

Hans Glatz
Friedrich Graf-Götz

HANDBUCH Organisation gestalten

Für Praktiker aus Profit- und Non-Profit-Unternehmen,
Trainer und Berater

3. Auflage

 E-BOOK INSIDE

BELTZ

Glatz/Graf-Götz
Handbuch Organisation gestalten

Hans Glatz/Friedrich Graf-Götz

Handbuch **Organisation gestalten**

Für Praktiker aus Profit- und Non-Profit-Unternehmen,
Trainer und Berater

3. Auflage

BELTZ



Dr. Hans Glatz, Studium der Sozial- und Wirtschaftswissenschaft, Lehr- und Forschungstätigkeiten am Institut für Höhere Studien in Wien, seit 1990 Unternehmensberater, Trainer, Mediator.



Mag. Friedrich Graf-Götz, Studium der Pädagogik, Philosophie und Soziologie. Selbstständiger Unternehmensberater, Coach, Trainer und Moderator kommunaler Beteiligungsprozesse.

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronische Systeme.



Dieses Buch ist auch erhältlich als:
ISBN 978-3-407-36678-8 Print
ISBN 978-3-407-36684-9 E-Book (PDF)

3., aktualisierte und erweiterte Auflage 2018

© 2007 Beltz Verlag
in der Verlagsgruppe Beltz • Weinheim Basel
Werderstraße 10, 69469 Weinheim
Alle Rechte vorbehalten

Lektorat: Ingeborg Sachsenmeier
Umschlaggestaltung: Nadine Kunde
Herstellung: Michael Matl
Satz: Nadine Kunde und Michael Matl
Druck und Bindung: Beltz Grafische Betriebe, Bad Langensalza
Printed in Germany

Weitere Informationen zu unseren Autoren und Titeln finden Sie unter: www.beltz.de

Inhaltsverzeichnis

| | | | |
|---------------|--|----|-----------|
| | Wozu eine Beschäftigung mit Organisation und Veränderung? | 9 | |
| Teil 1 | Die Organisation als Ort der Zusammenarbeit von Menschen | 13 | 01 |
| | Verschiedene Zugänge zum Thema Organisation | 14 | |
| | Zum Einstieg: Beispiele aus dem Organisationsleben | 14 | |
| | Geschichte und Theorie der Organisation | 16 | |
| | Unsere Bilder von Organisation | 21 | |
| | Organisation als soziales System | 27 | |
| | Der Mensch als »Umfeld« der Organisation | 27 | |
| | Die Entdeckung menschlicher Bedürfnisse | 32 | |
| | Das Team in der Organisation | 41 | |
| | Grundtypen und Entwicklungsphasen von Organisationen | 44 | |
| | Modelle als »geistige Landkarten« von Organisationen | 44 | |
| | Entwicklungsphasen – auch Organisationen altern! | 49 | |
| | Produkt-, Dienstleistungs- und Professionalorganisation | 52 | |
| | Die Besonderheit von Non-Profit-Organisationen (NPO) und nicht staatlichen Organisationen (NGO) | 57 | |
| | Die Übernahme der betriebswirtschaftlichen Perspektive im öffentlichen Sektor: »New Public Management« (NPM) | 61 | |
| | Organisationskultur: die ungeschriebenen Regeln der Organisation | 63 | |
| | Wie können wir die Organisation gestalten? | 70 | |
| | Vom Organisieren ... | 70 | |
| | Die Organisation gestalten | 72 | |
| | »Stellen«: die Anforderungen der Organisation an die Person | 75 | |
| | Abstimmung von Aufgaben, Verantwortung und Kompetenzen (AVK) | 77 | |
| | Organisationsinterne und -externe soziale Rollen | 84 | |
| | Von der Stellenbildung zum Organigramm: | 86 | |
| | Wie organisieren sich Unternehmen? | 86 | |

| | |
|---|-----|
| Alternativen zur heutigen Organisation – Überwindung der Hierarchie? | 101 |
| Organisationen müssen sich permanent anpassen und entwickeln! | 101 |
| Organisationstrends und alternative Konzepte | 102 |
| Systemimmanente Weiterentwicklungen von Organisationen | 104 |
| Das Konzept des Lean Management | 108 |
| Auf der Suche nach der agilen Organisation | 109 |
| Alternativen zur hierarchischen Organisation | 110 |
| Holakratie – Selbstorganisation und Technokratie | 112 |
| Die Evolutionäre Organisation | 117 |
| Neue gesellschaftliche und ökologische Rahmenbedingungen für Organisationen | 121 |
| Zusammenfassung: Was können innovative Organisationskonzepte beitragen? | 123 |

02° **Teil 2 Organisationen führen und managen** 127

| | |
|-----------------------------|-----|
| Zur Orientierung ... | 128 |
|-----------------------------|-----|

| | |
|----------------------------------|-----|
| Zwei Übungen zum Einstieg | 129 |
|----------------------------------|-----|

| | |
|---|-----|
| Funktionen und Aufgaben von Management und Führung | 132 |
|---|-----|

| | |
|---|-----|
| Eine kleine Geschichte des Managements und seiner Lehre | 132 |
| Management- und Führungsphilosophien | 134 |
| Führungsstile und Führungsverhalten | 135 |
| Das Zusammenspiel der Managementebenen | 143 |
| Grundsätze und Werkzeuge des Führens | 144 |
| Führungstechniken | 146 |
| Praktische Herausforderungen des Führens heute | 153 |
| Führen und Managen als Beruf | 158 |
| Aufgabenfelder der Führungskraft | 161 |
| Rollenanforderungen an Führungskräfte | 162 |
| Kann man Führen lernen? | 164 |

| | |
|---|-----|
| Die Organisation auf die Zukunft ausrichten – Strategieentwicklung | 166 |
|---|-----|

| | |
|--|-----|
| Warum sollten wir uns mit Strategien und der Zukunft beschäftigen? | 166 |
| Grundlagen der Strategieentwicklung | 166 |
| Die Schritte zur Strategie | 177 |
| Leitfaden und Werkzeuge für ein Strategieprojekt | 180 |

| | |
|---|-----|
| Ergebnisse erzielen – Führen mit Zielen und mit der Balanced Scorecard | 214 |
|---|-----|

| | |
|---|-----|
| Wozu Ziele? | 214 |
| Nutzen von Zielen | 215 |
| Einen Bereich beziehungsweise Mitarbeiter mit Zielen führen | 219 |

| | |
|--|------------|
| Steuerung mit dem System »Balanced Scorecard« | 223 |
| | |
| Optimierung von Geschäftsprozessen | 230 |
| | |
| Warum Prozessorientierung? | 230 |
| Drei Arten von Prozessen prägen jede Organisation | 233 |
| Prozessoptimierung – die Schritte zu guten Prozessen | 234 |
| | |
| Kundenmanagement: Das Einzige, was stört, ist der Kunde ... | 242 |
| | |
| Kerngedanken der Kundenorientierung | 243 |
| Dialog mit Kundinnen und Kunden | 244 |
| | |
| Teams aufbauen, entwickeln und führen | 251 |
| | |
| Die Zusammensetzung von Teams | 252 |
| Phasen der Entwicklung von Teams | 253 |
| Die Leitung von Teams | 256 |
| Konflikte im Team als Chancen nutzen | 258 |
| Typische Konflikte in Gruppen und Teams | 260 |
| Abschließende Fragen zur Teamentwicklung | 263 |
| | |
| Projektmanagement als Führungsaufgabe | 267 |
| | |
| Wann machen wir Projekte? | 268 |
| Grundprinzipien der Projektabwicklung | 269 |
| Die vier Phasen im Projektablauf | 269 |
| Projektorganisation und Rollen im Projektmanagement | 275 |
| | |
| Innovation in der Organisation verankern | 278 |
| | |
| Wissensmanagement – der Versuch, als Organisation klug zu werden | 280 |
| Schritte der Einführung von Wissensmanagement | 282 |
| Methoden und Instrumente von Wissensmanagement | 285 |
| Die lernende Organisation | 287 |
| | |
| Resümee zum zweiten Kapitel | 290 |
| | |

Teil 3 Veränderungen in Organisationen herbeiführen und gestalten

291

03

| | |
|--|------------|
| | |
| Lust auf Veränderung? | 292 |
| | |
| Wollen sich Menschen verändern? | 292 |
| Organisationen nur verändern oder auch entwickeln? | 293 |
| Was ist Veränderungsmanagement in Organisationen? | 298 |

| | |
|---|------------|
| Ansätze der Veränderung – ein Streifzug durch Theorie und Geschichte | 300 |
| Verändern als technisch-mechanischer Vorgang | 300 |
| Veränderung als sozialer Prozess – Organisationsentwicklung | 302 |
| Die systemische Sicht auf Veränderung – wider den Veränderungsoptimismus | 307 |
| Vergleich gängiger Veränderungsansätze | 312 |
| Grundlegende Wege zur Veränderung | 317 |
| Veränderungen in Gang setzen | 320 |
| Wie wird in einem konkreten Veränderungsprojekt vorgegangen? | 320 |
| Sieben Dimensionen stehen hinter Veränderungsprojekten | 320 |
| Dimension 1: Die Veränderung gestalten – Architektur, Design & Co | 323 |
| Auswahl von Schlüsselpersonen für Veränderungsprojekte | 332 |
| Interventionen – die Werkzeuge des Beraters | 332 |
| Dimension 2: Den Veränderungsbedarf »diagnostizieren« | 338 |
| Dimension 3: Die Zukunft sichtbar machen – vom Ist zum Soll | 343 |
| Dimension 4: Veränderung als psychosozialer Lernprozess | 344 |
| Dimension 5: Lernen und Qualifizierungen, Empowerment | 356 |
| Dimension 6: Informations- und Kommunikationsprozesse gestalten | 365 |
| Dimension 7: Veränderungen erfolgreich umsetzen | 368 |
| Die Führungskräfte als Change-Manager | 372 |
| Aufgaben des Change-Managements mit dem Routinemanagement verbinden | 372 |
| Führungsanforderungen nach Change-Phasen | 373 |
| Die Rolle von Beratung in Veränderungsprozessen | 378 |
| Ein Grundmodell für den Ablauf eines Beratungsgesprächs | 381 |
| Die Aufgabenfelder des »internen Beraters« | 382 |
| Zusammenfassung | 386 |
| Erfolgsfaktoren von Veränderungen | 386 |
| Eine Geschichte für Veränderer | 388 |
| Schlussbild | 389 |
| Literaturverzeichnis | 392 |
| Bildnachweis | 397 |
| Stichwortverzeichnis | 398 |

Wozu eine Beschäftigung mit Organisation und Veränderung?

Das Umfeld unserer Organisationen ist rasanten Veränderungen unterworfen, die sowohl für Führungskräfte als auch für Forscher zunehmend schwerer kalkulierbar werden. Parallel zur immer schnelleren Abfolge technologischer Neuerungen, zur Dynamik der Märkte, zu neuen ökologischen Problemen verändern sich die Vorstellungen von Management. Der Mode ähnlich werden in periodischen Abständen neue Organisations- und Managementkonzepte gepriesen und angewendet – oft nur bis zur nächsten Modewelle.

In Zukunft werden es vor allem politische und globale Entwicklungen sein, die für Überraschungen sorgen werden. Wer konnte zum Beispiel vor der Jahrhundertwende die Auswirkungen der EU-Erweiterung, den Wirtschaftsboom in China beziehungsweise Indien oder die Dramatik des Klimawandels längerfristig voraussagen und planerisch vorwegnehmen? Angesichts des Einflusses, den Veränderungen im Umfeld auf ihr Überleben haben können, versucht man in vielen Unternehmen, sich mit Strategieentwicklung auf mögliche zukünftige Herausforderungen vorzubereiten beziehungsweise selbst proaktiv auf relevante Umwelten einzuwirken. Ein solches Vorgehen führt zu temporären Wettbewerbsvorteilen, eine Garantie für das längerfristige Überleben gibt es dennoch weniger denn je. Ein markantes Beispiel dafür sind politische Parteien, die trotz Einschaltung prominenter Strategieberater und hoher Investitionen in ausgefeilte Wahlkampagnen an Wahltagen immer öfter Überraschungen erleben. Ein anderes Beispiel sind große Unternehmen, die sich als »unsinkbare Schiffe« sahen – und heute von der Bildfläche verschwunden sind.

Zur Charakterisierung der dynamischen Umweltbeziehung von Organisationen wird der Begriff *Turbulenz* verwendet. »Turbulenz ist ein Begriff für Rückkoppelungen, denen man nicht mehr ansieht, wo sie herkommen« (Baecker 1994, S. 22). Die Unkalkulierbarkeit der Umwelt und die Unvorhersehbarkeit zukünftiger Entwicklungen haben der Idee der Machbarkeit, die der Organisation traditionell anhaftet, jähe Grenzen gesetzt und fordern eine völlige Umorientierung. Und es sind vor allem zentral gelenkte, streng hierarchisch gegliederte, an verordneten Zielen und Werten festhaltende Unternehmen, die in Schwierigkeiten geraten. Sie sind nämlich mit ihrer Umwelt nicht ausreichend in Kontakt und weisen auch intern nicht die Voraussetzungen auf, um veränderte Anforderungen zu registrieren und rasch und flexibel genug darauf zu reagieren.

In einer weiteren Hinsicht erwachsen traditionellen Organisationen ebenfalls Probleme. Organisationsintern wird nämlich auf neue Herausforderungen jeweils mit der Herausbildung neuer Aufgaben und differenzierterer Strukturen reagiert. In dieser Dynamik gefangen, erreichen Organisationen eine Komplexität, die mit herkömmlichen Organisationsmodellen mit ihren stabilen, auf Dauer ausgelegten Strukturen und ihren langfristigen Planungshorizonten immer weniger bewältigt werden kann.

Als Konsequenz gewinnt die Fähigkeit, mit permanenten Veränderungen umgehen zu können, einen zentralen Stellenwert. Das erfordert eine klare Positionierung am Markt und zum Umfeld, entsprechend flexible Organisationsmodelle, die sich veränderten Aufgabenstellungen schnell und ohne größere Reibungsverluste anpassen, und zudem selbstständige und eigenverantwortliche Mitarbeiter und Manager.

Das »Selbstveränderungspotenzial« wird als ein entscheidender Wettbewerbsvorteil von Organisationen in der Zukunft angesehen.

Veränderung ist ein hoher Anspruch, der in Organisationen nicht a priori uneingeschränkt Zuspruch findet. Immerhin gibt es ein Tagesgeschäft, das Mitarbeiter und Führungskräfte voll fordert, und es gibt natürlich viel Bewahrenswertes, das angesichts des ständigen Veränderungsdrucks in Gefahr gerät, abgewertet zu werden. Ein Umstand, der die Motivation für Neuerungen nicht steigert und oft für Widerstand sorgt, wo vom Topmanagement Begeisterung erwartet wird. Auch haben weder die vielen Change-Wellen – wie etwa das in den 1990er-Jahren stark propagierte Reengineering – noch die Fusionswellen die versprochenen Erfolge gebracht. Kurz: Es gibt Glaubwürdigkeits- und Legitimationsdefizite von Veränderungsvorhaben und damit verbunden eine starke Veränderungsmüdigkeit. Hinzu kommt, dass Veränderungen – zum Teil aus Krisensituationen heraus notwendig – oft sehr rasch, ohne vorausgehende Information oder Beteiligungsprozesse vom Topmanagement angeordnet werden.

Bei den in der Folge eingeleiteten »harten Schnitten« wie Rationalisierung, Mitarbeiterabbau oder Outsourcing ist vonseiten der Beschäftigten kaum Begeisterung zu erwarten. Das Gleiche gilt, wenn Veränderungsmaßnahmen primär am »Shareholder-Value« orientiert sind und aus der betrieblichen Perspektive heraus keine ausreichende Begründung erfahren. Der Mechanismus, dass auch bei glänzenden Gewinnen Mitarbeiter abgebaut werden und im Zuge dieser Maßnahme Börsenkurse steigen, mag Aktionäre freuen, wird bei den betroffenen Beschäftigten aber kaum auf Verständnis stoßen. Eine höchst umstrittene Rolle erfüllen in diesem Zusammenhang Equity-Fonds (seit längerem als »Heuschrecken« im Gespräch), die mit größtenteils geliehenem Geld Firmen aufkaufen oder Neugründungen und Management-Buy-outs finanzieren. Ihnen wird vorgeworfen, dass sie im eigenen und im Interesse ihrer Geldgeber schnelle Gewinne zu realisieren suchen und mit Maßnahmen wie Firmenzerstückelungen und Arbeitsplatzabbau die Unternehmenssubstanz gefährden. Gegenstimmen merken an, dass Unternehmen immer schon Gewinninteressen verfolgen. Realität ist

jedoch, dass Shareholder-Value-Orientierungen mit »*Bombenwurfstrategien*« einhergehen und zu einer starken Beschleunigung des Wandels beitragen.

Der permanente Wandel von Wirtschaft und Gesellschaft bringt es mit sich, dass Organisationen ihre internen Gestaltungsprinzipien und Prozesse adaptieren müssen, und der Blick auf erfolgreiche Unternehmen zeigt, dass dies durchaus gut gelingen kann. Es ist zum Beispiel unbestritten, dass heutige Organisationen ein höheres Sensorium gegenüber Entwicklungen in ihrem Umfeld entwickelt haben. Beispielsweise muss die traditionelle Funktionsgliederung einer Prozessorientierung weichen. Auch die Bildung von Organisationseinheiten, die wie Unternehmen im Unternehmen agieren und in netzwerkartigen Beziehungen zueinander große Flexibilität entfalten können, wird heute als Erfolgsfaktor gesehen. Selbstverständlich sind mit all diesen Entwicklungen wiederum neue Fragen verknüpft, aber die Hoffnung, dass nach Durchführung einiger Veränderungsmaßnahmen schnell wieder stabile Zustände erreicht werden könnten, muss mittlerweile als illusionär abgetan werden.

Zusammenfassend behaupten wir, dass sich die inhaltliche und soziale Komplexität organisatorischer Veränderungsprozesse in den letzten Jahren stark erhöht hat und von allen Beteiligten eine hohe Kompetenz erfordert. Entgegen aller Unkalkulierbarkeit dessen, was in der Beziehung von Organisationen und ihrem Umfeld in Zukunft noch alles geschehen wird, ist mit einiger Sicherheit voraussagbar, dass eine positive emotionale Grundeinstellung zum Thema Organisation und Veränderung sowie Kenntnisse und Fähigkeiten des Organisierens in Zukunft eine große Bedeutung haben werden.

Das vorliegende Handbuch soll die Beschäftigung mit dem Organisieren und Managen von Veränderungen unterstützen. Es wendet sich an Leser, die in ihrer professionellen Arbeit in oder mit Organisationen zu tun haben: Bildungs- und Organisationsverantwortliche in Betrieben, Manager, Erwachsenenbildner, Trainer, Berater, Lehrer, Beschäftigte in Organisationen oder von Organisationsarbeit Betroffene. Das Thema »Organisieren und Managen« wird darin auf drei Ebenen behandelt.

Im ersten Teil, »Die Organisation als Ort der Zusammenarbeit von Menschen«, wird auf das Wesen und die Merkmale von Organisationen eingegangen, indem Beispiele, Begriffsklärungen, eine kurze Geschichte der Organisation sowie verschiedene Erklärungsmodelle vorgestellt werden. Ziel der Ausführungen ist, Verständnis für das soziale Gebilde der Organisation herzustellen und Wege zur Veränderung aufzuzeigen. Fragen geben dem Leser Gelegenheit, ihm bekannte Organisationsbereiche aus verschiedenen Perspektiven zu betrachten und dabei neue Erkenntnisse zu gewinnen. Zusätzlich werden diverse gängige Organisationsinstrumente vorgestellt, die aktuelle Anforderungen und Aufgaben sowie Wege zur Lösung und Veränderung in konkreten Organisationsbereichen sichtbar machen können.

Im zweiten Teil, »Organisationsgestaltung als Managementaufgabe«, wird die Aufgabe des Organisierens auf der Managementebene untersucht. Nach einer Einfüh-

rung mittels Beispielen und theoretischen Überlegungen zu Begriff und Geschichte des Managements werden aktuelle Managementaufgaben und -techniken vorgestellt. Verschiedene Selbstchecks geben Gelegenheit, das eigene Rollenverständnis und den eigenen Wirkungsbereich auf verschiedene zentrale Fragen hin zu untersuchen und Perspektiven für eine Weiterentwicklung zu erkennen.

Im dritten Teil, »Veränderungen in Organisationen herbeiführen und gestalten«, werden – ausgehend von den aktuellen Herausforderungen – vor denen Organisationen heute stehen, Strategien der Veränderung vorgestellt und die Rolle und die Aufgaben der Führungskraft als Change-Manager beleuchtet. Architekturen und Designs von Veränderungsprozessen sowie hilfreiche Instrumente werden vorgestellt, die in der konkreten Veränderungspraxis zum Einsatz kommen.

Zur besseren Anschaulichkeit wird der Text durch Beispiele, Grafiken und Karikaturen illustriert, die das Lesen leichter und – so hoffen wir – auch vergnüglicher machen werden. Wir bitten um Verständnis, dass der besseren Lesbarkeit zuliebe auf eine Einfügung der weiblichen Formen verzichtet wurde.

Wir wollen die Gelegenheit dieser Einleitung auch dazu nutzen, all jenen zu danken, die am Zustandekommen dieses Buches einen wesentlichen Anteil haben. Großen Dank schulden wir unseren Familien, die uns nicht nur ausreichend Raum für die Arbeit zubilligten, sondern mit vielen Worten der Aufmunterung unseren Durchhaltewillen aufrechterhielten.

Unser Dank geht auch an Frau Ingeborg Sachsenmeier vom Beltz Verlag, die unsere Arbeit motivierend und mit Geduld betreute, viele Verbesserungen anregte und für unsere zögerliche Berücksichtigung der neuen deutschen Rechtschreibung großes Verständnis zeigte.

Die Organisation als Ort der Zusammenarbeit von Menschen

01

Verschiedene Zugänge zum Thema Organisation

Zum Einstieg: Beispiele aus dem Organisationsleben

Zum Einstieg in das Thema wollen wir Ihnen drei Beispiele für das soziale System Organisation und den Vorgang des Organisierens vorstellen.

Beispiel

Nach mehreren unzureichenden Bemühungen, die Lieferfristen zu senken, beschließt das Management einer Firma für **Büromöbel** eine umfassende Dezentralisierung. Den einzelnen Produktionsbereichen werden weitgehende organisatorische Kompetenzen zugesprochen. Obwohl im Gegensatz zu vorher die einzelnen Bereiche eine Mitsprache bei der Festlegung der Termine erhalten, lassen sich die Lieferzeiten drastisch senken.

Eine örtliche **Parteiorganisation** beschließt nach einem eher schlechten Wahlausgang, eine Wochenendklausur durchzuführen, die die Aktualisierung des Arbeitsprogramms und konkrete Maßnahmen zur Umsetzung zum Ziele hat. Da sich die versammelten Mitarbeiter in der Einschätzung einiger grundlegender Fragen unsicher sind, beschließt man, eine Umfrage unter der Bevölkerung zu starten, die einen genaueren Aufschluss über die Wünsche der Wähler erbringen soll. Parallel dazu möchte die Gruppe mit einem externen Moderator genauer herausarbeiten, was die politische Identität der Organisation ausmacht und welche Ressourcen für die politische Arbeit vorhanden sind.

Drei befreundete IT-Beratungsunternehmen, die sich ihrerseits aus einem großen Unternehmen abgespalten haben, kooperieren intensiv bei Kundenprojekten. Die Kunden schätzen diese Kompetenz. Daraus entsteht der Wunsch nach engerer Zusammenarbeit. Als erster Schritt wird ein gemeinsamer Bürostandort bezogen. Die Zusammenarbeit bewährt sich, die Gesellschafter kommen überein, ein gemeinsames Unternehmen zu gründen. In der Vorbereitung dazu stellt sich heraus, dass es zwischen den drei Unternehmen doch größere Unterschiede zur Frage gibt, was dieses gemeinsame Unternehmen sein soll (Wachstum, Rechtsform, Eigentümermodelle). In einem sorgfältigen Beratungsprozess werden Fragen der Identität und Strategie geklärt und ein geeignetes Modell für die Umsetzung des gemeinsamen Unternehmens gefunden.

Die Fallbeispiele aus dem Organisationsleben sollen veranschaulichen, dass für Organisationen Veränderung immer mehr zum Alltag wird. Veränderung wird nicht mehr als notwendiges Übel angesehen, um wieder in den alten Zustand der Stabilität zurückzukehren, sondern als zentrale und dauerhafte Aufgabe betrachtet. Bei diesem Bemühen, mit der neuen Situation zurechtzukommen, ist das Management mit Gegensätzen konfrontiert, die nicht allein den Konflikt zwischen alter mechanistischer und moderner organisatorischer Organisation ausmachen, sondern immanente Spannungsfelder darstellen, die jede Organisation charakterisieren.

| | | |
|---------------------|---|--------------------|
| Bewahren | ↔ | Verändern |
| Ruhe und Stabilität | ↔ | Beschleunigung |
| Innenorientierung | ↔ | Außenorientierung |
| Vergangenheit | ↔ | Zukunft |
| Ordnung | ↔ | Selbstorganisation |
| Hierarchie | ↔ | Vernetzung |
| Routine | ↔ | Lernen |
| Sicherheit | ↔ | Risiko |
| Unternehmer | ↔ | Mitarbeiter |

Geschichte und Theorie der Organisation

Unter Organisation kann sowohl eine bestimmte Tätigkeit («das Organisieren») als auch ein bestimmtes soziales Gebilde verstanden werden. Ersteres ist Gegenstand der Managementtheorie. Letzteres ist Gegenstand der Organisationssoziologie, aus deren Forschungsbereich im Folgenden einige Daten wiedergegeben werden sollen.

Der Begriff Organisation existiert im deutschen Sprachgebrauch seit dem 17./18. Jahrhundert. Er wird auf das französische »organisation« zurückgeführt. Das Stammwort ist das französische Wort »organe«, zu deutsch »Organ, Werkzeug«. Der ursprünglichen Bedeutung nach ist Organisation ein Werkzeug zum Erreichen von Zielen.

Organisation im soziologischen Sinn meint eine Festlegung von Regelungen, wie Menschen, Informationen und Sachmittel zusammenwirken, um bestimmte Aufgaben zu erfüllen.

Organisationen werden allgemein charakterisiert als

- zweck- und zielgerichtet,
- offene, umweltabhängige Systeme,
- produktive Systeme,
- soziale Systeme,
- mit einer Verfassung ausgestattet.

Eine kleine Geschichte der Organisation und ihrer Theorie

Zur Entstehung der Organisation: Für den Menschen waren Organisationen im Kampf gegen äußere Gefahren, Hunger und Naturkatastrophen eine Notwendigkeit. Ihre Entstehung war die Folge von Zwang, der von Orten ausging, die aufgrund wichtiger Funktionen als Marktplatz, Kultstätte oder Fluchtburg zentrale Bedeutung erhielten.

Nach Gerhard Schwarz (2005) waren in diesen frühen Organisationen folgende vier Regeln maßgeblich:

- Die Zentralperson trifft bei wichtigen Problemen allein die Entscheidungen für andere (Entscheidungsaxiom).
- Die Zentralperson weiß alles und hat immer recht (Wahrheitsaxiom).
- Die Zentralperson wird als Autorität anerkannt und vermittelt bei Konflikten (Weisheitsaxiom).
- Die Zentralperson herrscht über die anderen (Dependenzaxiom).

In ihren Anfängen war Organisation also ein System der Über- und Unterordnung, das aufgrund seiner hohen existenziellen Bedeutung zur »heiligen Ordnung« erklärt wurde. Dieser Umstand verhinderte lange Zeit die gedankliche Auseinandersetzung mit Organisationen und bewirkte eine Immunisierung gegenüber menschlichen Veränderungswünschen. Organisationsfragen, die aufgeworfen wurden, waren ausschließlich praktischer Art und beschränkten sich auf das Militär, die Kirche und den Staat.

Es ist auch kein Zufall, dass in den ersten klassischen Texten zur Entwicklung der Organisationsthematik die Aspekte von Macht und Herrschaft eine zentrale Rolle spielen (Büschges 1986).

Die Beschäftigung mit der spezifischen Problematik von Wirtschaftsorganisationen beginnt erst in der ersten Phase der industriellen Entwicklung (1840–1890). Im Vordergrund standen praktische Fragen, die sich dem Unternehmertum beim Aufbau und bei der Führung der aufkommenden Industriebetriebe stellten. Es ging darum, unerwünschtes Arbeitsverhalten auszuschließen, erwünschtes Arbeitsverhalten herbeizuführen und durch die Einführung genereller Regelungen zur Aufgabenverteilung, Informationsweitergabe und Hierarchisierung zu ordnen. Organisatorische Vorbilder dazu wurden gern vom preußischen Heer übernommen. Friedrich der Große hatte seine Militärreformen unter dem Eindruck der ersten Automaten durchgeführt und mit der Einführung einer Kommandosprache, einer einheitlichen Ausrüstung und des Drills ein leicht lenkbares und effizientes Heer geschaffen. Der starke Einfluss der preußischen Heeresreform lässt sich noch heute an der Verwendung verschiedener Begrifflichkeiten wie »Generaldirektor«, »Strategie und Taktik«, »Stabsabteilung« und Ähnlichem ablesen.

Eine wissenschaftliche Beschäftigung mit Organisation hingegen setzte erst um die Jahrhundertwende ein, wobei das Bild, das die Wissenschaft ursprünglich von Organisation entwarf, ein mechanisches war, das den Menschen auf ein Rädchen im Getriebe reduzierte und als Verlängerung der Maschine betrachtete.

Scientific Management Frederic W. Taylor, der wichtigste Vertreter des neu geschaffenen Scientific Management, konzentrierte sich auf die Arbeitsorganisation und legte mit seinen Schriften den Grundstein für stark spezialisierte, arbeitsteilige Produktionsverfahren, deren Ergebnis und Symbol das Fließband war.

Administrative Schule Henry Fayol, der Begründer der administrativen Schule, hatte wie Max Weber die Organisation als Ganzes im Blick. Er betrachtete als Führungskraft eines größeren Betriebs die Organisationsprobleme von der Spitze aus und konzentrierte sich dabei auf eine genaue Beschreibung der administrativen Aufgaben, für die er eine Reihe von Prinzipien formulierte. Seine Arbeiten waren grundlegend für das heute noch sehr verbreitete Stab- und Liniensystem.

Bürokratische Schule Max Weber gilt als Begründer der bürokratischen Schule. Vom Leitbild der Maschine ausgehend, beschrieb er technische Lösungen für die Neuorganisation der Verwaltung. Er meinte, mit Spezialisierung und Arbeitsteilung, Abgrenzung der Verantwortungsbereiche, Hierarchisierung, schriftlicher Aktenführung und verschiedenen anderen formalen Regelungen sei eine optimale Nutzung menschlicher Arbeitskraft möglich. Gleichzeitig entwarf Weber ein düsteres Zukunftsbild, da er annahm, dass den nach seinem Modell funktionierenden Verwaltungsapparaten eine große Machtstellung im Staat zukommen würde.

Etwa zur gleichen Zeit, als Taylor seine wichtigsten Arbeiten verfasste, nahmen die ersten Arbeitssoziologen und -psychologen Studien über die Einflussfaktoren der Produktivität auf.

Human-Relation-Schule Einer der Ersten, der im Laufe verschiedener Experimente zu der damals überraschenden Erkenntnis kam, dass »der Arbeiter ein menschliches Wesen ist und auch am Arbeitsplatz den Wunsch hat, als ein solches behandelt zu werden« (Bruzelius/Svensson 1982, S. 15), war Elton Mayo. Seine Forschungen und die anderer Sozialwissenschaftler rückten den Menschen in den Mittelpunkt der Betrachtung und begründeten die sogenannte Human-Relation-Schule, die in weiterer Folge als Gegenbewegung zum Scientific Management und anderen technischen Ansätzen Bedeutung erlangte.

Weitere Ergebnisse dieser Bewegung waren die Arbeiten von Abraham Maslow, Frederick Herzberg und Douglas McGregor, die zeigten, dass durch neue Formen der Arbeitsorganisation und neue Führungsstile eine Integration von menschlichen Bedürfnissen geschehen kann, die sich auch auf die Arbeitsleistung positiv auswirkt.

Soziotechnische Schule Nach dem Zweiten Weltkrieg wurde in der sogenannten soziotechnischen Schule versucht, die beiden Bewegungen zu integrieren und sowohl die soziale als auch die technische Seite der Organisation zu berücksichtigen. In der weiteren Entwicklung nahm das Interesse an Organisationsfragen enorm zu, und es

entstand eine Fülle neuer Forschungsrichtungen und theoretischer Ansätze, die dem Thema Organisation immer weitere Aspekte hinzufügten.

Kontingenztheorie Tom Burns und George M. Stalker begründeten die Kontingenztheorie. Ausgangspunkt dazu war die Untersuchung der Umweltbeziehungen von verschiedenen Unternehmen, die zur Erkenntnis führte, dass dynamische Umfelder auch offenere und flexiblere Organisationsformen erfordern. Burns und Stalker fanden vor allem in der damaligen Elektronikindustrie Beispiele für organistische Organisationsformen.

Entscheidungstheoretische Schule Die entscheidungstheoretische Schule konzentrierte sich auf die Untersuchung des Entscheidungsvorgangs und leitete daraus Erkenntnisse für Organisationsstrukturen, Führungsverhalten und andere wichtige Bereiche ab.

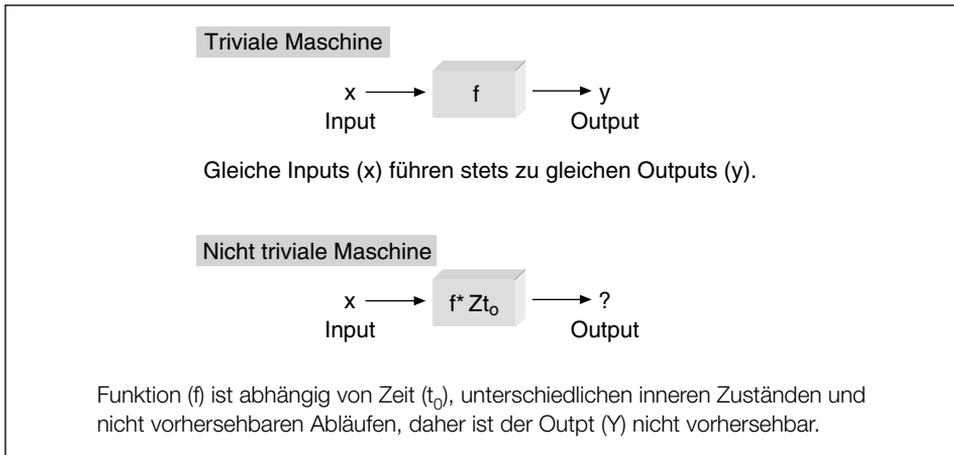
Kybernetische und systemtheoretische Ansätze betrachteten Organisationen als Netzwerk von Regelkreisen und leisteten wichtige praktische Beiträge zur Systemsteuerung.

Die systemisch-evolutionäre Organisationstheorie

Gegenwärtig nehmen die systemisch-evolutionären Theorien großen Einfluss auf die Organisationslehre. Sie integrieren eine Reihe von Forschungsergebnissen aus der neueren Biochemie und erkennen zwischen Organisationen und Organismen viele Parallelen (Maturana/Varela 2009).

Im Gegensatz zu älteren systemtheoretischen Annahmen, die davon ausgingen, dass Organisationen von ihrer Umwelt determiniert sind, erkennen Systemiker eine gewisse Autonomie. Danach sind Organisationen mit ihren Umwelten »strukturell verkoppelt« und folgen in stetiger Auseinandersetzung mit den Einflüssen von außen in einer Art Überlebensprinzip (»Autopoiese«) einer jeweils eigenen Systemlogik. Die Organisationen selbst bestehen wiederum aus einer Reihe von Subsystemen, die ebenfalls ihre jeweils eigenen Spielregeln haben und nach typischen Interaktionsmustern miteinander in Beziehung treten. Das sich daraus ergebende Spannungsverhältnis wird weniger als Konfliktpotenzial, sondern als Chance für die Entwicklung des Gesamtsystems angesehen. Der systemische Ansatz hat durch Konzepte und praktische Interventionstechniken der Familientherapie eine wertvolle Ergänzung erhalten und in der Zukunft der Organisationsberater große Verbreitung gefunden.

Ein wesentliches Verdienst der systemisch-evolutionären Theorie ist es, überzeugend dargestellt zu haben, dass die nach wie vor stark verbreitete zweckrationale, mechanistische Sicht von Organisation eine unangemessene Trivialisierung darstellt. Dieses Verständnis geht Hand in Hand mit der Vorstellung, Führungspersonen seien wie Steuermänner oder Techniker und könnten sozialen Systemen mittels Knopfdruck, Anordnung oder Gesetzen eine gewünschte Ordnung geben.



Heinz von Foerster (1993) hat zur Demonstration der Begrenztheit des Maschinenmodells für das Organisationsdenken die Unterscheidung zwischen trivialen und nicht trivialen Maschinen vorgenommen.

Eine *triviale Maschine* ist dadurch charakterisiert, dass gleiche Inputs (x) stets zu gleichen Outputs (y) führen. Ein Getränkeautomat zum Beispiel wird auf höchst berechenbare Art und Weise auf den Einwurf einer Münze und auf Knopfdruck hin ein bestimmtes Getränk liefern.

Bei *nicht trivialen Maschinen* hingegen – und Menschen oder soziale Systeme müssen als solche angesehen werden – darf nicht erwartet werden, dass auf einen bestimmten Input ein bestimmter Output erfolgt. Da bei nicht trivialen Maschinen keine bestimmte, im Voraus bekannte Funktion erwartet werden darf, sondern in Abhängigkeit von der Zeit (t₀) von einer Unzahl verschiedener innerer Zustände (Z) und nicht voraussehbaren Abläufen auszugehen ist, kann der Output (y) nicht berechenbar sein.

Wenn Sie also bei einer Nichttrivialmaschine x eingeben und als Output y erhalten, so gilt das nur für einen bestimmten Zeitpunkt (t₁). Zu einem späteren Zeitpunkt befindet sich das System in einem anderen Zustand und wird daher auf die identische Eingabe von x mit einer anderen Ausgabe reagieren. Schon eine geregelte Interaktion, wie sie zwischen Schachspielern stattfindet, lässt auf eine bestimmte Eröffnung x eine Vielzahl von Erwidern y zu. Um einiges komplexer ist bekanntlich die Interaktion von Mensch und dem »störrischen« Esel, zwischen Menschen untereinander und selbstverständlich das Leben in größeren sozialen Systemen.

Nach Heinz von Foerster dürfen nicht triviale Maschinen als wahrhaft autonom angesehen werden. Sie sind unberechenbar, weil sie nach eigenen Gesetzen agieren, haben aber den Vorteil, dass sie spontan und kreativ sein können. Systeme mit den Merkmalen nicht trivialer Maschinen kommen ohne Steuermann aus und sind zur *Selbstorganisation* fähig.

Diese Sichtweise hat für die Rolle der Organisationsberatung ebenfalls wichtige Konsequenzen: Nachdem die Möglichkeit des Einflusses von außen als begrenzt gesehen wird, besteht ihre Leistung im Wesentlichen in der Einleitung von Kommunikation, aus der ihre Klienten das entnehmen, was als wichtig empfunden wird.

Die rationale, technokratische und planbare Organisation bestimmte lange Zeit das Managementdenken. Erst in den letzten Jahrzehnten, seit die Märkte enger geworden sind und die Konkurrenz härter geworden ist, schicken sich Organisationen an, die statischen Ordnungssysteme abzubauen, um beweglicher zu werden, damit sie mit den raschen Veränderungen ihres Umfelds mithalten können. Die Entwicklung zeigt deutlich, dass eine zentrale Planung und Steuerung hoffnungslos überfordert sind. Die neue Forderung lautet daher, dass alle in der Organisation arbeitenden Menschen mitdenken und all ihr Können und ihre Kreativität zur Verfügung stellen sollten. Damit zeichnet sich auf dem Gebiet der Organisation eine Entwicklung ab, die Norbert Elias als ein Merkmal des Zivilisationsprozesses überhaupt beschreibt: Fremdzwänge werden sukzessive zugunsten einer stärkeren Selbstkontrolle und Selbstverantwortung des Einzelnen aufgehoben (Elias 2007).

Unsere Bilder von Organisation

Organisationen sind uns einerseits vertraut, weil wir laufend mit und in ihnen zu tun haben, andererseits aber ist gar nicht so leicht zu beantworten, was eine Organisation eigentlich ist. Es gibt höchst unterschiedliche Organisationen wie Elektronikfirmen, Sportvereine, Umweltverbände, Behörden, Hotels, multinationale Unternehmen, Start-ups oder, nicht zu vergessen: kriminelle Banden. Und hier stellt sich die Frage: Was haben diese verschiedenen Beispiele gemeinsam, und was davon kann man »Organisation« nennen?

Die daran anschließende Frage könnte lauten: Woran erkennen wir eine »Organisation«? Am Gebäude, an der Art und Weise wie die Mitarbeiter sich verhalten, an den Maschinen oder eher an einem vorhandenen Organigramm? Oder ist das, was wir »Organisation« nennen, in den Köpfen der Mitarbeiter verborgen?

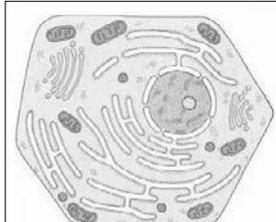
Die letzte Frage ist im Sinne eines konstruktivistischen Zugangs zum Thema entscheidend. Von ihr ausgehend, lassen sich auch die anderen gestellten Fragen gut beantworten. Ja, wir haben eine Vorstellung davon, was »Organisation« ist oder sein soll, im Kopf. Diese Vorstellungen sind meist zu Bildern verdichtet und leiten unser Wahrnehmen und unser Handeln an. Auf diese Art erzeugen sie ihre eigene Realität. (Foerster/Pörksen 2006). So gesehen können wir unsere Organisationen, aber auch unsere Theorien davon als reale Entsprechungen gemeinsam geschaffener Bilder ansehen (Morgan 2008).

Entdecken Sie selbst, welche Bilder für Sie maßgeblich sind!

Wir wollen Ihnen in diesem Zusammenhang einleitend eine Aufgabe stellen, indem wir Ihnen einige gängige Bilder von Organisation vorstellen und Sie bitten, den möglichen Nutzen, aber auch die Grenzen und die Problematik der jeweiligen Metapher zu überlegen:



Maschine



Organismus (Zelle)



Gehirn

Welchen Nutzen erkennen sie im Gebrauch der Bilder?

→ Maschine

→ Organismus

→ Gehirn

Welche Grenzen und welche Problematik erkennen Sie im Gebrauch der Bilder?

→ Maschine

→ Organismus

→ Gehirn

Die Bilder, die wir für Organisation gern verwenden, sind keinesfalls nur als ergänzende Ausschmückung zu verstehen, sondern deuten meist auf Sichtweisen, die unser Verständnis der Thematik grundlegend beeinflussen.

Organisation als Maschine

Wer für ein Unternehmen das Bild einer Maschine verwendet, sieht den Zusammenhang der Beschäftigten und einzelnen Organisationseinheiten in der Form ineinandergreifender Zahnräder, die, über eine Kraftquelle in Bewegung gebracht, eine bestimmte Arbeitsleistung in einer gleichmäßigen und verlässlichen Form verrichten. An dem Bild wird geschätzt, dass jedes Rädchen, ganz gleich, ob groß oder klein, eine

wichtige Funktion erfüllt und damit Teil eines großen Ganzen ist. Meist sind es sehr rationale Menschen, die diese Sichtweise von Organisation haben, oder Personen, deren Organisationsrealität mit diesem Bild übereinstimmt. Nicht selten sind es aber auch Angehörige von Organisationen, in denen besonders viele Unklarheiten, Konflikte oder sogar Chaos herrschen. Sie verbinden mit dem Bild die Wunschvorstellung, dass mehr Information darüber bestehe, was in welcher Form zu tun ist, die Abläufe besser funktionieren und allgemeine Harmonie einkehre.

Manager, die von einem mechanistischen Organisationsbild ausgehen, glauben, mit genauen Tätigkeitsbeschreibungen, Zielvorgaben, Stellenbeschreibungen und Organigrammen zur Steuerung und Verbesserung ihrer Organisation beizutragen.

Der Nutzen und die Grenzen des Maschinenbilds

Das Maschinenbild beweist überall dort seinen Nutzen, wo

- einfache Arbeiten verrichtet werden,
- eine präzise und schnelle Ausführung verlangt ist,
- gleiche Produkte in großer Zahl hergestellt werden sollen,
- der Einfluss des menschlichen Faktors ausgeschaltet werden kann,
- das Umfeld einigermaßen stabil ist, sodass keine größere Flexibilität erforderlich ist.

Das Maschinenbild hat seine Grenzen dort, wo

- Organisationen offen für ihr Umfeld sein müssen,
- auf Veränderungen im Umfeld rasch reagiert werden soll,
- Kreativität und menschliche Initiative erforderlich sind,
- Kommunikation und Kooperation einen Stellenwert haben sollen,
- motiviertes und selbstverantwortliches Arbeiten erwartet wird.

Organisation als Organismus

Ein weiteres sehr einflussreiches Bild von Organisation ist der Organismus. Diese Metapher ist quasi als Reaktion auf die mechanistische Sichtweise entstanden und hat seit etwa 75 Jahren einen großen Einfluss auf das Organisationsdenken.

Im Gegensatz zur mechanistischen Sichtweise wird hier Organisation als lebendes System gesehen, das mit seiner Umwelt in einem lebhaften Austausch steht und genauso wie ein Organismus Lebensphasen aufweist und einer Evolution unterliegt. Die verschiedenen Einheiten der Organisation werden als Subsysteme begriffen, die wie Zellen oder Organe in Wechselbeziehung stehen und damit das Überleben des Gesamtorganismus gewährleisten. Ihnen werden je eigene Bedürfnisse zuerkannt, die Berücksichtigung finden müssen, wenn ihr Beitrag zum Ganzen konstruktiv sein soll.

Manager, die sich von diesem Organisationsbild leiten lassen, sehen ihre wichtigste Aufgabe in der Kommunikation. Sie sehen sich verantwortlich für Prozesse, die unter Berücksichtigung vorhandener Bedürfnisse und Interessen gemeinsame Ziele, Strategien und die Produktion von Sinn zum Ergebnis haben.

Der Nutzen und die Grenzen des Organismusbilds

Das Organismusbild zeigt seinen Nutzen in der Beachtung

- der Beziehung zwischen Organisation und Umwelt,
- des autopoietischen Charakters von Organisationen (sind von außen nicht beeinflussbar und folgen einer Eigenlogik),
- ökologischer Zusammenhänge,
- der Entwicklung (Evolution) von Organisationen,
- einer ganzheitlichen Sichtweise,
- unterschiedlicher Bedürfnisse und Interessen von Subsystemen und ihrer Interaktionen,
- des Prinzips des Überlebens als höchstes Ziel.

Das Organismusbild hat seine Grenzen

- in der Anwendung auf kommunikative Prozesse,
- in seiner Berücksichtigung des Stellenwerts geistiger Produkte (beispielsweise Visionen oder Ideen) sowie
- im direkten Vergleich mit Organisationen, die gegenüber ihrer Umwelt Wahlfreiheit besitzen (zum Beispiel können Konkurrenten bekämpft, aber ebenso zur Kooperation eingeladen werden).

Die Organisation als Gehirn

Das Gehirn wurde oft als die Schaltzentrale für den menschlichen Organismus bezeichnet. Analog dazu wurde daher im mechanistischen Denken die hierarchische Spitze einer Organisation immer schon gern als Schaltzentrale beziehungsweise als Gehirn angesehen. Die Metapher hat jedoch in jüngster Zeit durch die Hirnforschung einen völligen Bedeutungswandel erfahren, und ihr Gebrauch erschließt daher auch für die Organisationen neue und interessante Sichtweisen.

So wird das Gehirn nicht mehr »nur« als ein informationsverarbeitendes System angesehen, auch nicht »nur« als Ort der Vernunft, von dem Anleitung und Kontrolle unseres Verhaltens ausgehen. Es wird heute nämlich genauso als der Ort unserer Kreativität, der Intuition und als der Sitz der für unser Überleben wichtigen Reaktionsmuster betrachtet. Alles Funktionen, die auch für moderne Unternehmen einen hohen Stellenwert erlangt haben. Dazu kommt, dass die Forschung erkannt hat, dass die enorme Kapazität des Gehirns auf die dichte Vernetzung seiner Teile zurückzuführen ist, ebenfalls eine Qualität, die moderne Organisationen auszubilden beginnen.

Bei Experimenten wurde entdeckt, dass bei Gehirnverletzungen die Funktion eines geschädigten Teils von gesunden Gehirnpartien übernommen werden kann. Diese Entdeckung führte zu der Erkenntnis, dass das Gehirn die Eigenschaft eines Hologramms besitzt: In jedem Einzelteil findet sich ein Bild des Ganzen wieder. Für ein zerbrochenes Hologramm heißt das, dass das ursprüngliche Bild aus jedem der Splitter rekonstruiert werden kann. In der Analogie für Organisationen bedeutet das, dass neben funktionaler Spezialisierung eine hohe Generalisierung vorhanden sein

muss, wenn so wichtige Eigenschaften wie Fähigkeit zur Veränderung und Selbstorganisation ausgebildet werden sollen.

Nach der Gehirnmetapher ist die Rolle des Managements eine fördernde und unterstützende. Manager sehen ihre Aufgabe vor allem darin, Lernprozesse zu initiieren und Rahmenbedingungen zu schaffen, die ein hohes Maß an Selbstorganisation zulassen.

Der Nutzen und die Grenzen der Gehirnmetapher

Die Gehirnmetapher zeigt ihren Nutzen in der Beachtung

- intuitiver und kreativer Fähigkeiten,
- größtmöglicher Autonomie der Subsysteme,
- dichter Netzwerke,
- des Wissensmanagements,
- der Veränderungsfähigkeit von Organisationen,
- organisationaler Prozesse des Lernens,
- proaktiver Strategien in der Beziehung zum Umfeld sowie
- holografischer Prinzipien, die Voraussetzung für Flexibilität und Selbstorganisation darstellen.

Die Gehirnmetapher hat ihre Grenzen

- in der Angst vor Macht- und Kontrollverlust des Managements,
- in der Schwierigkeit des Schaffens der kulturellen Voraussetzungen und
- angesichts der Gefahr des Auseinanderdriftens von Organisationseinheiten und des Verlusts der Beziehung zum Gesamtsystem.

Wolfgang Metzger (1962) macht in einer Gegenüberstellung der Arbeit am lebendigen und unlebendigen Stoff deutlich, dass die Wahl eines Bildes für Organisation große Auswirkungen auf unsere Einstellung und unser Verhalten mit sich bringt:

| Materie | | Mensch |
|----------------|----------------------------|--|
| beliebig | <i>Formbarkeit</i> | begrenzt |
| von außen | <i>Kraft kommt von ...</i> | »ich bestimme mit« – unbewusste Prozesse |
| beliebig | <i>Zeitpunkt ist ...</i> | Anstoß eigene Kraft |
| beliebig | <i>Tempo</i> | geeignete günstige Momente |
| direkt | <i>Weg zum Ziel</i> | spezifisch |
| einseitig | <i>Art der Beziehung</i> | Umwege |
| | | wechselseitige Beziehung |

(Nach: Metzger)

Der Konstruktivismus (von Heinz von Foerster, Paul Watzlawick, Ernst von Glasersfeld und anderen) lehrt uns, dass unsere Bilder, genauso wie Vorstellungen oder Theorien, die Funktion von Landkarten haben, mit denen wir uns in der Wirklichkeit zurechtfinden. Sie sind der symbolische Ausdruck all unserer Annahmen, Werte, Einstellungen und Glaubenssysteme, die wir im Laufe unseres Lebens übernommen oder selbst entwickelt haben. In dieser Eigenschaft geben sie uns Anhaltspunkte für unsere Deutungen und leiten unser Handeln. Zunächst sind sie weder wahr noch falsch, aber dadurch, dass sie unser Wahrnehmen und Handeln anleiten, schaffen sie ihre eigenen Wirklichkeiten. Sie wirken solcherart als sich selbst erfüllende Prophezeiungen.

Von diesem Verständnis ausgehend, müssen wir auch unsere Organisationen als reale Entsprechungen unserer zu kollektiver Geltung gelangten Bilder ansehen. Sie sind Ergebnis von Einigungsprozessen darüber, was »wirklich« ist.

So hilfreich unsere gedanklichen Konstrukte für die Orientierung in der uns umgebenden Wirklichkeit sein können, so fatal ist es, wenn wir sie mit der Wirklichkeit selbst verwechseln. So wie die Speisekarte nicht die Speise oder die Landkarte nicht die Landschaft ist, so sind auch unsere Annahmen nicht die wahren und objektiven Entsprechungen der Wirklichkeit.

Zu beachten ist in jedem Fall, dass das jeweilige gedankliche Konstrukt von der Perspektive des Beobachters abhängt. Es ist eben ein Unterschied, ob betriebliche Vorgänge mit der Brille eines Kunden, eines Facharbeiters oder eines Aktionärs betrachtet werden. Aus diesen Unterschieden gehen wichtige Informationen hervor, die – für Feedback genutzt – die Organisation über sich selbst aufklären.

Das Festlegen auf ein bestimmtes Bild kann daher nicht vom Anspruch der Wahrheitsfindung geleitet sein, sondern sollte Ergebnis eines Prozesses und davon bestimmt sein, ob wir einen größeren Nutzen daraus ziehen, das heißt uns in der Thematik besser zurechtfinden und mehr Orientierung für die Arbeit in und mit Organisationen gewinnen.

Nach den gleichen Überlegungen sollten wir unsere Theorien und Techniken auswählen, von denen wir Ihnen im Folgenden eine ganze Reihe vorstellen werden.

Organisation als soziales System

Nach der neueren Systemtheorie sind Organisationen soziale Systeme, deren Grundbestandteil die Kommunikation zwischen den beteiligten Personen ist (Luhmann 1984, S. 191 f.). Geschichtlich gesehen sind Organisationen aus der Notwendigkeit von Arbeitsteilung heraus entstanden. Und wo Arbeitsteilung geschieht, müssen Aufgaben definiert, Rollen und Kommunikationswege festgelegt werden. Wenn nun Arbeit in organisierter Form auf Dauer gestellt wird, entsteht Organisation (Simon 2015, S. 101). Die Arbeit in Organisationen führt in der Folge zu einer Veränderung der Rolle der beteiligten Individuen. Kann nämlich davon ausgegangen werden, dass in Formen ursprünglich organisierter Arbeit Kooperationen gefunden werden, in denen Menschen auf sie persönlich zugeschnittene Rollen übernehmen, wird in Organisationen auf die konkrete Person mit all ihren emotionalen, körperlichen und geistigen Fähigkeiten verzichtet und ausschließlich die Erfüllung einer bestimmten, von vornherein festgelegten Funktion erwartet. Mit dieser Entwicklung machen sich Organisationen auch von beteiligten Akteuren unabhängig, und ihre Mitglieder werden austauschbar.

Der Mensch als »Umfeld« der Organisation

Die Theoriegeschichte vermittelt, dass die Konstrukteure der mechanistischen Arbeitsorganisation mit dem Menschen nicht viel anfangen konnten und ihn zuerst einmal auf ein Anhängsel der Maschine reduzierten beziehungsweise in bürokratische Strukturen pressten, die seine Bedürfnisse und Fähigkeiten ausschlossen, weil prinzipiell von seiner Unzulänglichkeit ausgegangen wurde. Der Fairness halber muss angemerkt werden, dass Max Weber, Frederick Taylor und andere Vertreter des Scientific Management im Prinzip keine Menschenfeinde waren, sondern das Ziel verfolgten, der traditionellen Vetterwirtschaft und den bäuerlichen und handwerklichen Arbeitsgewohnheiten ein anderes, nämlich ein »rationales« System entgegenzusetzen (Baecker 1999, S. 18).

Mittlerweile werden Organisationen nicht mehr als ausschließlich rational zu begreifende Gebilde angesehen, und mit der Suche nach neuen, leistungsfähigeren Organisationsmodellen entstand auch ein neues Menschenbild (McGregor 2000). Der Mensch hat in der modernen Organisation zweifelsohne einen hohen Stellenwert, und neue Managementkonzepte fordern auch, seine volle Kreativität und Leistungsbereitschaft abzuholen. »Die Forderungen der 60er-Jahre nach Selbstverwirklichung

am Arbeitsplatz wurden zur Zumutung der 80er-Jahre nach Einbringung des Selbst auch bei der kleinsten Arbeit. Nicht mehr den Helden der Arbeit und nicht mehr den Funktionär des Gegebenen sucht die revolutionierte Organisation, sondern den Menschen mit Kopf und Herz« (Baecker 1995, S. 221).

Dennoch, auch wenn von Selbstausschöpfung und Workaholics die Rede ist: Der Mensch kann nicht in der Organisation aufgehen, ein Umstand, der in der Systemtheorie Luhmanns insofern Berücksichtigung findet, als der Mensch nicht als Bestandteil der Organisation gilt, sondern als psychisches System zu ihrem Umfeld gezählt wird. Auf diese Weise wird die Spannung zwischen Person und Organisation auch begrifflich aufrechterhalten und Aufgabe permanenter Bearbeitung. Sie zu bewältigen und konstruktive Lösungen zu finden ist Sache des Managements. Warum die psychische Disposition es verhindert, den Menschen als Teil der Organisation zu sehen, erläutert Kurt Buchinger aus der Perspektive der Psychoanalyse.

Die Familie – ein prägendes soziales System

Der Psychoanalytiker Kurt Buchinger sieht unser Organisationsdenken noch allzu sehr dem Familienmodell verhaftet. Er sieht drei Gründe für unsere Schwierigkeit, Organisationen emotional positiv zu besetzen und in Strukturen der Organisation zu denken:

- Organisationen sind menschengeschichtlich spät aufgetretene soziale Entwicklungen. Unser sozial-emotionales Erbgut stammt aus Erfahrungen in Kleingruppen.
- Organisationsphänomene sind nicht unmittelbar wahrnehmbar. Wir erleben Arbeitssituationen positiv oder negativ. Sichtbar ist das Agieren von Personen oder das Funktionieren von Maschinen, aber die dahinterstehenden organisatorischen Einflüsse sind schwer zu erkennen. Bei der Frage nach den Gründen neigen wir zur Personalisierung.
- Die Organisation und ihr Einfluss auf die in ihr wirkenden Menschen sind wenig erforscht. Wir haben daher auch vonseiten der Theorie wenig Anhaltspunkte, um die Organisation als eigenständiges soziales Gebilde zu erkennen.

So kommt es, dass sich Beschäftigte, besonders aber die Neulinge in der Arbeitswelt, in Organisationen bewegen wie in den vertrauten Kleingruppen. »Sie hoffen, in der Organisation eine bessere Familie zu finden, bemühen sich, gute Söhne und Töchter zu sein und dafür liebevolle Zuwendung zu erhalten« (Buchinger 1991, S. 179). Es fällt schwer, zu akzeptieren, dass im Gegensatz zur Familie Personen in Unternehmen ersetzbar sind, die Funktion hingegen nicht. Arbeitsplätze werden in der Regel schnell wieder besetzt, wenn eine Person mit der erforderlichen beruflichen Qualifikation gefunden wird.

Es fällt auch schwer, die menschlichen Beziehungen am Arbeitsplatz der Sachaufgabe unterzuordnen. Denn persönliche Tugenden wie Freundlichkeit, Liebenswürdigkeit, Hilfsbereitschaft und so weiter, die wir im privaten Umgang mit Personen schätzen, sind im Unternehmen nebenrangig. Wichtig ist, dass dem Anforderungsprofil der Stelle entsprochen wird. Bei dieser Art von zweckbezogenem Kontakt fühlen sich viele Arbeitnehmer unwohl. Auch Vorgesetzte wünschen sich, dass ihre Mitarbeiter von allein arbeiten und Weisungsrechte, Kontrolle oder Kritik gar nicht erst eingesetzt werden müssen. Entsprechen die Mitarbeiter dem nicht, sind sie persönlich enttäuscht.

Es gibt noch viele andere Beispiele, die deutlich machen, dass familiäre Systeme und Organisationen häufig miteinander verwechselt werden. Unternehmen tun selbst einiges dazu, die Unterschiede zu verwischen, indem sie sich etwa als große Familie präsentieren, den Chef als treu sorgenden Vater, das neue Produkt als jüngstes Kind und anderes mehr.

Die Suggestion der Familie fördert beim einzelnen Organisationsmitglied neben dem Gefühl der Vertrautheit auch eine größere Bereitschaft, sich analog dem Kind ein- beziehungsweise unterzuordnen. Das für eine Selbstorganisation erforderliche Erwachsenen-Ich hingegen bleibt unentwickelt.

Ergänzend ist Buchingers Erklärungsmodell hinzuzufügen, dass die skeptische Distanz, die wir Organisationen gegenüber haben, zu einem guten Teil auf schlechte Erfahrungen zurückzuführen ist. Es gab in der Menschheitsgeschichte ausreichend Gelegenheiten, Organisationen als Orte kennenzulernen, von denen Gewalt und Unterdrückung ausging. Auch heute kann jeder Bürger immer wieder einmal erleben, dass die Rechte und Bedürfnisse des Einzelnen in Organisationen nicht optimal aufgehoben sind. Das gilt nicht nur für den Arbeitsplatz, sondern beginnt in der Schule und geht bis hin zu den Steuerbehörden. Oft empfinden wir Organisationen als übermächtig und nicht sonderlich sympathisch. Kein Wunder also, wenn wir misstrauisch sind, bei Schwierigkeiten schnell in eine Abwehrhaltung geraten und die erforderliche Distanz zum näheren Verständnis von Organisationsphänomenen nicht aufbringen können.

Person, Rolle und Stelle

Die Mitgliedschaft in Organisationen grenzt bestimmte personale Eigenschaften aus und beschränkt Verhalten auf bestimmte Funktionen und Rollenanforderungen, die in Verbindung mit Stellen und Positionen stehen. »Der Mensch wird nicht in seiner Ganzheit, das heißt, mit all seinen psychischen und physischen Fähigkeiten, für die Erfüllung der Funktionen der Organisation benötigt, nicht mit seiner vollen Kreativität und seiner Nichttrivialität, sondern nur sehr selektiv und begrenzt« (Simon 2006, S. 102).

Wiewohl Funktionen und Stellen in Organisationen vordefiniert sind, haben sowohl die Organisation als auch ihre Angehörigen einen Vorteil davon, wenn sich Arbeitsplätze mit personalen Bedürfnissen und Fähigkeiten zur größtmöglichen Deckung bringen lassen.