

Nano-Papers: Institution - Organisation - Gesellschaft¹

Paper No. 1

Entkopplung – ein folgenreicher Begriff des soziologischen Neoinstitutionalismus

Autoren:

Stefan Kirchner, Universität Hamburg [stefan.kirchner@uni-hamburg.de]

Uli Meyer, Technische Universität München [uli.meyer@tum.de]

Abstract:

Entkopplung ist ein zentraler Begriff des soziologischen Neoinstitutionalismus. In diesem Beitrag stellen wir den Begriff vor und gehen auf einige Probleme seiner Anwendung ein. Darauf aufbauend schlagen wir eine Re-Interpretation ausgehend von dem Konzept der losen Kopplung vor und benennen mögliche Analyseperspektiven für empirische Forschung.

DOI: 10.14459/2016md1335554

¹ Die „Nano-Papers: Institution – Organisation – Gesellschaft“ sind ein Produkt des DFG-geförderten wissenschaftlichen Netzwerkes „Das ungenutzte Potential des Neoinstitutionalismus. Theoretische Herausforderungen und empirische Forschungsperspektiven“ und werden von den Netzwerkkoordinatoren: Dr. Stefan Kirchner, Dr. Anne K. Krüger, Dr. Frank Meier und Dr. Uli Meyer herausgegeben. (<http://gepris.dfg.de/gepris/projekt/251753753>)

Entkopplung

Der Begriff der *Entkopplung* ist einer jener zentralen Begriffe, denen der soziologische Neoinstitutionalismus seine Prominenz verdankt. So erfolgreich der Begriff der Entkopplung ist, so problematisch ist er. Das gilt vor allem, wenn man versucht, konkret mit ihm zu arbeiten bzw. ihn für konkrete Forschung zu operationalisieren. Wir werden im Folgenden auf einige Probleme eingehen und eine Re-Interpretation unter Zuhilfenahme des Konzepts der losen Kopplung im Sinne von Karl Weick vorschlagen, die diese Probleme aufnimmt.

Der Begriff der Entkopplung ist eng verbunden mit der für die Organisations- und Managementforschung radikalen Annahme, mit welcher der Neoinstitutionalismus in den späten 1970er ange treten ist: Organisationen bilden ihre Formalstruktur nicht aus Effizienzgründen aus, sondern aus Legitimationsgründen. Die formale Struktur von Organisationen gründet sich also in Anforderungen ihrer institutionellen Umwelt. Damit werden gesellschaftliche Werte, kognitive Skripte, die *ready made accounts* und die Standards der Organisationsumwelt zur zentralen Analyseeinheit. Formale Organisationsstrukturen sind Folge des Legitimationsdrucks, der dazu führt, dass Strukturen und Lösungen aufgrund normativer Erwartungen aber auch als Selbstverständlichkeiten übernommen werden.

Dieser unilinearen Durchsetzungsfigur treten jedoch von Anfang an Beobachtungen entgegen, dass sich Organisationen mit unterschiedlichen kulturellen Erwartungen konfrontiert sehen, die sowohl bereits in sich widersprüchlich sein, als auch im Gegensatz zu internen Effizienzanforderungen stehen können. John W. Meyer und Brian Rowan (1977) haben in ihrem Gründungsartikel auf *Entkopplung* als zentrale Umgangsform mit diesem Problem verwiesen:

„Because attempts to control and coordinate activities in institutionalized organizations lead to conflicts and loss of legitimacy, elements of structure are decoupled from activities and from each other.” (357)

Entkopplung erlaubt es Organisationen, Legitimationsfassaden zu errichten, die die Widersprüche bewältigbar machen, ohne den Organisationskern anzugreifen. Damit greifen die Autoren eine weitere, damals weit verbreitete Annahme an: die Organisation als einheitliches, rationales System.

Von den zwei Formen von Entkopplung, die Meyer und Rowan beschreiben, hat die erste Form, die Entkopplung der Formalstruktur von den internen Aktivitäten der Organisation, eine wesentlich höhere Rezeption erfahren. Die zweite Form dagegen, die Entkopplung verschiedener Organisationsteile voneinander, um so unterschiedlichen Anforderungen gerecht zu werden, ist dagegen weniger beachtet worden (Besio/Meyer 2015).

Betrachtet man den Begriff genauer fällt als erste Auffälligkeit auf, dass kein etablierter Gegenbegriff dazu existiert. Ist etwas entkoppelt, scheint es naheliegend als Unterscheidung und Abgrenzung dazu, ebenfalls explizit Kopplungen in den Blick zu nehmen. Dies ist jedoch weder verbreitete Praxis noch ist das Konzept etabliert. Anders formuliert: Es fehlt gewissermaßen eine Seite der Unterscheidung.

Darüber hinaus lässt die alleinige Verwendung des Entkopplungsbegriffs die Vermutung aufkommen, dass damit die implizite – und häufig vermutlich normative – Vorstellung einhergeht, dass das betrachtete Phänomen eigentlich gekoppelt sein müsste: Eigentlich wäre zu erwarten, so die implizite Annahme hinter dem Entkopplungsbegriff, dass Organisationen eine konsistente Einheit bilden, dass also formale Strukturen und Aktivitäten einer Organisation gekoppelt sind. Obwohl sich Meyer und Rowan von dieser Position mit dem Entkopplungsbegriff absetzen, ist sie weiterhin als implizite Ausgangssituation enthalten.

Der Verdacht, dass Entkopplung implizit immer von der Einheit der Organisation – oder anders formuliert: von Kopplung aus – gedacht wird, erhärtet sich, betrachtet man den Ursprung des Konzepts genauer. Zentraler Bezugspunkt von Meyer und Rowan (1977), aber auch von späteren Veröffentlichungen (etwa Meyer, Scott, Deal 1983) ist das Organisationsmodell von Thompson (1967). Er beschreibt Organisationen als offene Systeme, die über verschiedene Wege versuchen, den technischen Kern der Organisation vor Umwelteinflüssen zu schützen, so dass er trotz Offenheit operieren kann, als wäre er ein geschlossenes System.

Die Organisation wird hier klar als Einheit in Abgrenzung zur Umwelt verstanden. Meyer und Rowan bzw. Meyer, Scott und Deal nehmen diese Figur auf und betonen nun aber, dass die relevante Trennung – wie in der Entkopplungsthese formuliert – insbesondere auch innerhalb der Organisation liegt, nicht zwischen Organisation und Umwelt. Geht es also vielmehr darum, aufzuzeigen, was widererwarten nicht gekoppelt ist, bietet es sich an, dies explizit zu machen und sowohl Entkopplung als auch Kopplung als aktive Prozesse zu untersuchen. Diese Annahme hinter dem Begriff zu vermuten scheint auch deswegen naheliegend, weil die alleinige Aussage, dass etwas entkoppelt sei, wenig gehalten ist. Ganz allgemein hängen die meisten Phänomene schlicht nicht zusammen, sind also nicht gekoppelt.

Uns ist daran gelegen, beide Seiten der Unterscheidung systematisch gegenüberstellen zu können. Nur so scheint uns eine Begriffsklärung möglich, die hilft, die Bedeutung und Konsequenzen von Entkopplung zu verstehen. Wir schlagen daher vor, den Entkopplungsbegriff zu dezentrieren und stattdessen von loser Kopplung zu sprechen. In gewissem Sinne explizieren wir damit eine zumeist implizit gehaltene Praxis im Forschungsfeld den Begriff der Entkopplung also lose Kopplung zu deuten (siehe Meier

(2009:25) und Hasse/Krücken (2009)). Letztlich ist es nur schwer vorstellbar, dass etwa zwischen Abteilungen einer Organisation oder zwischen Formalstruktur und Aktivitäten überhaupt keine Zusammenhänge existieren. So sind Abteilungen etwa über das Management oder die Budgetplanung indirekt miteinander verbunden. Und eine Reihe von Autoren hat gezeigt, wie sich Aktivitäten – wie abweichend von der Formalstruktur sie auch sein mögen – immer auch an eben dieser Formalstruktur orientieren (Bensman, Gerver 1963, Friedberg 1995).

Eine solche konsequente Umformulierung des Enkopplungsbegriffs nimmt auch eines der zentralen Argumente von DiMaggio und Powell (1983) auf. Die Autoren betonen in klarer Abgrenzung zu Meyer und Rowan, dass rein zeremoniell eingeführte und entkoppelte Elemente häufig doch Wirkung in der Organisation entfalten. Auch wenn sie nur aus legitimatorischen Gründen eingeführt wurden, beeinflussen solche Elemente die Aktivitäten einer Organisation (backfiring). So werden zeremoniell eingeführte Elemente schnell zu einer Grundlage für die Auseinandersetzungen in einer Organisation – bspw. zur Nachhaltigkeit eines Unternehmens. Mitglieder oder Stakeholder der Organisation können dabei leicht die Umsetzung der nach außen signalisierten Eigenschaften einfordern.

Die Relationen zwischen verschiedenen Elementen lassen sich auf einem Kontinuum betrachten zwischen (sehr) enger Kopplung und (sehr) loser Kopplung. Wobei zu vermuten ist, dass die beiden Extreme unbesetzt sind: Vollständige Kopplung wäre gleichbedeutend mit dem Verschmelzen von Elementen, die damit nicht mehr unterscheidbar wären. Völlige Entkopplung würde vermutlich eine Aufspaltung in unabhängige Elemente ohne jeden Zusammenhang bedeuten – bspw. in zwei unabhängige Organisationen.

Erwähnt sei, dass Orton und Weick (1990: 216) noch eine weitere Steigerung der Komplexität des Begriffes fordern: “[...], loose coupling is often reduced to a unidimensional variable, a simplification that should be resisted.” Sie schlagen stattdessen vor, die Relation zwischen zwei Elementen in ihre Eigenständigkeit (distinctiveness) und ihre wechselseitige Verknüpfung (responsiveness) zu differenzieren. Diese Unterscheidung erscheint uns weniger hilfreich. Haben die Elemente deutlich Eigenständigkeit voneinander und sind diese dennoch wechselseitig verknüpft, sprechen Orton und Weick von loser Kopplung. Beispielsweise wird in der Abteilung A eine Entscheidung getroffen, und Abteilung B folgt dieser, aber nicht unmittelbar, oder in einer ganz eigenen Art und Weise. Diese Betrachtung teilen wir.

Anders sieht es bei enger Kopplung aus. Diese wäre dagegen ein Zustand intensiver wechselseitiger Verknüpfung bei gleichzeitig fehlender Eigenständigkeit der Elemente. Beispielsweise wird in Abteilung A eine Entscheidung getroffen, und Abteilung B passt unmittelbar eigene Prozesse nach dieser Entscheidung aus Abteilung A an. Wir betrachten dagegen die Eigenständigkeit von Elementen als Voraussetzung dafür, dass man von Graden der Kopplung sprechen kann. Fehlende Eigenständigkeit spricht hingegen dafür, dass es sich nicht um zwei symmetrisch betrachtbare Elemente handelt.² Wir sehen somit Eigenständigkeit der betrachteten Elemente als Voraussetzung dafür, dass es unterschiedliche Grade der Kopplung geben kann. Der Grad der Kopplung ist dann abhängig von dem Ausmaß der wechselseitigen Verknüpfung zwischen diesen Elementen. Ein konkret betrachteter Fall kann dann verortet werden auf einem Kontinuum zwischen loser und enger Kopplung.

Was sehr deutlich wird in den Ausführungen von Orton und Weick ist die Notwendigkeit, die konkreten Konfigurationen der Kopplungen an einem empirischen Fall aufzudecken und offen zu untersuchen. Lediglich Entkopplung zu identifizieren reicht nicht: Wer nach ‚Entkopplung‘ sucht, wird diese auch schnell finden. Entsprechend wenig Aussagekraft erreicht man mit einer solchen Beschreibung. Wer dagegen die Konfigurationen von Kopplungen aufdeckt, kann mit einem leistungsfähigeren Analysewerkzeug einen umfassenderen Beitrag leisten.

Elemente und Formen der Kopplung

Akzeptiert man diese Verschiebung weg vom einseitigen Begriff der Entkopplung zu verschiedenen Graden der Kopplung, lohnt es sich, Weicks und Ortons Anforderungen an die Analyse verschiedener Formen der Kopplung genauer zu betrachten:

“To state that an organization is a loosely coupled system is the beginning of a discussion, not the end. What elements are loosely coupled? What domains are they coupled on? What domains are they decoupled on? What are the characteristics of the couplings and decouplings?” (Orton/Weick 1990: 219)

Es ist wichtig, die Elemente zu benennen, die Arten der Kopplung, die zwischen diesen bestehen und die Qualität, die diese Kopplungen jeweils aufweisen. Meyer und Rowan nennen etwa formale Strukturen und Aktivitäten der Organisation als Elemente.

Brunsson (1989) unterscheidet dagegen Außendarstellung (talk), Entscheidungen (decision) und Handlungen (action) als drei Typen von Elementen, die voneinander entkoppelt sein sollten. Er betont auch, dass Kopplungen sowohl positiver als auch negativer

² Hinzu kommt, dass die anderen beiden Kombinationen von den Autoren (weder Eigenständigkeit, noch wechselseitige Verknüpfung einerseits und Eigenständigkeit ohne wechselseitige Verknüpfung andererseits) als Sonderfall bzw. nicht existent betrachtet werden. Die mögliche 2x2 Matrix aus den beiden Dimensionen hätte also zwei leere Felder.

Art sein können. Es gibt z.B. Organisationen, die in ihren Außen- darstellungen und Handlungen stark gekoppelt sind, aber in negativer Form: Je mehr über eine Sache geredet wird, desto weniger wird sie getan.

Je nach Untersuchungsfrage gilt es somit zu klären, welche Elemente (z.B. Abteilungen, Praktiken, Entscheidungen) betrachtet werden und welche Formen der Kopplung zwischen diesen bestehen können. Handelt es sich um Kopplungen zwischen gleichen Elementen, etwa zwei Abteilungen einer Organisation? Oder handelt es sich um die Kopplung zwischen heterogenen Elementen, wie etwa Formalstrukturen und Praktiken? Handelt es sich um Kopplungen innerhalb der Organisation oder zwischen Organisationsteilen und Teilen der Umwelt? Welche Formen und Typen der Kopplung sinnvoll betrachtet werden können, soll hier nicht im Detail behandelt werden und ist sicherlich abhängig vom konkreten Forschungsgegenstand. Davon hängt z.B. auch ab, ob man es als sinnvoll betrachtet, ebenfalls die Kopplung zwischen Mittel und Zweck als Form organisationaler Kopplung zu betrachten, wie das etwa Bromley und Powell (2012) vorschlagen.

Mit einer solchen, präziseren Perspektive lässt sich jede Organisation als System betrachten, das aus einer Mischung loser und enger Kopplungen besteht. Die besondere Eigenschaft einer Organisation ist damit nicht mehr, dass sie lose gekoppelt ist – was auch immer das heißen mag –, sondern ihre spezifische Konfiguration aus verschiedenen Formen der Kopplung. Das öffnet insbesondere auch den Blick darauf, welche Elemente lose gekoppelt sind und welche im Gegenzug dafür wiederum eng gekoppelt werden.

Prozessperspektive – von der Entkopplung zur Verkopplung

Eine zusätzliche Erweiterung bzw. Präzisierung bietet sich an: Die Ergänzung der Zustandsbeschreibung um eine Prozessperspektive. Während lose und enge Kopplung Zustände beschreiben, bezeichnet *Entkopplung* nun eine Prozessperspektive, der *Verkopplung* als Gegenbegriff zur Seite gestellt wird. Damit lassen sich Veränderungen der Kopplungen beschreiben und verschiedene Phänomene präziser darstellen. Beispielsweise lässt sich die Veränderung von Praktiken durch Strukturen, die eigentlich nur zere- moniellen Charakter haben sollten (das beschriebene Backfiring), dann als Verkopplung beschreiben: Im Zeitverlauf wird die Kopplung zwischen Talk und Action enger, da die Mitglieder oder Stakeholder eine Umsetzung einfordern. In späteren Wandelprozessen löst sich die Kopplung unter Umständen.

Empirisch kann ein solches Instrumentarium der Kopplung auf verschiedenen Ebenen angesetzt werden. Eine Ebene ist der Vergleich von Organisationstypen: Welche Typen und Kombina-

tionen von Kopplungen lassen sich identifizieren. Tayloristische Organisationen lassen sich dann etwa als Organisationen beschreiben, die gleich in verschiedenen Dimensionen einen hohen Grad an Kopplung aufweisen, High Reliability Organizations als solche, die gerade ein niedriger Grad an Kopplung auszeichnet. Eine andere, detaillierte Ebene stellt die konkrete Analyse der Typen und Ausprägungen der Kopplung in spezifischen Organisationen dar, deren Wandel oder der Vergleich mit anderen Organisationen.

Die Reorganisationsbemühungen der 1990er Jahre, die auf den Abbau von Ressourcenüberschüssen („Slack“) zielten, lassen sich dagegen als erhebliche Steigerung der engen Kopplungen von Strukturen, Prozessen und Aktivitäten in Organisationen interpretieren. Diese verstärkten engen Kopplungen sind jedoch begleitet von einer parallelen Bewegung der losen Kopplung durch externe Zulieferer oder temporäre Arbeitskräfte. Ganz im Sinne unseres Arguments oben zeigt sich hier der Gewinn der Perspektive, die es erlaubt, konkrete Wandlungsprozesse und Organisationsmodelle als Konfigurationen von Kopplungen zu analysieren.

Unserer Ansicht nach sind Organisationen immer als Mischformen loser und enger Kopplungen anzusehen. Dies bedeutet in der Konsequenz, Organisationen nicht als feststehende Einheiten von Elementen zu betrachten, sondern als Formationen im Prozess, die sich z.B. aus dem Bearbeiten und Überarbeiten von institutionellen Widersprüchen ergeben. Damit lässt sich nicht mehr einfach behaupten, dass eine Organisation entkoppelt *ist* oder nicht, vielmehr treten die Prozesse der Komplexitäts- und Mehrdeutigkeitsbewältigung in den Blick, die in Organisationen niemals abgeschlossen sind. Dafür scheint uns eine Präzisierung des Entkopplungsbegriffs und vielmehr die Unterscheidung zwischen loser und enger Kopplung als analytisches Ordnungsschema zentral.

Einerseits ist ein solches Ordnungsschema in der Lage, die ursprüngliche Idee hinter dem Entkopplungsgedanken aufzunehmen. Darüber hinaus erlaubt das Ordnungsschema, unterschiedliche Qualitäten von organisationalen Strukturen und Prozessen zu unterscheiden, zu analysieren und vor allem auch miteinander zu vergleichen.

Im Kern ergeben sich mehrere Punkte aus unserer Argumentation, die bei einer Anwendung des Kopplungsbegriffes aufgedeckt werden sollten, um diese Analyseperspektive in der empirischen Forschung anzuwenden:

- Die gedachte Einheit gekoppelter Elemente sollte explizit formuliert werden. (Häufig wird hier z.B. die Einheit der Organisation als Ganzes unterstellt.)
- Die Elemente der Kopplung sollten benannt und in ihren Relationen beschrieben werden.
- Anstatt den Sonderfall der Entkopplung zu suchen, sollten die konkreten Formen loser und enger Kopplung dargestellt werden.

Dies ermöglicht in Kombination die Analyse von Organisationen als Konfigurationen von loser und enger Kopplung und vermeidet, implizit und von vorneherein die Einheit (Kopplung) z.B. der Organisation als Normalzustand zu unterstellen.

Literaturverzeichnis

- Bensman, Joseph; Gerver, Israel (1963): *Crime and Punishment in the Factory: The Function of Deviancy in Maintaining the Social System*. In: *American Sociological Review*, 28 (4): 588-598.
- Besio, Cristina; Meyer, Uli (2015): *Heterogeneity in world society. How organizations handle contra-dicting logics*. In: Holzer, Boris; Kastner, Fatima; Werron, Tobias (Hg.): *Isomorphism and Differentiation: From Globalization(s) to World Society*, S. 237-257.
- Boltanski, Luc; Thévenot, Laurent (2007): *Über die Rechtfertigung. Eine Soziologie der kritischen Urteilskraft*. Hamburg: Hamburger Edition.
- Bromley, Patricia; Powell, Walter W. (2012): *From Smoke to Mirrors to Walking the Talk: Decoupling in the Contemporary World*. In: *The Academy of Management Annals*, S. 1-48.
- Brunsson, Nils (1989): *The Organization of Hypocrisy. Talk, Decisions and Actions in Organizations*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Hasse, Raimund, Krücken, Georg. (2009). *Neo-institutionalistische Theorie*. In: *Handbuch Soziologische Theorien* (pp. 237-251). Wiesbaden: Springer VS.
- Knoll, Lisa (2012): *Über die Rechtfertigung wirtschaftlichen Handelns. CO2-Handel in der kommunalen Energiewirtschaft*. Wiesbaden: Springer VS.
- Knoll, Lisa (2015): *The hidden regulation of carbon markets*. In: *Historical Social Research* 40 (1), S. 132-149.
- Meier, Frank (2009): *Die Universität als Akteur*. Wiesbaden: Springer VS.
- Meyer, John W.; Rowan, Brian (1977): *Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony*. In: *American Journal of Sociology* 83 (2), S. 340-363.
- Meyer, John W.; Scott, Richard W.; Deal, Terrence E. (1983): *Institutional and Technical Sources of Organizational Structure: Explaining the Structure of Educational Organizations*. In: *Organizational environments: ritual and rationality*. Beverly Hills, SAGE Publications: 45-67.
- Orton, Douglas J.; Weick, Karl E. (1990): *Loosely coupled systems: A reconciliation*. In: *The Academy of Management Review* 15 (2), S. 203-223.
- Thompson, James D. (1967): *Organizations in action*. New York: McGraw Hill.

Über die Nano-Paper Reihe

Die Nano-Papers "Institution - Organisation – Gesellschaft" ermöglichen eine pointierte und gleichzeitig fundierte Auseinandersetzung mit theoretischen Fragestellungen im Einzugsbereich des soziologischen Neoinstitutionalismus. Sie dienen damit dem Austausch theoretischer Ideen und der Entwicklung konzeptioneller Grundlagen. Ziel ist es in kurzen Beiträgen Konzepte vorzustellen, kritisch zu hinterfragen und weiter zu entwickeln. Die Nano-Papers verstehen sich damit nicht als abgeschlossene Theoriebeiträge, sondern als Aufforderung zum Austausch konzeptioneller Positionen.

Herausgeber der Nano-Papers

Dr. Stefan Kirchner, Universität Hamburg

Dr. Anne K. Krüger, Humboldt Universität zu Berlin

Dr. Frank Meier, Universität Bremen

Dr. Uli Meyer, Technische Universität München

Urheberrecht und Inhalte

Das Urheberrecht verbleibt bei den genannten Autoren der jeweiligen Nano-Papers. Die Autoren sind verantwortlich für die publizierten Inhalte. Die Nano-Papers geben die Ansichten der jeweiligen Autoren wieder und nicht die der Herausgeber. Eine Weiterentwicklung und eine endgültige Publikation der Inhalte durch die Autoren an anderer Stelle sind ausdrücklich möglich.

Bildrechte des Titelblatts: <https://unsplash.com/@dmitriime2dev>

Erscheinungsort: Technische Universität München, München