

Jürgen Deeg
Jürgen Weibler

Die Integration von Individuum und Organisation



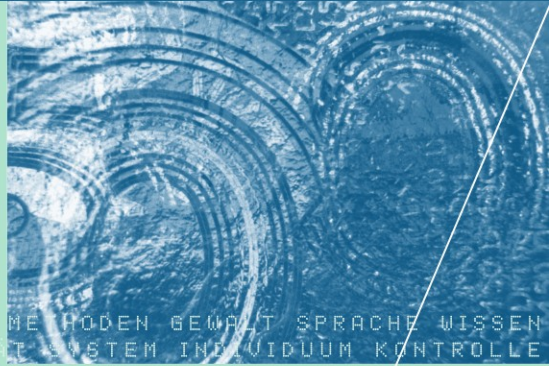
ARBEITSPRENGEN POLITISCHER HANDLUNGSMETHODEN SCHWACHSPRACHIGE MENSCHEN
SCHWACHSPRACHIGE MENSCHEN SCHWACHSPRACHIGE MENSCHEN SCHWACHSPRACHIGE MENSCHEN
ZEIT ELITE KÖRPERLICHE VERTICALE VERGEBUNG VERGEBUNG VERGEBUNG VERGEBUNG
RECHT ERZIEHUNG BERUFSSCHAFTE RECHT ERZIEHUNG BERUFSSCHAFTE RECHT ERZIEHUNG
NATIONALE VERANTWORTUNG RECHT ERZIEHUNG BERUFSSCHAFTE RECHT ERZIEHUNG BERUFSSCHAFTE



VS VERLAG FÜR SOZIALWISSENSCHAFTEN

Jürgen Deeg
Jürgen Weibler

Die Integration von Individuum und Organisation



ARBEIT GRENZEN POLITIK HANDLUNG METHODEN GEWALT SPRACHE WISSEN
SCHAFT DISKURS SCHICHT MOBILITÄT SYSTEM INDIVIDUUM KONTROLLE
ZEIT ELITE KOMMUNIKATION WIRTSCHAFT GERECHTIGKEIT STADT WERTE
RISIKO ERZIEHUNG GESELLSCHAFT RELIGION UMWELT SOZIALISATION
RATIONALITÄT VERANTWORTUNG MACHT PROZESS LEBENSSTIL DELIN



VS VERLAG FÜR SOZIALWISSENSCHAFTEN

Jürgen Deeg · Jürgen Weibler

Die Integration von Individuum und Organisation

Jürgen Deeg · Jürgen Weibler

Die Integration von Individuum und Organisation



VS VERLAG FÜR SOZIALWISSENSCHAFTEN

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über
<<http://dnb.d-nb.de>> abrufbar.

1. Auflage 2008

Alle Rechte vorbehalten

© VS Verlag für Sozialwissenschaften | GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2008

Lektorat: Frank Engelhardt

VS Verlag für Sozialwissenschaften ist Teil der Fachverlagsgruppe
Springer Science+Business Media.

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: Krips b.v., Meppel
Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier
Printed in the Netherlands

ISBN 978-3-531-15779-5

Vorwort

Von Organisationen bleibt in modernen Gesellschaften kaum ein Individuum unberührt. Dies betrifft nicht nur die Notwendigkeit zur Daseinsvorsorge, sondern auch die Auswirkungen des Arbeitens auf die Qualität des Menschseins an sich. Organisationen lassen Menschen nicht „kalt“. Vielmehr werden die Psyche und das Gefühlsleben des Einzelnen mannigfaltig tangiert: „Was in Organisationen geschieht, lässt Menschen auf- oder verblühen, bereitet ihnen Freude oder Langeweile, macht sie leiden und erkranken, bietet Gelegenheit oder Nötigung zur Verdrängung, erzeugt Stress, schlägt ihnen aufs Gemüt (Ortmann 1995, S. 100).“ Jedoch sind nicht nur Individuen mit Organisationen konfrontiert, sondern auch Organisationen mit Individuen. Der Einzelne macht auch in einem Kollektivgebilde einen Unterschied, aber nicht immer können solche Gebilde ausreichende Unterschiede zwischen Einzelnen machen. Organisationen sehen sich deswegen vor die Schwierigkeit gestellt, etwas eigentlich Unteilbares (Individuum) und Einzigartiges (Individualität), wenigstens teilweise, in ihre eher allgemeinen Zusammenhänge einzufügen. Inwieweit und mit welcher Qualität dies gelingt, hat dabei unmittelbaren Einfluss auf den kollektiven Erfolg wie das Wohlergehen des Einzelnen. Denn nur wenn die Integration von Individuum und Organisation zur beidseitigen Zufriedenheit gelingt, erwachsen daraus jene Synergien, die Organisationen zu den in Tat unverzichtbaren Elementen unseres Alltags im positiven Sinn machen.

Uns schien es daher an der Zeit, dem immer neuen, hektischeren Entwerfen von Organisationsmodellen und den zahllosen Empfehlungen zur Verbesserung organisationaler Leistungsfähigkeit einmal eine Betrachtung gegenüberzustellen, die in einer Rückschau rekonstruiert, was Organisationen bislang unternommen haben, um ihr eigentliches Problem, die Integration von Individuum und Organisation, anzugehen. Ein solcher Blick zurück ist in schnelllebigen Zeiten eher selten, dennoch wollen wir ihn in einer Art Zusammenschau wagen. Warum? Dass es sich bei der Integration nicht nur um ein, sondern vielleicht sogar *das* organisationale Kernproblem handelt, wird in einer solchen Rückschau schnell deutlich. Es zeigt sich nämlich, dass von Beginn des wissenschaftlichen Nachdenkens über Organisationen an die Frage nach der Integration von Individuum und Organisation offensiv thematisiert wurde. Die Antworten, die damals gegeben wurden, können heute als generische Integrationsprinzipien qualifiziert werden. Diese generischen Integrationsprinzipien besitzen bis zum heutigen Tag ihre Gültigkeit und unterscheiden sich damit wohltuend von modischen Diagnosen und ihren schnell verwelkenden Empfehlungen. Wir sind jedenfalls davon überzeugt, dass durch das bessere Verstehen dieser Integrationsformen auch gegenwärtige Probleme in Organisationen theoretisch präziser erfasst und praktisch besser bewältigt werden können, zumal jede

organisatorische Gestaltung die in der Integrationsabsicht liegenden grundsätzlichen Spannungsfelder zu bedenken hat.

Unsere diesbezügliche Zuversicht schöpfen wir aus dem Wissen darum, dass bereits die ersten großen Organisationsforscher erkannten, dass die in Organisationen arbeitenden Menschen nicht willen- oder seelenlose Geschöpfe sind und damit auch nicht von einer reibungsfrei funktionierenden Organisation auszugehen ist. Wurde diese Erkenntnis seitdem immer wieder und zunehmend dominant als ein Problem für den Organisationserfolg angesehen, wächst aber auch im Laufe der Zeit die Einsicht, dass genau dieser Wille auch einen Unterschied im positiven Sinn machen kann: Einen Unterschied, der eine überragende von einer durchschnittlichen oder minderwertigen Organisationsleistung abhebt. Es kommt also darauf an, wie dieser Wille bzw. dessen Träger, der die Lebendigkeit von Organisationen verkörpert, in Organisationen mitspielt – im Übrigen auch aus Sicht des Trägers. Denn wer sozusagen mit Leib *und* Seele bei der „Sache“ ist, zeigt einen anderen Einsatz, als er von einem bloßen Ausführungsorgan oder Funktionsträger erwartet werden kann. Bleibt das Individuum aber der Organisation fremd, erscheinen ihm auch deren Anforderungen fremd; bleibt eine Organisation auf Distanz zu den Subjekten, distanzieren sie sich auch leicht von ihnen. Hieran zeigt sich, dass Individuum und Organisation in der Frage der Integration stets zusammenspielen (müssen).

Unsere Ausführungen zu diesem Zusammenspiel liegen hiermit nun vor. Zu großem Dank verpflichtet sind wir dabei Dr. Wendelin Küpers, der diese Ausarbeitung kritisch begleitet hat und dem wir viele wertvolle Einsichten verdanken. Von seiner unermüdlichen Diskussionsbereitschaft haben wir im Vorfeld der Erstellung dieses Buches sehr profitiert. Dankbar sind wir aber auch Frau Nadine Schumann, die die endgültige Layoutgestaltung kompetent und entschlossen übernommen und auch zu einem guten Ende gebracht hat.

Hagen, im Juni 2008

Jürgen Deeg

Jürgen Weibler

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	9
Einleitung	11
1 Das Organisationsphänomen	23
1.1 Einordnung.....	23
1.2 Historische Entwicklung.....	26
1.3 Zusammenfassende Beurteilung	33
2 Traditionelle Grundformen der Integration von Individuum und Organisation	37
2.1 Einseitige Integrationsformen	38
2.1.1 Hierarchisierung	38
2.1.2 Funktionalisierung.....	52
2.2 Wechselseitige Integrationsformen.....	73
2.2.1 Beziehungsorientierung.....	73
2.2.2 Kultivierung	101
2.3 Zusammenfassende Beurteilung	133
Fazit	155
Literaturverzeichnis	181

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Grundlegende Konflikte zwischen dem Menschen und der Organisation.....	15
Abbildung 2:	Entstehungsgeschichte des Wortes Organisation	24
Abbildung 3:	Grundtypen von Hierarchien.....	44
Abbildung 4:	Funktionales Verständnis und Taylorismus.....	60
Abbildung 5:	Das Hawthorne-Forschungsprogramm	78
Abbildung 6:	Kernaussagen von Taylorismus und Human Relations im Vergleich.....	80
Abbildung 7:	Interviewleitfaden zur nicht-direktiven Gesprächsführung.....	82
Abbildung 8:	Blinde Flecken des traditionellen Managements und die neue Human Relations-Perspektive	84
Abbildung 9:	Simultane Personal- und Organisationsentwicklung	87
Abbildung 10:	Dimensionen des Kulturkonzepts	105
Abbildung 11:	Der Einfluss von Kultur auf das menschliche Verhalten	106
Abbildung 12:	Das Kultur-Ebenen-Modell	108
Abbildung 13:	Die Kulturtypologie nach Deal/Kennedy	110
Abbildung 14:	Organisationale Kulturmilieus	111
Abbildung 15:	Typischer Verlauf eines Kulturwandels nach Dyer	113
Abbildung 16:	Prozessmodell der Kultur nach Hatch	115
Abbildung 17:	Ansatzpunkte für eine Kulturentwicklung.....	125
Abbildung 18:	Management als Systemsteuerung und Kulturentwicklung	126

Einleitung

Der konfliktträchtige Gegensatz zwischen Individuellem und Kollektivem ist eine Grundkonstante des menschlichen Zusammenlebens (vgl. dazu auch Triandis 1995) und prägt demzufolge unseren privaten wie beruflichen Alltag. Diese nahezu paradigmatisch labile Konstellation erhielt besonders seit dem 20. Jahrhundert ausgesprochen viel Aufmerksamkeit in den unterschiedlichsten wissenschaftlichen Disziplinen (vgl. Gelfand et al. 2004). Doch schon in der Philosophie der Antike erfuhr der andauernde Antagonismus zwischen dem Einzelnen und der Gemeinschaft Beachtung: Während Platon in einer kollektivistischen Sichtweise das Wohl des Ganzen in den Mittelpunkt stellte, betonte Perikles dagegen die Freiheit des Einzelnen (vgl. Scholl 1995, Sp. 1750f.). Gerade weil dieses Spannungsverhältnis ein so grundlegendes ist, treffen wir es selbstverständlich auch in heutigen Organisationen als Problem an (vgl. auch Wendt 1999, S. 21). Denn hier stehen die Bedürfnisse des Individuums denen der Organisation direkt gegenüber. Das daraus abgeleitete Problem der Integration von Individuum und Organisation ist folglich zwar kein gänzlich neues (vgl. Argyris 1964, S. 7), erfährt aber durch die Komplexität immer vielfältigerer Umweltbezüge von Organisationen eine neue Bedeutung. Denn praktisch alle modernen Organisationen bewegen sich *gleichzeitig* im Spannungsfeld von Innen- vs. Außenorientierung sowie einer individuellen vs. kollektiven Ausrichtung. Im Kontext *organisierter Leistungsgemeinschaften* haben sich dazu spezielle Umgangsformen herausgebildet, die die Eigenheiten und Interessen des Einzelnen mit den Besonderheiten und dem Interesse der Organisation zu verbinden versuchen.

Obwohl die Frage, wie man Individuen und soziale Gebilde wie Organisationen miteinander in Einklang bringen kann, überaus vielfältige Überlegungen angeht und höchst unterschiedliche Erkenntnisse hervorgebracht hat, wurde das Integrationsproblem bislang selten umfassend und vor allem nicht in einer würdigenden Zusammenschau behandelt, sondern nur sehr partikulär von recht heterogenen Denkrichtungen und Strömungen aufgegriffen. Dies ist insofern bedauerlich, als dass nur durch eine solche Zusammenschau die Grundlinien des Umgangs mit diesem Problem in entsprechender Klarheit sichtbar werden. Deswegen wollen wir im Rahmen dieses Buches vier sehr frühzeitig angelegte und aus unserer Sicht bis heute gültige Grundformen der Integration von Individuum und Organisation herausarbeiten und erläutern. Die Begründung hierfür ist relativ schlicht: Für eine Bewertung alternativer Handlungsformen, die Reflexion von Verbesserungs- und Veränderungsmöglichkeiten sowie ein vertieftes Verständnis der Führung komplexer Sozialgebilde erscheint diese Rekonstruktion der zentralen Diskussions- und Entwicklungslinien in der Integrationsfrage notwendig. Denn ein Rückblick in die Vergangenheit und die Auseinandersetzung mit geschichtlich gewachsenen Vorstellungen erleichtern die Erfassung der unterschiedlichen Aspekte der facettenreichen

Integrationsproblematik. Dies hilft nicht nur, die Vielschichtigkeit der Thematik zu verstehen, sondern ist auch für die Einschätzung aktueller Diskussionen wie zukünftiger Entwicklungen von besonderer Bedeutung. Denn in der Organisationspraxis wurde schon früh erkannt, dass ungeregelte Verhältnisse zwischen Individuum und Kollektiv leistungsmindernd und auch für den Einzelnen belastend sein können.

Der von uns verwendete Begriff der Integration meint in diesem Zusammenhang nicht bloß eine Koordination von Individuen, wie sie etwa bestimmte Organisationsformen auf unterschiedliche Weise zu erreichen versuchen, sondern die Einbeziehung und Eingliederung von Einzelnen in ein größeres Ganzes. Dabei entsteht durch die Inbeziehungsetzung von Teil und Ganzem eine neue Einheit aus der gegebenen Differenziertheit, die sich sowohl durch Angepasstheit als *Zustand* wie Anpassung als *Prozess* ergibt. Dies kann auf eine einseitige Weise – vornehmlich als Anpassung des Individuums an die Organisation – oder auf wechselseitige Weise als Annäherung beider zueinander hin geschehen. Diese Idealtypen sind in der Organisationsrealität allerdings miteinander verschränkt, da sich der Einzelne einer Organisation zwar anpasst, sie aber immer auch gleichzeitig verändert (vgl. Bea/Göbel 2006, S. 88). Wir wollen im Folgenden trotzdem die idealtypische Differenzierung aufrechterhalten, auch um eine größere Trennschärfere in der Analyse zu ermöglichen. Dabei ordnen wir die nachfolgend identifizierten Integrationsprinzipien jeweils der einseitigen oder wechselseitigen Integrationsform zu. Hieraus ergeben sich folgende prinzipielle Unterschiede in deren Stoßrichtungen wie deren Implikationen:

Einseitige Integrationsformen setzen die Angepasstheit des Individuums an die Organisation schon voraus. Gestützt auf die bereits vor Eintritt in die Organisation wirkenden Medien sozialer Kontrolle (vgl. Türk 1981) wird dann das Strukturgebilde so gestaltet, dass es einen hohen Grad an Vorsteuerung erzeugt und das Individuum durch entsprechend ausgerichtete Strukturen, Prozesse und Instrumente in die vorgefertigten Strukturen möglichst reibungslos eingliedert wird. Dabei wird von der Individualität des Einzelnen weitgehend abgesehen, indem mit dem Leistungsdurchschnitt von Personen kalkuliert und der Einzelne auf seine Funktion als Aufgabenträger reduziert wird. Dabei dominiert das Prinzip der Leitung, während Führung unter solchen Umständen nur einen Lückenbüßer darstellt, der bei Abweichungen korrektiv eingreift. Um einen reibungslosen Ablauf zu gewährleisten, soll zudem das Organisationsgebilde eher konstant gehalten werden. Dies schafft Erwartungssicherheit und stabilisiert die geschaffenen Verhältnisse. Dem Individuum verbleiben für den Fall, dass sich seine Wünsche und Erwartungen in diesen Verhältnissen nicht umsetzen lassen, jenseits der Option des Verlassens der Organisation nur noch sehr begrenzte Reaktionen auf den „stummen Zwang“ objektiver

Verhältnisse. Sehr anschaulich werden solche, sich durch den Kontakt des Individuums mit dem unpersönlichen Kollektivgebilde entstehenden Erfahrungen, in den unterschiedlichen Typen der Anpasstheit an solche Zustände, wie sie v.a. Presthus (1962) herausgearbeitet hat.

Wechselseitige Integrationsformen sehen dagegen eine Anpassung als einen interaktiven Prozess. Dies meint eine Entwicklung beider Pole zueinander hin und eine Entfaltung und Veränderung des Einzelnen wie eine Individualisierung und Reorganisation des Gesamtgebildes. Dabei können sowohl kollektive Bezüge des Individuums betont wie auch die Organisation stärker auf individuelle Anforderungen hin ausgerichtet werden. Dazu müssen dem Individuum mehr Spielräume und Entfaltungsmöglichkeiten eingeräumt, aber auch muss das Strukturgebilde bedürfnisgerechter und flexibler gestaltet werden. Dadurch gewinnt gleichzeitig die Führung von Mitarbeitern eine aktivere Gestalt, da durch den geringeren Grad an Vorsteuerung ihre stärker individuell ausgestaltbaren Einflussmöglichkeiten dringlicher benötigt werden und dem flexibleren Gebilde nur durch Führungskraft eine klare Richtung gegeben werden kann. Führung wird in dieser Logik zu einem Prozess gegenseitigen Anerkennens und Austarierens (vgl. Uhl-Bien 2006), sowohl interpersonell wie auch im Person-Systemzusammenhang. Gleichzeitig erhält das Organisationsgebilde eine stärker dynamische Komponente, da durch die Wechselseitigkeit der Annäherung auf beiden Seiten Bewegungen entstehen und durch die rekursive Verbundenheit aufrechterhalten werden. Hier wirkt sich die Veränderung eines der Teile über die Relation auf das Ganze aus.

Warum gelingt es Organisationen überhaupt so schwer, Individuen in ihre Zusammenhänge zu integrieren? Das Verhältnis von Individuum und Organisation war deswegen von Beginn an spannungsgeladen, weil Organisation ein a priori kollektiver Begriff ist (vgl. Hackstette 2003, S. 55), gegen den sich Individualität zu behaupten hat. Denn die in jeder Form der Organisation beinhaltet Zweckorientierung hat notwendigerweise zur Folge, dass die spezifischen, individuellen Ziele der Mitglieder oder Teilnehmer nicht oder nur partiell erfüllt werden können (vgl. etwa v. Rosenstiel/Molt/Rüttinger 2005, S. 119). Hieraus resultiert die Gefahr einer mehr oder minder großen Frustration des Einzelnen, die sich nicht immer vollständig vermeiden lässt. So sprechen Autoren wie z.B. Argyris (1964, 1975) im Bezug auf das Verhältnis von Person und Organisation von einem grundlegenden Widerspruch zwischen beiden, der aus der funktionsgebundenen und eben nicht personengebundenen Logik des Organisationssystems entsteht. In dieser funktionalen Logik, sind einzelne Personen als Funktionsträger stets austauschbar, sofern es für sie einen annähernd gleichwertigen Ersatz gibt. Gleichzeitig ist die faktische Ausführung der Tätigkeiten durch die Funktionsträger wiederum abhängig von ihren individuellen Faktoren (z.B. Motivation, Qualifikation) sowie von ihrer grundsätzlichen Akzeptanz formaler und funktionaler Strukturen (d.h. der Arbeits- und Leitungsorganisation), denen gegenüber sie sich loyal verhalten sollen (vgl. Argyris

1975, S. 221). Allerdings ist dem Einzelnen aber auch an einem Minimum an Identifikation mit der Organisation sowie einem Minimum an persönlicher Wertschätzung gelegen, um seinen sozialen Bedürfnissen Rechnung zu tragen und kognitive und emotionale Dissonanzen zu vermeiden. Beides sind aber auch Faktoren, die eine essentielle Vorbedingung seines wahrhaftigen Engagements darstellen. Schon hier erkennen wir die charakteristische Vernetzung von Sachverhalten, die allem organisationalen Geschehen zueigen ist und für gestalterische Eingriffe bedacht sein muss.

Der Konflikt zwischen Individuum und Organisation ist also von grundlegender Natur und erfordert im Organisationsalltag immer neue Kompromisse (vgl. v. Rosenstiel 1989, S. 71) – zwar beidseitig, aber oft asymmetrisch. Der Trend zum Individualismus im Rahmen des gesellschaftlichen Wertewandels der letzten Jahrzehnte oder der Individualisierung der Arbeitswelt und der Organisation (vgl. dazu u.a. Welge/Holtbrügge 1997, Hackstette 2003, Schanz 2004, Hornberger 2006) hat dies lediglich noch verschärft. Die Spannungen entstehen dadurch, dass Organisationen als kollektive Akteure den Einzelnen zwar als konstitutives Element abstrakt berücksichtigen, aber stets so agieren, als sei eine Integration bereits geglückt. Dabei ist das organisatorische Gebilde auf die Realisierung eines übergeordneten Zwecks bzw. kollektiver Zielstellungen gerichtet. Eine Organisationsleitung hat dafür zu sorgen, dass sich die Mitglieder möglichst uneingeschränkt für die Erreichung einsetzen. Der Einzelne wird dazu mehr oder weniger in einem instrumentellen Sinn den Zielen der Organisation untergeordnet und hat sich vorwiegend an die Organisation anzupassen. Dazu wird aus Organisationssicht auf abstrakte und durchschnittliche Größen (etwa bei der Leistungsmenge und -güte) abgestellt. Das Individuum wird in dieser Sicht erst dann wieder von Bedeutung, wenn es entweder die kollektive Zielerreichung gefährdet oder außerplanmäßig befördert werden soll. Angesprochen wird aber stets nur der Teil der Individualität, der zur Erreichung kollektiver Ziele funktional oder dysfunktional ist. Da aber in der Organisationspraxis das Unwartete und Außerplanmäßige den Alltag bildet, sind Organisationen demzufolge eigentlich permanent mit der Frage konfrontiert, wie Individuum und Organisation am besten zu integrieren sind. Dabei sind Kompromisse zwischen den folgenden idealtypisch-aufgezeigten Konfliktlinien beider Polen angesiedelt:

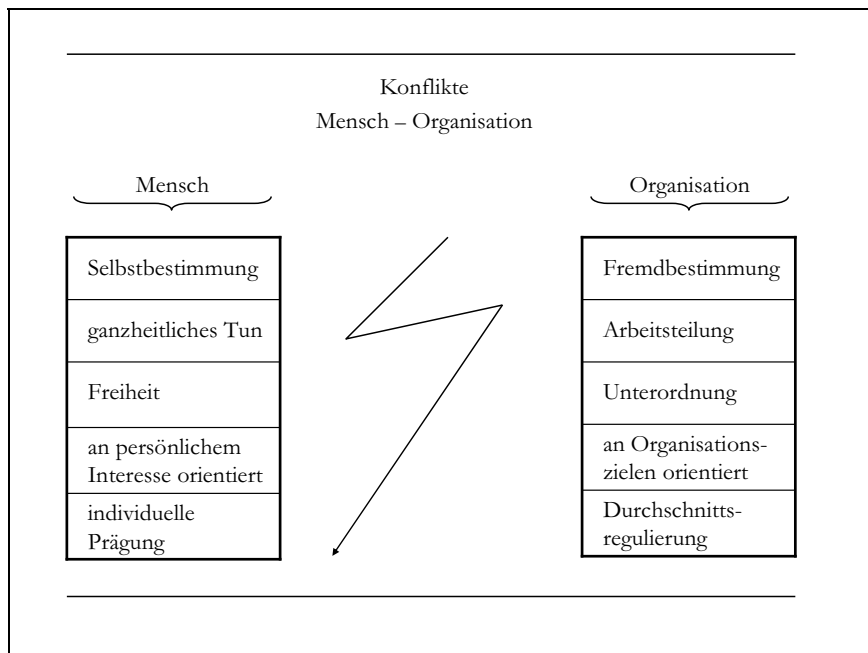


Abbildung 1: Grundlegende Konflikte zwischen dem Menschen und der Organisation (vgl. v. Rosenstiel 2000, S. 120)

Um das Verhältnis zwischen einzelnen Organisationsmitgliedern und der Gesamtorganisation differenzierter zu verstehen, ist es allerdings notwendig, dieses komplexe Beziehungsgefüge näher zu spezifizieren. Ähnlich wie in der Beziehung zwischen dem Besonderen und dem Allgemeinen besteht dabei auch zwischen dem Individuum und der Organisation ein spezielles Spannungsverhältnis. Dieses spannungsreiche Verhältnis von Individuum und Organisation kann als eine reziproke Relation gegenseitiger Bestimmung spezifiziert werden (vgl. Bartölke/Grieger 2004, Neuberger 1997; Nord/Fox 1996, S. 156). So sind Organisationen von Individuen geschaffene Gebilde, die als solche wiederum auf Einzelne zurückwirken. Das heißt, Individuen schaffen, erhalten und verändern Organisationen, wie auch umgekehrt Organisationen ihre Mitglieder in ihrem Handeln bestimmen, beeinflussen und entwickeln (vgl. dazu auch Giddens 1988). Dabei stellen die Gestaltung von Organisationen durch Individuen und die Steuerung von Individuen durch Organisationen untrennbare und sich wechselseitig konstituierende Interaktionsprozesse dar. Entsprechend existieren vielfältige instrumentelle und institutionelle Einflussbeziehungen zwischen Individuen und Organisationen sowie deren Interaktionen (vgl. Bar-

tölke/Grieger 2004, Sp. 467ff.). Dabei fällt es in der Praxis keineswegs leicht, diese Beziehungen sinnvoll zu gestalten. Denn wenn das Individuum beispielsweise als bloßes Mittel zur Erreichung fremdbestimmter Ziele instrumentalisiert wird, geht dies mit einer folgenschweren Entindividualisierung und Entfremdung einher. Andererseits dienen individualisierte Möglichkeiten der Qualifikation und Partizipation wiederum der Vermeidung von organisatorischen Dysfunktionalitäten, die durch Konflikte zwischen Individuellem und Regelhaftem entstehen können. Organisationen schaffen also Handlungsarenen, die individuelles Handeln einerseits gleichzeitig ermöglichen und einschränken und andererseits ggfs. von diesem bestätigt und verändert werden (vgl. Bartölke/Grieger 2004, Sp. 471).

Zur näheren Gestaltung der Arena haben sich in Organisationen im Wesentlichen zwei zentrale Formen der Verhaltenssteuerung als Möglichkeiten der gezielten Gestaltung der Relation von Individuum und Organisation etabliert: Die Personalführung als vorwiegend direkte, interaktive und individuell ausgestaltete Form der Verhaltenssteuerung und die Organisation (im Sinne von struktureller und prozessuraler Gestaltung) als indirekte, unilaterale und kollektiv ausgestaltete Form der Verhaltenssteuerung. Bis zu einem gewissen Grad stehen sie dadurch sowohl in einem Konkurrenz- wie Substitutionsverhältnis zu einander. Beide erreichen aber auf unterschiedlichem Weg jeweils spezifische Abstimmungsleistungen im Verhältnis von Individuum und Organisation, auf die in modernen organisierten Sozialgebilden nicht mehr verzichtet werden kann. Dadurch wird umgekehrt die Integration sowohl zur Führungsaufgabe *nie* zur Organisationsaufgabe. Während Führung ein Phänomen ist, das sich von Beginn an durch die Geschichte der Menschheit zieht und so seit langem eine Erscheinung der Alltagswelt von Menschen ist (vgl. Weibler 2001, S. 3), stellen Organisationen einen vergleichsweise neuen Erfahrungsraum dar. Mit der Entstehung des Organisationsphänomens zu Beginn der Neuzeit hat das menschliche Verhalten zweifellos einen völlig neuartigen Kontext erfahren, der sehr spezifische und bis dahin kaum erfahrbare Ermöglichkeiten und Beschränkungen hervorgebracht hat. Mit dem Ausbau und der Ausdifferenzierung von modernen, komplexen Gesellschaften zu einer Organisationsgesellschaft (vgl. Gabriel 1979) hat die einschneidende Veränderung der situativen Verhaltensbezüge eine weitere Steigerung und neue Dimensionierung gefunden. Organisationen berühren alle Lebensbereiche und Lebensphasen und damit auch das menschliche Verhalten in umfassender Weise (vgl. Kasper/Heimerl-Wagner 1996, S. 11; Scherer 2006, S. 19f.). Vor diesem Hintergrund lässt sich mit Furnham (2004, S. 421) schlussfolgern, dass Verhalten folglich vor allem Verhalten *in* und *für* Organisationen ist: „Most of our behavior is, of necessity, organizational behaviour.“ Die Bedeutsamkeit der speziellen organisationalen Prägung von individuellem oder kollektivem Verhalten blieb auch der sich zu Beginn des 20. Jahrhunderts allmählich formierenden Organisationswissenschaft nicht verborgen. Mehr oder minder explizit, teils eher zentral, teils eher peripher haben die allermeisten theoretischen Ansätze und empirischen