu haushalten). Einen zweiten Unterschied sehen wir in der Unterschiedlichkeit des „Produktes“: Während ein Konsumgut beispielsweise ohne jedes Zutun des Kunden vom Produzenten gefertigt werden kann, muss beim „Produkt“ Bildung der Empfänger aktiv mittun, anderenfalls bleibt der Produktionsprozess ohne den gewünschten Erfolg. (Hieraus müssen wir eine erste wichtige Schlussfolgerung ziehen: Das notwendige „Mittun“ der Adressaten ist ein zentraler Grund dafür, dass die Übertragung der Kunden-Metapher von Wirtschafts- auf Bildungsorganisationen ein falsches Bild und daraus resultierend auch falsche Erwartungen erzeugt!). Drittens macht es einen Unterschied, dass das „Rohmaterial“ des Produktionsprozesses in Bildungsorganisationen, also das Know-how, sehr direkt an die Personen gekoppelt ist. Dies hat zur Konsequenz, dass mit deren Ausscheiden aus der Organisation auch deren besonderes Wissen verloren geht. Viertens haben die Träger dieses Wissens oft ein ausgeprägtes professionelles Selbstverständnis als Experten – das macht es übrigens nicht immer einfach, sie in das Normensystem und in die Strukturen von Organisationen einzubinden. Und auch Versuche ihrer Führung gestalten sich üblicherweise nicht einfach.

Bildungsorganisationen weisen also schon allein aufgrund dieser kurzen Überlegungen Besonderheiten auf, die einer einfachen Übertragbarkeit von Denkmustern oder Instrumenten aus anderen Organisationen deutliche Grenzen setzen. In Anlehnung an Gregory Bateson können wir auch sagen: Zwischen Bildungsorganisationen und Wirtschaftsorganisationen gibt es Unterschiede, die einen Unterschied machen; so sind sie eben keine bloß utilitaristischen oder streng rationalen Gebilde. Wer diese Unterschiede ignoriert, zielt an der Praxis vorbei und wird wenig erfolgreich sein, wenn es um gelingende Führung in und die Steuerung von Bildungsorganisationen geht.

Wir persönlich haben uns folgenden Leitsatz zurechtgelegt: *Bildungsorganisationen sind Bildungsorganisationen sind Bildungsorganisationen ...* – die Verknüpfung eines zentralen Begriffs der Aufklärung (nämlich „Bildung“) mit einem ebensolchen der Ökonomie (nämlich „Organisation“) bringt ein fundamentales Spannungsfeld zum

---

<sup>1</sup> Wir schließen dabei Wissenschaftsorganisationen in diesen Begriff mit ein – wohl wissend, dass diese z. T. weitere Spezifika aufweisen (z. B. ausschließlich der Forschung gewidmete Einrichtungen), auf die wir an dieser Stelle nicht näher eingehen können.

Ausdruck, dessen produktive und reflektierte „Bewältigung“ eine wesentliche Voraussetzung professioneller Steuerung von Bildungseinrichtungen ist (vgl. Gütl/Orthey/Laske 2006). Angesichts der aktuellen wirtschaftlichen, technologischen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen (und deren Dynamik), denen – auch – Bildungsorganisationen unterworfen sind, ist die „Bewältigung“ dieses Spannungsfeldes keine einfache Aufgabe: Zumindest entzieht sie sich einer schnellen instrumentellen Lösung und ist für „Patentrezepte“ nicht zugänglich.

Unsere Leitidee ist – dem „Gegenstand“ entsprechend – die der lernenden Organisation: Wie kann eine Organisation so gestaltet werden, dass sie selbst Lernprozesse unterstützt und damit Fortschrittsfähigkeit gewährleistet ist? Daraus folgt auch die Frage, welche strukturellen Bedingungen zu schaffen sind, dass Bildungsorganisationen als relativ lose gekoppelte Systeme (Weick), d. h. notwendigerweise ohne stramme Hierarchie und Anweisungssysteme, ihre eigene Weiterentwicklung ermöglichen und welche Organisations- und Führungsphilosophie dies am besten befördern kann. Dabei wird schnell ersichtlich, dass Führung sich von engen „great man“-Konzepten zu lösen hat und an deren Stelle die Idee der Kontext- oder Rahmensteuerung treten sollte, die der Logik (auch) von Bildungsorganisationen sehr viel angemessener erscheint.

In dem folgenden Text wollen wir uns ganz allgemein mit zwei Themenbereichen auseinandersetzen: Zum einen wollen wir ausführlicher fragen, was eigentlich das Besondere von Bildungsorganisationen ausmacht, und welchen Einfluss dieses „Besondere“ auf die interne Gestaltung und die Entwicklung von Bildungsorganisationen hat. Zum anderen geht es um die Frage, wie Führung in diesen Organisationen angemessen gestaltet werden kann. Angemessen meint dabei, wie in Führungsprozessen einerseits der Eigen-Art und der Kultur von Bildungsorganisationen Rechnung getragen und wie andererseits auch die Tatsache von (meist) begrenzten wirtschaftlichen Ressourcen berücksichtigt werden kann. Dies ist freilich nur eines der Spannungsfelder, dem sich Führung grundsätzlich, besonders aber auch in Bildungsorganisationen zu stellen hat.

Zudem wollen wir im Folgenden einen Überblick über wesentliche Denkrichtungen der Organisation und der Führung geben. Die Organisations- und Führungstheorie ist ein äußerst vielfältiges Gebiet, in dem es zahlreiche Ansätze gibt, die jeweils wichtige Elemente thematisieren. Daraus folgt auch, dass es keineswegs den „one best way“ der Führung oder Organisation gibt, wie es manche Bücher aus der Riege der populären Manager-Ratgeber-Literatur uns glauben machen wollen. Es geht um komplexe Beziehungen, z. B. zwischen Individuum und Organisation oder zwischen Führungskraft und Mitarbeiter, oder auch um komplexe Fragestellungen, wie z. B. die (strukturelle) Gestaltung von Organisationen, die deshalb alle problematisch sind, weil sehr viele Faktoren die Situation bestimmen und wir oft nicht wissen, wie die Faktoren in ihren unterschiedlichen Ausprägungen auf das Einzelne wie das Ganze wirken. Eine besondere Sensibilität hinsichtlich dessen, was die jeweils konkrete Situation bestimmt, ist daher immer geboten.

Von zentraler Bedeutung für die Auseinandersetzung mit den hier diskutierten Themen- und Fragestellungen ist es, dass die erarbeiteten Inhalte nicht „auf Lager

gelegt“ werden, sondern die Lesenden in die Lage versetzt werden, die entsprechenden Erkenntnisse mit den eigenen Erfahrungen zu konfrontieren und weiter zu entwickeln. Wir werden daher versuchen, Sie mit weiterführenden Fragen innerhalb bzw. am Ende der einzelnen Kapitel jeweils zu ermutigen, auch immer Ihren eigenen konkreten Kontext und Ihre Erfahrungen in die Überlegungen einzubeziehen.

Der Text ist so gegliedert, dass Darstellungen der Grundlagen der Führungs- und Organisationstheorie einander abwechseln. Im ersten Kapitel wollen wir kurz auf das generelle Verständnis von Organisation eingehen und die Tatbestände vorstellen, die es überhaupt notwendig machen, warum man etwas „organisieren muss“. Im zweiten Kapitel klären wir dann, was unter Führung zu verstehen ist und wozu Führung in Organisationen gebraucht wird. Kapitel 3 besteht aus einem Ausflug in die führungs- und organisationstheoretischen Ansätze – Führen und Organisieren kann nämlich auf sehr verschiedene Weise verstanden und betrieben werden, und die unterschiedlichen Sichtweisen ermöglichen einen umfassenden Blick auf die Phänomene, wie sie uns im Alltag begegnen. Das vierte Kapitel stellt einführend dar, wie Organisationen praktisch gestaltet werden können und welche Aspekte bei der Gestaltung zu berücksichtigen sind. In dem umfangreichen Kapitel 5 diskutieren wir eine der Kernfragen jeglicher Führung, nämlich die nach den Möglichkeiten und Grenzen der Integration von Individuum und Organisation. Es wird erörtert, wie in der Organisationstheorie das Zusammenspiel von Individuum und Organisation unter dem Aspekt motivationaler Wirkungen konzipiert werden kann. Dabei stellen wir auch ein Erklärungsmodell vor, das nach unserer Einschätzung wesentliche Anregungen für die Gestaltung von Führungsprozessen anbietet. Eines der zentralen Charakteristika von Bildungsorganisationen ist die Tatsache, dass in ihnen Experten, wie z. B. Lehrer, nebenberufliche Vortragende, Hochschullehrer, etc. arbeiten – und natürlich auch an Prozessen der Führung und Organisation beteiligt sind. Die wesentlichsten Merkmale derartiger Expertenorganisationen werden im sechsten Kapitel dargestellt. Das im fünften Kapitel erarbeitete Erklärungsmodell wird im abschließenden Kapitel 7 noch einmal aufgegriffen. Hier geht es darum, die Besonderheiten (auch die Schwierigkeiten!) der Führung von Expertinnen und Experten in Bildungsorganisationen herauszuarbeiten und die Grundzüge und Handlungsfelder von Führung entsprechend dem von uns entwickelten integralen Modell von Führung zu erklären. In diesem Zusammenhang wird auch die Angemessenheit verschiedener Führungsstile für die Steuerung in Bildungsorganisationen thematisiert.

Ein wichtiger Hinweis zum Schluss: Der folgende Text verwendet häufig – der besseren Lesbarkeit wegen – die männliche Formulierungsform; diese soll aber grundsätzlich geschlechtsneutral verstanden werden.

### Zitierte Literatur:

- Gütl, B./Orthey, F.M./Laske, St. (Hg.) (2006): Bildungsmanagement: Differenzen bilden zwischen System und Umwelt. München und Mering.

# KAPITEL 1: ORGANISATION

## **Nach der Bearbeitung dieses Kapitels sollten Sie**

- zwischen dem funktionalen, institutionellen und prozessualen Verständnis von Organisation differenzieren und die Zusammenhänge zwischen diesen Verständnissen erkennen können,
- den Organisationsbegriff definieren können,
- Organisationen als zielgerichtete und auf Dauerhaftigkeit angelegte Gebilde verstehen können,
- die Kriterien für die Mitgliedschaft in Organisationen nachvollziehen,
- die Schlüsselrolle von formalen Regeln bei Organisationen und ihrer Gestaltung darlegen können,
- Beispiele für organisatorische Regeln benennen können,
- darstellen können, wie und auf welchen unterschiedlichen Wegen organisatorische Regeln entstehen.

# 1 ORGANISATION

## 1.1 Was sind Organisationen?

Haben Sie sich schon einmal die Frage gestellt, was (eine) Organisation ist? Komische Frage, werden Sie jetzt vielleicht denken, schließlich sind wir überall in der Welt von Organisationen umgeben. Schulen, Gewerkschaften, Parteien, Krankenhäuser, Universitäten, Unternehmen, Kirchen, Sportvereine, Armeen, Stadtverwaltungen usw. usw. Außerdem wird ständig in den Medien z. B. von aktuell geplanten oder abgeschlossenen Unternehmensreorganisationen, von Universitäten, die veraltete (= bürokratische und inflexible) Organisationen haben, und von einem Sozialsystem berichtet, das reformbedürftig sei und neu organisiert werden soll. Worin soll also das Problem bestehen, genauer anzugeben, was (eine) Organisation ist?

Schaut man in die einschlägige Fachliteratur zur Organisationsforschung, so lässt sich feststellen, dass selbst die Fachvertreter bisweilen sehr unterschiedliche Bilder von Organisationen entwickeln. Je nach zugrunde liegender theoretischer Perspektive sehen sie Organisationen als ein Mittel zur Steigerung der Effizienz, als ein Instrument zur Herrschaftssicherung, als einen Apparat, der das Individuum einengt und in eine vorgefertigte Rolle zwingt, als eine Möglichkeit, um individuelle Freiheit zu gewinnen, als einen Knotenpunkt von Verträgen, als ein System, dessen Code die Kommunikation von Entscheidungen ist (siehe Morgan 1997). Diese Liste lässt sich fast beliebig erweitern.

Da wir aber kein babylonisches Sprachenwirrwarr anstreben, sollen uns im Folgenden drei grundlegende Unterscheidungen von Organisation als Leitmotiv dienen: der instrumentelle, der institutionelle und der prozessuale Organisationsbegriff.

## 1.2 Der instrumentelle (oder: funktionale) Organisationsbegriff

In diesem Ansatz wird Organisation als eine Funktion der Unternehmensführung angesehen, also als eine Aufgabe, die wahrgenommen werden muss, um die Zweckerfüllung der Unternehmung sicherzustellen. Organisation wird als ein Instrument der Betriebsführung verstanden, das den Leistungsprozess steuern hilft. Da das Ziel die Rationalisierung von Arbeitsabläufen ist, steht die organisatorische Regelung im Vordergrund. Das Ergebnis des Gestaltungsprozesses, nämlich des Organisierens, verfestigt sich somit in zur Struktur geronnenen Regelsystemen (vgl. Schreyögg/Geiger 2015, S. 5). Damit tritt die Organisation als eine weitere Funktion neben andere Funktionen wie z. B. Planung und Kontrolle.

Der funktionale Organisationsbegriff ist im deutschsprachigen Raum am profiliertesten von Erich Gutenberg, einem der bekanntesten Vertreter der deutschsprachigen Betriebswirtschaftslehre (BWL), vertreten worden. Gutenberg (1983) beschreibt den betrieblichen Leistungserstellungsprozess als Kombinationsprozess der drei sogenannten Elementarfaktoren (Arbeitsleistung, Betriebsmittel [z. B. Gebäude, Maschinen] und Werkstoffe). Verantwortlich für die Verbindung dieser drei

Elementarfaktoren ist der „dispositive Faktor“, der durch seine Entscheidungen (Dispositionen) die optimale Kombination der Elementarfaktoren sicherstellt. Der „dispositive Faktor“ selbst besteht aus zwei Schichten: einer intuitiven, irrationalen und einer analytisch durchdringenden, rationalen Schicht. Der analytisch durchdringbaren, rationalen Schicht rechnet Gutenberg zwei Funktionen zu: 1. Planung als die „gedankliche Vorwegnahme des Handelns“, die „jeder einigermaßen rationalen Entscheidung“ (Gutenberg 1951) vorausgeht, 2. Organisation als „der Vollzug der durch die Planung vorgegebenen Ordnung“ (ebenda). Die Organisation ist in diesem Ansatz also im Wesentlichen ein reines Umsetzungsinstrument. Ihre Aufgabe besteht darin, das Geplante Realität werden zu lassen.

Wenn Organisation als Vollzug verstanden wird, sind auch alle Regelungen, die zur Planumsetzung entwickelt und verabschiedet werden, unter den Begriff Organisation zu subsumieren. Damit ist die Organisation ein Geflecht aus Regelungen, die selbst wiederum entweder generell (wie z. B. Richtlinien) oder fallweise (einzelne Anordnung) gelten können. Gutenberg selbst trifft keine Vorentscheidung darüber, wie das Mischungsverhältnis zwischen diesen beiden Regelungsformen im Idealfall sein soll, sondern macht dies von der Variabilität der fraglichen betrieblichen Tatbestände abhängig. Allerdings stehen generelle oder fallweise Regelungen in einem substitutiven Verhältnis zueinander, und je „rationaler“ der Vollzug gestaltet werden kann, umso mehr generelle Regelungen werden nach Gutenberg Platz greifen. Andererseits sind Einzelfallregelungen immer dort notwendig, wo generelle Regelungen der Besonderheit des zu regelnden Tatbestands nicht (oder nicht genügend) gerecht werden. Demnach gilt ein „Substitutionsgesetz der Organisation“: „Der Grad an Generalisierung von Regelungssystemen muss mit der abnehmenden Variabilität der zu organisierenden Tatbestände in richtigem Maße zunehmen.“ (Gutenberg 1951)

Eine Variation des instrumentellen Verständnisses von Organisation bietet der konfigurative Organisationsbegriff, dessen Hauptvertreter Kosiol (1962) ist. Organisation bezeichnet hier die dauerhafte Strukturierung von Arbeitsprozessen, ein festes Gefüge (Konfiguration), das allen anderen Maßnahmen und Dispositionen vorgelagert ist. Organisation ist hier gewissermaßen das Gehäuse, in dem sich der betriebliche Leistungserstellungsprozess vollzieht. Im Unterschied zu Gutenbergs Verständnis fällt hier allerdings nur die generelle Regelung unter den Organisationsbegriff.

Ausgangspunkt aller organisatorischen Gestaltung ist nach Kosiol die Aufgabe des Unternehmens. Mit „Aufgabe“ ist hier die Marktaufgabe gemeint, also z. B. das Angebot eines Sprachen-Intensivkurses, die Produktion eines Automobils, die Vermittlung von Immobilien oder das Betreiben einer Fahrschule. Diese Gesamtaufgabe besteht selbst wiederum aus Teilaufgaben. Organisatorische Gestaltungsmaßnahmen müssen daher zunächst einmal die einzelnen Teilaufgaben ermitteln (Analyse), um sie dann wieder in einem Konstruktionsprozess zu einer zweckmäßigen Gestalt zusammenzufügen (Synthese). Der Kosiolsche Organisationsbegriff ist eher statisch angelegt, die Organisation soll ein Moment der Stabilität und Ordnung in den betrieblichen Leistungserstellungsprozess bringen.

**Merksatz** für den instrumentellen/funktionellen Organisationsbegriff:

„Das Unternehmen hat eine Organisation.“

### 1.3 Der institutionelle Organisationsbegriff

Kosiols Organisationskonzept nähert sich mit seiner Betonung der Ganzheit dem heute gebräuchlichen, institutionellen Organisationsbegriff. Der institutionelle Organisationsbegriff lenkt den Blickwinkel auf das gesamte System, also auf die Institution. In diesem Sinne sind Organisationen soziale Gebilde, die dauerhaft Ziele verfolgen und eine formale Struktur aufweisen, mit deren Hilfe die Aktivitäten der Mitglieder auf die verfolgten Ziele ausgerichtet werden sollen (vgl. Kieser/Walgenbach 2003). Allerdings sind für die Gestaltung und das Verständnis von Organisationen nicht nur die mehr oder weniger formalen Regelstrukturen relevant, vielmehr sind eine Vielzahl weiterer Faktoren von Bedeutung, die im Folgenden ausführlich dargestellt werden sollen.

**Merksatz** für den konfigurativen/institutionellen Organisationsbegriff:

„Das Unternehmen ist eine Organisation.“

### 1.4 Der prozessuale Organisationsbegriff

Über den bereits thematisierten instrumentellen bzw. institutionellen Organisationsbegriff hinaus, gibt es auch eine prozessuale Sichtweise von Organisation, der wir uns nun zuwenden. Diese legt kurz gesagt ein aktivitätsorientiertes Verständnis von Organisation zugrunde oder mit anderen Worten: Es geht um die Tätigkeit, den Prozess des Organisierens oder auch um die Praktiken, mit denen eine solche Ordnung hergestellt, aufrechterhalten und weiterentwickelt wird.

Wie schon zuvor erörtert, heißt Organisieren auch Regeln schaffen: Regeln für die Festlegung von Aufgabenverteilungen, Verfahrensrichtlinien für die Bearbeitung von Geschäftsprozessen, Festlegen von Beschwerde- und Kommunikationswegen, Regeln für das Verhalten der Organisationsmitglieder, die Ausformulierung von Weisungsrechten, Unterschriftsbefugnissen usw. Je mehr Regeln in Organisationen geschaffen werden, desto mehr werden der Leistungsprozess und seine Steuerung „entindividualisiert“ (Gutenberg 1983), d. h., man versucht das Funktionieren der Organisation von einzelnen konkreten Personen unabhängig zu machen. Die Einhaltung der Regeln wird von allen Organisationsmitgliedern erwartet; damit werden die Regeln selbst praktisch.

**Merksatz** für den prozessualen Organisationsbegriff:

„Das Unternehmen wird organisiert.“

Organisatorische Regeln sind als formale Regeln offiziell eingeführte, genauer gesagt: spezifizierte Erwartungen an das Verhalten der Mitglieder. Allerdings gibt es auch sogenannte informelle bzw. „unsichtbare“ Regeln, die nicht selten auf anderen, nicht offiziellen Wegen entstanden sind. Sie sind gewissermaßen die unsichtbaren Fettnäpfchen und Stolperdrähte, deren Unkenntnis vor allem für Neulinge riskant sein kann. Bisweilen sind diese Regeln in ihrer Wirksamkeit stärker als die offiziellen formalen Regeln, weil sie bestimmte heikle Tabuzonen tangieren. Häufig entstehen Regeln spontan aus dem täglichen Handeln heraus, bewähren sich oder werden wieder verworfen. Oft sind es gerade diese informellen Regeln, die das Verhalten besonders stark beeinflussen – Verstöße gegen sie gelten als „dont’s“, also als Fehler, die einem die Organisation oder die Mächtigen in ihr (meist stillschweigend aber nachhaltig) übel nimmt bzw. übel nehmen.

Darüber hinaus werden im organisationalen Alltag auch Regeln aus anderen Systemen (Branche, einer Berufsgruppe, kulturell gültige Werte usw.) beachtet. Sie werden beachtet, obwohl sie nicht offiziell eingeführt wurden und man beim Eintritt in die Organisation auch nicht darauf aufmerksam gemacht wurde, dass diese Regeln zu befolgen sind. Diese „fremden“ Regeln werden entweder indirekt in die Organisation hineingetragen (z. B. in Universitäten durch die Sozialisationsprozesse des wissenschaftlichen und des nicht-wissenschaftlichen Personals) oder sie fließen direkt durch die Interaktion mit anderen Systemen ein. Für Universitäten z. B. wird es immer bedeutender, dass die Wissenschaftler in Forschungsverbänden arbeiten. Dort treffen sie auf Kollegen, die nach „anderen Regeln“ (z. B. andere Art der Forschungsarbeit) als sie selbst arbeiten und es gilt, in der Zusammenarbeit beide Regelsysteme zu beachten, wenn die Kooperation fruchtbringend sein soll.

**Einladung zum Nachdenken:**

Gegen welche informellen Regeln sollte man in Ihrer Organisation möglichst nicht verstoßen, wenn man dort auf längere Sicht erfolgreich tätig sein möchte? Auf welche Weise haben Sie selbst diese Regeln kennengelernt? Was tut die Organisation, damit neu eintretende Mitarbeiter diese Regeln einigermaßen rasch kennenlernen?

Daraus lässt sich zusammenfassend ableiten, dass Organisationen keine isolierten Gebilde sind, sondern dass sie, damit ihr Überleben gesichert werden kann, ständig mit ihrer Umwelt interagieren müssen. Die Unterscheidung von System und Umwelt bringt es mit sich, dass der Prozess des Organisierens die Bearbeitung dieser Grenze einbeziehen muss.

## **1.5 Grundelemente der Organisation/ des Organisierens**

Die heutige Organisationstheorie versucht eine Integration aus institutionellem und prozessuellem Verständnis herzustellen. Wir werden weiter unten auf entsprechende Ansätze näher eingehen. Zunächst sollen aber jene Grundelemente dargestellt werden, die Organisationen ausmachen. Diese Charakteristika sind – unabhängig von der jeweils eingenommenen Perspektive und vom Gegenstand der

Leistungserstellung – die Zielgerichtetheit der Organisation, die formalen Organisationsstrukturen, die Mitgliedschaft in Organisationen, die Gestaltung der Aktivitäten der Organisationsmitglieder und die Grenzen der Organisation.

### **Zielgerichtetheit**

In fast allen Definitionen von Organisationen wird die „Zweckbezogenheit“ bzw. die „Zielgerichtetheit“ betont (vgl. Cyert/March 1963). Wenn Individuen bestimmte Ziele verfolgen, die sie allein nicht realisieren können, versuchen sie, diese in Kooperation mit anderen zu erreichen. Handelt es sich dabei um dauerhafte Ziele, die von allen Beteiligten verfolgt werden, bezeichnet man einen solchen Zusammenschluss als Organisation. Da mithilfe der Organisationsstruktur die Erreichung der Organisationsziele gewährleistet werden soll, ist die Organisationsstruktur – im Gegensatz zur Sichtweise des instrumentellen Organisationsbegriffs – lediglich Mittel der Verhaltenssteuerung der Mitglieder im Hinblick auf die Organisationsziele.

Die Organisationsziele sind aber auf jeden Fall von den Individualzielen der Organisationsmitglieder zu unterscheiden. Zunächst einmal ist davon auszugehen, dass Organisationsmitglieder persönliche Ziele im Hinblick darauf haben, was sie durch die Organisation bzw. die Mitgliedschaft in ihr erreichen möchten: ein hohes Einkommen, Prestige, einen sicheren Arbeitsplatz usw. Dies sind aber keine Organisationsziele. Erst dann, wenn Zielvorstellungen von Mitgliedern der Organisation in einem formal legitimierten Prozess von den dazu befugten Leitungspersonen oder -gremien als Ziele der Organisation deklariert werden, spricht man von Organisationszielen. Solchermaßen artikulierte Ziele kann man in Protokollen von Vorstandssitzungen, Presseerklärungen, Geschäftsberichten, Leitbildern usw. nachlesen.

In der Regel verfolgt eine Organisation nicht nur ein Ziel, z. B. Gewinnmaximierung oder Sicherstellung eines bestimmten Bildungsangebots, sondern mehrere Ziele parallel, z. B. Steigerung des Marktanteils in Land X, Aufrechterhaltung einer einmal erreichten Angebotsqualität Y, z-prozentige Steigerung der Quote jener Mitarbeiter, die an einer internen Weiterbildungsmaßnahme teilgenommen haben usw. Daher ist es zutreffender von einem Zielbündel zu sprechen. Dabei ist auch darauf zu achten, dass die Ziele, die eine Organisation verfolgt, nicht notwendigerweise miteinander harmonisieren müssen. So ist es ohne weiteres denkbar, dass eine Bildungsorganisation die an sich widersprüchlichen Ziele Kostenreduktion und Einsatz von Referenten mit einem hohen Bekanntheitsgrad gleichermaßen verfolgen will. Eine der Aufgaben von Organisationsleitung ist es dann, den Mitgliedern zu kommunizieren, welchen Zielen seitens der Organisation welche Priorität gegeben wird. Es soll auch nicht unerwähnt bleiben, dass Ziele einer Organisation bei aller Dauerhaftigkeit auch Veränderungen unterliegen. Dies ist allein dadurch bedingt, dass sich die (natürliche, gesellschaftspolitische, wirtschaftliche und soziale) Umwelt der Organisation selbst ständig verändert und entsprechende interne Anpassungen erfordert.

Eine wichtige Ergänzung wollen wir zusätzlich festhalten: Nicht immer sind die Ziele einer Organisation ausdrücklich formuliert (das gilt auch für die vermeintlich

rationalen Wirtschaftsbetriebe) und wir haben vermutlich alle schon die Erfahrung gemacht, dass nicht die Ziele entscheidend für den Erfolg waren, sondern die Empfindsamkeit bezüglich der in einer Situation konkret gegebenen Möglichkeiten (sog. „windows of opportunity“; vgl. Laske/Kappler 2006)

**Einladung zum Nachdenken:**

Wenn Sie an Ihre „eigene“ Organisation denken: Welche Ziele verfolgt diese Organisation? Gibt es überhaupt ein offizielles Zielsystem? Wenn ja, wie und wo ist es dokumentiert? Wie sieht es konkret aus und haben sich diese Ziele in den letzten Jahren möglicherweise verändert?

### Formale Organisationsstrukturen

Natürlich widerspricht auch der institutionelle Organisationsbegriff nicht dem Tatbestand, dass Organisationen formale Strukturen besitzen. Allerdings ergibt sich daraus kein Gesamtbild von Organisationen, wie es bei Gutenberg unterstellt wird. Formale Strukturen werden daher im institutionellen Organisationsverständnis wie folgt gedeutet: Organisationen bestehen aus mehreren Personen (auch Organisationsmitglieder genannt), deren Aufgabengebiete nach einem – der Absicht nach – rationalen Muster geteilt und wieder verknüpft werden. Dieses Muster setzen Organisationen in Erwartungen an ihre Mitglieder um, wie sie sich z. B. in Form von Stellenbeschreibungen oder Regeln ausdrücken, und an denen sich das Handeln der Organisationsmitglieder ausrichten soll. Die Einhaltung dieser Regeln wird als eine Bedingung der Mitgliedschaft formal abgesichert, z. B. durch Arbeitsverträge und Direktionsbefugnisse (dazu folgen unten noch genauere Ausführungen). Im institutionellen Organisationsverständnis wird dieses Regelwerk als Organisationsstruktur bezeichnet (vgl. Schreyögg/Geiger 2015, S. 10).

**Merksatz**

„Die Gesamtheit aller formalen Regelungen zur Arbeitsteilung und zur Koordination bezeichnen wir als formale Organisationsstruktur.“ (vgl. Kieser/Walgenbach 2003)

Nun wäre es aber verfehlt, formale Regeln ausschließlich unter dem Aspekt der Leistungssicherung oder Effizienz zu sehen. Formale Regelungen dienen auch der Sicherung von Herrschaft und Macht (vgl. Küpper/Felsch 2000). So kann man etwa die Arbeitsteilung als klassisches Beispiel des altbekannten Satzes „divide et impera“ (teile und herrsche) verstehen. In den einzelnen Stellen oder Arbeitsplätzen ist nicht zu überblicken, zu welcher Gesamtleistung der Organisation sich die verschiedenen Einzelleistungen zusammenfügen. Dieser Gesamtblick ergibt sich nur auf den „höheren“ Führungsebenen. Da Organisationsmitglieder im Rahmen der vertraglich geregelten Mitgliedschaftsbedingungen zudem die von der Hierarchie vorgegebenen Verfahrensvorschriften akzeptieren müssen, akzeptieren sie damit gleichzeitig auch Regeln, die ihren persönlichen Freiheitsspielraum einschränken.

Formale Regeln zur Arbeitsteilung und Koordination sind zwar prinzipiell zur Erzielung von Effizienzvorteilen erforderlich. Es ist aber in der Praxis nur schwer feststellbar, wie viel Arbeitsteilung und wie viele (die Handlungsfreiheit einengenden) Kompetenzregelungen und Verfahrensrichtlinien erforderlich sind, um Effizienz zu gewährleisten. Außerdem muss man klar sehen, dass einzelne Elemente der formalen Struktur weder der Effizienzsicherung noch der Herrschaftssicherung zuzurechnen sind, sondern dass diese vor allem dazu dienen, der Organisation Legitimität zu verschaffen und somit ihren Erhalt zu sichern (vgl. DiMaggio 1991; Meyer/Rowan 1977). So lässt sich beispielsweise die Schaffung der Stelle eines Umweltschutzbeauftragten in einem Unternehmen darauf zurückführen, dass hierdurch die Erwartungen mächtiger Anspruchsgruppen in der Umwelt der Organisation zufriedengestellt werden.

### Mitgliedschaft

Personen gehören zunächst einmal zur Umwelt von sozialen Systemen. Organisationsbildung setzt daher eine „Erkennungsregel“ voraus, die die Abgrenzung von systemrelevanten und „externen“ Handlungen und Entscheidungen ermöglicht (vgl. hierzu ausführlich Breisig<sup>2</sup> 2003; sowie Breisig 2015, S. 4ff.). Damit ist die – oft nicht leicht zu beantwortende – Frage aufgeworfen, wer Mitglied einer Organisation ist und wer nicht. Bspw. kann man durchaus kontrovers diskutieren, ob Studierende Mitglieder der Universität sind, oder ob Schüler als Mitglieder ihrer Schule gelten können. Die Differenzierung zwischen der Mitgliedschaft und der Nicht-Mitgliedschaft bezeichnet allerdings zugleich die *Grenze* der Organisation zu ihrer Umwelt.

Aus einer ganz allgemeinen Sicht heißt Mitgliedschaft das Eingehen einer – im weitesten Sinne formal abgesicherten – Beziehung mit der Organisation. Sie muss Menschen einbinden, damit diese Aktivitäten ergreifen, die der Erreichung der Organisationsziele dienlich sind, selbst wenn die persönlichen Ziele teilweise oder völlig anders gelagert sind.

Je nach Organisationstyp dominieren dabei ganz unterschiedliche Einbindungsmuster. Während beispielsweise die „Einbindung“ der Mitglieder in Gefängnissen und geschlossenen psychiatrischen Anstalten auf Zwang beruht, beruht sie in sogenannten „normativen Organisationen“ wie Kirchen, Parteien oder Gewerkschaften in starkem Maße auf geteilten Überzeugungen und dem Wunsch nach Zusammenschluss und Kooperation mit Gleichgesinnten. Erwerbswirtschaftliche Unternehmen stehen zwischen diesen Integrationsmustern. Etzioni (1961) bezeichnet sie treffend als „utilitaristische Organisationen“, weil die Eingliederung der Mitglieder überwiegend aus der vertraglich vereinbarten Aussicht auf materielle Belohnungen resultiert (was aber normativ-ideelle Mitgliedschaftsmotive keineswegs ausschließt). Entscheidend ist also die Mitgliedschaft aufgrund von *Verträgen*. Von daher fallen auch jene Organisationen, die nicht unmittelbar zum Zwecke der Gewinnerzielung gegründet wurden, sondern auf die Erfüllung z. B. bestimmter

---

<sup>2</sup> Wir danken Thomas Breisig für die Möglichkeit, Teile seines Skripts zu Organisation in kleinen und mittleren Unternehmen (KMUs) in überarbeiteter Form verwenden zu dürfen.

Versorgungsfunktionen abzielen (etwa Krankenhäuser, staatliche oder halb-staatliche Bildungseinrichtungen) und dazu mit Hilfe von Arbeitsverträgen Mitarbeiter beschäftigen, unter die Kategorie der utilitaristischen Organisation. Gesprochen werden kann von ihnen auch als Arbeitsorganisationen.

Im Konzept der marktwirtschaftlichen Wirtschaftsordnung tritt der Unternehmer als nach individueller Nutzenmaximierung strebendes Wirtschaftssubjekt in Erscheinung, das für einen anonymen Markt produziert und die dafür erforderlichen Ressourcen, also auch Arbeitskraft, auf den Produktionsfaktormärkten erwirbt. Die Integration des „Faktors Arbeit“ in das Unternehmensgeschehen erfolgt über den Arbeitsvertrag, mit dessen Abschluss er über einen Grundstock an „gekauftem Arbeitsvermögen“ verfügt. Über den Arbeitsvertrag sichert sich der Unternehmer gleichsam die generalisierte Anerkennung der Formalstruktur durch die vertraglich gebundenen Beschäftigten und macht sie – zumindest einigermaßen – unabhängig von deren individuellen Motiven.

In arbeitsteiligen Kooperationszusammenhängen ist das am Arbeitsmarkt eingekaufte Arbeitsvermögen eine zwar notwendige, aber noch keine hinreichende Produktionsvoraussetzung. Es besteht ein immer wieder neu zu aktualisierender Konkretisierungsbedarf, da die jeweils benötigte Form der Arbeit, in die das variable Arbeitsvermögen von ihren Trägern gebracht werden soll, mit dem Abschluss des Arbeitsvertrages nicht abschließend festgelegt sein kann.

Um das unspezifische Arbeitsvermögen in reale Arbeit zu überführen (Transformationsproblem!), gibt es das *Direktionsrecht* des Arbeitgebers; dieses soll sicherstellen, dass im Wege von Weisungen die Details der Arbeitsvollzüge von Situation zu Situation bestimmt werden können. Soweit sich diese Weisungen in dem arbeitsvertraglich abgesteckten Rahmen bewegen und ihnen keine anderen gesetzlichen oder vertraglichen (z. B. tarifvertragliche) Regelungen entgegenstehen, bedarf es dazu keiner ausdrücklichen Zustimmung des Arbeitnehmers. Zu fragen ist aber, was mit dem Unternehmer ist, der selbst ja keinen Arbeitsvertrag hat. Selbstverständlich ist auch er Organisationsmitglied, z. B. weil er durch einen Rechtsakt den Betrieb gegründet hat. Auch können mehrere Personen und/oder andere Unternehmen mit eigener Rechtspersönlichkeit („juristische Personen“) durch Gesellschaftsverträge Unternehmen gründen. Ihnen stehen nach dem Handelsgesetzbuch dann Vertretungsrechte nach außen und Geschäftsführungsrechte nach innen zu. Diese beinhalten auch die Möglichkeit, Verträge zu schließen, u. a. Arbeitsverträge. Das heißt mit anderen Worten: Sie sind damit auch Partei von Arbeitsverträgen.

Es bleiben aber darüber hinaus eine Reihe von Grenz- und Zweifelsfragen, so dass es bei der Frage der Mitgliedschaft stets eine Grauzone geben wird. So arbeiten z. B. Menschen oft intensiv für ein Unternehmen auf der Basis von Werk- oder Dienstverträgen („freie Mitarbeiter“) oder als „selbstständige Handelsvertreter“. Auch die in sogenannten atypischen Beschäftigungsverhältnissen mit der Organisation in Beziehung stehenden Individuen stellen einen Grenzfall dar.

Die Frage der Mitgliedschaft wird man nur für den konkreten Einzelfall nach Maßgabe der Intensität der Beziehungen beantworten können. Wir können diese Grenze mit Kieser/Walgenbach (2003) dort ziehen, wo die Mitgliedschaft einer

Person auf Verträgen dergestalt beruht, dass diese der Organisation bzw. ihren legitimierte Vertretern das Recht gibt, dem Individuum verhaltenssteuernde Vorgaben und Anforderungen aufzuerlegen. Sonstige Vertragsbeziehungen wie Kauf- oder Kreditverträge begründen in dieser hier vertretenen Interpretation jedoch *keine* Mitgliedschaft; selbst dann nicht, wenn die zugrunde liegenden Beziehungen sehr langfristiger Natur sind.

Die Summe der verschiedenen, durch Verträge oder sonstige formale Bindungen abgesicherten Mitgliedschaften und daraus abgeleiteten Ansprüchen bezeichnet die Organisationsforschung auch als Ressourcenpool. Die Bezeichnung „Ressourcenpool“ oder auch „korporativer Akteur“ (Vanberg 1982) besagt, dass Individuen einen Teil ihrer Ressourcen einer zentralen Disposition unterstellen, die außerhalb ihrer selbst liegt. Die eingebrachten Ressourcen können unterschiedlichster Natur sein: Geld, Arbeitskraft, Nutzungsrechte, usw. Grundsätzlich sind dann bei der Gestaltung von Organisationen gewisse Basisprobleme zu lösen, die u. a. darin bestehen, wie die Leitung über den Ressourcenpool organisiert werden soll und wie die Verteilung des damit erarbeiteten Ertrags erfolgen soll.

### **Aktivitäten der Mitglieder**

Die vertraglich begründete Mitgliedschaft bezieht sich nicht auf die gesamte Persönlichkeit eines Menschen, sondern auf bestimmte Handlungen oder Leistungen (vgl. hierzu ausführlich Breisig 2015, S. 7). Man kauft ja schließlich keine Menschen ein, sondern nur (teilweise) deren Arbeitskraft. Das Individuum wird demgemäß nur in einer bestimmten Rolle (z. B. als Arbeitnehmer) in die Organisation eingebunden („Partialinklusion“). Sehr treffend hat dies die klassische betriebswirtschaftliche Organisationslehre auch begrifflich zum Ausdruck gebracht, wenn sie anstatt von arbeitenden Menschen o. ä. zumeist von „Aufgabenträgern“ spricht (vgl. z. B. Kosiol 1962). Begriffe wie gewerbliche Arbeitnehmer, leitender Angestellter, Vorstandsmitglied oder Eigentümer stehen für solche Handlungskomplexe oder -bündel.

#### **Einladung zum Nachdenken:**

Welche Aktivitäten unternehmen Ihrer Erfahrung nach Organisationen, um ihre Mitglieder möglichst umfassend zu integrieren? Was tun Sie selbst, um die Grenze zwischen sich und der Organisation festzulegen – und wo fällt Ihnen das möglicherweise sehr leicht bzw. ziemlich schwer?

Organisationen zielen mit ihren strukturellen Regelungen auf die Kanalisierung und Steuerung der Mitgliederaktivitäten. Die Kanalisierung bezieht sich auf die Aktivitäten, die direkt und indirekt in Bezug zum Zweck der Leistungssicherung stehen. So wird z. B. die Tätigkeit eines Fließbandarbeiters recht exakt durch das Maschinensystem und vermutlich ergänzende Anordnungen des Vorgesetzten gesteuert. Dies ist erforderlich, weil die Menschen als Ganzheiten mit all ihren Bedürfnissen, aber auch mit ihren Eigenheiten in den Betrieb kommen, die sie – bildlich gesprochen – nicht am Werkstor zurücklassen. Dies gilt natürlich auch für

Führungskräfte: Bei ihnen sind insbesondere die eigenen Werthaltungen von Bedeutung (vgl. dazu Deeg 2012; Weibler/Deeg 2015), die in Entscheidungen eingehen – die Organisation kann durch Mission Statements, Führungsrichtlinien, Anreizsysteme und Ähnliches Rahmenbedingungen für Entscheidungen vorgeben.

Durch die Beschränkung auf bestimmte Aktivitäten werden auch Mehrfachmitgliedschaften in Organisationen möglich, die in unserer Gesellschaft eher die Regel als die Ausnahme sind. So kann beispielsweise eine Person in einem Unternehmen als Arbeitskraft tätig, zugleich aber auch als Gewerkschaftsmitglied aktiv und in einer Fernuniversität zum nebenberuflichen Studium eingeschrieben sein.

### **Beständige Grenzen**

Organisationen sind durch Grenzen charakterisiert, die es ihnen möglich machen, organisatorische Innenwelt und Außenwelt zu unterscheiden. Diese Grenze ist jedoch keine „natürliche“ Grenze, sondern sie ist absichtsvoll von Menschen hergestellt und weist ein gewisses Maß an Stabilität auf. Eine Organisation kann nur dauerhaft bestehen, wenn es ihr gelingt, diese Grenze auch dauerhaft aufrechtzuerhalten. Die Grenzen sind, wie gesagt, ganz wesentlich durch identifizierbare Mitgliedschaften vorgegeben, d. h., jede Organisation sollte angeben können, wen dieser Kreis der Organisationsmitglieder umfasst.

Andererseits bietet die Grenze auch eine „Erleichterung“ für die Organisation. Alles, was außerhalb der Grenzen liegt, ist für die Organisation nicht (direkt!) steuerbar, daher kann das Geschehen außerhalb zumindest teilweise ausgeblendet werden. Die Befindlichkeit von Kunden ist z. B. solange irrelevant für eine Organisation, als sie nicht die Aktivitäten der Organisation betreffen, und die Situation der weiteren sozialen und natürlichen Umwelt spielt in Organisationen meist eine untergeordnete Rolle. Die moderne Organisationsforschung spricht daher von einem Komplexitätsgefälle an der Grenze der Organisation: Was innerhalb der Grenzen geschieht, wird sehr genau gesteuert und beobachtet, das, was außerhalb vor sich geht, hingegen mit sehr viel geringerem Intensitäts- und Genauigkeitsgrad.

### **Schlüsselwörter:**

*Arbeitsteilung, Arbeitsvermögen, Arbeitsvertrag, Direktionsrecht, Effizienz, formale Regel, Grenzen (von Organisationen), Grundelemente der Organisation, Hierarchie, informelle Regeln, Macht, Mitgliedschaft, normative Organisationen, Organisationsstruktur, Organisationsziele, Partialinklusion, prozessualer Organisationsbegriff, Ressourcenpool, utilitaristische Organisationen*

### **Aufgaben zur Lernkontrolle**

- 1.1 *Interpretieren Sie den Satz: „Das Unternehmen ist eine Organisation, weil es eine Organisation hat“!*
- 1.2 *Fassen Sie mit Ihren eigenen Worten die Standard-Definition von „Organisation“ zusammen!*
- 1.3 *Welche Rolle spielen Ziele für Organisationen?*

- 1.4 *Die Ziele einer Organisation sind selten einer direkten Beobachtung zugänglich. Bitte überlegen Sie sich verschiedene Techniken, wie man die Ziele von Organisationen ermitteln könnte und welche Probleme mit der jeweiligen Erfassungsform verbunden sind!*
- 1.5 *Wer hat in Wirklichkeit Ziele, Menschen oder Organisationen? Wie werden aus Zielen von Menschen Ziele der Organisation?*
- 1.6 *Bitte überlegen Sie sich mindestens drei konkrete Beispiele für zielgerichtete Zusammenschlüsse von Menschen, denen aber das Merkmal der Dauerhaftigkeit fehlt und die daher keine „Organisation“ darstellen!*
- 1.7 *Welche Mechanismen sind Ihnen bekannt, wie Organisationen (unterschiedlichen Typs) ihre Mitglieder einbinden?*
- 1.8 *Welche Rolle spielt das Direktionsrecht des Arbeitgebers im Zusammenhang mit der vertraglichen Einbindung der Arbeitnehmer in die Organisation?*
- 1.9 *Bitte erklären Sie, warum formale Regeln für eine Organisation so wichtig sind! Was genau sind die Effizienzvorteile formaler Regeln?*
- 1.10 *Wie könnten sich formale Regeln in den folgenden Organisationstypen Ihrer Ansicht nach unterscheiden: Schulen; Krankenhäuser; Gefängnisse; Gewerkschaften; Unternehmen?*
- 1.11 *Erörtern Sie die Standardform des Zustandekommens formaler Regeln in erwerbswirtschaftlichen Organisationen (Unternehmen)! Welche anderen Möglichkeiten sind Ihnen bekannt, wie Regeln entstehen können?*

### **Aufgaben mit Bezug zur Berufstätigkeit**

- 1.12 *Wenn Sie an „Ihre“ Organisation denken, welche Ziele verfolgt diese Organisation? Gibt es überhaupt ein offizielles Zielsystem? Wenn ja, wie und wo ist es dokumentiert? Wie sieht es konkret aus?*
- 1.13 *Bitte benennen und umschreiben Sie mindestens drei spezifische Elemente der Organisationsstruktur aus Ihrer Organisation!*

### **Literatur zur Vertiefung**

- Clegg, St./Kornberger, M./Pitsis, T. S. (2016): *Managing and Organizations – An Introduction to Theory and Practice*. 4. Aufl. London u. a.  
*Dieses Buch ist in kürzester Zeit zu einem gut lesbaren, modernen und phantasievollen Standardwerk zum Management von Organisationen geworden; für Leser mit guten Englischkenntnissen eine sehr empfehlenswerte Quelle.*
- Kieser, A./Walgenbach, P. (2010): *Organisation*. 6. Aufl. Stuttgart.  
*Wer sich intensiver mit Fragen der Organisation und deren Gestaltung auseinandersetzen möchte, ist mit diesem leicht lesbaren und dennoch fachlich kompetenten Buch gut beraten.*
- Schreyögg, G./Geiger, D. (2015): *Organisation: Grundlagen modernen Organisationsgestaltung. Mit Fallstudien*. 6. Aufl. Wiesbaden.  
*Dieses Lehrbuch zählt im deutschsprachigen Bereich inzwischen zu den Standardwerken – sehr empfehlenswert, da es eine gute Übersicht liefert.*