

Heiko Roehl/Herbert Asselmeyer (Hrsg.)  
unter Mitarbeit von Birgit Oelker

# **Organisationen klug gestalten**

Das Handbuch für Organisationsentwicklung  
und Change Management

2017

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

## 1.1 Organisationen: Mitgliedschaften – Zwecke – Hierarchien<sup>1</sup>

Stefan Kühl

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

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

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

---

1 Dieser Artikel basiert auf Ausschnitten aus meinem Buch *Organisationen. Eine sehr kurze Einführung* (Springer VS 2011). Leserinnen und Leser mit einem umfassenden Interesse am Verständnis von Organisationen, seien auf dieses verwiesen.

### 1.1.1 Ein enger Begriff von Organisation

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

Andere Organisationen verweisen in ihrem Namen auf den spezifischen Typus ihrer Organisation als Unternehmen, Verwaltung, Kirche, Verein, Partei oder Armee. In Fällen wie der Scientology Church, dem Hamburger Sportverein oder der Rote Armee Fraktion mag dann bei Beobachtern umstritten sein, ob diese die Selbstbeschreibung als Kirche, Verein oder Armee zu Recht führen oder ob es sich nicht eher um Wirtschaftsunternehmen oder kriminelle Vereinigungen handelt, aber den Status als Organisation spricht man diesen Gebilden kaum ab. Die meisten Organisationen verzichten bei ihrer Benennung auf eine irgendwie geartete explizite Bezeichnung als Organisation. Daimler-Benz, France Télécom oder General Electric gehen wohl berechtigterweise davon aus, dass sie schon als Organisation identifiziert werden, ohne dass dies in ihrem Namen angeführt wird.

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

### 1.1.2 Die Entstehung in der modernen Gesellschaft

Wenn wir dieses präzise Verständnis von Organisationen verwenden, dann sind Organisationen ein Phänomen, das sich erst in den letzten Jahrhunderten ausgebildet hat. Natürlich waren die Errichtung der Pyramiden in Ägypten oder der Aufbau einer umfassenden Wasserwirtschaft im Nildelta beeindruckende Beispiele von »Organisation« aber eben nur im weiten Sinne des Begriffes (vgl. Weber 1976, S. 560 f., 607 f., 613, 640). Klöster wirken mit ihren Aufnahme-ritualen, mit ihren Hierarchien und genauen Regelwerken auf den ersten Blick wie Vorläufer von Organisationen, waren aber doch eher Ausdruck vormoderner Gesellschaften (vgl. Treiber/Steinert 1980, S. 53 ff.). Auch der Zusammenschluss der Handwerker einer mittelalterlichen Stadt in Zünften oder Gilden mag uns vielleicht an moderne Organisationen erinnern, aber auch hier haben wir es noch eher mit Organisationen im weiten Sinne zu tun (vgl. dazu Kieser 1989, S. 540 ff.).

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

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

Organisationen entstanden erst in der modernen Gesellschaft mit der Ausbildung bürokratischer Verwaltungen, der Bildung stehender Heere mit Berufssoldaten, der Durchsetzung der Erziehung an Schulen und Universitäten, der Behandlung von Kranken in Spitälern und Krankenhäusern, der Errichtung von Zuchthäusern, der Verlagerung der Produktion in Manufakturen und Fabriken

und der Ausbildung von Vereinen, Verbänden, Gewerkschaften und Parteien. Denn erst mit der Entstehung dieser Organisationen wurde es immer mehr zum Regelfall, dass die Mitgliedschaft auf einer bewussten Entscheidung sowohl des Mitglieds als auch der Organisation selbst basierte und gleichzeitig Mitglieder nicht mehr mit allen Rollenbezügen in die Organisation integriert wurden.

Dieser Prozess setzte sich langsam in so unterschiedlichen Bereichen wie der Religion, der Wirtschaft oder der Politik durch. Ab dem 16. Jahrhundert wurden beispielsweise die Zwangsmitgliedschaften in Kirchen, durch die die Untergebenen zur gleichen Religion gezwungen wurden wie ihre Herrscher, zunehmend delegitimiert. Man denke zum Beispiel an die von Zürich ausgehende Täuferbewegung, die eine von Staaten unabhängige Gemeinde von Gläubigen forderte, in der die Mitglieder nicht qua Geburt zu einer Religion zwangsverpflichtet wurden, sondern sich als Erwachsene frei bekennen konnten. Eine ähnliche Entwicklung zeigte sich im Bereich der Wirtschaft. Mit der Ausbildung einer kapitalistischen Wirtschaftsordnung setzte sich in immer mehr Staaten die Gewerbe- und Handelsfreiheit durch, die es den ›Bürgern‹ ermöglichte, verschiedene Arbeitstätigkeiten aufzugreifen. Durch Aufhebung des Zunftzwanges und die Auflösung von feudalen Abhängigkeitsverhältnissen entstanden die Möglichkeit und der Zwang für Arbeiter, ihre Arbeitsleistung auf den sich entwickelnden »Arbeitsmärkten« anzubieten (vgl. Marx 1962, S. 183). Weitgehend parallel entstanden dann auch zunehmende Möglichkeiten, sich als Mitglied Interessenorganisationen wie Vereinen, Parteien oder Gewerkschaften anzuschließen.

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

### 1.1.3 Mitgliedschaft, Zwecke und Hierarchien

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

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

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

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

Moderne Gesellschaften halten sich im Gegensatz zu den Gesellschaften des Altertums oder des Mittelalters zurück, sich übergeordneten *Zwecken* zu verschreiben und von ihren Bürgern zu verlangen, dass sie sich diesen Zwecken unterwerfen. Finden sich überhaupt noch Versuche, Zwecke zum Beispiel in Verfassungen zu beschreiben, dann degenerieren sie in der Regel zu abstrakten Wertformulierungen: Es soll, so die Formulierung in der Präambel der amerikanischen Verfassung, das »allgemeine Wohl« gefördert und »das Glück der Freiheit« bewahrt werden. Oder es soll, wie im Fall der Verfassung der russischen Föderation, das »Wohlergehen und das Gedeihen« des Landes gefördert und die Verantwortung für die »Heimat vor der jetzigen und vor künftigen Generationen« übernommen werden. Diese Propagierung sehr allgemeiner Werte ist in Ordnung, und Politiker pflegen diese in ihren Weihnachts- und Sylvesteransprachen intensiv. Aber wehe,

eine Gesellschaft fängt an, sich allzu sehr einem engen Zweckprogramm zu verschreiben. Wir werden misstrauisch, wenn ein Staat offensiv versucht, Zwecke wie »Verwirklichung eines marxistisch-leninistischen Menschheitsideals«, »Verkündigung von Gottes Lehre auf Erden« oder »Verbreitung des Kapitalismus in der Welt« in konkrete Programme zu übersetzen, mit denen dann überprüft werden kann, ob wir in Einklang mit diesen Werten leben oder nicht.

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

Organisationen, die völlig auf die Formulierung von Zwecken verzichten, würden sowohl bei den eigenen Mitgliedern als auch bei der externen Umwelt ein Höchstmaß an Irritation hervorrufen (vgl. Luhmann 1973, S. 87 ff.; 1997, S. 826 ff.). Selbst Organisationen, deren Zweck für Außenstehende auf den ersten Blick nicht ersichtlich ist, wie Clubs, Logen oder Burschenschaften, legen viel Wert darauf, sich jedenfalls in ihrer Außendarstellung zu Zwecken wie »Förderung des Gemeinwesens«, »Pflege von guten Sitten« oder der »Unterstützung orientierungsloser Studienanfänger« zu bekennen.

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

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

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

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

Aber mit der Durchsetzung von Demokratie als global akzeptierter Norm können diese Versuche zur Rehierarchisierung der Gesellschaft als weitgehend gescheitert betrachtet werden. Zu hören ist eher die umgekehrte Lesart. Es wird über die »halbierte Demokratie« geklagt, und der Fortbestand von Hierarchien in Unternehmen, Verwaltungen, Krankenhäusern, Universitäten und Schulen wird zum Anlass genommen, eine Demokratisierung dieser Organisationen zu fordern (siehe dazu Kühl 2015).

Aber auch dieser Versuch findet überraschend wenig Anhänger. Selbst für überzeugte Demokraten scheint der Spaß an der Demokratie aufzuhören, wenn es um die interne Strukturierung von Verwaltungen, Unternehmen, Kirchen oder Universitäten geht. Man mag in Unternehmen darüber diskutieren, ob man den Mitarbeitenden mehr Mitspracherechte einräumen will, aber eine Chefin, die ihr Unternehmen als demokratisch strukturiert bezeichnet, würde sich vermutlich nicht nur bei ›ihren‹ Mitarbeitern lächerlich machen. In einer Verwaltung mag darüber gestritten werden, ob man auf die Hierarchieebene der Sachgebietsleiter verzichten kann oder nicht, aber eine Enthierarchisierung der Verwaltung würde ganz selbstverständlich als eine »systemverändernde Forderung außerhalb des grundgesetzlichen Rahmens« bezeichnet werden (Lepper 1972, S. 146).

#### 1.1.4 Autonomie der Entscheidung über Zwecke, Hierarchien und Mitgliedschaften

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

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

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

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

## Literatur

- Aspers, P./Beckert, J. (2008): Märkte. In: Maurer, A. (2008) (Hrsg.): Handbuch der Wirtschaftssoziologie. Wiesbaden: VS, S. 225–247.
- Enzensberger, H. M. (2008): Hammerstein oder der Eigensinn. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Hauschildt, J. (1987): Entwicklungslinien der Organisationstheorie. Sitzungen der Jungius-Gesellschaft der Wissenschaft. H. 5/1987. Göttingen.
- Hornby, N. (2005): A long way down. Hamburg: Kiepenheuer & Witsch.
- Kieser, A. (1989): Organizational, institutional, and societal evolution. Medieval craft guilds and the genesis of formal organizations. In: Administrative Science Quarterly, 34. Jg., S. 540–564.
- Kühl, S. (2011): Organisationen. Eine sehr kurze Einführung. Wiesbaden: VS.
- Kühl, S. (2015): Wenn die Affen den Zoo regieren. Die Tücken der flachen Hierarchien. Frankfurt a. M.: Campus.
- Lepper, M. (1972): Teams in der öffentlichen Verwaltung. In: Die Verwaltung, H. 5/1972, S. 141–172.
- Luhmann, N. (1964): Funktionen und Folgen formaler Organisation. Berlin: Duncker & Humblot.
- Luhmann, N. (1973): Zweckbegriff und Systemrationalität. Über die Funktion von Zwecken in sozialen Systemen. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Luhmann, N. (1975): Macht. Stuttgart: UTB.
- Luhmann, N. (1997): Die Gesellschaft der Gesellschaft. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.

- Marx, K. (1962): Das Kapital Erstes Buch. In: Marx-Engels-Werke. Band 23. Berlin: Dietz Verlag, S. 11–955.
- Mayntz, R. (1963): Soziologie der Organisation. Reinbek: Rowohlt.
- Prätorius, R. (1984): Soziologie der politischen Organisationen. Darmstadt: Wissenschaftliche Buchgesellschaft.
- Treiber, H./Steinert, H. (1980): Die Fabrikation des zuverlässigen Menschen. Über die »Wahlverwandtschaft« von Kloster- und Fabrikdisziplin. München: Moos.
- Weber, M. (1976): Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriß der verstehenden Soziologie. 5. rev. Aufl., Tübingen: Mohr Siebeck (Erstausgabe 1922).
- Weick, K. E. (1985): Der Prozeß des Organisierens. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.