

**SCHÄFFER  
POESCHEL**

# 1

## Einführung

### 1.1 Was ist eine »Organisation«?

Diese Frage löst vielleicht Verblüffung aus. Wir alle bewegen uns täglich in Organisationen und da sollen wir nicht in der Lage sein anzugeben, was eine Organisation ist, wie sie aussieht. Ist das nicht offensichtlich? Eine Organisation hat z. B. eine Hierarchie, man muss in ihr Regeln beachten und darauf schauen, dass Zielvorgaben erreicht werden. Dennoch ist es so, dass Wissenschaftler die Frage recht unterschiedlich beantworten. Je nach zugrunde liegender theoretischer Perspektive sehen sie Organisation als ein Mittel zur Steigerung der Effizienz, als ein Instrument zur Herrschaftssicherung, als einen Apparat, der das Individuum einengt und in eine vorgefertigte Rolle zwängt, als eine Möglichkeit, um individuelle Freiheit zu gewinnen, als einen Knotenpunkt von Verträgen oder als ein System, dessen Code die Kommunikation von Entscheidungen ist. Die Aufzählung, wie Organisationswissenschaftler je nach gewählter theoretischer Perspektive Organisation beschreiben, ließe sich noch um etliche Beispiele erweitern (s. Morgan 2007). Das wollen wir jedoch nicht tun, sondern zunächst die Zielsetzung dieses Buchs verdeutlichen. Erst dann werden wir eine Definition von Organisation vorstellen, die uns im Hinblick auf diese Zielsetzung als ein sinnvoller Ausgangspunkt erscheint.

In diesem Buch konzentrieren wir uns auf einen bestimmten Aspekt oder ein bestimmtes Element von Organisationen: auf die formale Struktur. Es ist unser Ziel, die Organisationsstruktur und die Wandlungen, denen sie unterliegt, zu beschreiben und zu erklären. Die Konzentration auf einen bestimmten Aspekt von Organisationen, nämlich die Darstellung und Erklärung von Organisationsstrukturen, befreit uns von der zunehmend als unerfüllbar erachteten Forderung, Organisation umfassend aus einer theoretischen Perspektive zu beschreiben und zu erklären. Jede der derzeit vorliegenden Organisationstheorien, in der die formale Struktur von Organisationen thematisiert wird, erweist sich bei einzelnen Teilfragen als sehr erklärungräftig, zu anderen beobachtbaren und relevanten Phänomenen liefert sie jedoch keine oder nur wenig befriedigende Aussagen. Dies liegt darin begründet, dass jede Organisationstheorie, bedingt durch ihr Erklärungsinteresse und die ihr zugrunde liegenden Annahmen, bestimmte Problemfelder der Organisation und des Organisierens hell ausleuchtet, andere jedoch im Dunkeln belässt. Im zweiten Kapitel, in dem wir verschiedene Organisationstheorien vorstellen, wird dies deutlich werden. Dass wir uns auf die formalen Strukturen von Organisationen konzentrieren und nicht Organisationen umfassend aus einer theoretischen Perspektive beschreiben und erklären, bedeutet also, dass wir uns in unserer Betrachtung nicht auf eine Theorie beschränken. Vielmehr werden wir auf mehrere Organisationstheorien Bezug nehmen. Dabei versuchen wir, die jeweiligen Stärken der einzelnen Theorien zur Erklärung bestimmter Aspekte der formalen Struktur zu nutzen, und die Bereiche, die von einzelnen

Theorien im Dunkeln gelassen werden, mit anderen Theorien auszuleuchten. Gelegentlich liefern jedoch mehrere Theorien einen Beitrag zur Beschreibung und Erklärung von bestimmten Elementen der formalen Organisationsstruktur und des Wandels, dem sie unterliegen. In diesem Fall werden wir in unserer Darstellung auf mehrere Theorien Bezug nehmen und ihre Aussagen zu den jeweiligen Fragestellungen vergleichend gegenüberstellen. Wir hoffen, dass es uns durch unser Vorgehen gelingt, die Leser in die Lage zu versetzen, selbst zu beurteilen, welche Theorie insgesamt oder mit Blick auf einen Teilaspekt der formalen Struktur von Organisationen den größten Erklärungsbeitrag liefert.

Die Konzentration auf die Struktur von Organisationen und nicht auf eine bestimmte Organisationstheorie bedeutet jedoch auch eine Einschränkung. Wir werden in diesem Buch nur auf solche Organisationstheorien Bezug nehmen, in denen die Darstellung und Erklärung der formalen Struktur von Organisationen im Vordergrund steht. Das heißt, nicht alle Organisationstheorien und Betrachtungsweisen von Organisationen, die in der Organisationswissenschaft diskutiert werden, finden Beachtung (einen Überblick über die derzeit diskutierten Theorien vermitteln u. a. Kieser/Ebers 2006; Clegg et al. 2006; Baum 2002; Ortmann et al. 2000a). Diejenigen Theorien, auf die wir uns beziehen, werden im zweiten Kapitel knapp dargestellt und einer kurzen Kritik unterzogen.

Allerdings birgt eine Annäherung an Organisationen mit einer Vielzahl von Theorien auch Gefahren. Organisationstheorien basieren auf bestimmten Annahmen und bringen ein spezifisches Erklärungsinteresse zum Ausdruck. Viele Theorien zu nutzen, kann dazu führen, dass einerseits das Erklärungsobjekt, nämlich die formale Struktur von Organisationen, an Schärfe verliert, und andererseits durch die Bezugnahme auf unterschiedliche Theorien Verwirrung gestiftet wird. Dies gilt es zu vermeiden. Aus diesem Grund werden wir im Folgenden zunächst eine immer noch weit verbreitete, aber heute nicht mehr unumstrittene Betrachtungsweise von Organisation und formaler Struktur vorstellen. In dieser werden Organisationen als auf einen Zweck bezogene soziale Gebilde verstanden und Organisationsstrukturen als ein Mittel, um diesen Zweck zu erreichen. Wir sind der Überzeugung, dass vor dem Hintergrund dieses Organisationsverständnisses alternative Betrachtungsweisen und Erklärungsversuche von Organisationsstrukturen leicht verständlich werden. Erst an späterer Stelle werden wir deshalb die aus didaktischen Gründen zunächst gewählte Definition dadurch relativieren, dass wir auch andere mögliche Betrachtungen von Organisationen vorstellen werden.

### **1.1.1 Organisationen als Ressourcenpools**

Eine relativ häufige Kennzeichnung von Organisationen, die sich in unterschiedlichen Theorien in leicht abgewandelter Form findet, ist die des Ressourcenpools oder des *korporativen Akteurs* (Vanberg 1982; Coleman 1979; Alchian/Demsetz 1972). Ressourcenpools entstehen, wenn Individuen einen Teil ihrer Ressourcen einer zentralen Disposition unterstellen, die außerhalb ihrer selbst liegt. Die eingebrachten Ressourcen können ganz unterschiedlicher Art sein: Geld (in Form von Kapitalbeteiligungen

oder Mitgliedschaftsbeiträgen), Arbeitskraft oder auch bestimmte Rechte, wie etwa das Recht, im Namen der Mitglieder zu handeln (diese Ressource übertragen u. a. Gewerkschaftsmitglieder auf ihre Gewerkschaft). In der Regel jedoch bringen Individuen nicht alle Ressourcen, über die sie verfügen, in eine Organisation ein. Folglich können *Individuen gleichzeitig Mitglieder mehrerer Organisationen sein*: So ist eine Person beispielsweise Mitarbeiter in einer bestimmten Unternehmung, Aktionär von einer anderen und vielleicht auch noch Mitglied in einer Gewerkschaft, in einer politischen Partei, in einem Fußballclub und in einem Gesangverein.

Ein Beispiel mag die Definition von Organisationen als Ressourcenpools oder als korporative Akteure verdeutlichen: Wenn fünf Fischer, die bisher jeweils für sich mit ihren eigenen Booten und eigener Ausrüstung auf Fang gingen, den Entschluss fassen, sich zusammenzutun und dazu ein gemeinsames Unternehmen gründen, in das sie ihre Arbeitskraft und ihre Arbeitsmittel einbringen, entsteht eine Organisation. An diesem Beispiel wird auch deutlich, welche *Basisprobleme* bei der Gestaltung einer Organisation zu lösen sind: (1) *Wie soll die Leitung über den Ressourcenpool organisiert werden?* (2) *Wie soll die Verteilung des Ertrags erfolgen?* Für die Lösung dieser Probleme steht ein breites Spektrum von Gestaltungsalternativen zur Verfügung. So könnten sich die Fischer in unserem Beispiel entschließen, bei allen Fragen, die ihre gemeinsame Arbeit betreffen, als Gruppe gemeinsam zu entscheiden und Erträge der Gruppe insgesamt zukommen zu lassen. Wählen sie diese *genossenschaftlich-demokratische Organisationsform*, benötigen sie noch ein Verfahren, das die individuellen Voten der Beteiligten zu einer Entscheidung aggregiert – sie müssen etwa festlegen, dass Einstimmigkeit vonnöten ist oder bestimmte Mehrheiten ausreichen. Weiter müssen sie einen Schlüssel für die Verteilung der Erträge festlegen – etwa alle bekommen gleich viel oder der Ertrag wird im Verhältnis zu dem, was die Mitglieder eingebracht haben, aufgeteilt. Eine andere grundsätzliche Gestaltungsalternative lässt sich als *monokratisch-hierarchisch* bezeichnen: Die Fischer einigen sich, dass nur einer entscheidet. Die Übrigen haben sich seinen Entscheidungen zu fügen und erhalten ein festes Einkommen. Auf den Koordinator entfällt der übrig bleibende Teil des Ertrags – das Residuum oder der Gewinn (Alchian/Demsetz 1972). Zwischen diesen beiden extremen Regelungsmustern gibt es noch viele Mischformen, auf die wir hier nicht im Einzelnen eingehen wollen. Wichtig ist zunächst nur, dass die Definition von Organisationen als Ressourcenpools die beiden Basisprobleme der Gestaltung – das Koordinationsproblem und das Verteilungsproblem – hervorruft. Und noch einen Vorteil hat die Definition der Organisation als Ressourcenpool: Sie macht deutlich, dass *Markt und Organisation grundlegende Alternativen der Koordination individueller Aktivitäten* darstellen. Solange unsere Fischer unabhängig mit ihren Booten auf Fang fahren, bewirkt der Markt eine Koordination ihrer Aktivitäten: So werden sie, wenn sie zu viele Fische fangen und diese verkaufen wollen, u. U. bald feststellen, dass wegen der Konkurrenz zwischen ihnen die Preise fallen und sich der hohe Aufwand nicht lohnt. Sie werden also ihren Arbeitseinsatz reduzieren. Oder einige Fischer werden aus dem Markt ausscheiden. Die Marktpreise veranlassen die Individuen zu einer Koordination. Haben die Fischer jedoch einen Ressourcenpool gebildet, wird die Abstimmung ihrer Aktivitäten untereinander durch die zentrale Disposition geleistet. Die Unterscheidung von Markt und Hierarchie als die grundle-

genden Koordinationsformen liegt dem Property-Rights- und dem Transaktionskostenansatz zugrunde (Picot et al. 2008; Kräkel 2007; Jost 2000; Richter/Furubotn 1999; Williamson 1975, 1985; Furubotn/Pejovich 1972, 1974).

### 1.1.2 Die Entstehung von Organisationen

Organisationen gibt es in einem größeren Umfang erst seit ca. 200 Jahren. Für die meisten von uns ist diese Feststellung einigermaßen überraschend, weil uns Organisationen so selbstverständlich geworden sind (Zucker 1977). Wenn wir uns aber kurz mit der Geschichte der Entstehung von Organisationen und mit ihrer Verbreitung befassen, können wir ihre Eigenarten und ihre Funktionen in der modernen Gesellschaft besser verstehen.

*In archaischen oder primitiven Gesellschaften gab es noch keine Organisationen* (Giesen 1980). Es gab in ihnen zwar Hierarchien, an deren Spitze etwa die Stammesältesten standen, aber diese Hierarchien waren nicht Hierarchien von Organisationen, sondern Hierarchien der Gesellschaft, die in der Regel identisch mit verwandtschaftlichen Strukturen waren. Neben diesen gesellschaftlich-verwandtschaftlichen Strukturen lassen sich in archaischen Gesellschaften keine anderen Strukturen, also auch keine organisatorischen Strukturen unterscheiden.

---

Herrenhöfe

Auch der *Herrenhof*, die im frühen Mittelalter dominierende Institution der Produktion, war keine Organisation im Sinne eines Ressourcenpools: Die hörigen Bauern und das unfreie Gesinde gehörten zur »*Familia*« – zur Familiengemeinschaft – des Grundherrn. Die Familie als Grundeinheit der Gesellschaft wurde sozusagen um künstliche Mitglieder erweitert. Die Angehörigen des Herrenhofs brachten nicht freiwillig bestimmte Ressourcen in den Herrenhof ein, sondern sie brachten zwangsläufig alle ihre Ressourcen ein. Die Institution der Grundherrschaft umfasste sie in toto. Sie konnten nur zusammen mit dem Land verkauft bzw. zu Lehen gegeben werden (Rössner 1993).

---

Zünfte

Und selbst die *Zünfte*, im Mittelalter die wichtigsten Institutionen der gewerblichen Produktion, waren noch keine Organisationen (Kieser 1989). Sie waren es vor allem deshalb nicht, weil auch sie noch ihre Mitglieder in toto umfassten: Ein freiwilliges Ausscheiden aus der Zunft oder auch nur ein Wechsel der Zunft waren nicht möglich. Die Zunft umfasste und regelte alle Lebensbereiche: das Familienleben, die »Freizeit«, das religiöse Leben, die Rechtssprechung, den militärischen Schutz der Stadt usw. Einen »zunftfreien Raum«, so wie wir heute ein »Privatleben« neben unserer Tätigkeit in Arbeitsorganisationen haben, gab es nicht. Die Zunft war somit eher eine soziale Schicht – die Schicht bestimmter Handwerker – als eine Produktionsorganisation. Sie war eine Gesellschaft in der Gesellschaft.

---

Organisationen

Die ersten *Organisationen* in unserer Region waren *Gesellschaften von Fernhandelskaufleuten*, worunter wiederum die um 1380 gegründete Große Ravensburger Gesellschaft eine der ersten war (Schulte 1923). Einzelne Kaufleute konnten solchen Gesellschaften beitreten, sie konnten aber auch wieder austreten. Einige brachten neben Kapital auch noch ihre Arbeitskraft ein, während andere sich eher als stille Gesellschafter verstanden. Nicht alle Geschäfte, die die Mitglieder solcher Gesell-

schaften tätigten, wickelten sie über die Gesellschaft ab. Auf diese Gesellschaften von Fernkaufleuten trifft also die Definition von Ressourcenpools bereits zu: Mitglieder konnten bestimmte Ressourcen freiwillig einbringen, sie aber der Organisation auch wieder entziehen. Solche Organisationen waren aber bis zum Beginn des 18. Jahrhunderts noch sehr selten. Sie erstreckten sich auch noch kaum auf die gewerbliche Produktion. Erst als im 18. Jahrhundert Verlage (Betriebe, in denen ein Kaufmann die benötigten Rohstoffe beschaffte – »vorlegte« – und Heimarbeiter oder Handwerker in eigenen Werkstätten Produkte im Auftrag dieses Kaufmanns erstellten) und Manufakturen verstärkt auf den Plan traten, wurden auch größere Teile der gewerblichen Produktion in Organisationen betrieben. Auch die Freimaurer des 18. Jahrhunderts leisteten einen bedeutenden Beitrag zur Entstehung von Organisationen, indem sie freiwillige Vereinigungen bildeten, in denen beispielsweise Bürgerliche eine höhere Stellung einnehmen konnten als Adelige – eine für die damalige Zeit unglaubliche Regelung, die mit dafür verantwortlich war, dass die Freimaurer als Geheimbund agierten –, und sich intensiv mit Fragen der Organisationsgestaltung auseinander setzten: Wie viele Hierarchieebenen soll unsere Loge haben? Welche Ämter sollen geschaffen werden? Wie sollen die Prozeduren zur Aufnahme neuer Mitglieder gestaltet sein (Kieser 1998)?

Woran lag es aber, dass sich Organisationen so langsam durchsetzten? Die Antwort kann hier nur angedeutet werden (ausführlicher Kieser 1989). Organisationen stellen hohe Anforderungen an die Qualifikationen ihrer Mitglieder: Diese müssen in der Lage sein, Entscheidungen zur Investition und Desinvestition von Ressourcen nach Maßgabe ökonomischer Kriterien zu fällen. Die Kaufleute verfügten eher über diese Qualifikation als die Schicht der Handwerker. Hinzu kommt, dass Marktmechanismen noch höchst unvollkommen ausgebildet waren. So gab es beispielsweise noch keinen Arbeitsmarkt, noch keinen Kapitalmarkt und auch noch keine leistungsfähige Gerichtsbarkeit, die bei vertragsrechtlichen Problemen berechenbar und schnell hätte entscheiden können. Das Vertragsrecht war noch kaum entwickelt. Institutionen, die ökonomische Aufgaben erfüllten, mussten zwangsläufig auch andere Aufgaben wahrnehmen, da es noch keine anderen Institutionen für sie gab. So hatte die Zunft beispielsweise neben den ökonomischen auch noch religiöse, soziale, politische, militärische und jurisdiktionalen Aufgaben gleichzeitig und gleichgewichtig zu erfüllen. Unter diesen Bedingungen hätte Wettbewerb um Ressourcen im ökonomischen Bereich zweifelsohne zur Folge gehabt, dass die nicht-ökonomischen Aufgaben der Zunft – die religiösen, sozialen und jurisdiktionalen etwa – ins Hintertreffen geraten, wenn nicht zum Verschwinden gebracht worden wären. Nur in dem Maße, in dem sich allmählich Märkte für Arbeitskräfte, für Kapital und für Investitionsgüter, Rechtssystem, spezialisierte Institutionen für die Rechtssprechung, für soziale und religiöse Aufgaben usw. herausbildeten, konnten die sozialen Monopole der Zünfte durch Organisationen – Ressourcenpools – ersetzt werden, die vorwiegend an ökonomischen Kriterien ausgerichtet waren und in die Individuen Kapital und Arbeit investieren und desinvestieren konnten.

Der große Vorteil von Organisationen gegenüber ihren Vorläufer-Institutionen ist ihre höhere Flexibilität und ökonomische Effizienz. Unter bestimmten gesellschaftlichen Voraussetzungen – und in unseren Breiten waren diese Voraussetzungen gege-

ben – setzten sich in evoluterischen Prozessen flexiblere und effizientere Institutionen, Organisationen, gegen weniger flexible und weniger effiziente Institutionen durch, verdrängten diese. Anders als noch die Zünfte können Organisationen nämlich auf Änderungen in der Nachfrage reagieren, indem sie die Anzahl der Mitglieder erhöhen oder reduzieren oder indem sie ihr Angebotsprogramm neu gestalten (die Mannesmann AG, die sich über eine Reihe von Zwischenstufen von einem Hersteller nahtloser Rohre zu einem Mischkonzern mit einem Schwergewicht auf Telekommunikation gewandelt hat und inzwischen im britischen Vodafone-Konzern aufgegangen ist, ist ein gutes Beispiel hierfür).

### 1.1.3 Merkmale von Organisationen

Wenn wir im Folgenden von Organisationen sprechen, so meinen wir damit *soziale Gebilde, die*

- ▶ *dauerhaft ein Ziel verfolgen und*
- ▶ *eine formale Struktur aufweisen, mit deren Hilfe die Aktivitäten der Mitglieder auf das verfolgte Ziel ausgerichtet werden sollen.*

Um eine präzisere Vorstellung von diesen sozialen Gebilden zu gewinnen, muss diese Definition allerdings noch spezifiziert werden. Dies wollen wir tun, indem wir einige in der Definition verwendete Begriffe näher erläutern. Vor allem muss geklärt werden, was mit den Begriffen

- ▶ Ziel,
- ▶ dauerhaft,
- ▶ Mitglieder,
- ▶ formale Struktur und
- ▶ Aktivitäten der Mitglieder

genau gemeint ist und welche Probleme sich hinter diesen Begriffen verbergen. Jeder der genannten Begriffe wird in der Literatur mit unterschiedlichen und oft nicht zu vereinbarenden Bedeutungen belegt (vgl. insbesondere Scherer 2006; Burrell/Morgan 1979). In einem als Einführung gedachten Kapitel ist es jedoch nicht sinnvoll, auf diese Unterschiede im Einzelnen einzugehen, weil so die notwendige Erzeugung eines Grundverständnisses eher behindert als gefördert wird. Im Folgenden wollen wir daher die Bestandteile der Ausgangsdefinition *in einer bestimmten Weise präzisieren*, zu der es auch Alternativen gibt. Wir wollen dabei versuchen, das *Organisationsverständnis herauszuarbeiten, von dem in den weiteren Kapiteln ausgegangen wird*. Die folgenden Ausführungen sind insofern als *Einstieg* in einen schrittweise weiterzuentwickelnden Organisationsbegriff zu sehen.

#### 1.1.3.1 Ziele

In fast allen Definitionen von »Organisation« wird die Eigenschaft der *Zielgerichtetheit* oder *Zweckbezogenheit* hervorgehoben (Aldrich 1999; Cyert/March 1963; Barnard 1938). Wenn Menschen bestimmte Ziele verfolgen, die sie alleine nicht realisie-

ren können oder die sie mit anderen zusammen effizienter erreichen können, versuchen sie, diese Ziele mithilfe anderer zu erreichen. Handelt es sich um *dauerhafte Ziele*, die von allen Beteiligten verfolgt werden, bezeichnet man einen solchen Zusammenschluss als Organisation. In unserer obigen Definition von »Organisation« kommt dem Ziel insofern eine fundamentale Bedeutung zu, als die Aktivitäten der Organisationsmitglieder mithilfe der Organisationsstruktur auf die Erreichung eben dieses Organisationsziels ausgerichtet werden sollen. Es ist also letztlich das *Organisationsziel*, das die Basis von *Verhaltensregeln* für die Organisationsmitglieder bildet. Die *Organisationsstruktur* ist ein Mittel, um dieses Ziel in konkretere Verhaltenserwartungen zu übersetzen, sie ist ein *Mittel der Verhaltenssteuerung im Hinblick auf das Organisationsziel*.

Nun können Organisationen nicht von sich aus Ziele haben. Wie kommt man also dazu, Organisationen ein Ziel zuzusprechen? Zunächst ist davon auszugehen, dass Organisationsmitglieder *persönliche Ziele* im Hinblick darauf haben, was sie *durch* die Organisation für sich erreichen möchten: ein hohes Einkommen, Prestige, eine interessante Arbeit, Einfluss auf das öffentliche Leben, einen sicheren Arbeitsplatz usw. Das sind aber sicher nicht *Ziele der Organisation*. Manche Organisationsmitglieder haben jedoch auch *Ziele für die Organisation*. Sie möchten – etwa in einer Unternehmung –, dass der Umsatz steigt, dass mehr in Forschung und Entwicklung investiert wird oder dass die Gewinne steigen. In einem Fußballverein äußern die Mitglieder etwa Vorstellungen wie: »Auf jeden Fall den Klassenerhalt sichern«, »Mehr für den Breitensport tun«, »Eine Damenmannschaft gründen«. Oft hängen diese Ziele für die Organisation mit den persönlichen Zielen zusammen: Steigender Umsatz wird gewünscht, weil u. U. das persönliche Einkommen oder die Arbeitsplatzsicherheit daran gekoppelt ist oder weil er als Ausweis für die eigene Tüchtigkeit gesehen werden kann. Daneben können Organisationsmitglieder Ziele für die Organisation jedoch auch aus nicht egoistischen Zielen heraus verfolgen, wofür der zitierte Wunsch nach mehr Breitensport ein Beispiel abgeben könnte. Ziele für die Organisation sind zunächst *Wunschvorstellungen* einzelner Mitglieder und keine *Ziele der Organisation*. Die Ziele einzelner Mitglieder können sich ja fundamental widersetzen – einige Mitglieder sind beispielsweise für eine Erhöhung der Aufwendungen für Forschung und Entwicklung, andere eher für eine Reduzierung; einige Mitglieder des Fußballvereins sind für die Einführung einer Damenmannschaft, andere dagegen. *Erst wenn Zielvorstellungen von Mitgliedern in einem formalen, legitimierten Prozess als Ziele der Organisation festgelegt werden, kann man von Zielen der Organisation sprechen*, die durch diesen Prozess offiziellen Charakter erhalten. Solche offiziellen Ziele der Organisation finden wir in Protokollen von Vorstandssitzungen, in Plänen, in Presseerklärungen, in Geschäftsberichten, in Reden offizieller Vertreter usw.

In der Unternehmung kann die Transformation von individuellen Zielen für die Organisation zu offiziellen Zielen der Organisation etwa durch eine Abstimmung in der Geschäftsleitung erfolgen. Damit setzen sich einige Organisationsmitglieder mit ihren Zielen durch, andere können ihre Vorstellungen nicht realisieren. Unter Umständen stellt das letztlich durch die Abstimmung festgeschriebene Ziel – beispielsweise der Prozentsatz, um den die Investitionen in Forschung und Entwicklung

---

Ziele von Organisationsmitgliedern, Ziele der Organisation

in der nächsten Periode steigen sollen – einen Verhandlungskompromiss dar, der mit keinem der ursprünglichen individuellen Ziele *genau* übereinstimmt. Nicht alle Organisationsmitglieder haben jedoch die gleiche Chance, ihre Ziele für die Organisation als offizielle Ziele der Organisation durchzusetzen. Während vielleicht noch jedes Mitglied eines kleineren Fußballvereins in der Mitgliederversammlung den Antrag stellen und begründen kann, eine Damenmannschaft aufzustellen, hat der Pförtner der BASF keine Möglichkeit, seine Ansichten über die Forschungs- und Entwicklungsaufwendungen oder auch über die Gestaltung seines Arbeitsplatzes einzubringen. Unter Umständen kann er auf den Betriebsrat oder auch auf die Gewerkschaft einwirken, damit diese seine Zielvorstellungen zum Tragen zu bringen, aber seine Möglichkeiten, die Bildung von offiziellen Zielen in der Unternehmung zu beeinflussen, sind ohne Zweifel geringer als die eines Vorstandsmitglieds. Die Einwirkungsmöglichkeiten von Organisationsmitgliedern auf den Zielbildungsprozess sind in den *Satzungen* und *Verfassungen* von Organisationen festgelegt, denen wiederum allgemeine Rechtsvorschriften (Vereinsrecht, Gesellschaftsrecht) zugrunde liegen.

---

**Zielbündel**

In der Regel werden *mehrere Ziele* formuliert. Eine Unternehmung legt beispielsweise Ziele zur Gewinnerzielung, zum Umsatz, zu den Marktanteilen, zur Mitarbeiterausbildung, zur Produktinnovation, zum Export usw. fest. Es ist insofern zutreffender, von einem *Zielbündel* der *Organisation* und nicht von einem Organisationsziel zu sprechen.

---

**Unterschiede in der Definition von Zielen**

Nicht alle Ziele sind operational definiert, d. h., so gefasst, dass sie eindeutige Handlungsrichtlinien abgeben. Beispiele für nicht operational definierte Ziele sind etwa: »Die Unternehmung wird das Ihre dazu beitragen, die Umweltbelastung zu reduzieren« oder: »Das Wohl der Mitarbeiter wird uns weiter sehr am Herzen liegen« oder: »Unser höchstes Gebot ist die Zufriedenheit unserer Kunden«. *Solche nicht-operationalen Ziele sind durchaus funktional:* Gerade wegen ihrer Vagheit können sie von allen Organisationsmitgliedern akzeptiert werden. Sie bieten den Mitgliedern die Möglichkeit, sich mit der Organisation zu identifizieren. Sie tragen damit zur Integration der Organisationsmitglieder und zugleich zur Abgrenzung gegenüber anderen Organisationen bei. Darüber hinaus geben sie Werthaltungen vor, die durchaus die Entscheidungen der Organisationsmitglieder beeinflussen können. Sie können aber auch die Funktion haben, bestimmten internen oder externen Interessengruppen ein Entgegenkommen zu signalisieren, das die Zielformulierer in der Organisation aus bestimmten Gründen jedoch so unverbindlich wie möglich halten möchten. Wenn Ziele operational gehalten sind, so sind sie fast immer als *Zufriedenheitsniveaus* formuliert. In Geschäftsberichten oder in langfristigen Plänen wird *nicht* festgestellt: »Wir wollen den Gewinn maximieren« oder: »Wir wollen ein maximales Wachstum realisieren«, sondern eher: »Die Dividende soll im nächsten Jahr gehalten werden«, »Es wird ein reales Umsatzwachstum von 5 Prozent angestrebt«, »Der Marktanteil von Produkt X soll im nächsten Jahr auf 10 Prozent gesteigert werden« oder »Die Aufwendungen für Forschung und Entwicklung sollen um 3 Prozent gesteigert werden«.

Die Organisationsspitze ist gar nicht in der Lage, mit einem alles umfassenden Maximierungs- oder Optimierungsziel die Aktivitäten der Organisation verbindlich zu

steuern. Würde eine Unternehmungsleitung etwa als einziges Ziel formulieren: »Der Gewinn soll maximiert werden«, so bliebe für die Vertriebsabteilung unklar, wie sie Reklamationen zu behandeln hätte. Hat sie dagegen – neben anderen Bedingungen – auch ein Budget für Rücknahmen oder Nachbesserungen, so kann sie sich schon besser orientieren. Es ist also sinnvoll, das Verhalten der Organisationsmitglieder durch die Vorgabe von Zufriedenheitsniveaus zu steuern, die Spielraum für Reaktionen auf unvorhergesehene Ereignisse lassen.

Durch die Formulierung von Zufriedenheitsniveaus für die Zielerreichung enthebt sich die Organisationsleitung auch der Notwendigkeit, alle möglichen Konflikte zwischen einzelnen Zielen vorweg zu klären. Die Ziele »Minimierung der Produktionskosten« und »Maximierung des Umsatzes« widersprechen sich, wenn mehr Umsatz nur durch kostenintensive Sonderanfertigungen erzielt werden kann. Zielformulierungen wie »Die Produktionskosten sollen das Niveau des Vorjahres nicht überschreiten« und »Der Umsatz soll um 5 Prozent gesteigert werden« beinhalten dagegen weniger Konfliktpotenzial. Bei der Verfolgung dieser Zufriedenheitsniveaus kann sich aber auch herausstellen, dass beide Ziele zugleich nicht erreicht werden können. Dennoch wird die Organisation nicht handlungsunfähig: Produktionsabteilung und Vertriebsabteilung können zunächst getrennt voneinander durch geeignete Maßnahmen versuchen, ihre jeweiligen Zielvorgaben zu erreichen. Stellt sich mit der Zeit heraus, dass beide Vorgaben zugleich nicht zu realisieren sind, kann die Unternehmungsleitung dann immer noch einem Ziel eine höhere Priorität einräumen oder die Ziele revidieren.

Wir können als Zwischenergebnis festhalten: Die Zielbildung in Organisationen ist als ein Aushandlungsprozess zwischen mehreren Organisationsmitgliedern oder Interessengruppen zu sehen, wobei die Chancen, in diesen Prozess einzugreifen, meistens ungleich verteilt sind. In der Regel wird ein Zielbündel in Form von mehreren Zufriedenheitsniveaus formuliert; die einzelnen Ziele können sich dabei graduell widersprechen.

Die bisherige Darstellung könnte den Eindruck erwecken, als seien die Ziele der »mächtigen« Organisationsmitglieder – derjenigen Organisationsmitglieder, die ihre Vorstellungen bei der Zielformulierung einbringen und durchsetzen können – allein ausschlaggebend für die Inhalte der letztlich formulierten Ziele. Eine solche Betrachtung übersieht jedoch, dass bei der Zielformulierung *Anforderungen des Wirtschaftssystems und der Gesellschaft* berücksichtigt werden müssen. Eine Unternehmung, die keine ausreichende Rendite erzielt, kann – zumindest auf längere Sicht – nicht überleben. Sie hat darüber hinaus Mitbestimmungsgesetze, Tarifvereinbarungen, das Arbeitsrecht und Umweltschutzgesetze zu beachten. Bei der Formulierung von Marketingstrategien fühlen sich die Manager nicht nur an das Wettbewerbsrecht gebunden, sondern vielleicht auch an ungeschriebene Verhaltensnormen des Marktes.

Wenn aufgrund von gesellschaftlichen und innerorganisatorischen Herrschafts- und Machtverhältnissen Organisationsziele gegen die Vorstellung eines Teiles der Organisationsmitglieder durchgesetzt werden, so wird auch die damit korrespondierende Organisationsstruktur kaum den Vorstellungen aller Organisationsmitglieder gerecht werden. Dann muss sich vielmehr ein Teil der Organisationsmitglieder dem »Organisationsziel« und der im Hinblick auf dieses Ziel gestalteten Struktur unter-

---

Vorteile der Festlegung von Zufriedenheitsniveaus

---

Anforderung des Wirtschaftssystems und der Gesellschaft an das Zielsystem von Organisationen

ordnen. Häufig wird diese Unterordnung zwar auf irgendeine Weise (im Falle der Arbeitnehmer etwa durch Bezahlung und nichtmonetäre Leistungen) kompensiert, von einer harmonischen Zielvorstellung und einer von allen Mitgliedern akzeptierten Struktur können wir jedoch grundsätzlich nicht ausgehen. Organisationsziele reflektieren gesamtgesellschaftliche und innerorganisatorische Machtkonstellationen sowie die damit verbundenen herrschenden Wertvorstellungen und spiegeln dementsprechend auch gesamtgesellschaftliche sowie innerorganisatorische Konflikte wider. Organisationsstrukturen sind keine abstrakten Mittel, die wertfrei untersucht werden können; aus gesellschaftlicher Sicht sind sie vielmehr gerade wegen ihres Mittelcharakters im Hinblick auf die Organisationsziele ebenso zu hinterfragen wie die Ziele selbst. Das Interesse an der Struktur röhrt dabei nicht zuletzt daher, dass nicht nur die Ziele die Struktur prägen, sondern dass eine im Hinblick auf ein bestimmtes Ziel geschaffene Struktur auch die Chancen für einen Zielwandel beeinflusst, indem sie die für den Zielbildungsprozess so entscheidenden Machtkonstellationen mitbestimmt.

---

**Dauerhaftigkeit  
der Zielverfolgung**

Unsere Erörterungen zu den Zielen von Organisationen sind noch um einen Aspekt zu ergänzen: *Ziele von Organisationen sind im Prinzip auf Dauer angelegt*. Bei dem Versuch, Organisationen von anderen sozialen Gebilden abzugrenzen, hilft uns das Kriterium der Zielgerichtetetheit allein nicht sehr. Wenn beispielsweise nach einem Deichbruch eine Gruppe von Menschen zusammenkommt, um Hilfe zu leisten, so ist auch dies ein Zusammenschluss von Menschen im Hinblick auf ein bestimmtes Ziel. Es ist aber anzunehmen, dass solche *kurzfristigen Zusammenschlüsse* andere Eigenschaften und andere Probleme aufweisen als *auf Dauer angelegte*, und deshalb ist es ratsam, sie aus der Definition auszuschließen. In auf Dauer angelegten Zusammenschlüssen stellen wir nämlich oft fest, dass die *Erhaltung* des Zusammenschlusses zu einem eigenständigen Ziel einer Reihe von Mitgliedern wird oder dass das Interesse am *Bestand des Systems* zumindest das Verhalten der Mitglieder beeinflusst und Verfestigungstendenzen hervorbringt. Andererseits bedeutet »auf Dauer angelegt« nicht, dass sich Organisationen nicht ändern. Wir haben schon darauf hingewiesen, dass es zu einem Zielwandel kommen kann, und selbst bei unveränderten Zielen muss eine Organisation einer sich wandelnden Umwelt angepasst werden, um ihren Bestand zu sichern. Wichtig für unsere Definition ist daher nur, dass der Bestand eines zielgerichteten Zusammenschlusses von Personen nicht *von vornherein* auf eine relativ kurze Dauer begrenzt ist. Darüber hinaus bedeutet »dauerhafte Verfolgung« aufgrund der oben angesprochenen gesellschaftlichen Anforderungen auch, dass die allgemeinen Ziele in der Regel nicht davon beeinflusst werden, ob *Personen* an einzelnen Stellen der Organisation *wechseln*. Die Erwirtschaftung von Gewinnen bleibt ein zentrales Unternehmungsziel, auch wenn Vorstandsmitglieder ausscheiden und durch andere Personen ersetzt werden. Eine wesentliche *Funktion von Organisationsstrukturen* besteht gerade darin, eine dauerhafte Zielverfolgung auch bei einem Wechsel von Personen sicherzustellen. In der Literatur haben Organisationsziele und Zielbildungsprozesse eine ausführliche, zum Teil kontrovers ausgetragene Diskussion erfahren (s. Meyer 1994; Hamel 1992; Ortmann 1976; Simon 1964; Cyert/March 1963). Vor dem Hintergrund dieser Diskussion gehen wir bei unseren weiteren Ausführungen von folgender Definition aus:

Organisationsziele sind teilweise konfliktierende Vorstellungen über die Zwecke der Organisation, über die daraus abzuleitenden Unterziele sowie über die strukturellen Regelungen zur Erreichung der Organisationsziele. Organisationsziele reflektieren die Vorstellungen, die eine Gruppe von Organisationsmitgliedern u. U. gegen die Vorstellungen anderer Organisationsmitglieder durchgesetzt hat. Welche Interessengruppen dabei welche Ziele durchsetzen können, hängt weitgehend von den gesellschaftlich vorbestimmten Macht-positionen der Gruppen, von den rechtlichen Vorschriften und der Verfassung der Organisation sowie von den wirtschaftlich und gesellschaftlich vorgegebenen Anforderungen an die Organisation ab.

### 1.1.3.2 Organisationsmitglieder

Wir haben ausgeführt, dass eine Organisation Mitglieder umfasst. Wir haben auch festgestellt, dass mithilfe der Organisationsstruktur das Verhalten dieser Mitglieder auf die Organisationsziele ausgerichtet werden soll: *Organisationsstrukturen sind Instrumente zur Steuerung des Verhaltens der Organisationsmitglieder*. Gerade im Hinblick auf diese letzte Feststellung ist es wichtig, genau anzugeben, wie Organisationsmitglieder von Nicht-Mitgliedern unterschieden werden können, d. h., wie die Grenzen der Organisation zu bestimmen sind. Die Bestimmung der Grenzen einer Organisation scheint zunächst eine einfache Angelegenheit: Entweder ist eine bestimmte Person Mitglied einer Organisation oder sie ist es nicht. Versucht man aber strenge Kriterien für die Mitgliedschaft zu finden, so bieten sich gleich mehrere an, die alle recht plausibel erscheinen, aber unglücklicherweise zu unterschiedlichen Ergebnissen führen. Nimmt man die *Arbeitsstunden*, die für die Organisation aufgewendet werden, so gehören neben den regulären Angestellten u. U. auch externe Berater hinzu; nimmt man *Bezahlung* durch die Organisation, so fallen ohne Bezahlung in freiwilligen Organisationen Mitarbeitende heraus; nimmt man den *Einfluss auf Entscheidungen* in der Organisation, so gehören u. U. Kunden und Lieferanten (z. B. Banken und Lieferanten wichtiger Rohstoffe) dazu, hingegen bei Aktiengesellschaften mit einer breiten Streuung der Eigenkapitalanteile die Kleinaktionäre kaum mehr. Als Folge dieser Definitionsschwierigkeiten kommen verschiedene organisationstheoretische Ansätze zu recht unterschiedlichen Abgrenzungen des Gebildes Organisation. Cyert und March (1963) siedeln beispielsweise die Kunden einer Unternehmung innerhalb der Organisation »Unternehmung« an, während die meisten anderen Organisations-theoretiker diese Personengruppe außerhalb der Organisation sehen. Barnard (1938) und Luhmann (1972, 2000) ordnen sogar die Mitarbeiter einer Organisation der Umwelt der Organisation zu. Solche unterschiedlichen Grenzziehungen sind das Ergebnis unterschiedlicher wissenschaftlicher Fragestellungen.

In unserem Buch konzentrieren wir uns auf Organisationen in Wirtschaft und Verwaltung, die Etzioni (1961) als *utilitaristische Organisationen* bezeichnet und die von anderen Autoren als *erwerbswirtschaftliche Organisationen* oder *Arbeitsorganisationen* bezeichnet werden. In solchen Organisationen beruht die Mitgliedschaft auf einem *berechnenden Engagement* von Seiten der Mitglieder und einer auf *materiellen Belohnungen* basierenden Herrschaftsausübung auf Seiten der Organisation. Allerdings werden die ökonomischen Anreize fast immer mit einem mehr oder weniger ausge-