

Zusammengestellt von:

Sylvia Marlene Wilz

Benedikt Engelmeier

# Organisationssoziologische Grundlagen: Texte zur Einführung

Fakultät für  
**Kultur- und  
Sozialwissen-  
schaften**

Das Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung und des Nachdrucks, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (Druck, Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung der FernUniversität reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Die FernUniversität in Hagen dankt allen Rechtsinhabern für die erteilten Abdruckgenehmigungen.

Nicht in allen Fällen ist es trotz intensiver Bemühungen gelungen, die Rechtsinhaber bzw. deren Nachfolger zu ermitteln. Diese werden deshalb gebeten, sich mit der FernUniversität in Hagen in Verbindung zu setzen.

Der Inhalt dieses Studienbriefs wird gedruckt auf Recyclingpapier (80 g/m<sup>2</sup>, weiß), hergestellt aus 100 % Altpapier.

# Inhaltsverzeichnis

|          |   |            |
|----------|---|------------|
| <b>1</b> | <b>Einleitung.....</b>  | <b>5</b>   |
|          | Ein Streifzug durch organisationssoziologische Theorien<br>Sylvia M. Wilz und Benedikt Engelmeier ..... | 5          |
| <b>2</b> | <b>Organisationen als formale Gebilde.....</b>  | <b>13</b>  |
|          | <i>Scientific Management</i>  |            |
|          | Taylors wissenschaftliche Betriebsführung<br>Benedikt Engelmeier .....                                  | 13         |
|          | The Principles of Scientific Management<br>Frederick W. Taylor .....                                    | 17         |
|          | <i>Das Bürokratiemodell</i>   |            |
|          | Wirtschaft und Gesellschaft<br>Max Weber .....  | 41         |
|          | <i>Klassische Begriffsbestimmungen</i>  |            |
|          | Soziologie der Organisation<br>Renate Mayntz .....  | 91         |
|          | <i>Brauchbare Illegalität</i>   |            |
|          | Funktionen und Folgen formaler Organisation<br>Niklas Luhmann .....                                     | 107        |
|          | Vergehen und Bestrafung in der Fabrik<br>Joseph Bensman und Israel Gerver .....                         | 151        |
| <b>3</b> | <b>(Interessengeleitetes) Handeln in Organisationen .....</b>   | <b>165</b> |
|          | <i>Von der Theorie der rationalen Wahl zur begrenzten Rationalität</i>                                  |            |
|          | Entscheiden in Organisationen: Rational, begrenzt rational oder zufällig?<br>Dorothea Jansen.....       | 165        |
|          | Entscheidungsverhalten in Organisationen<br>Herbert A. Simon.....                                       | 177        |
|          | <i>Mikropolitische Ansätze: Die strategische Organisationsanalyse</i>                                   |            |
|          | Die Zwänge kollektiven Handelns<br>Michel Crozier und Erhard Friedberg .....                            | 219        |

|          |  |            |
|----------|--|------------|
| <b>4</b> | <b>Organisationen sind gesellschaftlich eingebettet .....</b>  | <b>267</b> |
|          | <i>Vom situativen Ansatz zur strategischen Wahl</i>  |            |
|          | Child, John: Organizational Structure, Environment and Performance:<br>The Role of Strategic Choice.<br>Georg Reischauer ..... | 267        |
|          | Organizational Structure, Environment and Performance:<br>The Role of Strategic Choice<br>John Child.....                      | 272        |
|          | <i>Der soziologische Neoinstitutionalismus</i>   |            |
|          | Institutionalized Organizations<br>John W. Meyer und Brian Rowan .....   | 295        |
|          | The Iron Cage Revisited<br>Paul J. DiMaggio und Walter W. Powell.....  | 320        |
| <b>5</b> | <b>Organisationsstruktur und -handeln zusammen denken.....</b>   | <b>335</b> |
|          | <i>Die Strukturationstheorie</i>   |            |
|          | Praxistheorie und Organisationsforschung. Anthony Giddens<br>Sylvia Marlene Wilz.....  | 335        |
|          | Die Konstitution der Gesellschaft<br>Anthony Giddens .....   | 355        |

# 1 Einleitung

## Ein Streifzug durch organisationssoziologische Theorien

**Sylvia M. Wilz und Benedikt Engelmeier**

Das Leben in modernen Gesellschaften ist in einem solchen Ausmaß von Organisationen geprägt, dass manche davon sprechen, wir lebten in einer Organisationsgesellschaft (vgl. Meier/Schimank 2021: 5). Organisationen übernehmen alle denkbaren privaten und öffentlichen Aufgaben – sie sind ein Ort, an dem Güter produziert und Waren vertrieben werden, sie erbringen Dienstleistungen in Verwaltung, Gesundheitsversorgung, Bildung, Erziehung und Kultur, sie stellen die innere und äußere Sicherheit eines Staates her, sie ermöglichen das Treffen politischer Entscheidungen und deren Umsetzung, sie sind ein Raum des Sporttreibens, des Vertretens politischer Interessen, des sozialen Engagements und der Ausübung von Religion. Entsprechend prägen Organisationen das Leben jedes und jeder Einzelnen sowie die moderne Gesellschaft insgesamt.

Der Zusammenhang zwischen Organisation und Gesellschaft ist in der organisationssoziologischen Forschung eine wichtige analytische Perspektive: Eine „gesellschaftsbezogene Blickrichtung“ fokussiert nach Meier und Schimank darauf, die Bedeutung zu untersuchen, die Organisationen für die und in der Gesellschaft haben. Sie fragt vor allem danach, wie Organisationen gesellschaftliche Strukturen und Prozesse beeinflussen – zum Beispiel, wie sie zur Verteilung sozialer Chancen beitragen (vgl. ebd.: 6f.). Eine zweite zentrale Perspektive, auf die sich die Texte in dieser Lerneinheit konzentrieren, richtet sich stärker auf die Binnenstrukturen und -prozesse von Organisationen („organisationsbezogene Blickrichtung“). Hier steht die Frage im Vordergrund, wie Organisationen ‚funktionieren‘: wie Mitgliedschaft in Organisationen entsteht, wie Akteure in Organisationen handeln und entscheiden, ob Organisationen und ihre Akteure rational sind und handeln, welchen Stellenwert die Subjektivität der Organisationsmitglieder hat, wie Machtverhältnisse in Organisationen ausgestaltet sind und so weiter. Soziale Prozesse der Kommunikation und Interaktion, der Anerkennung und sozialen Differenzierung, der Strukturbildung und Institutionalisierung in Organisationen werden entsprechend daraufhin untersucht, wie sie ablaufen und was das Spezifische daran ist, dass sie sich in einem organisationalen Kontext ereignen.

Wenn man also verstehen will, wie Gesellschaft möglich ist (und das ist, in der Formulierung von Georg Simmel (vgl. 1995), die grundlegende Aufgabe der Soziologie), kann man vieles daraus lernen, Organisationen zu untersuchen. Je nachdem, welche Perspektive man einnimmt, um zu verstehen, ‚wie Organisation möglich ist‘, und je nachdem, welche Dimension von Organisationen man betrachtet, werden in der organisationssoziologischen Analyse unterschiedliche Schwerpunkte gesetzt. Damit werden auch unterschiedliche sozial- und gesellschaftstheoretische Bezüge hergestellt. Die Texte, die in dieser Lerneinheit zusammengestellt sind, zeigen genau das: Sie fokussieren jeweils bestimmte Dimensionen, Phänomene oder Probleme des Organisierens, sie geben, durchaus unterschiedliche, Charakterisierungen und Definitionen von Organisationen, und sie stehen in unterschiedlichen theoretischen Traditionen. Anhand der ausgewählten Originaltexte können Sie wichtige Standpunkte für die Analyse von Organisationen kennenlernen.

## Organisationen als formale Gebilde

Die Reihe der Texte beginnt mit Klassikern der organisationssoziologischen Theorieentwicklung, die – wenn auch aus ganz unterschiedlichen Perspektiven – Organisationen insbesondere als formale Gebilde begriffen haben. Zwei grundlegende Stränge für die Auseinandersetzung mit Organisationen sind sowohl Taylor mit seiner wissenschaftlichen Betriebsführung als auch Weber mit seinem Bürokratiemodell.

Den Einstieg in die Lerneinheit bildet somit die Auseinandersetzung mit der wissenschaftlichen Betriebsführung von Taylor. Zunächst skizziert *Benedikt Engelmeier* den Entstehungshintergrund sowie die zentralen Elemente von dem, was Taylor eine wissenschaftliche Betriebsführung nannte, und diskutiert schließlich die Nachwirkung von Taylors Werk, die unter dem noch heute verbreiteten Schlagwort „Taylorismus“ bekannt ist. Im Anschluss daran vermittelt der Ausschnitt aus *Frederick W. Taylors* Hauptwerk „*The Principles of Scientific Management*“ einen Eindruck seiner Perspektive auf Organisationen im Allgemeinen und Industriebetriebe im Speziellen. Als Ingenieur, der als Unternehmensberater arbeitete, galt sein Interesse dem Verstehen von Organisationen nur insofern, als dass es der effizienten Organisation der Produktion diene. Dieses Ziel wollte er mithilfe einer sogenannten wissenschaftlichen Betriebsführung erreichen. Taylor repräsentiert damit ein instrumentelles Verständnis der Organisationsforschung. Seiner Meinung nach war das wesentliche Problem die mangelnde Effizienz und Motivation der Arbeiter\*innen, die durch Trödeln ihre Arbeitskraft zurückhielten. Die genaue Beobachtung der Arbeitsabläufe, das Optimieren dieser Abläufe durch Zeitstudien und die anschließende Festlegung von detaillierten Regeln sowie die Überwachung ihrer Einhaltung durch Vorgesetzte waren für ihn die Lösung. Taylor glaubte dabei, dass es die eine perfekt effiziente Art der Durchführung eines Arbeitsschrittes (one-best-way) gebe, die unter Anwendung seiner wissenschaftlichen Betriebsführung ermittelt werden könne. Da er in der Subjektivität der Arbeitenden eine Bedrohung für diese effiziente Organisation sah, galt es, mithilfe von Regeln, Anreizen und Überwachung die Eigensinnigkeit der Arbeitenden durch Organisationswissen zu ersetzen und sie durch Verdichtung der Arbeitsprozesse zur Höchstleistung zu bringen. Durch dieses negative Bild der Arbeiter\*innen ist der Begriff Taylorismus heute zu einem alltagsprachlichen Schlagwort für alle Formen von Arbeit geworden, die sich durch hohe Regelungsdichte und geringe Autonomie auszeichnen.

Auch *Max Weber* beschäftigte sich, ähnlich wie Taylor, mit Rationalisierungsprozessen. Er verstand darunter jedoch in einem weiteren Sinne die Rationalisierung der Institutionen, der Weltbilder und Glaubenssysteme sowie der praktischen Lebensführung. Bestimmend für sein Erkenntnisinteresse in Bezug auf Organisationen ist die Frage, wie Herrschaft funktioniert. In den hier enthaltenen Ausschnitten aus seinem Werk „*Wirtschaft und Gesellschaft*“ beschäftigt sich Weber mit Idealtypen von Herrschaft und besonders mit der legalen Herrschaft. Unter einem Idealtypus versteht Weber eine wissenschaftliche Hilfskonstruktion, bei der die Eigenarten eines sozialen Phänomens in aller Klarheit beschrieben werden. Es soll sich dabei nicht um Durchschnittstypen handeln und auch nicht um eine Wertung als idealen Typus, sondern es werden vielmehr die Eigenarten in einer gesteigerten Reinform dargestellt (vgl. zu dem Konzept der Idealtypen Weber 1904: 73ff.). Den Idealtypus der Bürokratie beschreibt Weber als die reinste Form der legalen Herrschaft. Für das Funktionieren der Bürokratie ist die „gesetzte“, also schriftlich fixierte, Ordnung zentral, da nach

Weber nur durch verbindliche Regeln eine legale Herrschaft errichtet und Willkür verhindert werden kann.

Sowohl für Taylor als auch für Weber sind Regeln von zentraler Bedeutung für die Beschreibung von Organisationen. Für Taylor sind Regeln notwendig, um die Organisationsmitglieder unter Kontrolle zu halten und zur Verfolgung der Organisationsziele zu bringen. Für Weber stellen formale Regeln eine wichtige Voraussetzung für die Herausbildung einer legalen Herrschaft dar. Man kann daher mit Kieser festhalten, dass „Weber [...] den Prozess der Rationalisierung beschrieben [hat], den Taylor im Bereich der Arbeitsorganisation vorangetrieben hat“ (Kieser 2006: 104).

*Renate Mayntz* entwickelt in ihrem Werk „*Soziologie der Organisation*“ klassische Begriffsbestimmungen. Sowohl im Alltag als auch in der wissenschaftlichen Auseinandersetzung bleiben Organisationen oft amorph. In dem in dieser Lerneinheit aufgenommenen Ausschnitt präsentiert Mayntz zunächst eine „Minimaldefinition“ (S. 36) von Organisation als ein soziales Gebilde, das Zwecke und Ziele hat und hinsichtlich der Erreichung dieser Ziele rational gestaltet ist. Sodann werden, ausgehend von dieser Minimaldefinition, Abgrenzungen sowohl zu anderen Definitionen (Organisationen in der Betriebswirtschaftslehre und soziales System bei Parsons) als auch zu anderen sozialen Formen vorgenommen (z. B. Familie, Gemeinschaft, Staat, Gesellschaft und Gruppen) und die notwendigen Unschärfen einer allgemeinen Definition aufgezeigt (z. B. ist der Staat keine Organisation, Teile des Staates hingegen sind Organisationen). Die Schwierigkeit, Organisationen verallgemeinert zu definieren, zeigt sich letztlich auch darin, dass die im Textausschnitt von Mayntz präsentierte Definition nur eine mögliche und nicht die eine Definition von Organisation ist. Letztlich liegt jeder Organisationstheorie eine (zumindest implizite) eigene Definition von Organisation zugrunde und dieser Umstand ist bei der Auseinandersetzung mit diesen Theorien zu berücksichtigen. Gleichwohl bietet unter anderem diese klassische Definition von Mayntz einen ersten Anhaltspunkt, von dem aus die Unterschiede zu anderen Definitionen herausgearbeitet werden können.

Die Annahme, dass Organisationen maßgeblich von formalen Regeln und Vorschriften geprägt sind und dass damit formale Strukturen das zentrale Charakteristikum von Organisationen darstellen, prägt vielfach die Vorstellungen von Organisationen. Auch *Niklas Luhmann* hat sich bereits in seinen frühen Werken mit der Systemhaftigkeit und der damit verbundenen formalen Strukturierung von Organisationen befasst. Sein Ziel ist es, Organisationen in ihrer Funktionalität zu beschreiben, ohne damit eine normative Anforderung oder Bewertung ihrer Rationalität, ihrer Effizienz oder ihrer Fähigkeit zur Ausübung von Macht und Herrschaft zu verbinden. Luhmann versteht die Formalstruktur von Organisationen als Struktur von Erwartungen, die das Verhalten der Organisationsmitglieder und das Geschehen in Organisationen regulieren; Verhaltensanforderungen sind dann formalisiert, wenn ihre Anerkennung notwendig ist, um Mitglied der Organisation zu sein. Informelle Strukturen und Prozesse, das zeigt der zweite Textausschnitt aus seinem Werk „*Funktionen und Folgen formaler Organisation*“ am Beispiel von Kollegialität und Cliquenbildung, sind im Gegensatz dazu dadurch gekennzeichnet, dass sie durch persönliche Kontakte getragen werden. Die informellen Strukturen sind nicht etwa dysfunktional im Sinne der Organisation, sondern können im Gegenteil notwendige Anpassungsprozesse der Organisation ermöglichen, die die formale Struktur durch ihre starren Regeln eigentlich verhindert. Ein solches

Verhalten der Akteure bezeichnet Luhmann mit dem zunächst paradox klingenden Begriff der „brauchbaren Illegalität“.

Ein Beispiel für „brauchbare Illegalität“ bietet der Artikel von *Joseph Bensman* und *Israel Gerver*. Anhand des Einsatzes eines verbotenen Werkzeugs (Gewindebohrer) in einer Flugzeugfabrik wird illustriert, wie solche funktionale Regelabweichungen aussehen können. Der organisationale Umgang mit dem Einsatz des Gewindebohrers zeigt, dass die Duldung eines formal untersagten Verhaltens zur Erfüllung der offiziellen Ziele der Organisation beiträgt. Dabei dient die Verwendung dieses unautorisierten Hilfsmittels nicht vorwiegend den persönlichen Zielen der Arbeiter\*innen, sondern ermöglicht der Organisation, widersprüchliche Anforderungen zugleich zu erfüllen: Auf der einen Seite wird durch das organisatorische Verbot des Werkzeugeinsatzes die Qualität der Arbeit formal gesichert. Auf der anderen Seite wird durch die Duldung der Verwendung des Gewindebohrers der Termindruck im Produktionsprozess abgefedert. Um dies zu leisten, bedarf es einer fein austarierten Abstimmung in den formalen und informalen Beziehungen zwischen den Arbeiter\*innen und den sie kontrollierenden Instanzen, die u.a. auf Tauschverhältnissen und zeremoniellen Regeleinhaltungen beruhen. Insgesamt macht der Artikel damit anschaulich, wie sehr Formalität und Informalität in Organisationen aufeinander angewiesen sind.

### **(Interessengeleitetes) Handeln in Organisationen**

In dem anschließenden Abschnitt der Lerneinheit liegt der Schwerpunkt auf dem Entscheiden und Handeln in Organisationen. Mit diesem Perspektivwechsel rücken die handelnden Akteure in der Organisation stärker als im ersten Abschnitt in den Mittelpunkt der Betrachtung. Zunächst wird auf Entscheidungen fokussiert. Entscheidungen sind ein alltägliches Phänomen in Organisationen, das von einer scheinbar trivialen Frage nach der Farbe eines neuen Produktes bis zu dramatischen Entscheidungen wie der Auflösung einer Organisation oder des Abstellens von Maschinen auf der Intensivstation reichen kann. Die Frage, wie eine angemessene Beschreibung von Entscheidungen in Organisationen aussieht, beschäftigt die Organisationssoziologie seit ihren Anfängen. Schon Max Weber setzte sich in seinen Ausführungen zu einer verstehenden Soziologie mit verschiedenen Rationalitäten auseinander, die dem Handeln eines Akteurs zugrunde liegen können.

Zum Einstieg bietet *Dorothea Jansen* einen Überblick über die Theorie des rationalen Entscheidens und die Kritik an diesem Modell. Kern dieser Theorie ist die Annahme eines rationalen Akteurs, der seinen Nutzen maximiert. Auf diesem theoretischen Modell haben die Wirtschaftswissenschaften die gesamte Mikroökonomie aufgebaut. In der soziologischen Entscheidungsforschung wird auf das Modell der rationalen Wahl häufig als klassische Entscheidungstheorie verwiesen. Die Ursprünge bzw. das, was dieses Modell zu einem Klassiker macht, sind jedoch unklar. Es scheint vielmehr so, dass dieses Modell immer schon mit der Kritik an ihm einherging.

Eine der bedeutenden Kritiken am Modell der rationalen Wahl stammt von *Herbert A. Simon*, von dem der zweite Text zur Rationalität von Entscheidungen in dieser Lerneinheit stammt. Aus einer Kritik an der Vorstellung einer perfekt rationalen Wahl entwickelt er ein Modell der begrenzten Rationalität. Aufgrund ihrer beschränkten Möglichkeiten suchen die Akteure ‚nur‘ nach einer zufriedenstellenden, nicht aber nach der bestmöglichen Lösung („satisficing“). Die gesamte Entwicklung der soziologischen Entscheidungsforschung kann mit Meier und Schimank als eine schrittweise Demontage der Vorstellung von Rationalität gesehen werden (vgl. Meier/Schimank



2021: 8f.). Die Frage, wie Entscheidungssituation in Organisationen angemessen dargestellt werden können, beschäftigt auch heute noch die Organisationssoziologie.

Anknüpfend an das Akteursverständnis von Simons Modell der begrenzten Rationalität, fokussieren *Michel Crozier und Erhard Friedberg* in ihrem erstmals 1977 erschienen Werk „*L'acteur et le système*“ (im Deutschen: „*Die Zwänge kollektiven Handelns. Über Macht und Organisation*“) das interessen geleitete Handeln der Akteure. In ihrer „strategischen Organisationsanalyse“ zeigen sie, dass Organisationen einen Rahmen von Regeln darstellen, der das Handeln von Akteuren begrenzt, ohne dass diese ihre grundsätzliche Freiheit zum Handeln verlieren, und dass dabei Machtbeziehungen eine zentrale Rolle spielen. Macht ist für Crozier und Friedberg relativ, sie besteht zwischen den Akteuren und beruht auf deren Zugriffsmöglichkeiten auf relevante Ressourcen. Diese Verknüpfung von Akteuren (Spieler\*innen), Regeln (des Spiels – also des kontinuierlichen Handelns) und Ressourcen („Trümpfe“, Quellen der Macht) wird durch ein Verständnis von Organisation als eine Arena „aneinander gegliederter Spiele“ betont (Crozier/Friedberg 1993: 69). Der Begriff des Spiels kennzeichnet also keine spezifische Form des informellen Handelns („Spielchen spielen“), sondern sie verstehen die Spiele als den Ort der alltäglich stattfindenden Machtausübung (vgl. Alt 2005: 304f.). Sie meinen auch kein bestimmtes Modell der Entscheidungsforschung (Spieltheorie), sondern versuchen zu erklären, wie ein System, die Organisation, im Prozess des von Interessen geleiteten und aufeinander bezogenen Handelns von Akteuren entsteht.

In der deutschen Diskussion wird die von Crozier und Friedberg entwickelte strategische Organisationsanalyse den mikropolitischen Ansätzen zugeordnet. Unter den mikropolitischen Ansätzen werden zwei im Kern sehr unterschiedliche Verständnisse von Mikropolitik zusammengefasst. Zum einen ein „aspektuales Verständnis“ (Brüggemeier/Felsch 1992: 133f.) von Mikropolitik, mit dem bestimmte Handlungen eines egoistischen Akteurs charakterisiert werden. In dieser Perspektive wird sich auf konkrete Machttechniken dieser als Mikropolitiker identifizierten Akteure konzentriert (vgl. für dieses Verständnis z. B. Bosetzky). Davon abzugrenzen ist ein „konzeptuales Verständnis“ (Brüggemeier/Felsch 1992: 134f.; auch bei Alt 2005) von Mikropolitik, dem die in dieser Lerneinheit präsentierte strategische Organisationsanalyse von Crozier und Friedberg zugeordnet wird. In diesem Verständnis ist der Machtbegriff nicht negativ besetzt, sondern notwendige Bedingung und untrennbar mit dem Handeln von Akteuren verbunden.

### **Organisationen sind gesellschaftlich eingebettet**

Im Kontrast zum vorherigen Abschnitt dieser Lerneinheit richtet sich in diesem Abschnitt die Perspektive auf die gesellschaftliche Umwelt von Organisationen und ihren Einfluss auf die Organisationen. Ab den 1950er-Jahren entstand mit dem situativen Ansatz<sup>1</sup> eine Theorierichtung, in der es das Ziel ist, aus den jeweiligen Umweltbedingungen (der Situation) einer Organisation auf ihre Formalstruktur zu schließen. Dazu wurden in Studien umfangreiche Sets an Variablen zu den Umweltbedingungen und zur Formalstruktur der Organisationen gebildet und unter anderem nach Kombinationen gesucht, die erfolgreiche Organisationen kennzeichnen. Es wird davon

---

<sup>1</sup> Im Englischen wird diese Theorierichtung *contingency approach* genannt oder als Ansatz der *Aston Group* (nach der Universität, an der wichtige Vertreter\*innen diesen Ansatz entwickelten) bezeichnet. Im Deutschen werden die Bezeichnung situativer Ansatz und Kontingenztheorie synonym verwendet.

ausgegangen, dass die Umweltbedingungen die geeigneten Organisationsstrukturen vorgeben. Für diese Annahme ist der situative Ansatz kritisiert worden. In Kritik an dieser Annahme und als Weiterentwicklung stellte 1972 *John Child*, der selbst Teil der Aston-Group ist, in seinem Artikel „*Organizational Structure, Environment and Performance: The Role of Strategic Choice*“ heraus, dass die organisationalen Entscheidungsträger\*innen eine strategische Wahl haben und daraus unterschiedliche Organisationsstrukturen bei gleichen Umweltbedingungen resultieren. *Georg Reischauer* bietet eine erste Einordnung des Ansatzes der strategischen Wahl als Weiterentwicklung des situativen Ansatzes.

Insbesondere in Kritik an der Grundannahme des situativen Ansatzes, dass Organisationsstrukturen aus den (technischen) Umweltbedingungen resultieren, entwickelte sich ab den späten 1970er-Jahren der soziologische Neoinstitutionalismus. Ausgangspunkt ist die Beobachtung der Vertreter\*innen des Neoinstitutionalismus, dass die formalen Strukturen von Organisationen sich nur zu einem geringen Teil aus technischen Anforderungen und vielmehr aus den Erwartungen der die Organisation umgebenden Umwelt erklären lassen. Damit rückt, theoretisch anknüpfend an Webers Überlegungen zur Bedeutung von Legitimation, die organisationale Notwendigkeit von Legitimation als Ursache für die Herausbildung von spezifischen formalen Strukturen in den Fokus. Die Legitimation durch diese Umwelt, die von *Paul J. DiMaggio und Walter W. Powell* als organisationales Feld konzeptioniert wird, steht für die Organisation im Mittelpunkt. Um Anerkennung durch das organisationale Feld zu erlangen, muss eine Organisation als rational und modern wahrgenommen werden. Sie muss also spezifischen, wie *John W. Meyer und Brian Rowan* es nennen, „Rationalitätsmythen“ entsprechen. Die formalen Strukturen einer Organisation werden somit zu einer Manifestation von Regeln und Erwartungen der Umwelt (vgl. Walgenbach 2006: 353). Die Ausdifferenzierung der modernen Gesellschaft führt zu immer neuen Erwartungen an Organisationen, z. B. im Bereich des Umweltschutzes und des Diversity Managements. Auf diese Erwartungen reagieren Organisationen mit neuen formalen Strukturen wie der Erstellung von Umweltrichtlinien oder der Einrichtung von Stellen, die der Bekämpfung von Diskriminierung gewidmet sind.

In der Erklärung, wie Organisationen mit diesen äußeren Erwartungen umgehen, unterscheiden sich die beiden vorgestellten Ansätze: Meyer und Rowan gehen aufgrund der Diskrepanz zwischen Legitimitätsbedarf auf der einen und der Notwendigkeit organisationsinterner Effizienz auf der anderen Seite davon aus, dass Organisationen diese beiden Anforderungen „entkoppeln“. Der alltägliche Arbeitsprozess innerhalb der Organisationen wird also von der formalen Struktur getrennt und folgt den durch die Aufgaben bestimmten Effizienzanforderungen, wohingegen nach außen mit der formalen Struktur eine Fassade zur Legitimation erschaffen wird. Im Gegensatz dazu gehen DiMaggio und Powell davon aus, dass Organisationen ihre Strukturen an die im organisationalen Feld vorherrschenden Vorstellungen anpassen. Sie unterscheiden hierbei drei Arten und damit Quellen der Anpassung (Isomorphie): einen Zwang durch Gesetze, eine Nachahmung aufgrund von Unsicherheit und den normativen Druck durch Professionswissen.

Die neoinstitutionalistischen Ansätze bieten Möglichkeiten zu erklären, wie die überorganisationale Makroebene die organisationale Mesoebene beeinflusst. Kritisiert wird der Neoinstitutionalismus insbesondere für die ‚passive Rolle‘ der Organisationen und die geringe Berücksichtigung der Bedeutung einzelner Akteure in Prozessen innerhalb der Organisationen.

## Organisationsstruktur und -handeln zusammendenken

Nachdem in den beiden zuvor vorgestellten Abschnitten theoretische Perspektiven eingeführt werden, die entweder Akteure in Organisationen oder den Umwelteinfluss auf Organisationsstrukturen im Fokus haben, wird zum Abschluss der Lerneinheit ein Ansatz vorgestellt, der zwischen Struktur- und Handlungsperspektive vermitteln will<sup>2</sup>.

Die Strukturierungstheorie ist als Sozialtheorie und nicht als Theorie der Organisation konzipiert. Wie Sylvia Wilz im Beitrag „*Praxistheorie und Organisationsforschung. Anthony Giddens*“ zeigt, lässt sich Giddens Theorie aber als Praxistheorie für die Organisationsforschung nutzen. Anthony Giddens stellt den Gedanken, dass organisationale – und überhaupt alle gesellschaftlichen – Strukturen durch das Handeln von Akteuren entstehen und deren Handeln wiederum durch Strukturen ermöglicht und begrenzt wird, in den Vordergrund seiner allgemeinen sozialtheoretischen Überlegungen. Das, was er 1984 in seinem Standardwerk „*The Constitution of Society. Outline of the Theory of Structuration*“ (im Deutschen: „*Die Konstitution der Gesellschaft. Grundzüge einer Theorie der Strukturierung*“) für das Handeln von Akteuren im Allgemeinen formuliert, hat auch für die Analyse von Organisationen Bedeutung: Akteure in Organisationen handeln in einem Modus des diskursiven (reflexiven, bewussten und intentionalen) Handelns oder in einem Modus des praktischen (routinisierten und nicht reflektierten) Handelns. Das tun sie, indem sie auf Regeln und Ressourcen zurückgreifen, die ihnen aufgrund ihrer Positionierung in der Organisation (Hierarchie, Qualifikation, Tätigkeit usw.) zur Verfügung stehen. Damit reproduzieren oder verändern sie diese Regeln und Ressourcen und stellen so die Strukturen der Organisation immer wieder her (Dualität von Struktur).

Auch wenn Giddens diese Überlegungen nicht explizit für die Analyse von Organisationen entwickelt hat, ist es, wie der Beitrag von Sylvia Wilz zeigt, doch möglich, sein Modell des Funktionierens von Sozialität und Gesellschaft auf Organisationen zu übertragen. Sein Schema der Dimensionen von Struktur und Handlung (Sinngabung, Herrschaft und Normgeleitetheit) hilft dann zu verstehen, dass Organisationen nicht nur zweckgebundene und der Zielerreichung verpflichtete funktionale Gebilde sind. Das arbeitsteilige Erreichen der Ziele von Organisationen (das Bereitstellen von Dienstleistungen, das Verwalten, Unterhalten usw.) beruht vielmehr auch darauf, dass das Geschehen in Organisationen über die Anforderungen der Aufgabenerledigung und Zielerreichung hinaus von Macht- und Herrschaftsverhältnissen geprägt ist, dass das Definieren, Befolgen und Abweichen von normativen Vorstellungen eine zentrale Dimension dieses Geschehens ist, und dass all dieses Geschehen nur möglich ist, wenn es den Akteuren ‚Sinn macht‘.

### Literatur:

Alt, Ramona (2005): Mikropolitik. In: Elke Weik u. Rainhart Lang (Hrsg.): *Moderne Organisations-theorien 1. Handlungsorientierte Ansätze*. 2. Auflage. Wiesbaden: Gabler, S. 296-328.

---

<sup>2</sup> Eine solch pointierte Kontrastierung ist notwendigerweise immer stark vereinfachend. Auch Crozier und Friedberg verstehen ihr Spielkonzept als eine Vermittlung zwischen Struktur und Handeln in Organisationen und im soziologischen Neoinstitutionalismus gibt es Weiterentwicklungen, die die Akteure in Organisationen in den Blick nehmen.

- Brüggemeier, Martin u. Anke Felsch (1992): Mikropolitik. In: Die Betriebswirtschaft Jg. 52, Heft 1, S. 133-136.
- Kieser, Alfred (2006): Managementlehre und Taylorismus. In: Alfred Kieser u. Mark Ebers (Hrsg.): Organisationstheorien. Stuttgart: Kohlhammer, S. 93-132.
- Meier, Frank u. Uwe Schimank (2021): Organisation und Organisationsgesellschaft. Hagen: Fern-Universität (Kurs 25608 LE 1).
- Simmel, Georg (1995 [1908]): Exkurs über das Problem: Wie ist Gesellschaft möglich? In: Ders.: Schriften zur Soziologie. 5. Frankfurt/M.: Suhrkamp, S. 275-293.
- Walgenbach, Peter (2006): Neoinstitutionalistische Ansätze in der Organisationstheorie. In: Alfred Kieser u. Mark Ebers (Hrsg.): Organisationstheorien. Stuttgart: Kohlhammer, S. 353-402.
- Weber, Max (1904): Die „Objektivität“ sozialwissenschaftlicher und sozialpolitischer Erkenntnis. In: Archiv für Sozialwissenschaft und Sozialpolitik, 19(1), 22-87 (Online verfügbar im Social Science Open Access Repository: <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-50770-8>).

## 2 Organisationen als formale Gebilde

### *Scientific Management*

#### **Taylors wissenschaftliche Betriebsführung**

##### **Benedikt Engelmeier<sup>3</sup>**

In den Grundsätzen wissenschaftlicher Betriebsführung stellt Fredrick Winslow Taylor seine Vorstellungen für die Organisation von Industriearbeit vor. Das Entstehen dieses Werkes zu Beginn des zwanzigsten Jahrhunderts muss vor dem Hintergrund der sich beschleunigenden Industrialisierung gesehen werden, in der es in der Gesellschaft ein stark gestiegenes Interesse an technischem Fortschritt und Effizienzsteigerungen gab. Das Werk richtet sich nicht nur an die damalige Fachöffentlichkeit, sondern soll im Unterschied zu dem zuvor erschienenen „Shop Management“ (1903) die Grundsätze seiner Managementlehre einer breiten Öffentlichkeit vorstellen und ihre Überlegenheit gegenüber den bisherigen Praktiken begründen. Deshalb sind die Ausführungen in dem Werk allgemein gehalten. Zudem illustriert Taylor seine Ausführungen mit Beispielen aus der Industrie, deren historische Korrektheit jedoch angezweifelt wird (vgl. Wrege und Greenwood 1991 sowie Wrege und Perroni 1974).

Neben Max Weber gilt Taylor als einer der Gründungsväter der Organisationsforschung. Sein Ziel war allerdings nicht das Erklären oder Verstehen von Organisationsprozessen, sondern deren praktische Überprüfung und Verbesserung. Er trieb die von Weber beschriebene Rationalisierung der Institutionen voran (vgl. Kieser 2006, S. 104).

Taylor verfasste das Buch aus Mitschriften, die sein Mitarbeiter Morris L. Cooke von seinen Vorträgen erstellt hatte (vgl. Wrege und Greenwood 1991, S. 175ff.). Er setzt sich darin mit der Frage auseinander, wie die nationale Effizienz gesteigert werden könne. Ausgangspunkt seiner Argumentation war eine Kritik der bis dahin üblichen Managementpraktiken. Arbeiter und Arbeitgeber befinden sich bisweilen miteinander „im Krieg“, weil sie einen Interessengegensatz sehen: Die Arbeiter wollen möglichst hohe Löhne erhalten, die Arbeitgeber die Arbeitskosten möglichst gering halten. Die zu dieser Zeit übliche Form der Betriebsführung – Initiative und Ansporn – setzte auf die Eigeninitiative der Arbeiter. Diese organisierten ihre Arbeit mit dem von ihnen erworbenen und über die Generationen weitergegebenen Erfahrungswissen selbst. Um das Engagement der Arbeiter sicherzustellen, gab die Betriebsführung Anreize in Form von Stücklohn, Bonuszahlungen und besseren Arbeitsbedingungen (vgl. Taylor 1911, S. 32ff.).

Dieser verbreiteten Praxis stellt Taylor seine systematische beziehungsweise wissenschaftliche Betriebsführung gegenüber. Zentral ist für ihn, dass es sich nicht um eine Sammlung von Einzelmaßnahmen handelt, sondern für den Erfolg eine „mentale Revolution“ sowohl seitens der Arbeiter als auch der Arbeitgeber notwendig ist (vgl. ebd., S. 131). Der Interessengegensatz zwischen

---

<sup>3</sup> Dieser Text ist eine überarbeitete Fassung des im Überblickswerk „Schlüsselwerke der Organisationsforschung“ erschienenen Artikel (Engelmeier 2015, S. 694ff.).

Arbeitern und Arbeitgebern sei demnach nicht zwingend und solle zugunsten gemeinsamer Anstrengungen für größere Prosperität aufgegeben werden. Eine Steigerung des Arbeitsergebnisses könne gleichzeitig durch höhere Löhne den Arbeitern, durch höhere Profite den Arbeitgebern und durch niedrigere Preise den Konsumenten und damit der ganzen Gesellschaft zugutekommen (vgl. ebd., S. 136).

Als größtes Hindernis für das Erreichen eines größeren Wohlstandes für alle sieht Taylor das langsame Arbeiten an, das dazu führe, dass die Arbeitsleistung weit unter der maximal möglichen liege. Für dieses „Sich-um-die-Arbeit-Drücken“ (soldiering) gibt es Taylor zufolge drei zentrale Ursachen: Erstens der Trugschluss der Arbeiter, dass schnellere Arbeit zu Entlassungen führe, weil die gleiche Arbeitsleistung durch weniger Arbeiter erreicht werden könne. Zweitens die bisherige Betriebsführung, welche die Arbeiter dazu zwinge, systematisch langsamer zu arbeiten, um zu verhindern, dass ihr Stücklohn willkürlich gesenkt wird, und drittens ineffiziente Faustregeln, die auf Erfahrungswissen beruhten (vgl. ebd., S. 15ff.).

Um die höchste Leistungsfähigkeit von Mensch und Maschine zu erreichen, zielt Taylors Konzept auf eine grundlegende Veränderung der Arbeitsweise des Managements ab: „In the past the man has been first; in the future the system must be first“ (ebd., S. 7). Demnach soll der Erfolg nicht von großen Persönlichkeiten im Management, sondern von einem wissenschaftlichen System, dem sowohl das Management als auch die Arbeiter unterworfen sind, gewährleistet werden. Das Management bekommt in diesem System vier neue Aufgabenbereiche:

Erstens sollen sie für jeden Arbeitsschritt mithilfe von Experimenten eine Wissenschaft entwickeln, die die Faustregeln des Erfahrungswissens ersetzen. Dazu soll das Management mit den besten Arbeitern Zeitstudien für jede einzelne ihrer Bewegungen durchführen und daraus die zeitsparendste Vorgehensweise entwickeln (vgl. ebd., S. 117f.). Diese Idee für die Bewegungsstudien hatte er von seinem Mitstreiter Frank Bunker Gilbreth übernommen (vgl. ebd., S. 77ff.). Neben den Bewegungsabläufen sollten auch die verwendeten Werkzeuge einer wissenschaftlichen Optimierung unterzogen werden. Ein weiteres wichtiges Element war die Ermittlung notwendiger Pausen und der maximalen Arbeitsstunden pro Tag, denn Ziel müsse es sein, die maximale Arbeitsleistung zu gewinnen, ohne die zukünftige Arbeitskraft zu schädigen. Sobald das beste Vorgehen gefunden sei – in den Augen Taylors gibt es einen „one-best-way“ – sollte dieses durch das Management zum neuen Standard gemacht werden. Jedem Arbeiter sollte auf der Grundlage dieses Standards sein Tagespensum (task) zugeteilt werden. Weil Taylor davon ausging, dass Arbeiter von Natur aus faul seien, bräuchten sie zudem einen finanziellen Anreiz, um eine ehrliche Tagesleistung (a days work) zu erbringen. Im Unterschied zum alten Stücklohnsystem sollten sie immer dann einen Bonus von bis zu 60% ihres Tageslohns – mehr hielt Taylor für schädlich – bekommen, wenn sie das Tagespensum erfüllten.

Zweitens sollte das Management die wissenschaftliche Auswahl und das Training der Arbeiter sicherstellen. Im alten System von Initiative und Anreiz arbeiteten nach Taylors Ansicht viele Arbeiter in Bereichen, für die sie nicht die besten Voraussetzungen mitbrächten. Die Aufgabe des Managements sei es deshalb, für jede Aufgabe die geeigneten Arbeiter auszuwählen und sie gemäß des perfekten Vorgehens so zu schulen, dass aus ihnen erstklassige Arbeiter (first-class-men) würden. Nach Taylor existierte für jeden Arbeiter eine Aufgabe, in der er ein erstklassiger Arbeiter

werden könne, und darum sei es notwendig und auch nicht schlimm, die Arbeiter von für sie ungeeigneter Arbeit zu entbinden (vgl. ebd., S. 64). Nur wenn jede Aufgabe von einem erstklassigen Arbeiter entsprechend des perfekten Vorgehens bewältigt würde, könne das System der Minderleistung durchbrochen und die ehrliche Tagesleistung erreicht werden.

Mit der dritten Aufgabe für das Management reagiert Taylor auf die mit der Umstellung der Betriebsführung verbundene Gefahr von Arbeiterunruhen. Ungeachtet der verstärkten Hierarchie solle das Management eine enge und kooperative Zusammenarbeit pflegen und sich die Sorgen der Arbeiter anhören. Jeder Verbesserungsvorschlag eines Arbeiters solle vom Management überprüft und im Erfolgsfall durch die Auszahlung einer Belohnung gewürdigt werden.

Viertens sollten die Verantwortung und die Arbeit zwischen Management und den Arbeitern geteilt werden und das Management all diejenigen Aufgaben übernehmen, für die es als besser geeignet erachtet wird. Dies läuft auf eine Trennung zwischen der Kopf- und Handarbeit heraus, da nach Taylor ein Arbeiter nicht die Arbeit wissenschaftlich planen und gleichzeitig ausführen kann. Hierzu sollten entsprechende Planungsstellen in einem Arbeitsverteilungsbüro eingerichtet werden (vgl. ebd., S. 37f.). Um sicherzustellen, dass die detaillierten Vorgaben aus dem Arbeitsverteilungsbüro eingehalten würden, sollten die alten Vorarbeiter durch mehrere Vorgesetzte mit spezifischen Funktionen (wie Schulungen, Arbeitsreihenfolge und -geschwindigkeit oder Reparaturen) abgelöst werden (vgl. ebd., S. 123f.).

In der Industrie setzte sich Taylors System zunächst nur langsam durch. Erstens braucht die Umsetzung innerhalb eines Betriebes Zeit, zweitens versuchten andere Unternehmensberater konkurrierende Ideen zu verbreiten und drittens stieß die neue Form der Betriebsführung bei Betriebsleitungen und Gewerkschaften auf Widerstand. Der erste Weltkrieg führte schließlich zum weltweiten Durchbruch tayloristischer Formen der Betriebsführung: Die Kriegswirtschaft verlangte nach einer Steigerung der Produktion mit möglichst wenigen Arbeitskräften und gleichzeitig schwächte der Nationalismus den Widerstand gegen diese Veränderungen (vgl. Nelson 1980, S. 202).

Taylor hat das moderne Management arbeitsteiliger Produktion nicht erfunden, aber verschiedene bereits existierende Elemente zu einem System zusammengeführt und beworben. Die heutigen Debatten um die Bedeutung und Beurteilung „tayloristischer“ Arbeitsformen finden größtenteils ohne direkten Bezug auf Taylor statt. Vielmehr wird Taylorismus als Metapher für Arbeitsbedingungen mit straffer Kontrolle, rigider Arbeitsteilung und geringer Autonomie verwendet. Die wissenschaftliche sowie die gewerkschaftliche Kritik am Taylorismus sind dabei nie verstummt und mündeten zum Beispiel in Deutschland in ein großes staatliches Forschungsprogramm zur „Humanisierung der Arbeitswelt“. Nachdem das Ende des Taylorismus' bereits mehrfach ausgerufen wurde, wird heute diskutiert, ob unter den Stichworten Re-Taylorisierung in der Industrie und Neotaylorismus in der Dienstleistungsbranche (z.B. Einzelhandel, Callcenter, Systemgastronomie, Pflege) die neuen Entwicklungen analysiert werden können (vgl. Bonazzi 2008, S. 24).

Gesellschaftlich stießen Taylors Ideen auf große Resonanz. Das in den USA ausgebrochene „Effizienzfieber“ erfasste nicht nur die Industrie, sondern wurde auch auf andere Organisationen (z.B. Kirchen, Pfadfinder oder Universitäten) ausgeweitet und einige radikale Vertreter wie Frank

Bunker Gilbreth (Cheaper by the Dozen) trieben sogar in der Familie die Rationalisierung voran (vgl. Kieser 2006, S. 113; Mehrtens 1999, S. 90f.).

Neben den tief greifenden Veränderungen in der Wirtschaft ist die wissenschaftliche Betriebsführung ein wichtiger Referenzpunkt in der Organisationsforschung, die sich aus unterschiedlichen Perspektiven kritisch damit auseinandersetzt (vgl. Bonazzi 2008, S. 16): Für Harry Braverman ist der Taylorismus die Arbeitsweise des Monopolkapitalismus', der zu einer Entwertung der Facharbeit (de-skilling) führe (vgl. Braverman 1974). Aus den Hawthorne-Studien, die im Sinne der wissenschaftlichen Betriebsführung als Analyse des Arbeitsprozesses angelegt waren, ging der Human-Relations-Ansatz hervor. Er betont den Zusammenhang zwischen Arbeitsklima und Arbeitsleistung und stellt damit Taylors Annahme, dass Geld der wichtigste Anreiz sei, infrage (vgl. Mayo 1933).

Taylors wissenschaftlichen Betriebsführung ist im eigentlichen Sinne keine Theorie, sondern verbindet einzelne Annahmen zu Lehrsätzen und plädiert für den Einsatz von Experimenten zur Optimierung von Betriebsabläufen. Mit seiner *Verwissenschaftlichung* (ob sein Vorgehen im eigentlichen Sinne wissenschaftlich ist, wird immer wieder kritisch diskutiert) der Managementlehre war er einer der Wegbereiter der modernen Betriebswirtschaftslehre und hatte mit seiner Forderung nach betrieblicher Arbeitsteilung Einfluss auf die Herausbildung spezieller Managementaufgaben wie Accounting, Controlling, Personalrekrutierung oder Gesundheitsschutz.

#### **Literatur:**

- Bonazzi, Giuseppe (2008). Geschichte des organisatorischen Denkens. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Braverman, Harry (1974): Labor and Monopoly Capital. The Degradation of Work in the Twentieth Century. New York; London: Monthly Review Press.
- Engelmeier, Benedikt (2015): Taylor, Frederick Winslow, 1911, The Principles of Scientific Management. In: Stefan Kühl (Hrsg.), Schlüsselwerke der Organisationsforschung. Wiesbaden: Springer VS, S. 694-698.
- Kieser, Alfred (2006). Managementlehre und Taylorismus. In Alfred Kieser & Mark Ebers (Hrsg.), Organisationstheorien. Stuttgart: Kohlhammer, S. 93-132.
- Mayo, Elton (1933): The Human Problems of an Industrial Civilization. New York: Macmillan.
- Mehrtens, Herbert (1999). Schmidts Schaufel (9,5 kg). Frederick W. Taylors Techniken des "Scientific Management". In Werner Sohn & Herbert Mehrtens (Hrsg.), Normalität und Abweichung. Studien zur Theorie und Geschichte der Normalisierungsgesellschaft. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag, S. 85-106.
- Nelson, Daniel (1980). Frederick W. Taylor and the Rise of Scientific Management. Madison: The University of Wisconsin Press.
- Taylor, Frederick W. (1903). Shop Management. New York; London: Harper & Brothers.
- Taylor, Frederick W. (1911): The Principles of Scientific Management. New York; London: Harper & Brothers.
- Wrege, Charles D. & Greenwood, Ronald G. (1991). Frederick W. Taylor. The Father of Scientific Management. Myth and Reality. New York: IRWIN.
- Wrege, Charles D. & Perroni, Amedeo G. (1974). Taylor's Pig-Tale: A Historical Analysis of Frederick W. Taylor's Pig-Iron Experiments. The Academy of Management Journal 1, S. 6-27.