



**University of  
Zurich**<sup>UZH</sup>

**Zurich Open Repository and  
Archive**

University of Zurich  
Main Library  
Strickhofstrasse 39  
CH-8057 Zurich  
[www.zora.uzh.ch](http://www.zora.uzh.ch)

---

Year: 2011

---

**Wozu brauchen wir noch die Organisationsforschung? Zwei  
Reaktionsstrategien der Organisationsforschung auf den drohenden Verlust  
ihres Erkenntnisobjekts**

Seidl, David

Posted at the Zurich Open Repository and Archive, University of Zurich

ZORA URL: <https://doi.org/10.5167/uzh-55816>

Journal Article

Accepted Version

Originally published at:

Seidl, David (2011). Wozu brauchen wir noch die Organisationsforschung? Zwei Reaktionsstrategien der Organisationsforschung auf den drohenden Verlust ihres Erkenntnisobjekts. *Die Betriebswirtschaft (DBW)*, 71(5):493-496.

## **Wozu brauchen wir noch die Organisationsforschung? Zwei Reaktionsstrategien der Organisationsforschung auf den drohenden Verlust ihres Erkenntnisobjekts**

Ein Kommentar zu Peter Walgenbachs Plädoyer für eine Radikalisierung des Organisationskonzeptes

**David Seidl**

***Erschienen in: Die Betriebswirtschaft 2011, Band 71, Ausgabe 5, Seiten 493-496.***

### **Zur Gretchenfrage der Organisationsforschung**

„Is organization becoming obsolete? (Ahrne/Brunsson 2011: 83), ist die Gretchenfrage der Organisationsforschung, der sich Peter Walgenbach in seinem Beitrag widmet. Ausgehend von vier aktuellen Veröffentlichungen stellt er neuere Entwicklungen in der Organisationsforschung heraus, wonach Organisationen in Empirie wie auch Theorie zunehmend an Bedeutung verlieren. Zum einen versucht Davis (2009a, 2009b) *empirisch* nachzuweisen, dass die klassische Rolle von Organisationen in der Gesellschaft von anderen Koordinationsformen (insbesondere dem Markt) abgelöst wurde. Auf der anderen Seite zeigen King und Kollegen (2010), dass die Organisation auch als *theoretisches* Konzept in der neueren Organisationsforschung immer weniger relevant ist, da sich der Fokus der Forscher verschoben hat auf „social phenomena above and below the organization-level line of sight“ (S. 291). Wie Walgenbach zurecht konstatiert, ist das für die Organisationsforschung ein dramatischer Befund, geht ihr doch damit das sie verbindende und letztlich auch legitimierende Erkenntnisobjekt abhanden. Als Antwort auf diese Herausforderung für die Organisationsforschung plädiert Walgenbach im Anschluss an King und Kollegen wie auch an Lahn und Heracleous (2010) für eine Radikalisierung des Organisationskonzeptes. Die empirischen Analysen von Davis weist Walgenbach letztlich als „naiv“ zurück und plädiert im Gegenzug für ein Konzept der Organisation, welches diese nicht nur als Kontext für individuelles Handeln fasst, sondern als eigenen, sozialen Akteur. Diese im Grunde zu begrüßende Antwort hat recht weitreichende Folgen, welche ich im Folgenden zunächst etwas näher beleuchten will, um sie dann einer alternativen Antwortstrategie gegenüberzustellen.

### **Eine erste Reaktionsstrategie: Radikalisierung des Organisationsbegriffs**

King und Kollegen, auf die sich Walgenbach in seinem Artikel stark stützt, führen den drohenden Verlust des Erkenntnisobjektes der Organisationsforschung besonders auch auf die mit den sechziger Jahren beginnende Betonung des Umwelteinflusses auf Organisationen zurück. Dieser Fokus auf Umweltaspekte ist letztlich durch den Open-Systems-Ansatz bedingt, welcher viele der zentralen Ansätze der internationalen Organisationsforschung (z.B. Neoinstitutionalismus und Population Ecology) geprägt hat. Organisationale Prozesse werden hierbei in erster Linie durch Rekurs auf Umwelteinflüsse erklärt. Als logische Konsequenz dieser Betonung der externen Einflüsse hat sich die Forschung zunehmend von der Analyse organisationaler Prozesse auf die Analyse der Umwelt (bzw. des organisationalen Feldes) verschoben, da darüber jegliches Verhalten sowohl innerhalb als auch außerhalb von Organisationen erklärbar schien. Die Organisation selbst geriet damit aus dem Blick.

Dem hierdurch drohenden Verlust des Organisationskonzeptes in der Organisationsforschung entgegnet Walgenbach im Anschluss an King und Kollegen nun mit einer Verkehrung der Perspektive. Statt lediglich herauszustellen, dass man die Prozesse innerhalb von Organisation nicht allein über die Umwelt erklären kann und man deshalb wieder verstärkt auch die Einflüsse der Organisation

selbst mit betrachten müsse, fordern sie eine Konzeptualisierung der Organisation als *intentional handelnden* Akteur – und dies nicht nur im metaphorischen Sinne. Dies ist ein recht radikaler Schritt, den sicherlich nicht alle Organisationsforscher mitzugehen bereit wären. Mit Francisco Varela (1984) kann man dies abstrakt als eine Umstellung von einer „input-type description“, welche für einen Open-Systems-Ansatz typisch ist, zu einer „closure-type description“ beschreiben. Im Gegensatz zur input-type description, welche in erster Linie auf die externen Einflüsse fokussiert und diese als konstitutiv für die interne Strukturierung der Organisation ansieht, betrachtet die closure-type description die „eigensinnigen“ Prozesse der Organisation selbst als zentralen Ansatzpunkt der Erklärung. Alle Reaktionen auf externe Umweltzustände werden entsprechend als Eigenleistungen der Organisation gesehen. Die Organisation wird damit nicht mehr länger als extern gesteuert betrachtet sondern stellt einen eigenständigen Akteur dar.

Am radikalsten umgesetzt findet sich eine solche Umstellung in der Organisationstheorie von Niklas Luhmann (2000) – es gibt aber auch zahlreiche andere Beispiele für eine solche Umstellung. Vielleicht ist es kein Zufall, dass die Luhmannsche Organisationstheorie gerade in den letzten Jahren zunehmend in den einschlägigen, internationalen Zeitschriften der Organisationsforschung zu finden ist (z.B. Hernes/Bakken 2003; Seidl/Becker 2005). Ganz im Sinne von Walgenbachs Plädoyer für eine Konzeptualisierung von Organisationen als soziale Akteure, charakterisiert Luhmann diese als „kognitive Systeme“, die analog zum menschlichen Bewusstsein eigenlogisch ihre eigenen Strukturen und Prozesse bestimmen und intentional auf Ereignisse in ihrer Umwelt reagieren.

Viele der geforderten neuen (oder wiederentdeckten) Forschungsbereiche sind auch schon im Luhmannschen Ansatz angelegt oder zum Teil sogar ausgearbeitet. So stellt beispielsweise die Individualität von Organisationen, welche King und Kollegen als einen wichtigen Aspekt der Organisationsforschung hervorheben, mehr oder weniger den Ausgangspunkt der Organisationsanalyse dar – Organisationen sind als selbstreproduzierende und damit sich individualisierende Systeme konzeptualisiert. Auch zur Ausbildung und Veränderung von organisationaler Identität, welche von Walgenbach als besonders wichtiges Thema genannt wird, finden sich zahlreiche Arbeiten im Anschluss an Luhmann (Luhmann 2000; Seidl 2005). Letztlich macht ein solcher Ansatz auch deutlich, dass das Vorliegen von komplexen Netzwerkstrukturen zwischen Organisationen, nicht zu „grenzenlosen Unternehmen“ (Picot et al. 2003) und damit zur Auflösung von Organisationen führen, sondern Organisationen mit klaren Grenzen erst voraussetzen (Luhmann 2000; Tacke/Bommes 2005).

Wie diese Ausführungen deutlich gemacht haben sollen, handelt es sich bei dem Vorschlag von Peter Walgenbach zur Radikalisierung des Organisationskonzeptes um einen fruchtbaren Weg, der die Organisation wieder ins Zentrum der Organisationsforschung rückt. Dabei muss die Forschung jedoch nicht neu ansetzen, sondern kann auf zahlreiche existierenden Arbeiten, wie beispielsweise denen von Niklas Luhmann, aufbauen, die in der gegenwärtigen Organisationsforschung (sieht man einmal von der deutschen Organisationssoziologie ab) vielleicht noch nicht genügend berücksichtigt wurden.

### **Eine zweite Reaktionsstrategie: Ausweitung des Organisationskonzeptes**

Eine alternative (aber dennoch gut kombinierbare) Reaktionsstrategie auf den drohenden Verlust des Erkenntnisobjekts der Organisationsforschung stellt das Plädoyer für eine *Ausweitung* des Organisationskonzeptes dar. Eine solche Ausweitung von zentralen Konzepten hat einige Vorläufer in

anderen Bereichen der Managementforschung. Ein besonders prominentes Beispiel dafür ist der Vorschlag von Kotler und Levy (1969) zum „Broadening“ des Marketingbegriffs, welcher (in Kombination mit einem „Deepening of Marketing“) im Ergebnis zu einer erheblichen Erweiterung der Forschungsdomäne des Marketing geführt hat. Aktuell wird eine solche Ausweitung des Organisationsbegriffs von dem renommierten skandinavischen Organisationsforscher Nils Brunsson zusammen mit seinem Kollegen Göran Ahrne (Ahrne/Brunsson 2011) propagiert. Wie auch King und Kollegen stellen Ahrne und Brunsson eine beunruhigende Verschiebung des Forschungsfokus‘ von Organisationen auf Aspekte der organisationalen Umwelt fest – „there is much talk of networks and institutions, but much less about organization“ (S. 83). Statt jedoch als Konsequenz darauf die besonderen (Eigen-)Leistungen von Organisationen hervorzuheben, plädieren sie dafür, das Konzept der Organisation so auszuweiten, dass es letztlich auch auf Phänomene *außerhalb* von Organisationen anwendbar erscheint – „Organization outside organizations“ heißt entsprechend der Titel ihres Beitrags. Ihrer Meinung nach stellt die Organisation ein äußerst fruchtbares Konzept für die Analyse diverser Prozesse der modernen Gesellschaft. Sie argumentieren, dass „several of the characteristics that are generally ascribed to formal organizations also occur outside of them“ (S. 85). Hierzu muss das Konzept der Organisation jedoch so erweitert werden und darf nicht länger auf formale Organisationen beschränkt bleiben.

Um das Organisationskonzept auf Bereiche jenseits der Organisation zu erweitern, schlagen Ahrne und Brunsson eine Minimaldefinition von Organisation als „decided order“ (S. 85) vor. Je nachdem ob diese „decided orders“ über spezifische (klassische) Elemente wie Mitgliedschaft, Hierarchie, Regeln, Monitoring und Sanktionen verfügen, unterscheiden die die Autoren zwischen „complete organizations“, denen die formalen Organisationen zuzurechnen sind, und „partial organizations“, unter die alle übrigen Formen von decided orders fallen wie beispielsweise Standardisierungsregime. Zusammen mit der Neufassung des Organisationsbegriffs plädieren Ahrne und Brunsson für eine Präzisierung des Netzwerk- wie auch Institutionenbegriffs – wie die Autoren schreiben: „The concept of network and institution are often used in such a broad sense that they risk concealing important elements of organization in contemporary society.“ (S. 84). Durch solche Begriffsdifferenzierungen können sie die verschiedenen Organisationsformen – (partial oder complete) Organisation, Netzwerk und Institution – hinsichtlich ihrer Leistungsfähigkeit vergleichen sowie ihr Zusammenspiel und ihre Transformationen in jeweils andere Ordnungsformen analytisch fassen und der empirischen Forschung zugänglich machen.

Im Ergebnis führt der Vorschlag von Ahrne und Brunsson ebenso wie die erste Reaktionsstrategie dazu, dass der Organisationsbegriff wieder ins Zentrum der Organisationsforschung rückt. Im Gegensatz zum Vorschlag von Walgenbach versucht dieser aber nicht die Organisationsforschung zu ihrer klassischen Domäne, der formalen Organisation, zurückzuführen, sondern öffnet der Organisationsforschung ein neues Feld.

### **Implikationen der Reaktionsstrategien**

Die zentrale Implikation der beiden hier vorgestellten Antworten, zum einen der Radikalisierung und zum anderen der Erweiterung des Organisationskonzeptes, ist aus Sicht der Organisationsforschung vordergründig sicherlich zunächst einmal die formale „Rettung“ ihres Erkenntnisobjektes. Ohne diese würde die Organisationsforschung langfristig in Legitimitätsschwierigkeiten geraten. Abgesehen davon haben der Beitrag von Walgenbach und die darin referierten Arbeiten aber sicherlich auch deutlich gemacht, dass die Analyse organisationaler Prozesse in vielen Hinsichten weiterhin von

zentraler Bedeutung zum Verständnis sozialer Zusammenhänge sein kann. Darüber hinaus konstatiert Walgenbach (wie es scheint) dem von ihm propagierten Forschungsansatz zusätzlich noch eine besondere *instrumentelle* Relevanz hinsichtlich der Steuerung von Unternehmen. Diesbezüglich ist m.E. sicherlich – nicht zuletzt auch vor dem Hintergrund der Arbeiten von Alfred Kieser (Kieser/Leiner 2009), dem der Artikel von Walgenbach gewidmet ist – einige Skepsis angebracht. Auf eine ganz andere Form von Relevanz ihres spezifischen Ansatzes einer Ausweitung des Organisationskonzeptes weisen dagegen Ahrne und Brunsson hin. Ihnen geht es nicht so sehr um die Relevanz für die Unternehmenspraxis, vielmehr weisen sie auf den potentiellen Beitrag ihres Ansatzes für die Sozialwissenschaften im Allgemeinen hin:

“While organization understood as formal organization has separated organization studies from other social sciences, a broader concept of organization makes the study of organization relevant for wider social sciences. The studies of formal organization have long been characterized by an extensive import of concepts and ideas from other fields of study and from more general theories of society, although ideas and concepts have not flowed so easily in the other direction. A broader concept of organization makes it more probable that other fields of social science will learn from theories about organization.” (Ahrne/Brunsson 2011: 99).

## Literatur

- Ahrne, G. und Brunsson, N. (2011) Organization outside organizations: the significance of partial organization. In: *Organization* 18(1): 83-104
- Bommes, M. und Tacke, V. (2005) Luhmann's Systems Theory and Network Theory. In: Seidl, D. und Becker, K.H. (Hrsg.), *Niklas Luhmann and Organization Studies*. Liber & Copenhagen Business School Press: 282-304.
- Davis, G.F. (2009a) *Managed by the Markets: How Finance Re-Shaped America*. Oxford.
- Davis, G.F. (2009b) The rise and fall of finance and the end of the society of organizations. In: *Academy of Management Perspective* 23(3): 27-44.
- Hernes, T. and Bakken, T. (2003) Implications of self-reference: Niklas Luhmann's autopoiesis and organization studies. In: *Organization Studies* 24(9) :1511-1536.
- Kieser, A., and L. Leiner (2009) Why the rigour-relevance gap in management research is unbridgeable. In: *Journal of Management Studies* 46: 516–533.
- Kotler, P und Levy, S. (1969) Broadening the concept of marketing. In: *Journal of Marketing* 13: 10-15.
- Luhmann, N. (2000) *Organisation und Entscheidung*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Picot, A., Reichwald, R. und Wigand, R.T. (2003): *Die grenzenlose Unternehmung. Information, Organisation und Management*, 5. Aufl., Wiesbaden: Gabler.
- Seidl, D. (2005) *Organizational Identity and Self-transformation. An Autopoietic Perspective*. Aldershot: Ashgate.
- Seidl, D. and Becker, K.-H. (2006) Organizations as Distinction Generating and Processing Systems. Niklas Luhmann's contribution to organization studies. In: *Organization* 13(1): 9–35.
- Varela, F. (1984) Two Principles of Self-Organization. In: Ulrich, H. und Probst, G.J.B. *Selforganization and Management of Social Systems: Insides, Promises, Doubts and Questions*. Bern: Haupt: 25-32.