

---

Stefan Kühl (Hrsg.)

# Schlüsselwerke der Organisationsforschung

 Springer VS 2015

**Yuchtman, Ephraim/Seashore, Stanley (1967): A System Resource Approach to Organizational Effectivness. In: American Sociological Review, Jg. 32, S. 891–903.**

**Auf Deutsch:** Yuchtman, Ephraim/Seashore, Stanley (2014): Organisationserfolg als Systemproblem. Bielefeld: Unveröff. Übersetzung für die Veranstaltung »Grundbegriffe der Soziologie«.

Kaum eine Idee hält sich in der Organisationsforschung so hartnäckig wie die Vorstellung, dass sich Organisationen am besten als soziale Gebilde zur Erreichung von Zwecken verstehen lassen. Es wird von der Annahme ausgegangen, dass Organisationen ein Letztziel – oder anders formuliert eine Aufgabe oder eine Funktion – haben, die sie zu erreichen suchen. Insofern war es auch konsequent, dass besonders in der frühen Organisationsforschung (siehe zum Beispiel → Barnard 1938 oder → Drucker 1954) davon ausgegangen wurde, dass sich die Erreichung oder Nichterreichung eines solchen Zieles als Organisationserfolg oder -misserfolg bestimmen lassen.

Ephraim Yuchtman und Stanley Seashore lehnen das Zweckverständnis von Organisationen an und reihen sich damit in den Strang von Arbeiten ein, die in den 1960er und 1970er Jahren zur Zerstörung der theoretisch unterkomplexen und sich letztlich empirisch als falsch erweisenden zweckrationalen Sichtweise von Organisationen angesetzt haben. Sie argumentieren teils ähnlich wie Richard Cyert und James G. March (→ 1963), die die Widersprüchlichkeit von Organisationszielen und die Abhängigkeit von wechselnden Koalitionen herausstellen, wie Michel Crozier und Erhard Friedberg (→ 1977), für die Organisationszwecke politische und kulturelle Konstrukte sind, die Akteure zur Erleichterung ihrer alltäglichen Kooperation heranziehen, und wie Niklas Luhmann (→ 1968), der Zweckprogramme nur als eine von verschiedenen Möglichkeiten zur Strukturierung von Organisationen begreift.

Am Zweckverständnis von Organisationen kritisieren Yuchtman und Seashore zunächst das methodologische Problem, dass die Ziele einer Organisation sich gar nicht ohne weiteres identifizieren lassen. Auf die offiziellen Bekundungen der Organisationsführung kann man sich nicht verlassen, weil diese oft ein idealisiertes, rationalisiertes, verzerrtes oder verschleiernendes Bild der verfolgten Ziele entwerfen (→ Katz & Kahn 1966, S. 15). Aber Versuche von Organisationsforschern, sich auf andere Weise über die Ziele einer Organisation klarzuwerden, führen oft nur in vage Formulierungen wie »gemeinsame Zweckausrichtung« oder »einzigartige Ganzheit«, die nicht eindeutig und nicht ohne Einschuss von Subjektivität gefüllt werden können.

Weiter wird die theoretische Frage aufgeworfen, inwiefern das Erreichen von Zielen – angenommen, man hätte diese hinreichend identifiziert – sich als Kriterium zur Beurteilung des Erfolgs einer Organisation eignet. Das wäre nach Yuchtman und Seashore nur dann der Fall, wenn die Ziele von der Organisation selbst und autonom festgelegt würden, was jedoch nicht vorausgesetzt werden kann. Vielmehr spiegeln Ziele oft

Umweltdruck oder Umweltrestriktionen wider – und damit in gewisser Weise eher eine *Schwäche* der Organisation als ihre Stärke oder ihren Erfolg.

Neben schlicht-zweckrationalen Vorstellungen greifen Yuchtman und Seashore auch die strukturfunktionalistische Organisationstheorie Talcott Parsons (→ 1956) an. Diese löst das Problem der Identifizierung von Organisationszielen dadurch, dass sie diese aus der Gesellschaftstheorie deduziert. Sie geht davon aus, dass die Ziele von Organisationen mehr oder weniger harmonisch auf einer Linie mit funktionalen Erfordernissen der Gesamtgesellschaft liegen, weil Zielverfolgung in Organisationen stets legitimatorische Deckung durch gesellschaftliche Werte benötigt. Beispielsweise könne Profit nicht das Hauptziel eines Unternehmens sein, weil »Profiterzielung« keine gesellschaftliche Funktion sei. Damit wird jedoch, so die Kritik von Yuchtman und Seashore, der Referenzrahmen der Organisation verlassen, die Organisation wird nicht aus sich heraus verstanden, und – wie im Anschluss an Alvin W. Gouldner (1959) gesagt wird – die Frage nach Autonomie und unterschiedlich stark ausgeprägten Abhängigkeiten gerät aus dem Blick. Demgegenüber betonen Yuchtman und Seashore, dass die Organisationstheorie von der Organisation selbst als eigener Einheit ausgehen müsse – weder von den Individuen, die in ihr aktiv sind, noch von der Gesellschaft, in der sie operiert.

Die Besonderheit des Ansatzes von Yuchtman und Seashore liegt darin, dass die in den 1960er Jahren populäre Theorie offener Systeme herangezogen und ein Modell der Organisation als offenes System mit Input/Output-Beziehungen zu seiner Umwelt entwickelt wird. Eine Organisation ist für Yuchtman und Seashore ein offenes System, das Ressourcen aus seiner Umwelt bezieht (Input), in internen Prozessen bearbeitet (Throughput) und in veränderter Form wieder an die Umwelt abgibt (Output), in einer Weise, die weiteren Ressourcenzufluss stimuliert. Der Erfolg einer Organisation liegt dann in ihrer Ressourcenerlangungsfähigkeit oder ihrer »Verhandlungsposition« gegenüber der Umwelt. Organisationen konkurrieren um knappe Ressourcen mit anderen Organisationen, die in derselben Umwelt operieren.

Damit wird jede Vorstellung der Ausrichtung auf spezifische Ziele gesprengt. Systemprobleme und Systeminteressen können stark variieren, und deshalb haben sowohl der Begriff der Ressource als auch der Begriff des Erfolgs in der Definition von Yuchtman und Seashore einen sehr breiten, generalisierten Sinn. Alles, was einer Organisation potenziell nützen kann, ist eine Ressource. Wichtige Ressourcen sind beispielsweise Geld, materielle Infrastruktur, Arbeitskraft, Mobilisierung des Personals, Reputation – aber jede Festlegung auf bestimmte Ressourcentypen wäre irreführend. Beim Erfolg zählt alles, was der Ressourcenbeschaffung des Systems langfristig förderlich ist – nicht nur das Erreichen spezifischer Ziele. Ziele können in den Ressourcenbeschaffungsbemühungen der Organisation zwar als untergeordnete Elemente vorkommen, etwa als strategisches Mittel bei der Verbesserung der Verhandlungsposition gegenüber der Umwelt, oder als eine Art Dividende einer erfolgreichen Organisation, die so effektiv bei der Ressourcenbeschaffung ist, dass sie einzelnen Mitgliedern oder Gruppen von Mitgliedern erlauben

kann, in gewissem Maß ihre eigenen, partikularen Ziele zu verfolgen. Aber das Erreichen von Zielen ist nicht das Kriterium des Organisationserfolgs.

Ressourcen können entlang einer Reihe von Dimensionen analysiert werden, um ihre Bedeutung für den Erfolg von Organisationen einzuschätzen. Ressourcen können unterschiedlich *liquide* sein, das heißt unterschiedlich leicht gegen andere Ressourcen ausgetauscht werden können. Geld ist so gesehen eine liquidere Ressource als Arbeitsmoral, die nicht ohne weiteres in andere Kontexte übertragen werden kann. Ressourcen können unterschiedlich haltbar oder *stabil* sein: Manche Ressourcen müssen von der Organisation laufend neu erworben werden, während andere (etwa wiederum Geld) nahezu unbegrenzt gelagert und angehäuft werden können. Ressourcen können für eine Organisation unterschiedlich *relevant* sein, das heißt mehr oder weniger gut geeignet für die von ihr durchgeführten Transformations- und Tauschprozesse. Ressourcen können mehr oder weniger *universal* sein: Manche Ressourcen werden von praktisch allen Organisationen benötigt, andere nur von bestimmten. Schließlich können Ressourcen unterschiedlich leicht *ersetzbar* sein, das heißt ihr Fehlen kann mehr oder weniger leicht durch den Rückgriff auf andere Ressourcen ausgeglichen werden. Unter Umständen kann eine Organisation eine – hinreichend ersetzbare – Ressource durch eine andere, leichter verfügbare ersetzen und auf diese Weise Konkurrenzkämpfen um knappere Ressourcen ausweichen.

Anstelle von spezifischen Zielen gerät so das System/Umwelt-Verhältnis einer Organisation in den Fokus. Yuchtman und Seashore betonen, dass eine Organisation sich dadurch *schaden* kann, dass sie ihre Ressourcenversorgung *maximiert*, wenn sie dadurch ihre Umwelt zu stark ausbeutet und damit langfristig ihre Umweltlage erodiert. Dies kann etwa dadurch geschehen, dass die Umwelt im Übermaß erschöpft wird und für weiteren Austausch nicht mehr zur Verfügung steht, oder dadurch, dass Widerstand in der Umwelt mobilisiert wird – etwa wenn die übergroße Marktmacht eines Unternehmens dazu führt, dass der Staat das Monopol zerschlägt. Deshalb wenden sich Yuchtman und Seashore gegen die Vorstellung der Maximierung (der kurzfristigen Umweltausbeutung), halten aber gleichwohl an der Vorstellung der langfristigen Optimierung (der Umweltposition) fest. Der Erfolg einer Organisation sei an dem Punkt am größten, wo ihre Verhandlungsposition maximiert und ihre Ressourcenversorgung optimiert sei (siehe dazu Cummingham 1977, S. 465).

Letztlich sind Optimierungsfragen für Yuchtman und Seashore aber nur begrenzt relevant: In der Praxis gehe es ohnehin nicht um Optimierung und Organisationserfolg lasse sich im Vergleich zwischen Organisationen nicht in absoluten, sondern nur in relativen terms messen. In der Möglichkeit des Vergleichs zwischen verschiedenen und zwar auch verschiedenartigen Organisationen sehen die Autoren einen Vorteil ihres Ansatzes. Während man mit den gängigen Maßzahlen für Organisationserfolg (wie Profit oder Rendite) jeweils nur eine bestimmte Klasse von Organisationen erfassen könne, könne man mit dem Fokus auf die allgemeine Verhandlungsposition gegenüber der Umwelt auch heterogene Organisationen miteinander vergleichen.

Das Modell bleibt allerdings eher programmatisch und scheint in der empirischen Ausarbeitung wieder auf eine einfache Auflistung von Erfolgsfaktoren hinauszulaufen (siehe dazu Seashore & Yuchtman 1967). Kritisiert wird auch, dass bei allen Zweifeln am zweckrationalen Organisationsmodell Yuchtman und Seashore daran glauben, mit ihrer Methode den Erfolg jeder Organisation objektiv bestimmen zu können (Cameron 1980, S. 68 ff.). Ihre Leistung liegt jedoch darin, zentrale Einsichten sowohl der Theorie der Ressourcenabhängigkeit (siehe prominent → Pfeffer & Salancik 1978) als auch des ressourcenbasierten Ansatzes (siehe prominent Barney 1991) vorweggenommen zu haben. Die Theorie der Ressourcenabhängigkeit fragt danach, wie eine Organisation Ressourcen in ihrer Umwelt akquiriert; der ressourcenbasierte Ansatz interessiert sich vorrangig dafür, wie in der Organisation Ressourcen generiert werden, die ihr einen Wettbewerbsvorteil gegenüber konkurrierenden Organisationen verschaffen (siehe zum unterschiedlichen Fokus Schreyögg 1997, S. 483).

Die zentrale Frage an Yuchtman und Seashore – und an ressourcenbasierte Ansätze im Allgemeinen – ist, in welchem Verhältnis der nicht selten tautologisch bestimmte oder unterbestimmte Begriff der Ressource sich zu anderen Begriffen zur Beschreibung von Organisationen verhält. In vielen Fällen scheinen mit dem Ressourcenbegriff ähnliche Phänomene eingefangen zu werden, die man auch mit dem Begriff der Organisationsstruktur – der entschiedenen und nicht entschiedenen Entscheidungsprämissen der Organisation – beschreiben kann. Statt von stabilen Ressourcen könnte man dann auch von Organisationsstrukturen in Form von Programmen sprechen, die sich leicht auf Dauer stellen lassen. Und statt von immateriellen Ressourcen könne man auch von nicht entschiedenen Entscheidungsprämissen in Form einer organisationspezifischen Organisationskultur sprechen, die nicht ohne weiteres von anderen Organisationen kopiert werden können. Letztlich droht der Ansatz sich dann auf die tautologische und letztlich nichtssagende Aussage zu reduzieren, dass der Erfolg von Organisationen auf dem Aufbau erfolgreicher Organisationsstrukturen basiert.

Stefan Kühl

## Literatur

- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17 (1), 99–120.
- Cameron, K. S. (1980). Critical Questions in Assessing Organizational Effectiveness. *Organizational Dynamics* 9, 66–80.
- Cunningham, J. B. (1977). Approaches to the Evaluation of Organizational Effectiveness. *Academy of Management Review* 2 (3), 463–474.
- Gouldner, A. W. (1959). Organizational Analysis. In R. K. Merton, L. Broom & L. S. Cottrell (Hrsg.), *Sociology Today. Problems and Prospects* (S. 400–428). London: Basic Books.
- Seashore, S. E. & Yuchtman, E. (1967). Factorial Analysis of Organizational Performance. *Administrative Science Quarterly* 12, 377–395.

Schreyögg, G. (1997). Theorien organisatorischer Ressourcen. In G. Ortmann, J. Sydow & K. Türk (Hrsg.), *Theorien der Organisation. Die Rückkehr der Gesellschaft* (S. 481–486). Opladen: WDV.

**Zald, Mayer Nathan/Ash, Roberta (1966): Social Movement Organizations: Growth, Decay and Change. In: Social Forces, Jg. 44, S. 327–341.**

**Neuabdruck:** Zald, Mayer Nathan/Ash, Roberta (1966): Social Movement Organizations: Growth, Decay and Change: In: Zald, Mayer Nathan/McCarthy, John David (Hg.): *Social Movements in an Organizational Society. Collected Essays*. New Brunswick: Transaction Books, S. 122–141.

Bereits die Artikelüberschrift erfasst sehr präzise, was die Intention von Mayer Nathan Zald und Roberta Ash in diesem Artikel ist: die Beschreibung der Transformation von sozialen Bewegungsorganisationen. Dabei gehen die beiden Autoren von der Annahme aus, dass sich soziale Bewegungen durch Organisationen manifestieren und diese internen und externen »Zwängen« ausgesetzt sind. Das damals vorherrschende Modell, welches auf den Theorien von Max Weber (→ 1922) und Robert Michels basierte, unterscheidet drei Arten organisationaler Transformation: die Transformation von Zielen, die Aufrechterhaltung der Organisation und die Oligarchisierung im Sinne einer Konzentration von Macht (S. 327 f.). Zald und Ash erachten diese Dreiteilung zwar nicht für falsch, aber für unzureichend und entwerfen in ihrem Artikel eine Theorie, welche weitere Transformationsprozesse mit einschließt. Dabei beziehen sie sich ganz besonders auf die Organisationstheorie von Philip Selznick (1948), welcher sich selbst wiederum auf Robert Michels bezieht.

Die Behandlung von Social Movement Organizations, welche Zald und Ash deutlich von bürokratischen Organisationen abgrenzen, wird in zwei große Blöcke eingeteilt: Der erste Abschnitt beschreibt die Umwelt der Social Movement Organization, welche sowohl Unterstützer und Finanziere der Bewegung beschreibt als auch die Gesellschaft, innerhalb der die Bewegung existiert; der zweite Abschnitt behandelt die internen Prozesse und Transformationen innerhalb der Organisation (S. 329). Im Folgenden sollen beide Kapitel kurz dargestellt werden.

Im Abschnitt zur Organisationsumwelt von Social Movement Organizations unterscheiden Zald und Ash drei zentrale Umwelteinflüsse. (1) Soziale Bewegungen sind immer auf die Unterstützung durch Mitglieder angewiesen. Die *Mobilisierung* ist deswegen ein erster entscheidender Umwelteinfluss und dem Auf und Ab der Zustimmung durch die Gesellschaft unterworfen. Diese Schwankungen sind wesentlich von zwei Faktoren