

SOTEH02

Soziale Einrichtungen aus organisations- und institutionstheoretischer Sicht

Das Studienheft und seine Teile sind urheberrechtlich geschützt. Jede Nutzung in anderen als den gesetzlich zugelassenen Fällen ist nicht erlaubt und bedarf der vorherigen schriftlichen Zustimmung des Rechteinhabers. Dies gilt insbesondere für das öffentliche Zugänglichmachen via Internet, Vervielfältigungen und Weitergabe. Zulässig ist das Speichern (und Ausdrucken) des Studienheftes für persönliche Zwecke.

© Europäische Fernhochschule Hamburg GmbH · Alle Rechte vorbehalten

© Europäische Fernhochschule Hamburg GmbH
Alle Rechte vorbehalten.

0220N01

SOTEH02

Soziale Einrichtungen aus organisations- und institutionstheoretischer Sicht

Dr. Sandro Corrieri



<https://www.euro-fh-campus.de/soteh02>

Dr. Sandro Corrieri



Nach dem Studium der Soziologie, Ethnologie und Rechtswissenschaften (Schwerpunkte: Strafrecht und Kriminologie) an den Universitäten Heidelberg und Bonn promovierte Herr Corrieri zum Dr. rer. med. am Institut für Sozialmedizin, Arbeitsmedizin und Public Health der Universität Leipzig. Von 2014 bis 2018 war er wissenschaftlicher Mitarbeiter im Prorektorat für Entwicklung und Transfer der Universität Leipzig. Seit 2018 ist er als wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Soziologie der Universität Koblenz-Landau, Campus Koblenz, tätig. Schwerpunkte seiner Forschung sind soziale Ungleichheit, Radikalisierung, Strafvollzug, Sicherheitsforschung, Organisationssoziologie sowie qualitative Methoden der Sozialforschung.

Neben seiner akademischen Laufbahn kann er auf die Praxiserfahrungen eines Jahrzehnts in der Straffälligenhilfe zurückgreifen. Als Co-Trainer und Dozent hat er in Kooperation mit Klinke e.V. sowie der Outlaw gGmbH zahlreiche Rap-Workshops in Jugendstrafanstalten sowie ein Sozialtraining für verurteilte Straftäter aus den Maghrebstaaten durchgeführt.

Werden Personenbezeichnungen aus Gründen der besseren Lesbarkeit nur in der männlichen oder weiblichen Form verwendet, so schließt dies ausdrücklich alle anderen Geschlechtsidentitäten ein.

Falls wir in unseren Studienheften auf Seiten im Internet verweisen, haben wir diese nach sorgfältigen Erwägungen ausgewählt. Auf die zukünftige Gestaltung und den Inhalt der Seiten haben wir jedoch keinen Einfluss. Wir distanzieren uns daher ausdrücklich von diesen Seiten, soweit darin rechtswidrige, insbesondere jugendgefährdende oder verfassungsfeindliche Inhalte zutage treten sollten.

Soziale Einrichtungen aus organisations- und institutionstheoretischer Sicht

Inhaltsverzeichnis

Einleitung	1
1 Typologien von Organisationen	5
1.1 Taxonomie	5
1.2 Korrelationen	6
1.3 Ausgewählte weitere Typologien	7
1.3.1 Formal vs. informal	7
1.3.2 Total vs. nicht total	8
1.3.3 Organisationen des ersten, zweiten und dritten Sektors	10
Zusammenfassung	11
2 Eine kurze Vorstellung ausgewählter Theorien	12
2.1 Max Weber: Bürokratietheorie	13
2.2 Talcott Parsons: Strukturfunktionalismus	16
2.3 Lawrence und Lorsch: Kontingenztheorie	17
2.4 Thompson: soziotechnische Integrationstheorie	18
Zusammenfassung	20
3 Interne Faktoren der Organisation	21
3.1 Unabhängige Variablen	22
3.1.1 Ziele	22
3.1.2 Instrumente	26
3.1.3 Bedingungen: Organisationskultur	27
3.2 Abhängige Variablen	29
3.2.1 Rollen	30
3.2.2 Kommunikation	31
3.2.3 Funktionen	32
3.2.4 Verhalten	33
Zusammenfassung	33
4 Organisation und Umwelt	35
4.1 Grenzen und Beziehungen	35
4.2 Organisation und Mensch	37
4.3 Wandel	39
Zusammenfassung	40

5	Ein Beispiel aus der Praxis: das Gefängnis als totale Institution	41
5.1	Das deutsche Strafvollzugssystem	41
5.2	Die Bedeutung der Gruppe im Strafvollzug.....	44
5.3	Prisonisierung	46
5.4	Die totale Institution	48
5.5	Insassenkultur	50
5.6	Die Theorie der Subkultur	52
	Zusammenfassung	54
	Schlussbetrachtung	55
	Anhang	
A.	Bearbeitungshinweise zu den Übungen	56
B.	Lösungen der Aufgaben zur Selbstüberprüfung	64
C.	Glossar	66
D.	Literaturverzeichnis.....	67
E.	Abbildungsverzeichnis	72
F.	Tabellenverzeichnis	73
G.	Sachwortverzeichnis	74
H.	Einsendeaufgabe	75

Einleitung

Institutionen und Organisationen sind ein wesentlicher Bestandteil unserer pluralistischen, modernen Gesellschaft. Sie bestimmen in allgegenwärtiger Weise unseren Alltag: Nicht nur durchlaufen wir alle zwangsläufig staatliche Institutionen im Laufe unseres Lebens. Wir lösen mit ihrer Hilfe auch Probleme, vor die uns unsere Lebensweise stellt. Dies macht sie zu einem zentralen Gegenstand der Sozialen Arbeit, nicht zuletzt als relevanter Akteur in zahlreichen Arbeitsfeldern.

Das Ziel dieses Heftes ist es, Ihnen praxisrelevantes Wissen mit theoretischer Fundierung zu vermitteln. Es soll ein Einblick gewährt werden, wie diese Gebilde systematisch zu erfassen sind und wie sie, aus mehrheitlich soziologischem Blickwinkel, theoretisch zu verorten sind. Weitere Kapitel werden sich der inneren Struktur sowie der wechselseitigen Einflussnahme mit ihrer sozialen Umwelt widmen, bevor anhand eines konkreten Beispiels, des Gefängnisses, der Extremfall einer *totalen Institution* in seiner theoretischen Herleitung und der praktischen Relevanz für die Soziale Arbeit eingehender beleuchtet wird.

Bevor wir in die Materie eintauchen, bedarf es jedoch der Beantwortung der grundlegenden Fragen: Was ist eine Institution bzw. Organisation, und warum gibt es sie? Beide Begriffe werden im Alltagssprachgebrauch synonym verwendet und auch in der Fachliteratur vielfach nicht trennscharf unterschieden, sodass eine notwendige Begriffsbestimmung vorangestellt wird.

Institutionen sind ein Phänomen der geregelten Kooperation von Menschen. Sie sind objektivierte Elemente der jeweiligen gesellschaftlichen Lebenswelten und anerkannte Mechanismen, die in wiederkehrenden Situationen erwartbare Formen der Kommunikation und des Handelns strukturieren. Sie haben den zentralen Zweck, gegenseitige Erwartungen zu erfüllen. Institutionen entstehen in der Regel aus Handlungsgewohnheiten, habitualisierten Routinen: Ein erfolgreiches Handeln wird regelhaft angewandt und verinnerlicht. Jede Gesellschaft und jede Zeit hat dabei ihre Mechanismen, um Querschnittsaufgaben auf eine maximal effiziente Art und Weise zu lösen. Dabei entwickeln sich Konstrukte, denen sich jeder, je nach Bedarf und nach festgelegten Regeln, anschließen kann bzw. im Fall einer gesamtgesellschaftlichen Relevanz auch muss (Bsp.: Schulpflicht). Diese Institutionen benötigen die Akzeptanz nicht nur ihrer Mitglieder, sondern auch ihrer Umwelt, die sie über Wirksamkeit und Relevanz erlangen.

Der Blickwinkel dieses Heftes widmet sich jedoch vor allem der *Organisation*. Sie legt als Produkt unserer modernen Gesellschaft den Fokus vor allem auf Zweckhaftigkeit, Strukturierung und Planung vorrangig rationaler Handlungsabläufe. Im Gegensatz zur Institution, die sich aus routiniert stattfindenden Handlungsweisen entwickeln kann, wird die Organisation bewusst und planvoll zur dauerhaften Erreichung eines bestimmten Zieles gebildet: Sie ist ein rationales Zweckgebilde. Sie bewirkt eine dauerhafte Zielerreichung durch Koordination der Mitglieder und der Mittel. Dabei finden sich Organisationen in der Regel spezialisiert in bestimmten Nischen wieder, die ihren originären Charakter und ihre Legitimation bestimmen. Beispiel Universitäten: Auch diese wirtschaften und betreiben im Eigeninteresse Politik. Dabei haben sie allerdings ihre gesellschaftliche Legitimation über den Auftrag der Forschung und Lehre: Dieser Kernbereich darf nicht in den Hintergrund geraten (Pohlmann, 2016, S. 14).

Die Organisation ist die dominante Vergesellschaftungsform differenzierter, moderner Gesellschaften: Sie wurden zu einem „notwendigen Ordnungsmittel der organisierten Gesellschaft“ (Mayntz, 1963, S. 7).

Dabei steht nicht zwangsläufig die „strategische Handlungsfähigkeit“ im Vordergrund, sondern die Eigenschaft von Organisationen als „gesellschaftliche Integrationsinstrumente“. Im Sinne des Strukturfunktionalismus (siehe Unterkapitel 3.2) ersetzen Organisationen in komplexen Gesellschaften „symbolisch strukturierte Lebenswelten“ (z. B. Großfamilien, Nachbarschaften) durch „sachlich-unpersönliche Sozialbeziehungen“, und stellen „institutionalisierte Handlungsprogramme“ bereit, um die Funktionalität des Gesamtsystems zu gewährleisten (Müller-Jentsch, 2003, S. 17). Die Bedarfe der Menschen werden zum Gegenstand von kooperativen Zusammenschlüssen, die diese Bedarfe befriedigen. Dies gilt für nahezu alle Bereiche des gesellschaftlichen Zusammenlebens, sei es z. B. Bildung, Beruf, Konsum oder Kultur (Müller-Jentsch, 2003, S. 18).

In diesem Sinne könnte man Max Weber heranziehen, der in der Institution ein soziales Gefüge sah (z. B. eine Familie oder eine Dorfgemeinschaft), deren Relevanz in modernen Gesellschaften wie dargestellt zunehmend von Organisationen (z. B. Einrichtungen wie z. B. Schulen oder Unternehmen) übernommen wird (Weber, 1980, S. 213–218). Wechselseitig gesehen, sind Organisationen somit darüber hinaus ein „zentrales Strukturmoment für die Konstituierung, Etablierung und Reproduktion der dominanten gesellschaftlichen Verhältnisse der Moderne“ (Türk, Lemke & Bruch, 2002, S. 10). In ihnen werden vorrangige Normen und Werte ablesbar und durch die organisierte Vermittlung gefestigt.

Im Gegensatz zu z. B. Ständen oder Zünften, die in traditionellen Gesellschaften Menschen qua Geburt oder anderer nicht beeinflussbarer Eigenschaften inkludierten, zeichnen sich Organisationen aus durch:

- „die prinzipiell freie Ein- und Austrittsmöglichkeit der Mitglieder beziehungsweise des Personals;
- die prinzipiell freie Gestaltbarkeit von Strukturen und Prozessen innerhalb der Organisation;
- die prinzipiell freien Zweck- und Zielsetzungen“ (Türk, 1989, S. 474).

Dabei sind Mitglieder „jene Teilgruppe der Beteiligten, die permanent zur Aufrechterhaltung beitragen. Die Mitglieder einer Wirtschaftsorganisation sind Arbeitnehmer und Manager, zu den Beteiligten gehören auch Kunden, Zulieferer, Aktionäre etc.“ (Müller-Jentsch, 2003, S. 21). Sie sind nicht mit ihrem gesamten Dasein, sondern in der Regel als Rollenträger in mehreren Organisationen vertreten (z. B. als Eltern, Arbeitnehmer, Wähler, Sportler etc.). Menschen können sich sowohl individuell (z. B. als Experten) als auch kollektiv (z. B. als Touristengruppe) organisieren. Dies führt zu einem vorwiegend zweckrationalen Handeln in jeweilig umrissenen Kontexten.

Ein Beispiel für diese Dynamik ist die Entstehung zahlreicher Wirtschaftsorganisationen im Kontext der industriellen Revolution, die ihrerseits die Arbeiterschaft zur Gründung eigener Organisationen, bspw. den Gewerkschaften, anregte, die wiederum die staatlich organisierten Akteure wie Parteien dazu zwang, sozialstaatliche Organisationen zu gründen bzw. zu stärken: „Die zu Organisationen gebündelten Interessen stimulieren andere Gruppen, die sich durch diese in ihren Interessen beeinträchtigt sehen, ihrerseits zur Gründung von (Gegen-)Organisationen“ (Müller-Jentsch, 2003, S. 16).

Wenn in diesem Heft also folgend in erster Linie von Organisationen geschrieben wird, geschieht dies nicht unter Ausschluss der Institution. Vielmehr werden die Begrifflichkeiten unter Reflexion der vorgestellten definitorischen Unterschiede immer wieder beide verwendet, entweder um die eine Lesart (eine soziale Einrichtung als „Organisation“) oder die andere Lesart (eine soziale Einrichtung als „Institution“) zu schulen.

Sie wissen aus Ihrem Lebenslauf bereits: Organisationen sind allgegenwärtig. Ich hoffe, dieses Heft wird Ihnen nicht nur deren Wirkweise näherbringen, sondern auch Ihren soziologischen Blick für Ihre Umwelt schärfen.

Legen wir los.

1 Typologien von Organisationen

Ziel des folgenden Kapitels ist es, eine erste Übersicht über verschiedene Arten von Organisationen zu geben. Hierzu wird eine Auswahl von Typologisierungen mit ihren Stärken und Schwächen vorgestellt, die eine Unterscheidung von Strukturen ermöglichen soll. Dadurch werden Sie in der Lage sein, das Konzept der Typologien auf Organisationen anzuwenden, und einen ersten Einblick in relevante Strukturen erhalten.

In einer modernen, pluralistischen Gesellschaft wie der unseren ist die Anzahl von Organisationen in allen Lebensbereichen kaum zu überblicken, bspw.:

- Krankenhaus
- Einwohnermeldeamt
- Kindergarten, Schule, Universität
- Unternehmen und freie Träger
- Sportverein
- Versicherung
- Rentenkasse

Um einen Einblick in Wirkweise und Aufbau zu bekommen, ist eine Systematisierung in kleinere Einheiten daher sinnvoll und angebracht. Unter Verwendung dieser Typologien wird eine Analyse von Unterscheidungsmerkmalen ermöglicht. Dabei findet die Einteilung anhand bestimmter Kriterien statt, die jeweils einen Teilbereich der untersuchten Organisationen ins Auge fassen. Dass diese Merkmale dabei recht beliebig und zahlreich ausfallen können, zeigt schon ein Versuch aus dem Jahr 1966, der 210 Dimensionen zur Unterscheidung aufführt (Haas, Hall & Johnson, 1966, S. 162–163).

Dies birgt zum einen die Gefahr, vorhandene Gemeinsamkeiten bzw. Unterschiede in den Schnittmengen außer Acht zu lassen. Eine saubere und vollständige Trennung der Kriterien scheint häufig unmöglich, zumindest jedoch selten sinnvoll. Zum anderen muss reflektiert werden, dass eine Kategorisierung immer auch Tendenzen aufweist, von Idealtypen auszugehen, die in der Realität nur schwerlich zu finden sind. Berücksichtigt man diese methodischen Einschränkungen, die sich vor allem in den abgeleiteten Konsequenzen der Analyse zeigen, bieten Typologien ein schlüssiges Vorgehen, um den Begriff der Organisation für eingehendere Betrachtungen zu operationalisieren (Endruweit, 2004, S. 36).

Im Folgenden soll nun eine Auswahl verschiedener Arten der Typologisierung mit ihren Stärken und Schwächen vorgestellt werden.

1.1 Taxonomie

Die Zuordnung bestimmter Entitäten zu Taxonomien stammt aus der Zoologie und folgt dem Ziel, systematische Kategorien zu finden. Dies ist mit der heuristischen Einschränkung verbunden, dass jenseits der zur Benennung herangezogenen taxonomischen Kategorie keine weiteren Aufschlüsse zu erwarten sein können. Die Begründung zur Zuordnung liegt in der Definition eines bereits bekannten Kriteriums.

Ein Ausweg besteht darin, mehrere Aspekte zur Kategorisierung heranzuziehen. Folge kann dann allerdings eine ausufernde Beliebigkeit sein: Welche Merkmale spielen eine Rolle, und warum wählt man gerade diese aus, um Organisationen voneinander zu unterscheiden? Eine weitere Herausforderung: Man schafft sich Kategorien zur Herstellung von Eindeutigkeit, findet aber in der Realität keine Organisationen, die vollständig zu dieser Kategorisierung passen. Eine große Anzahl an Strukturmerkmalen schränkt die eigentlich beabsichtigte Übersichtlichkeit ein, der Einbezug verschiedenster Organisationstypen belastet das Ziel der Abgrenzung (Endruweit, 2004, S. 37–40).

Ein Beispiel hierfür kann die folgende Taxonomie sein:



Beispiel 1.1: Auszug aus der Taxonomie zu verschiedenen „Klassen“ von Organisationen

Strukturmerkmale	Organisationstyp
1) Mitgliedereintritt durch einfache „Anmeldung“; keine Rassenschranken; keine physischen Erfordernisse; geografische Faktoren kein Erfolgshindernis; keine Änderung der Aktivität im Laufe der Zeit	Klasse I: Restaurants, Regierungsdienststellen, Motels, Banken, Versicherungsgesellschaften, Fabriken, Gemeindeschulen, private Fernsehsender
2) Mitgliedereintritt durch einfache „Anmeldung“; keine Konfessionsschranken; durchschnittliche geografische Einflüsse; kein Teil der Organisation produziert nur für den Eigenbedarf	Klasse II: Fabriken, religiöse Dienstleistungsorganisationen, staatliche und sonstige öffentliche Schulen, Postämter, staatlicher Strafvollzug, Zeitungen, Gewerkschaften, Hotels, öffentlicher Nahverkehr

(Endruweit, 2004, S. 40)

1.2 Korrelationen

Um diese Nachteile zu vermeiden, setzt die korrelationale Typologisierung auf das Verhältnis zwischen Strukturmerkmalen der Organisation und deren konkrete Auswirkungen auf die Mitglieder.

Dieses Vorgehen sei anhand der Tab. 1.1 erläutert:

Tab. 1.1: Korrelationale Typologie (Etzioni, 1971, S. 12)

Machtform	Mitgliedereinstellung		
	entfremdet	berechnend	moralisch
zwangsmäßig	1	2	3
belohnend	4	5	6
normativ	7	8	9

Versteht man den Zusammenhang zwischen den Elementen der Typenbildung (hier: Machtform) und den Konsequenzen für die Mitglieder (hier: Einstellung) als Variablen, stellt die von der Organisation verkörperte Machtform die unabhängige, die Einstellung der Mitglieder die abhängige Variable dar.

Etzioni unterscheidet bezüglich der Machtform Organisationen, die typischerweise *zwangsmäßig* (z.B. Gefängnisse), *belohnend* (z.B. Unternehmen) oder *normativ* (z.B. Kirchen) handeln. Dieser skizzierte Charakter bewirkt bei den Mitgliedern jeweils eine Reaktion, deren regelmäßig angenommene Ausprägung durch die Zahlen 1 (*entfremdet*), 5 (*berechnend*) und 9 (*moralisch*) repräsentiert werden: Diese Korrelation entspricht der empirisch erwartbaren Einstellung der Mitglieder.

Im Gegensatz zu diesen kongruenten Typen sind jedoch auch die in der Tab. 1.1 als 2 bis 4 und 6 bis 8 bezeichneten Mischformen zu erwarten: inkongruente Typen. Der Hintergrund: Organisationen unterstehen in ihrem Handeln bspw. rechtlichen oder moralischen Einschränkungen, die ihre maximal denkbare Effizienz erschweren. Hieraus ergeben sich z.B. normativ-belohnend geprägte Strukturen, die der Erfüllung ihres Zweckes mit einem kompromisshaften Charakter am nächsten kommen. Ein Beispiel hierfür wären Gewerkschaften.

Auf diese Art und Weise erlaubt die beliebig erweiterbare, korrelationale Typologisierung antizipatorische, prognostische Aussagen über bspw. das Erreichen von Zielen (Endruweit, 2004, S. 42–43). Wenn eine bestimmte Art der Machtform mit einer bestimmten Einstellung der Mitglieder verknüpft werden kann, erleichtert dies bspw. die Auswahl passenden Personals.

Übung 1.1: Korrelationale Typologien

Finden Sie jeweils zwei Beispiele für Organisationen aus dem Bereich Sozialer Arbeit, die den Machtformen aus Tab. 1.1 entsprechen. Nennen Sie zwei typische Merkmale der jeweiligen Machtform.



1.3 Ausgewählte weitere Typologien

Neben diesen regelmäßig herangezogenen Formen der Typologisierung von Organisationen gibt es in der Literatur zahlreiche weitere Versuche einer gewinnbringenden Einordnung. Im Folgenden soll eine Auswahl jene Faktoren berücksichtigen, die in der Betrachtung von Organisationen aus der Perspektive der Sozialen Arbeit außerdem eine Rolle spielen könnten.

1.3.1 Formal vs. informal

So exakt Ziel, Mittel und Vorgehensweisen einer Organisation auch formuliert, formalisiert und organisiert sein mögen: Sie besteht letztlich aus ihren Mitgliedern. Der Faktor Mensch spielt in der Betrachtung der Funktionsfähigkeit eine wichtige Rolle. Dies wird im folgenden Zitat deutlich:

Die formale Organisation ist die geplante, „offizielle“ Struktur einer Organisation, mit der Geschäftsverteilung und Weisungsbefugnis festgelegt sind. Die informale Organisation ist ein zusätzliches, offiziell nicht vorgesehene Netzwerk so-

zialer Beziehungen, das die formale Organisation teils überlagert, neutralisiert und ergänzt. Die informalen Beziehungen stellen zusammen mit der formalen Organisation die Realstruktur einer Organisation dar. (Blahusch, 2011, S. 489)

Die Bedeutung informaler Prozesse für die Zielerreichung von Organisationen wurde im nachfolgend vorgestellten, empirischen Beispiel prominent deutlich:



Beispiel 1.2: Die „Hawthorne-Experimente“

Unter der Leitung von Wissenschaftlern der Harvard University wurde zwischen 1924 und 1933 in der Hawthorne-Fabrik der Western Electric Company in Chicago eine Reihe von Experimenten durchgeführt. Erkenntnisziel war der Einfluss unterschiedlicher Arbeitsbedingungen auf die Leistung der Arbeiter. So wurden der Experimentalgruppe bessere Lichtverhältnisse bereitgestellt, günstigere Arbeitszeiten gewährt, der Lohn gesteigert und ein Führungsstil auf Augenhöhe etabliert. Die Arbeitsbedingungen der Kontrolle blieben konstant.

Es lassen sich zwei wesentliche Ergebnisse festhalten.

Zum einen der Hawthorne-Effekt: Die Änderung des natürlichen Verhaltens von Versuchspersonen, wenn sie wissen, dass sie Teil einer Untersuchung sind. Im Kontext dieses Heftes steht jedoch die Grundlage der „Human-Relations-Theorie“ im Zentrum unserer Betrachtung: Es zeigte sich zum anderen, dass die Kombination aus einem sozioemotional als angenehm empfundenen Arbeitsumfeld und gesteigener Anerkennung und Wahrnehmung eine deutliche Produktivitätssteigerung bewirkten. Entgegen den damals vorherrschenden Ideen des Taylorismus (mehr *input* = mehr *output*) stellte sich also erstmals empirisch fundiert das Betriebsklima als wesentlicher Faktor heraus und mit diesem die Bedeutung informaler Beziehungen der Mitglieder der Organisation (Roethlisberger & Dickson, 1939).



Übung 1.2: Formal vs. informal

Recherchieren Sie für eine Einrichtung Sozialer Arbeit Beispiele für formale Regelungen (z.B. ein Organigramm, eine Betriebsordnung). Überlegen Sie weiterhin Beispiele, welche informellen Regelungen es gibt. Wie verhalten sich beide zueinander?

1.3.2 Total vs. nicht total

Im Vorgriff auf das am praktischen Beispiel arbeitende Kapitel 6 soll an dieser Stelle der Unterschied zwischen totalen und nicht totalen Institutionen bereits kurz dargestellt werden.

Der Begriff der *totalen Institution* geht auf den kanadischen Soziologen Erving Goffman zurück, der auch in Verallgemeinerung Organisationen umschreibt, die

[...] die in ihr lebenden Menschen einer einzigen Autorität unterwerfen, mehr oder weniger vollständig von der Umwelt absondern [...], alle Lebensvollzüge und Bedürfnisse der ‚Insassen‘ nach einem umfassenden Plan [...] verwalten und deren ganze Person für sich in Anspruch nehmen. (Hohmeier & Treiber, 2011, S. 490)

In diesem Zitat sind wesentliche Strukturmerkmale des Idealtypus bereits genannt: Ziel ist eine lebensweltersetzende Organisation, die mittels eines streng asymmetrischen Machtverhältnisses zwischen Bediensteten und Mitgliedern die totale Kontrolle über die Gestaltung des Alltags der Insassen übernimmt:

- Totale Institutionen sind insofern allumfassend, als sich das Leben aller Mitglieder nur an diesem einzigen Ort abspielt und sie einer einzigen zentralen Autorität unterworfen sind.
- Die Mitglieder der Institution verrichten ihre alltägliche Arbeit in unmittelbarer Nähe ihrer Schicksalsgefährten, wobei alle gleichbehandelt werden und die gleiche Tätigkeit ausüben.
- Explizite Regeln systematisieren alle Tätigkeiten und sonstigen Lebensäußerungen der Mitglieder. Diese Regeln werden durch einen Stab von Funktioniären vorgeschrieben.
- Die Mitglieder werden überwacht, ihre Tätigkeiten und Lebensäußerungen sind durch einen einzigen rationalen Plan determiniert, der der Zielerreichung der Institution dienen soll. (Pohlmann, 2016, S. 33)

Goffman selbst unterscheidet folgende Gruppen, in denen sich zahlreiche Einrichtungen aus dem Arbeitsfeld der Sozialen Arbeit finden lassen:

1. Zur Fürsorge von unselbstständigen und harmlosen Menschen (Blinden-, Alters-, Kinderheime, Waisenheime und psychiatrische Kliniken)
2. zur Fürsorge von unselbstständigen Personen, die in irgendeiner Weise eine Gefahr für sich oder für die Gesellschaft darstellen (Tuberkulosesanatorien, forensisch-psychiatrische Kliniken)
3. zum Schutz der Gesellschaft vor Personen, die als gefährlich angesehen werden; nicht primär zum Wohle der abgesonderten Personen (Gefängnisse, Kriegsgefangenenlager, Konzentrationslager)
4. mit arbeitsähnlichen oder militärischen Zielen (Kasernen, Internate, Schiffe, Arbeitslager)
5. als Zufluchtsort oder religiöse Ausbildungsstätten (Abteien, Klöster, Sekten). (Goffman, 1973, S. 16)

Im Gegensatz dazu bieten nicht totale Organisationen ihren Mitgliedern in gradueller Abstufung Autonomie, Handlungsfreiheit und strukturelle Partizipationsmöglichkeiten. Ein Beispiel aus dem Bereich der Sozialen Arbeit wäre ein Jugendzentrum mit offener Angebotsstruktur, in welchem die Mitglieder alle Vorgänge – innerhalb allgemeiner Rahmenbedingungen (z.B. gesetzliche Vorgaben der Kinder- und Jugendhilfe, inhaltliche Bestimmungen der Träger, die Hausordnung) – selbstbestimmt und unabhängig gestalten.

Übung 1.3: Totale Institutionen

Finden Sie jeweils zwei Beispiele für totale bzw. nicht totale Aspekte einer Beispielorganisation aus dem Bereich der Sozialen Arbeit und begründen Sie Ihre Auswahl.



1.3.3 Organisationen des ersten, zweiten und dritten Sektors

Strukturelle Unterschiede in der Beschaffenheit von Organisationen lassen sich auch in ihrer volkswirtschaftlich geprägten, ordnungspolitischen Unterscheidung nach Sektoren finden. Dieses „Drei-Sektoren-Modell“ wurde in einem Bericht der Enquete-Kommission „Kultur in Deutschland“ des Deutschen Bundestages (Deutscher Bundestag, 2007, S. 93) insbesondere im Hinblick auf die Definition des dritten Sektors prominent diskutiert und bietet eine Ansatzmöglichkeit, Organisationen entsprechend zu typologisieren. Die Tab. 1.2 gibt einen Überblick.

Tab. 1.2: Strukturmerkmale von Organisationen, nach Sektoren

Sektor	Beschreibung	Beispiele	Strukturmerkmale
Erster Sektor	staatlich	<ul style="list-style-type: none"> Arbeitsagentur Polizei 	<ul style="list-style-type: none"> Erfüllung hoheitlicher Aufgaben finanziert über Steuern und Abgaben
Zweiter Sektor	erwerbswirtschaftlich	<ul style="list-style-type: none"> Unternehmen Aktiengesellschaften 	<ul style="list-style-type: none"> gewinnorientiert über den Markt finanziert
Dritter Sektor	normative Organisationen	<ul style="list-style-type: none"> Vereine Stiftungen 	<ul style="list-style-type: none"> Mischung aus Vorsorge, Fürsorge, Vertrag und Solidarität

Dieses Modell kommt dort an seine Grenzen, wo wir es mit hybriden Strukturen zu tun bekommen. Dies gilt einerseits für die zielbedingte Außenorientierung, andererseits für die innere Struktur der Organisationen. Die Folgen sind nicht selten ein loses Nebeneinander und die Auslagerung sektoraler Bereiche (Evers, Rauch & Stitz, 2002, S. 245–246), sodass die Schwierigkeiten einer strikt abgegrenzt vorgenommenen Typologisierung mit der Größe einer Organisation steigen. Ein Beispiel für eine solche hybride Struktur ist eine Aktiengesellschaft, die Gewinne nicht ausschüttet, sondern regelhaft und strukturell verankert gemeinnützige Zwecke erfüllt.



Übung 1.4: Organisationen des ersten, zweiten und dritten Sektors

Finden Sie jeweils zwei Beispiele für Organisationen der jeweiligen Sektoren, die im Bereich der Sozialen Arbeit zu verorten sind, und begründen Sie Ihre Entscheidung.

Zusammenfassung

Die Zuordnung von Organisationen zu Strukturmerkmalen anhand spezifischer Kriterien bietet die Möglichkeit, Abgrenzungen vorzunehmen, die (im Hinblick auf das folgende Kapitel) eine belastbare Grundlage für die Formulierung wissenschaftlicher Theorien bieten. Wie die Auswahl der Typologisierungsverfahren jedoch zeigt, kann nicht von einer allgemein gültigen Vorgehensweise gesprochen werden, die frei von Implikationen in ihrer Bewertung ist. Das Instrument bedarf einer kritischen und kontextualen Analyse, um seine Stärken nutzbar zu machen.

Aufgabe zur Selbstüberprüfung

- 1.1 Erläutern Sie in Stichpunkten die Stärken und Schwächen der einzelnen Formen der Typologisierung von Organisationen.

2 Eine kurze Vorstellung ausgewählter Theorien

In diesem Kapitel werden Sie erfahren, welche theoretischen Überlegungen vor allem die Soziologie zum Themenkomplex dieses Heftes angestellt hat. Aufgrund der Fülle von Ideen wird die Darstellung zwar nicht über einen groben Abriss hinauskommen, der Ihnen jedoch die relevantesten Konzepte für die Soziale Arbeit vorstellt. Auf Basis dieser Erkenntnisse werden Sie in der Lage sein, zentrale Theorien als Grundlage zur weiterführenden Analyse von Organisationen nutzen zu können.

Anhand des Kapitels zur Typologisierung wird bereits deutlich, dass es keine universell effizienten Organisationsstrukturen gibt. Vielmehr müssen Organisationen anpassungsfähig und flexibel sein, um den Anforderungen ihres gesellschaftlichen und ökonomischen Kontextes zu genügen.

In der Literatur existiert eine Vielzahl an Ansätzen, Organisationsstrukturen anhand theoretischer Überlegungen zu analysieren, zu erklären und zu kategorisieren. Beispielhaft soll Abb. 2.1 einen Überblick geben (weitere z.B. in Bowey, 1976, S. 44–64; Walter-Busch, 1996, S. 57–66):

Ebene Allgemeinheitsgrad	Ebene		
	Makrosoziologische Ebene	Mesoziologische Ebene	Mikrosoziologische Ebene
Allgemeine Organisationssoziologie	Verhältnis von Organisationen zur Gesellschaft	allgemeine Strukturen von Organisationen	Interaktion in Organisationen
	Beziehungen zwischen Organisationen	allgemeine Prozesse in Organisationen	„Individuum und Organisation“
Differentielle Organisationssoziologie	Machtunterschiede von Organisationen und ihre historische Entwicklung in der Gesellschaft	Strukturvergleiche zwischen unterschiedlichen Organisationstypen oder von Organisationen in verschiedenen Umwelten	Vergleich organisationstypspezifischer Verhaltensweisen
Spezielle Organisationssoziologie(n)	Rolle und Entwicklung der öffentlichen Verwaltung in der Gesellschaft	Herrschaftsstruktur in Parteien, in Betriebswirtschaften	Einbindungsprozesse in religiösen Organisationen
			Interaktionsstrukturen in Gefängnissen

Abb. 2.1: Beispiele für Problemstellungen in den verschiedenen Bereichen der Organisationssoziologie (Türk, 1978, S. 47)

Das folgende Kapitel beschränkt sich auf die eingehendere Erläuterung einiger ausgewählter Theorien, die für die chronologische Theorieentwicklung eine zentrale Bedeutung haben sowie auch für die Soziale Arbeit von hoher Relevanz sind, insofern sie auch wichtige Strukturen und Aspekte sozialer Einrichtungen beleuchten.

2.1 Max Weber: Bürokratietheorie

Max Weber (1864–1920) gilt als einer der Gründerväter der deutschen Soziologie. Neben zahlreichen anderen Fachgebieten widmete sich der studierte Nationalökonom in seinem 1921 veröffentlichten Werk „Wirtschaft und Gesellschaft“ (Weber, 1980) seiner Herrschaftstheorie, in der er – verstanden als Idealtypen – verschiedene Formen der Herrschaft unterscheidet.

Neben der charismatischen und der traditionellen Herrschaft ist im Kontext dieses Heftes insbesondere der Typus der legalen Herrschaft relevant, die über einen bürokratischen Verwaltungsstab – kurz: über Bürokratien – als einer spezifischen Organisationsform ausgeübt wird. Eine bürokratische Organisation ist nach Weber somit ein formales („legales“) Herrschaftsmittel zur Verteilung und Bearbeitung von Aufgaben. Webers Analyse der Bürokratie ist eingebettet in eine Untersuchung gesellschaftlicher Rationalisierungsprozesse in der Moderne, welche sich – neben der Ebene der Weltbilder und der individuellen Lebensführung – auch auf der Ebene der Institutionen vollziehen. Da Weber idealtypisch wichtige Merkmale von Organisationen in der heutigen Moderne beschreibt, ist sein Bürokratiemodell heute ein Klassiker der Organisationstheorie. Bürokratische Elemente im Sinne Webers lassen sich nicht nur in der öffentlichen Verwaltung, sondern in jeder Organisation wiederfinden.

Der Typus der legalen Herrschaft beruht auf folgenden Prinzipien: dass sich die Vorstellungen der Organisation mit dem Anspruch auf absichtsvoller Nachbeachtung setzen (in eine Satzung bringen) lassen, dem übergeordneten Recht unterliegen und durch einen, an ihnen selbst orientiert handelnden Vorgesetzten jeweils nach unten weitergegeben werden. Der „Gehorchende“, und dies können auch Bürger eines Staates sein, orientiert sich ausschließlich an diesem Recht, und zwar innerhalb der „[...] zugewiesenen rational abgegrenzten sachlichen Zuständigkeit“ (Weber, 1980, S. 125).

Weber bezeichnet den bürokratischen Verwaltungsstab als „reinsten Typus“, bestehend aus „Einzelbeamten, welche

1. persönlich frei nur sachlichen Amtspflichten gehorchen,
2. in fester Amtshierarchie,
3. mit festen Amtskompetenzen,
4. kraft Kontrakts, also (prinzipiell) auf Grund freier Auslese nach
5. Fachqualifikation – [...] angestellt (nicht: gewählt) sind –,
6. entgolten sind mit festen Gehältern in Geld [...],
7. ihr Amt als einzigen und Haupt-Beruf behandeln,
8. eine Laufbahn: ‚Aufrücken‘ je nach Amtsalter oder Leistungen oder beiden, abhängig vom Urteil der Vorgesetzten, vor sich sehen,
9. in völliger ‚Trennung von den Verwaltungsmitteln‘ und ohne Appropriation der Amtsstelle arbeiten,
10. einer strengen einheitlichen Amtsdziplin und Kontrolle unterliegen“ (Weber, 1980, S. 126–127).

Dabei unterliegen laut Weber Organisationen aller Sektoren diesen bürokratischen Strukturen, deren Ziel die „Steuerung durch einen hohen Grad der Vorhersehbarkeit menschlichen Verhaltens“ (Child, 1977, S. 13) ist.

Hinweis:

Darüber hinaus führt Weber acht Merkmale auf, in welche sich die rationale Herrschaft, und damit bürokratische Organisationen fassen lassen:

1. ein kontinuierlicher regelgebundener Betrieb von Amtsgeschäften, innerhalb:
2. einer *Kompetenz* (Zuständigkeit), welche bedeutet:
 - a) einen kraft Leistungsverteilung sachlich abgegrenzten Bereich von Leistungspflichten,
 - b) mit Zuordnung der *etwa* dafür erforderlichen Befehlsgewalten und
 - c) mit fester Abgrenzung der eventuell zulässigen Zwangsmittel und der Voraussetzungen ihrer Anwendung.

Ein derart geordneter Betrieb soll „Behörde“ heißen.

„Behörden“ in diesem Sinn gibt es in großen Privatbetrieben, Parteien, Armeen natürlich genau wie in „Staat“ und „Kirche“. Ein „Behörde“ im Sinne *dieser* Terminologie ist auch der gewählte Staatspräsident (oder das Kollegium der Minister oder gewählten „Volksbeauftragten“). Diese Kategorien interessieren aber jetzt noch nicht. Nicht *jede* Behörde hat in gleichem *Sinne* „Befehlsgewalten“; aber diese Scheidung interessiert hier nicht.

Dazu tritt

3. das Prinzip der *Amtshierarchie*, d. h. die Ordnung fester Kontroll- und Aufsichtsbehörden für jede Behörde mit dem Recht der Berufung oder Beschwerde von den nachgeordneten an die vorgesetzten. Verschieden ist dabei die Frage geregelt, ob und wann die Beschwerdeinstanz die abzuändernde Anordnung selbst durch eine „richtige“ ersetzt oder dies dem ihr untergeordneten Amt, über welches Beschwerde geführt wird, aufträgt.
4. Die „Regeln“, nach denen verfahren wird, können
 - a) technische Regeln,
 - b) Normen sein. Für deren Anwendung ist in beiden Fällen, zur vollen Rationalität, *Fachschulung* nötig. Normalerweise ist also zur Teilnahme am Verwaltungsstab eines Verbandes nur der nachweislich erfolgreich Fachgeschulte qualifiziert und darf nur ein solcher als *Beamter* angestellt werden. „Beamte“ bilden den typischen Verwaltungsstab rationaler Verbände, seien dies politische, hierokratische, wirtschaftliche (insbesondere: kapitalistische) oder sonstige.
5. Es gilt (im Rationalitätsfall) das Prinzip der vollen Trennung des Verwaltungsstabs von den Verwaltungs- und Beschaffungsmitteln. Die Beamten, Angestellten, Arbeiter des Verwaltungsstabs sind nicht im Eigenbesitz der sachlichen Verwaltungs- und Beschaffungsmittel, sondern erhalten diese in Natural- oder

Geldform geliefert und sind rechnungspflichtig. Es besteht das Prinzip der vollen Trennung des Amts-(Betriebs-)Vermögens (bzw. Kapitals) vom Privatvermögen (Haushalt) und der Amtsbetriebsstätte (Bureau) von der Wohnstätte.

6. Es fehlt im vollen Rationalitätsfall jede Appropriation der Amtsstelle an den Inhaber. Wo ein „Recht“ am „Amt“ konstituiert ist (wie z.B. bei Richtern und neuerdings zunehmenden Teilen der Beamten- und selbst der Arbeiterschaft), dient sie normalerweise nicht dem Zweck einer Appropriation an den Beamten, sondern der Sicherung der rein sachlichen („unabhängigen“), nur normgebundenen, Arbeit in seinem Amt.
7. Es gilt das Prinzip der *Aktenmäßigkeit* der Verwaltung, auch da, wo mündliche Erörterung tatsächlich Regel oder geradezu Vorschrift ist: mindestens die Vorerörterungen und Anträge und die abschließenden Entscheidungen, Verfügungen und Anordnungen aller Art sind schriftlich fixiert. Akten und kontinuierlicher Betrieb durch Beamte zusammen ergeben: das Bureau, als den Kernpunkt jedes modernen Verbandshandelns.
8. Die legale Herrschaft kann sehr verschiedene Formen annehmen [...]. Im Folgenden wird zunächst absichtlich nur die am meisten rein herrschaftliche Struktur des *Verwaltungsstabes*: des „Beamtentums“, der „Bureaukratie“, idealtypisch analysiert. (Weber, 1980, S. 161–162)

Wir haben es also mit einer klar strukturierten, auf Hierarchien und fester Aufgabenverteilung basierenden Organisationsstruktur zu tun, in der jedes Mitglied seine von oben kontrollierte Funktion erfüllt, um maximale Effizienz zu gewährleisten.

Aufgrund dieser Merkmale vergleicht Weber die Bürokratie auch mit einer Maschine, die er gegenüber anderen Formen der Herrschaft für technisch überlegen hält:

Ein voll entwickelter bürokratischer Mechanismus verhält sich zu diesen genau wie eine Maschine zu den nicht mechanischen Arten der Gütererzeugung. Präzision, Schnelligkeit, Eindeutigkeit, Aktenkundigkeit, Kontinuierlichkeit, Diskretion, Einheitlichkeit, straffe Unterordnung, Ersparnisse an Reibungen, sachlichen und persönlichen Kosten sind bei streng bürokratischer Verwaltung [...] auf das Optimum gesteigert. (Weber, 1980, S. 561–562)

In ihrer Effizienz liegt für Weber auch der entscheidende Grund für ihr Vordringen in die Gesellschaft (ebd.). Gleichzeitig problematisiert Weber jedoch in gesellschafts- und kulturkritischer Weise die Folgen der Verbreitung von Bürokratien. Diese bezeichnet er als stahlhartes Gehäuse, das zur Entpersönlichung führt sowie Freiheitsräume und selbstverantwortliches Handeln einschränkt (Kieser, 2006, S. 76 ff.).

Insofern liefert Weber neben seiner Analyse auch eine differenzierte Bewertung der Ambivalenz von bürokratischen Organisationen.

Übung 2.1: Bürokratietheorie

Analysieren Sie eine soziale Einrichtung – z.B. eine Schule oder ein Jugendamt – hinsichtlich der genannten Merkmale einer Bürokratie. Inwiefern treffen diese zu?



2.2 Talcott Parsons: Strukturfunktionalismus

Einen anderen Ansatz wählt eine bedeutende Persönlichkeit der amerikanischen Soziologie, Talcott Parsons (1902–1979). Er gilt als einer der Begründer des Strukturfunktionalismus, wonach soziale Systeme über Subsysteme verfügen, die durch die Erfüllung bestimmter Funktionen die Existenz des übergeordneten Systems sichern. Diese Ausdifferenzierung führt nicht nur zum bloßen Erhalt: Durch gezielte Steuerung kann das System darüber hinaus spezialisiert und zur maximalen Leistung gebracht werden. Hierzu müssen sie in das Gesamtsystem integriert werden, um sich auf die Erfüllung der spezifischen Bedarfe zu fokussieren. Diese Grundfunktionen der Subsysteme fasst Parsons in den Begriff *AGIL*: „Adaption, goal attainment, integration and latency“ (Parsons, 1960, S. 8–16).

In diesem Handlungssystem sind folgende übergeordnete Subsysteme zu beachten:

- 1) Der Verhaltensorganismus: Konditionierung von Handeln aus Anlage und Umwelt (*adaption*),
- 2) das Persönlichkeitssystem: Zielerreichung (*goal-attainment*),
- 3) das soziale System (*integration*),
- 4) das kulturelle System: Wert- und Normkonsens (*latency*) (Parsons, 1960, S. 3–22).

Die strukturfunktionalistische Bedeutung von Organisationen liegt in ihrer systematischen Prägung von sozialen Rollen: Durch die institutionalisierte Lenkung von Erwartungen und damit letztlich ordnungskonstituierenden Handlungen schaffen sie eine hohe Verbindlichkeit, auch durch Sanktionierung im Fall der Nichtbeachtung. Will heißen: Jedes Subsystem der Organisation hat klare Anweisungen, die bei Befolgung belohnt werden und aufgrund der Gefahr für das Gesamtkonstrukt bei Nichtbefolgung Konsequenzen nach sich ziehen.



Definition 2.1: Soziale Rolle

Unter einer sozialen Rolle versteht die Soziologie

ein aus speziellen Normen bestehendes Bündel von Verhaltenserwartungen, die von einer Bezugsgruppe (oder mehreren Bezugsgruppen) an Inhaber bestimmter sozialer Positionen herangetragen werden. Von den Positionsinhabern wird erwartet, dass sich aus der Erfüllung der speziellen Normen regelmäßiges und daher voraussehbares Verhalten ergibt, auf das sich das Verhalten anderer Menschen, die ihrerseits gleichartige oder andere Positionen innehaben [...] einstellen kann. Hierdurch wird regelmäßige und kontinuierlich planbare Interaktion möglich. (Bahrtdt, 2000, S. 67)

Die angesprochenen Normen erlernt das Individuum unter Sanktionserfahrungen bei Abweichung im Laufe der Sozialisation.

Eine Besonderheit, die im Laufe dieses Heftes an verschiedenen Stellen auftaucht, ist die Rollenpluralität. Jeder verfügt über mehrere Rollen (z.B. gleichzeitig die der Familienmutter, der Arbeitnehmerin oder der Kundin oder – innerhalb einer Organisation – die der Mitarbeiterin, Vorgesetzten und Kollegin), wobei im sozialen Miteinander einige im Sinne eines komplementären Rollenverhältnisses aufeinander bezogen und abgestimmt sind (z.B. Patient und Pfleger) (Bahrtdt, 2000, S. 67–68).

Bzgl. der Zielerreichung von Organisationen bildet sich dieses Prinzip bspw. darin ab, dass ein *output* produziert wird, der von anderen wiederum als *input* nutzbar ist und umgekehrt. Um dies zu gewährleisten, muss eine Organisation prüfen, welchen Bedarf ihre Umwelt hat, und sich an diesen Bedarf anpassen. In diesem Aspekt steckt der zentrale Unterschied zur Bürokratiethorie Webers: die Perspektive auf die Organisation als offenes System, das von äußeren Faktoren abhängig ist und sich an die Umweltanforderungen anpasst. Dies beinhaltet wiederum Integrationsprozesse, um jedem Subsystem seine Aufgabe zuzuteilen, die ein Erreichen der Ziele des übergeordneten Systems ermöglicht (Parsons, 1960, S. 17–36). Zahlreiche Organisationen der Sozialen Arbeit definieren sich über systemische Herangehensweisen, z. B. ein Jugendzentrum, welches sich bei der Suche nach Ursachen für das Fehlverhalten eines Mitglieds nicht nur auf die Person, sondern auch auf Systeme seiner sozialen Umwelt (z. B. die Familie, die peer-group, die Schule) fokussiert. Dabei übernehmen verschiedene Ebenen der Organisation spezifische Aufgaben.

In diesem Zusammenhang geht Parsons auf interne Hierarchiestrukturen von Organisationen ein. Hier sieht er drei Ebenen:

Tab. 2.1: Hierarchieebenen nach Parsons (1960, S. 60–65)

Ebene	Kernaufgabe	Beispielhandlungen
technische Ebene	unmittelbare Aufgaben der Organisation	Produktion von <i>output</i>
Managerebene	Planung und Vorsorge	<ul style="list-style-type: none"> • Aufstellung von Abläufen • Prüfung des Umweltbedarfs
institutionelle Ebene	Lenkung der System-Subsystem-Beziehungen	<ul style="list-style-type: none"> • direkter Einfluss durch Kontrolle • soziale Sinngebung

Übung 2.2: Strukturfunktionalismus

Skizzieren Sie anhand einer Beispielorganisation aus dem Bereich der Sozialen Arbeit eine strukturfunktionalistische Arbeitsteilung. Nennen Sie für jede Ebene Tätigkeiten, die zur Sicherstellung der Produktion eines *outputs* beitragen, und nennen Sie einen Abnehmer, der diesen als *input* nutzen kann.



2.3 Lawrence und Lorsch: Kontingenztheorie

Auf Basis des Strukturfunktionalismus bildete sich ein anwendungsorientierter Ansatz, der den theoretisch geprägten Gedankengängen einen konkreten Gegenstand verlieh. Im Zentrum stehen dabei die Beziehungen von Organisationen zu ihrer Umwelt: Je höher die Übereinstimmung von *output* und *input*, desto erfolgreicher wird die Organisation sein (Lawrence & Lorsch, 1986, S. 209). Organisationen sind umso leistungsfähiger, je besser die Differenzierung und Integration der Subsysteme an die Diversität ihrer Umwelten angepasst ist (Khandwalla, 1977, S. 240). Kontingenz meint also in diesem Zusammenhang „die Unterschiede, die zwischen verschiedenen Arten von Organisationen als Folge unterschiedlicher Aufgaben, Ziele, Umweltbedingungen und menschlichen Bedürfnissen bestehen“ (Staehele, 1973, S. 72).

Je größer eine Organisation, desto schwieriger erscheint das Gelingen. Es sind mehr Subsysteme und somit mehr Umwelten zu berücksichtigen – oder vielmehr: zu integrieren. Lawrence und Lorsch geben in diesem Spannungsfeld zwischen Differenzierung und Integration dem Begriff der Sicherheit eine große Bedeutung. Sind die Umwelten der Organisation gleich sicher oder unsicher, sind die Anforderungen an die Organisationsstrukturen eher simpel. Ist die Organisation allerdings von ungleichartigen Umwelten umgeben, benötigt sie dementsprechend vielfältig gestaltete Subsysteme und einen stärkeren Fokus auf deren Integration in das Gesamtkonstrukt, um sich an unberechenbare Situationen anpassen zu können (Staehele, 1999, S. 470–471). Bei Weber als zentral betrachtete Aspekte wie Arbeitsteilung oder Amtshierarchie werden von einer Konstante zu einer unabhängigen Variablen, die Einfluss auf die abhängige Variable der Organisationsstruktur nimmt (Pugh, Hickson, Hinings et al., 1968, S. 82–85).

Als Beispiel aus dem Bereich der Sozialen Arbeit kann die Schulsozialarbeit herangezogen werden, welche sich sowohl diversen sozialen Hintergründen ihrer Klienten als auch den rechtlichen Rahmenbedingungen des Schulsystems flexibel anpassen muss, um erfolgreiche Lösungen anbieten zu können. Durch sich kontinuierlich verändernde Sozial- und Familienstrukturen befindet sich die Zielgruppe – und mit ihr die Bedarfe – in stetem Wandel. Die Rolle der Schule als Sozialisationsinstanz muss in zunehmenden Fällen wirksam werden, wo familiäre Hintergründe und traditionelle Lebensmuster diese Leistung nicht mehr erbringen. Der freie Träger steht dementsprechend in allen Bereichen unter einem Anpassungsdruck, um den Anforderungen gerecht zu werden und somit seine Relevanz und das Überleben zu sichern.

Die veränderten Anforderungen beinhalten alle Dimensionen, die auch den gesellschaftlichen Wandel ausmachen: steigende Armutsquoten, psychische Belastungen wie Leistungsdruck, Partizipationsmöglichkeiten an zentralen gesellschaftlichen Prozessen oder negative Seiten der Individualisierung wie z.B. die fehlende Verankerung in gesellschaftlichen Großgruppen, die Wertevermittlung und Orientierung bieten.



Übung 2.3: Kontingenztheorie

Skizzieren Sie ein Beispiel aus dem Bereich der Sozialen Arbeit, in welchem eine Organisation ihre Umwelt beeinflusst. Nehmen Sie Bezug auf die in der Tab. 2.2 dargestellten drei Ebenen der Unsicherheit.

2.4 Thompson: soziotechnische Integrationstheorie

Der Strukturfunktionalismus und damit auch die Kontingenztheorie bringen also eine Sichtweise in die theoretische Betrachtung ein, die der Weber'schen Bürokratietheorie ein entscheidendes Element hinzufügt: die Perspektive auf eine Organisation als offenes System. Im Gegensatz zum geschlossenen System, dessen Prozesse innerhalb der organisationalen Strukturen verlaufen, richtet sich hier der Blick nach außen. Die Organisation beeinflusst ihre Umwelt und unterliegt auch deren Einflüssen (Katz & Kahn, 1978, S. 18). Als Vertreter der integrationsgeeigneten soziotechnischen Ansätze soll die Theorie von James D. Thompson in ihren Grundzügen skizziert werden. Diese beschäftigt sich mit der Doppelstruktur von Organisationen: sich den Ansprüchen an ein geschlossenes (Stabilität) und offenes (Flexibilität) System anzupassen.

Organisationen verfolgen Ziele, deren Erreichen durch rationales Handeln verfolgt wird. Je mehr äußere und damit der Umwelt zuzurechnende, sich stetig wandelnde Störfaktoren die „Mittel-Ziel-Beziehung“ (Endruweit, 2004, S. 75) beeinflussen, desto größer sind die drei daraus resultierenden Ebenen von Unsicherheit:

Tab. 2.2: Unsicherheiten von Organisationen nach der soziotechnischen Integrationstheorie (Thompson, 1967, S. 159)

Unsicherheit	Quelle	Beschreibung
generelle Unsicherheit	extern	mangelndes Verständnis der Mittel-Ziel-Beziehungen
Kontingenz	extern	prinzipielle Offenheit der Dinge
Interdependenz	intern	Integration und Zusammenspiel der Subsysteme

Dabei gilt zu beachten, dass Organisationen nicht per se den Änderungen der sie umgebenden Umwelt ausgesetzt sind: Vielmehr sind bspw. der Zusammenschluss in Verbände oder der Aufkauf von Konkurrenz als Versuche zu bewerten, die Umwelt sicherer zu machen.

Die soziotechnische Integrationstheorie unterscheidet sich also vom Kontingenzansatz im Wesentlichen dadurch, dass sich die Organisation nicht nur durch ihre Struktur an äußere Umstände anpasst, sondern ihre Umwelt beeinflussen kann. Außerdem sind Subsysteme der Organisation unterschiedlich offen bzw. geschlossen gegenüber ihrer Umwelt (Thompson, 1967, S. 19–24, 32–33).

Als Beispiel können hier Verbände wie die Caritas gelten, welche durch ihre Größe und Marktmacht einen entscheidenden Einfluss auf die Systemgestaltung nehmen können.

Übung 2.4: Soziotechnische Integrationstheorie

Die vorgestellte Theorie von James D. Thompson ist nur ein Vertreter dieser Gruppe von Theorien. Recherchieren Sie zwei weitere Ansätze und stellen Sie kurz deren Ergänzungen bzw. Differenzierungen dar.



Zusammenfassung

Diese kurze Darstellung einer Auswahl von Theorien soll ein Bild davon vermitteln, welche Aspekte und Perspektiven aus soziologischer Sicht im Kern einer Organisation zu finden sind. Dabei lässt sich neben der Frage nach inneren Strukturen eine Entwicklung hin zum Einbezug äußerer Einflüsse feststellen: Wie treten Organisationen mit ihrer Umwelt in Kontakt, und welche wechselseitigen Prozesse bestimmen die Beschaffenheit hinsichtlich der Zielerreichung? Dies lässt sich am Begriff der „Rückkehr der Gesellschaft“ ablesen: Organisationen sind aktive Akteure des Gemeinwesens und prägen dieses entscheidend mit (Ortmann, Sydow & Türk, 2000, S. 16).

Die vorgestellten Theorien unterscheiden sich dabei teilweise recht deutlich darin voneinander, welche disziplinäre und erkenntnistheoretische Perspektive sie einnehmen. Ein weiterer zu berücksichtigender Faktor in der Anwendung ist der als eng einzuschätzende Wirkungsbereich einer jeweiligen Theorie: Keine kann den Anspruch haben, sämtliche Erscheinungsformen moderner, komplexer Zusammenschlüsse, auch kulturübergreifend, zu beleuchten. Daher gilt es, sich für das jeweilige Erkenntnisinteresse jene Theorie als Grundlage heranzuziehen, die am erfolgversprechendsten erscheint.

Dementsprechend sind die theoretischen Überlegungen einzuordnen: In der Praxis liefern sie ein wertvolles Fundament zur Antizipation von Wahrscheinlichkeiten. Über das Erreichen des angestrebten Solls muss die Organisation im jeweiligen Einzelfall spezifische Entscheidungen treffen (Endruweit, 2004, S. 92–93).

Aufgabe zur Selbstüberprüfung

- 2.1 Wie können die vorgestellten Theorien hinsichtlich ihres Bezuges zur Organisationsumwelt unterschieden werden?

3 Interne Faktoren der Organisation

Ziel des folgenden Kapitels ist es, einen Blick auf die inneren Strukturen von Organisationen zu werfen. Sie werden in der Lage sein, unabhängige und abhängige Variablen zu benennen und diese in ihrer Bedeutung und ihrem wechselseitigen Einfluss zu analysieren.

Im folgenden Kapitel richten wir den Blick auf die internen Strukturen von Organisationen. Welche Variablen stehen im Zentrum von Organisationen, unter welchen Bedingungen funktionieren sie, und welche Faktoren spielen in welcher Hinsicht eine tragende Rolle? Dabei steht das Verhältnis zwischen unabhängigen und abhängigen Variablen im Vordergrund.

Definition 3.1: Variablen

Eine Variable bezeichnet eine spezifische Ausprägung eines untersuchten Gegenstandes.

Eine abhängige Variable (Zielgröße) ist dabei jene Ausprägung, die von der unabhängigen Variablen (Einflussgröße) beeinflusst wird. Durch die Manipulation der unabhängigen Variablen wird in einem Experiment der Einfluss auf die abhängige Variable gemessen.

Ein Beispiel:

Ein Mitarbeiter eines Jugendzentrums arbeitet in Teilzeit, um einer kleinen Anzahl Jugendlicher die gemeinschaftlich genutzten Räumlichkeiten an zwei Tagen der Woche zur Verfügung zu stellen (abhängige Variable). Verdoppelt sich nun die Zahl der jugendlichen Besucher des Zentrums (unabhängige Variable), wird seine Arbeitszeit entsprechend nach oben angepasst, und der Mitarbeiter öffnet die Türen der Einrichtung an vier Tagen in der Woche.



Einen grundlegenden Blick auf die zu berücksichtigenden Aspekte liefert Endruweit:

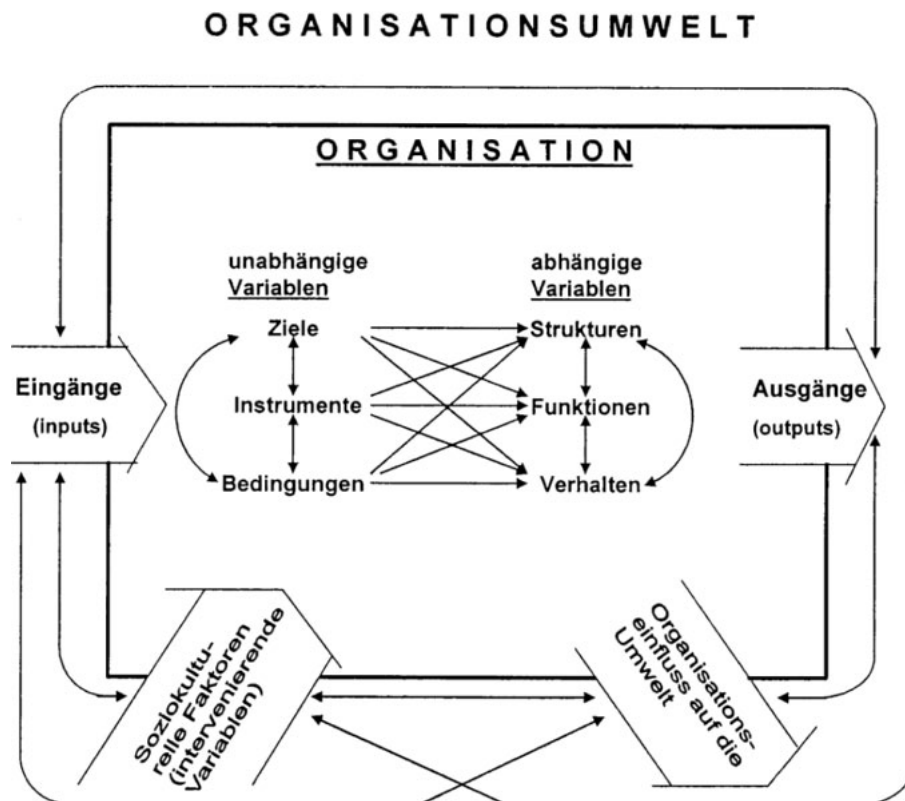


Abb. 3.1: Organisationsvariablen und -umwelt (Endruweit, 2004, S. 97)

3.1 Unabhängige Variablen

3.1.1 Ziele

Ziele stehen im Zentrum der Betrachtung von Organisationen. Sie dienen als *mission statement*, Leitbild und Grundlage für alle „Tätigkeiten und Prozesse in der Organisation“, die diese „auf einen spezifischen Zweck orientieren“ (Mayntz, 1963, S. 58). Daher können sie definiert werden als



Definition 3.2: Ziele

„unabhängige Organisationsvariablen, die angeben, welches Ergebnis letztlich durch die Ausübung der Organisationsfunktionen (Organisationshandeln) erreicht werden soll“ (Endruweit, 2004, S. 102).

Dabei ist zu beachten, dass bei den meisten Organisationen Zielpluralität vorliegt: ein nur selten voneinander unabhängiges Zielsystem, welches die Ziele hierarchisch oder komplementär vernetzt (Pfeiffer, 1976, S. 39). Ein Beispiel sind Universitäten, die zugleich Forschung und Lehre verfolgen. Für Einrichtungen z.B. des Sozial- und Gesundheitswesens sowie andere Non-Profit-Organisationen (NPO) wird zuweilen zwischen Sach- oder Leistungszielen – die Dienstleistungserbringung betreffend – sowie sogenannten Formalzielen (z.B. monetäre Gewinnziele, Liquidität, Sicherheit vor Überschuldung) un-

terschieden. Diese stehen in der alltäglichen Praxis vielfach in Spannung zueinander, wobei die Sachziele entsprechend des Auftrags der NPOs im Vordergrund stehen (Helmig, 2018).

Diese fundamentale Bedeutung der Festlegung von Organisationszielen legt nahe, sich den Prozessen des Ursprungs zu widmen: Wer verfügt über die Macht, die Ziele zu definieren?

Zum einen hinsichtlich der Entscheidungsautonomie: Handelt es sich um eine frei und unabhängig handelnde Organisation, die sich in der Festlegung ihrer Ziele wenig bis gar nicht an bspw. staatlichen Rahmenbedingungen orientieren muss bzw. von diesen eingeschränkt wird? Oder zum anderen um eine heteronome, also fremdbestimmte Struktur, wie sie häufig bei Subsystemen zu erkennen ist?

Übung 3.1: Ziele von Organisationen

Nennen Sie jeweils drei Beispiele für autonom bzw. heteronom handelnde Organisationen aus dem Kontext Soziale Arbeit.



Auch hier handelt es sich um Idealtypen: In der Realität sehen wir meist eine Mischung, die auf der Bedeutung der Organisation für ihre Umwelt basiert. Neben hierarchischen Prinzipien der Über- und Unterordnung von Entscheidungsebenen innerhalb sozialer Systeme (wie z.B. im Militär) wird die Autonomie in der Regel umso höher sein, je

unbedeutender ihre Leistung in sozialer Hinsicht ist oder je mehr sie – bei sozialer Bedeutsamkeit ihrer Leistungen – von sich aus den Umwelterwartungen nachkommt oder je mehr sie trotz Missachtung von Umwelterwartungen ihre autonom gesetzten Ziele durchsetzen kann, je mehr Macht sie also hat. (Endruweit, 2004, S. 109)

Eine weitere Betrachtungsebene ergibt sich aus der konkret handelnden Ebene. Erfolgt die Zieldefinition monokratisch (z.B. Alleinunternehmer), kollegial (auf Basis gemeinsamer Interessen, z.B. Vorstände) oder kontradiktorisch (nach Kompromissfindung aus unterschiedlichen Interessen, z.B. Parlament) (Endruweit, 2004, S. 110–111)?

Dabei unterliegen Ziele regelmäßigem Veränderungsbedarf. Auch dies lässt sich anhand einer Grafik verdeutlichen:



Abb. 3.2: Typen der Zielveränderung (Endruweit, 2004, S. 114)

- Zielkonkretisierung

Wird notwendig, wenn die formulierten Ziele aufgrund von Ungenauigkeit nicht umsetzbar erscheinen. Dies ist z.B. der Fall, wenn zu Beginn ein recht weites Feld skizziert wird, welches absichtsvoll erst im Laufe der Organisationsentwicklung spezifischer konkretisiert werden soll. Ein Beispiel wäre die Schulsozialarbeit, welche zunächst eine Verbesserung des allgemeinen Schulklimas ausruft, um sich nach den spezifischen Erfahrungen der Einarbeitungszeit im Setting auf den konkret vorhandenen Bedarf der Bearbeitung des Cybermobbings an der Schule zu fokussieren. Die drei folgenden Grundformen sind erkennbar:
- Zieldifferenzierung

In diesem Fall wird das vorhandene Ziel in Teilbereiche aufgeschlüsselt, deren jeweilige Umsetzung die notwendigen Schritte zum Erreichen des Gesamtziels differenzierter operationalisiert. Im Beispiel der Schulsozialarbeit wäre dies der Fall, wenn das allgemeine Ziel der Verbesserung des Schulklimas in spezifische Bereiche formuliert wird, z.B. das Schüler-Lehrer-Verhältnis, Mitbestimmung oder die bauliche Situation.
- Zielerweiterung

Beschreibt eine Ausweitung der Ziele, die bei der ursprünglichen Formulierung nicht absehbare Aspekte einschließt. Der Fokus der Organisation verändert sich jedoch nicht grundlegend. Im Beispiel wäre dies zutreffend, wenn der Schulsozialarbeiter einen freien Träger der Familienhilfe einschaltet, um Herausforderungen im heimischen Umfeld der Klienten zu begegnen, die sich auf das schulische Setting auswirken.
- Zielbegrenzung

Erweist sich die ursprüngliche Zielformulierung als zu weit für die sich tatsächlichen entwickelnden Möglichkeiten der Organisation, bietet die Begrenzung eine Konzentration auf einen Kernbereich. Dies trifft zu, wenn der Träger der Schulsozialarbeit aufgrund finanzieller Einschränkungen Stellen streicht, sodass eine Erfül-

lung des Gesamtziels nicht mehr möglich erscheint. Statt der Verbesserung des allgemeinen Schulklimas wird der Fokus auf einen spezifischen Bereich begrenzt, auf dessen Bewältigung sich künftig die Konzentration richtet.

- Zielwandel

Im Gegensatz zur Konkretisierung hat der Zielwandel eine Neustrukturierung der Organisation zur Folge. Bereits vorab konkret formulierte Ziele werden modifiziert, deren Erreichen mit den gegebenen Charakteristika nicht möglich ist. Im Beispiel wäre der Träger der Schulsozialarbeit gezwungen, neue Felder zu erschließen und vom ursprünglichen Ziel der Verbesserung des allgemeinen Schulklimas abzukehren. Folgende Grundformen sind typisch:

- Zielvermehrung

Theoretisch eng verbunden mit der Zielerweiterung gilt hier der Fokus neuen Zielen, sodass die ursprünglich formulierten Ziele lediglich eine untergeordnete oder im Extremfall keine Rolle mehr spielen. Dies wäre der Fall, wenn der Träger der Schulsozialarbeit bspw. in Universitäten tätig wird, um auch Studierenden, z.B. des Lehramts, Angebote zu machen, die ihnen helfen, Probleme wie z.B. Cybermobbing eigenständig im Schulalltag zu bekämpfen (z.B. durch Prävention oder durch Gruppenprogramme). Hierbei stellt sich heraus, dass dieses Geschäftsmodell erfolgreicher ist und die Schule als Setting an Bedeutung verliert, bis dort letztlich kaum noch Angebote stattfinden.

- Zielverschiebung

Bezieht sich auf den Wandel der hierarchischen Anordnung des Zielsystems: die Ablösung eines Primärziels durch ein ursprünglich in der Rangfolge der Priorität nachfolgend eingestuftes Ziel. Im Beispiel wäre dies die Abkehr vom Primärziel der Verbesserung des allgemeinen Schulklimas, um die Konzentration auf das ursprünglich niederrangige Ziel der Lehrergesundheit zu lenken.

- Zielnachfolge

Hat eine Organisation ihr vorab formuliertes Ziel erreicht, besteht neben der Möglichkeit der Auflösung die Option der Ausweitung des Blickwinkels auf ein nahes Thema. Dies erscheint vielversprechend, da sich die Strukturen als erfolgreich und funktional erwiesen haben. Eine andere Form der Zielnachfolge ergibt sich aber auch im umgekehrten Fall: Kann eine Organisation das avisierte Ziel nicht mehr erreichen, stellt die Zielnachfolge eine Chance dar, sich neu zu beweisen (Endruweit, 2004, S. 113–118). Im Beispiel wäre dies die Evaluierung der Schule als Einrichtung mit dem besten allgemeinen Schulklima. Da die Strukturen des Trägers dies erreicht haben, werden sie fortgenutzt, um sich bspw. der Vernetzung der Schule in der Kommune zu widmen.

Übung 3.2: Typen der Zielveränderung

Grenzen Sie Zielerweiterung und Zielvermehrung am Beispiel einer von Ihnen gewählten Organisation der Sozialen Arbeit ab.



3.1.2 Instrumente

Instrumente dienen der Organisation bei der Umsetzung der formulierten Ziele als „wichtigste Grundlage zur zielgerichteten Ausübung ihrer Funktionen“ (Endruweit, 2004, S. 119). Man kann sie als „unabhängige Organisationsvariablen bezeichnen, deren Einsatz bei der Ausübung der Organisationsfunktionen unmittelbar oder mittelbar zur Zielerreichung beiträgt“ (Endruweit, 2004, S. 120).

Zu ihnen gehören neben materiellen und ideellen Werten auch die Mitglieder selbst. Der Mensch steht dabei schon in der Entscheidung zur Gründung einer Organisation im Mittelpunkt, wird diese doch als „Anordnung von Menschen und Sachmitteln in der Weise, dass der Zweck [...] in möglichst effizienter Form erreicht wird“ (Strutz, 1976, S. 5) definiert. Dies macht den Menschen zu einem Instrument, je nach Position, Funktion und Differenzierung der Organisation mit unterschiedlicher Bedeutung.

Betrachtet man *Mitglieder* eines selbstorganisierten Zusammenschlusses, der meist auf Initiative eines Mitglieds als Organisation zur individuell nicht zu bewältigenden Zielerreichung gegründet wird, sind alle Individuen aktive Entscheidungsträger.

Eine weitere Gruppe, die zum internen Kreis zählt, ist das *Personal*. Dieses wirkt durch spezifische, aktive Arbeit an der Zielverwirklichung mit, ist jedoch anders als die Mitglieder nicht an strategischen Prozessen beteiligt.

Anders verhält es sich, wenn wir bspw. über *totale Institutionen* sprechen:

Personen, die auf die Organisation keinen Einfluss haben, in ihr auch nicht ohne Mitentscheidungsbefugnis auf die Zielerreichung hinarbeiten, sondern mehr als Objekt den Zielverwirklichungsaktivitäten der Organisation ausgeliefert sind, sollen hier als Klienten bezeichnet werden. (Endruweit, 2004, S. 123)

Klienten wären somit eher der Umwelt zuzurechnen. Die Bedeutung für die Mitglieder steigt, wenn die Beziehung zu den Klienten wichtiger eingeschätzt wird als die internen Verbindungen.

Eine weitere Gruppe der Umwelt sind die *Träger*. Diese sind in der Regel zwar ebenso wenig an Zielerreichung beteiligt und ohne Entscheidungsbefugnis, jedoch existenziell wichtig hinsichtlich der Finanzierung und Legitimierung der Aktivitäten (Endruweit, 2004, S. 120–128).



Übung 3.3: Instrumente von Organisationen: Der Mensch

Nennen Sie Beispiele für Mitglieder, Personal, Klienten und Träger einer Organisation für Soziale Arbeit.

Neben dem Menschen sind *Sachinstrumente* in allen Organisationen von entscheidender Bedeutung. Hierzu zählen Immobilien, Werkzeuge, Ausrüstungen aller Art, je nach Zweck und benötigter Funktion.

Des Weiteren verfügen Organisationen über *Finanzinstrumente*. Im Gegensatz zum Kapital, welches zur Beschaffung von Instrumenten aufgewendet wird, sind „finanzielle Ressourcen selbst das Objekt, besteht also die Funktion der Organisation im Sammeln und Verteilen von Geld“ (Endruweit, 2004, S. 129).

Ein weiteres Instrument ist der Besitz von *Macht*. Wie es sich bspw. im Gewaltmonopol der Polizei ausdrückt, handelt es sich hierbei um die alleinige Entscheidungsbefugnis über bestimmte Handlungsweisen und Befugnisse. Davon zu unterscheiden ist die *Symbolverwaltung*: Durch die Vergabe eines symbolischen Guts werden Leistungen von anderen erwirkt. Als Beispiel dient z.B. das Zeugnis einer Ausbildungsstätte.

3.1.3 Bedingungen: Organisationskultur

Im Rahmen dieses Heftes fällt der Begriff der Organisationskultur unter den Bereich der Bedingungen¹. Diese können das Handeln der Organisationen entweder einschränken oder ermöglichen bzw. befördern und werden folgendermaßen definiert:

Definition 3.3: Organisationsbedingungen

„Als Organisationsbedingungen sollen solche unabhängigen Organisationsvariablen bezeichnet werden, die neben Zielen und Instrumenten relativ langfristig die Organisationsfunktionen determinieren und deshalb als Ausgangsgröße in die Organisationskonstruktion eingehen“ (Endruweit, 2004, S. 134).



Als Beispiel kann die Konkurrenzsituation dienen: Wenn ein Unternehmen eine Monopolstellung hat, wird es mit gleichen Zielen und Instrumenten einen anderen Erfolg haben. Diese Variablen liegen allerdings außerhalb des Einflussbereichs der Organisation selbst: Sie sind weder über Ziele noch über Instrumente beeinflussbar (Hill, Fehlbaum & Ulrich, 1994, S. 319).

Um die Organisationskultur als Bedingung greifbar zu machen, muss sie zunächst definiert werden:

Definition 3.4: Organisationskultur

Sie ist „die Gesamtheit der Ziele, Grundüberzeugungen, Werte, Symbole, Normen, Verhaltensmuster und deren materielle Objektivationen, die einer Organisation ein bestimmtes Gepräge und eine unverwechselbare Eigenart verleihen“ (Endruweit, 2004, S. 139).



Ein organisationstheoretisch einschlägiges, in der Organisations- und Managementberatung weitverbreitetes Modell zur Beschreibung der Kultur einer Organisation stammt von Edgar Schein (Schein, 2003), der drei Ebenen unterscheidet:

1. Versteht man Organisationskultur als eine Gesamtheit von Normen, können diese nicht nur als Bedingung, sondern auch als Instrument wirken. So kann die Kultur einer Organisation nicht nur als Bedingung für das Erfüllen der Ziele dienen, sondern auch ein unterstützendes Argument sein, bspw. bei der Anwerbung renommierter Mitarbeiter durch ein besonders angenehmes Arbeitsklima.

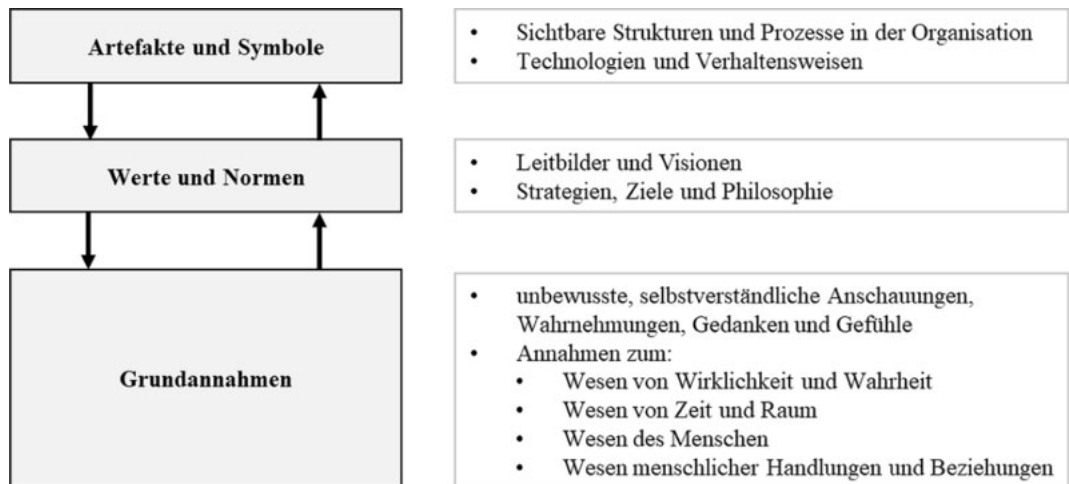


Abb. 3.3: Drei-Ebenen-Modell der Organisationskultur nach Schein (in Anlehnung an Jetzke, 2015, S. 36)

Dabei ist die Veränderbarkeit in der ersten Ebene (Artefakte und Symbole) deutlich sichtbar, während Grundannahmen nur schwer anpassbar erscheinen. Ein Beispiel hierfür ist die medial vielfach stark rezipierte Debatte über Leitbilder: Während symbolische Strukturen in kurzer Zeit geändert werden können, bedarf die Anpassung von Wesenszügen, bspw. in Form gelebter Normen der Mitarbeiter, deutlich mehr Zeit, Überzeugungsarbeit und Vorbild, so sie denn überhaupt grundlegend variabel sind.



Übung 3.4: Organisationskultur

Finden Sie Beispiele für die Ebenen „Artefakte und Symbole“, „Werte und Normen“ sowie „Grundannahmen“ einer Organisation der Sozialen Arbeit.

Es gibt zahlreiche Versuche, dem Begriff der Organisationskultur mittels einer Typologisierung eine Operationalisierbarkeit zu verleihen. Ein Beispiel:

Tab. 3.1: Typologisierung von Organisationskultur (Schreyögg, 1992, Sp. 1530)

Dimension	Erläuterung
Prägnanz	Klarheit der vermittelten Orientierungsmuster und Werthaltungen
Verbreitungsgrad	Ausmaß, in dem die Mitarbeiter die Kultur teilen
Verankerungstiefe	Grad der Internalisierung der Kulturmuster

Verfügt eine Organisation über hohe Werte in diesen Dimensionen – und demnach über eine starke Organisationskultur –, erlangt sie durch diese Vorteile gegenüber anderen. Die Prozesshaftigkeit von Kultur spiegelt sich auch in diesem Kontext wider: Lösungen und Verhaltensweisen, die in bestimmten Situationen erfolgreich waren, werden institutionalisiert, als Teil des Wissensbestandes an neue Mitglieder und Personal weitergegeben und somit zu verfestigten Handlungsroutinen (Hauschildt, 2004, S. 404).

Diese Vorgänge können durch gezielte Steuerung bewusst gefördert und damit die Organisationskultur von einer Bedingung in einen (Wettbewerbs-)Vorteil bzw. eine größere Wahrscheinlichkeit zur Zielerreichung gewandelt werden. Eine Organisation, in der

großes Vertrauen und Motivation spürbar sind, kann über einen starken Zusammenhalt, eine vergleichsweise bereitwillige Integration der Subsysteme und Attraktivität für qualifiziertes Personal eine hohe Leistungsbereitschaft erwarten, die andernorts nur mit Machtmitteln erreichbar scheint (Endruweit, 2004, S. 133–144). Dabei gilt es, aus Sicht der Leitungsebene insbesondere großer Organisationen zu beachten, dass in verschiedenen Subsystemen durchaus eigene Subkulturen entstehen können: Potenzielle Widersprüche zwischen Subkulturen sowie zur allgemeinen Organisationskultur könnten die Folge sein. Subkulturen finden sich anhand verschiedenster Orientierungsmuster:

- hierarchischer Rang, z.B. Meister und Lehrlinge, Professoren und studentische Hilfskräfte
- Profession, z.B. Rechtsanwälte, Ärzte, Banker
- Abteilung, z.B. Marketing, Verwaltung, Produktionsprozess
- weitere, z.B. Geschlecht, Alter, Nationalität, Religion ...

Die Zugehörigkeit zur kleineren Entität wie bspw. dem Subsystem kann für die Mitglieder durchaus identitätsstiftender sein als das Verhältnis zur Gesamtorganisation. Für das Erreichen der Organisationsziele ist dabei das Verhältnis zur allgemeinen Organisationskultur entscheidend, wobei sich folgende Typen von Subkulturen unterscheiden lassen:

- „Verstärkende Subkulturen: [...] modellhaft kulturkonformes Verhalten. [...]
- Neutrale Subkulturen: [...] gewissermaßen parallel oder ergänzend. [...]
- Gegenkulturen: [...] bilden ihr eigenes Orientierungsmuster aus, das sich dezidiert gegen die Hauptkultur richtet, sei es aus Enttäuschung heraus [...], sei es zur Durchsetzung neuer Ideen o. Ä. [...]. Die Wirkung von Gegenkulturen läßt sich schwer generalisieren; sind sie in manchen Fällen problematische Störfaktoren, wirken sie in anderen entkrampfend und belebend für die Hauptkultur“ (Steinmann & Schreyögg, 2000, S. 635–637).

Übung 3.5: Subkulturen

Finden Sie Beispiele für verschiedene Subkulturen in einer Organisation der Sozialen Arbeit und skizzieren Sie deren potenzielle Folgen.



3.2 Abhängige Variablen

Während die Betrachtung der unabhängigen Variablen die Grundlagen einer Organisation zur Zielerreichung beschreibt, erscheinen die abhängigen Variablen als daraus resultierend. Nichtsdestotrotz sind sie zur Produktion von passendem *output* nicht weniger essenziell. Strukturen wie z.B. die Festlegung von Verantwortungsbereichen, Kommunikationswegen, Rollenerwartungen oder Kooperationsanweisungen sind entscheidende Größen im Prozess, deren Vorbereitung in Abhängigkeit der Gegebenheiten eine koordinierte Verfolgung der Ziele erst ermöglicht (Thompson, 1967, S. 54). Robbins nennt drei Dimensionen dieser Struktur:

Tab. 3.2: Dimensionen von Organisationsstrukturen (Robbins, 1992, S. 18)

Dimension	Erläuterung
Komplexität	Umfang der vertikalen, horizontalen und räumlichen Differenzierungen
Formalisierung	Grad der Regelung von Handlungen von Normen
Zentralisierung	Festlegung von Entscheidungsbefugnissen

In den folgenden Unterkapiteln sollen die abhängigen Variablen näher beleuchtet werden.

3.2.1 Rollen

Als Beispiel für Strukturen werden Rollensysteme behandelt. Diese sind zentral, wenn es um die Betrachtung von Organisationen geht, wie Endruweit verdeutlicht:

Der wichtigste Unterschied zwischen einer Menge von Menschen und einer gleich großen Organisation von Menschen besteht darin, dass die organisationale Strukturierung in der Verteilung von Rollen besteht. (Endruweit, 2004, S. 151)

Die Erwartungen, die an Rollenträger gebunden sind, entsprechen ihrer jeweiligen Funktion und Bedeutung für das Gesamtziel. Auf diese Art und Weise lässt sich durch eine geeignete Rollenstruktur der gezielte Einsatz von Ressourcen, Kompetenzen und Qualifikationen im Sinne einer größtmöglichen Effizienz planen. Dieses Muster findet sich in allen Organisationen in unterschiedlichen Dimensionen: von der Differenzierung des Vorstands eines eingetragenen Kleinvereins bis zur hochspezifischen Arbeitsteilung in einem Chemiekonzern, bereits zu sehen in einschlägigen Stellenanzeigen (Endruweit, 2004, S. 150–153).

Innerhalb der zugeschriebenen Erwartungen kommt jedoch erneut der Faktor Mensch zum Tragen. Er erlernt die Anforderungen an seine Rolle durch die Sozialisation in die Organisation und zugleich die Freiräume, die neben der Erfüllung existieren.

Typischerweise findet man in Organisationen eine Hierarchie im Rollensystem. Ein Vorstand, ein Aufsichtsrat, ein Vorarbeiter: Die Über- und Unterordnung von Rollen schafft Ebenen der Verantwortlichkeit und Differenzierung, die sich nicht zuletzt in Aspekten wie Entlohnung oder Prestige, aber auch in Verantwortung und Haftbarkeit widerspiegeln. Als oberster Punkt der Handlungs- und damit auch der Rollenstruktur hat die Leitungsebene die höchsten Erwartungen an sich zu erfüllen. Dies überträgt sich weiter nach unten auf die folgenden Leitungsspannen. Deren Größe ist in einem Maße begrenzt, wie es die Verantwortlichkeit im Rahmen der organisationalen Struktur ermöglicht. Je mehr Untergebene bspw. die Organisationsgröße bedingt, desto größer sind die Anforderung an Kontrollmechanismen, aber auch an eine funktionale Organisationskultur (Endruweit, 2004, S. 157–163).



Übung 3.6: Rollen und Hierarchie

Recherchieren und definieren Sie folgende Grundtypen der Leitungsstrukturen: Linienorganisation, Stab-Linien-Organisation, Matrixorganisation.

3.2.2 Kommunikation

Wie die vorangegangenen Ausführungen zeigen, besteht eine Organisation aus mal mehr, mal weniger zahlreichen, aber immer aus komplexen Funktionsebenen, deren Zusammenspiel von grundlegender Bedeutung für die Zielerreichung ist. Daher sind Kommunikationsstrukturen zur Vernetzung – wie in allen soziologischen Handlungsansätzen – auch hier essenziell.

Definition 3.5: Kommunikation

Kommunikation soll hier definiert werden als der zwischenmenschliche „Austausch von Mitteilungen, Gedanken und Gefühlen (auch nichtverbaler Art) sowie die Fähigkeit von Menschen, in Gruppen soziale Beziehungen zu unterhalten“ (Stahle, 1999, S. 300–301).



Kommunikation hat viele Formen, die es zu berücksichtigen gilt (z.B. verbal – nonverbal, absichtlich – unabsichtlich, mündlich – schriftlich, intern – extern) (Allen, 1977, S. 38–41). Als Beispiel soll die Unterscheidung zwischen *formellen und informellen* Kommunikationswegen näher beleuchtet werden.

Formelle Kommunikation folgt den Leitungsstrukturen: Der „offizielle Dienstweg“ sieht vor, dass Informationen entlang der Hierarchielinien auf- und ablaufen und alle von der Information betroffenen hierarchisch vertikalen Ebenen informiert sind. Daneben stellt der „kleine Dienstweg“ der *informellen Kommunikation* eine direktere, auch horizontale Art des Austauschs zwischen den Ebenen dar. Beide Formen haben für die Leistungsfähigkeit der Organisation eine große Bedeutung: Während formelle Kommunikation die von der Leitung als ideal vorgeschriebene Form des Austauschs hinsichtlich der Zielerreichung darstellt, stärkt informelle Kommunikation typischerweise die Kohäsion und Identifikation mit der Organisation und den anderen Mitgliedern und fördert die Zufriedenheit (Endruweit, 2004, S. 179–181).

Dabei gilt: Kein Kommunikationsmodell ist per se und a priori als ideal für alle Formen der Organisation einzuschätzen. Je nach strukturellen Begebenheiten, z.B. den spezifischen Anforderungen für die Zielerreichung, dem Integrationsgrad der Subsysteme oder der erforderlichen Adaption an die Umwelt, sind die Wege und Arten der Kommunikation anzupassen.

Übung 3.7: Kommunikation

Überlegen Sie einmal für die Einrichtung, in der Sie arbeiten oder für die Sie schon einmal gearbeitet haben, welche Formen der formellen und informellen Kommunikation im Arbeitsalltag häufig sind bzw. waren. Stellen Sie anhand jeweils zweier Beispiele dar, welche Form sich hinsichtlich welcher Arbeitsprozesse als effizienter erwiesen hat.



3.2.3 Funktionen

Als Funktionen betrachtet dienen die bislang dargestellten Variablen als soziale Prozesse einem spezifischen Zweck: Sie sollen die Organisation befähigen, ihre Ziele auf möglichst effiziente Art und Weise zu erreichen bzw. als Subsystem der Gesellschaft deren Zielerreichung optimal zu unterstützen. Somit lassen sich die Funktionen als



Definition 3.6: Funktionen der Organisation

„die Verrichtungen [...] der Organisation verstehen, und zwar besonders die organisationsspezifischen, also die auf die Zielerreichung gerichteten“ (Endruweit, 2004, S. 198).

Eine gängige Unterscheidung ist jene nach *sozialen* und *internen Funktionen*.

Soziale Funktionen sind ursächlich für die Gründung einer Organisation: die Produktion von Gütern in der Wirtschaft, die medizinische Versorgung bei Krankenhäusern. Dabei folgen Organisationen nicht per se nur einem Ziel: Eine hierarchische Struktur der Funktionen ist üblich, sodass eine konkrete Typologisierung nach Zielen bzgl. der sozialen Funktion in der Realität schwer bis unmöglich sein dürfte.

Daneben benötigen insbesondere komplexe Organisationen auch *interne Funktionen*, die sich auf die innere, strukturelle Ordnung beziehen: Als soziales System bedarf es selbstreferenzieller Abstimmung, um die Zielerreichung zu gewährleisten und die soziale Funktion zu erfüllen. Stets Aufgabe der Leitungsebene, sind die internen Funktionen in der Regel die folgenden:

Tab. 3.3: Interne Funktionen von Organisationen (Endruweit, 2004, S. 201–205)

interne Funktion	Erläuterung
Systemerhaltung	Sicherstellung des Fortbestands
Optimierung der Organisationstätigkeit	Verbesserung von Effektivität und Effizienz
Integration und Koordination	Strukturierung notwendiger Ausdifferenzierungsprozesse
Konfliktregulierung	Schlichtung sowohl intern als auch nach außen
Motivation	Schaffung von Anreizen und gutem Betriebsklima
Innovation	Erarbeitung und Implementierung von Lösungen für unbekannte Herausforderungen

3.2.4 Verhalten

Die Annahme, eine perfekte Anordnung der vorgestellten Elemente führe automatisch zur Zielerreichung, lässt einen wichtigen Prozess außer Acht, der mit dem Begriff des Organisationsverhaltens treffend umschrieben werden kann. Wenn soziales Verhalten als „allgemeine Bezeichnung für dasjenige Verhalten von Individuen [...], das eine Reaktion auf das Verhalten anderer Individuen darstellt und selbst die Reaktion anderer Individuen beeinflusst“ (Klima, 2011, S. 725), gilt, soll Organisationsverhalten als das

Definition 3.7: Organisationsverhalten

„soziale Verhalten von Organisationsangehörigen bezeichnet werden, soweit es in Zusammenhang mit dem Handeln innerhalb der Organisationsrolle steht“ (Endrueweit, 2004, S. 209).



Der Bezug zur Rolle legt damit eine entscheidende Frage nahe: Inwiefern ist das persönliche Verhalten eines Mitglieds mit der Organisation in Zusammenhang zu bringen?

Auf der einen Seite durch das zielorientierte Verhalten des Mitglieds, welches sich im besten Fall schon aufgrund der Funktion als Instrument zur Zielerreichung ergibt. Jede Rolle ist wie dargestellt mit einer bestimmten Erwartung an Verhaltensweisen verbunden, deren Erfüllung dem Rollenträger obliegt. Je wichtiger dabei die Zielorientierung im Verhalten für die Erfüllung des Organisationszieles ist, desto essenzieller ist die Identifikation mit der Rolle. Ein Beispiel ist der Pfarrer, der, umgangssprachlich ausgedrückt, in keinem Moment aus der Rolle fallen darf, ohne seine grundsätzliche Legitimierung zu verlieren und damit den Zielen der Kirche zuwiderzuhandeln.

Auf der anderen Seite ist es nicht weniger als menschlich, wenn Mitglieder nicht in jeder Situation ihr Verhalten an den Erwartungen an ihre funktionale Rolle zur Erreichung der Organisationsziele ausrichten. Sei es, weil man Mitglied in mehreren Organisationen ist, deren Ziele sich nicht zu 100 Prozent decken, oder in einer anderen sozialen Rolle anderen Erwartungen entspricht. In diesem Sinne ist das nicht zielorientierte Verhalten alltäglich, in besonders drastischen Fällen dienen Korruption oder Betrug als Beispiele. Jedoch ist nicht zielorientiertes Verhalten nicht in allen Fällen negativ konnotiert. Seien Ziele und Instrumente noch so lückenlos im Sinne der maximalen Effizienz gesetzt, bleibt dennoch immer Raum für erst auf den zweiten Blick innovative Strategien und die Dynamik befördernde Lösungen.

Zusammenfassung

Das Kapitel stellt die wichtigsten Variablen vor, welche die innere Struktur von Organisationen ausmachen und wie sie zueinander in Wechselwirkung stehen. Dabei lassen sich organisationstheoretisch unabhängige von abhängigen Variablen unterscheiden. Die Ziele bestimmen die Instrumente, deren Ausgestaltung eine Erreichung unter Berücksichtigung diverser Bedingungen erst ermöglicht. Diese unabhängigen Variablen wiederum haben wechselseitigen Einfluss auf Strukturen, Funktionen und Verhalten. Für die Organisationsanalyse impliziert diese Vielschichtigkeit die Herausforderung, ohne universales Schema arbeiten zu müssen. Jede Organisation weist einerseits je nach Ausprägung ihrer Variablen individuelle Strukturen auf, die es in jedem Einzelfall zu prüfen gilt. Andererseits ergeben sich Einblicke in wiederkehrende Muster, die bspw. branchenspezifisch ihre Funktionalität und Effizienz bewiesen haben.

Aufgabe zur Selbstüberprüfung

- 3.1 Erläutern Sie, warum Organisationsziele unabhängige Variablen sind, während Organisationsverhalten als abhängige Variable gilt.

4 Organisation und Umwelt

Im folgenden Kapitel werden Ihnen Grundlagen der wechselseitigen Beziehungen von Organisationen mit ihrer sozialen Umwelt vermittelt. Sie werden in der Lage sein, Fragen zu Grenzen der Entitäten zu beantworten und den gegenseitigen Einfluss darzustellen.

Nach dem Blick auf die internen Strukturen soll nun der Fokus auf die Wechselbeziehungen von Organisationen mit ihrer sozialen Umwelt geworfen werden. Keine Organisation handelt autark: Sie sind von außen durch Normen, Werte und Rollenangebote der jeweiligen Gesellschaft und Epoche bestimmt, die bspw. in Deutschland andere Voraussetzungen liefern als in den USA oder in Japan.

Dabei besteht ein gegenseitiger Einfluss zwischen Organisationen, Gesellschaft und dem Individuum.

Weiterhin verfügt jede Organisation auch innerhalb ihres jeweils eigenen organisationalen Feldes über eine Vielzahl spezifischer Umwelten, die auch innerhalb des gesellschaftlichen Rahmens differenziert sind. Beispiele sind unterschiedliche (private oder öffentliche) Finanzierungsbedingungen und -quellen, Wettbewerber oder Kundentypen.

4.1 Grenzen und Beziehungen

Zunächst stellt sich die Frage, wo genau die Grenze zu ziehen ist: Wo hört die Organisation auf und wo fängt deren soziale Umwelt an? So könnte man definieren:

Definition 4.1: Organisationsumwelt

„Organisationsumwelt im soziologischen Sinne sind alle sozialen Phänomene, mit denen die Organisation in ein- oder wechselseitigen Einflussbeziehungen steht“ (Endruweit, 2004, S. 219).



Diese Fragestellung tritt insbesondere bei Interessenkonflikten auf, wenn bspw. die öffentliche Äußerung eines Politikers, der in mehreren Funktionsträgerschaften unterschiedlicher Organisationen tätig ist, je nach Zuordnung einen anderen Kontext zulässt. Neben der persönlichen Zuschreibung als Teil der sozialen Umwelt wirkt diese Äußerung auch auf die Organisationen zurück, deren Mitglied die Person ist. Noch komplexer wird diese Frage, wenn wir uns in Erinnerung rufen, dass verschiedene Subsysteme in unterschiedlichem Verhältnis mit unterschiedlichen Umwelten stehen: Die Integration wird zu einer erheblichen Bedingung für das Gesamtverständnis. Ein weiteres Beispiel ist der Mitarbeiter einer Betreuungseinrichtung, der sich in allen beruflichen Handlungen im Spannungsfeld der Erwartungen seines Klienten, dessen Familie und Angehörigen, seinen persönlichen Wertorientierungen sowie den Aufgabenbereichen seines Arbeitsvertrages bewegt.

Übung 4.1: Rollenerwartungen

Sicher sind Ihnen Beispiele bekannt, in denen Personen des öffentlichen Lebens durch eine Äußerung in einen Rollenkonflikt geraten sind. Nennen Sie ein solches Beispiel und stellen Sie die beiden antagonistischen Rollenerwartungen gegenüber.



Organisationen verfügen dabei häufig über die Möglichkeit, sich die Komplexität, die Dynamik der Interaktion und die Abhängigkeit von ihrer Umwelt aussuchen zu können. Bspw. kann sich eine Werkstatt für behinderte Menschen auf wenige Zulieferer und Abnehmer fokussieren, ist dann aber umso mehr von diesen abhängig.

In Bezugnahme auf Tab. 4.1 wird nachfolgend zwischen *Input-output*-Beziehungen und allgemeinen Einflüssen unterschieden.

Input-output-Beziehungen sind essenzielle Kernaufgabe der Organisation: Sie bezieht aus der Umwelt und gibt bedarfsorientiert ab. Um geeigneten *input* zu erhalten, muss eine Organisation entweder über ausreichende finanzielle Mittel verfügen oder Beziehungen aufbauen, die über den sozialen Wert des *outputs* einen Eingang ermöglichen. Dies ist insbesondere für Organisationen wie bspw. Stiftungen wichtig, die auf Spenden angewiesen sind. Gleiches gilt für den *output*: Es bedarf einer Umwelt, die einen kompatiblen Bedarf hat, um das Organisationsziel zu legitimieren und deren Erhalt sicherzustellen. Ein Beispiel aus dem Bereich der Sozialen Arbeit wäre eine psychosoziale Beratungsstelle: Aufgrund des gesellschaftlich anerkannten Problems bekommt die Organisation Fördermittel zur Verfügung gestellt (*input*), um Mitarbeiter anzustellen. Diese haben folgend die Gelegenheit, eine bestimmte Anzahl von Beratungsstunden im Monat zu leisten (*output*), um sich der gesellschaftlichen Herausforderung anzunehmen und den Klienten zu helfen.

Dabei sind Organisation nicht per se von ihrer Umwelt abhängig. Designhypes und erfolgreiches Marketing sind gute Beispiele dafür, dass auch die Beeinflussung der Umwelt und das Schaffen eines Marktes für einen zuvor nicht nachgefragten *output* möglich ist. Es wird deutlich: *Input-output*-Beziehungen sind je nach Organisation individuell nach ihren Einflussgrößen zu untersuchende, komplexe Konstellationen (Endruweit, 2004, S. 222–226).

Als Teil des sozialen Gebildes „Gesellschaft“ unterliegen Organisationen darüber hinaus deren soziokulturellen Einflüssen, die sich in verschiedenste Bereiche auffächern lassen: „technologische, rechtliche, politische, ökonomische, demographische, ökologische, kulturelle“ (Clegg & Dunkerley, 1980, S. 368–375). Insbesondere *totale Institutionen* versuchen, diesen Einflüssen durch Kontrolle und strikte Vorgaben zu begegnen. Nicht totale Organisation hingegen haben die Aufgabe, durch strukturelle Anpassungen zu reagieren. So weist z. B. die Polizei als Organisation, die unabhängig von der sie umgebenden Umwelt ihre Ziele mit stets ähnlichen abhängigen Variablen erreichen muss, je nach gesellschaftlichem Kontext und damit intervenierenden soziokulturellen Faktoren unterschiedliche unabhängige Variablen auf. Die Bewertung der Anpassungsleistung ist demzufolge generell kein leichtes Unterfangen: Ist bspw. ein hoher Betreuungsschlüssel in einer Gesellschaft ein hoch angesehenes Gut und somit Prädikat der Organisationsqualität, gilt dies in anderen gesellschaftlichen Systemen als wenig effizient und unzureichend spezialisiert (Endruweit, 2004, S. 217–230).

Wie bzgl. der Wechselseitigkeit bereits angedeutet, unterliegt die Umwelt ebenfalls Einflüssen von Organisationen. Dies gilt z. B. für unbeabsichtigten *output*, Nebenprodukte des eigentlichen Ziels, wie man bspw. an den Emissionen der Autoindustrie beobachten kann. An diesem Beispiel lässt sich zudem verdeutlichen, welchen Einfluss ein international agierender Konzern, der den Großteil seines *outputs* (Autos) nicht regional verkauft, auf seine direkte Umwelt hat: Einkommen durch Arbeitsplätze, Ansiedlung von Zuliefererbetrieben, Steuern, Verkehrs-, Versorgungs- und Wohnungsbau. Des Weiteren gibt es auch Organisationen wie z. B. die Kirche oder Parteien, die intentional die geziel-

te Beeinflussung ihrer Umwelt verfolgen. Diese werden wiederum von Organisationen unterstützt, die höchst spezialisiert Teilbereiche der Umwelt zum Ziel haben (z. B. Werbeagenturen oder Gewerkschaften) (Endruweit, 2004, S. 231–234).

Welche Aspekte gilt es nun zu beachten, wenn wir Organisationen als Akteure begreifen, die auch miteinander in Beziehung stehen?

Betrachten wir zunächst einander fremde Organisationen, ist bzgl. des *Input-output*-Verhältnisses das typische Beispiel eines Zuliefererbetriebs der Autoindustrie genannt. Darüber hinaus ist Konkurrenz alltäglich, die sich auf das Verfügen über begehrte, aber beschränkte Ressourcen bezieht: Hier sei das Beispiel von auf Spenden angewiesenen Hilfsorganisationen genannt. Die Empirie belegt einen positiven Effekt der Konkurrenz, u. a. hinsichtlich besserer Kommunikationsstrukturen und mehr Innovationen (Rose, 1995, S. 159–163; Crotty, 1968, S. 247–306). Kommt es zu einer Konfliktbeziehung zwischen Organisationen, stehen in der Regel miteinander unvereinbare Ziele im Fokus, wie das Beispiel des Militärs verfeindeter Staaten eindringlich illustriert.

Stehen Organisationen hingegen miteinander in fester und regelmäßiger Verbindung (z. B. Parteien mit ihren Landesverbänden), ist ein enges, aufeinander bezogenes *Input-output*-Verhältnis die Regel. Erklärungsbedürftig ist in diesen Konstellationen vielmehr zum einen die Frage nach den Grenzen: Wer ist entscheidungs- bzw. weisungsbefugt, wer genießt einen rechtlich autonomen bzw. übergeordneten Status? Zum anderen bedarf es funktionaler Kommunikationsstrukturen, um eine belastbare und gemeinsame Linie zur Zielerreichung zu etablieren. Dies gilt insbesondere bei international und damit in verschiedenen kulturellen Systemen tätigen Organisationen, wie bspw. NGOs der Entwicklungshilfe zeigen (Endruweit, 2004, S. 231–238).

Übung 4.2: Grenzen und Beziehungen

Nennen Sie jeweils drei *Input*- und *output*-Faktoren einer Organisation der Sozialen Arbeit Ihrer Wahl.



4.2 Organisation und Mensch

Selbst das leidenschaftlichste Mitglied einer Organisation ist nicht vollständig existenziell mit dieser verbunden, sondern zugleich Teil einer der unzähligen anderen Gruppen unserer pluralisierten und durchorganisierten Gesellschaft. Der Teil des Mitglieds betrifft in der Regel eine von mehreren sozialen Rollen der Person:

Mitglieder gehen, obwohl durch ihre Handlungen in die Organisation involviert, als personale Aktionssysteme nicht in ihr auf, sondern bleiben externe Systeme. (Luhmann, 1999, S. 108)

Hierbei stellt jede Organisation aufgrund ihrer spezifischen Strukturen und Rollenerwartungen Anpassungsbedarfe an das Individuum, denen es zur Zielerreichung nachkommen muss. Je besser dies gelingt, desto eher lässt sich von einer gelungenen organisationalen Sozialisation sprechen. Dies gilt jedoch in gleichem Maße auch umgekehrt: Will eine Organisation Mitglieder finden und binden, muss sie die Persönlichkeitsstrukturen potenzieller Kandidaten berücksichtigen. Dieser wechselseitige Anpassungsprozess lässt sich in folgende Modelle gliedern:

Tab. 4.1: Grundmodelle der Sozialisation in Organisationen (Türk, 1978, S. 128–130)

Modell	Erläuterung
Sozialisationsmodell	Einfügen des Individuums in die Organisation
Akkomodationsmodell	Anpassung der Organisationsstrukturen an das Individuum
Fusionsmodell	gegenseitige Anpassung
Austauschmodell	Einigung auf gemeinsamen Nenner unter jeweiliger Beibehaltung der Strukturen

Die sozialisatorischen Erfahrungen des Individuums sind also in Einklang zu bringen mit den organisationalen Strukturen. Während dies allein für den Beitritt noch keine übergeordnete Rolle spielen muss, da in vielen Organisationen wie z.B. Schulen eine Pflicht zur Teilnahme besteht, benötigt der Mensch Anreize für jede darüber hinaus gehende Motivation zur Leistung für eine Organisation. Einen Ansatzpunkt zur Analyse bieten die folgenden Formen organisationaler Einbindung:

Tab. 4.2: Formen organisationaler Einbindung (Türk, 1978, S. 133–143)

Einbindung	Erläuterung
instrumentalistisch	<ul style="list-style-type: none"> • Erstreben von Vorteilen oder Vermeiden von Nachteilen • Bsp.: Entlohnung durch Arbeitskraft
bürokratisch	<ul style="list-style-type: none"> • Mitwirkung an Funktion/Tätigkeit ohne Notwendigkeit der Gratifikation • Bsp.: Beschäftigung als Identifikationsmerkmal
professionalistisch	<ul style="list-style-type: none"> • Nur Organisation bietet Möglichkeit zur Ausübung einer bestimmten Tätigkeit. • Bsp.: hochspezialisierte Branchen
organisationspolitisch	<ul style="list-style-type: none"> • Übereinstimmung von Organisationszielen und persönlicher Wertvorstellung • Bsp.: Ehrenamt

Darüber hinaus kann die Mitgliedschaft in Organisationen ein zentrales Element zur Prestigebildung für Individuen sein. Eine hohe oder niedrige berufliche oder soziale Position in der Organisationshierarchie bzw. ein hohes oder niedriges gesellschaftliches Prestige der Organisation selbst hat soziale Bedeutung. Eine weitere Funktion besteht in der kompensatorischen Wirkung: Z.B. kann eine hohe Position im örtlichen Karnevalsverein für das Individuum einen Ersatz für mangelnden Erfolg in seiner beruflichen Organisation verkörpern. Auch hier gibt es Wechselseitigkeit: Die Organisation profitiert von einer hohen gesellschaftlichen Stellung ihrer Mitglieder und umgekehrt.

Eine zu beachtende Besonderheit: Organisationen haben nicht nur wechselseitige Beziehungen zu ihren Mitgliedern. Mitglieder können in eine Organisation hineinsozialisiert werden, identifizieren sich mit ihr und haben eine Motivation, sich mit ihr auseinanderzusetzen. Dies gilt jedoch nicht immer, wie das Beispiel von Kunden eines Mineralölkonzerns zeigt. Die Organisation selbst handelt dabei immer aus ihrer eigenen Perspektive, der Repräsentant gemäß der organisationalen Rolle. Die externe Person jedoch

nimmt sie als einen Teil des komplexen gesellschaftlichen Lebens wahr, in welchem zahlreiche Organisationen auf sie einwirken. Diese Beziehung ist folglich Gegenstand von Anforderungen sozialer Kompetenz: Je mehr die Übernahme der Perspektive des Gegenübers gelingt, desto eher wird sie funktionieren (Endruweit, 2004, S. 238–252). Vorausgesetzt werden kann diese Kompetenz jedoch nicht.

Übung 4.3: Formen organisationaler Einbindung

Finden Sie für jede Form der organisationalen Einbindung aus Tab. 4.2 ein Beispiel aus dem Bereich der Sozialen Arbeit.



4.3 Wandel

Geht man davon aus, dass unsere gegenwärtige Gesellschaft „eine organisierte Gesellschaft“ ist (Etzioni, 1967, S. 9), unterliegen Organisationen in gleicher Weise tiefgreifenden Dynamiken, bspw. aufgrund von Globalisierungs- und Automatisierungstendenzen. Im Gegensatz zur typischen Fluktuation und den strukturellen Veränderungsprozessen, denen alle gesellschaftlichen Akteure ausgesetzt sind, bezeichnet organisationaler Wandel

Definition 4.2: Organisationaler Wandel

„[...] eine solche Veränderung in den Variablen einer Organisation, dass diese am Ende des Prozesses ein anderer Typ von Organisation ist als am Beginn“ (Endruweit, 2004, S. 259).



Es geht also um tiefgreifende und unausweichliche Anpassungen z.B. der Ziele, Instrumente und Bedingungen. Dabei kann unterschieden werden zwischen endogenem und exogenem Wandel:

- Exogener Wandel

Auf Basis der skizzierten *Input-output*-Beziehungen können z.B. gesellschaftlicher Wertewandel, Krisen oder technologische Entwicklungen von außen Anpassungsdruck auf die Organisation ausüben.

- Endogener Wandel

Dieser findet in der Regel antizipatorisch statt: Eine Organisation stößt Veränderungen von innen heraus an, um im Zwangsfall vorbereitet zu sein.

Ein wichtiger Faktor für das Überleben einer Organisation im Falle eines Wandels ist die Akzeptanz: eine aktive Bereitschaft zur Übernahme veränderter Strukturen, Ziele und Werte. Fehlt es an Akzeptanz, können Legitimationsprobleme den Erhalt gefährden.

Bezieht man den Wandel auf die Variablen einer Organisation, ergibt sich folgendes Bild:

Tab. 4.3: Formen des Wandels in einer Organisation (Endruweit, 2004, S. 258–272)

Variable	Beispiel
Zielwandel	Eine Organisation der Drogenhilfe wird auf Obdachlosenhilfe ausgerichtet.
Instrumentenwandel	Ehrenamtlich arbeitende Mitglieder werden zu hauptamtlichem Personal.
Bedingungswechsel	Ein Gefängnis ändert die Ausrichtung auf Resozialisierung aufgrund eines politischen Umbruchs.
Strukturwandel	Eine Linienorganisation wird aufgrund einer externen Beratung zur Matrixorganisation umstrukturiert.
Funktionswandel	Das Ordnungsamt übernimmt künftig Aufgaben der Sozialarbeit in benachteiligten Wohngebieten.
Verhaltenswandel	Die Beamten des Ordnungsamtes übernehmen Aufgaben der Sozialarbeit ohne Anordnung von oben.

**Übung 4.4:** Wandel

Finden Sie entlang der genannten Variablen eigene Beispiele für Formen des Wandels in Organisationen der Sozialen Arbeit.

Zusammenfassung

Dieses Kapitel weitete die Perspektive auf die Wechselbeziehungen von Organisationen mit ihrer sozialen Umwelt. Dabei galt es zunächst zu klären, wo genau die Grenzen zwischen den Entitäten liegen, um anschließend die Arten der Beziehungen vorzustellen. Wie sind die Verhältnisse zwischen Organisationen typischerweise strukturiert? Wie begegnen Organisationen gesamtgesellschaftlichen Einflüssen von kollektiver und individueller Seite? Abschließend wurden tiefgreifende Änderungen der sozialen Umwelt thematisiert, welche Organisationen zu einem unfreiwilligen Wandel zwingen.

Aufgabe zur Selbstüberprüfung

- 4.1 Erklären Sie, warum eine Organisation durch Wandel das Prestige ihrer Mitglieder erhöhen kann.

5 Ein Beispiel aus der Praxis: das Gefängnis als totale Institution

*Ziel des folgenden Kapitels ist es, ergänzend zu den bislang dargestellten organisationstheoretischen Grundlagen den Blick auf Einrichtungen als **totale Institutionen** zu richten. Anhand eines Beispiels aus einem möglichen Arbeitsfeld der Sozialen Arbeit soll das Verständnis von einer Einrichtung als totaler Institution veranschaulicht werden. Am Beispiel des Gefängnisses werden Sie in der Lage sein, die komplexen Strukturen von Organisationen in ihren theoretischen Zusammenhängen und praktischen Auswirkungen für die Beteiligten zu erkennen und auf Ihre berufliche Lebenswelt zu übertragen.*

Die interne Dynamik des Gefängnisses steht stellvertretend für eine Reihe von lebensweltersetzenden Einrichtungen, die als *totale Institutionen* bezeichnet werden, z.B. auch Psychiatrien, Krankenhäuser oder Pflegeheime. Wie in Abschnitt 1.3.2. bereits in Grundzügen dargestellt, sind zentrale Merkmale dieser Organisationen u. a. der Verlust persönlicher Freiheit, der gewohnten Sozialbeziehungen, des Zugangs zu materiellen und symbolischen Gütern sowie der persönlichen Autonomie. Trotz zahlreicher struktureller Unterschiede lassen sich dabei Begriffe und Perspektiven zwischen den Einrichtungen übertragen.

Mögliche Aufgaben der Sozialen Arbeit im Gefängnis betreffen sowohl das Ankommen im neuen Umfeld, die Bewältigung des Hafterlebens (Organisation und Durchführung von Angeboten und Maßnahmen, Koordination der Zusammenarbeit mit externen Mitarbeitern, Förderung der Sozialbeziehungen und behördliche Unterstützung) als auch, und vor allem, das angestrebte Ziel der Resozialisierung, bspw. durch eine individuelle Entlassungsvorbereitung. Diese Aufgabe wird vor allem im Rahmen des Sozialdienstes und durch externe Anbieter gewährleistet.

Um den rechtlichen Rahmen kurz zu skizzieren, zunächst einige Grundlagen des deutschen Strafvollzugssystems.

5.1 Das deutsche Strafvollzugssystem

Eine Freiheitsstrafe wird in Deutschland im Falle einer Verurteilung verhängt, wenn diese mindestens 6 Monate (§ 47 Abs. 2 [StGB]) und max. 15 Jahre (§ 38 Abs. 2 StGB) beträgt und nicht zur Bewährung ausgesetzt wird. In Ausnahmefällen sind auch Freiheitsstrafen zwischen einem und 6 Monaten (§ 47 Abs. 2 StGB) bzw. lebenslange Haftstrafen möglich (§ 38 Abs. 1 StGB) (Fischer, 2019).

Eine bundeseinheitliche Regelung wurde 1976 im Strafvollzugsgesetz manifestiert, das Vorgaben hinsichtlich des Resozialisierungsgedankens wie auch für die Gestaltung des Haftalltags und die personelle und institutionelle Ausstattung der Anstalten beinhaltete. Dieses wurde im Anschluss an die Föderalismusreform 2006 jedoch nach und nach durch Landesgesetze abgelöst, sodass heute jedes Bundesland ein eigenes Strafvollzugsgesetz hat und diese Landesgesetze sich durchaus voneinander unterscheiden (Bunk, 2018).

Das Ziel der Haftzeit ist die Veränderung der Normorientierung einer für deviantes und strafbewehrtes Verhalten verurteilten Persönlichkeit, sodass sie künftig zu normkonformen Verhaltensweisen greift (Bundesministerium der Justiz und für Verbraucherschutz, 2019, S. 8).



Definition 5.1: Norm (Haferkamp, 1980, S. 31)

- von einer Mehrheit
- verinnerlichte Vorstellung von
 - richtigem Handeln
 - in bestimmten Situationen
 - wenn bei Zuwiderhandeln mit Sanktionen zu rechnen ist

Die Gesellschaft investiert dafür viel Geld: Im Jahr 2011 betragen die Ausgaben aller Bundesländer 2,7 Mrd. Euro, ein Haftplatz kostete den Steuerzahler durchschnittlich 39 500 Euro (Statistisches Bundesamt, 2015, S. 55). Dabei zeigt eine aktuelle Studie des Bundesministeriums der Justiz, dass 33 Prozent der zu unbedingter Freiheitsstrafe Verurteilten innerhalb von neun Jahren wiederverurteilt werden (Jehle et al., 2016, S. 17).

Es gibt in Deutschland 4 Formen des Vollzugs:

- offener Vollzug:
 - Arbeit außerhalb der Anstalt
 - begleitete Freizeitaktivitäten
- geschlossener Vollzug:
 - Gliederung in Kurzstrafe bis 18 Monate und Langstrafe über 18 Monate
- Maßregelvollzug:
 - im Falle psychischer oder Suchterkrankungen
 - Ergänzung des Freiheitsentzuges durch psychiatrische Behandlung oder Entwöhnung
- Sicherheitsverwahrung:
 - im Anschluss an die eigentliche Haftzeit
 - bei Feststellung einer besonderen Schwere der Tat
 - Einschätzung erfolgreicher Resozialisierung als nicht vorhanden

In den JVA's treffen wir auf verschiedene Rollen- und Funktionsträger:

- Leitung:
 - Verantwortung für Funktionsfähigkeit der Anstalt, Umsetzung der Vollzugspläne und Entscheidungen über Haftlockerungen oder Sanktionierungen von Gefangenen
- Sozialstab:
 - in spezifischen Bereichen, z.B. Seelsorger, Sozialpädagogen, Mediziner ...
- Bedienstete:
 - Werkdienst: Ausbildungs- und Arbeitsbetriebe

- allgemeiner Vollzugsdienst: Organisation des Haftalltags

Die Haftgestaltung folgt folgenden Prinzipien:

- Angleichungsgrundsatz: möglichst realitäts- und lebensnahe Gestaltung der Strafe
- Gegensteuerungsprinzip: Ausgleich negativer Konsequenzen der Haft, die psychisch, sozial und materiell auftreten (Bunk, 2018).

Eine Übersicht über Merkmale der Gefangenen in Deutschland gibt Tab. 5.1.

Tab. 5.1: Statistik der Insassen in deutschen JVA 2018 (Destatis, 2018)

Kategorie	Anzahl
Insgesamt	50 957
Geschlecht	
Männer	48 026
Frauen	2 931
Alter	
< 25 Jahre	6 990
25–40 Jahre	26 473
> 40 Jahre	17 494
Art des Strafvollzugs	
Freiheitsstrafe	34 799
Jugendstrafe	4 197
Sicherungsverwahrung	182
Haftdauer	
Bis 9 Monate	12 055
9 Monate bis 2 Jahre	9 833
2 bis 5 Jahre	7 596
5 bis 15 Jahre	4 166
Lebenslang	1 149
Nationalität	
Deutsch	34 690
Ausländer	16 267
davon:	
EU-Länder	5 439
Anderes Europa	4 896
Afrika	2 888

5.2 Die Bedeutung der Gruppe im Strafvollzug

Das Stanford-Prison-Experiment (Zimbardo, 2005) hat gezeigt: Alle Beteiligten stehen unter enormem Druck. Die Übernahme sozialer Rollen wird in vergleichsweise kurzer Zeit so ausgeprägt vollzogen, dass man von einem empfundenen Identitätsverlust sprechen kann: Die zugewiesene Rolle bestimmt das Handeln und drängt die bisherigen Sozialisierungserfahrungen in den Hintergrund.



Übung 5.1: Das Stanford-Prison-Experiment

Recherchieren Sie den Verlauf des Stanford-Prison-Experiments, fassen Sie die Ergebnisse zusammen und zeigen Sie methodische Schwächen auf. Arbeiten Sie denkbare Wirkungen des Settings auf das Rollenverhalten der beteiligten Wärter und Insassen heraus.

Literatur, insbesondere zum Verlauf des Experiments und zur Zusammenfassung der Ergebnisse, finden Sie bei: Zimbardo (2005).

Ein Ausweg aus dieser Situation ist die Mitgliedschaft in einer Gruppe, um diesen Verlust abzufedern. Warum schließen sich also Menschen zu Gruppen zusammen? Auf der theoretischen Ebene lassen sich neben den frühen Untersuchungen zum Ethnozentrismus, jener „Weltanschauung, nach der die eigene Gruppe das Zentrum aller Dinge ist und alle anderen im Hinblick auf sie einstuft und bewertet“ (Sumner, 1906, S. 13), zahlreiche Erklärungen zur Gruppenbildung heranziehen. So z.B. das Minimalgruppen-Paradigma, wonach die Einteilung in zwei Gruppen genügt, um die eigene Gruppe auf- und die Fremdgruppe abzuwerten (Tajfel, Billig, Bundy et al., 1971), oder die Bezugsgruppentheorie, wonach dem Individuum komparativ wie normativ Handlungsanleitungen auf kognitiver wie auch auf der Verhaltensebene geboten werden (Merton & Kitt, 1950). Darüber hinausgehend bietet die Theorie der sozialen Identität nicht nur eine Systematisierung der sozialen Umwelt. Vielmehr stellt sie ein selbstreferenzielles System für Gruppenmitglieder zur Verfügung, welches Hilfestellung zur Definition der eigenen sozialen Identität über die Gruppe ermöglicht (Tajfel & Turner, 1986).

Das Individuum strebt nach einem befriedigenden Selbstkonzept; dafür genügt die Zugehörigkeit zu einer Gruppe, die man selbst positiv bewertet, während man sich von anderen Gruppen distanziert, unabhängig davon, ob die Abwertung auf Basis von Vorurteilen oder subjektiv wahrgenommenen Eigenschaften beruht. Die Kohäsion, das Wir-Gefühl wird verstärkt, indem man die Fremdgruppe als homogenen Zusammenschluss betrachtet, der keine komplexen Hinterfragungen erfordert. Verallgemeinerungen machen die Abwertung einfach und schaffen simple Feindbilder. Ziel negativer Stereotype können z.B. die (Körper-)Sprache, Mentalitäten oder auch Nationalitäten sein. Genauso können diese Dinge auch Gründe für die Zugehörigkeit zu einer Gruppe sein: ethnische Merkmale, politische Merkmale, habituelle Merkmale wie körperliche Stärke oder auch die Schwere des Delikts oder die Dauer der Haftzeit (Kühnel, 2007).

Die soziale Identität der Insassen ist insbesondere zu Beginn der Haftzeit stark bedroht. Daher ist die Zugehörigkeit nicht nur aus pragmatischen Gründen wichtig, sondern auch um einen psychologischen Orientierungspunkt zu bekommen. Die Gruppe bietet die Zugehörigkeit zu einem Bezugssystem mit spezifischen Merkmalen, die Leitplanken in fremder Umgebung sein können. Gemeinsame Werte, Normen und Interessen schaffen ein Zusammenhandeln, ein kollektives Verhalten, das einem Insassen die Last der er-

förderlichen sekundären Sozialisation in das System Gefängnis erleichtert, indem es ihn oder sie mit Spezialwissen versorgt (Dimbath, 2013). Wissen ist hier die situative Vermittlung der jeweils aktuell relevanten sozialen Bezugsrahmen und hierdurch beeinflussten individuellen und kollektiven Interessen. Dies gilt in besonderem Maße für ausländische Gruppen, da diese nicht auf ihre Sozialisationserfahrungen in der Mehrheitsgesellschaft zurückgreifen können (Spindler & Tekin, 2001).

Beispiel 5.1:



Eine ethnisch geprägte Gruppe im Strafvollzug: DIEBE IM GESETZ

Ihren Ursprung hat die Gruppe in den Gulags des 19. Jahrhunderts, um den Repressionen kollektiv besser begegnen zu können. Aus der Gruppe wurde insbesondere in der UDSSR und den Nachfolgestaaten der Sowjetunion ein Mythos, der sich einerseits aus Angst, andererseits aber auch aus Respekt speist, der wohl in erster Linie darauf zurückzuführen ist, dass korrupte Vertreter des staatlichen Systems über ein noch niedrigeres Prestige verfügen und sich die Gruppe als Gegenspieler darstellt. Hinzu kommt, dass es innerhalb der „Diebe im Gesetz“ einen strikten Ehrenkodex gibt, der bestimmte Delikte verurteilt. So sind Diebstahl und Raub wie auch der minimale Einsatz von Gewalt legitim, während bspw. Drogenhandel nicht toleriert wird. Auch wenn der straffe Kodex der Gruppe in Deutschland nicht mit dem aus der Herkunftsregion zu vergleichen ist, besagt eine Studie aus dem Jahr 2008, dass etwa 57 Prozent der (Spät-)Aussiedler in entsprechende Strukturen eingebunden sind.

Die Gruppe zeichnet sich vor allem durch die Ablehnung staatlicher Institutionen und ihrer Vertreter aus: Kooperation gilt als Verrat und wird innerhalb der Gruppe strikt bestraft. Die Mitglieder sind einer stark hierarchisierten Struktur zu Gehorsam verpflichtet, die Regeln werden von oben herab bestimmt und unnachgiebig durchgesetzt.

Hinsichtlich der Mitgliedschaft versprechen sich die Insassen:

- gesteigerte Selbstwirksamkeit und Selbstwertgefühl als Teil einer etablierten und schlagkräftigen Gruppe mit Autorität,
- Schutz vor anderen Insassen und das Zurückgreifen auf Machtstrukturen der Gruppe,
- die bevorzugte Rolle als Mitglied statt als Opfer.

Darüber hinaus erscheint die Frage interessant, ob die Akzeptanz hierarchischer Strukturen, welche die „Diebe im Gesetz“ auszeichnen, und der Gehorsam gegenüber Autoritäten auch einen Einfluss auf das asymmetrisch benachteiligende Machtverhältnis gegenüber den Beamten haben könnte. Zum einen positiv, weil Entscheidungen höherer Ebenen nicht infrage gestellt werden. Zum anderen negativ, weil es in der Genese der Gruppe fest verankert ist, Vertreter staatlicher Behörden abzulehnen (Zdun, 2012).

Die Differenzierungen zwischen den Gruppen finden auf Basis spezifischer Bezugsrahmen der straffvollzuglichen Lebenswelt statt, was das Gefängnis als speziellen Fall prädestiniert. Nicht nur sind die Lebensumstände stark reglementiert und die Entscheidungsautonomie so gut wie aufgehoben. Besonders stark wirken hier drei Dinge:

- Die Deprivationssituation führt dazu, dass der Fokus der Insassen stark auf dem eigenen instrumentellen Nutzen liegt. Man ist insbesondere zu Beginn der Haftzeit, nach dem Abbruch der zuvor gelebten sozialen Kontakte und der Aufgabe, sich in dieses völlig fremde und stark hierarchisierte System aus Normen und Handlungserwartungen einzufinden, dankbar für jede Form der Gemeinschaft. Eine Gruppe bietet Orientierung, Schutz und kann dabei unterstützen, die eigene Identität nicht zu verlieren bzw. eine neue aufzubauen. Dies ist ein typischer Prozess im Gefängnis: Mit zunehmender Dauer rationalisieren sich emotionelle Bindungen (Kette, 1991).
- Auch wichtig: die Fremdbestimmung von Sozialkontakten. Man sucht sich nicht aus, mit wem man die Zelle, den Trakt und das Gefängnis teilt. Stellen Sie sich vor: Sie kommen in ein Zuhause, in das sie gar nicht wollen, wo jemand ist, der Ihnen sagt, was sie wann und wie zu tun haben, nimmt Ihnen alles Persönliche und Ihre Privatsphäre weg ... und dann können Sie nicht mal entscheiden, mit wem Sie dort zu tun haben. Sie finden ein System der Abhängigkeiten vor und stehen vor der Wahl: Bleibe ich allein oder wähle ich die Zugehörigkeit zu einer Gruppe – und zwar aus der Auswahl, die ich vorfinde?
- Der große Statusunterschied und das asymmetrische Machtverhältnis zwischen den Bediensteten und den Insassen. Die einen geben die Struktur sämtlicher Bereiche des Lebens vor und die anderen haben zu gehorchen.

5.3 Prisonisierung

Welche Prozesse wirken nun wie genau im Gefängnis auf das Individuum? Den Auftakt der in diesem Heft getroffenen Auswahl soziologisch-theoretischer Erklärungen bildet die Infektionstheorie (Clemmer, 1958). Sie fußt auf der empirischen Beobachtung, dass der Aufenthalt im Gefängnis nicht immer dazu führt, dass resozialisierte Bürger ohne Devianztendenzen ein normkonformes Leben führen. Vielmehr ist es keine Ausnahme, dass Täter nach der Haftzeit ihr neu erworbenes Spezialwissen dazu nutzen können, ausgeklügeltere und schwerwiegendere Vergehen zu verüben. Clemmer formulierte in diesem Zusammenhang den Begriff der *Prisonisierung*.

Dieser beschreibt einen Assimilationsprozess an die Gefängniskultur und beinhaltet die graduelle Übernahme von Lebensformen, Sitten, Gebräuchen und einer allgemeinen Kultur des Gefängnislebens im Sinne von Normen und Werten. Diese Anpassung findet unter Zwang statt, da das Individuum keine Wahl hat, als Teil der Gruppe der Gefangenen zu sein. Dabei ist der Grad des Unterwerfens und der sich daraus ergebenden Konsequenzen eine höchst individuelle Angelegenheit und abhängig von zahlreichen Faktoren, z. B.:

- die Beeinflussbarkeit der Persönlichkeit
- die Qualität der Beziehungen nach außen
- die Aufnahme in Primärgruppen im Gefängnis
- die Zuordnung zu anderen Insassen

- die Akzeptanz der Gefängnisnormen
- das Alter, das Delikt, die Nationalität, die Ethnie, die regionale Herkunft etc.

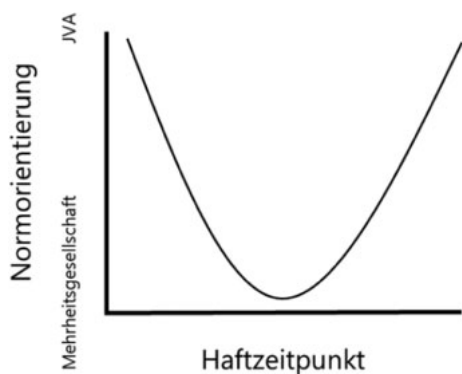
Clemmer geht dabei davon aus: Je länger die Haftzeit ist, desto vollständiger fällt die Übernahme der anstaltsinternen Normen aus und desto schwieriger wird zugleich eine erfolgreiche Integration des Insassen bei Langzeitstrafen. Ein Ausschluss aus der Gesellschaft macht eine Rückkehr also nicht leichter: Haft wäre demzufolge kontraproduktiv. Allerdings wird die Radikalität der Aussage durch die oben genannten personalen Bedingungen zum Grad der Übernahme eingefangen. Der Insasse kommt als Krimineller, prägt die Subkultur des Gefängnisses mit, und je nach dispositionellen und sozialen Voraussetzungen werden seine Handlungsmuster verfestigt oder nicht.

Eine weitere Komponente im Einfluss der Haftzeit auf konformitätsrelevante Einstellungen stellt der Zeitpunkt der Haftzeit dar. Allerdings gibt es hier unterschiedliche empirische Erkenntnisse.

Hinweis:

U-Kurve

Wheeler (1961) hat die These aufgestellt, dass die *Prisonisierung* in Form einer U-Kurve verläuft. Zu Beginn und am Ende der Haftzeit haben wir es mit einer verhältnismäßig hohen Übereinstimmung der Gefangenen mit den Normen des Strafvollzugs zu tun, da man in der neuen Umgebung nicht negativ auffallen will bzw. am Ende der Haftzeit Angst vor der Aufgabe verspürt. Nicht umsonst sind bspw. Fluchtversuche in der Woche vor der Entlassung keine Seltenheit. Zur Mitte der Haftzeit kommt es zu einer Entfernung von den Gefängnisnormen, welche der Deprivation der Lebensumstände geschuldet ist.



Diese U-Kurve gibt es allerdings auch in die andere Richtung: Zu Beginn ist der Inhaftierungsschock dafür verantwortlich, dass man der neuen Situation und den Normen der Institution ablehnend gegenübersteht. Nach der Anpassung zur Mitte der Haft kommt es kurz vor dem Ende der Haftzeit wieder zur Ablehnung, da man sich auf die Entlassung und die neuen Anforderungen vorbereitet und sich mit den Werten der freien Gesellschaft identifiziert. Andere Studien berichten von einem linearen Verlauf und einer stetigen Verstärkung des Prisonisierungsgrades im Verlauf der Haftzeit. In diesem Kontext ist außerdem wichtig zu bedenken, dass die Verfügbarkeit individueller Bewältigungsressourcen, wie z.B. eine hohe kognitive Flexibilität, einen entscheidenden Einfluss haben dürfte. Hier zeigen sich Parallelen zum Begriff der Resilienz.

Eine Metaanalyse zeigt dementsprechend diverse „unterschiedliche Verlaufsformen von Anpassungsprozessen in Haft“ (Kühnel, Hieber & Tölke, 2005, S. 243), sodass weitere institutionelle, individuelle und anstaltsfremde Variablen von Bedeutung sein müssen (Bukstel & Kilmann, 1980).

5.4 Die totale Institution

Der kanadische Soziologe Erving Goffman untersuchte Einrichtungen auf ihre Wirkung hinsichtlich der Bewohner und entwickelte den Begriff der *totalen Institution*, welche er auf u. a. Krankenhäuser, psychiatrische Anstalten und eben Gefängnisse bezog (Goffman, 1973). Zwar wirken in jeder dieser Einrichtungen die in Abschnitt 1.3.2 dargestellten Mechanismen der Kontrolle menschlicher Bedürfnisse durch eine bürokratische Organisation. Jedoch unterscheiden sie sich im Grad der Freiwilligkeit, der Verbindlichkeit, der strukturellen Gestaltung und der hierarchischen Anordnung der Akteure: „Offenbar findet sich keins der von mir beschriebenen Elemente ausschließlich in totalen Institutionen, und keines ist allen gemeinsam“ (Goffman, 1973, S. 17).

Unser Beispiel, der Strafvollzug, ist demnach eine für *totale Institutionen* typische Zwangssituation. Diese wird in erster Linie durch die hierarchische Beziehung zwischen Insassen und Bediensteten charakterisiert. Die Bediensteten kontrollieren Kommunikation, die Abfolge der Tätigkeiten, letztlich alle Handlungsoptionen im Auftrag der Autorität. Und dies tun sie in zahlenmäßig deutlicher Unterlegenheit auf Basis der institutionell vorgegebenen antagonistischen Machtstruktur.

Hinzu kommt, dass die Institution die Segregation der Lebensbereiche aufhebt. Es gibt bspw. keine Ausdifferenzierung von Freizeit und Arbeit mehr, alles findet an genau der gleichen Stelle und unter den Augen der gleichen Autorität statt – und dies höchst bürokratisch organisiert und fremdbestimmt.

Dabei ist bereits die Institutionalisierung eine Form der unerwünschten Statuspassage: Der Neuankömmling wird rituell und unnachlässig aus der Gesellschaft ausgegliedert und in die Institution eingegliedert. Dabei durchläuft er „Degradierungszeremonien“ (Garfinkel, 1956, S. 420): Prozeduren, die dem Individuum verdeutlichen, dass es nun zum benachteiligten Teil eines extrem asymmetrischen Machtverhältnisses gehört. Der Insasse ist nicht mehr länger Subjekt seines Handelns, sondern Objekt der Verfügungen anderer. Der Insasse verliert in diesem Prozess seine Mittel zur Selbstidentifikation und noch viel mehr (von Trotha, 1983):

- Freiheit:
 - Verwahrung im Gefängnis
 - Verwahrung innerhalb der Institution in einer Zelle
- gewohnte Sozialbeziehungen
 - Verlust des Bezugsrahmens zur Vergewisserung der eigenen Identität
 - Sexualkontakte

- Zugang zu materiellen und symbolischen Gütern
 - Gewährleistung der Minimalbedingungen des Lebens
 - Möglichkeit zur Führung eines Kontos (bei unterdurchschnittlichem Tageslohn)
- Autonomie
 - Manifestation der Strukturprinzipien der *totalen Institution*

Diese Verluste sind total und zielgerichtet organisiert. Der Insasse ist ab dem Zeitpunkt seines Eintritts einem System von Regeln unterworfen, die sämtliche denkbaren Aspekte seines Alltags bestimmen. Er ist gezwungen, neben den subkulturellen Systemen und Codes der übrigen Insassen auch die Struktur des ihn bestimmenden Organisationswissens zu erlernen. Und zwar im Tempo, das die *totale Institution* vorgibt. Sollte der Insasse auf die Idee kommen, von der vorgegebenen Linie abzuweichen oder gar Widerstand auszuüben, führt dies nur zu weiteren Sanktionen, die den Prozess erschweren. Goffman nennt das den „looping effect“ der Angriffe auf das Selbst (Goffman, 1973, S. 43): Dem Insassen wird nicht nur die Verfügbarkeit über sein Handeln entzogen, sondern auch über seine Abwehrmechanismen, während man mit Ersterem das Zweite hervorruft.

Wie reagiert das Individuum nun auf die *totale Institution*? Goffman (1973) unterscheidet zwischen der primären und sekundären Anpassung. Ziel beider Formen ist die Wiederherstellung der angegriffenen und beschädigten Identität.

- primäre Anpassung:
 - Übereinstimmung mit Normen und Anforderungen der Institution
 - Eingliederung in Abläufe und Befolgen der vorgegebenen sozialen Interaktionsmuster
 - Belohnung: Privilegien, z.B. Teilnahme an externen Angeboten, Aussetzung der Strafe auf Bewährung wegen guter Führung nach meist 2/3 der Haftzeit
- sekundäre Anpassung:
 - informeller Bereich der Anwendung unerlaubter Mittel
 - Empfinden von Individualität durch Abgrenzung zu Erwartungen und Zielen der Institution

Diese Parallelgesellschaft der Insassen kann als Reaktion auf sowie als Anpassung an die institutionellen Deprivationen und die strikte Trennung inklusive eines dichotomen Machtverhältnisses zwischen Bediensteten und Gefangenen betrachtet werden. Die Subkultur, die sich hieraus ergibt, ist Gegenstand des nächsten Unterkapitels.

Übung 5.2: Die *totale Institution*

Stellen Sie drei wesentliche Unterschiede zwischen zwei *totalen Institutionen* Ihrer Wahl heraus.



5.5 Insassenkultur

Wie sieht so eine Insassenkultur aus?

Hinweis:

Der Kulturbegriff

Kaum ein Wort wird im allgemeinen Sprachgebrauch mit solch vielfältigen Bestimmungen verwendet wie *Kultur*: von Ess-, Hooligan-, Sub- bis zur Streitkultur, um nur einige Beispiele zu nennen. Um den Begriff für unsere Zwecke sozialwissenschaftlich zu operationalisieren, ist an dieser Stelle eine Definition vorzustellen.

Da die Betrachtung von Kultur stark vom jeweiligen disziplinären Ansatz abhängt, nähern wir uns über eine Typologie (Reckwitz, 2004, S. 6):

Kulturbegriff	Erläuterung
normativ	<ul style="list-style-type: none"> Trennende Überhöhung bzw. Ausgrenzung bestimmter ästhetischer Phänomene, Objekte und Praktiken
totalitätsorientiert	<ul style="list-style-type: none"> Fokus auf Gesamtheit aller kollektiv verbreiteten Denk-, Handlungs- und Wahrnehmungsmuster sowie Glaubens-, Lebens- und Wissensformen Anerkennung von Gleichwertigkeit
differenztheoretisch	<ul style="list-style-type: none"> systemtheoretisch fundierte Einschränkung auf intellektuelles Teilsystem moderner Gesellschaften (z.B. Kunst, Bildung, Wissenschaft)
bedeutungs- und wissensorientiert	<ul style="list-style-type: none"> Gesamtkomplex von Vorstellungen, Denkformen, Empfindungen, Werten und Bedeutungen Materialisierung in Symbolsystemen (materielle, soziale und mentale Leistungen)

Begegnet man dieser Vielfalt der Annäherungsoptionen aus soziologischer Sicht, dürfte folgende Definition unserem Beispiel der totalen Institution dienlich sein:



Definition 5.2: Kultur

„Die Gesamtheit der Verhaltenskonfiguration einer jeden sozialen Gruppe, ganz gleich, wie groß und dauerhaft sie ist“ (Fuchs-Heinritz, 2011, S. 384).

In unserem Beispiel sind gemeint: Die überindividuellen Wertvorstellungen und Verhaltensvorschriften, Ansichten über die Umwelt, Bräuche, Sprache, Gewohnheiten und sonstigen Verhaltensweisen, die für die jeweilige Anstalt typisch sind. Durch die skizzierten Bedingungen wie die Deprivationssituation oder das asymmetrische Machtverhältnis zwischen Insassen und Bediensteten gleichen sich Elemente institutionsübergreifend, jedoch wird die Subkultur schlussendlich durch ihre Mitglieder definiert, also diejenigen, die sich zu einer bestimmten Zeit an einem bestimmten Ort befinden und ihre Konstruktion der Wirklichkeit in sie einbringen. Nicht nur macht die Insassenkultur den Insassen kriminell (wie die Infektionstheorie darlegt): Ebenso macht der Insasse die Insassenkultur kriminell.

Was aber sind die übergreifenden Werte, Normen und Elemente, die eine Insassenkultur typischerweise ausmachen? Zunächst zur Insassenseite (von Trotha, 1983):

- Insassenkode:
Zusammenhalt und Solidarität als Opposition gegenüber den Angestellten und den von ihnen vertretenen Normen und Werten
- Ruhe:
 - vor allem im Sinne von: „in Ruhe lassen“ und „Ruhe bewahren“
 - keine Provokation von Konflikten, die dem Personal Anlass für Sanktionen geben könnten
- Autonomie:
 - Herstellung einer Nische für Individualität
 - Beispiele: Fitnesstraining, Gestaltungsmöglichkeiten der Anstaltskleidung nutzen

Um diese Themen gruppieren sich die sogenannten „Argot-Rollen“, die das soziale Beziehungsnetz der Insassen widerspiegeln. Man typisiert sich sozusagen selbst nach bestimmten Verhaltensweisen – und das entlang des Insassenkodes, der einen Interpretationsrahmen und Maßstab bildet (Sykes, 1958).

Beispiel 5.2:

Argot-Rollen

Ein Beispiel ist der „right guy“. Er ist, ironisch ausgedrückt, der Musterinsasse: Er ist gegenüber seinen Genossen loyal, macht keine Probleme, kneift aber nicht, wenn es zur Sache geht. Er beutet niemanden aus, teilt seinen Besitz und steht in jeder Hinsicht in fundamentaler Opposition zur Obrigkeit. Er verkörpert also das Idealbild des Insassen, wie er aus Insassensicht zu sein hat.

Das Gegenbild wäre der „square John“, der sich den Normen des Gefängnisses unterordnet und umgangssprachlich als „Ratte“ gilt. Darüber hinaus gibt es zahlreiche weitere Rollen wie den „bullbuster“, der für kompromisslose Aggressivität bekannt ist, oder den „merchant“, den Kaufmann des „underlife“ (Sykes, 1958)².

Die Bildung einer Subkultur hat laut Clemmer eine Homogenisierung zu Folge: Die individuellen Unterschiede der Gefangenen treten angesichts der gemeinsamen Anpassungsprobleme zurück, um die Vollzugssituation bestmöglich zu überstehen. Als Produkt steht am Ende ein Insasse, der seine Rolle im System Gefängnis und dessen Subkultur findet, was ihn wiederum von den Normen der Gesellschaft entfernt (Clemmer, 1958).

2. Wengleich Sykes' Forschungsergebnisse aus den 1960er-Jahren stammen, können die beschriebenen Rollen auch im heutigen Gefängnisalltag gefunden werden (wenn auch vielfach unter anderem Namen). Aktuelle soziologische Untersuchungen zum Strafvollzug stellen – nicht nur im Hinblick auf solche sozialen Rollen – ein Forschungsdesiderat dar.



Nun zur Seite der Bediensteten:

Wir haben es mit Menschen zu tun, die den Spielregeln der *totalen Institution* ebenfalls täglich unterliegen. Sie sind in der Unterzahl und haben hohe Anforderungen an sich zu erfüllen. Sie arbeiten mit verurteilten Menschen, die unter Deprivation leiden, was die Möglichkeit devianten Verhaltens erhöht. Gewalt oder Ausschluss als Möglichkeiten der Sanktionierung scheiden aus. Was tun?

Für einige lautet die Antwort: Selbstvergewisserung der Position durch den Aufbau einer Beziehung zu Schlüsselpersonen auf der anderen Seite. Die Insassen festigen das Abhängigkeitsverhältnis gegenüber den anderen Gefangenen durch exklusiven Zugang zu Informationen und Privilegien, den sie sich durch Kooperation und Gewährung von Einsichten und Einfluss erkaufen. Opposition und Solidarität haben somit strategische Funktion (Pilgram, 1978; Harbordt, 1972).

Nimmt man die Gefangenen wieder als Gesamtgruppe, ist das Phänomen der Etikettierung seitens der Beamten keine Seltenheit. Die Insassen werden typisiert, um die große Bandbreite des Insassenverhaltens in einen bestimmten Erwartungshorizont zu überführen. Die Etikette sorgt gewissermaßen dafür, dass Beamte eine Handlungsanleitung im Hinterkopf und letztlich in ihren Interaktionsordnungen haben, die sie mit interpretativen Mustern versorgt. Wenn einem Insassen ein erwartbares Verhalten zugeordnet wird, erleichtert das die Arbeit mit prognostischem und präventivem Wert: Von spezifischen Gruppen kann ich spezifische Reaktionen erwarten. Zum Beispiel legen Drogenabhängige ein anderes durchschnittliches Verhalten an den Tag als Kampfsportler (Maeder & Brosziewski, 1997).

Die Teilhabe an der Insassenkultur führt je nach Rolle zu einer größeren oder geringeren, aber einer in jedem Falle vorhandenen Übernahme von Wissen und nonkonformen Wertorientierungen. Folge: Entfernung des – nennen wir es – „JVA-Ich“ vom „Gesellschafts-Ich“. Je mehr sich der Insasse auf die *totale Institution* einlässt und der Zwang besteht, umso mehr entfernt er sich von Normen und Werten, die außerhalb der JVA gelten: ein Teufelskreis.



Übung 5.3: Alternativen zum Status quo

Skizzieren Sie Ihre (realistische) Idee einer *totalen Institution*, in der die negativen Folgen der Gruppenbildung und devianter Normorientierung gemildert oder ihre Entstehung verhindert werden könnte.

5.6 Die Theorie der Subkultur

Die „Theorie der Subkultur“ (Irwin & Cressey, 1962; Irwin, 1970) besagt, dass das Verhalten von Insassen im Strafvollzug maßgeblich von ihrer subkulturellen Zugehörigkeit vor der Haftzeit abhängt und die Insassen ihre deviante Identität aufrechterhalten. Also: Inhalte und Organisationsformen der Insassenkultur, die Art und Weise und der Grad der *Prisonisierung* und die Wahrscheinlichkeit des Rückfalls sind davon abhängig, aus welchem subkulturellen System der Insasse kommt. Je nach Prägung findet der Insasse spezifische Lösungen, um sich an die *totale Institution* anzupassen.

Dies führt zu einer Umkehrung bzw. Ergänzung der bisherigen Perspektive:

Wir kommen von einer Insassenkultur zu einer Institution der Insassenkulturen. Folgt man dieser Theorie, gibt es keine einheitliche Insassenkultur, die von allen geprägt wird und typische Verhaltensweisen für den jeweiligen Kontext bereitstellt. Vielmehr haben wir es nun mit einem vielgestaltigen Gebilde subkultureller Verhaltensweisen zu tun, die jeweils eigene Anpassungsformen an die Verhältnisse zeigen.

Folglich ist das Problem der Insassen nicht, dass sie letztlich von der *totalen Institution* zur Devianz gezwungen werden (wie es die bisher vorgestellten Theorien suggerieren), sondern vielmehr, dass die Insassen unter den Bedingungen der Eingriffe der Institution ihre Devianz und subkulturell abweichenden Verhaltensweisen aufrechterhalten können.

Je nach subkultureller Prägung vor der Haft zeigen Insassen unterschiedliche Strategien der Anpassung an die Verhältnisse, die sie im Gefängnis vorfinden. Dabei handelt es sich strenggenommen um zwei Ebenen: den Grad des Festhaltens an der Außenwelt sowie den Grad der Bewahrung der Vorinhaftierungsidentität.

Die Theorie der Subkultur nennt drei Formen der Anpassungsstrategien (von Trotha, 1983, S. 47 ff.):

- Zeit absitzen (z.B. Diebes-Subkultur)
 - Orientierung an der Außenwelt bleibt bestehen, subkulturelle Identität wird bewahrt.
 - Die Inhaftierung gilt als Berufsrisiko; es erfolgt keine Teilnahme an Argot-Rollen.
- Chance nutzen
 - Lernen, deviante Talente für legitimen Weg der Lebensführung anzuwenden
 - Ziel ist nicht die Resozialisierung, sondern die Bewahrung der Option auf eine normkonforme Identität.
- Brücken abbrechen
 - Übergang zur Anstalt als Lebensform und -mittelpunkt
 - Abbruch des Außenweltbezugs, Übernahme von Argot-Rollen

Dabei sind Mischformen jederzeit möglich und üblich. Die Insassen bedienen sich in der Regel aller Typen, je nach akuter Intention und Bedarf der Situation.

Im Gegensatz zu den zuvor vorgestellten Theorien trifft die Theorie der Subkultur eine differenzierte Aussage zur Resozialisierung:

Unabhängig davon, wie im Einzelnen der Strafvollzug organisiert ist, glaubt die Theorie der Subkultur, auf der Grundlage der Tatsache subkultureller Verhaltenssysteme differentielle Rückfallraten vorhersagen zu können. (von Trotha, 1983, S. 68)

Sie besagt demnach auch, dass innerhalb der abweichenden Identitäten Arrangements und Kompromisse mit konventionellen Verhaltenssystemen, wie es das Gefängnis darstellt, möglich sind. Die Verortung in einem devianten Wertesystem führt nicht zwangs-

läufig zu einer Karriere als Berufskrimineller. Es gibt Brücken zur Konformität, die je nach subkultureller Prägung breiter oder schmaler sind. Denken Sie an den Kunstfälscher, der zum gefeierten Maler wird. Werden diese Brücken nicht erkannt und gefördert, sondern durch die Institution und das System verhindert oder zerstört, ist eine Rückkehr zur Konformität verhindert. Natürlich immer vorausgesetzt, der Insasse erkennt für sich überhaupt den Willen, auf diese Brücken zu gehen (von Trotha, 1983).

Zusammenfassung

Die Lebenswelt des Gefängnisses ist ein Beispiel für *totale Institutionen*, in welchen Insassen fremdbestimmt und ohne autonome Gestaltungsmöglichkeiten ihres Alltags leben. Wie dargestellt, spielen in diesem Kontext Gruppenprozesse eine große Rolle: Die kognitive und handlungsbezogene Verbindung mit Mitinsassen lindert den Druck des asymmetrischen Machtverhältnisses gegenüber den Vertretern der Obrigkeit und sorgt für das Bewahren bzw. den Neuaufbau von Identitätsstrukturen.

Spannend ist zudem die Frage, inwieweit sich der einzelne Insasse auf diesen Prozess einlässt: Der Grad der Prisonisierung und die Teilhabe an der spezifischen Insassenkultur steht unter dem Einfluss verschiedener Push- und Pull-Faktoren. Diese sind in unterschiedlichem Maße in allen totalen Institutionen zu finden.

Aufgabe zur Selbstüberprüfung

- 5.1 Erläutern Sie, wie Gefängnisinsassen ihre Verhaltensweisen als Reaktion auf die Lebensbedingungen in einer totalen Institution anpassen.

Schlussbetrachtung

Am Ende dieses Heftes angelangt hoffe ich zum einen, dass Sie die angesprochenen Themen nicht nur informativ, sondern im besten Falle auch anregend fanden, um sich mit dem soziologischen Verständnis von sozialen Einrichtungen als „Organisationen“ und „Institutionen“ weiter auseinanderzusetzen. Dieses Heft konnte lediglich einen groben Überblick über dieses weite Feld anreißen, es gibt noch weit mehr Typologien, Theorien und Beispiele.

Weiter hoffe ich, dieses Heft konnte Ihnen die Relevanz von Organisationen und Institutionen (nicht nur) für Ihr berufliches Umfeld und Fortkommen verdeutlichen. Als Strukturprinzip unserer pluralistischen Gesellschaft stehen sie im Zentrum vieler Prozesse und wirken wechselseitig auf uns alle ein.

In diesem Sinne: „Nur Individuen können weise sein, Institutionen sind im günstigsten Fall gut konzipiert“ (Peter Sloterdijk).

A. Bearbeitungshinweise zu den Übungen

Kapitel 1

1.1 Mögliche Beispiele für Machtformen:

Machtform	Beispiel	typische Merkmale
zwangsmäßig	Psychiatrie	• physischer Zwang zur Anwesenheit
	Konzentrationslager	• Mangel an Autonomie und Selbstbestimmung
belohnend	Agenturen	• materielle Entlohnung als bestimmender Faktor der MitarbeiterEinstellung
	Öffentlicher Dienst	• seltene bis keine moralische Bindung
normativ	Parteien	• Wirkung durch Prestige oder andere symbolische Belohnungen
	Vereine	• moralische Identifikation mit Zielen und Funktionen

1.2 Als Beispiel das Organigramm des Jugendamts Berlin-Pankow:

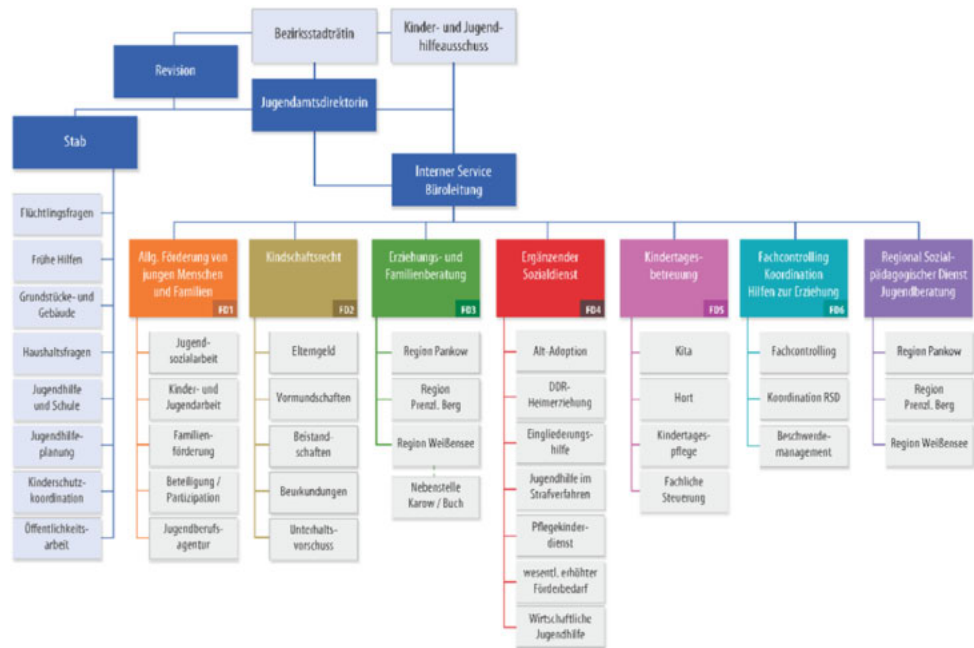


Abb. A.1: Organigramm Jugendamt Berlin-Pankow (Jugendamt Pankow, 2019)

Beispiele informeller Regelungen wären regelmäßige Treffen der Bereichsleiter zu einem gemeinsamen Stammtisch oder der Austausch von Mitarbeitern verschiedener Abteilungen auf dem gemeinsamen Büroflur. Diese informellen Interaktionen ergänzen offizielle Kommunikationskanäle um alltägliche Kommunikation und Bewertungen, erzeugen (bestenfalls) soziale Kohäsion und bilden gemeinsam mit den formellen Regelungen die Lebenswirklichkeit der Beteiligten.

1.3 Ein Altenpflegeheim als Beispiel:

total	nicht total
alle Tätigkeiten an einem Ort	keine Überwachung aller Tätigkeiten
systematische Regulierung des Alltags	keine Autorität, die rationalen Plan zur Zielerreichung umsetzt

1.4

Sektor	Beispiele
Erster Sektor	<ul style="list-style-type: none"> Jugendamt Städtische KITA
Zweiter Sektor	<ul style="list-style-type: none"> Freier Träger der Jugendhilfe Freier Träger der Strafgefangenenhilfe
Dritter Sektor	<ul style="list-style-type: none"> Deutscher Berufsverband für Soziale Arbeit e.V. Stiftung Soziale Dienste

Kapitel 2

2.1 Am Beispiel der Schule lässt sich sagen, dass dort ein kontinuierlicher regelgebundener Betrieb auf Basis der geltenden Gesetzgebung stattfindet, eine Zuständigkeit mit allen Merkmalen (inkl. Leistungsverteilung, Befehlsgewalten und Zwangsmittel) existiert sowie eine Position der Einrichtung in der Amtshierarchie klar erkennbar ist. Weiter sind technische Regeln und Normen Voraussetzung und Kerngeschäft für den Betrieb, es besteht grundsätzliche Rechnungspflicht hinsichtlich der Trennung des Stabs von den Mitteln (auch wenn diese im Einzelfall bspw. durch die Stellung von Unterrichtsmaterialien aus eigenen Mitteln verwischen kann), und die Schule hat keinen amtlichen Zugriff auf das Personal über die Vereinbarungen des Arbeitsvertrages hinaus. Da auch das Merkmal einer schriftlichen Fixierung offizieller Vorgänge bejaht werden kann, handelt es sich bei der Schule um eine bürokratische Einrichtung.

2.2 Als Beispielorganisation kann die Caritas dienen.

Ebene	Tätigkeit für <i>output</i>	Abnehmer
technische Ebene: Sozialarbeiter	Dienstleistungen am Klienten	Klienten (z.B. Jugendzentren oder Pflegeheime)
Managerebene: Vorstand	<ul style="list-style-type: none"> Beschlüsse Richtlinien 	Abteilungsleiter
institutionelle Ebene: Abteilungsleitungen	Sicherstellung des Betriebsablaufs	Sozialarbeiter

- 2.3 Anpassungserfordernisse können bspw. für ein Jugendzentrum sein, dass sich der Träger und damit die Richtlinien des Betriebs ändern, die Förderung aus anderen Töpfen kommt und somit andere Kernanforderungen stellt. Neben der offiziellen Betriebsperspektive ist vonseiten der Klienten denkbar, dass eine neue Siedlung im Umfeld gebaut wird und folglich andere Jugendliche mit anderem sozialen Hintergrund in das Zentrum kommen. Auch vonseiten des Personals können Anpassungserfordernisse entstehen: Langjährige Mitarbeiter gehen in Rente und neue Angestellte mit eigenen Perspektiven bringen sich ein. Ein weiteres denkbare Szenario wäre aufgrund des Neubaus in der Umgebung ein schwierigeres Verhältnis zur Nachbarschaft.
- 2.4 Ein Verein zur Strafgefangenenhilfe, der sich um die Entlassungsbegleitung von Insassen kümmert, versucht, sein Ziel einer erfolgreichen Betreuung durch rationales Handeln umzusetzen.

Unsicherheit 1: Eine Veränderung der Insassenstruktur führt dazu, dass die bisher erfolgreichen Mittel die angestrebten Ziele nicht mehr erreichen. Die Geschäftsführung beschließt daher, Weiterbildungen für die Mitarbeiter zu finanzieren, um diese besser für die neuen Zielgruppen zu qualifizieren.

Unsicherheit 2: Plötzlich steigende Rückfallquoten der ehemaligen Insassen lassen sich nicht durch Veränderungen seitens des Vereins begründen, da die aktuell betreuten Klienten unberechenbar handeln. Eine Maßnahme zur Verringerung der Kontingenz wäre, engeren Kontakt zu suchen und den Klienten frühzeitig Vorgehen, Bedeutung der Arbeit und Perspektiven zu verdeutlichen.

Unsicherheit 3: Geschäftsführung und Mitarbeiter haben unterschiedliche Vorstellungen der erforderlichen Betreuungsintensität. Während die Mitarbeiter auf wöchentlichen Treffen mit den Klienten bestehen, sieht der Haushaltsplan der Geschäftsführung nur monatliche Gespräche vor. Im gemeinsamen Gespräch wird ein Konsens erzielt, alle zwei Wochen einen Kontakt zu gewährleisten.

Kapitel 3

3.1	autonom	<ul style="list-style-type: none"> • Sportvereine • Vereinigung der Kaninchenzüchter • Kleingartenverein
	heteronom	<ul style="list-style-type: none"> • Subunternehmer • Außenstellen von Behörden • Landesverbände politischer Parteien

- 3.2 Die beiden Möglichkeiten der Zielveränderung unterscheiden sich durch ihre theoretische Zuordnung hinsichtlich einer genauen bzw. ungenauen Zieldefinition.

Während die Zielerweiterung als Vertreter der Zielkonkretisierung Anwendung findet, falls sich die anfangs gegebene Zieldefinition nicht passgenau in Funktionen operationalisieren lässt, weist die Zielvermehrung als Vertreter des Zielwandels das Merkmal auf, bereits präzise Ziele zu verändern.

Am Beispiel eines freien Trägers der Erziehungsberatung:

- Zielerweiterung

Zum Ziel der Erziehungsberatung kommt ein Angebot zur Suchtberatung hinzu, welches sich aus dem beobachteten Bedarf des Feldes ergibt. Auch wenn sich das neue Ziel eher an Individuen denn an Familienkonstellationen richtet, unterstützt es auf den zweiten Blick sehr wohl das ursprüngliche Ziel, Voraussetzungen einer gelingenden Erziehung zu bieten.

- Zielvermehrung

Dem ursprünglichen Ziel wird ein weiteres hinzugefügt, z.B. die Sozialraumbetreuung im Stadtteil. Ergibt sich nach der Ausweitung der Perspektive, dass der Bedarf in diesem Feld größer ist, kann es zu einer neuen Priorisierung kommen, und das ursprüngliche Ziel spielt, wenn überhaupt, eine geringere Rolle.

- 3.3 Als Beispiel lässt sich ein Verein zur Förderung von Jugendsozialarbeit heranziehen.

Mitglieder	Beitragszahler des Vereins
Personal	Mitarbeiter in ausführender Tätigkeit
Klienten	Jugendliche in Einrichtungen
Träger	Finanziers, öffentlich und privat

- 3.4 Am Beispiel eines Altenheims:

- Artefakte: Sprachkonventionen im Umgang mit den Klienten; technische Ausstattung und Betreuungsschlüssel
- Werte und Normen: Hierarchien zwischen Angestellten sowie im Verhältnis zur Leitung; Verhaltenskodex im Umgang untereinander und mit den Klienten
- Grundannahmen: Wertvorstellung guter Pflege; Rolle der Einbindung von Angehörigen in Alltagsbetrieb

- 3.5 Zum Beispiel kann es bei einem freien Träger der Sozialarbeit zu einem Widerspruch zwischen der Führungsebene und den ausführenden Streetworkern kommen. Während die Leitung angehalten ist, Direktiven der Legislative umzusetzen, richten die Sozialarbeiter ihr Augenmerk auf die konkrete Umsetzbarkeit zum Wohle ihrer Klienten. Ein Beispiel wäre die Kontaktaufnahme zu potenziellen Klienten, die passiv durchzuführen ist, während die Streetworker im Stadtteil aktiv auf ihr soziales Netz zugreifen, um proaktiv an Brennpunkten Präsenz zu zeigen.

- 3.6 *Liniorganisation* bedeutet, dass „mindestens ein Inhaber einer Rollenposition mindestens einem anderen unterstellt und/oder vorgesetzt ist“ (Endruweit, 2004, S. 165).

Stab-Linien-Organisation bedeutet, dass „die Linienorganisation durch Stäbe ergänzt ist, d.h. organisationale Subsysteme, die organisationszielspezifische Entscheidungen vorbereiten oder ausführen, aber nicht treffen, und in manchen Fällen organisationszielunspezifische Funktionen ständig ausüben“ (Endruweit, 2004, S. 168).

Linienorganisation bezeichnet eine Organisationsstruktur, „bei der ständige fachliche Spezialeinheiten vorübergehenden oder ständigen projektorientierten Spezialeinheiten gegenüberstehen, sodass eine Kombination von beiden eine optimale Erreichung auch wechselnder Organisationsziele ermöglicht“ (Endruweit, 2004, S. 174).

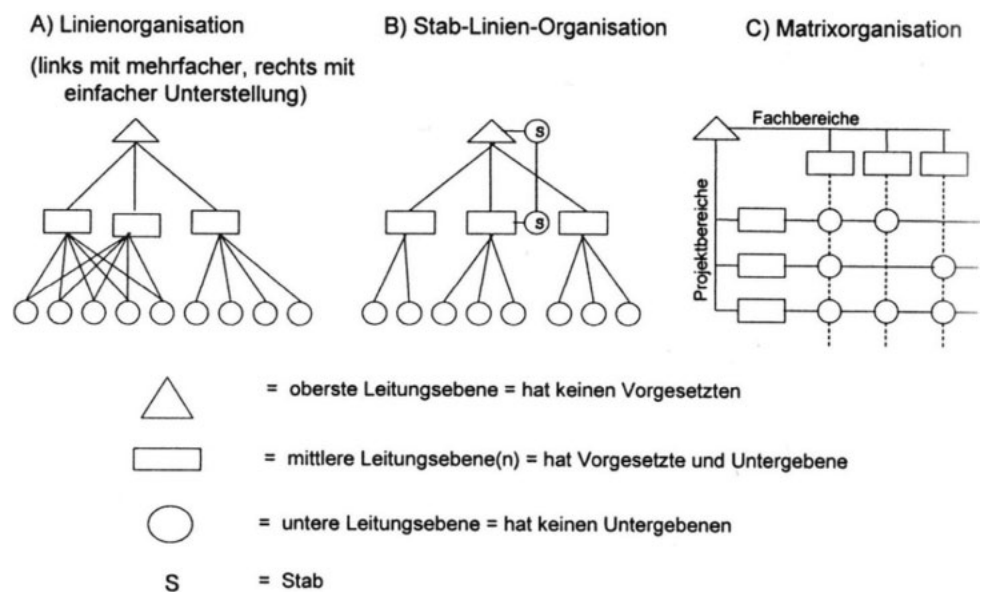


Abb. A.2: Organisationsstrukturen (Endruweit, 2004, S. 166)

- 3.7 Formelle Kommunikation kann sich bspw. dort als effizient erweisen, wo in Arbeitsbesprechungen hinsichtlich einer fachlichen Frage kein Konsens zu erzielen ist. Eine Grundsatzentscheidung der übergeordneten Ebene setzt hier verbindliche Rahmenbedingungen, an deren Beschaffenheit sich weitere Arbeitsprozesse koordinieren lassen.

Informelle Kommunikation kann sich bspw. dort als effizient erweisen, wo Pflegekräfte in der praktischen Umsetzung einer Direktive der Verwaltungsebene untereinander Wege erschließen, diese in konkreter Ausgestaltung für Patienten und Arbeitsabläufe praktikabel anwendbar zu machen.

Kapitel 4

4.1 Ein aktuelles Beispiel aus dem August 2019 ist Clemens Tönnies. Der Milliardär ist zugleich Aufsichtsratsvorsitzender des FC Schalke 04 sowie Miteigentümer der Tönnies Lebensmittel GmbH & Co. KG.

Auf einer Festrede beim Tag des Handwerks am 01. August 2019 in Paderborn lautete seine Begründung, warum die jährliche Finanzierung von 20 Kraftwerken in Afrika dem Klimaschutz dienlicher wäre als Steuererhöhungen in Deutschland: „Dann würden die Afrikaner aufhören, Bäume zu fällen, und sie hören auf, wenn’s dunkel ist, Kinder zu produzieren.“

Neben der Diskussion über Rassismus stehen im Kontext der Fragestellung die Rollenerwartungen im Fokus.

Als Unternehmer sah er sich, zumindest jenseits seiner Wortwahl, keiner öffentlichen Kritik ausgesetzt. Hier ging es in erster Linie um den ökonomischen Blickwinkel zur Lösung eines allgemeinen Problems. Anders in seiner Rolle als Entscheider und Leitfigur eines Sportvereins, der sich in seiner Satzung von Diskriminierung aller Art distanziert. In dieser Rolle lag der Fokus auf der zumindest fragwürdigen Darstellung von Menschen.

4.2 Am Beispiel eines Jugendamtes:

Input	Output
Steuergelder	Kinderbetreuung
Ressourcen der Kooperationspartner	Jugendsozialarbeit
Expertise der Mitarbeiter	Unterstützung von Pflegefamilien

4.3 Wiederum am Beispiel eines Jugendamtes:

Einbindung	Beispiel
instrumentalistisch	Arbeit zum Zweck des Gehaltsbezugs unter strikter Beachtung der Dienstvorschriften, z.B. die fristgerechte Bearbeitung von Anträgen
bürokratisch	Erfüllung aller Aufgaben aufgrund von Loyalität zum Arbeitgeber und dessen Strukturen, z.B. durch die Koordination von Kindertagesstätten zur Erfüllung des Auftrags des Jugendamts
professionalistisch	Mitarbeit in spezifisch tätiger Abteilung, welche die Anwendung individueller Fähigkeiten ermöglicht, z.B. zur Inobhutnahme im Sinne des Kindeswohls. Hier verfügt das Jugendamt über die alleinige Entscheidungsgewalt, sodass die spezialisierte Ausübung nur in dieser Organisation möglich ist.
organisationspolitisch	freiwillige Überstunden aufgrund von Identifikation mit den Kernaufgaben und übergeordneten Zielen des Jugendamts, z.B. durch die Durchführung von Abendkursen zur Erziehungsberatung, um gefährdeten Familien zu helfen

4.4

Variable	Beispiel
Zielwandel	Eine Organisation der Schülerhilfe richtet ihre Ziele auf die soziale Betreuung von Familien aus.
Instrumentenwandel	Das Jugendamt muss aufgrund von Finanzierungseinschränkungen Mitarbeiter von Vollzeit in Teilzeit beschäftigen sowie Mitarbeiter externer Einrichtungen anwerben.
Bedingungswechsel	Ein Hospiz passt seine Arbeit aufgrund einer Überarbeitung des § 217 StGB (Sterbehilfe) an.
Strukturwandel	Ein Gefängnis beschließt aufgrund von Aufständen eine stärkere Einbindung der Gefangenen in die Haftalltagsorganisation.
Funktionswandel	Ein offener Jugendtreff bietet hauptsächlich Rechtsberatung für alleinerziehende Mütter an.
Verhaltenswandel	Die Mitarbeiter des Jugendtreffs besuchen Kurse, um die juristischen Voraussetzungen für die neue Aufgabe zu erlangen.

Kapitel 5

5.1 Methodische Schwächen:

- Das Setting „Gefängnis“ konnte nur simuliert werden, wodurch die Teilnehmer sich an stereotypen Verhaltensmustern, also an ihren Vorstellungen eines repräsentativen Verhaltens, orientierten.
- Da es nur eine Durchführung gab, bestehen Zweifel an der Reproduzierbarkeit der Ergebnisse.
- Der Einfluss der Versuchsleitung ist ein zentraler Kritikpunkt. Diese eigentlich zur Neutralität verpflichtende Rolle übernahm Zimbardo selbst. Dies bedingt, dass es zu einer Beeinflussung der Teilnehmer gekommen sein könnte, wie einige Teilnehmer auch in Interviews angaben.

Denkbare Wirkungen des Settings auf das Rollenverhalten der beteiligten Wärter und Insassen:

- Internalisierung: Die Übernahme der sozialen Rollen erfolgte in kürzester Zeit äußerst ausgeprägt, sodass bspw. die Gefangenen das Experiment nicht verließen, was jederzeit möglich gewesen wäre.
- Abgabe der Verantwortung für das eigene Handeln: Die Macht der Wärter, über das Leben der Insassen bis zur Eskalation zu bestimmen, wurde der Rolle und nicht der eigenen Person zugeschrieben.

- 5.2 In dieser Musterlösung sollen das Gefängnis und ein Kinderheim gegenübergestellt werden.

Eigenschaft	Gefängnis	Kinderheim
Grund für Anwesenheit	zum Schutz der Allgemeinheit	zur Fürsorge unselbstständiger Menschen
Machtverhältnis	stark asymmetrisch	pädagogischer Auftrag
Überwachung	total	strukturelle Partizipationsmöglichkeiten

- 5.3 Die negativen Einflüsse, die Goffman skizziert hat, sind genau jene Faktoren, welche die Insassen an die totale Institution binden. Im hier gewählten Falle des Gefängnisses wird besonders deutlich, dass das Ziel der Resozialisierung dem eigentlich gegenübersteht: Die Beziehungen zur Gesamtgesellschaft dürfen nicht gekappt werden, im Gegenteil. Das Individuum soll befähigt werden, in eben jener Mehrheitsgesellschaft zu leben, ohne mit den konsentierten Normen in Konflikt zu geraten.

Daher ist es notwendig, bei allem Schutz der Allgemeinheit und Strafgedanken die zur Selbstidentifikation notwendige Autonomie zu gewährleisten, was insbesondere den Kontakt zur (normkonformen) Umwelt einschließt.

Beispiele wären: regelmäßiger Ausgang, Arbeit außerhalb des Gefängnisses, regelmäßige Besuchszeiten.

B. Lösungen der Aufgaben zur Selbstüberprüfung

Kapitel 1

- 1.1 Wie dargestellt, hat die taxonomische Einordnung als Konzept einerseits den Vorteil, komplexe Systeme wie Organisationen operationalisierbar zu machen. Andererseits führt sowohl die breite Konzeption (aus Gründen der Beliebigkeit) als auch die enge Variante (mangelnde Erfassung aller relevanten Aspekte) zu Nachteilen.

Die korrelationale Typologie begegnet diesen Schwächen mit dem Fokus auf die konkreten Auswirkungen von Strukturmerkmalen auf die Mitglieder. Dennoch besteht auch in diesem Konzept die Gefahr, einflussgebende Kriterien außer Acht zu lassen.

Diese Schwäche bleibt auch in den weiteren, vorgestellten Typologien bestehen, welche in ihrer Einteilung als formal – informal, total – nicht total sowie sektoral den Fokus gewinnbringend auf spezifische Bereiche von Organisationen lenken. Einen allgemeingültigen Standard der Typologisierung komplexer Strukturen können diese jedoch nicht bieten.

Somit bleibt die Anforderung bestehen, bei der Analyse von Organisationen ausschnittshaft Kontexte zu beleuchten, ohne daraus den Anspruch auf eine umfassende und universelle Aussage zu formulieren.

Kapitel 2

- 2.1 Webers Bürokratiethorie lenkt den Blick nach innen: Als Vertreter des geschlossenen Systems wird die Organisationsumwelt nicht in die theoretischen Überlegungen einbezogen.

Parsons Strukturfunktionalismus bindet die Umwelt über den *input* und *output* ein: Jede Organisation hat die Aufgabe, eine Passung ihres Angebots an den Bedarf von außerhalb anzupassen. Als offenes System steht hierbei die Integration der Subsysteme im Vordergrund, um dem Gesamtsystem eine Erfüllung dieses Ziels zu ermöglichen.

Die Kontingenztheorie stellt die Beziehungen der Organisation zu ihrer Umwelt in den Mittelpunkt: Der Begriff der Sicherheit nimmt direkten Bezug auf die Passung der Subsysteme an ihre verschiedenen Umwelten und deren Bedürfnisse.

Die soziotechnische Integrationstheorie verbindet diese Ansätze, indem sie die Mittel-Ziel-Beziehung und damit die Möglichkeit fokussiert, als Organisation Einfluss auf die Umwelt auszuüben.

Kapitel 3

- 3.1 Wie dargestellt unterliegen Organisationsziele einem potenziellen Wandel. Sie sind abhängig von der Autonomie der handelnden Akteure sowie zahlreichen Veränderungsoptionen wie bspw. der Konkretisierung oder Verschiebung. Daher sind sie als Einflussgröße und somit unabhängige Variable anzusehen.

Das Organisationsverhalten hingegen gilt als Zielgröße, da das Verhalten eines Mitglieds in der Regel zielorientiert stattfindet. Als Rollenträger unterwirft der Akteur sein Handeln bestimmten Erwartungen, die seine Position als Mitglied mit sich bringt. Die Veränderung der Ziele beeinflusst das Verhalten der Mitglieder.

Kapitel 4

- 4.1 Eine Organisation muss in der Regel ein gewisses Maß an Flexibilität aufweisen, um ihren *output* an den Bedarf ihrer Umwelt anpassen zu können. Sowohl exogener Wandel (z.B. durch einen gesellschaftlichen Wertewandel) als auch endogener Wandel (antizipatorische Veränderung auf zu erwartende Ereignisse) sind ein deutliches Zeichen hierfür. Gelingt es einer Organisation, möglichst früh, glaubwürdig und öffentlich sichtbar moralisch integer und verantwortungsvoll zu handeln, verbessert sie ihr gesellschaftliches Prestige. Ein Beispiel kann die Umstellung von umweltschädlichen Verfahren auf nachhaltige Produktion in der Autoindustrie sein oder – im Kontext Sozialer Arbeit – die Anwendung zeitgemäßer Betreuungsmethoden eines Altenpflegeheims als Reaktion auf einen öffentlichen Skandal eines Konkurrenten.

Wechselt nun ein Mitglied von einer Organisation von niedrigem Prestige zu einer höher angesehenen Einrichtung, verbessert das Individuum als Vertreter und Rollenträger in gleichem Maße sein persönliches Prestige und profitiert.

Kapitel 5

- 5.1 Das Leben im Gefängnis bedeutet für dessen Insassen eine Deprivationssituation. Bei bedrohter Identität, unter Verlust von Freiheit, Privatsphäre, Autonomie und sozialen Kontakten nach draußen erfolgt eine Orientierung zur verfügbaren Umwelt: den anderen Insassen. Die Prisonisierung als gradueller Prozess erlaubt es dem Insassen, eine Rolle im sozialen Gefüge, der Insassenkultur, anzunehmen und sich gegenüber der ihn einschränkenden Institution abzugrenzen.

Neben der Einordnung in diese Hierarchie ist ein weiterer wesentlicher Faktor die Bewahrung von Individualität. Beraubt die totale Institution den Insassen bereits bei Ankunft aller Möglichkeiten der Bewahrung der Persönlichkeit, bietet die Insassenkultur Verhaltensanweisungen, die den subkulturellen Fähigkeiten und Einstellungen ihrer bisherigen Sozialisation Ausdruck ermöglicht.

C. Glossar

Anpassung	Gleichgewicht zwischen Zielen eines Individuums und Anforderungen der sozialen Umwelt
Argot-Rollen	Rollenerwartungen an Mitglieder einer bestimmten Gruppe, die aus deren spezifischer Kommunikation und Lebensweise resultiert
Deprivation	Unterversorgung von Individuen oder Gruppen mit unbedingt notwendigen Gütern oder Dienstleistungen
Idealtypus	Schaffung eines allgemeinen Begriffes, von dem sich Besonderheiten des Einzelfalls abheben können
Kontingenz	Möglichkeit, dass etwas anders sein könnte, als es ist
Prestige	soziales Ansehen aufgrund einer sozialen Position
Segregation	räumliche Aufteilung von Individuen aufgrund von Merkmalen, die zu Benachteiligung dieser Personen oder Gruppen führt
Soziales Handeln	Prozess des Zustandswandels eines Handlungssystems; immer gerichtet auf die Umwelt des Akteurs, zielgerichtet und motivational, einer normativen Regelung unterliegend
Sozialisation	Prozess der Vergesellschaftung eines Individuums in eine soziale Gruppe durch Lernen und Verinnerlichen von u. a. Normen und Rollenerwartungen
Statuspassage	Prozess des Übergangs von einem sozialen Status in einen anderen

D. Literaturverzeichnis

- Allen, R.K. (1977). *Organizational Management Through Communication*. New York: Harper & Row.
- Bahrdt, H.-P. (2000). *Schlüsselbegriffe der Soziologie. Eine Einführung mit Lernbeispielen*. (8., unveränderte Auflage). München: Beck.
- Blahusch, F. (2011). Organisation, formale – informale. In W. Fuchs-Heinritz et al. (Hrsg.), *Lexikon zur Soziologie* (5. Auflage), (S. 489). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Bowey, A.M. (1976). *The Sociology of Organisations*. London: Hodder and Stoughton.
- Bukstel, L. & Kilmann, P. (1980). Psychological Effects of Imprisonment on Confined Individuals. *Psychological Bulletin*, 88, 469–493.
- Bundesministerium der Justiz und für Verbraucherschutz. (2019). *Gesetz über den Vollzug der Freiheitsstrafe und der freiheitsentziehenden Maßregeln der Besserung und Sicherung (Strafvollzugsgesetz – StVollzG)*. Verfügbar am 20.11.2019 unter <http://www.gesetze-im-internet.de/stvollzg/StVollzG.pdf>
- Bunk, A. (2018). *Resozialisierung und Strafvollzug – ein gelebtes Prinzip? Eine empirische Untersuchung über das Menschenbild des Allgemeinen Vollzugsdienstes*. DBH-Fachverband für Soziale Arbeit, Strafrecht und Kriminalpolitik.
- Child, J. (1977). *Organization*. London: Harper & Row.
- Clegg, S. & Dunkerley, D. (1980). *Organization, class and control*. London: Routledge & Kegan Paul.
- Clemmer, D. (1958). *The Prison Community*. New York: Harcourt Brace College Publishers.
- Crotty, W.J. (1968). *Approaches to the Study of Party Organization*. Boston: Allyn and Bacon.
- Destatis (Statistisches Bundesamt). (2018). *Rechtspflege. Strafvollzug – Demographische und kriminologische Merkmale der Strafgefangenen zum Stichtag 31.3.2018*. Verfügbar am 12.12.2019 unter https://www.destatis.de/DE/Themen/Staat/Justiz-Rechtspflege/Publikationen/Downloads-Strafverfolgung-Strafvollzug/strafvollzug-2100410187004.pdf?__blob=publicationFile
- Deutscher Bundestag (Hrsg.). (2007). *Schlussbericht der Enquete-Kommission „Kultur in Deutschland“*. Drucksache 16/7000. Berlin.
- Dimbath, O. (2013). Soziologische Rahmenkonzeptionen. Eine Untersuchung der Rahmenmetapher im Kontext von Erinnern und Vergessen. In R. Lehmann, F. Öchsner & G. Sebald (Hrsg.), *Formen und Funktionen sozialen Erinnerns. Sozial- und kulturwissenschaftliche Analysen* (S. 25–48). Wiesbaden: Springer VS.
- Endruweit, G. (2004). *Organisationssoziologie*. Stuttgart: Lucius & Lucius Verlagsgesellschaft mbH.
- Etzioni, A. (1967). *Soziologie der Organisation*. München: Juventa.

- Etzioni, A. (1971). *A Comparative Analysis of Complex Organizations, revised and enlarged edition*. New York/London: Free Press/Collier-Macmillan.
- Evers, A., Rauch, U. & Stitz, U. (2002). *Von öffentlichen Einrichtungen zu sozialen Unternehmen. Hybride Organisationsformen im Bereich sozialer Dienstleistungen*. Baden-Baden: Nomos.
- Fischer, T. (2019). *Strafgesetzbuch: StGB*. München: C.H. Beck.
- Fuchs-Heinritz, W. (2011). Kultur. In W. Fuchs-Heinritz, W. (Hrsg.), *Lexikon zur Soziologie* (5. Auflage) (S. 384–385). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Garfinkel, H. (1956). Conditions of Successful Degradation Ceremonies. *American Journal of Sociology*, 61(5), 420–424.
- Goffman, E. (1973). *Asyle. Über die soziale Situation psychiatrischer Patienten und anderer Insassen*. Frankfurt am Main: Edition Suhrkamp.
- Haas, E.J., Hall, R.H. & Johnson, N.J. (1966). Toward an Empirically Derived Taxonomy of Organizations. In R.V. Bowers (Hrsg.), *Studies on Behavior in Organizations. A Research Symposium* (S. 157–180). Athens: University of Georgia Press.
- Haferkamp, H. (1980). *Herrschaft und Strafrecht*. Opladen: Leske + Budrich.
- Harbordt, S. (1972). *Die Subkultur des Gefängnisses. Eine soziologische Studie zur Resozialisierung*. Stuttgart: Ferdinand Enke Verlag.
- Hauschildt, J. (2004). *Innovationsmanagement* (3. Auflage). München: Vahlen.
- Helmig, B. (2018). Sachziele. *Gabler Wirtschaftslexikon*. Verfügbar am 20.11.2019 unter <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/sachziele-51316/version-274492>
- Hill, W., Fehlbaum, R. & Ulrich, P. (1996). *Organisationslehre* (2 Bände) (5. Auflage). Stuttgart: Haupt.
- Hohmeier, J. & Treiber, H. (2011). Organisation, totale. In W. Fuchs-Heinritz, W. (Hrsg.), *Lexikon zur Soziologie* (5. Auflage) (S. 490). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Irwin, J. (1970). *The Felon*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.
- Irwin, J. & Cressey, D.R. (1962). Thieves, Convicts, and the Inmate Culture. *Social Problems*, 10(2), 142–155.
- Jehle, J.-M. et al. (2016). *Legalbewährung nach strafrechtlichen Sanktionen. Eine bundesweite Rückfalluntersuchung 2010 bis 2013 und 2004 bis 2013*. Berlin: Bundesministerium der Justiz und für Verbraucherschutz.
- Jetzke, T. (2015). Zukunftsforschung und Organisationskultur – Organisationskulturelle Zukunftskonzepte als Voraussetzung für die Zukunftsfähigkeit von Organisationen. *Zeitschrift für Zukunftsforschung*, 1(32). Verfügbar am 20.11.2019 unter <http://www.zeitschrift-zukunftsforschung.de/ausgaben/2015/ausgabe-1/4265/zfz-ausgabe%201-2015-zukunftsforschung%20und%20organisationskultur.pdf>

- Jugendamt Pankow (2019). *Organigramm*. Verfügbar am 12.12.2019 unter https://www.berlin.de/jugendamt-pankow/_assets/zentrale-assets/zentrale-dokumente/organigramm_ja_mar19.pdf
- Katz, D. & Kahn, R.L. (1978). *The Social Psychology of Organizations* (2. Auflage). New York: Wiley.
- Kette, G. (1991). *Haft. Eine sozialpsychologische Analyse*. Göttingen, Toronto, Zürich: Hogrefe.
- Khandwalla, P. N. (1977). *The Design of Organizations*. New York: Harcourt, Brace, Jovanovich.
- Kieser, A. (2006). Max Webers Analyse der Bürokratie. In A. Kieser & M. Ebers (Hrsg.), *Organisationstheorien* (6., erw. Auflage) (S. 63–92). Stuttgart: Kohlhammer.
- Klima, R. (2011). Verhalten, soziales. In W. Fuchs-Heinritz, W. (Hrsg.), *Lexikon zur Soziologie* (5. Auflage) (S. 725). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Kühnel, W. (2007). Gruppen, Konflikte und Gewalt im Jugendstrafvollzug. *Fremdenfeindlichkeit und Gewalt*, 37. Bonn: Bundeszentrale für politische Bildung.
- Kühnel, W., Hieber, K. & Tölke, J. (2005). *Subjektive Bewältigungsstrategien und Gruppenkonflikte in geschlossenen Institutionen – das Beispiel des Strafvollzugs*. In W. Heitmeyer & P. Imbusch (Hrsg.), *Integrationspotenziale einer modernen Gesellschaft* (S. 235–258). Wiesbaden: VS-Verlag.
- Lawrence, P.R. & Lorsch, J.W. (1986). *Organization and Environment*. (Rev. ed.). Cambridge: Harvard Business School Press.
- Luhmann, N. (1999). *Funktionen und Formen formaler Organisation* (5. Auflage). Berlin: Duncker & Humblot.
- Maeder, C. & Brosziewski, A. (1997). *Vom Umgang mit „Schwachen und Schwierigen“ im offenen Strafvollzug. Ein soziologischer Evaluationsbericht über das Zusatzprogramm für leistungsschwache Insassen in der Kantonalen Strafanstalt Saxerriet*. St. Gallen/Bern: Soziologisches Seminar/Eidgenössisches Justiz- und Polizeidepartment.
- Mayntz, R. (1963). *Soziologie der Organisation*. Reinbek: Rowohlt.
- Merton, R.K. & Kitt, A.S. (1950). *Contributions to the theory of reference group behaviour*. In R.K. Merton & P.F. Lazerfeld (Hrsg.), *Continuities in Social Research: Studies in the scope and method of "The American soldier"*. New York: Free Press.
- Müller-Jentsch, W. (2003). *Organisationssoziologie. Eine Einführung*. Frankfurt/New York: Campus Verlag.
- Ortmann, G., Sydow, J. & Türk, K. (2000). Organisation, Strukturation, Gesellschaft. Die Rückkehr der Gesellschaft in die Organisationstheorie. In G. Ortmann, J. Sydow & K. Türk (Hrsg.), *Theorien der Organisation. Die Rückkehr der Gesellschaft* (S. 15–34). Wiesbaden: Springer VS.
- Parsons, T. (1960). *Structure and Process in Modern Societies*. Glencoe: Free Press.

- Pfeiffer, D.K. (1976). *Organisationssoziologie*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Pilgram, A. (1978). Herrschaft durch Korruption – Randbedingung der Gruppenarbeit im Gefängnis. In E. Bornemann, I.A. Caruso, A. Frohner et al. (Hrsg.), *Soziale Identität und Gruppendynamik. Zur Bildung individueller und kollektiver Identität im Alltag, im Betrieb, im Krankenhaus, im Gefängnis* (S. 131–150). Klagenfurt: Kärntner Druck- und Verlagsgesellschaft.
- Pohlmann, M. (2016). *Soziologie der Organisation. Eine Einführung* (2., überarbeitete Auflage). Konstanz/München: UVK Verlagsgesellschaft mbH.
- Pugh, D.S., Hickson, D.J., Hinings, C.R. & Turner, C. (1968). Dimensions of Organization Structure. *Administrative Science Quarterly*, 13(1), 65–102.
- Reckwitz, A. (2004). Die Kontingenzzperspektive der „Kultur“. Kulturbegriffe, Kulturtheorien und das kulturwissenschaftliche Forschungsprogramm. In F. Jaeger & J. Rüsen (Hrsg.), *Handbuch Kulturwissenschaften. Band 3: Themen und Tendenzen* (S. 1–20). Stuttgart/Weimar: J.B. Metzler.
- Rose, A.M. (1955). Voluntary Associations Under Conditions of Competition and Conflict. *Social Forces*, 34, 159–163.
- Robbins, S.P. (1992). *Essentials of Organizational Behavior* (3. Auflage). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Roethlisberger, F.J. & Dickson, W.J. (1939). *Management and the worker*. Cambridge: Harvard University Press.
- Schein, E.H. (2003). *Organisationskultur*. Bergisch-Gladbach: EHP.
- Schreyögg, G. (1992). Organisationskultur. In A. Frese et al. (Hrsg.), *Handwörterbuch der Organisation* (Sp. 1525–1537). Stuttgart: C.E. Poeschel.
- Spindler, S. & Tekin, U. (2001). Ethnisierung und Selbstethnisierung von Jugendlichen in der Haft. In M. Bereswill & W. Greve (Hrsg.), *Forschungsthema Strafvollzug* (S. 287–318). Baden-Baden: Nomos.
- Staehle, W.H. (1973). *Organisation und Führung sozio-technischer Systeme*. Stuttgart: Enke.
- Staehle, W.H. (1999). *Management* (8. Auflage, überarbeitet von Peter Conrad und Jörg Sydow). München: Vahlen.
- Steinmann, H. & Schreyögg, G. (2000). *Management. Grundlagen der Unternehmensführung. Konzepte – Funktionen – Fallstudien* (5., überarbeitete Auflage). Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Strutz, H. (1976). *Wandel industriebetrieblicher Organisationsformen*. Stuttgart: Enke.
- Sumner, W.G. (1906). *Folkways. A study of the sociological importance of usages, manners, customs, mores, and morals*. New York: Ginn.
- Sykes, G.M. (1958). *The Society of Captives*. Princeton: Princeton University Press.

- Tajfel, H. & Turner, J.C. (1986). The social identity theory of intergroup behavior. In S. Worchel & W.G. Austin (Hrsg.), *Psychology of intergroup relations* (S. 7–24). Chicago: Nelson-Hall.
- Tajfel, H., Billig, M., Bundy, R.P. & Flament, C. (1971). Social Categorization and Inter-Group Behaviour. *European Journal of Social Psychology*, 1(2), 149–178.
- Thompson, J.D. (1967). *Organizations in Action*. New York: McGraw-Hill.
- Türk, K. (1978). *Soziologie der Organisation*. Stuttgart: Enke.
- Türk, K. (1989). Organisationssoziologie. In G. Endruweit & G. Trommsdorf (Hrsg.), *Wörterbuch der Soziologie* (S. 474–481). Stuttgart: Enke.
- Türk, K., Lemke, T. & Bruch, M. (2002). *Organisation in der modernen Gesellschaft. Eine historische Einführung*. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- von Trotha, T. (1983). *Strafvollzug und Rückfälligkeit. Eine Studie zur soziologischen Theorie und Empirie des Rückfalls von Strafgefangenen*. Heidelberg: C.F. Müller Juristischer Verlag.
- Walter-Busch, E. (1996). *Organisationstheorien von Weber bis Weick*. Amsterdam: Fakultas.
- Weber, M. (1980). Grundriß der verstehenden Soziologie. *Wirtschaft und Gesellschaft* (5. rev. Auflage). Tübingen: Mohr.
- Wheeler, S. (1961). Socialization in correctional communities. *American Sociological Review*, 26, 697–712.
- Zdun, S. (2012). Russlanddeutsche im Jugendstrafvollzug: eine explorative Studie über ethnische Gruppenbildung, Ehre und Gewalt im Strafvollzug. *Soziale Probleme*, 23(1), 67–96.
- Zimbardo, P. (2005). *Das Stanford-Gefängnis-Experiment. Eine Simulationsstudie über die Sozialpsychologie der Haft* (3. Auflage). Goch: Santiago Verlag.

E. Abbildungsverzeichnis

Abb. 2.1	Beispiele für Problemstellungen in den verschiedenen Bereichen der Organisationssoziologie	12
Abb. 3.1	Organisationsvariablen und -umwelt	22
Abb. 3.2	Typen der Zielveränderung	24
Abb. 3.3	Drei-Ebenen-Modell der Organisationskultur nach Schein	28
Abb. A.1	Organigramm Jugendamt Berlin-Pankow	56
Abb. A.2	Organisationsstrukturen	60

F. Tabellenverzeichnis

Tab. 1.1	Korrelationale Typologie	6
Tab. 1.2	Strukturmerkmale von Organisationen, nach Sektoren	10
Tab. 2.1	Hierarchieebenen nach Parsons	17
Tab. 2.2	Unsicherheiten von Organisationen nach der soziotechnischen Integrationstheorie	19
Tab. 3.1	Typologisierung von Organisationskultur	28
Tab. 3.2	Dimensionen von Organisationsstrukturen	30
Tab. 3.3	Interne Funktionen von Organisationen	32
Tab. 4.1	Grundmodelle der Sozialisation in Organisationen	38
Tab. 4.2	Formen organisationaler Einbindung	38
Tab. 4.3	Formen des Wandels in einer Organisation	40
Tab. 5.1	Statistik der Insassen in deutschen JVA 2018	43

G. Sachwortverzeichnis

A		N	
Argot-Rollen	51	Normen	16
Autonomie	9	Normorientierung	42
B		O	
Bedingungen	27	output	17
D		P	
Differenzierung	17	Personal	26
E		Prisonisierung	46
Effizienz	7	R	
F		Rolle	
Funktionen	26	soziale	16
G		S	
Gesellschaft	35	Sozialisation	30
Gruppe	44	Stanford-Prison-Experiment	44
Gruppenbildung	44	Subsysteme	16
H		System	16
Handeln	19	T	
I		Typologien	5
Idealtypen	5	U	
Identität	44	U-Kurve	47
Individuum	35	Umwelt	17, 35
input	17	V	
Insassen	52	Variablen	21
Insassenkultur	50	Verhalten	33
Institution		W	
totale	8, 48	Wandel	39
Instrumente	26	Z	
Integration	17, 29	Ziel	9
K		Ziele	22
Kommunikation	31	Zielerreichung	8
Konkurrenz	37	Zielpluralität	22
Kultur	28, 50		
M			
Mitglieder	6		

H. Einsendeaufgabe

Soziale Einrichtungen aus organisations- und institutionstheoretischer Sicht

Online-Code:

SOTEH02-XX1-N01

Name:	Vorname:
Postleitzahl und Ort:	Straße:
Matrikel-Nr.:	Studiengangs-Nr.:
Heftkürzel: SOTEH02	Druck-Code: 0220N01

Tutor/-in:

Datum:

Note:

Unterschrift:

Zur Einsendung der Lösungen nutzen Sie bitte möglichst die Word-Vorlage auf dem Online-Campus. Geben Sie hierbei bitte in jedem Fall das Heftkürzel und den Druck-Code an.

1. Typologien und Theorien

- a) Nennen Sie anhand der Beispiele Gefängnis, Apple und CDU, die typischerweise eine der drei von Etzioni formulierten Machtformen (s. Unterkapitel 1.2) repräsentieren, denkbare Verhaltensweisen der Mitglieder, die den Zahlen 1–9 entsprechen.

18 Pkt.

- b) Nennen Sie jeweils zwei Elemente der vorgestellten Theorien (Bürokratietheorie nach Weber, Strukturfunktionalismus nach Parsons, Kontingenztheorie nach Lawrence und Lorsch), die sich in der soziotechnischen Integrationstheorie nach Thompson wiederfinden lassen. Nennen Sie anschließend jeweils zwei Aspekte, die sich gravierend von dieser unterscheiden.

24 Pkt.

2. Interne Faktoren

- a) In Abb. 3.2 wurden verschiedene Typen der Zielveränderung genannt. Nennen Sie zu jedem Aspekt ein konkretes Beispiel aus dem Bereich der Sozialen Arbeit.

12 Pkt.

- b) Begründen Sie die Vorteile einer Linienorganisation für Organisationen der Sozialen Arbeit unter Einbezug der vorgestellten abhängigen und unabhängigen Variablen.

14 Pkt.

3. Organisation und Umwelt

- a) Benennen Sie fünf denkbare Akteure der sozialen Umwelt eines Jugendtreffs eines freien Trägers als Beispiel einer nicht totalen Organisation der Sozialen Arbeit und skizzieren Sie den wechselseitigen Einfluss aus der jeweiligen Sicht.

10 Pkt.

- b) Diskutieren Sie die Konsequenzen eines politischen Umbruchs in Richtung Totalitarismus (als Beispiel eines exogenen Wandels) für Sie als Angestellter eines Gefängnisses als Beispiel einer *totalen Institution*.

22 Pkt.

Gesamt: 100 Pkt.