
Schlüsselwerke der Organisationsforschung

Acker, Joan (1990): Hierarchies, Jobs, Bodies: A Theory of Gendered Organizations.
In: *Gender & Society*, Jg. 4, S. 139–158.

In Abgrenzung zum Mainstream der Organisationsforschung, der Organisationen unhinterfragt als grundsätzlich geschlechtsneutral und asexuell konzipiert, sowie zu frühen feministischen Arbeiten im angloamerikanischen Raum, welche die Geschlechtsneutralität von Organisationen nicht konsequent in Frage stellen und Geschlecht als den organisationalen Strukturen und Prozessen äußeres Phänomen betrachten (siehe unter anderem → Kanter 1977), setzt sich die US-amerikanische Soziologin Joan Acker aus konstruktivistischer Perspektive mit dem Zusammenhang von Geschlecht und Organisation auseinander. Unter Einbezug eigener empirischer Befunde diskutiert sie, wie Organisationen als *inhärent vergeschlechtlicht*, das heißt als durch Geschlecht strukturierte soziale Gebilde, verstanden werden können.

Ausgehend von historisch stabilen Mustern geschlechterbezogener Ungleichheit – es sei hier nur auf die horizontale und vertikale Segregation hingewiesen – schlägt Acker ein theoretisches Konzept vor, um diese kontinuierlichen geschlechterbezogenen Strukturierungen in und von Organisationen zu erklären. Hierzu schließt sie an sozialkonstruktivistische Überlegungen in der feministischen Theoriedebatte an (siehe unter anderem West und Zimmerman 1987), die Geschlecht nicht länger als naturgegebene Tatsache, sondern als in sozialen Interaktionen hervorgebracht und in soziale Strukturen und Prozesse eingelagert verstehen. Mit Geschlecht als Analysekategorie fragt Acker nach der ordnungsbildenden Bedeutung von Geschlecht in Organisationen. In einer relativ offen gefassten Definition versteht sie Organisationen dann insofern als vergeschlechtlicht, als »advantages and disadvantages, exploitation and control, action and emotion, meaning and identity, are patterned through and in terms of a distinction between male and female, masculine and feminine« (S. 146). Zentral ist, dass sie Geschlecht dabei nicht als ein diesen Strukturen äußeres Phänomen, sondern als einen inhärenten Bestandteil von Organisationen versteht. Als solcher strukturiert Geschlecht grundlegend die organisationalen Prozesse, die ihrerseits vergeschlechtlichte Strukturen reproduzieren. Daraus folgt nach Acker, dass eine Organisationsanalyse, welche die Kategorie Geschlecht unberücksichtigt lässt, zwangsläufig unvollständig bleibt.

Analytisch unterscheidet Acker fünf Prozesse, die in der Reproduktion der vergeschlechtlichten Strukturen von Organisationen zusammenwirken: Auf *struktureller* Ebene werden Organisationsgrenzen entlang der Geschlechtergrenze gezogen, etwa zwischen unqualifizierter Frauen- und qualifizierter Männerarbeit; diese Geschlechtersegregation findet ihre Repräsentation auf *symbolischer* Ebene beispielsweise in Männlichkeitskonzeptionen im Management. Diese Muster von Über- und Unterordnung werden auf der Ebene *alltäglicher Interaktion* von den Organisationsmitgliedern kontinuierlich reinszeniert; die Organisationsmitglieder selbst bilden wiederum unter anderem durch die Wahl geschlechtsangemessener Arbeiten *Identitäten* aus, die mit

den geschlechterbezogenen Ungleichheiten in den Organisationen übereinstimmen; schließlich liegt Geschlecht den fortlaufenden Prozessen der Reproduktion von sozialen Strukturen überhaupt zugrunde und somit auch der gemeinhin als geschlechtsneutral angesehenen *Organisationslogik*, welche die Basis für alle Organisationsstrukturen und -prozesse bildet (S. 146 f.).

Dieser Vergeschlechtlichung auf Ebene der Organisationslogik geht Acker anhand einer eigenen empirischen Untersuchung des öffentlichen Dienstes im US-Bundesstaat Oregon auf Basis von teilnehmender Beobachtung und Dokumentenanalyse nach. Konkret untersucht sie Arbeitsplatzbewertungssysteme als ein spezifisches Managementwerkzeug, in welchem die Organisationslogik zum Ausdruck kommt und wodurch zugleich hierarchische Organisationsstrukturen hervorgebracht werden, indem Arbeitsplatzbewertungen Lohn(un)gleichheiten festlegen und damit organisationale Hierarchien errichten. Im Fokus dieser Arbeitsplatzbewertungssysteme stehen Acker zufolge dabei dezidiert *Arbeitsplätze* als Bündel von Tätigkeiten und Aufgaben und eben nicht die sie besetzenden Personen. Diese »entpersonifizierten« Arbeitsplätze bilden dann die gleichermaßen von konkreten Mitarbeitenden abstrahierten Hierarchien. Acker beschreibt Arbeitsplätze und Hierarchien folglich als in diesem Sinne abstrakte, geschlechts- und körperlose Kategorien innerhalb der Organisationslogik. Sie bleibt jedoch nicht bei der Analyse der Organisationslogik stehen, sondern hinterfragt den dabei imaginierten »abstract, bodiless worker, who occupies the abstract, gender-neutral job [and] has no sexuality, no emotions, and does not procreate« (S. 151). Acker argumentiert, dass die vermeintlich körperlosen Beschäftigten implizit der Vorstellung des männlichen Arbeitnehmers folgten, der einer lebenslangen, kontinuierlichen Vollzeitätigkeit nachgehen könne, während (s)eine Frau im Hintergrund seine privaten Bedürfnisse erfülle und ihn von außerberuflichen Verpflichtungen befreie. Eine Frau hingegen, die neben ihren beruflichen noch andere Verpflichtungen habe und häufig auf ihre über die Gebärfähigkeit vermittelte Körperlichkeit reduziert werde, könne nicht der Idee des abstrakten Arbeiters entsprechen und werde deshalb immer schon als ungeeignet und unpassend von einer solchen Organisationslogik ausgeschlossen. Daraus kann Acker zufolge geschlossen werden, dass das vermeintlich geschlechtsneutrale Konzept des Arbeitsplatzes eigentlich ein implizit vergeschlechtlichtes – nämlich männlich gedachtes – ist. Organisationen weisen demnach eine »gendered substructure« auf, die konstitutiv für die organisationalen Prozesse und Strukturen ist und in der Annahmen über die gesellschaftliche Trennung von Produktions- und Reproduktionssphäre mit ihren geschlechterbezogenen Verpflichtungen eingelagert sind. Acker weist hier auf die unauflösbare Verbindung von geschlechterbezogener Segregation in Organisationen und der Trennung von Produktions- und Reproduktionssphäre in modernen Gesellschaften hin. Der in Organisationen – und weiten Teilen der Organisationsforschung – herrschende Diskurs der Geschlechterneutralität und Asexualität macht diese vergeschlechtlichte Substruktur jedoch unsichtbar und bringt damit die vergeschlechtlichten Strukturen und Prozesse von Organisationen zugleich hervor.

Die Leistung von Ackers Arbeit besteht vor allem darin, als eine der Ersten sozial-konstruktivistische Überlegungen der feministischen Theoriebildung auf den Gegenstand der Organisation angewendet und diese als durchgängig und systematisch vergeschlechtlicht ausgewiesen zu haben. Damit stellt Acker das bis dahin unangefochtene organisationssoziologische und gesellschaftliche (Selbst-)Verständnis von Organisationen als formal, rational, unpersönlich und nicht zuletzt als geschlechtsneutral zur Disposition. Seither hat das Konzept der »gendered organization« eine Vielzahl an breit gefächerten empirischen Arbeiten, unter anderem zu Gefängnissen, Stripclubs, Banken und Nichtregierungsorganisationen, angeleitet und wurde zum Ausgangspunkt theoretischer Weiterentwicklungen.

Eine frühe Zuspitzung erfährt das Konzept der »gendered organization« in Daniela Rasteters (1994) Literaturstudie, in der sie zeigt, wie Sexualität aus modernen Organisationen verbannt wird und diesen zugleich in vergeschlechtlichter Form eingelagert ist; damit rückt sie den Aspekt vergeschlechtlichter *Sexualität* ins Zentrum einer feministisch inspirierten Organisationsanalyse. Acker (2000) selbst hat das Konzept der »gendered organization« im Hinblick auf die Interdependenzen von Geschlecht mit anderen sozialen Ungleichheitskategorien, insbesondere Schicht und Ethnie, zu organisationalen »inequality regimes« in unterschiedlichen Organisationstypen wie öffentlicher Verwaltung und Banken weiterentwickelt. In kritischer Auseinandersetzung mit dem Konzept der »gendered organization« plädiert Dana Britton (2000) auf Basis einer Literaturstudie dafür, theoretisch der Möglichkeit Rechnung zu tragen, dass Geschlecht in bestimmten Kontexten *nicht* relevant gemacht werde und die Vergeschlechtlichung von Organisationen dementsprechend stets kontextabhängig zu rekonstruieren sei. In ähnlicher Weise argumentiert Sylvia Wilz (2007) in kritischer Auseinandersetzung mit der These der »De-Institutionalisierung von Geschlecht« für eine kontextspezifische Rekonstruktion des Verhältnisses von Geschlecht und Organisation. In jüngster Zeit wurde das Konzept der »gendered organization« von Christine Williams, Chandra Muller und Kristine Kilanski (2012) erfolgreich auf Unternehmen der *New Economy* mit ihren internationalen, entgrenzten und flexiblen Produktions- und Arbeitsbedingungen übertragen. Auf Basis von Interviews mit Geowissenschaftlerinnen, die in der Öl- und Gasindustrie tätig sind, rekonstruieren sie die für diese Unternehmen typische, neuartige vergeschlechtlichte Substruktur, bei der Geschlecht nicht länger in die klassischen Managementwerkzeuge, sondern in neue Arbeitsaspekte wie Teamwork und Networking eingelagert ist.

Bianca Prietl

Literatur

Acker, J. (2000). Revisiting Class: Thinking from Gender, Race, and Organizations. *Social Politics* 7, 192–214.

Britton, D. (2000). The Epistemology of the Gendered Organization. *Gender & Society* 14, 418–434.

- Rastetter, D. (1994). *Sexualität und Herrschaft in Organisationen. Eine geschlechtervergleichende Analyse*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- West, C. & Zimmerman, D. H. (1987). Doing Gender. *Gender & Society* 1, 125–151.
- Williams, C., Muller, C. & Kilanski, K. (2012). Gendered Organizations in the New Economy. *Gender & Society* 26, 549–573.
- Wilz, S. (2007). De-Institutionalisierung, Individualisierung und Personalisierung? Arbeit, Organisation und Geschlecht im Wandel. In B. Aulenbacher, M. Funder, S. Völker & H. Jacobsen (Hrsg.), *Arbeit und Geschlecht im Umbruch der modernen Gesellschaft* (S. 114–130). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Adorno, Theodor W. (1954): Individuum und Organisation. In: Neumark, Fritz (Hg.): Individuum und Organisation. Darmstädter Gespräche. Darmstadt: Neue Darmstädter Verlagsanstalt, S. 21–35.

Wiederabdruck: Adorno, Theodor W. (1972): Individuum und Organisation. Einleitungsvortrag zum Darmstädter Gespräch 1953. In: Adorno, Theodor W.: *Gesammelte Schriften*. Band 8. Soziologische Schriften 1. Frankfurt am Main: Suhrkamp, S. 440–456.

In dem von Theodor W. Adorno am 26. September 1953 gehaltenen Einleitungsvortrag »Individuum und Organisation« – eigentlich das Thema der gesamten Veranstaltung »Darmstädter Gespräch«, die vom 26. bis 28. September 1953 an der Technischen Hochschule in Darmstadt stattfand – greift Adorno zwei klassische Topoi der europäischen Geistesgeschichte auf und wendet diese auf das Verhältnis von Organisation und Individuum an: *Verdinglichung* und *Entfremdung*. Als Referenz, ohne dass Adorno diese explizit macht, dürfte vor allem Max Webers Auseinandersetzung mit der unaufhaltsamen Bürokratisierung und Rationalisierung der Gesellschaft gedient haben, die sich in ein »stählernes Gehäuse der Hörigkeit« verwandelt, aus dem es kein Entkommen mehr gibt. Außerdem orientiert sich Adorno an Karl Marx' Beschäftigung mit der Machtlosigkeit der Menschen gegenüber der gesellschaftlichen Ordnung, die sich, obgleich durch die Menschen errichtet, ihrem unmittelbaren Zugriff mehr und mehr entzieht. Gesellschaft tritt den Menschen damit als etwas Fremdes gegenüber, und sie selbst fühlen sich ihr gegenüber ausgeliefert und entfremdet.

Es ist dieser theoretische Überbau, von dem aus Adorno sich dem Verhältnis von Individuum und Organisation zuwendet. Dabei liegt der Fokus auf Organisation, weil sich die Erfahrung von Gesellschaft inzwischen primär als eine Erfahrung mit Organisationen darstellt. Indes sagt Adorno weder über Organisationen als solche viel aus noch argumentiert er überhaupt genuin organisationssoziologisch oder setzt bei den

Individuen konkret an. Vielmehr geht es ihm darum, mit Verweis auf die unaufhalt-same Verbreitung von Organisationen, den Zustand der Gesellschaft, so wie er sie da-mals wahrgenommen hat, zum eigentlichen Gegenstand seiner Ausführungen zu ma-chen und darzulegen, wie sich dieser Zustand für das machtlose Individuum gegenüber einer übermächtigen Organisation auswirkt.

Adornos genuines Interesse an Organisation hält sich mithin erkennbar in Gren-zen. So gibt es Ansätze für eine eher neutral-deskriptive Bestimmung von Organisation, etwa wenn er Organisation als einen bewusst geschaffenen und gesteuerten Zweckver-band im Sinne Max Webers beschreibt, oder wenn er auf den Mittelcharakter, auf die Funktionalität hinweist, die mit der Gründung und Existenz einer Organisation typi-scherweise verbunden wird. Bemerkenswert ist ferner, dass er davon ausgeht, moderne Organisation lasse sich nur innerhalb des gesamtgesellschaftlichen Prozesses angemessen begreifen, es tendenziell also einer Einbettung der Organisationsforschung in eine Gesellschaftstheorie bedürfe.

Im Mittelpunkt der Aufmerksamkeit Adornos steht jedoch das alte Bedenken Webers bezüglich einer völligen Beherrschung der Gesellschaft durch Bürokratie, Ra-tionalisierung und Technik. Hierfür stehen zahlreiche Formulierungen wie »Vormacht einer entmenslichten Apparatur bis in die Konsequenzen der vollkommenen Un-menschlichkeit«, »ein Moment von Starrheit, Kälte, Äußerlichkeit, Gewaltsamkeit«, »die organisatorische Verhärtung der Welt« oder die zentrale »These von der Unaus-weichlichkeit der Organisation«. Was einst Mittel war, hat sich zum Selbstzweck gewan-delt. Was ursprünglich rational erschien, entpuppt sich nunmehr als durch und durch irrational, und dies mit absoluter Geltung – sozusagen metaphysisch vorgegeben, quasi ein Naturakt oder Gottes Wille, auf den man keinen Einfluss nehmen kann. Eine Verän-derung, gar Revision der Verhältnisse erschien Adorno als völlig widersinnig, weil die Sozialisation der Individuen dazu führe, dass sie die Fähigkeit verlören, überhaupt eine Alternative zu erkennen.

Überhaupt ist es eine einzige Verlustbilanz, die Adorno seinem Publikum damals präsentierte. Einst gab es wohl einen gesellschaftlichen Zustand, in dem es den Indivi-duen möglich war, ganz zu sich selbst zu kommen, bei sich zu sein und sich selbst zu er-kennen, um daraufhin die Gesellschaft so zu gestalten, wie es menschenwürdig geboten ist. Entscheidend ist hieran, dass Adorno mit einem bestimmten Menschenbild operier-te, wohl einem Idealtypus von Autonomie, von dem sich die soziale Realität inzwischen aber vollständig abgewandt hat, denn im Zuge der sozialen Evolution ist die weitere ge-sellschaftliche Selbstentfaltung von diesem Pfad der Tugend radikal abgekommen und das Individuum auf der Strecke geblieben. Alle Macht gehört jetzt den Großorganisa-tionen, während die Individuen in völliger Ohnmacht verharren, selbst wenn sie in die-sen beschäftigt sind.

Dies drückt sich etwa darin aus, dass Adorno dem damaligen Ansatz der Humani-sierung der Organisation gar nichts Positives abgewinnen konnte. Maßnahmen dieser Art seien quasi nur ein Tropfen auf den heißen Stein oder – mit einem anderen Bild – il-

lustriert: »Nicht darum kann es sich handeln, das Menschliche, Unmittelbare oder Individuelle in die Organisation einzubauen. Durch solchen Einbau würde es selber organisiert und eben der Qualität beraubt, die man zu bewahren hofft. Der Naturschutzpark rettet nicht die Natur und stellt sich über kurz oder lang im gesellschaftlichen Getriebe bloß als Verkehrshindernis heraus« (S. 33). Demzufolge lohnt kein Eingreifen, kein Innehalten, kein Aufhalten: Der gesellschaftliche Prozess ist immer schon übermächtig und alles verschlingend; dagegen anzugehen erscheint Adorno als gänzlich aussichtslos.

Eine Würdigung dieses Vortrags aus Sicht der Organisationssoziologie fällt nicht leicht, weil von einer regelrechten Rezeption nicht gesprochen werden kann. Sicher gibt es verwandte Ansätze, etwa »The Organisation Man« von William H. Whyte (→ 1956). Da sich Adorno aber weder mit den Individuen noch den Organisationen im Einzelnen beschäftigte – im Grunde keinerlei konkretes Interesse an ihnen zeigte, sondern gleichermaßen abstrakt und voreingenommen blieb –, entging ihm, welche Vielfalt, welches Ausmaß an Unterschieden sich sowohl auf Seiten der Organisationen wie der Individuen in Organisationen antreffen lässt. Bezüglich letzterem sei nur auf »The Organisational Society« von Robert Presthus (→ 1962) verwiesen.

In welchem Bereich sich hingegen eine etwas ausführlichere Bezugnahme auf Adornos Aufsatz beobachten lässt, ist die Arbeits- und Industriesoziologie. Zu tun hat dies mit Adornos primärem Interesse an Entfremdung und Verdinglichung im Verhältnis von Individuum und Organisation, stellvertretend für die Gesellschaft. So erinnert Harald Wolf an das Diktum Adornos »Die Bürokratie ist der Sündenbock der verwalteten Welt« (Wolf 1999, S. 214, Fußnote 77). Ein ähnlicher Verweis findet sich bei Holger Lengfeld (2005, S. 324). Ansonsten wird in früheren Publikationen aus dem neomarxistischen »Dunstkreis« des Frankfurter Instituts für Sozialforschung auf Adornos Aufsatz beiläufig hingewiesen, freilich nur als »taken for granted«, nicht etwa argumentierend – insofern ist die Ausbeute auch dort eher dürftig.

Kai-Uwe Hellmann

Literatur

- Lengfeld, H. (2005). Arbeitsstruktur und soziale Ungleichheit in der Organisationsgesellschaft. Eine Einladung zum Perspektivenwechsel. In M. Faust, M. Funder & M. Moldaschl (Hrsg.), *Die »Organisation« der Arbeit* (S. 321–345). München; Mering: Rainer Hampp.
- Wolf, H. (1999). *Arbeit und Autonomie. Ein Versuch über Widersprüche und Metamorphosen kapitalistischer Produktion*. Münster: Westfälisches Dampfboot.

Ahrne, Göran/Brunsson, Nils (2005): Organization and Meta-Organization.
In: *Scandinavian Journal of Management*, Jg. 21, S. 429–449.

Dieser konzeptionelle Beitrag wendet sich gegen die klassische Vorstellung, dass Organisationen notwendigerweise Individuen als Mitglieder haben. Wie die Autoren argumentieren, sei dies aber keine Voraussetzung, um von Organisation zu sprechen. Neben individuenbasierten Organisationen identifizieren sie organisationsbasierte Organisationen, bei denen die Mitglieder selbst wiederum Organisationen sind. Basierend auf dieser Erweiterung des Organisationsbegriffs arbeiten Ahrne Göran und Nils Brunsson ein »outline of a theory« (S. 429) organisationsbasierter Organisationen, insbesondere von Organisationsverbänden (sogenannten Metaorganisationen), aus.

Ausgangspunkt des Artikels ist die klassische Organisationstheorie, insbesondere James G. March und Herbert A. Simon (→ 1958), mit ihrem individuenbasierten Mitgliedsverständnis, welches unter Organisationsforschern weitverbreitet ist. Im Gegensatz zu March und Simon, welche davon ausgehen, dass Beziehungen zwischen Organisationen »diffuse and variable« (S. 4) seien und sich in diesem Sinne grundsätzlich von intraorganisationalen Beziehungen unterscheiden ließen, zeigen Ahrne und Brunsson anhand einiger empirischer Beispiele, wie den Vereinten Nationen, der Europäischen Union oder der FIFA, dass interorganisationale Beziehungen selbst organisiert sein können. Während einige Formen organisationsbasierter Organisationen, insbesondere Konzerne und Staatenbunde, in ihrer Funktionsweise individuenbasierten Organisationen noch recht ähnlich sind, unterscheiden sich Organisationsverbände, das heißt Metaorganisationen, sehr deutlich von ihnen. Auf diese Metaorganisationen fokussieren die Autoren in ihrem Beitrag, denn sie bieten »a good way of learning about the crucial differences between organizations-as-individual and organizations-of-organizations« (S. 431).

Unter Verweis auf March und Simon gehen die Autoren davon aus, dass die Funktionsweise von Organisationen grundsätzlich durch ihre Mitglieder beeinflusst ist. Insofern ist damit zu rechnen, dass die Unterschiede zwischen Organisationen als Mitgliedern und Individuen als Mitgliedern gravierende Auswirkungen haben. Sie stellen hierbei insbesondere drei Sets an Unterschieden heraus (S. 431 ff.). Erstens können im Gegensatz zu Individuen Organisationen geschaffen und designt werden, die eine unbestimmte Lebensdauer haben. Sie bestehen selbst aus Mitgliedern, man kann sie »treffen«, sie bieten eine organisierte Form kollektiven Handelns und zudem verfügen sie in der Regel über mehr Ressourcen als einzelne Individuen. Zweitens existieren größere Unterschiede zwischen verschiedenen Organisationen (z. B. Unterschiede in Form, Größe, Zielen, Ressourcen, Strukturen, Mitgliedern) als zwischen verschiedenen Menschen, welche sich allein schon aufgrund ihrer biologischen Konstitution stark ähneln. Drittens weisen Organisationen als Mitglieder im Gegensatz zu Individuen als Mitgliedern eine fundamentale Ähnlichkeit mit den Organisationen auf, bei denen sie Mit-

glieder sind, wodurch sich eine potenzielle Konkurrenz zwischen Mitglied und Metaorganisation ergibt.

Die Implikationen dieser drei Unterschiede zwischen Organisationen als Mitgliedern und Individuen als Mitgliedern auf die Funktionsweise von Organisationen werden in dem Beitrag entlang von drei organisationstheoretischen Kernfragen diskutiert, welche auch im Zentrum der Theorie von March und Simon stehen: Die *erste Kernfrage* betrifft die Art und Weise, in der Organisationen erschaffen und erhalten werden (S. 433 ff.). Ahrne und Brunsson argumentieren, dass der Anreiz der Mitgliedschaft in Metaorganisationen im Gegensatz zu individuenbasierten Organisationen weniger in der Kompensation für eigene Beiträge als in ihrer Zwecksetzung selbst bestehe. Zugleich sind die erwarteten Beiträge im Verhältnis zu den Ressourcen der Mitgliedsorganisation in der Regel gering, sodass ein Beitritt zu einer Metaorganisation recht leicht falle, insbesondere da die Mitgliedsorganisationen meist über große Mitspracherechte verfügen. An die Stelle der klassischen Anreiz-Beitrags-Abwägung bei der Mitgliedsentscheidung trete die Frage, ob man die eigenen Ziele besser als Einzelorganisation oder als Mitglied einer Metaorganisation erreichen könne. Dies führe dazu, dass Metaorganisationen eher aus schwachen als aus starken Organisationen bestehen. Eine weitere Besonderheit von Metaorganisationen betrifft die Auswahl der Mitglieder. Stärker als bei individuenbasierten Organisationen haben Ähnlichkeiten zwischen den Organisationen einen großen Einfluss darauf, wer Mitglied in einer Metaorganisation wird. So sind Metaorganisationen in der Regel über bestimmte Typen oder Kategorien von Mitgliedsorganisationen definiert.

Die *zweite Kernfrage* betrifft die Arten an Entscheidungsproblemen und den entsprechenden Lösungsmechanismen (S. 440 ff.). Ahrne und Brunsson argumentieren, dass Konflikte und entsprechende Entscheidungsprobleme anders als bei individuenbasierten Organisationen vor allem bedingt seien durch erstens Unterschiede zwischen den Mitgliedsorganisationen (z. B. Größe, Strukturen, Ressourcen), zweitens Konkurrenz zwischen der Identität und den Kompetenzen der Metaorganisation und ihren Mitgliedsorganisationen, drittens Konkurrenz zwischen den Kompetenzen der jeweiligen Führungskräfte auf der Ebene der Metaorganisation und den Mitgliedsorganisationen und viertens Versuchen der Metaorganisation, die Ähnlichkeit der Mitgliedsorganisationen zu erhöhen (z. B. hinsichtlich ihrer jeweiligen Strukturen). Auch hinsichtlich des Umgangs mit solchen Konflikten unterscheiden sich Metaorganisationen von individuenbasierten Organisationen. Anstelle der klassischen Mechanismen der Entscheidungsfindung, wie Einsatz von Autorität, Abstimmung oder Verhandlung, sind Metaorganisationen durch eine starke Konsensorientierung charakterisiert. Zudem werden die meisten Entscheidungen nicht als verbindliche Vorgaben, sondern als unverbindliche Standards formuliert.

Die *dritte Kernfrage* betrifft schließlich die Auslöser und Arten organisationalem Wandels (S. 443 ff.). Aufgrund geringer zentraler Autorität haben Metaorganisationen Schwierigkeiten in der Initiierung und Steuerung von Wandel. Veränderungen von Me-



<http://www.springer.com/978-3-658-09067-8>

Schlüsselwerke der Organisationsforschung

Kühl, S. (Hrsg.)

2015, XVIII, 767 S., Softcover

ISBN: 978-3-658-09067-8