

vhb-Kurs

„Grundlagen der Organisation“

Kapitel 1: Einführung und Begriffsbestimmung



Dozenten: Prof. Dr. Thomas Bartscher, Dipl.-Kffr. Regina Nissen

Autoren: Prof. Dr. Thomas Bartscher, Dipl.-Kffr. Regina Nissen

Inhaltsverzeichnis Kapitel 1

1. Einführung	3
2. Begriffsbestimmung	5
3. Theoretische Erklärungsansätze	6
3.1 Anreiz-Betrags-Theorie	8
3.2 Systemtheoretischer Ansatz	9
4. Chancen, Möglichkeiten, aber auch Grenzen von Organisationen	11
5. Zusammenfassung	13
6. Literaturempfehlungen	14



1. Einführung

Herzlich willkommen zum vhb-Kurs „Grundlagen der Organisation“! Wir freuen uns sehr, dass Sie sich gemeinsam mit uns auf einen Streifzug durch die Vielfalt der Organisationslehre begeben. In Kapitel 1 finden Sie eine Einführung, die Darstellung der Begriffsbestimmungen sowie einen kurzen Abriss zum Thema Organisationstheorien. Die thematischen Schwerpunkte der einzelnen Kapitel sind so gewählt, dass Sie einen ersten inhaltlichen Einstieg finden, ein Selbststudium ersetzen diese allerdings nicht. An geeigneter Stelle erhalten Sie Literaturhinweise, die Sie bei Ihrem Studium unterstützen können. Seien Sie kreativ und wissbegierig, es gibt viele interessante und informative Beiträge zum Thema Organisation! Sie werden sehen, es lohnt, sich auf das Abenteuer „Organisation“ einzulassen!

Worum wird es also im Folgenden gehen? Organisationslehre oder auch kurz ORGA:

ORGA: Ohne Regeln Geht's Auch



Sicher, es geht auch ohne Regeln! Allerdings lässt sich Vieles unter Zuhilfenahme von Regeln besser und übersichtlicher darstellen. Ein gemeinsames Verständnis von Regeln, Abläufen und Planungen hilft, Strukturen zu entwickeln¹. Aus diesen Vorüberlegungen wollen wir uns gemeinsames das Themenfeld rund um die „Organisation“ erschließen. Dafür gilt es zunächst Begrifflichkeiten zu erläutern, theoretische Erklärungsansätze kennen zu lernen und ein gemeinsames Verständnis für die Chancen, Möglichkeiten, aber auch Grenzen von Organisationen zu entwickeln.

Denn Organisationen sind ein Instrument, um die Bedürfnisse von Menschen zu erfüllen. Und um dies erfolgreich bewerkstelligen zu können, müssen Organisationen auch Leistungen innerhalb der Organisation organisieren. Hier meint „organisieren“, dass Regelungen, Prozesse, Abläufe so zu gestalten sind, dass diese Arbeitsabläufe und Prozesse optimal und u.a. robust ineinandergreifen. In diesem Zusammenhang steht „robust“ für das Erfordernis, das gleiche Arbeitsergebnis wiederholbar

¹ vgl. etwa Baecker, D. et al. (Hrsg.) Strategie der Organisation, Wiesbaden 2014, S. 84

und fehlerfrei darstellen zu können. Dies muss in Unternehmensstrukturen stattfinden, die diese Prozesse unterstützen.

Um die Komplexität organisationaler Strukturen zu verstehen und auch analysieren zu können, haben wir uns für den aus unserer Sicht geeigneten Ansatz des Organisationsmodelles von Henry Mintzberg entschieden. Wir werden Ihnen die Grundhaltungen und die Konfiguration von Organisationen nach Mintzberg ausführlich darlegen.

Ferner werden wir Ihnen ein Verständnis für die Merkmale von Organisationen als soziale Systeme vermitteln und den Zusammenhang zwischen System und Umwelt näher beleuchten. Ein zentrales Kernelement sozialer Systeme ist die Kommunikation und damit verbunden die Beziehungsprozesse zwischen den Akteuren innerhalb und außerhalb der Organisation. Auch hierfür werden wir gemeinsam mit Ihnen Erklärungsansätze diskutieren.

Für den Erfolg einer Organisation ist die Unternehmensstrategie als strategische Leitplanke anzusehen und umfasst die konzeptionelle Ausrichtung dieser. Neben einer strategischen Ausrichtung stellt die operative Unternehmensführung die Umsetzung der Unternehmensstrategie dar. Wir werden uns mit den Themenfeldern Unternehmensstrategie, Unternehmensführung und Unternehmenskultur im weiteren Verlauf des Kurses eingehend beschäftigen.

Dabei bleibt zu berücksichtigen, dass Organisationen nicht starr und unflexibel sind, sondern sich den veränderten Umweltbedingungen und Anforderungen anpassen müssen. In diesem Kontext werden wir die Notwendigkeit zum Veränderungsmanagement im weiteren Verlauf separat aufgreifen und vertiefend darstellen.

Die zunehmende Digitalisierung verändert auch die Strukturen in Organisationen. Wie die aktuelle Diskussion zeigt, wird agilen und virtuelle Organisationsformen immer mehr Beachtung geschenkt. Aber eine agile und virtuelle Organisation muss eine hierzu passende Unternehmenskultur haben, sonst versandet die Nutzung agiler oder virtueller Ansätze. Wir werden uns eingehend mit den Möglichkeiten dieser Formate beschäftigen und Erklärungsansätze entwickeln.

Um Innovationen und erforderliche Veränderungen in Organisationen erfolgreich betreiben zu können, bedarf es eines Verständnisses für organisationales Lernen. Was bedeutet es dann, wenn formuliert wird, dass Organisationen lernen? Wir werden uns mit den unterschiedlichen Möglichkeiten des Lernens auseinandersetzen und erkennen, dass insbesondere dem individuellen Lernen der Mitarbeiter einer Organisation ein erheblicher Erfolgsanteil zufällt.

Die Ziele von Organisationen unterscheiden sich in der Praxis. Ein mögliches Ziel stellt organisationales Wachstum dar. Damit verbunden ergeben sich für Organisation unterschiedliche Herausforderungen. Diese werden am Modell von Larry E. Greiner dargestellt, welches ursprünglich 1972 erstmals präsentiert und 1998 ergänzt wurde. Das Modell beschreibt auf anschauliche Weise, wie Organisationen Wachstumsphasen durchlaufen.

Die zunehmende Digitalisierung und die damit verbundene Notwendigkeit zur Neuausrichtung der Abläufe erfährt einen neuen Gestaltungsrahmen. Dies macht es aus unserer Sicht erforderlich, dem



Prozessmanagement in einem eigenen Kapitel die erforderliche Beachtung zu schenken und damit der aktuellen Diskussion Rechnung zu tragen.

Im letzten Kapitel dieses Lehrganges wird dann der ganzheitliche Ansatz des Performance Improvement erläutert. Hierbei dreht sich alles um die Frage, wie sich die Leistung einer Organisation verbessern lässt.

2. Begriffsbestimmung

Aber beginnen wir nun mit der angekündigten Klärung der Begrifflichkeiten. Um ein gemeinsames Verständnis zu entwickeln, bieten wir Ihnen immer wieder exemplarisch Definitionen an. Auch in der Literatur finden Sie eine große Vielzahl an unterschiedlich gewichteten Erläuterungen, die Sie gern in Ihr Selbststudium einbeziehen können.

Zusätzlich haben wir Ihnen eine Auswahl an weiteren Definitionen unter "Lernpaket Teil 2" hinterlegt.

Was ist eine Organisation?



Quelle: www.wandtattoo.de²



Definition

Definition: Organisation

„Eine Organisation ist eine Zusammenstellung von Menschen und [Ressourcen](#), die auf geplante Art und Weise zusammenarbeiten, um bestimmte strategische Ziele zu erreichen. Eine Organisation kann stark strukturiert sein, wie ein Unternehmen oder eine [Firma](#) im privaten oder öffentlichen [Sektor](#), oder eine Vereinigung, die nicht auf Gewinnstreben ausgerichtet ist.“ (www.onpulsion.de/lexikon/organisation/; abgerufen am 27.08.2017)

² in Anlehnung an <https://www.wandtattoo.de/wandtattoos/sprueche/lustig/wandtattoo-das-ist-keine-unordnung.html>; abgerufen am 31.08.2017



Aus Vereinfachungsgründen verwenden wir diese Definition im Lehrgang sowohl für gewinnorientierte Unternehmen als auch für non-profit Organisationen.

Wofür brauchen wir Organisationen?

Wenn in Organisationen das Zusammenspiel zwischen Menschen und Ressourcen abgebildet wird, so verfolgt eine Organisation z.B. zur Produktion von Gütern oder Dienstleistungen den Zweck, dafür erforderliche Vorgänge optimal zu gestalten. Und eine Organisation kann aufgrund ihrer Größe und der Anzahl ihrer Mitarbeiter gebündelt mehr erreichen, als ein einzelnes Individuum.

Das bedeutet, Organisationen liegt Arbeitsteilung zu Grunde. Die Mitarbeiter werden entsprechend ihrer Fähigkeiten und Kenntnisse in kleinteiligen Arbeitsschritten eingesetzt. Dies lässt eine Spezialisierung der Kenntnisse einzelner Mitarbeiter zu, denn Organisationen ab einer gewissen Größenordnung beschäftigen eine Vielzahl unterschiedlicher Mitarbeiter mit ganz verschiedenen Fähigkeiten.

Damit geht aber auch das Macht- oder Kontrollverhalten der Organisation einher. Hiermit ist gemeint, dass Mitarbeiter einer Organisation als Tausch für ihre Vergütung im Interesse der Organisation zu handeln haben und von ihnen erwartet wird, sich für die Belange der Organisation einzusetzen.

Mittels Einsatz von Technologien können z.B. größere Stückzahlen automatisiert produziert und damit Kostenvorteile realisiert werden. Dies wird auch als **Economie of scale** bezeichnet.

Oder Organisationen schließen sich zu Verbänden zusammen und nutzen so ihre Größe, um Kostenvorteile zu realisieren. Dies bezeichnet man dann als **Economie of scope**.

Ferner unterliegen Organisationen externen Einflüssen, denen sie Rechnung tragen müssen. Diese können ökonomische, politische oder auch soziale Faktoren betreffen. Hiermit werden auch Trends und Veränderungen der Märkte inkludiert.

Auch liegt ein Augenmerk auf der Minimierung von Transaktionskosten. Diese betreffen den Austausch von Gütern oder Dienstleistungen zwischen Akteuren. Ziel einer Organisation ist es, wie etwa die hierbei entstehenden Transportkosten, die Kosten der Informationsbeschaffung oder auch Anbahnungs- und Vertragskosten so gering wie möglich zu halten und stattdessen effektiv zu arbeiten.

3. Theoretische Erklärungsansätze

Welche theoretischen Erklärungsansätze liegen Organisationen zu Grunde?



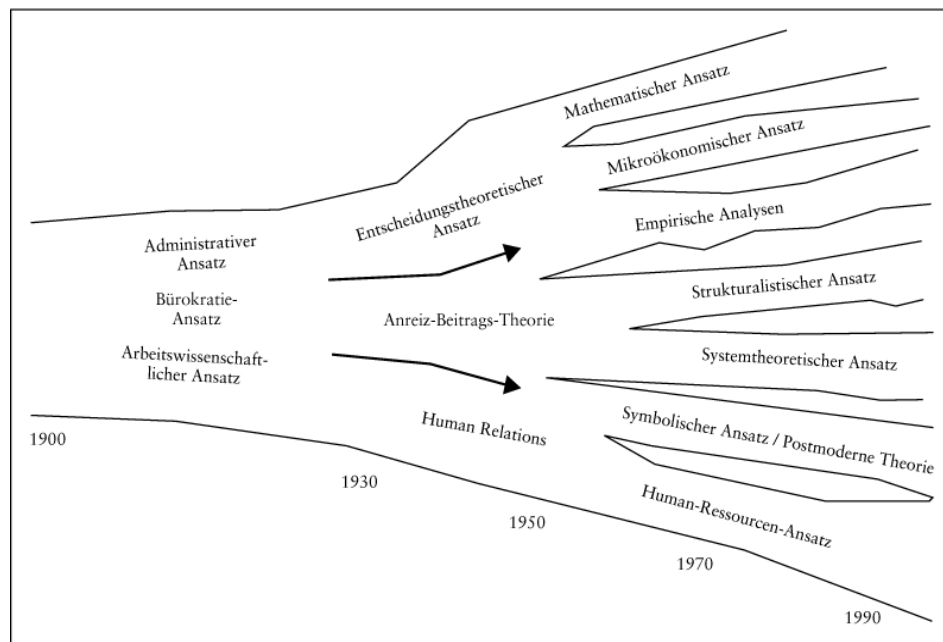
Hinweis



Um es gleich einmal vorweg zu nehmen, eine einzige Organisationstheorie gibt es nicht!

Je nachdem aus welcher Perspektive heraus Sie auf eine Organisation blicken, finden Sie in den unterschiedlichen Theorien Erklärungsansätze, die Ihnen helfen, Strukturen innerhalb der Organisationen zu erkennen und ggf. zu bewerten. Organisationstheorien zielen darauf ab, Organisationen und das Organisieren zu erläutern.

Die nachfolgende Übersicht gibt einen Überblick über die Strömungen der organisationstheoretischen Ansätze und vermittelt gleichzeitig einen Eindruck über die Vielfalt der unterschiedlichen Erklärungsansätze.



Quelle: <http://www.daswirtschaftslexikon.com/d/organisationstheorie/organisationstheorie.htm>,
abgerufen am 28.08.2017

Weiterführende Erläuterungen zu den historischen Entwicklungen in der Organisationslehre finden Sie unter: Kieser, Alfred; Ebers, Mark, (Hrsg.), 7. Auflage, Stuttgart 2014



Wichtig

Im Folgenden stützen wir unsere Argumentation auf die Anreiz-Beitrags-Theorie und den darauf fußenden systemtheoretischen Ansatz.



3.1 Anreiz-Betrags-Theorie



Definition

Definition: Anreiz-Beitrags-Theorie

Die Anreiz-Betrags-Theorie geht davon aus, dass eine Organisation dann erfolgreich ist, wenn es ihr gelingt, ein ausgewogenes Verhältnis zwischen dem Anreiz und dem Beitrag seiner Mitglieder herzustellen bzw. aufrechtzuerhalten.

In der Praxis bedeutet das, ein Anreiz wie z.B. die Entlohnung eines Mitarbeiters muss in einem als ausgeglichen und gerecht empfundenen Verhältnis zum Beitrag, z.B. der zu erbringenden Arbeitsleistung, stehen.

Die Anreiz-Beitrags-Theorie wird den verhaltenswissenschaftlichen Organisationstheorien zugeschrieben und begründet sich auf den Arbeiten von Herbert A. Simon, James G. March und Chester I. Barnard (1950).

Simon, March und Barnard gehen davon aus, dass die Beiträge der Akteure, z.B. Zeit und Leistung von Mitarbeitern, Risikobereitschaft oder auch das Eigenkapital des Unternehmers, die Ressource bilden, aus der heraus Anreize, also die Entlohnung der Mitarbeiter, Gewinne des Unternehmers, Produkte oder Dienstleistungen für Kunden u.a.m., bedient werden können. Dies bedeutet, dass eine Ausgewogenheit von Anreizen und Beiträgen das Bestehen einer Organisation sichert.

Die nachfolgende Darstellung beschreibt noch einmal anschaulich die Grundgedanken der Anreiz-Beitrags-Theorie:

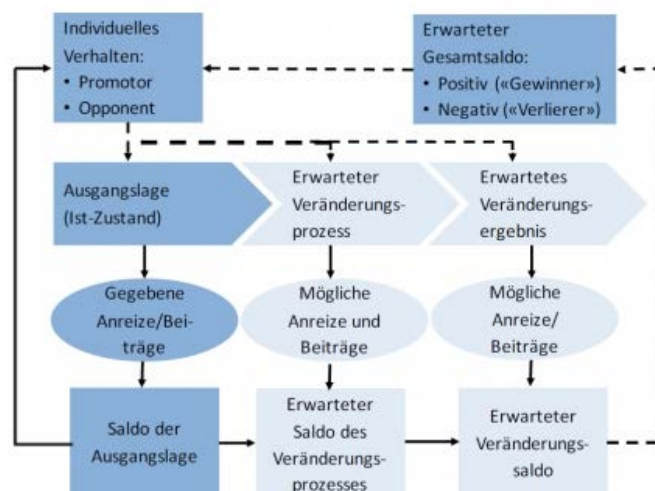


Abbildung: Grundgedanken Anreiz-Beitrags-Theorie (nach March/Simon). Quelle: James G. March; Herbert A. Simon, Organizations, 2. Auflage Cambridge (Mass), USA 1993

Daraus ergeben sich folgende Prämissen und Hypothesen:

- Organisationen haben Systemcharakter.
- Sie stellen Koalitionen dar, deren Teilnehmer sich insbesondere aus Mitarbeitern, Kapitalgebern, Kunden und Lieferanten zusammensetzen.
- Die Organisationsziele werden von den Zielen der Akteure bestimmt.
- Die Akteure sind generell bereit, das vorhandene Konfliktpotential zu vermindern sowie latente und manifeste Konflikte zu lösen.
- Die Akteure bringen spezifische Beiträge (Arbeit, Kapital etc.) ein, wofür die Organisation angemessene Anreize bieten muss (Lohn, Zinsen, etc.).
- Ein Akteur ist solange Mitglied der Organisation, wie er unter Berücksichtigung seiner subjektiven Maßstäbe und möglicher Alternativen einen angemessenen Anreiz für seinen Beitrag erhält.
- Die Existenz einer Organisation ist gesichert, wenn Beiträge geleistet werden, die adäquate Anreize verkörpern, welche wiederum die Akteure zu weiteren Beiträgen veranlassen.



Beispiel

Ein Mitarbeiter ist dann zufrieden, wenn er den vom Arbeitgeber erwarteten Arbeitseinsatz (Beitrag) und die Erfüllung seiner Bedürfnisse, wie eine gute Entlohnung, Sicherheit oder Prestige (Anreize), als ausgeglichen und gerecht etwa im Vergleich zu seinen Arbeitskollegen oder dem Marktniveau empfindet. Ist dies nicht der Fall, wird er den Ausgleich wiederherstellen. Er senkt entweder sein Anspruchsniveau oder seinen Beitrag, z.B. durch eine innere Kündigung, oder er manipuliert seine Situation, z. B. durch höhere Lohnforderungen. Mögliche Maßnahme zur Mitarbeiterzufriedenheit ist ein Anreizsystem (z.B. Bonus, Wahl zum Mitarbeiter des Monats). Quelle: <http://www.wirtschaftslexikon24.com/d/anreiz-beitrags-theorie/anreiz-beitrags-theorie.htm>, abgerufen am 28.08.2017

3.2 Systemtheoretischer Ansatz



Definition

Definition: Systemtheoretischer Ansatz

Der systemtheoretische Ansatz geht davon aus, dass ein System nicht aus seinen



einzelnen Elementen, sondern aus den Beziehungen und Verflechtungen der Elemente zu- bzw. miteinander, besteht.

Seit vielen Jahren schon ist die Systemlehre in unterschiedlichen Disziplinen Bestandteil der Diskussion und erfährt eine ständige Weiterentwicklung.

Karl Ludwig von Bertalanffy (1901-1972) war einer der bedeutendsten theoretischen Biologen und Systemtheoretiker des 20. Jahrhunderts. Von Bertalanffy spricht in seinem Ansatz von offenen Systemen und entwickelt den Begriff der organisierten Komplexität, der den dynamischen Austausch zwischen Organisationen und der Umwelt beschreiben soll. Erst mit der Formulierung eines Informationsbegriffes ließ sich dieses Konzept jedoch weiter vereinheitlichen. Bertalanffy hat sich gegen die Vermischung seiner Systemlehre und der Kybernetik ausgesprochen, weil er das mechanistische Denken der Kybernetik für die Beschreibung von Leben als nicht adäquat erachtete.

Bereits 1948 hatte Norbert Wiener (1894-1964) mit dem Begriff der Kybernetik einen ebenfalls zentralen Ausdruck geprägt, der heute mit dem Systembegriff eng verbunden ist. Die Kybernetik behandelt operationell geschlossene Mechanismen. Sie wurde ursprünglich als Regelungs- und Kommunikationstheorie konzipiert. Deshalb werden in der Kybernetik als Systeme in erster Linie geregelte Mechanismen betrachtet. Die Regelung beruht immer auf Prozessen, die mit der mathematischen Systemtheorie der Technik beschrieben werden können.

Ein weiteres verwandtes Konzept ist die Tektologie Alexander Bogdanows (1873-1928). Zwei seiner zentralen Aussagen begegnen uns immer wieder in der Literatur: „Das System ist größer als die Summe seiner Einzelteile“ und „Struktur ist der Schlüssel zum Verständnis des Progresses und Regresses auf den verschiedenen Ebenen der Natur und Gesellschaft“.

Die Systemtheorie nach Niklas Luhmann (1927-1998) ist eine philosophisch-soziologische Kommunikationstheorie, mit der die Gesellschaft universell erklärt werden kann. Die Theorie soll die soziologische Struktur in seiner gesamten Komplexität erfassen. Nach Luhmann besteht das System nicht aus seinen Elementen, sondern aus den Beziehungen der Elemente zueinander. So gilt die Kommunikation nach Luhmann als gesellschaftskonstituierender Prozess. Ein System kann zum einen selbst herstellen, verfolgt also das Konzept der Autopoiesis, zum anderen kann es sich und andere Systeme im abstrakten Sinne beobachten. Das Beziehungsgeflecht der Elemente untereinander ist dabei nicht beliebig, sondern unterliegt dem Prozess der Steuerung. Luhmann nennt dies Konditionierung.

Im Gegensatz zu den klassischen Organisationsansätzen geht der systemtheoretische Organisationsansatz also davon aus, dass nur mit einer ganzheitlichen Denkweise komplexe Wirkungszusammenhänge erläutert und entstehende Problem in Organisationen gelöst werden können. Ein System ist hierbei ein geordnetes Konstrukt, das sich gegenüber seiner Umwelt abgrenzen lässt. In seinem Inneren besteht ein System aus Elementen, die vielfältig miteinander verknüpft sind und sich gegenseitig beeinflussen. Ein Kernelement des systemtheoretischen Ansatzes stellt die Kommunikation dar. Die nachfolgende Grafik veranschaulicht die Wirkzusammenhänge einer Organisation mit internen und externen Elementen.



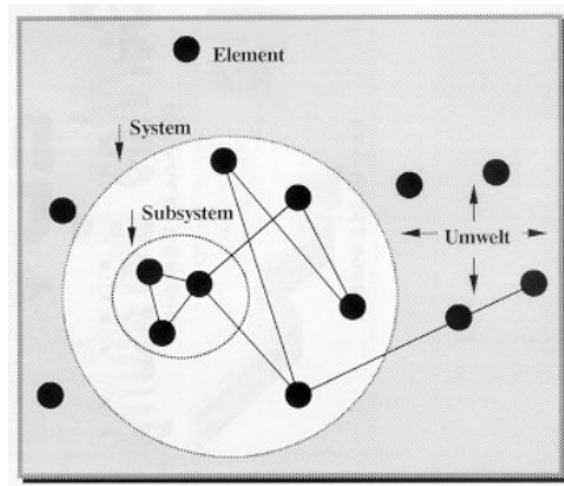


Abbildung: Allgemeine Darstellung eines Systems,

Quelle: <http://www.vordenker.de/gerald/sysansatz.html>; abgerufen am 30.08.2017

Der systemorientierte Ansatz bietet so den Vorteil, Wechselbeziehungen der Organisation mit den Elementen der Umwelt zu betrachten und bei Entscheidungen zu berücksichtigen.



Beispiel

Benchmarks sind in der Praxis ein gängiges Instrument für den Abgleich z.B. zwischen der eigenen Organisation und einer vergleichbaren anderen Organisation.

Die neueste Strömung ist die Theorie komplexer Systeme. Unter einem komplexen System ist dabei ein System zu verstehen, dessen Eigenschaften sich nicht vollständig aus den Eigenschaften der Komponenten des Systems erklären lassen. Komplexe Systeme bestehen aus einer Vielzahl von miteinander verbundenen und interagierenden Teilen oder Komponenten. Sie entstehen überwiegend durch Prozesse der Selbstorganisation. Diese neue Komplexitätstheorie, die Emergenz, Anpassung und Selbstorganisation beschreibt, basiert auf Agenten und Computersimulationen, die Multiagentensysteme (MAS) einschließen, die zu einem wichtigen Instrument bei der Erforschung von sozialen und komplexen Systemen wurden.

4. Chancen, Möglichkeiten, aber auch Grenzen von Organisationen

Einleitend haben wir festgelegt, dass ein gemeinsames Verständnis von Regeln, Abläufen und Planungen hilft, Strukturen zu entwickeln und eine Organisation in ihrer Darstellungsform für uns als Akteure erlebbar zu machen. Wir haben aber auch gesehen, dass es die eine, wahre und alleinige Organisationstheorie nicht gibt!

Um uns der Diskussion um Chancen, Möglichkeiten, aber auch Grenzen von Organisationen zu nähern wollen wir noch eine weitere Dimension der Betrachtung von Organisationen vorstellen. Das



Management von Trivialmaschine und Nicht-Trivialmaschine nach Heinz von Foerster bildet hierfür einen geeigneten Einstieg. Denn von Foerster (von Foerster, Heinz von 1985; von Foerster, Heinz von 1988) unterscheidet grundlegend zwischen zwei Möglichkeiten, Organisationsprozesse zu steuern. Aus einer betriebswirtschaftlich dominierende Sichtweise heraus können Prozesse in Organisationen mit der Metapher einer „Trivialmaschine“ verglichen werden. Damit meint von Foerster nicht eine Maschine im herkömmlichen Sprachgebrauch, sondern eine bestimmte Art des Denkens. Dieses Denken geht von einer einfachen Funktionsweise einer simplen Maschine aus, von der nach einem gezielten Input ein erhoffter Output erwartet wird. Managen läuft demnach nach dem Muster eines einfachen technischen Systems ab. Diese Auffassung impliziert u.a. auch, dass

- der Eigenzustand des Systems immer gleich bleibt,
- der Eigenzustand vollständig analysierbar ist,
- der Ablauf beliebig wiederholbar ist,
- die Zukunft berechenbar ist und
- die Führungskraft die Dinge fest im Griff zu haben hat, und dass
- diese Gleichheit Stabilität schafft.

Das Maschinenmodell ist in der Organisationslehre weit verbreitet und in der Managementpraxis überaus beliebt. Es betrachtet allerdings nicht die menschlichen Aspekte innerhalb einer Organisation. Ebenso vernachlässigt es komplexe und unvorhersehbare Situationen. Menschliches Verhalten, und daher auch das Verhalten in und von lebenden komplexen sozialen Systemen, ist weder beherrschbar, berechenbar noch vorhersagbar. Verhalten ist im Zeitablauf auch nicht stabil und nicht wiederholbar.

Komplexe und daher „nicht-triviale Maschinen“ verhalten sich völlig anders. Bei einem bestimmten Input ist die Transformation in einen vorherbestimmten Output nicht vorzusagen. Hohe Komplexität bedeutet ja hohe Veränderlichkeit. Das komplexe soziale System besteht somit nicht wie die triviale Maschine aus unveränderlichen, bestimmten Funktionen, sondern die Funktionen ändern sich selbstständig und permanent. Das System hat ein Eigenleben, eine Eigendynamik, sodass es auf denselben Input zu verschiedenen Zeiten unterschiedlich reagiert. Die Annahmen hinsichtlich nicht-trivialer Maschinen sind zusammengefasst, dass

- sie aus vielen, verschiedenen Elementen, mit starker Vernetztheit und vielen, veränderlichen Wirkungsverläufen bestehen,
- sich ihr Eigenzustand nach jedem Prozess verändert,
- die Funktionen nicht vorhersagbar sind,
- sie beschränkt analysier- und quantifizierbar sind,
- sie sich mit Eigenleben selbst reproduzieren, indem sie die eigenen Strukturen regelmäßig wieder nutzen,
- die Eingriffsmöglichkeiten von außen durch das Management (auf die Transformationsprozesse) durch die Autonomie des Systems prinzipiell eingeschränkt sind.



Daraus resultieren grundlegend verschiedene Annahmen über angemessenes Management-Verhalten innerhalb dieser beiden Denkmodelle.

Trivialmaschinen	Komplexe soziale Systeme
konstruierbar	beschränkt gestaltbar
vergangenheitsunabhängig	vergangenheitsunabhängig
vorhersagbar	unvorhersagbar
Sicherheit erreichbar	Unsicherheit reduzierbar
beherrschbar mit „Restrisiko“	nicht lenkbar, sondern handhabbar
Einflussnahmen erfolgen über die Kenntnis der Wirkungsfunktionen	Einflussnahmen erfolgen über Bereitstellung von Rahmenbedingungen (= Kontextsteuerung)
Schaffung von Vereinheitlichung	Förderung von Unterschieden
Erlassung von verbindlichen Regeln	System entwickelt Formen der Verfahren und Abläufe (Selbststeuerung)
Führung durch Anweisungen und die Sanktionen	Führungsverhalten ist beeinflusst durch die Einsicht der Manager/innen in die Autonomie des Systems, durch seine/ihre Fähigkeit zu Reflexionen und Selbstorganisationsprozessen

Abbildung: „Trivialmaschine versus komplexe soziale Systeme“ nach von Foerster, Heinz von 1988, Quelle: <http://www.daswirtschaftslexikon.com/d/komplexit%C3%A4tsmanagement/komplexit%C3%A4tsmanagement.htm>; abgerufen am 29.08.2017



Hinweis

Versuchen Sie sich als Akteur in Organisationen in deren Aufbau und Struktur hineinzudenken. Vielleicht sind Sie Mitglied eines Vereines und erkennen nun die Strukturen viel deutlicher!

5. Zusammenfassung

Die Einführung in das Themenfeld der Organisation hat gezeigt, was Organisationen sind, wofür wir sie brauchen und welche theoretischen Ansätze ihnen zu Grunde liegen. Aber vor allem hat die Einführung gezeigt, aus welchen vielfältigen Perspektiven heraus Organisationen betrachtet und bewertet werden können. Organisationen spielen in unserem täglichen beruflichen und privaten Leben eine zentrale Rolle. Sie begegnen uns immer und überall! Und nicht selten sind wir selbst Akteure in diesen Organisationen.



Wir haben gesehen, dass Organisationen einer Weiterentwicklung und einer Anpassung an veränderte Umweltbedingungen unterliegen. Wollen Organisationen zukunftsfähig sein, müssen sie anpassungsfähig bleiben, da sie nicht allein für sich existieren, sondern in einem Systemkontext mit anderen Elementen stehen. Die neuere Strömung der Theorie komplexer Systeme gewinnt zunehmend an Bedeutung. Wir tragen dem Rechnung und widmen uns in einem eigenen, nachfolgenden Kapitel dem Thema „Organisation sozialer Systeme“.

6. Literaturempfehlungen

Die Lehr- und Sachbücher zum Thema Organisation füllen ganze Bibliotheken. Wir listen Ihnen daher eine kleine Auswahl von Lehrbüchern auf, die Sie zur Hand nehmen können, wenn Sie einzelne der von uns zusammengetragenen Argumente vertiefen möchten. Daneben bietet sich immer auch eine Textrecherche im Internet an.

Bea, E.X., Göbel, E.: Organisation. Theorie und Gestaltung, 4. Auflage, Konstanz 2010

Kieser, A., Ebers, M. (Hrsg.): Organisationstheorien, 7. Auflage, Stuttgart 2015

Jones, G. R., Bouncken, R. B.: Organisation. Theorie, Design und Wandel, 5. Auflage, München 2008

Schreyögg, G.: Grundlagen der Organisation, 2. Auflage, Berlin, Heidelberg 2016

Vahs, D.: Organisation. Ein Lehr- und Managementbuch, 9. Auflage, Stuttgart 2015

