

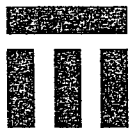
Wieland Jäger · Uwe Schimank (Hrsg.)

# Organisations- gesellschaft

Facetten und Perspektiven

*C-Organisation*

*11. 01. 2005*  
Universität Zürich  
Soziologisches Institut  
Bibliothek  
*Mittel Gesch.*



VS VERLAG FÜR SOZIALWISSENSCHAFTEN

*1203881*



VS Verlag für Sozialwissenschaften

Entstanden mit Beginn des Jahres 2004 aus den beiden Häusern  
Leske+Budrich und Westdeutscher Verlag.

Die breite Basis für sozialwissenschaftliches Publizieren

Bibliografische Information Der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie;  
detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

1. Auflage Januar 2005

Alle Rechte vorbehalten

© VS Verlag für Sozialwissenschaften/GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2005

Lektorat: Frank Engelhardt

Der VS Verlag für Sozialwissenschaften ist ein Unternehmen von Springer Science+Business Media.  
[www.vs-verlag.de](http://www.vs-verlag.de)



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Umschlaggestaltung: KünkelLopka Medienentwicklung, Heidelberg  
Druck und buchbinderische Verarbeitung: MercedesDruck, Berlin  
Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier  
Printed in Germany

ISBN 3-531-14336-0

---

## Organisationsgesellschaft<sup>1</sup>

Uwe Schimank

### 1. Einleitung

Eines der augenfälligsten Merkmale, das die moderne Gesellschaft von allen vormodernen Gesellschaftsformen unterscheidet, ist die flächendeckende Durchsetzung nahezu aller Lebensbereiche mit formalen Organisationen. Zwar hat die gesellschaftliche Evolution schon sehr früh diesen besonderen Typ von Sozialgebilde hervorgebracht – etwa in den Hochkulturen Ägyptens und Mesopotamiens. Für Talcott Parsons sind formale Organisationen daher auch eines der ersten „evolutionären Universalien“ (Parsons 1964). Die Staatsverwaltung des Römischen Reiches und die Katholische Kirche des Mittelalters waren weitere wichtige vor-moderne Beispiele dieses Typs von Sozialgebilde. Man darf freilich zum einen gewichtige strukturelle Unterschiede zwischen solchen vormodernen und modernen Organisationen nicht übersehen, wie sie vor allem Max Weber in seinem für die vorliegende Thematik insgesamt zentralen Konzept der „legalen Herrschaft mit bürokratischem Verwaltungsstab“ herausstellt (Weber 1922: 125-130, 551-579). Zum anderen muss gesehen werden, dass selbst die „historical bureaucratic empires“ (Eisenstadt 1963) unter den vormodernen Gesellschaften ungleich weniger von formalen Organisationen durchzogen waren als es die moderne Gesellschaft heute ist. Erst die moderne Gesellschaft ist wahrhaft eine *Organisationsgesellschaft*. Unternehmen, staatliche Verwaltungen, Schulen und Hochschulen, Krankenhäuser, Gerichte, Forschungsinstitute, das Militär, Kirchen, Museen, Zeitungen, Fernsehsender,

---

<sup>1</sup> Erschienen in: Georg Kneer/Armin Nassehi/Markus Schroer (Hrsg.), 2001: *Klassische Gesellschaftsbegriffe der Soziologie*. München: Fink, 278-307.

politische Parteien, Verbände, Genossenschaften, Vereine: Diese Auflistung ist auch ohne Bemühen um Vollständigkeit schlagend.

Als Begriff ist „Organisationsgesellschaft“ allerdings keineswegs eingebürgert. Nur wenige haben ihn oder eine ähnliche Wendung verwendet, um damit ein zentrales Charakteristikum der modernen Gesellschaft zu markieren. So analysierte Robert Prethuis unter dem Titel der „organizational society“ Typen von Sozialcharakteren, die durch die Arbeit in Großorganisationen geprägt werden. Das ist allenfalls ein Ausschnitt dessen, was die Organisationsgesellschaft ausmacht (Prethuis 1962). Die deutsche Übersetzung seines Buches heißt denn auch viel treffender „Individuum und Organisation“. Theoretisch abstrakter, aber mit ähnlicher Stoßrichtung handelte Karl Gabriel als „Analysen der Organisationsgesellschaft“ die allgemeinen gesellschaftstheoretischen Perspektiven von Weber, Niklas Luhmann und der phänomenologischen Soziologie im Hinblick darauf ab, wie sie jeweils das spezifische Verhältnis von Person und Sozialität in formalen Organisationen konzipieren (Gabriel 1979). Henry Jacoby schilderte, weit in die Vormoderne zurückgreifend, die „Bürokratisierung der Welt“ und bezeichnete zeitgenössische Gesellschaften, einen Terminus der Kritischen Theorie aufgreifend, als „verwaltete Welt“ (Jacoby 1969). Über eine historische Deskription gelangte seine Darstellung allerdings kaum hinaus. Als Charles Perrow die moderne Gesellschaft als eine „Gesellschaft von Organisationen“ charakterisierte, meinte er damit zwar durchaus, „... dass Organisationen ... zu einer Schlüsselerscheinung unserer Zeit werden und folglich Politik, soziale Klassen, Wirtschaft, Familie und sogar psychologische Prozesse den Charakter von abhängigen Variablen annehmen, deren Inhalt derart vom Vorhandensein der Organisationen abhängig ist, dass die Untersuchung der Organisationen deren eigenen Untersuchungen vorangehen muss.“ Noch deutlicher heißt es: „... meine zentrale Behauptung ist, dass die Organisationen die Gesellschaft einverleibt haben. Die Organisationen haben einen großen Teil dessen, was wir als Gesellschaft betrachtet haben, aufgesaugt und sich von einem Gesellschafts-Teil zu einem Gesellschafts-Ersatz hinaufkatapultiert.“ (Perrow 1989: 3/4) Diesen vollmundigen

Thesen folgt aber keine auch nur annähernd befriedigende theoretische Ausarbeitung. Auch Perrow belässt es bei größtenteils deskriptiven, gelegentlich suggestiven und wenig geordneten Hinweisen darauf, wo überall Organisationen in der modernen Gesellschaft eine wichtige Rolle spielen und wie es historisch dazu gekommen ist. Klaus Türk schließlich spricht – den Titel einer utopischen Schrift vom Anfang dieses Jahrhunderts zitierend – von der „Organisation der Welt“, um die „Herrschaft durch Organisation in der modernen Gesellschaft“ zu benennen (vgl. Türk 1995). Er vermittelt theoretisch grundlegende und wichtige Einsichten; aber ob nun seine Analysen, anders als die der anderen genannten Autoren, Ausgangspunkt einer breiteren Forschungslinie zur Organisationsgesellschaft werden, darf angesichts der über-komplexen Heterogenität der von ihm herangezogenen analytischen Perspektiven bezweifelt werden.

Ohne Benutzung des Begriffs hat der Tatbestand der Organisationsgesellschaft in sozialwissenschaftlichen Betrachtungen der modernen Gesellschaft durchaus immer wieder Beachtung gefunden. Diese ist allerdings im Vergleich zu einigen anderen Merkmalen der modernen Gesellschaft – etwa funktionaler Differenzierung – eher mäßig und wenig kontinuierlich gewesen. Noch am deutlichsten, aber auch am pauschalsten haben immer wieder Organisationstheoretiker darauf hingewiesen, wie viele wichtige Leistungen in der modernen Gesellschaft durch formale Organisationen geleistet werden. Dieser Verweis soll natürlich die Bedeutsamkeit des eigenen Untersuchungsgegenstandes herausstellen, belässt es aber bei einem Mengenargument. Dass so vieles organisationsförmig geschieht, ist ja erst dann bemerkenswert, wenn diese Form für das betreffende soziale Geschehen einen Unterschied macht, also z. B. Erziehung in einer Schule anders aussieht als im Hausunterricht. Hierzu heißt es von Seiten der Organisationstheorie meistens nur sehr lapidar, formale Organisationen erhöhten die Effizienz und Effektivität der meisten Tätigkeiten – was stimmen mag, aber noch nichts darüber besagt, wie sich dies gesellschaftlich auswirkt. So ohne weiteres darf man jedenfalls nicht von organisatorischer auf gesellschaftliche Effizienz und Effektivität hochrechnen.

bei jeder davon zwei mögliche Antwortrichtungen unterscheiden. Zusammengenommen stößt man so auf ein einfaches Vierfelderschema, in das man die Thematisierungen der Organisationsgesellschaft einzuordnen vermag. Die beiden Fragerichtungen sind zum einen das einzelne Individuum, zum anderen die Gesellschaft als Ganze; und die Antwortrichtungen bestehen darin, dass die Organisationsgesellschaft für das Individuum bzw. die Gesellschaft auf der einen Seite förderliche, auf der anderen Seite abträgliche Wirkungen haben kann. Beim Individuum lässt sich dies an einer Verbesserung bzw. Verschlechterung seiner „Lebenschancen“ ablesen, die ihrerseits auf Optionen und Ligaturen, also Wahlfreiheiten und sinnstiftenden Bindungen, beruhen (Dahrendorf 1979). Bei der Gesellschaft geht es um die Wahrung und Steigerung gesellschaftlicher Integration, wobei dies zum einen die Integration der Individuen in die Gesellschaft und zum anderen die Integration der gesellschaftlichen Teilsysteme untereinander umfasst.

Im Folgenden werden diese vier Themenfelder einer soziologischen Betrachtung der modernen Organisationsgesellschaft der Reihe nach angesprochen.

### 1. Verbesserung individueller „Lebenschancen“: Interessen- und Anspruchsbefriedigung

Eine der Antworten auf die Frage, warum es die Organisationsgesellschaft gibt, lautet: weil die Individuen in der modernen Gesellschaft gelernt haben, dass sie ihre Interessen besser durchsetzen können, wenn sie sich zu diesem Zweck in formalen Organisationen zusammenschließen. James Coleman hat diesem Sachverhalt die prägnanteste theoretische Fassung gegeben (Coleman 1974; Vanberg 1982: 8-22). Dabei hat er vor allem politische Parteien und Interessenverbände aller Art im Blick. Coleman fasst diese Arten von Organisationen als *korporative Akteure*, die durch einen Vorgang der „Ressourcenzusammenlegung“ konstituiert werden. Ressourcen sind dabei die sozialen Einflusspotentiale individueller Akteure, insbesondere deren

Macht und Geld. Alle Individuen, die sich zu einem korporativen Akteur zusammenschließen, geben damit die Verfügungsrechte über einen Teil der je eigenen Macht und des je eigenen Geldes auf; diese Rechte gehen auf den korporativen Akteur über. Wenn z. B. Arbeiter eine Gewerkschaft gründen, verpflichten sie sich als deren Mitglieder, gewerkschaftliche Kampfmaßnahmen, etwa Streiks, mitzutragen – über die eigene Beteiligung daran und über Mitgliedsbeiträge, aus denen die Streikkasse finanziert wird. Korporative Akteure bündeln so die Einflusspotentiale ihrer Mitglieder; und da die Mitgliedschaft – anders als in mittelalterlichen Zwangsgemeinschaften – freiwillig ist, ist eine gewisse Anbindung des korporativen Akteurs an die Interessen der Mitglieder gegeben. Mittels dieser Einflussbündelung können die Individuen oftmals ihre Eigeninteressen besser realisieren als je auf sich allein gestellt.<sup>3</sup> Neben der schlichten Einflussaddition ist dabei oftmals auch das Ausschalten einer gegenseitigen Einflussneutralisierung in Rechnung zu stellen. Die gewerkschaftliche Organisierung dient ja nicht zuletzt dazu, dass die Arbeiter nicht gegeneinander ausgespielt werden können.

Ohne hier die Entwicklung des Parteien-, Verbände- und Vereinswesens auch nur andeutungsweise nachvollziehen zu können, lässt sich ein beherrschendes Muster dieser organisationsgesellschaftlichen Dynamik schnell erkennen. Wenn sich in einem Gesellschaftsbereich die erste Gruppe von Individuen mit gemeinsamen Interessen zu einem korporativen Akteur zusammenschließt und diese Interessen dann – was nicht zwangsläufig immer so sein muss – erfolgreicher als vorher vertritt, schmälert das fast immer die Interessenverfolgung einer anderen Gruppe. Sobald die zu letzterer gehörenden Individuen dies erkennen, ist das für sie oftmals ein gewichtiger Anreiz, sich ebenfalls zu organisieren. So kann etwa Gewerkschaftsbildung zur Bildung von Arbeitgebervereinigungen führen, oder auch umgekehrt; die Ärzteverbände entstehen, um den Krankenversicherungen entgegentreten zu können; oder eine Bürgerinitia-

<sup>3</sup> Nicht alle Interessen motivieren allerdings gleichermaßen zu solch einer kollektiven Organisierung. Es gibt auch „disparitäre“ Interessen, die in dieser Hinsicht strukturell benachteiligt sind (Offe 1969: 145-148).

tive, die kommunalpolitisch die Interessen eines bestimmten Stadtteils wahrnimmt und z. B. dafür sorgt, dass dort mehr Grünanlagen und Kinderspielplätze eingerichtet werden, ruft in anderen Stadtteilen eine entsprechende kollektive Mobilisierung hervor, weil diese ansonsten leer auszugehen drohen: „Complex organizations are used to counteract other complex organizations.“ (Bovens 1990: 93) Eine derartige Dynamik reaktiver Korporatisierung lässt sich vielfach beobachten, wobei dann schnell rein defensive Belange in den Vordergrund treten. Es geht dann gar nicht mehr so sehr darum, eigene Interessen besser zur Geltung zu bringen, als vielmehr nur noch darum, mit den eigenen Interessen gegenüber konkurrierenden anderen nicht vollends ins Hintertreffen zu geraten. Doch selbst wenn es längst nicht mehr um die Steigerung, sondern nur noch um die Verteidigung gegebener „Lebenschancen“ geht, sind korporative Akteure nützlich für die jeweils in ihnen zusammengeschlossenen Individuen.<sup>4</sup>

Neben solchen „von unten“ konstituierten Interessenorganisationen gibt es einen zweiten Typ formaler Organisationen, der „von oben“ geschaffen wird. Bei diesem steht keine substantielle Interessenübereinstimmung individueller Akteure am Anfang. Sondern eine formale Organisation dieses zweiten Typs wird – auf Initiative eines einzelnen Individuums oder einer Gruppe von Individuen – zunächst etabliert und sucht sich dann individuelle Akteure, die auch ohne Übereinstimmung mit den Zielsetzungen der Organisation deren Mitglied werden. Alle Arten von *Arbeitsorganisationen*, ob Unternehmen oder Verwaltungen, fallen in diese Kategorie.<sup>5</sup> Der Arbeitnehmer hat normalerweise kein unmittelbares Interesse am Organisationsziel, identifiziert sich also selten persönlich mit den unter

<sup>4</sup> Eine vollständige Betrachtung der Bedeutung von Interessenorganisationen für Individuen müsste im Übrigen auch noch einbeziehen, dass allein die Mitgliedschaft oftmals bereits „Ligaturen“ erzeugt. Man denke etwa an die traditionelle identitätsstiftende Funktion der Gewerkschaftsmitgliedschaft für viele Arbeiter.

<sup>5</sup> Mit der Ausnahme solcher selbstverwalteter Unternehmen, die aus dem gemeinsamen Interesse der in ihnen Arbeitenden entstanden sind – wobei selbst dann häufig im Zeitverlauf eine Ablösung der Organisation von den Mitgliederinteressen, vergleichbar der im nächsten Abschnitt behandelten Oligarchisierung, zu verzeichnen ist.

seiner Mitwirkung hergestellten Produkten. Auch interessiert er sich nur insoweit für den wirtschaftlichen Gewinn seiner Organisation, wie davon die Höhe seines Arbeitseinkommens und die Sicherheit seines Arbeitsplatzes abhängen. Arbeitsorganisationen sind also keine Interessenzusammenschlüsse, sondern Tauschbeziehungen,<sup>6</sup> wie vor allem James March und Herbert Simon herausarbeiten. Sie sehen Arbeitsorganisationen durch eine Verknüpfung von „inducements“ und „contributions“ konstituiert (March/Simon 1958: 35-112). Für festgelegte Anreize insbesondere finanzieller Art verpflichtet sich das Individuum, Beiträge zur organisatorischen Leistungsproduktion zu liefern – wobei die Art der Beiträge im Arbeitsvertrag nicht genau spezifiziert, sondern lediglich eine „zone of indifference“ (Barnard 1938: 167-169) umrissen ist, innerhalb derer sich die Anforderungen der Organisation bewegen müssen.<sup>7</sup>

Fragt man danach, warum sich auf diese Weise zustande kommende Arbeitsorganisationen in der modernen Gesellschaft immer mehr verbreitet haben, lässt sich wiederum jenseits aller historischen Details und Varianten ein Grundmuster klar ausmachen. Arbeitsorganisationen, die so wie dargestellt über ihre Mitglieder verfügen können, verschaffen sich dadurch große Effizienz- und *Effektivitätsvorteile ihrer Leistungsproduktion*. Denn die – im dritten Abschnitt noch als gesellschaftliche Integrationssteigerung anzusprechende – Möglichkeit, sich sehr weitgehend über die konkreten und je individuellen Motivlagen der Mitglieder hinwegsetzen und eine homogenisierte Mitgliedschaftsmotivation voraussetzen zu können, eröffnet ansonsten nicht gegebene organisatorische Spezialisierungs- und Wachstumspfade. Die innerorganisatorische Arbeitsteilung kann, wofür der Taylorismus nur den prägnantesten Ausdruck gefunden hat (Kieser 1993), rigoros vorangetrieben werden; und damit einherge-

<sup>6</sup> Es gibt neben diesen beiden Typen formaler Organisationen noch einen dritten: durch Zwangsmitgliedschaft konstituierte Organisationen wie z. B. Gefängnisse oder das Militär – siehe auch Amitai Etzioni „compliance“-Typologie (Etzioni 1961).

<sup>7</sup> Luhmann fasst denselben Sachverhalt in seinem bereits erwähnten Konzept der „Mitgliedsrolle“.

hend können Arbeitsorganisationen über die Größe überschaubarer Gruppen hinaus zu anonymen Großgebilden wachsen – siehe zu beiden eng miteinander verflochtenen Tendenzen auch Karl Marx' frühe helllichtige Betrachtungen der „großen Industrie“ als eines der Markenzeichen der modernen Gesellschaft (Marx 1867: 356-526).

Förderlich für die „Lebenschancen“ fast aller Gesellschaftsmitglieder ist daran gewesen, dass sich so in einer Reihe von gesellschaftlichen Teilsystemen eine enorme Steigerung ihrer Leistungsproduktion eingestellt hat. Es war ebenfalls Marx, der – wiewohl schärfster Kritiker des Kapitalismus – die „ungeheure Warensammlung“ (Marx 1859: 15), also die schon zu seiner Zeit beispiellose Menge, Qualität, Diversifikation und Verbilligung von Gütern und Dienstleistungen als Errungenschaft der modernen, auf formalen Organisationen beruhenden Wirtschaft hervorhob.<sup>8</sup> Gleiches ließe sich über die Leistungen des modernen Schul- und Hochschulwesens im Bildungssystem, der modernen Krankenhausorganisation im Gesundheitssystem sowie über die Leistungsorganisationen des Wohlfahrtsstaates, der Massenmedien, des Rechtswesens oder der Forschung sagen. Sie alle werden durch ihre Form der Mitgliedschaft, also den Tausch von Fügsamkeit gegen Gehalt, zu unübertroffen effizienten und effektiven Arbeitsorganisationen, die stetig mitwachsende Leistungsansprüche der Gesellschaftsmitglieder an die betreffenden Teilsysteme mit historisch beispielloser Zuverlässigkeit befriedigen.

Fasst man diesen ersten Strang von theoretischen Überlegungen zusammen, erkennt man, dass Interessenbefriedigung durch korporative Akteure sowie Anspruchsbefriedigung durch die von Arbeitsorganisationen erbrachte teilsystemische Leistungsproduktion die beiden zentralen förderlichen Momente für die „Lebenschancen“ der Individuen in der modernen Organisationsgesellschaft sind. Im

<sup>8</sup> In der Analyse der von ihm so benannten „McDonaldisierung“ der modernen Gesellschaft als aktueller Form dieser Effizienz- und Effektivitätssteigerung spricht George Ritzer, bei aller Betonung der – noch zu behandelnden – negativen Seiten dessen für das Individuum, auch die Vorteile mit vielen Beispielen deutlich an (Ritzer 1993).

nächsten Themenkomplex wird es umgekehrt darum gehen, in welchen Hinsichten die gesellschaftliche Durchorganisation die „Lebenschancen“ der Individuen einschränkt.

## 2. Verschlechterung individueller „Lebenschancen“: Entfremdung und Machtlosigkeit

Dieser zweite Strang der Diskussionen über die Organisationsgesellschaft hat zweifellos am meisten im Vordergrund gestanden, weil er sich als Thema einer um das Individuum besorgten Kulturkritik anbietet. Kurz gesagt geht es darum, dass die Durchdringung der modernen Gesellschaft mit formalen Organisationen die individuellen Akteure zunehmend zur Machtlosigkeit verurteilt und daraus tiefe Entfremdungserfahrungen resultierten. Diese These wird für Interessen- ebenso wie für Arbeitsorganisationen behauptet, und zwar sowohl für das Binnenverhältnis dieser Organisationen zu ihren Mitgliedern als auch für das Außenverhältnis zu individuellen Gesellschaftsmitgliedern.

Robert Michels hat schon früh für Interessenorganisationen am Beispiel der sozialdemokratischen Partei des Kaiserreichs „das eherner Gesetz der Oligarchie“ aufgestellt (Michels 1911 – Zitat: 351). Damit ist die Tendenz gemeint, dass solche ursprünglich „von unten“ gebildeten korporativen Akteure sich gegenüber ihren Mitgliedern verselbständigen, also die Organisationsführung sich von ihrer „Basis“ entfernt. Entsprechende Vorwürfe sind aus nahezu allen Interessenorganisationen geläufig – ob es um politische Parteien, Verbände, aber auch Vereine oder sogar Bürgerinitiativen geht. Dass eine solche *Oligarchisierung* überhaupt stattfinden kann, liegt daran, dass Interessenorganisationen sehr schnell dazu gezwungen sind, basisdemokratische Entscheidungsprozesse durch repräsentativ-demokratische Verfahren zu ersetzen. Wenn eine kleine Mitgliederzahl überschritten ist, wenn rasche Entscheidungen getroffen werden müssen und wenn Ansprech- und Verhandlungspartner für die Kommunikation mit anderen Organisationen

bereitstehen müssen: Dies sind typische Anlässe dafür, eine Führung zu wählen und dieser in Sachentscheidungen einen eigenen Dispositionsspielraum zuzugestehen. Die noch junge Geschichte der „Grünen“ bietet treffliches Anschauungsmaterial für diese Zwänge. Beugt sich der korporative Akteur ihnen, wird es möglich, dass die Führung eine Linie der Interessenpolitik verfolgt, die mehr oder weniger stark von dem abweicht, was die Mitglieder wollen.

Dann kann es passieren, dass die Führung ihre Freiräume dazu ausnutzt, eigennützige Interessen zu verfolgen, also etwa ihre Privilegien zu sichern und auszubauen. Es kann auch sein, dass das der „Basis“ nur so erscheint und womöglich von Teilgruppen, die selbst die Führung übernehmen wollen, suggeriert wird. Möglich ist weiterhin, dass die „Basis“ die Führung durchaus für integer hält, aber deren Interpretation der gemeinsamen Interessen und die daraus abgeleitete Strategie der Interessenverfolgung als verfehlt erachtet. Das mag wiederum zutreffen. Es mag aber auch sein, dass die Führung ein situationsangemesseneres Verständnis der gemeinsamen Interessen besitzt. So vermag sie oftmals besser einzuschätzen, was politisch durchsetzbar ist und was nicht, während die „Basis“ einem utopischen Radikalismus anhängt; oder die Führung denkt langfristiger als die „Basis“. Oligarchisierung bedeutet also nicht notwendigerweise eine Missachtung der gemeinsamen Interessen durch die Führung. Doch sofern es ihr nicht gelingt, die eigene Sicht dieser Interessen auch der „Basis“ plausibel zu machen, stellen sich auf deren Seite Entfremdungsgefühle ein. Die Mitglieder gewinnen dann den Eindruck, mit ihren Interessen von der eigenen Interessenorganisation nicht mehr vertreten, sondern ignoriert zu werden.

Niemand würde bestreiten, dass es immer wieder Fälle der mehr oder weniger ausgeprägten Oligarchisierung korporativer Akteure gibt. Aber von einem „ehernen Gesetz“ zu sprechen dürfte wohl doch, lässt man die historische Erfahrung seit Michels' Zeit Revue passieren, eine zu vorschnelle Verallgemeinerung gewesen sein. Auch in den verkrustetsten Verbänden und Parteien haben sich bislang, wenngleich manchmal erst nach geraumer Zeit, die Unzufrie-

denheiten der „Basis“ letztendlich eine Bahn brechen können, was dann zumindest zu einem Austausch der Führung geführt hat.<sup>9</sup> Man sollte also die Oligarchisierung aus der Sicht der individuellen Mitglieder als eine stets präsente Gefahr ansehen, der wachsam Einhalt geboten werden muss – aber nicht als unausweichliches Verhängnis, das sich die moderne Organisationsgesellschaft eingehandelt hat.

Eine parallel zur Oligarchisierungsthese entwickelte Argumentation bezieht sich auf Arbeitsorganisationen und deren Mitglieder. Marx hatte bereits die *Entfremdung* der Arbeit im Kapitalismus in mehreren Dimensionen thematisiert (Marx 1844: 149-166), wobei vor allem die soziale Isolation der Organisationsmitglieder, ihre Machtunterworfenheit, die hochgradige Fragmentierung der Arbeitsvollzüge und die Gleichgültigkeit gegenüber dem Arbeitsprodukt faktisch immer wieder vorzufinden sind.<sup>10</sup> Diese Verschlechterung der „Lebenschancen“ im Bereich der Arbeit ist der Preis, den viele Individuen zu zahlen haben, damit ihre „Lebenschancen“ als Leistungsabnehmer moderner Arbeitsorganisationen durch deren Effektivitäts- und Effizienzsteigerungen verbessert werden. Dass solche bei der Arbeit gemachten Entfremdungserfahrungen aber auch im übrigen Leben der Organisationsmitglieder ihre Spuren hinterlassen, war Marx ebenfalls schon klar und wurde dann später breiter angesprochen. So vermutete Robert K. Merton, dass hochgradig bürokratisierte Arbeitsorganisationen, also etwa viele öffentliche Verwaltungen, einen Sozialcharakter des „bürokratischen Virtuosen“ hervorbringen würden, der dann auch beispielsweise im Familienleben oder im Freizeitverhalten eine zwanghafte Regelkonformität an den Tag legen würde (Merton 1940). William H. Whytes Betrachtung des „organization man“ führte diese Argumentation ebenso fort wie Robert Presthus' „Typologie der Anpassung“ von Individuen an ihre Arbeit in formalen Organisationen (Whyte 1956; Presthus 1962). Presthus unterscheidet dabei drei Arten von so erzeugten Sozialcharakteren:

<sup>9</sup> Siehe hierzu auch die detaillierten, in empirischen Fallstudien fundierten Überlegungen bei Sofsky/Paris (1994: 157-247).

<sup>10</sup> Siehe zu solchen Identitätsbedrohungen durch Arbeitsorganisationen auch Schimank (1981: 30-37).

den „Aufsteigenden“, der außen geleitet und opportunistisch Karriere zu machen versucht und von einer starken Statusangst befallen ist; den „Indifferenten“, der von seiner Arbeit entfremdet Sinnerfüllung nur noch in der Freizeit sucht; und den „Ambivalenten“, der zwischen Bemühungen zur Identifikation mit der Arbeit und immer wieder erlebten Enttäuschungen schwankt.

All diese Einschätzungen begreifen also formale Organisationen als Sozialisationsmilieus, die auf die eine oder andere Weise pathologische Identitäten hervorbringen. Überspitzt formuliert: Die Organisationsgesellschaft erzeugt orientierungslose, frustrierte Zwangscharaktere. Derartigen Extrapolationen von zumeist eher plakativen als verlässlichen empirischen Befunden kann zweierlei entgegengehalten werden. Zum einen findet man mindestens ebenso plausibles Anschauungsmaterial auch dafür, dass die Mitglieder von Arbeitsorganisationen sehr vieles tun und tun können, um ihre je individuelle Identität gegen den – unbestritten oft hohen – organisatorischen Entfremdungsdruck zu behaupten (Schimank 1981). Zum anderen widersprechen die Entfremdungsthesen auch der neueren Beobachtung, dass viele Arbeitsorganisationen zur Bewältigung von komplexer werdenden Arbeitsaufgaben und verschärften Konkurrenzkonstellationen verstärkt auf die individuelle Kreativität und Einsatzbereitschaft ihrer Mitglieder rekurren müssen (Kern/ Schumann 1984; Schimank 1987). Insofern sind die Entfremdungsthesen in ihrer Pauschalität ebenso fraglich wie Michels' Oligarchisierungsthese.

Noch weiterreichende Diagnosen einer Verschlechterung individueller „Lebenschancen“ durch die Organisationsgesellschaft schließen explizit oder implizit an Webers – später noch genauer zur Sprache kommende – Interpretation der „bürokratischen Herrschaft“ an. Für Coleman ist die moderne Gesellschaft immer mehr zu einer „asymmetric society“ geworden, in der Individuen von Organisationen dominiert werden (Coleman 1982).<sup>11</sup> Er geht so weit, die Kon-

<sup>11</sup> Auch Luhmann hebt hervor: „Am liebsten kommunizieren Organisationen mit Organisationen, und sie behandeln Private dann oft so, als ob sie Organisationen, oder anderenfalls: als ob sie Pflegefälle wären, die besonderer Hilfe und Betreuung bedürfen.“ (Luhmann 1997: 834)

fliktlinie zwischen Individuen und Organisationen auf die gleiche Stufe zu stellen wie die Klassenkonflikte des letzten Jahrhunderts. Denn die gesellschaftlichen Einflusspotentiale formaler Organisationen sind denen von Individuen in der Regel weit überlegen, wie sich etwa fast immer herausstellt, wenn einzelne Konsumenten einen Rechtsstreit gegen ein Großunternehmen führen.<sup>12</sup> Von finanziellen Ressourcen und Sachkenntnissen bis hin zu Drohungen mit Abwanderung und Arbeitsplatzabbau reicht dessen Arsenal an Mitteln, um die eigenen Interessen durchzusetzen.

Coleman hält noch nach institutionellen Veränderungen Ausschau, die die Dysbalance zwischen Individuen und Organisationen wieder ausgleichen können – z. B. einem besseren Verbraucherschutz. Die Kritische Theorie sah hingegen schon früher die Autonomie des Individuums in der „verwalteten Welt“ unwiederbringlich schwinden (Adorno 1953). Die Organisationsmitglieder ebenso wie diejenigen, die von außen, etwa als Kunden oder Klienten, mit formalen Organisationen Kontakt aufnehmen, „... haben sich selbst der Apparatur ähnlich gemacht: nur so können sie unter den gegenwärtigen Bedingungen fortexistieren.“ (Adorno 1953: 451) Ähnlich demonstriert George Ritzer an vielen Beispielen, wie die „McDonaldisierung“ der Gesellschaft immer tief greifender in die alltäglichen Lebensvollzüge des Einzelnen eingreift, vom Essen über die Freizeitaktivitäten und den Urlaub bis hin zum Gesundheitshandeln und dem Lernen an Schulen und Hochschulen (Ritzer 1993). Die Effektivitäts- und Effizienzimperative der Organisationen, die die entsprechenden Leistungen bereitstellen, kanalisieren, standardisieren und kontrollieren auf manchmal sehr subtile Weise die Handlungsspielräume ihrer Leistungsabnehmer. Das läuft nicht nur auf eine Einschränkung von Optionen hinaus; auch sinnstiftende Bindungen lassen sich an ein so strukturiertes Leistungsangebot, etwa an Massenware, nur noch schwer anknüpfen.

Allenfalls „... in den gleichsam rückständigen Bereichen des Lebens, die von der Organisation noch freigelassen sind ...“, kann Indi-

<sup>12</sup> Der im vorausgegangenen Abschnitt behandelte Sachverhalt der reaktiven Organisationsbildung zur besseren Interessenverfolgung beweist das Gleiche.

vidualität überdauern (Adorno 1953: 455) – es fragt sich allerdings, wie lange noch. Nicht so radikal pessimistisch, aber mit gleicher Tendenz ließe sich auch unter Bezugnahme auf Jürgen Habermas davon sprechen, dass formale Organisationen – neben symbolisch generalisierten Kommunikationsmedien – wichtige Träger einer durch die gesellschaftlichen Teilsysteme vorangetriebenen „Kolonialisierung der Lebenswelt“ sind (Habermas 1981). „Sozialintegration“ über die interaktive Verständigung zwischen Individuen werde zunehmend durch eine von deren Motiven und Bedürfnissen abgehobene „Systemintegration“ abgelöst. Ähnlich argumentierte Anton Zijderveld mit seinem Konzept der „abstract society“, demzufolge die Durchorganisation der modernen Gesellschaft die religiös fundierte Sinngebung für den Einzelnen, wie sie in vormodernen Gesellschaften bestand, abgelöst hat. Für ihn ist „...modern bureaucracy ... the general coercive force in pluralistic society that keeps this society together as a functionally integrated whole ...“<sup>13</sup> – um den Preis eines chronischen Sinndefizits für die Individuen (Zijderveld 1970: 131-134 – Zitat: 132).

Auch diese Diagnosen überzeugen in ihrer Pauschalität nicht. Ob es tatsächlich auf Seiten vieler Gesellschaftsmitglieder nennenswerte Einbußen an Optionen und Ligaturen gibt, ist empirisch keineswegs geklärt – und wenn es solche Einbußen gäbe, müsste weiterhin gezeigt werden, dass sie auf die gesellschaftliche Durchorganisation zurückgehen. Gegen die Diagnosen könnte man u.a. einwenden, dass gerade die sich herausbildende „Erlebnisgesellschaft“ (Schulze 1992) zumindest für einen Teil der Individuen vielfältige Erweiterungen von „Lebenschancen“ mit sich bringt, und dass dies in hohem Maße an Leistungsangeboten formaler Organisationen hängt – von Fitness-Studios und Konzertagenturen bis zu Reiseveranstaltern und Computerspiele-Herstellern. Zudem wäre in eingehenden empirischen Analysen der Frage nachzugehen, ob die Individuen nicht als Konsumenten, Klienten, Publikum u.ä. erheblich

<sup>13</sup> Damit spricht er bereits die im folgenden Abschnitt erörterte gesellschaftlich integrative Wirkung der Organisationsgesellschaft an.

erfinderischer und „subversiver“ mit formalen Organisationen umgehen, als Kulturkritiker meinen.<sup>14</sup>

Resümiert man diesen zweiten Argumentationsstrang zur modernen Organisationsgesellschaft, kommt man also insgesamt nicht umhin, die überschießende Kulturkritik zu relativieren. Zwar können formale Organisationen auf Seiten der Individuen Entfremdungs- und Machtlosigkeitserfahrungen produzieren und tun dies auch durchaus immer wieder in gewissem Maße; doch so global und zwangsläufig wie zumeist behauptet treten diese Verschlechterungen individueller „Lebenschancen“ nicht auf.

### 3. *Gesellschaftliche Integration: Einbindung der Individuen und intersystemische Koordination*

Mit dem nun anzusprechenden dritten Argumentationsstrang wird die analytische Referenz gewechselt. Es geht nicht länger um die „Lebenschancen“ der Individuen, sondern um die Integration der Gesellschaft. Beginnt man mit der Integration der Individuen in die Gesellschaft, könnte man für die Interessenverfolgung durch korporative Akteure zunächst annehmen, dass sich die Kämpfe zwischen den Interessenorganisationen eher desintegrativ auswirken. Immer wieder kommt in der politischen Öffentlichkeit und auch in politikwissenschaftlichen Beobachtungen der modernen Gesellschaft sogar die Einschätzung auf, dass die viel beschworene „Herrschaft der Verbände“ (Eschenburg 1955) zu einer „Unregierbarkeit“ führe, nämlich zu ausufernden, nicht mehr bändigbaren Kleinkriegen aller – formal organisierten gesellschaftlichen Gruppen – gegen alle (Hennis et al. 1977). So einstuftbare Phänomene – Weiteres dazu noch im nächsten

<sup>14</sup> Man könnte hier z. B. darauf verweisen, dass die Rezipienten der Massenmedien keineswegs jene passiven Opfer kulturindustrieller Manipulation sind, als die sie von der Medienwirkungsforschung lange hingestellt wurden. Der „uses and gratifications“-Ansatz sowie daran anschließende rezipientenzentrierte Perspektiven haben inzwischen ein anderes Bild z. B. des Fernsehzuschauers gezeichnet (Renckstorf 1989).

Abschnitt – kommen in der Tat gelegentlich vor und sollten auch nicht bagatellisiert werden. Dennoch sind sogar sie Ausdruck der gesellschaftlichen Integration von Individuen durch korporative Akteure. Nur weil diese Organisationen viele Individuen mit ihren zunächst vereinzelt, je besonderen Interessen zusammenführen, kann es überhaupt zu derartigen Konflikten kommen. Die integrative Wirkung der Interessenorganisationen besteht also in ihrer *Bündelung und Einbindung von ansonsten anarchisch fluktuierenden Individualinteressen*, die sich immer wieder erratisch zu höchst desintegrativen Tendenzen – etwa spontanen massenhaften Revolten – aggregieren könnten.<sup>15</sup>

Eine andere Art von gesellschaftlicher Integration der Individuen leisten Arbeitsorganisationen, wie in Webers Konzept der „bürokratischen Herrschaft“ festgehalten wird. Eine formale Organisation diszipliniert demzufolge das Handeln ihrer Mitglieder, indem sie es gesetzten Regeln unterwirft, deren Einhaltung überwacht und deren Nichteinhaltung negativ sanktioniert wird. Regelsetzung ebenso wie Durchsetzung von Regelkonformität erfolgt dabei in einer hierarchisch gestuften Beziehungsstruktur. Weber hat diese *Arbeitsdisziplin* insbesondere an Verwaltungsbehörden verdeutlicht. In Anknüpfung an Luhmann lässt sich das für formale Organisationen allgemein in sozialer, sachlicher und zeitlicher Hinsicht resümieren (Luhmann 1990: 672-680).<sup>16</sup> In sozialer Hinsicht beschaffen formale Organisationen durch die Mitgliedsrolle eine generalisierte Konformitätsbereitschaft. Die teils zu unbeständige, teils auch zu träge oder zu starrsinnige, jedenfalls stets launenhafte Subjektivität von Personen wird in formalen Organisationen domestiziert: durch Karrierechancen und Kündigungsdrohungen sozial erwartbar gemacht. Das ermöglicht in sachlicher Hinsicht die Ausbildung extrem unwahr-

<sup>15</sup> In E.P. Thompsons sozialhistorischen Studien über „the making of the English working class“ finden sich viele Beispiele dafür, dass die Gewerkschaftsbildung die Arbeiterschaft in die gesellschaftliche Ordnung eingebunden hat (Thompson 1963).

<sup>16</sup> Auch zur Einübung organisatorischer Arbeitsdisziplin bieten Thompsons sozialhistorische Studien eine Fülle von Illustrationen (Thompson 1963).

scheinlicher Programmstrukturen. Formale Organisationen können ihre Mitglieder mit Verhaltenszumutungen konfrontieren, deren inhaltliche Gewagtheit sogleich ins Auge springt, isoliert man sie in einem Gedankenexperiment von ihrem organisatorischen Kontext. Als solche sachlichen Erwartungszusammenhänge gewinnen formale Organisationen in zeitlicher Hinsicht eine eigene Kontinuität, die die Diskontinuitäten des Personals und der Aufgaben ausgleicht.

Insgesamt nähern sich formale Organisationen so dem an, was man ansonsten oftmals von Maschinen erwartet. Maschinen sind hochgradig effiziente und effektive technische Mechanismen, die zur Erledigung eines weiten Spektrums von Aufgaben jeweils spezifisch konstruiert werden können. In genau diesem Sinne hebt Weber die unübertroffene Rationalität formaler Organisationen hervor: „Die rein bürokratische ... Verwaltung ist nach allen Erfahrungen die an Präzision, Stetigkeit, Disziplin, Straffheit und Verlässlichkeit, also: Berechenbarkeit für den Herrn wie für die Interessenten, Intensität und Extensität der Leistung, formal universeller Anwendbarkeit auf alle Aufgaben, rein technisch zum Höchstmaß der Leistung vervollkommenbare, in all diesen Bedeutungen: formal rationalste Form der Herrschaftsausübung.“ (Weber 1922: 123, Hervorheb. weggel.) Überspitzt formuliert: Formale Organisationen integrieren die Individuen oftmals so perfekt, dass deren Anwesenheit unmerklich wird und es den Anschein hat, als ob stattdessen reibungslose technische Abläufe stattfänden – freilich mit der schon angesprochenen Kehrseite, dass die Mitglieder von Arbeitsorganisationen sich genau deshalb mehr oder weniger entfremdet vorkommen.

Sowohl Interessen- als auch Arbeitsorganisationen tragen also zur *gesellschaftlichen Einbindung ihrer Mitglieder* bei. Dementsprechend gelangt auch Hans Geser bei einem Vergleich von Individuen und formalen Organisationen im Hinblick auf deren jeweilige Fähigkeit zu „sozialverträglichem“, also die gesellschaftliche Integration zumindest nicht gefährdendem, womöglich sogar beförderndem Handeln u.a. zu den Schlussfolgerungen: Formale Organisationen sind „zu selbstverantwortlichem, normgeleiteten Handeln“ und „zu komplexem und zuverlässigem Aktivhandeln“ besser in der Lage und

mehr willens als Individuen; Organisationen zeigen eine höhere „Transparenz der Binnenstrukturen und Binnenprozesse“; aufgrund ihrer „Zielspezifität“ sind Organisationen besser von außen steuerbar;<sup>17</sup> und die „Diversifizierbarkeit und Segregierbarkeit von Aufmerksamkeits- und Handlungsfeldern“ ermöglicht ihnen pluralistischere Normorientierungen (Geser 1990). Folgt man dieser Betrachtung, könnte man gar zu dem Schluss gelangen, dass es für die Individuen – deren „Lebenschancen“ schließlich immer auch auf gesellschaftlicher Integration beruhen – nur gut ist, wenn sie die gesellschaftlichen Angelegenheiten von Organisationen erledigen lassen. Das wäre gewissermaßen die verborgene Wohltätigkeit von Coleman's „asymmetric society“.

Wendet man den Blick nun der Integration der einzelnen Teilsysteme ins gesellschaftliche Ganze zu, beruht die weitere Betrachtung auf einer Charakterisierung der modernen Gesellschaft als funktional differenzierter (Schimank 1996). Für Luhmann stellen formale Organisationen, im Zusammenspiel mit – hier nicht weiter zu behandelnden – symbolisch generalisierten Kommunikationsmedien, die Beachtung unwahrscheinlicher teilsystemischer Codes und Programmstrukturen, wie sie mit funktionaler Differenzierung der Gesellschaft überall aufkommen, dauerhaft und personenunabhängig sicher (Luhmann 1987; 1988: 272-316; 1994; 1997: 826-847). Die gesellschaftliche Integration der Individuen durch Arbeitsorganisationen trägt entscheidend zu einer instruktiven *Operationalisierung der verschiedenen teilsystemischen Handlungslogiken* bei. Die funktional differenzierte moderne Gesellschaft kann sich somit nur als Organisationsgesellschaft entfalten. Vor allem als Organisationsmitglieder realisieren – erkennen und vollziehen – die Individuen die jeweils sehr „esoterischen“ und völlig auseinander fallenden Logiken der Wirtschaft, der Politik, des Sports, der Massenmedien, der Erziehung usw. Durch diese Ermöglichung funktionaler Differenzierung tragen formale Organisationen aber zunächst einmal zur Schaffung eines tief greifenden gesellschaftlichen Integrationsproblems bei, das zwangs-

<sup>17</sup> In diesem Punkt listet allerdings Mark Bovens eine Reihe von Argumenten auf, die dem widersprechen (Bovens 1990).

läufig aus dem Auseinanderdriften der teilsystemischen Handlungslogiken erwächst. Dies ist der von Weber konstatierte „Polytheismus“ der „Wertsphären“ in der Moderne, also die Tatsache, dass das Nebeneinander der verschiedenen Teilsysteme immer wieder auch in ein spannungsreiches Gegeneinander mündet (Weber 1919: 27/28).<sup>18</sup> Gerade wenn die teilsystemischen Handlungslogiken mit der den formalen Organisationen eigenen Effizienz, Effektivität und Rigorosität verfolgt und zu Ende gedacht werden, kracht es immer häufiger zwischen den Teilsystemen. Weil eben nicht bloß „weiche“, nämlich wankelmütige und träge Personen, sondern „knallharte“ Organisationen die Träger der teilsystemischen Handlungslogiken sind, wird der intersystemische Orientierungsdissens offenbar und manifestiert sich immer wieder auch in entsprechenden Konflikten.

Dieses intersystemische Desintegrationspotential wird aber wiederum auf der Organisationsebene, in *interorganisatorischen Steuerungs- und Verhandlungsnetzwerken*, durch reintegrative Maßnahmen abgefangen. Weber hatte zumindest insofern eine Vorahnung vom Aufkommen solcher Netzwerke, als er gelegentlich hervorhob, dass beispielsweise staatliche Verwaltungen und große Unternehmen nicht selten geregelte Koordinations- und Kooperationsbeziehungen unterhalten, die durch die gemeinsame formale Rationalität der Bürokratie gefördert werden. Augenfällig ist weiterhin, dass oft nicht Individuen, sondern Organisationen die bevorzugten Zugriffspunkte politischer Steuerung der verschiedenen gesellschaftlichen Teilsysteme sind (Schimank 1991). Insbesondere die Arbeitsorganisationen als wichtigste Träger der teilsystemischen Leistungsproduktionen stellen institutionelle Ordnungen dar, die politische Steuerung so mitzugestalten versuchen kann, dass gesellschaftlich desintegrative Tendenzen teilsystemischen Handelns abgewendet oder zumindest in Grenzen gehalten werden. Systematisiert man am Beispiel der Forschungspolitik die Arten dieses Steuerungszugriffs, kann man die Etablierung, die Alimentierung, die Programmierung und die Regulierung von Forschungseinrichtungen unterscheiden. Forschungspoli-

<sup>18</sup> Luhmann spricht im selben Zusammenhang von der „Polykontextualität“ der modernen Gesellschaft.

tik kann bestimmte Forschungseinrichtungen schaffen bzw. wieder auflösen; Forschungspolitik kann Forschungseinrichtungen mit mehr oder weniger finanziellen und personellen Ressourcen ausstatten und dies regelmäßig u.a. je nach „Wohlverhalten“ neu dosieren; Forschungspolitik kann sich mit mehr oder weniger starkem Gewicht an der Definition der Forschungsthemen und des Forschungstypus von Einrichtungen beteiligen; und Forschungspolitik kann Forschungseinrichtungen hinsichtlich ihrer Finanz-, Personal- und Organisationsstrukturen und hinsichtlich ihres Forschungshandelns regulieren. Welche dieser Zugriffsarten welchen staatlichen Steuerungsakteuren in welchem Maße zur Verfügung stehen, variiert erheblich zwischen den verschiedenen gesellschaftlichen Teilsystemen, zwischen verschiedenen Organisationen innerhalb eines Teilsystems und bei derselben Organisation im Zeitverlauf. Aber dass die Organisationsgesellschaft einem intentionalen Bemühen um intersystemische Integration durch politische Steuerung entgegenkommt, steht außer Frage.

Teilweise kann sich die staatliche Steuerung von Organisationen in den verschiedenen Teilsystemen hierarchischer Machtbefugnisse bedienen und dann auch über eventuelle Widerstände der Steuerungsobjekte hinwegsetzen; oder aber die Steuerung verfügt über wirksame finanzielle Anreize gegenüber den Steuerungsobjekten. Oftmals ist aber keine so asymmetrische Einflussverteilung zugunsten des Steuerungssubjekts gegeben – und sei es deshalb, weil „Dienst nach Vorschrift“ eine wirksame Gegenwehr sogar gegen hierarchisch auferlegte Steuerungsmaßnahmen ist oder staatliche Gelder nicht verlocken. Immer dann, wenn die Steuerungsobjekte über Möglichkeiten der Verweigerung verfügen, also ihre Fügsamkeit nicht erzwungen werden kann, muss mit ihnen über die Steuerungsziele und -maßnahmen verhandelt werden. Solche Verhandlungen haben meist keinen zeitlich und sachlich punktuellen sowie sozial bilateralen Charakter, sondern konstituieren dauerhafte intersystemische Verhandlungsnetzwerke, die eine Bandbreite von Themen bearbeiten und zumindest auf Seiten der Steuerungsobjekte, oft aber auch auf Seiten der Steuerungssubjekte eine Mehrzahl von Organisationen

einbeziehen (Marin/Mayntz 1991; Mayntz 1993). Solche Netzwerke finden sich in Form von gemeinsamen Ausschüssen, „konzertierten Aktionen“, „runden Tischen“ u.ä. in der Gesundheits- ebenso wie in der Bildungs-, der Forschungs- oder der Wirtschaftspolitik. Unlösbar, weil fundamental zugespitzte Spannungen zwischen verschiedenen teilsystemischen Handlungsorientierungen werden damit in zahllosen unverbundenen oder nur locker verknüpften interorganisatorischen Arrangements so klein gearbeitet, dass trotz generellem Orientierungsdissens spezifische Interessenkonsense, also allseits tragbare intersystemische Kompromisse gefunden werden können – ob es nun darum geht, wirtschaftliches Gewinnstreben politisch verlässlich und ökologisch verträglich zu machen, die gesellschaftlichen Risiken wissenschaftlicher Wahrheitssuche zu begrenzen oder die mit der Leistungssteigerung medizinischer Krankenbehandlung einhergehende „Kostenexplosion“ zu regulieren. Nicht, dass so intersystemische Integration stets garantiert wäre! Aber ohne solche interorganisatorischen Verhandlungsnetzwerke wäre sie wohl garantiert gar nicht mehr möglich.<sup>19</sup>

Dieser dritte Argumentationsstrang besagt somit insgesamt, dass die gesellschaftliche Durchorganisation ein höheres Niveau der Integration der Individuen ermöglicht, wodurch sich die funktionale Differenzierung der modernen Gesellschaft erst entfalten kann; aber das ruft das Problem intersystemischer Desintegration hervor, die

<sup>19</sup> Die Herausbildung solcher interorganisatorischen Steuerungs- und Verhandlungsnetzwerke zwischen den Teilsystemen setzte bereits in der zweiten Hälfte des letzten Jahrhunderts ein – siehe dazu Peter Wagners diskursanalytische Aufarbeitung der „organisierten Moderne“ (Wagner 1995: 119-182) – und hat seitdem immer wieder die Aufmerksamkeit verschiedener sozialwissenschaftlicher Beobachtungsperspektiven gefunden. Ohne Anspruch auf Vollständigkeit seien aus neuerer Zeit die Implementationsforschung (Mayntz 1983), die Korporatismusdebatte (Schmitter/Lehmbruch 1979) sowie die daran anschließenden Untersuchungen zur nicht-etatistischen politischen Gesellschaftsteuerung (Schimank/ Glasgow 1984; Streeck/Schmitter 1985) und zur Selbststeuerung und „governance“ gesellschaftlicher Sektoren (Mayntz/Scharpf 1995) genannt. Selbst Luhmann konzediert mittlerweile, dass formale Organisationen die selbstreferentiell geschlossenen gesellschaftlichen Teilsysteme „... mit externer Kommunikationsfähigkeit ...“ ausstatten (Luhmann 1997: 843).

dann wiederum durch interorganisatorische Steuerungs- und Verhandlungsnetzwerke in Schach gehalten werden kann. So besehen stellt die Organisationsgesellschaft gleichsam sowohl eine chronische Krankheit funktionaler Differenzierung als auch die dazugehörige Therapie dar.

#### 4. *Gesellschaftliche Desintegration: Individueller Rückzug und interorganisatorische Blockaden*

Der vierte und letzte Argumentationsstrang zur Organisationsgesellschaft betont deren gesellschaftlich desintegrative Wirkungen – über das bereits im vorausgegangenen Abschnitt Gesagte hinaus. Dies ist die am wenigsten ausgearbeitete Facette des Themas, so dass die Überlegungen bislang entsprechend vage geblieben sind.

Bezüglich der Integration der Individuen in die moderne Gesellschaft lässt sich an die im zweiten Abschnitt diskutierten Diagnosen von Entfremdung und Machtlosigkeit anknüpfen. Wenn z. B. oligarchische Interessenorganisationen auf Seiten von immer mehr Mitgliedern Erfahrungen der Ohnmacht gegenüber dem hervorrufen, was die jeweiligen Leitungen beschließen und aushandeln, kann dies einen massenhaften Rückzug der Individuen aus dem Engagement nicht nur innerhalb dieser Organisationen hervorrufen. Eine allgemeine „Politikverdrossenheit“ kann um sich greifen, die auf mehreren Wegen die gesellschaftliche Integration untergraben kann. Ein Teil der betreffenden Personen kann empfänglich für extreme, die gesellschaftliche Ordnung radikal angreifende politische Positionen werden – insbesondere wenn diese durch charismatische Führer repräsentiert werden. Ein anderer Teil kann seine Entfremdung in destruktiven, oft gegen „Sündenböcke“ gerichteten spontanen Aktionen ausleben, die auch – wie z. B. Unruhen in Wohnvierteln – massenhaften Zulauf finden können. Diesen aktiven desintegrativen Reaktionsmustern wird durch die anderen Individuen, deren Rückzug in die Passivität einer Nicht-Verteidigung der bestehenden gesellschaftlichen Ordnung gleichkommt, kein Einhalt geboten. Eine solche Kom-

bination von passiver und aktiver Delegitimierung kann, sofern letztere eine kritische Masse gewinnt, auf eine manifeste Krise gesellschaftlicher Integration hinauslaufen.

Paart sich dieser *massenhafte individuelle Rückzug* aufgrund oligarchischer Interessenorganisationen mit Entfremdungserfahrungen und entsprechendem Rückzugsverhalten in Arbeitsorganisationen, tritt in Form einer Verschlechterung der teilsystemischen Leistungsproduktionen weiterer Sprengstoff für die gesellschaftliche Integration hinzu. Wenn die Individuen nicht nur den Eindruck gewinnen, dass „die da oben“ nicht auf sie hören, sondern dass auch noch die eigenen Ansprüche an Konsumchancen, Bildung, Gesundheitsversorgung, massenmediale Information und Unterhaltung etc. nicht befriedigt werden, weil überall nur „Dienst nach Vorschrift“ geleistet wird, gerät die Gesellschaft insgesamt fast unweigerlich früher oder später in eine Situation, wie sie in den mittel- und osteuropäischen Ländern des Staatssozialismus schließlich zu den tief greifenden Umwälzungen Ende der achtziger Jahre führte. Dort lagen aus diesen beiden Entfremdungserfahrungen und ihren Konsequenzen gespeiste, sich über die Jahre verschärfende „Legitimationskrisen“<sup>20</sup> vor, die dann plötzlich eigendynamisch eskalierten. Immer mehr Individuen wurden aus dem passiven Rückzug in den aktiven Protest getrieben, weil immer offener wurde, dass letzterem nur noch das auf sich allein gestellte und dann auch noch in sich brüchig werdende staatliche Gewaltpotential entgegenstand, aber keinerlei „Bürgersinn“ mehr für die bestehende gesellschaftliche Ordnung eintrat (Pollack 1990).

Webers Analyse der „bürokratischen Herrschaft“ mündete in der suggestiven zeitdiagnostischen Formel vom „stahlharten Gehäuse“, zu dem sich die Organisationsgesellschaft zusammenschweiße. Weber befürchtete, dass die sich dadurch einstellende „Hörigkeit“ der Individuen in eine apathische Erstarrung der Gesellschaft münden könnte. Ausgeführt hat er diese diffuse Ahnung nirgends. Man kann

<sup>20</sup> Es könnte lohnend sein, Jürgen Habermas' Überlegungen zu den „Legitimationsproblemen im Spätkapitalismus“ daraufhin zu prüfen, wo überall unausgesprochen solche Argumente einer Desintegration der Organisationsgesellschaft vorkommen (Habermas 1973).

nur erahnen, dass er neben dem eben angesprochenen Rückzug der Individuen mit seinen gesellschaftlichen Desintegrationstendenzen noch die weitere Gefahr im Auge hatte, die moderne Organisationsgesellschaft bewege sich unweigerlich auf einen Zustand zu, der gesellschaftlichen Wandel fortan durch ein flächendeckend festgefressenes Arrangement allseitiger *interorganisatorischer Blockaden* ausschließt. Das Ende der Geschichte stehe bevor, wenn erst gesellschaftsweit je für sich mächtige, aber genau deshalb in ihren antagonistischen Konstellationen insgesamt ohnmächtige Organisationen existierten. Blockierter gesellschaftlicher Wandel ist zwar zunächst nicht desintegrativ, hält doch das „stahlharte Gehäuse“ die Gesellschaft gerade zusammen. Doch ähnlich wie beim Rückzug der Individuen können sich schleichend, aber unaufhaltsam eruptive Potentiale aufbauen, die dann irgendwann unweigerlich eine gesellschaftsweite Integrationskrise heraufbeschwören.

Solche vagen Vorstellungen darüber, wie die gesellschaftliche Durchorganisation auch die teilsystemische Integration gefährden könnte, hat insbesondere Michel Crozier in seinem Konzept der „blockierten Gesellschaft“ weitergedacht (Crozier 1970). Die flächendeckend ausgebreiteten Interorganisationsnetze könnten, so Croziers Befürchtung, bei starker intraorganisatorischer Bürokratisierung der beteiligten Organisationen so verkrusten, dass früher oder später ein Zustand des „Nichts geht mehr“ erreicht wäre.<sup>21</sup> Crozier will darin aber ausdrücklich keine zwangsläufige Tendenz der Organisationsgesellschaft sehen, sondern erachtet eine solche Entwicklung nur unter spezifischen Zusatzbedingungen als möglich. Diese Bedingungen sind für ihn besonders ausgeprägt in Frankreich gegeben, das seit langem durch einen tief in alle gesellschaftlichen Bereiche hineinwirkenden zentralistischen Staatsapparat geprägt ist. Ein eng mit diesem verflochtener großindustrieller Sektor, aber auch das französische Bildungswesen, die kulturellen Institutionen und weitere Gesellschaftsbereiche sind durch staatlichen Einfluss hochgradig bürokratisiert worden, worunter die Entwicklungsfähigkeit der französi-

<sup>21</sup> Crozier überträgt hier den von ihm entdeckten intraorganisatorischen „bürokratischen Teufelskreis“ (Crozier 1963) auf interorganisatorische Zusammenhänge.

schen Gesellschaft insgesamt, etwa im Vergleich zu den Vereinigten Staaten, stark leide.<sup>22</sup> Noch weiter in dieser Richtung hatten sich zweifellos wiederum die staatssozialistischen mittel- und osteuropäischen Gesellschaften bewegt. Deren zu politischen Herrschaftszwecken planvoll installierte Durchorganisation erstickte mit ihrer starken Zentralisierung und Formalisierung alle dezentralen und informellen, also situativ auf lokales Problem- und Problemlösungswissen rekurrierenden Innovationspotentiale. Dies war eine weitere Ursache der teilsystemischen Leistungsdefizite, die schließlich zum gesellschaftlichen Umbruch führten.

Auch wenn diese Problematik interorganisatorischer Blockaden weniger extrem zugespitzt ist, als es in Mittel- und Osteuropa der Fall war, hat sie zur Folge, dass gesellschaftlicher Wandel nur auf dem Wege periodischer krisenhafter Desintegration – mit allen darin enthaltenen Kosten und Risiken – stattfinden kann. Erst die Krise schafft, wie Crozier hervorhebt, einen hinreichend tiefen und weit gefächerten Leidensdruck, um alle relevanten Akteure aus den eingefahrenen intra- und interorganisatorischen Routinen herauszulösen. Daraus gehen dann heftige, aber nicht lange andauernde Episoden rapiden gesellschaftlichen Wandels hervor, die sich bald wieder zu neuen bürokratischen Verkrustungen hin entwickeln. Gesellschaftliche Entwicklung stellt sich so als immer wiederkehrende Abfolge von langen Phasen der Verkrustung – paradox formuliert: der desintegrativen Überintegration – und kurzen Zwischenspielen des rapiden Wandels dar.<sup>23</sup>

<sup>22</sup> Im Übrigen haben diese wechselseitigen interorganisatorischen Blockaden durchaus nicht immer den Charakter von Vetopositionen, die durch formelle Macht oder faktische Abhängigkeiten gestützt werden. Auch informelle Normen des „live and let live!“, die wechselseitige Nichtangriffspakte konstituieren, können in der Wirkung ganz gleich sein. In diesem Sinne hebt etwa Renate Mayntz den immer mit angelegten Immobilismus von interorganisatorischen Verhandlungsnetzwerken hervor (Mayntz 1993: 49/50).

<sup>23</sup> Anknüpfend an Weber kann man charismatische Persönlichkeiten, insbesondere politische oder religiöse Führer, deren irrationaler Appell an die Massen die „blockierte Gesellschaft“ aufzubrechen vermag, als oftmals entscheidende Triebkräfte des Wandels ausmachen (Schluchter 1988: 535-554). Unweigerlich findet aber im Erfolgsfalle früher oder später eine „Veralltäglichen des Cha-

Nur durch eingehende Ländervergleiche und historisch ansetzende Studien der Entwicklung einzelner Länder kann man hoffen, über die skizzierte Diskussionslage hinaus zu einer differenzierteren Bestimmung derjenigen Faktoren zu gelangen, die dazu führen können, dass sich die gesellschaftliche Durchorganisation desintegrativ auswirkt. Insbesondere wäre auch zu klären, in welchem Maße die Organisationsgesellschaft gegebenenfalls für individuellen Rückzug und die Blockierung gesellschaftlichen Wandels verantwortlich ist, und in welchem Maße es andere Ursachen dafür gibt.

### 3. Schluss

Die im Alltagswissen, aber auch in manchen wissenschaftlichen Betrachtungen verbreitete Einschätzung, derzufolge die gesellschaftliche Durchorganisation eher schlecht für die „Lebenschancen“ der Individuen, aber eher gut für die Integration der modernen Gesellschaft ist, muss nach den dargestellten Argumentationslinien relativiert werden. Die Organisationsgesellschaft ist in beiden Hinsichten ambivalent. Um so mehr käme es freilich darauf an, genauer zu spezifizieren, wovon es im Einzelnen abhängt, ob die gesellschaftliche Durchorganisation in einem bestimmten Fall eher gut oder eher schlecht oder auch beides gleichermaßen für das Individuum bzw. die Gesellschaft ist. Viel mehr Untersuchungen von der Art, wie sie Crozier am französischen Fall zu den gesellschaftlich desintegrativen interorganisatorischen Blockaden durchgeführt hat, wären zu allen Facetten der Organisationsgesellschaft nötig.

Dieser Auftrag an die weitere Forschung unterstreicht nochmals, dass die Überlegungen zur Organisationsgesellschaft bislang nur teilweise empirisch fundiert und abgesichert sind. Vieles ist theoretisch

---

rismas“ statt, wodurch sich eine neue „bürokratische Herrschaft“ verfestigt. Siehe hierzu auch das zyklische Modell, das Guy Kirsch (1983) im Anschluss an Weber und Mancur Olsen entwickelt. Auch Jean Paul Sartres Vorstellung von Geschichte als verkrusteter „Serialität“ mit intermittierender spontaner „Praxis“ der revolutionären Gruppe folgt dieser Logik (Sartre 1960).

sche Spekulation geblieben und bedürfte dringend einer eingehenden empirischen Prüfung und gegebenenfalls Korrektur. Für das Konzept der Organisationsgesellschaft gilt damit wohl Ähnliches wie für einige andere gesellschaftstheoretische Schlüsselbegriffe auch: Die Kumulation theoretischer Überlegungen hat mittlerweile zu einer gewissen Konsolidierung des Bildes geführt, so dass es nunmehr dringlicher erscheint, dies empirisch nachzuarbeiten, anstatt weitere theoretische Facetten hinzuzufügen.

### Literatur

- Adorno, Theodor W., 1953: Individuum und Organisation. In: Theodor W. Adorno, Soziologische Schriften Bd. 1. Frankfurt a.M., 1972.
- Barnard, Chester, 1938: *The Functions of the Executive*. Cambridge, MA, 1976.
- Bovens, Mark A. P., 1990: Review Article: The Social Steering of Complex Organizations. In: *British Journal of Political Science* 20, 91-117.
- Coleman, James, 1974: *Power and the Structure of Society*.
- Coleman, James, 1982: *The Asymmetric Society*. Syracuse, NY.
- Crozier, Michel, 1963: *The Bureaucratic Phenomenon*. Chicago 1964.
- Crozier, Michel, 1970: *La Société Bloquée*. Paris, 1984.
- Dahrendorf, Ralf, 1979: *Lebenschancen. Anläufe zur sozialen und politischen Theorie*. Frankfurt a.M.
- Eisenstadt, Samuel N., 1963: *The Political Systems of Empires. The Rise and Fall of the Historical Bureaucratic Societies*. New York.
- Eschenburg, Theodor, 1955: *Herrschaft der Verbände?* Stuttgart.
- Etzioni, Amitai, 1961: *A Comparative Analysis of Complex Organizations*. New York, 1975.
- Gabriel, Karl, 1979: *Analysen der Organisationsgesellschaft. Ein kritischer Vergleich der Gesellschaftstheorien Max Webers, Niklas Luhmanns und der phänomenologischen Soziologie*. Frankfurt a.M./New York.
- Geser, Hans, 1990: Organisationen als soziale Akteure. In: *Zeitschrift für Soziologie* 19, 401-417.

- Habermas, Jürgen, 1973: Legitimationsprobleme im Spätkapitalismus. Frankfurt a.M.
- Habermas, Jürgen, 1981: Theorie des kommunikativen Handelns. 2 Bde. Frankfurt a.M.
- Hennis, Wilhelm/Peter Graf Kielmansegg/Ulrich Matz (Hrsg.), 1977: Regierbarkeit. Bd. 1. Stuttgart.
- Jacoby, Henry, 1969: Die Bürokratisierung der Welt. Neuwied/Berlin.
- Kern, Horst/Michael Schumann, 1984: Das Ende der Arbeitsteilung? Rationalisierung in der industriellen Produktion. München.
- Kieser, Alfred (Hrsg.), 1993: Organisationstheorien. Stuttgart.
- Kirsch, Guy, 1983: Haben Zusammenschlüsse eine Biographie? In: Jahrbuch für Neue Politische Ökonomie 2, 102-134.
- Luhmann, Niklas, 1964: Funktionen und Folgen formaler Organisation. Berlin.
- Luhmann, Niklas, 1973: Die Weltgesellschaft. In: Niklas Luhmann, Soziologische Aufklärung Bd. 2. Opladen, 51-71.
- Luhmann, Niklas, 1975: Interaktion, Organisation, Gesellschaft. Anwendungen der Systemtheorie. In: Niklas Luhmann, Soziologische Aufklärung Bd. 2. Opladen, 9-19.
- Luhmann, Niklas, 1984: Soziale Systeme. Frankfurt a.M.
- Luhmann, Niklas, 1987: Die Differenzierung von Politik und Wirtschaft und ihre gesellschaftlichen Grundlagen. In: Niklas Luhmann, Soziologische Aufklärung Bd. 4. Opladen, 32-48.
- Luhmann, Niklas, 1988: Die Wirtschaft der Gesellschaft. Frankfurt a.M.
- Luhmann, Niklas, 1990: Die Wissenschaft der Gesellschaft. Frankfurt a.M.
- Luhmann, Niklas, 1994: Die Gesellschaft und ihre Organisationen. In: Hans-Ulrich Derlien/Uta Gerhardt/Fritz W. Scharpf (Hrsg.), Systemrationalität und Partialinteresse. Festschrift für Renate Mayntz. Baden-Baden, 189-202.
- Luhmann, Niklas, 1997: Die Gesellschaft der Gesellschaft. Frankfurt a.M.
- March, James G./Herbert A. Simon, 1958: Organizations. New York.
- Marin, Bernd/Renate Mayntz (eds.), 1991: Policy Networks. Empirical Evidence and Theoretical Considerations. Frankfurt a.M./Boulder, CO.
- Marx, Karl, 1844: Ökonomisch-philosophische Manuskripte. Leipzig 1974.
- Marx, Karl, 1859: Zur Kritik der politischen Ökonomie. In: Karl Marx/Friedrich Engels, Gesammelte Werke Bd. 13. Berlin 1969, 3-160.

- Marx, Karl, 1867: Das Kapital, Bd. 1. Frankfurt a.M. 1972.
- Mayntz, Renate (Hrsg.), 1983: Implementation politischer Programme Bd. 2. Opladen.
- Mayntz, Renate, 1993: Policy-Netzwerke und die Logik von Verhandlungssystemen. In: Adrienne Héritier (Hrsg.), Policy Analyse. Kritik und Neubewertung. Opladen, 39-55.
- Mayntz, Renate/Fritz W. Scharpf, 1995: Gesellschaftliche Selbstregulierung und politische Steuerung. Frankfurt a.M./New York.
- Merton, Robert K., 1940: Bürokratische Struktur und Persönlichkeit. In: Renate Mayntz (Hrsg.), Bürokratische Organisation. Köln/Berlin, 1971, 265-276.
- Michels, Robert, 1911: Zur Soziologie des Parteiwesens in der modernen Demokratie. Untersuchungen über die oligarchischen Tendenzen des Gruppenlebens. Stuttgart 1989 (4. Aufl.).
- Offe, Claus, 1969: Politische Herrschaft und Klassenstrukturen. In: Gisela Kress/Dieter Senghaas (Hrsg.), Politikwissenschaft. Frankfurt/M., 1975, 135-165.
- Parsons, Talcott, 1964: Evolutionäre Universalien der Gesellschaft. In: Wolfgang Zapf (Hrsg.), Theorien des sozialen Wandels. Köln/Berlin, 55-73.
- Perrow, Charles, 1989: Eine Gesellschaft von Organisationen. In: Journal für Sozialforschung 28, 3-19.
- Presthus, Robert, 1962: Individuum und Organisation. Typologie der Anpassung. Frankfurt a.M., 1966.
- Pollack, Detlev, 1990: Das Ende einer Organisationsgesellschaft. Systemtheoretische Überlegungen zum gesellschaftlichen Umbruch in der DDR. In: Zeitschrift für Soziologie 19, 293-307.
- Renckstorf, Karsten, 1989: Mediennutzung als soziales Handeln. In: Max Kaase (Hrsg.), Massenkommunikation. Opladen, 314-336.
- Ritzer, George, 1993: Die McDonaldisierung der Gesellschaft. Frankfurt a.M., 1995.
- Sartre, Jean Paul, 1960: Kritik der dialektischen Vernunft. Reinbek 1967.
- Schimank, Uwe, 1981: Identitätsbehauptung in Arbeitsorganisationen – Individualität in der Formalstruktur. Frankfurt a.M.
- Schimank, Uwe, 1987: Technik, Subjektivität und Kontrolle in formalen Organisationen – eine Theorieperspektive. In: Rüdiger Seltz/Ulrich Mill/Eckart Hildebrandt (Hrsg.), Organisation als soziales System – Kontrolle und Kommunikationstechnologie in Arbeitsorganisationen. Berlin, 71-92.

- Schimank, Uwe, 1991: Politische Steuerung in der Organisationsgesellschaft – am Beispiel der Forschungspolitik. In: Wolfgang Zapf (Hrsg.), Die Modernisierung moderner Gesellschaften. Frankfurt a.M., 505-516.
- Schimank, Uwe, 1996: Theorien gesellschaftlicher Differenzierung. Opladen.
- Schimank, Uwe/Manfred Glagow, 1984: Formen politischer Steuerung: Etatismus, Subsidiarität, Delegation und Neokorporatismus. In: Manfred Glagow (Hrsg.), Gesellschaftssteuerung zwischen Korporatismus und Subsidiarität. Bielefeld, 4-25.
- Schluchter, Wolfgang, 1988: Religion und Lebensführung Bd. 2: Studien zu Max Webers Kultur- und Welttheorie. Frankfurt a.M.
- Schmitter, Phillippe C./Gerhard Lehmbruch (Hrsg.), 1979: Trends Towards Corporatist Intermediation. Beverly Hills.
- Schulze, Gerhard, 1992: Die Erlebnisgesellschaft. Kultursoziologie der Gegenwart. Frankfurt a.M.
- Sofsky, Wolfgang/Rainer Paris, 1994: Figurationen sozialer Macht. Autorität – Stellvertretung – Koalition. Frankfurt a.M.
- Streeck, Wolfgang/Philippe C. Schmitter, 1985: Community, Market, State – and Associations? The Prospective Contribution of Interest Governance to Social Order. In: European Sociological Review 1, 119-138.
- Thompson, Edward P., 1963: The Making of the English Working Class. Harmondsworth, 1979.
- Türk, Klaus, 1995: „Die Organisation der Welt“: Herrschaft durch Organisation in der modernen Gesellschaft. Opladen.
- Vanberg, Viktor, 1982: Markt und Organisation. Tübingen.
- Wagner, Peter, 1995: Soziologie der Moderne. Frankfurt a.M.
- Weber, Max, 1919: Wissenschaft als Beruf. Berlin, 1967.
- Weber, Max, 1922: Wirtschaft und Gesellschaft. Tübingen, 1972.
- Whyte, William H., 1956: The Organisation Man. New York.
- Zijderveld, Anton, 1970: The Abstract Society. A Cultural Analysis of Our Time. Harmondsworth.