



Einführung in die Organisations- soziologie (WS 2006/07)

Stand: 04.02.2007

Martin Heidenreich



Otto-Friedrich Universität Bamberg

Gliederung

I. Einführung

- Was sind Organisationen?
- Organisationen als zentrale Momente der modernen Gesellschaft

II. Ausgewählte organisations- theoretische Ansätze

- Bürokratische Organisationen
- Organisationen als umweltoffene Systeme
- Organisationen als natürliche Systeme
- Institutionalistische Ansätze

III. Zentrale Themen der Organisationsforschung

- Ziele von Organisationen
- Strukturen von Organisationen (Spezialisierung)
- Strukturen von Organisationen (Koordinierung)
- Rationalität organisatorischer Entscheidungen
- Organisationen und Netzwerke
- Organisation und Individuum
- Lernende Organisationen
- Organisationen und Wissen
- Organisationen und ihre Berater: Eine systemische Perspektive



Otto-Friedrich Universität Bamberg

Einführung in die Organisationssoziologie. Vorstellung des Veranstaltungsprogramms

1. Die moderne Gesellschaft – eine Organisationsgesellschaft
2. Was unterscheidet Organisationen von anderen sozialen Systemen?
3. Vorstellung des Veranstaltungsprogramms
4. Ggfs. Vergabe der Referate



1. Was sind Organisationen?

1. Definitionen
2. Warum sind Zünfte keine Organisationen?
3. Unterschiedliche Perspektiven zur Analyse von Organisationen



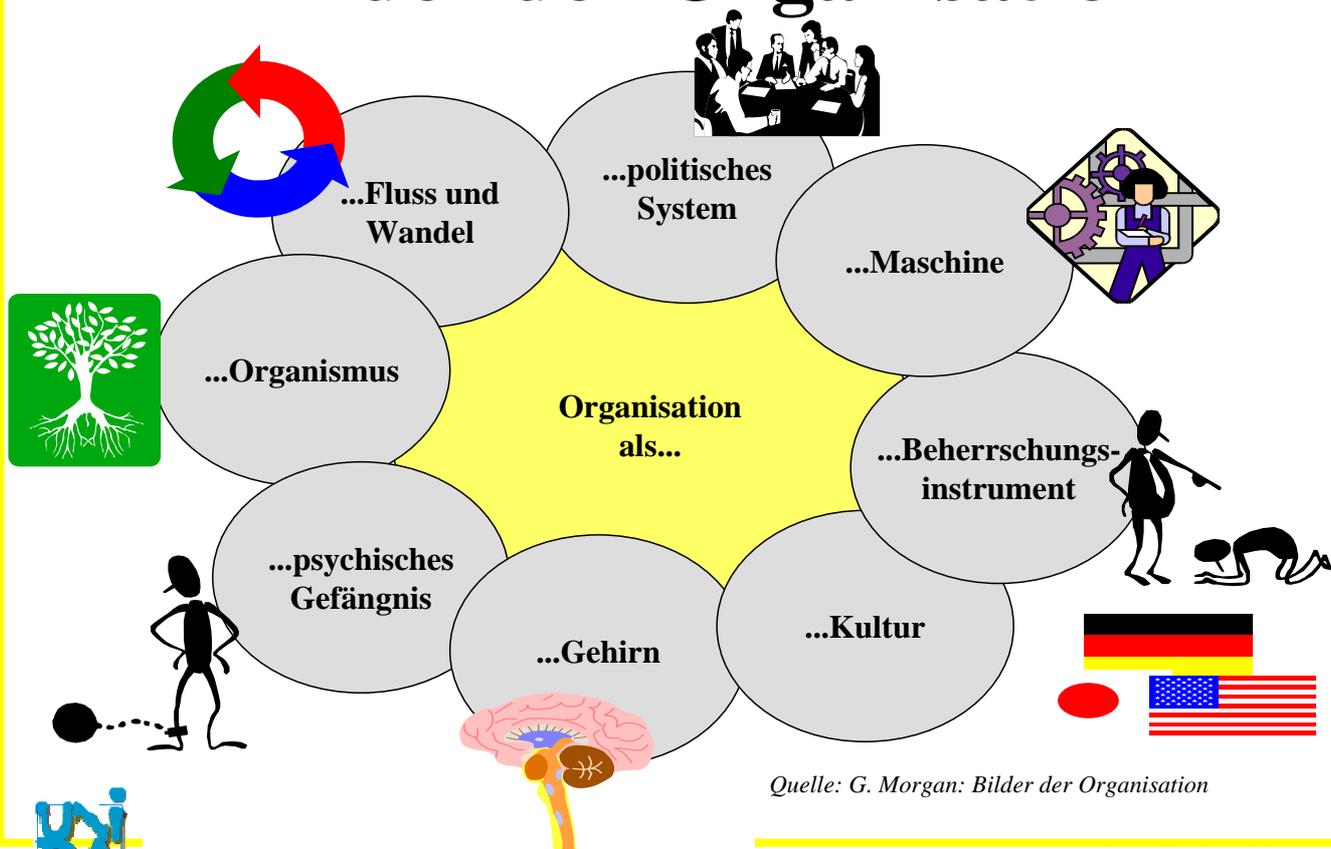
Facetten von Organisationen

- Organisationen als Zweckverbände: Organisatorische Programme und Strukturen werden auf die Erreichung dieser Zwecke ausgerichtet
- Organisationen als Kooperationsysteme: Zusammenarbeit zwischen verschiedenen, arbeitsteilig differenzierten Aufgaben
- Organisationen als Herrschaftsinstrumente: Koordination der verschiedenen Aufgaben durch eine Leitungsinstanz
- Organisationen als Lebensraum

Quelle: Büschges, Günter, und Martin Abraham, 1997: Einführung in die Organisationssoziologie. Stuttgart. Teubner.



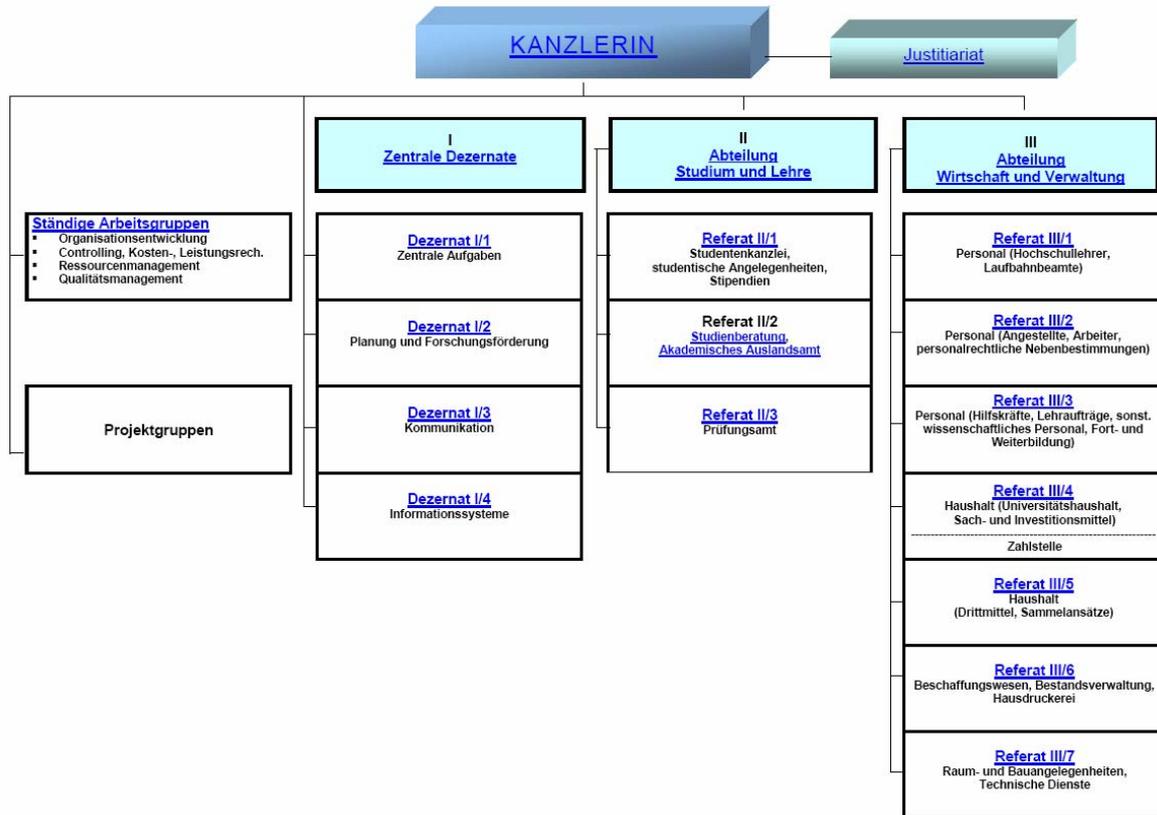
Bilder der Organisation



Quelle: G. Morgan: Bilder der Organisation



Organigramm – ein Bild der Organisation



Was sind Organisationen? (1)

- Organisation als sozialer Prozess und soziales Subjekt
 - Sozialer Prozess: („A **hat** eine Organisation“): Eine planmäßige Ordnung sozialer Beziehungen
 - Soziale Subjekte („A **ist** eine Organisation“)
- Merkmale von Organisationen
 - Zielorientierung
 - Formale Struktur
 - Arbeitsteilung
 - Einrichtung auf Dauer
 - Kontrolle durch spezielle Machtzentren
 - Optimierung des Personals durch spezifische Rekrutierung und Qualifizierung
 - Rationale Koordination des Handelns
 - Genau feststellbarer Mitgliederkreis und Verfahren für Aufnahme und Ausschluss

=> „Eine Organisation ist ein soziales System mit überdurchschnittlich spezifizierter Zielbestimmung und überdurchschnittlich spezifizierter Struktur“ (Endruweit 2004: 23)



Was sind Organisationen? (2)

- Koalitionsansatz: Organisationen als Koalitionen, die durch Anreize zusammengehalten werden; „Die meisten Forscher begreifen Organisationen als soziale Strukturen, geschaffen von einzelnen in der Absicht, gemeinsam mit anderen bestimmte Ziele zu verfolgen“ (Scott 1986: 31)
- Organisationen als zielgerichtete und zweckrational strukturierte Zusammenschlüsse: „Gemeinsam ist allen Organisationen erstens, daß es sich um soziale Gebilde handelt, um gegliederte Ganze mit einem angebbaren Mitgliederkreis und interner Rollendifferenzierung (...) zweitens, daß sie bewußt auf spezifische Zwecke und Ziele orientiert sind drittens, daß sie im Hinblick auf die Verwirklichung dieser Zwecke oder Ziele zumindest der Intention nach rational gestaltet sind. In dem Maße, wie diese Definitionsmerkmale des *Gebildecharakters, der spezifischen Zweckorientierung und des Organisiert-Seins* erfüllt sind, kann man von einer Organisation sprechen.“ (Mayntz 1963: 36)
- „Wenn wir im folgenden von Organisationen sprechen, so meinen wir damit soziale Gebilde, die dauerhaft ein Ziel verfolgen und eine formale Struktur aufweisen, mit deren Hilfe Aktivitäten der Mitglieder auf das verfolgte Ziel ausgerichtet werden sollen.“ (Kieser/Kubicek 1993: 4)



Was sind Organisationen? (3)

- Organisationen als Lösung von Kooperationsproblemen: „Als Organisation wird ein *kollektives oder korporatives soziales System* bezeichnet, das vor allem *Koordinations- und Kooperationsprobleme* lösen soll. Es gibt die Organisation kennzeichnende *Ziele*, es sind *Mitglieder* der Organisation vorhanden, es gibt ein *Innenverhältnis*, das sich durch eine Mischung aus formalisierten und informellen Handlungen und Strukturen auszeichnet, und es bestehen Außenverhältnisse zu anderen Organisationen sowie *Anpassungs- und Austauschbeziehungen* mit einer vielfältigen Umwelt. Organisationen sind Akteure zweiter Ordnung, in denen Ressourcen von Akteuren erster Ordnung zusammengeführt werden, um spezifische *Zwecke* zu verfolgen. Ganz unabhängig davon, ob die Zusammenlegung dazu dient, unterschiedliche oder gleichgerichtete Interessen von Organisationsmitgliedern zu verfolgen, macht erst die Zusammenlegung selbst eine solche Interessendurchsetzung möglich.“ (Allmendinger/Hinz 2002: 10f.) => Kollektive Akteure



Was sind Organisationen? (4)

- „Von bestimmten Personen gegründetes, zur Verwirklichung spezifischer Zwecke planmäßig geschaffenes, hierarchisch verfasstes, mit Ressourcen ausgestattetes, relativ dauerhaftes und strukturiertes Aggregat (Kollektiv) arbeitsteilig interagierender Personen, das über wenigstens ein Entscheidungs- und Kontrollzentrum verfügt, welches die zur Erreichung des Organisationszweckes notwendige Kooperation zwischen den Akteuren steuert, und dem als Aggregat Aktivitäten oder wenigstens deren Resultate zugerechnet werden können“ (Büschges/Abraham 1997: 52)
- **Zentrale Merkmale:**
 - Zweckbestimmung: Akteure legen Ressourcen zusammen, um spezifische Ziele zu erreichen
 - Arbeitsteilige Gliederung
 - Leitungsinstanz: Verantwortlich für Einsatz der Ressourcen und Steuerung der Kooperation nach innen und Vertretung des Zusammenschlusses nach außen
 - Verfassung: Gewährleistet Zweckbestimmung, hierarchische Ordnung sowie die Rechte und Pflichten der zusammengeschlossenen Akteure



Zentrale Definitionsmerkmale: Versuch einer systemtheoretisch inspirierten Synthese

- *Organisatorische Ziele und Programme:* Organisatorische Ziele und die Art, wie diese Ziele erreicht werden, können in modernen Gesellschaften (relativ) frei festgelegt werden; sie werden nicht durch Gewohnheiten und Traditionen festgelegt
 - *Mitglieder:* Die Mitgliedschaft in Organisationen beruht auf freiwillig eingegangenen vertraglichen Beziehungen. Organisatorische Ziele sind idR nicht die Summe individueller Ziele sind: "Als organisiert können wir soziale Systeme bezeichnen, die die Mitgliedschaft an bestimmte Bedingungen knüpfen, also Eintritt und Austritt von Bedingungen abhängig machen". (Luhmann 1975) => Anreiz- und Kontrollprobleme und die entsprechenden Überwachungs- und Kontrollkosten
 - *Formale Strukturen* als Mittel der Koordinierung arbeitsteiliger Prozesse und als Mittel der Verhaltenssteuerung/-kontrolle. Aber: Interpretationsunterschiede und Mehrdeutigkeiten und hieraus resultierende Austausch- und Verhandlungsprozesse
- => Ziele und Programme, Mitgliedschaft und Strukturen können in gewissem Maße frei gewählt werden: „Organisierte Sozialsysteme (können) begriffen werden als Systeme, die aus Entscheidungen bestehen und die Entscheidungen, aus denen sie bestehen, durch die Entscheidungen, aus denen sie bestehen, selbst anfertigen“ (Luhmann 1988)



Zünftige und Organisationen: Zwei Alternativen zur Regulierung von Arbeit und Wirtschaft

	Zünfte	Formale Organisationen (Manufakturen, Verlagssysteme, Fabriken ...)
Verhältnis zu den Mitgliedern	Umfassende Regulierung des Lebens ihrer Mitglieder; Austritt praktisch unmöglich	Die Mitglieder bringen nur spezifische Ressourcen (beispielsweise ihre Arbeitskraft) in die Organisation ein; Austritt möglich
Gesellschaftliche Voraussetzungen	Einbettung der Zunftordnungen in mittelalterliche Standeshierarchien (Grundlage: religiöse Bruderschaften)	Legitimierung, geographische Ausdehnung und technische Verbesserung marktvermittelter Austauschbeziehungen für Güter, Arbeit und Kapital
Weltanschauungen; Glaubenssysteme	Zinsverbot; Egalisierung der Produktions- und Verkaufsbedingungen	Legitimität von Profitinteressen; Delegitimierung von Zünften („nutzen nur den Faulen“)
Zentrale Merkmale	Soziale Monopole durch Verkopplung von beruflichen Monopolen, Marktmonopolen, religiösen und Ehrbarkeitsvorstellungen, politischen, juristischen und militärischen Funktionen. Sicherung einer standesgemäßen Lebensführung	1. Funktionale Spezialisierung 2. Demonopolisierung der Produktionsfaktoren 3. Trennung von individuellen und organisatorischen Zielen durch vertragliche Fixierung von Anreizen und Beiträgen
Innovationen	Praktisch unmöglich (nur in Klöstern). Zünfte verteidigen althergebrachte Produktionsmethoden, um Konkurrenz zu vermeiden. Multifunktionale Strukturen verhindern funktional spezifische Innovationen	Da absolutistische Herrscher die politischen und militärischen Vorteile von Innovationen erkennen, werden die Zünfte durch spezialisierte Organisationen (Manufakturen, Verlage und Fabriken) verdrängt

Fazit: Koexistenz von Arbeitsmärkten und funktional spezifischeren Institutionalisierungsformen von Arbeit und Innovationen.



Nicht alle sozialen Systeme sind Organisationen

Keine Organisationen sind:

- Konkrete Interaktionssysteme
- Hauswirtschaften, Herrenhöfe und andere Familienwirtschaften
- Zünfte
- Stämme, Königreiche und andere hierarchisch strukturierte Gesellschaften
- Die moderne, funktional differenzierte Gesellschaft
- Soziale Bewegungen: Nicht auf Dauer gestellt
- Netzwerke: Reziprozität statt Hierarchie
- Institutionen (stellt auf die Spielregeln sozialen Handelns, nicht auf seine Akteursdimension ab)
- Märkte
-



Fazit

- Organisationen als Mittel zur Erreichung von Zielen
- Organisationen können in gewissem Umfang ihre Ziele, ihre Mitglieder und ihre Strukturen selber wählen; sie sind entscheidungsbasierte Systeme
- Zentrale Rolle von Organisationen in modernen Gesellschaften; vormoderne Arbeitsformen können in der Regel nicht als Organisationen bezeichnet werden
- Organisationen können aus unterschiedlichen Perspektiven analysiert werden



„Die Organisationsbildung ist der wichtigste Mechanismus für eine hochdifferenzierte Gesellschaft, um das System ‚in Gang zu halten‘ und Ziele verwirklichen zu können, die die Möglichkeiten des einzelnen übersteigen“ (Parsons 1960)

2. Die Gesellschaft – eine Organisationsgesellschaft?

1. Gesellschaftliche Voraussetzungen von Organisationen: Wie kam es zur Bildung von Organisationen?
2. Gesellschaftliche Folgen von Organisationen



Die Allgegenwart von Organisationen in der modernen Gesellschaft

- Politik: Öffentliche Verwaltungen, Bundeswehr, Polizei, Parteien, Gewerkschaften, Arbeitgeberverbände
- Wissenschaft: Forschungsinstitute, Wissenschaftsministerien
- Erziehung: Schulen, Universitäten, VHS
- Wirtschaft: Unternehmen, Zentralbanken, Börsen
- Kunst: Museen, Kirchen, Bibliotheken
- Familie: Erziehungsberatungsstellen, Standesämter, Kindergärten
- Recht: Kanzleien, Gerichte, BVerfG, EuGH
- Religion: Kirchen, Sekten, Inquisition
- Liebe: Eheberatungen, Bordelle, Partnervermittlungen, Flirtschulen
- Öffentlichkeit: TV-Anstalten, Radios, Nichtregierungsorganisationen



Die Gesellschaft – eine Organisationsgesellschaft

“Our society is an organizational society. We are born in organizations, educated by organizations and most of us spend most of our lives working for organizations. We spend much of our leisure time paying, playing and praying in organizations. Most of us will die in an organization and when the time comes for burial, the largest organization of all – the state – must grant official permission.” (Etzioni 1970: 1)

1. Hohe Abhängigkeit von organisierter Erwerbsarbeit (anstelle wechselseitiger, in die jeweilige Gemeinschaft eingebetteter Verpflichtungen): 40 % der deutschen Bevölkerung
 2. Externalisierung der Kosten organisierter Aktivitäten (z.B. Bildung, Veränderung der Wohnsituation durch höhere Mobilität, Entlassungskosten, Kosten der sozialen Absicherung, verlässliche Steuergesetzgebungen, öffentliche Ordnung). Pathologien von Gesellschaften können nicht ohne Rekurs auf Organisationen erklärt werden. Solche Pathologien führen jedoch nur zu weiteren Organisationen
 3. Allgegenwart bürokratisch-hierarchischer Kontrollformen, die weitgehend an die Stelle direkterer sozialer Kontrollen (durch Verwandte oder Nachbarn)
- => Eine Organisationsgesellschaft setzt also einen Arbeitsmarkt, gesellschaftliche Infrastrukturen und Verwaltungen voraus



Vorläufer moderner Organisationen in verschiedenen Feldern

- Arbeitsorganisationen: Zünfte, Gilden, Handwerk, Hausarbeit, Verlagssysteme, Manufakturen (Marx/Weber)
- Verwaltung: persönliche Vertraute, Hofbedienstete (Weber)
- Kapitalgesellschaften: Erbgemeinschaften, offene Handelsgesellschaften (Simmel)
- Armeen: Ritter, Söldnerheere (Sombart)



Organisationen als Besonderheit der modernen Gesellschaft

- „Aber die absolut unentrinnbare Gebanntheit unserer ganzen Existenz, der politischen, technischen und wirtschaftlichen Grundbedingungen unseres Daseins, in das Gehäuse einer fachgeschulten Beamtenorganisation, den technischen, kaufmännischen, vor allem aber den juristisch geschulten staatlichen Beamten als Träger der wichtigsten Alltagsfunktionen des sozialen Lebens, hat kein Land und keine Zeit in dem Sinn gekannt, wie der moderne Okzident (...) Der ‚Staat‘ überhaupt im Sinne einer politischen Anstalt, mit rational gesetzter ‚Verfassung‘ rational gesetztem Recht und einer an rationalen, gesetzten Regeln (...) orientierten Verwaltung durch Fachbeamte, kennt ... nur der Okzident.“ (Weber 1920/1988: 3)
- „Kontinuierliche Behörden mit fester Kompetenz sind (...) in vielen feudalen Staatsbildungen nicht die Regel, sondern die Ausnahme. Gerade die wichtigsten Maßregeln vollzieht der Herrscher dort durch persönliche Vertraute, Tischgenossen oder Hofbedienstete“ (Weber 1922/1980: 551)



Voraussetzungen für die Entwicklung von Organisationen in der modernen Gesellschaft

- **Funktionale Differenzierung** geht mit dem Bedeutungszuwachs von Organisationen einher, da diese die Unwahrscheinlichkeit einer ausschließlich wirtschaftlichen, politischen, künstlerischen oder wissenschaftlichen Orientierung verringern: „Formale Organisationen stellen die Beachtung unwahrscheinlicher Programmstrukturen, wie sie mit funktionaler Differenzierung der Gesellschaft überall aufkomme, dauerhaft und personenabhängig sicher.“ (Schimank 1996, Theorien der gesellschaftlichen Differenzierung, S. 171)
- Die **Rationalität von Organisationen**: Durch Organisationen wird eine spezifische Perspektive („Rationalität“) auf Dauer gestellt und „Nebenfolgen“ ausgeblendet. Es geht um die geeigneten Mittel für die Erreichung eines spezifischen Zwecks („Zweckrationalität“)
- „**Wer Organisation braucht, braucht Geld**“ (Luhmann, 1988: Die Wirtschaft der Gesellschaft, S. 307): : Organisationen setzen Geld voraus, um Stellen zu schaffen
- **Armeen und Bürokratien** (bzw. die modernen Territorialstaaten) als die ersten modernen Organisationen: „Wir wissen, daß er (der Fürst; d. Verf.) seinen Macht gründete vor allem auf zwei Einrichtungen: dem Söldnerheere und dem Berufsbeamtentum, und wissen auch, daß diese beiden Einrichtungen von vornherein grundsätzlich auf geldwirtschaftlicher Basis aufgebaut waren. Um Armee und Beamtschaft (zu denen sich noch der teure Hofstaat gesellt) erhalten zu können, bedurfte der Fürst also vor allem Geld und nochmals Geld und zum drittenmal Geld“ (Sombart 1997: Der moderne Kapitalismus Ia: 365).
- Organisatorische Spezifizierung der durch Geld sichergestellten **Folgebereitschaft**: Es können Stellen eingerichtet werden, von deren Inhabern „Arbeitsbereitschaft und Weisungsunterworfenheit“ erwartet werden. Diese Stellen können hierarchisch zugeordnet, durch Aufgaben definiert und mit Personen besetzt werden (Luhmann).
- **Die Entstehung moderner Arbeitsmärkte**: Im Unterschied zu vormodernen Klöstern, Zünften oder Gutshöfen wird nicht mehr der „ganze Mensch“ in die Organisation einbezogen; es kann nur die Erfüllung bestimmter Aufgaben erwartet werden. Die Lebensführung eines Beschäftigten kann nicht mehr geregelt werden – und das Beschäftigungsverhältnis kann prinzipiell von beiden Seiten aufgelöst werden.
- **Inklusion/Exklusion statt Stratifizierung**: Der soziale Status hängt nicht mehr primär von der Herkunftsfamilie („Stand“), sondern von der Zugehörigkeit zu einer Organisationen und der dort erlangten Position ab („Beruf“)



Geldwirtschaft als Voraussetzung für die Entwicklung von Organisationen

- Von Voll- zu selektiver Inklusion: „Die mittelalterliche Korporation schloß den ganzen Menschen in sich ein: eine Zunft der Tuchmacher war nicht eine Assoziation von Individuen, sondern eine Lebensgemeinschaft in fachlicher, geselliger, religiöser, politischer und vielen sonstigen Hinsichten (...) Im Gegensatz zu dieser Einheitsform hat nun die Geldwirtschaft unzählige Assoziationen ermöglicht, die entweder von ihren Mitgliedern nur Geldbeträge verlangen oder auf ein bloßes Geldinteresse hinausgehen (...) Das Geld hat es bewirkt, daß man sich mit Anderen vereinigen kann, ohne etwa von der persönlichen Freiheit und Reserve aufgeben zu brauchen ... Das Geld allein ... hat den **Zweckverband** zu seinen reinen Formen entwickelt, jene Organisationsart, die sozusagen das Unpersönliche an den Individuen zu einer Aktion vereinigt“ (Simmel 1989: 464-468)
- Historisch:
 - Simmel: Widerspruch zwischen Fortbestand des Familienunternehmens und Aufteilung des Erbes => Trennung von Hauswirtschaft und Geschäft => offene Handelsgesellschaft
 - Weber (1922/1980: 571): Historisches Bündnis von absoluter Fürstenmacht und kapitalistischen Interessen gegen lokale Feudalherren und Honoratioren
- Systemtheoretisch:
 - Organisationen als Transformation von Geld in Macht (Stellen: Zuordnungen, Programme, Personen)
 - Geldabhängigkeit von Organisationen und Organisationsabhängigkeit der meisten Funktionssysteme (zur Beschaffung unwahrscheinlicher Motivationen) (Luhmann 1988: 310, 322)



Arbeitsmärkte als Voraussetzung für die Entwicklung von Organisationen

- Schaffung freier Arbeitskräfte durch Auflösung des auf eigener Arbeit beruhenden Privateigentums: „Der Raub der Kirchengüter, die fraudulente Veräußerung der Staatsdomänen, der Diebstahl des Gemeindegüter, die usurpatorische und mit rücksichtslosem Terrorismus vollzogene Verwandlung von feudalem und Claneigentum in modernes Privateigentum, es waren ebenso viele idyllische Methoden der ursprünglichen Akkumulation. Sie ... schufen der städtischen Industrie die nötige Zufuhr von vogelfreiem Proletariat“ (Marx 1975, MEW 23: 760f.)
- Rationale Organisation freier Arbeit: „Aber der Okzident kennt in der Neuzeit daneben eine ganz andere und nirgends sonst auf der Erde entwickelte Art des Kapitalismus: die rational-kapitalistische Organisation von (formell) freier Arbeit (Überall mit Ausnahme des Okzidents; MH) fehlte auch das ‚Proletariat‘ als Klasse und mußte fehlen, weil eben die rationale Organisation freier Arbeit als Betrieb fehlte.“ (Weber 1920/1988: 7-9)



Warum gibt es Organisationen? Zur gesellschaftlichen Funktion von Organisationen

- Transaktionskostensparnisse bei spezifischen, häufig nachgefragten Leistungen => Koordinierungsprobleme (ökonomische Perspektive)
- „Ressourcenzusammenlegung“ (Coleman): Ermöglichung kollektiver Handlungsfähigkeit durch hierarchische Koordinierung (Alternative: Märkte, Anpassung)
 - Von unten konstituierte korporative Akteure: Übereinstimmende Interessen (Legitimation als zentrales Problem)
 - Von oben konstituierte korporative Akteure: Übereinstimmende Interessen nicht notwendig => Anreize (z.B. Geld) und Leistungen (z.B. Arbeit) werden vertraglich fixiert. Aber: „zone of indifference“ („Unbestimmtheit des Arbeitsvertrags“) => Möglichkeit opportunistischen („listigen“) Verhaltens => Notwendigkeit von Kontrolle



Transaktionskosten: Das zentrale Kriterium für die Wahl von Organisationen oder Märkten

- Transaktionskosten: Kosten für Planung, Entwurf, Aushandlung, Absicherung, Überwachung und Veränderung einer Vereinbarung
- Wirtschaftliche Leistungen können durch Organisationen effizienter als durch Märkte koordiniert werden:
 - bei hoher Faktorspezifität
 - bei häufigen Transaktionen

⇒ Stärken langfristiger Kooperationsbeziehungen

- „Einfache Austauschprozesse, die sich nicht wiederholen und keine transaktionsspezifischen Investitionen erfordern, finden zwischen Marktschnittstellen statt“ (Powell 1996: 214)

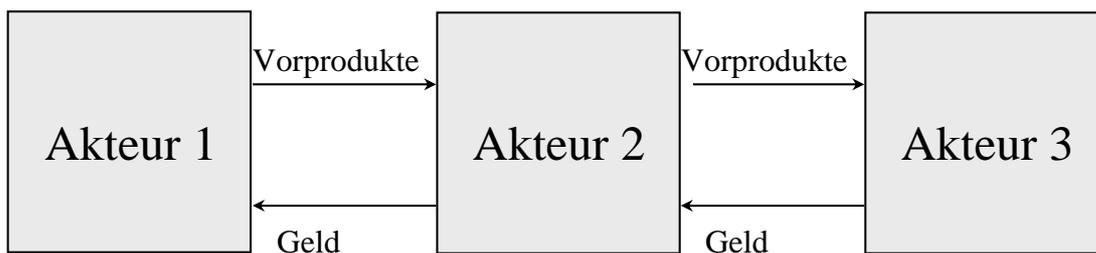
Zentrale Verhaltensannahmen:

- Beschränkte Rationalität
- Opportunismus: (Listiges) Streben nach eigenem Vorteil

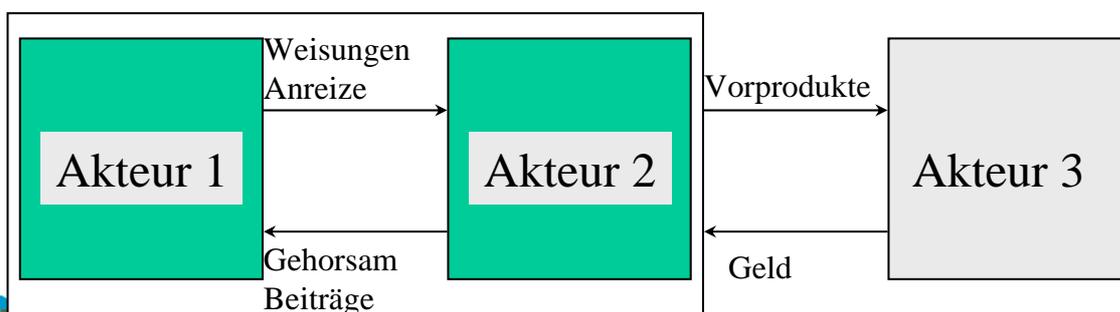


Eine ökonomische Perspektive: Organisationen und Märkte als Mittel zur Koordinierung wirtschaftlicher Transaktionen

1) Marktmechanismus



2) Ersetzung des Marktmechanismus durch interne Weisungen (“Internalisierung”)



Licht und Schattenseiten von Organisationen

	Stärken	Schattenseiten
Gesellschaftliche Funktionen	Handlungsfähigkeit; Transaktionskostenminimierung;	strukturelle Rücksichtslosigkeit gegenüber traditionellen und externen Werten, Zielen, Normen und Beziehungen
Auswirkungen auf die Gesellschaft	Rationalisierung aller gesellschaftlichen Teilbereiche	Ausblendung von Nebenfolgen => Risiken
Stellung des Einzelnen	„individualisierende Inklusion“ (Nassehi 2000)	„Herzlosigkeit des Geldes“ (Simmel) bzw. „Weltherrschaft der Unbrüderlichkeit“ (Weber)
Herrschaft	Versachlichung von Herrschaftsbeziehungen Freiheit von (nicht arbeitsbezogener) Bevormundung	Herauslösung aus sozialen Bindungen
Zeitbezug	Zukunftsorientierung durch konsequente Zweck- und Entscheidungsorientierung („alle Traditionen kommen auf den Prüfstand“)	Fragilität; Unsicherheit; Erosion aller traditionellen Sicherheiten
Wissen	Professionalisierung;	„Fachmenschen ohne Geist, Genussmenschen ohne Herz“ (Weber 1988: 204)
Soziale Ungleichheiten	Rekrutierung von Fähigkeiten – und nicht nur sozialen Status (Luhmann 2000: 381)	Arbeitslosigkeit; „kein Naturrecht auf Mitgliedschaft“
Ziele	Beliebige Zwecke können durch Organisationen verfolgt werden	Nicht alles gibt es für Geld



Unterschiede zwischen Organisation und Gesellschaft

Strukturierungsprinzipien von Organisationen

- **Zwecke:** Zentrales Mittel zur Koordinierung organisatorischen Handelns
- **Mitgliedschaft:** Klare Trennung zwischen Mitgliedern und Nichtmitgliedern
- **Hierarchien:** Zentrales Strukturierungsprinzip von Organisationen

Gesellschaftliche Strukturierungsprinzipien

- **Zwecke:** Glück, Gerechtigkeit etc. werden immer weniger als gesellschaftliche Aufgabe verstanden
- **Mitgliedschaft:** Radikale Exklusion kaum mehr praktiziert
- **Hierarchien:** In funktional differenzierten Gesellschaften weniger wichtig



Fazit

- Organisationen finden sich in allen gesellschaftlichen Teilbereichen
- Durch Organisationen wird kollektive Handlungsfähigkeit durch direkte, hierarchische Koordinierung ermöglicht
- Organisationen sind ein zentrales Moment des westlichen Modernisierungsprozesses. Die Entwicklung von Geld und Arbeitsmärkten haben entscheidend zu ihrer Durchsetzung beigetragen
- Durch Organisationen werden die individuellen Optionen und gesellschaftliche Handlungsmöglichkeiten in einem bislang ungekannten Ausmaß sichergestellt. Gleichzeitig nehmen hierdurch die nichtbeabsichtigten Nebenfolgen und Risiken enorm zu. Auch werden traditionale Sicherheiten untergraben



3. Bürokratische Organisationen

1. Verortung bürokratisch-rationaler Organisationen
2. Zwei Beispiele für die Schattenseiten nichtbürokratischen Handelns
3. Bürokratische und patrimoniale Herrschaft
4. Organisationen als rationale Systeme
5. Kritik von Ansätzen rationaler Systeme





World Press Photo 2003. 1.Preis in der Kategorie "Portraits Stories": Jan Banning, Niederlande: Indische Bürokratin



Organisationen als rationale, natürliche und offene Systeme

- Allgemein: „Organisationen (können begriffen werden; MH) als soziale Strukturen, geschaffen von einzelnen in der Absicht, gemeinsam mit anderen bestimmte Ziele zu verfolgen“ (Scott 1986: 31)
- *Rationale Systeme*: „Eine Organisation ist eine an der Verfolgung relativ spezifischer Ziele orientierte Kollektivität mit einer relativ stark formalisierten Sozialstruktur“ (S. 45)
- *Natürliche Systeme*: „Eine Organisation ist eine Kollektivität, deren Mitglieder in ihrem Verhalten durch die formale Struktur oder die offiziellen Ziele kaum beeinflusst werden, jedoch ein gemeinsames Interesse am Fortbestehen des Systems haben und sich an informell strukturierten Kollektivaktivitäten zugunsten seiner Erhaltung beteiligen.“
- *Offene Systeme*: „Eine Organisation ist eine Koalition wechselnder Interessengruppen, die ihre Ziele in Verhandlungen entwickeln: die Struktur dieser Koalition, ihre Aktivitäten und deren Resultate sind stark geprägt durch Umweltfaktoren.“



Eine Typologie organisationssoziologischer Ansätze (nach Scott '86)

	rationale Systeme (Betonung der Strukturdimension)	Natürliche Systeme (Betonung der Prozeßdimension)
Geschlossene Systeme (Betonung der Binnen-dimension)	zweckrational gestaltete Bürokratien	Formale Strukturen weniger wichtig als informelle Beziehungen)
Offene Systeme (Betonung der System-Umwelt-Beziehungen)	Ressourcen- und Umweltabhängigkeit von Organisationen	Innerorganisatorische Austauschbeziehungen, an Bestandserhaltung orientiert



Geheimdienste zwischen Politisierung und Bürokratisierung: Die Schattenseiten unbürokratischen Handelns

- Der CIA – „eine betäubende, jede Fantasie erstickende Bürokratie“? Beklagt wird das „ständige Durchmangeln“ von Informationen und der „engstirnige Realismus“. Berichte werden in einem „bürokratischen Verfahren erstellt, das eine halbe Ewigkeit dauert, weil sich zwölf Geheimdienste auf einen Text einigen müssen.“
- Das Ofenrohr-Prinzip: „Ein Geheim-Büro im Pentagon schrieb Horrormeldungen über das irakische Waffenarsenal zusammen. Wie durch ein Ofenrohr rauschten diese direkt ins Ohr des Präsidenten. Ohne Filter. Ohne Überprüfung durch den Apparat
- Der Verteidigungsminister fordert Beweise für eine Verbindung zwischen Osama bin Laden und Saddam Hussein. Er bekommt sie: „Ein Nachrichtendienst ist wie ein Rottweiler, wachsam, aber vor allem loyal. Er will seinem Herrchen gefallen“ (Die Zeit 30.10.03)



Bürokratie und Gerechtigkeit

Nach dem Jahrhunderthochwasser im August 2002 wurde eine „schnelle und unbürokratische“ Soforthilfe versprochen.

- Wer soll entscheiden? Die Mitarbeiter vor Ort?
- Bekommen die Orte am meisten, über die am meisten in den Medien berichtet wird?
- Sollen diejenigen kein Geld bekommen, die eine Hochwasser-Versicherung abgeschlossen haben?
- Soll auch gezahlt werden, um an sich uneinholbare Forderungen von Banken zu finanzieren?
- Wird weiter in Überflutungsgebieten gebaut? Sollen auch zukünftige Schäden bezahlt werden?
- „Nur bürokratische Regelungen, das heißt, transparente, ein Höchstmaß an Gleichbehandlung garantierende Abwicklung von Hilfe kann am Ende dem Gerechtigkeitsgefühl der Mehrheit der Betroffenen gerecht werden“ (Flassbeck 2002)
- Ein Beispiel für unerwünschte Bürokratie? Einige „Flutopfer ... haben versucht, mehr Hilfsgelder zu ergattern, als ihnen ... zustand ... Festgestellt worden seien sie mit Hilfe der in Sachsen eingerichteten Datenbank „Phönix“



... Ohne diese Datenbank wäre es unmöglich gewesen, die Gelder gerecht zu verteilen“ (Weidlich 2003)

© M. Heidenreich 35

Drei Typen legitimer Herrschaft

- Charismatische Herrschaft
- Traditionale (z.B. patrimoniale) Herrschaft
- Legale Herrschaft mit bürokratischem Verwaltungsstab:
Glaube an die Legalität einer gesetzten Ordnung =>
„Herrschaft ist im Alltag primär: Verwaltung.“

Typ	Herrschaftsausübender	Beherrscher	(Verwaltungs-) Stab	Gehorsamsquelle
Traditional	Herr	Untertanen oder traditionale Genossen	wenn existent, dann: Diener	Person des Herrn
Charismatisch	Führer	Anhänger	Vertrauensmänner	Anerkennung der Qualität des Führers
Bürokratisch	Vorgesetzter	Mitglieder	Beamte	Satzung

Quelle: Abrahams (2002) auf Grundlage von Max Weber, 1972: Wirtschaft und Gesellschaft (5. Ausgabe). Tübingen



Otto-Friedrich Universität Bamberg

© M. Heidenreich 36

Merkmale des Verwaltungsstabes in Webers Herrschaftstypologie

Legitimationsgrundlage	Legale Herrschaft Kraft Satzung	Traditionale Herrschaft kraft Glauben an Heiligkeit vorhandener Ordnungen		Charismatische Herrschaft Kraft affektiver Hingabe
reiner Typus	bürokratische Herrschaft	patrimoniale Herrschaft	ständische Herrschaft	Propheten-, Kriegshelden-, Demagogen-Herrschaft
Dimensionen				
1) Vergesellschaftungsgrad	anstaltsmäßig, betriebsförmig	vergemeinschafteter Verband	vergemeinschafteter Verband	Vergemeinschaftete Gefolgschaft, Gemeinde
2) Position der Verbandsmitglieder	Bürger, "ohne Ansehen der Person"	Untertan	Privilegierung, ständische Sonderrechte	
3) Konformität der Verbandsmitglieder aufgrund	Monopol physischer Gewalt als ultima ratio; zweckrationale Orientierung	Pietät; traditionale Orientierung	Treue; traditionale Orientierung	Bewahrung des Charisma, emotionale Orientierung
4) Verfügung über Verwaltungsmittel	Appropriation durch Herrn, Trennung von Haushalt und Betrieb, Amt und Person	Appropriation durch Herrn, Alimentation des Stabes im Haushalt des Herrn	Appropriation durch Stab, Amt Annex des Lebens	keine rationale Beschaffung von Verwaltungsmitteln
5) soziale Rekrutierung	formal freie Kontrahierung: Beamte, Arbeiter; (historisch: sozial selektiv)	Sklaven, Eunuchen, Plebejer, Literaten (Mandarine, Kleriker)	Prominente	Jünger, Gefolgsleute
6) Rekrutierungsmechanismus	Ernennung nach Qualifikation (aber auch: Wahlbeamtentum)	Zwang	Beleihung, Kauf, Pacht	Berufung
7) Hauptberuf?	Hauptberuf, Lebenslang, Laufbahn (aber auch: Honoratioren)	Ministeriale	periodisch; Hofbeamte, ansonsten Nebenamt	nein
8) Qualifizierung	Fachschulung (aber auch: Dilettanten)		durch Geburt	persönl. Charismatische Qualifikation
9) Gratifikation des Stabes	Geld	Naturaleinkommen, später Vasallität möglich	Privilegien, Sporteln, Pfründeneinkommen	Beute, Bettel
10) Konformität des Stabes aufgrund	Disziplin, Berufsethos	Willkür des Herrn ausgeliefert	Ehre	persönliche Hingabe
11) Hierarchie	(Spitze i.d.R. erb- oder plebiszitär-charismatisch oder parlamentarisch gewählt; kollegial oder:) monokratisch; Staffeln von Vorgesetzten und Untergebenen	Herr als Spitze	unter dem Herrn Hierarchie, die durch Privilegierung durchbrochen ist; ständische Gewaltenteilung	Führer als Spitze
12) Kompetenzabgrenzung	förmlich abgegrenzt (vertikal und horizontal)	fallweise Auftrag	entsprechend Privileg; Konkurrenz statt Kompetenz	keine Kompetenzen oder Privilegien
13) Befehlsinhalt gegenüber Verband und Stab	beliebig, aber regelgebunden; berechenbar	traditionell gebunden; Gnade, Willkür	traditionell gebunden; Billigkeit	Offenbarung, Beispiel, Sendung, fallweise Entscheidung
14) sozio-ökonomischer Kontext	Territorialstaat mit Gewaltmonopol; Geldwirtschaft; Leiturgiestaat; Verrechtlichung; meist auch: Parlamentarisierung; Kapitalismus; quantitative u. qualitative Expansion öff. Aufgaben	Naturalwirtschaft; Bedarfsdeckungswirtschaft; z.B. Karolinger; kein stehendes Heer	Feudalismus	Übergangsformation, Revolutionen; meist Transformation des Charisma mit Nachfolgeregelung: Erb- und Wahlcharisma



© Derlien 1983, 2002

Otto-Friedrich Universität Bamberg

© M. Heidenreich 37

	Bürokratischer Verwaltungstab	Patrimoniale Verwaltung
Akteure	Hauptberufliche und mit festen Gehältern entlohnte Beamte	Zwangsverbände und patrimoniale Beamte; Keine Fachspezialisierung
Dienstpflcht	Sachlicher, unpersönlicher Zweck	Persönliche Pietäts- und Treueverhältnisse
Fügsamkeit der Unterworfenen	Aufgrund legaler, abstrakter Normen	Aufgrund des Glaubens an die Unverbrüchlichkeit des immer so Gewesenen
Entscheidungsgrundlage	Feste Regeln, Entscheidungen „ohne Ansehen der Person“, Rechtsgarantien für Beherrschte	Bindende Traditionen, fallweise Entscheidungen (Korruption); freie persönliche Willkür des Herrn, Belieben
Materielle Versorgung des Verwaltungsstabs	Geldzahlungen, festes Gehalt	Naturalzahlungen („Speisung an der Tafel des Herrn“), Geschenke, Übertragung von Rechten/„Pfründen“, Lehen
Ziele	Organisatorische Zwecke, Bindung an allgemeine, sachliche Regeln	Schrankenlose Militär- und Gerichtsgewalt, Traditionen und den persönlichen Interessen des Herrn verpflichtet
Organisation des Verwaltungsstabs	Individuelle Arbeitsverträge	Ständisch abgeschlossener Verband
Rolle	Trennung von privater und öffentlicher Sphäre;	Politische Verwaltung als persönliche Angelegenheit des Herren
Rekrutierung	Fachwissen und Leistung	Persönliches Vertrauen; Erfahrung und konkrete Fertigkeiten
Gehorsam	Auf jeweilige Arbeitsaufgabe beschränkt; sachliche Amtspflicht	Schrankenloser Amtsgehorsam
Veränderungen	Abstrakt geordnete und ggfs. neu zu ordnende Kompetenzen	Entweder willkürlich oder unmöglich (aufgrund von Privilegien der Beamten)

Quellen: Erstellt auf Grundlage von Weber (1972: 580-624).



Otto-Friedrich Universität Bamberg

© M. Heidenreich 38

China: Ein Beispiel für eine patrimoniale Verwaltung?

- *Der Herrscher und sein Verwaltungsstab:* „ein im leninistischen Korsett gefangener Apparat, der noch immer mit Zensur, obsessiver Geheimniskrämerei und Repression regiert ... Arrogante und verhasste lokale Parteikader regieren ihre Sprengel wie Fürsten“
- *Die Mittel:* Persönliche Vorteilsnahme: Verbindung zwischen der Korruption und der Ein-Parteien-Herrschaft
- *Die Folgen:* Parteiherrschaft unterbindet Rechtssicherheit und Transparenz, eine unabhängige Justiz und eine unabhängige Presse
- *Die ungelösten Probleme:* „soziale und ethnische Spannungen, Bauernproblem, Unmut über Korruption“. Stattdessen: Prestigeprojekte: Drei-Schluchten-Damm, Transrapid, Weltraumkapsel
- *Die Reaktionen auf Proteste* => staatliche Repression

Quelle: SZ vom 04.11.2003



Bürokratische und nichtbürokratische Verwaltung

- "Ein voll entwickelter bürokratischer Mechanismus verhält sich zu (vormodernen Verwaltungsformen; MH) genau wie eine Maschine zu den nichtmechanischen Arten der Gütererzeugung. Präzision, Schnelligkeit, Eindeutigkeit, Aktenkundigkeit, Kontinuirlichkeit, Diskretion, Einheitlichkeit, straffe Unterordnung, Ersparnisse an Reibungen, sachlichen und persönlichen Kosten sind bei streng bürokratischer, speziell monokratischer Verwaltung durch geschulte Einzelbeamte gegenüber allen kollegialen oder ehren- und nebenamtlichen Formen auf das Optimum gesteigert.“ (Weber 1972: 561f.)

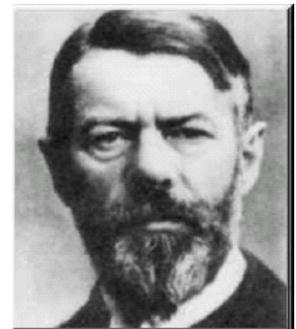


Der Idealtyp der Bürokratie. Keine empirische Analyse von Organisationen

- Webers Bürokratiebegriff als „Antwort auf die Frage ..., wie der Herrschaftsstab im Falle legaler Herrschaft beschaffen sein müsse, um die wirksamste Herrschaftsausübung zu gewährleisten“ (Mayntz 1971: 28)
- Keine Behauptung regelmäßiger empirischer Zusammenhänge; keine Beschreibung der Wirklichkeit: „konstruiertes Modell organisatorischer Zweckmäßigkeit“ (29): Ausblendung von informellen Strukturen, Umweltpassung, Zielwandel, Beziehungen zu organisierten Interessen
- Was ist ein Idealtyp: „Inhaltlich trägt diese Konstruktion den Charakter einer Utopie an sich, die durch gedankliche Steigerung bestimmter Elemente der Wirklichkeit gewonnen ist. ...Er wird gewonnen durch einseitige Steigerung eines oder einiger Gesichtspunkte und durch Zusammenschluß einer Fülle von diffus und diskret, hier mehr, dort weniger, stellenweise gar nicht, vorhandener Einzelercheinungen, die sich jenen einseitig herausgehobenen Gesichtspunkten fügen, zu einem in sich einheitlichen Gedankengebilde.“ (Weber 1972: Die Objektivität sozialwissenschaftlicher Erkenntnis)



Die regelgeleitete Bürokratie (nach Max Weber)



1. Kontinuierliche Geschäftsführung
2. Hauptamtliche, qualifizierte Mitarbeiter
3. Klar definierte Kompetenzen/Arbeitsteilung
4. Strenge Regelgebundenheit der Aufgabenerfüllung
5. Exakte Dokumentation der Tätigkeiten (Aktenmäßigkeit): Erleichtert Kontrollierbarkeit und personelle Wechsel
6. Hierarchische Koordinierung
7. Nicht regelgebundene Organisationsspitze (etwa Politik)



Die Tätigkeit des Beamten

- Ausgerichtet an unpersönlichen Regeln
- Einstellung und Beförderung nach fachlicher Qualifikation (fällt mit Amtsautorität zusammen)
- Vollzeit-Beschäftigung (“Hauptberuf”), in der Regel lebenslang
- Festes Gehalt, oftmals lebenslange Beschäftigung und Karriereperspektiven (Laufbahn)
- Dem Beamten wird „jeglicher Eigensinn ausgetrieben“ (Kieser 1999: 50)



Kohärenz zwischen organisatorischen und personalen Dimensionen von Bürokratien bei M. Weber

Personalmerkmale	Organisationsmerkmale
Formal freie Kontrahierung	
Hauptamtlichkeit	Trennung Privat- u. Betriebsmittel
Geldentlohnung (Unbestechlichkeit)	
Spezialisierung	Kompetenzabgrenzung
	Schriftlichkeit
	Aktenkundigkeit (Kontrollierbarkeit)
Fachschulung	Trennung von Amt und Person
Ernennung nach objektiven Kriterien	Laufbahn
Unpersönlichkeit	(Gleichheitsgrundsatz)
Regelorientierung	Regelgebundenheit (Rechtsstaat)
Disziplin, Gehorsam	Hierarchie



Organisationen als rationale Systeme

- „Eine Organisation ist eine an der Verfolgung relativ spezifischer Ziele orientierte Kollektivität mit einer relativ stark formalisierten Sozialstruktur“ (Scott 1986: 45)
 - **Zielspezifität:** Klare Ziele wichtig für die Entscheidung zwischen alternativen Aktivitäten und für die Festlegung der Organisationsstruktur
 - **Formalisierung:**
 - Durch Formalisierung soll das Verhalten der Beteiligten mittels Standardisierung und Reglementierung vorhersagbar gemacht werden (S. 95) => Rollenerwartungen, Struktur der Beziehungen zwischen verschiedenen Rollen,
 - Entlastung von Statuskämpfen
 - Objektivierung der Struktur erhöht die Wirksamkeit der Verhaltenskontrolle
 - Funktionieren einer Organisation wird unabhängig von Vorlieben und Abneigungen der Einzelnen
 - Einzelne können leichter ersetzt werden („Unsterblichkeit der Organisationen“)
- ⇒ „in einer formalisierten Struktur (werden; MH) Positionen spezifiziert, Rollen definiert und Rollenbeziehungen unabhängig von den persönlichen Eigenschaften der Rollenträger normativ vorgegeben“ (S. 98)

Quelle: Scott, W. Richard, 1986: Grundlagen der Organisationstheorie. Frankfurt a.M./New York: Campus, Kapitel 3.



Zentrale Elemente der tayloristischen Arbeitsorganisation



Grundlegende Annahmen:

- Es gibt einen one best way der Arbeitsorganisation
 - Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser
1. Systematische Vorausplanung aller Elemente des Arbeitsprozesses: Loslösung des Arbeitsprozesses von den Fertigkeiten der Arbeiter
 2. Trennung von Hand- und Kopfarbeit (Planungs- und Arbeitsbüro): Die Kontrolle wird in die Hand des Managements gelegt
 3. Formalisierung von Anweisungs- und Kontrollstrukturen (Akkordlohnsysteme)
 4. Auswahl der geeigneten Arbeiter
- ; “taylorism ... represents the bureaucratization of the shopfloor, substituting manager-subordinate relations for those of the independent petty-bourgeois contractor.” (Littler 1982: S. 188)



Rationale Verwaltungsprinzipien

- Skalarprinzip (Hierarchische Organisationsform; keine Mehrfachunterstellungen)
- Befehlsprinzip (Befehle nur von einem Vorgesetzten): Prinzip der Einheit der Auftragserteilung
- Prinzip der Kontrollbegrenzung (nicht mehr Untergebene als tatsächlich überwachbar => span of control),
- Prinzip der Ausnahme: Untergebene sind für Routineangelegenheiten, Vorgesetzte für die Ausnahmen zuständig
- Abteilungsbildung: Spezialisierung einer Abteilung auf homogene oder verwandte Aufgaben
- Stab-Linie-Prinzip: Unterscheidung von Tätigkeiten, die unmittelbar der Erreichung des Organisationsziels dienen, und Tätigkeiten, die Anweisungen, Ratschläge und Unterstützungsleistungen erbringen („Stab“)
- Nur ausnahmsweise ist eine direkte Kommunikation zwischen hierarchisch untergeordneten Beschäftigten möglich („Fayolsche Brücke“)

Quelle: Scott, W. Richard, 1986: Grundlagen der Organisationstheorie. Frankfurt a.M./New York: Campus, Kapitel 3.



Dysfunktionen bürokratischer Organisationen

- Eigenverantwortliches Handeln wird auf die Wahrnehmung der Dienstaufgaben beschränkt
- Eigengesetzlichkeiten und Beharrungsmomente: Regeln, die als Mittel zum Zweck gedacht waren, werden zum Selbstzweck
- Abteilungen setzen sich eigene Ziele, die den Zielen der Organisation zuwiderlaufen
- Machtkämpfe
- Schwerfälligkeit und Langsamkeit durch Aktenmäßigkeit
- Stellenvermehrung
- Tendenz zum Übermaß an Vorschriften
- Konflikte zwischen Spezialisten und Bürokraten

Quelle: Kieser, 2004: Max Webers Analyse der Bürokratie. In: Kieser, Alfred und Mark Ebers (Hg.), 2004: Organisationstheorien (6. Auflage)



Kritik am Konzept rationaler Organisationen

- Die Irrationalitäten und Teufelskreise bürokratischer Organisation werden ebenso wie die Starrheit und Umweltgeschlossenheit bürokratisierter Organisationen vernachlässigt
- Existenz und Effektivität informeller Beziehungen werden ausgeblendet
- Kognitive Grenzen der Informationsverarbeitung und Entscheidungsfindung => satisficing (Organisationsmitglieder geben sich mit akzeptablen Lösungen zufrieden => Konzept der *bounded rationality* (March/Simon): An die Stelle von Optimalitätsannahmen treten Annahmen für die Entwicklung und Veränderung organisatorischer Regeln
- Kontrolle kann auch zum Selbstzweck werden und nicht nur der effizienten Zielerreichung dienen.
- Die Rationalität von Zielen kann nicht beurteilt werden.
- Ausblendung des soziokulturellen und technischen Umfelds von Organisationen
- Implementation von Regeln/Entscheidungsprämissen bleibt außer Acht



Fazit

- Organisationen können aus unterschiedlichen Perspektiven analysiert werden
- Ein Aspekt von Organisationen ist ihre bürokratische, an unpersönlichen Regeln und vorgegebenen Zwecken ausgerichtete Struktur
- Damit unterscheiden sich moderne Gesellschaften fundamental von nichtmodernen, als patrimonial bezeichneten Herrschafts- und Verwaltungsformen
- Reale Organisationen unterscheiden sich in zahlreichen Aspekten von dem bürokratischen Idealtypus



4. Organisationen als umweltoffene Systeme

1. Einordnung
2. Die Besonderheiten von Ansätzen offener Systeme
3. Die Kontingenztheorie
4. Ausgewählte weitere Ansätze und Perspektiven (Ressourcenabhängigkeit, Populationsökologie, konstruktivistisch-evolutionstheoretische Perspektive)
5. Fazit



Eine Typologie organisationssoziologischer Ansätze (nach Scott '86)

	Rationale Systeme (Betonung der Strukturdimension)	Natürliche Systeme (Betonung der Prozeßdimension)
Geschlossene Systeme (Betonung der Binnen-dimension)	zweckrational gestaltete Bürokratien	Formale Strukturen weniger wichtig als informelle Beziehungen)
Offene Systeme (Betonung der System-Umwelt-Beziehungen)	Ressourcen- und Umweltabhängigkeit von Organisationen	Innerorganisatorische Austauschbeziehungen, an Bestandserhaltung orientiert



Ansätze offener Systeme

- **Zwischen Öffnung und Schließung:** „Organizations are not fortresses, impervious to the buffeting or the blessing of their environments ... Organizations are not wind tunnels, completely open and responsive to every perturbation of their context.“ (Scott 2003: 123)
- **Komplexität und Vielfalt (requisite variety):** „Die Quelle von Systemdiversität und Vielfalt liegt in der Umwelt. Vom Standpunkt des offenen Systems aus besteht ein enger Zusammenhang zwischen der Beschaffenheit der Umwelt und den inneren Merkmalen des Systems: Ein komplexes System könnte seine Komplexität in einer simplen Umwelt nicht aufrechterhalten ...’Ein System weist genau die – und keine größere – Vielfalt auf, die in Gestalt seiner Umwelt auf es eindringt“ (Pondy und Mitroff 1979, zitiert nach Scott 1986: 159f.)
- **Reziprozität:** „Environments shape organizations, but organizations also shape environments.“ (Scott 2003: 124)
- **Eine Definition aus Sicht von Ansätzen offener Systeme:** „Eine Organisation ist eine Koalition wechselnder Interessengruppen, die ihre Ziele in Verhandlungen entwickeln: die Struktur dieser Koalition, ihre Aktivitäten und deren Resultate sind stark geprägt durch Umweltfaktoren.“ (Scott 1986)



Was gehört zur Umwelt von Organisationen?

- *Alles, was nicht zur Organisation gehört (?)*
- *Organisationssets; organisatorische Domänen: Zulieferer, Kunden, Wettbewerber (alle für eine spezifische Organisation relevanten Umweltbezüge => funktionale Abhängigkeiten/aufgabenspezifische Umwelten)*
- *Populationen von Organisationen: Eine Menge gleichartiger Organisationen (etwa Universitäten oder PC-Hersteller), die sich in einer ökologischen Nische behaupten wollen => populationsökologische Ansätze (Variation, Selektion, Retention)*
- *Interorganisationale Gemeinschaften und organisatorische Felder: Interdependente Organisationen, die durch ähnliche Regeln, Normen und Bedeutungsmuster gekennzeichnet sind (=>institutionelle Umwelten)*



Grundlegende Annahmen der Kontingenztheorie

- Es gibt keine beste Organisationsmethode (auch nicht bürokratische oder tayloristische Organisationsformen)
- Nicht jede Organisationsmethode ist gleich effektiv
- Welches die beste Art zu organisieren ist, hängt von der Beschaffenheit der Umwelt ab, auf die die Organisation sich beziehen muss

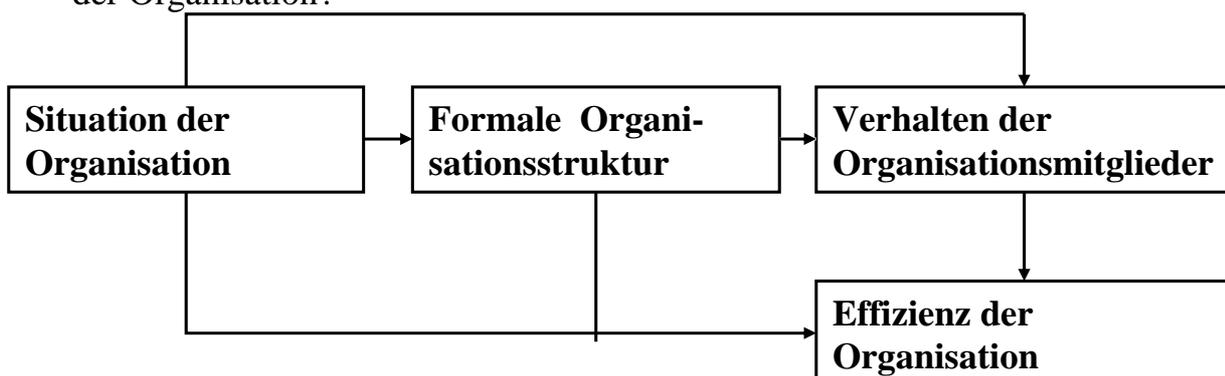
=> Zum Beispiel stellt eine Umwelt, die durch Unbestimmtheit und einen raschen Wandel der Marktverhältnisse oder der Technologien gekennzeichnet ist, andere Anforderungen an eine Organisation als eine in sich ruhende, stabile Umwelt

Quelle: Scott, 1986: Grundlagen der Organisationstheorie. Frankfurt a.M., S. 163f.



Das Forschungsprogramm des kontingenztheoretischen bzw. situativen Ansatzes

1. Wie können Organisationsstrukturen beschrieben – in Begriffe gefasst – und operationalisiert – messbar gemacht – werden, um Unterschiede zwischen Organisationsstrukturen in empirischen Untersuchungen aufzeigen zu können?
2. Welche situativen Faktoren oder Einflussgrößen erklären eventuell festgestellte Unterschiede zwischen Organisationsstrukturen?
3. Welche Auswirkungen haben unterschiedliche Situation-Struktur-Konstellationen auf das Verhalten der Organisationsmitglieder und die Zielerreichung (Effizienz) der Organisation?



Quelle: Kieser, Alfred (Hg.), 1999: Organisationstheorien (3. Auflage). Stuttgart/Köln/Berlin: Kohlhammer, S. 171f.



Operationalisierung von Organisationsstrukturen und situativen Faktoren

Organisationsstruktur

- Spezialisierung (Arbeitsteilung)
- Standardisierung oder Programmierung (Anwendung bürokratischer Regeln, Richtlinien)
- Zentralisierung (Verteilung von Kompetenzen im Leitungssystem)
- Formalisierung (Aktenmäßigkeit)
- Konfiguration (die äußere "Gestalt" der Struktur)
- Koordinationsmechanismen (Weisung, Selbstabstimmung, Programmierung, Planung)

Situation

- Interne Situation
 - gegenwartsbezogene Faktoren
 - Leistungsprogramm
 - Größe
 - Fertigungstechnik
 - Informationstechnik
 - Rechtsform und Eigentumsverhältnisse
 - vergangenheitsbezogene Faktoren
 - Alter der Organisation
 - Art der Gründung
 - Entwicklungsstadium der Organisation
- Externe Situation
 - aufgabenspezifische Umwelt
 - Konkurrenzverhältnisse
 - Kundenstruktur
 - Dynamik der technischen Entwicklung
 - globale Umwelt (gesellschaftliche und kulturelle Bedingungen)

Quelle: Kieser (1999: 171-175).



Zentrale empirische Ergebnisse kontingenztheoretischer Ansätze: Fertigungstechnik

- Einfluss der **Fertigungstechnik**: Werkstatt-, Fließ- und automatisierte Fertigung
 - Aber: Die gleiche Technik kann im Rahmen gänzlich unterschiedlicher Strukturen genutzt werden (=> kein technischer Determinismus)

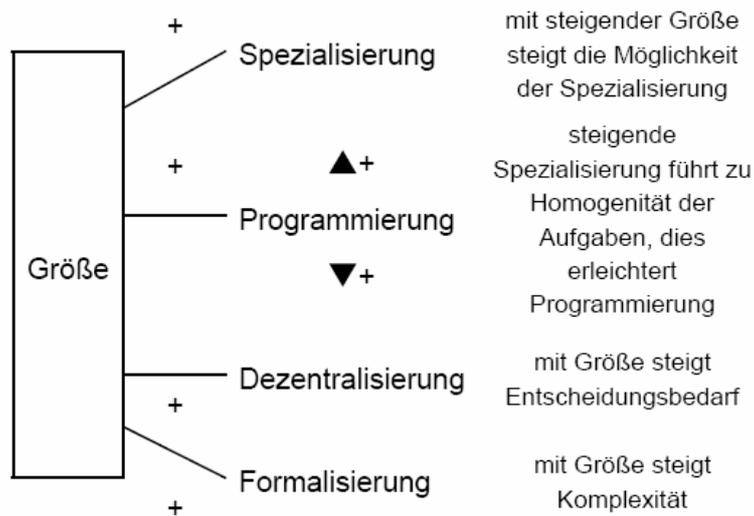
Annahmen über Auswirkungen der Fertigungstechnik auf die Organisationsstruktur

Fertigungstechnik	Werkstattfertigung; geringe Mechanisierung	Fertigung nach dem Fließprinzip; hohe Mechanisierung	Automatisierte Fertigung, hohe Starrheit
Spezialisierungsgrad	niedrig	hoch	Niedrig
Koordinationsbedarf	hoch	Innerhalb der Fertigung niedrig, zwischen unterstützenden Abteilungen der Fertigung hoch	Innerhalb der Fertigung hoch
Wodurch wird der Koordinationsbedarf befriedigt?	Persönliche Weisungen, Selbstabstimmung	Programmierung, Planung	Selbstabstimmung, persönliche Weisungen, Planung



Organisationsgröße und Organisationsstruktur

- Einfluss der **Organisationsgröße**: Die Organisationsgröße ist positiv korreliert mit dem Spezialisierungsgrad, der Professionalisierung, der Programmierung von Entscheidungen, der Entscheidungsdezentralisation und dem Formalisierungsgrad



Mechanistische Managementsysteme

Differenzierung funktionaler Aufgaben

Verbesserung der jeweiligen spezialisierten Prozesse

Formale Festschreibung von Rechten, Pflichten und Methoden; Verantwortung für spezielle Tätigkeiten und Prozesse

Hierarchisches Kontroll-, Autoritäts- und Kommunikationssystem

Konzentration von Außenkontakten, wichtigen Informationen und Entscheidungen an der Organisationsspitze

Kommunikation durch Anweisungen und Entscheidungen

Loyalität und Gehorsam als zentrale Tugenden

Prestige durch firmenspezifische Kenntnisse, Erfahrungen und Fähigkeiten

Amtsautorität (gebunden an innerbetriebliche Position)

Integration durch hierarchische Anweisungen

Organische Managementsysteme

Spezielle Aufgaben werden immer im Zusammenhang zur Gesamtsituation des Betriebs betrachtet

Lokale Verbesserungen nur im betrieblichen Gesamtkontext

Verpflichtung gegenüber Firma über Teilaufgabe hinaus

Netzartige Struktur von Kontrolle, Autorität und Kommunikation

Kompetenzen sind in der ganzen Organisation verteilt; je nach Aufgabe Ad-hoc-Zentren von Kontrolle, Autorität und Kommunikation

Kommunikation durch Information und Rat

Hingabe an betriebliche und technologische Aufgaben

Prestige durch fachliche Erfahrungen und Kontakte außerhalb des Unternehmens

Fachautorität (zentraler Stellenwert fachlicher Erfahrungen)

Integration durch gemeinsame Überzeugungen über die Ziele und Werte des Betriebes



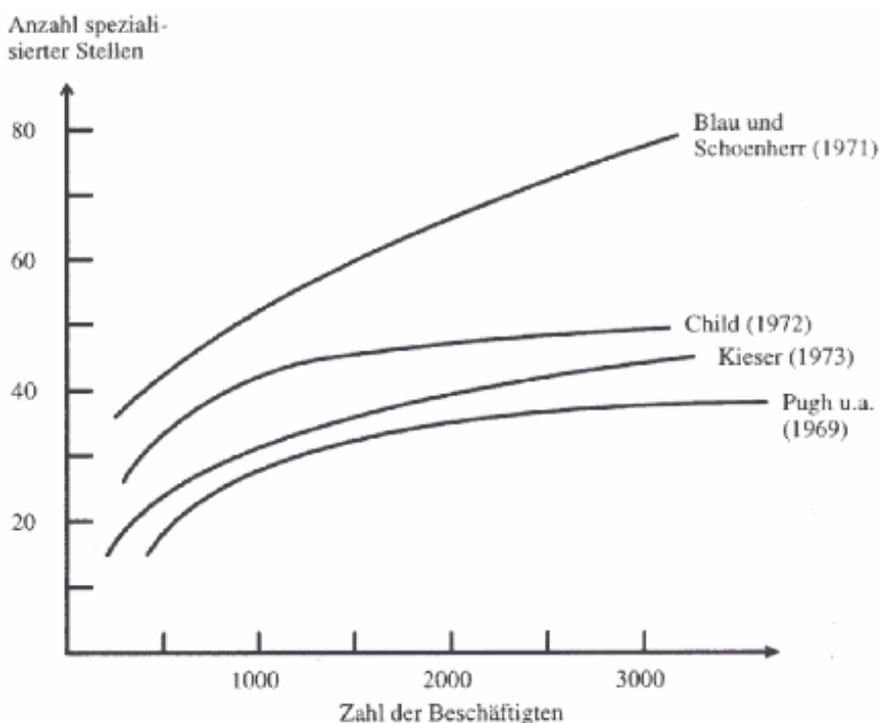
Distinguishing Features of Hierarchical and Heterarchical Organizations

Organizational dimension	Hierarchical organization	Heterarchic organization
Form of organizing	Permanent hierarchy	Temporary work teams
Decision authority	Centralized	Decentralized
Accountability	Fixed, top-down	Shifting, distributed
Relations	Vertical, dependent	Horizontal, interdependent
Division of labor and roles	labor Stable, specialized	Dynamic, blurred
Boundaries	Clearly specified, persistent	Fuzzy and permeable
Work process	Routinized, standardized, rule-based	Improvised, flexible, participative
Composition	Homogeneous	Heterogeneous
Performance criteria	Established, singular	Emergent, multiple
Watchword	Stability, inertia	Speed, adaptability

Katherine C. Kellogg, Wanda J. Orlikowski, JoAnne Yates, 2006: Life in the Trading Zone: Structuring Coordination Across Boundaries in Postbureaucratic Organizations. *Organization Science*, 17 (1): 22-44.



Organisationsstrukturen in Abhängigkeit von der Organisationsgröße



Mit steigender Größe steigen die Möglichkeiten der Spezialisierung. Es werden homogenere Stellen geschaffen, die Programmierung nimmt zu, die Leitungsspannen werden größer, und die Zentralisierung der Entscheidungen nimmt ab

Quelle: Kieser (1999: 177).



Ausgewählte Kritikpunkte an kontingenztheoretischen Ansätzen

Grundlegende Annahme der kontingenztheoretischen Ansätze:

Eine dynamische Umwelt, die häufig wechselnde Absatzmarktanforderungen und neue Technologien gekennzeichnet ist, stellt andere Anforderungen an die formale Organisationsstruktur als eine stabile Umwelt. Letztere ist eher geeignet für stabile, bürokratisch- hierarchische Unternehmen

1. Die Situation determiniert nicht die Organisationsstruktur
 - a. *Statt optimaler Lösungen gibt es organisatorische Gestaltungsalternativen. Weder die Technik noch die Aufgaben determinieren die Arbeitsorganisation*
 - b. *Organisationen nehmen ihre Situation nicht als gegeben hin, sondern können sie strategisch gestalten*
 - c. *Organisationen streben keine optimale Struktur an, sondern begnügen sich mit begrenzt rationalen Lösungen*
 - d. *Auch suboptimale Organisationsstrukturen können überleben*
2. Organisationsstrukturen lassen sich nicht „objektiv“, d.h. unabhängig von Wahrnehmungen, Intentionen und Handlungen der Organisationsmitglieder konzipieren und erfassen

Quelle: Kieser, Alfred (Hg.), 1999: Organisationstheorien (3. Auflage). Stuttgart/Köln/Berlin: Kohlhammer, Kapitel 6.



The Role of Strategic Choice

Thesis: „available models in fact attempt to explain organization at one remove by ignoring the essentially political process, whereby power-holders within organizations decide upon courses of strategic action. This ‚strategic choice‘ typically includes not only the establishment of structural forms but also the manipulation of environmental features and the choice of relevant performance standards“

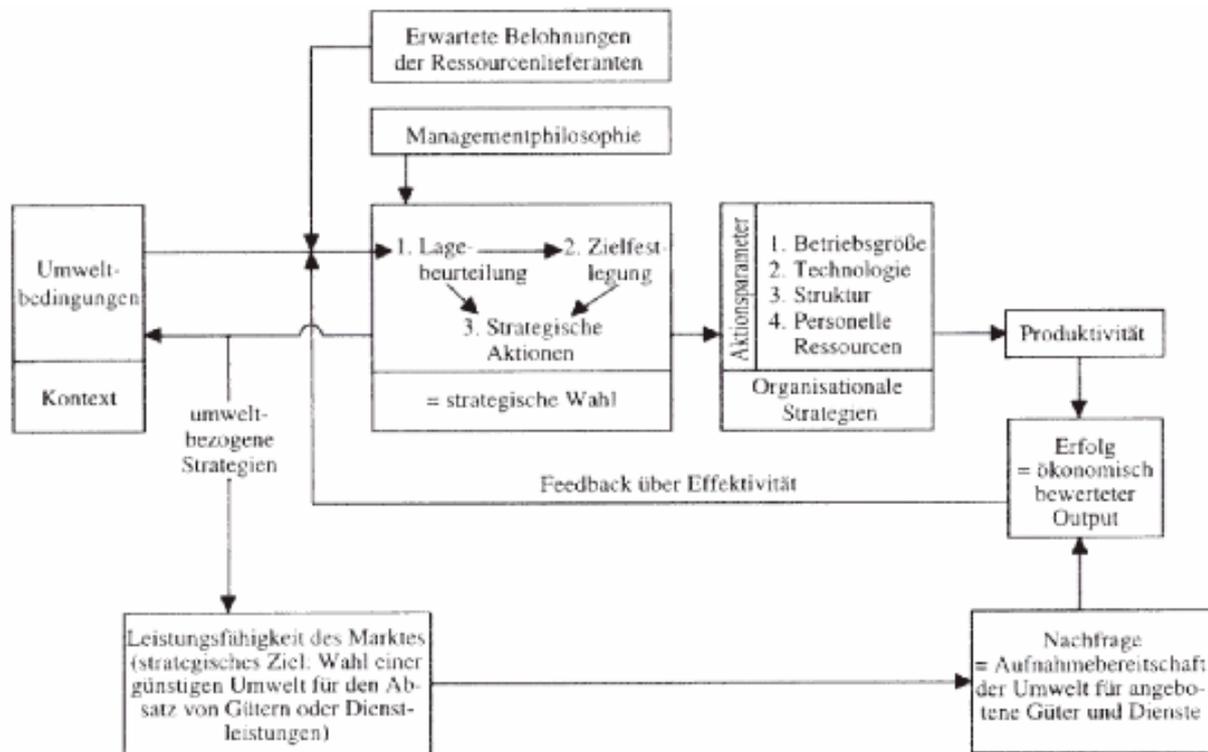
Constraints upon structural choice are weakened if

- The design of organizational structure only has a limited effect on performance levels achieved
- Contextual variables only represent limited exigencies bearing upon structural design
- Decision-makers are able to institute modifications to the context
- Decision-makers prefer to satisfice thus exercising some choice over performance standards
- The nature of contextual constraints pose conflicting implications for structural design

Source: Child, John, 1972: Organizational Structure, Environment and Performance: The Role of Strategic Choice, Sociology 6: 16-17.



Das Konzept der strategischen Wahl



Quelle: Kieser, Alfred (Hg.), 1999: Organisationstheorien (3. Auflage). Stuttgart/Köln/Berlin: Kohlhammer, S. 192.

Otto-Friedrich Universität Bamberg

© M. Heidenreich 65

Die Theorie der Ressourcenabhängigkeit

Das Modell der Ressourcenabhängigkeit „legt den Akzent auf Anpassungsprozesse... Die Organisation ist nicht passiv, sondern bestimmt aktiv ihr eigenes Schicksal ... Als offenes System ist die Organisation abhängig von Input-Lieferanten und von Output-Abnehmern; doch welche spezifischen Lieferanten und Abnehmer als Tauschpartner ausgewählt werden, wird zum Teil ... von der Organisation selber bestimmt.“ Organisationen sind nicht passiv der Umwelt ausgeliefert, sondern können ihre Umwelt aktiv gestalten und gezielt auf sie reagieren (Scott, W. Richard, 1986: Grundlagen der Organisationstheorie. Frankfurt a.M./New York: Campus, S. 166)

- Die System-Umwelt-Beziehungen von Organisationen werden auf ein einziges Thema, auf die Abhängigkeit von den erforderlichen Inputs und auf den Abfluss der erstellten Outputs, zugespitzt (Ausblendung von Wettbewerbern und kulturellen Rahmenbedingungen)
- Die System-Umwelt-Beziehung wird als interorganisationales Verhältnis analysiert; die Umwelt besteht aus Unternehmen, Behörden, Gewerkschaften. Damit rücken die mit wirtschaftlichen Austauschbeziehungen einhergehenden Verhandlungs- und Machtbeziehungen in das Zentrum der Aufmerksamkeit.
- An die Stelle einer schlichten, „kontingenztheoretischen“ Umweltdeterminierung tritt die Analyse der **Strategien**, durch die diese Umweltabhängigkeiten reduziert werden können (Abpufferung, Diversifizierung, Verschmelzung, Inkorporierung in Aufsichtsgremien ...)
- Externe Abhängigkeiten spiegeln sich ebenfalls in den innerorganisatorischen **Machtverhältnissen** wider. Die Abteilungen, die die Beziehungen zu den wichtigsten Umweltsegmenten gestalten, erhalten die meisten Mittel und haben den größten Einfluss

Quellen: J. Pfeffer; G. R. Salancik, 1978: The External Control of Organizations. New York; Georg Schreyögg, 1997: Theorien organisatorischer Ressourcen. S. 481-486. Günther Ortman, Jörg Sydow und Klaus Türk (Hg.): Theorien der Organisation. Die Rückkehr der Gesellschaft. Opladen: Westdeutscher Verlag.



Otto-Friedrich Universität Bamberg

© M. Heidenreich 66

Die organisationsökologische Perspektive (population ecology)

- Analyseeinheit ist nicht die einzelne Organisation, sondern eine *Population* von Organisationen
- Organisatorische Innovationen kommen weniger durch den Wandel individueller Organisationen als durch *evolutionäre Mechanismen* (Variation, Selektion und Restabilisierung) zustande
- Dies verweist auf das *Beharrungsvermögen* etablierter Organisationen. Dieses Beharrungsvermögen erklärt sich durch unvollständige Informationen, durch die Interessen dominanter Koalitionen, durch den Zeitbedarf von Anpassungsprozessen, durch gesunkene Kosten und durch andere soziale und kognitive Schließungsprozesse (not invented here).
- *Variationen* treten vor allem bei Neugründungen auf
- Die *Selektion* erfolgt durch die Umwelt und durch die Imitation erfolgreicher Organisationskonzepte: Nur die Organisationen überleben, die an den Bedingungen einer ökologischen Nische angepasst sind (survival of the fittest). Hohe Sterblichkeit neuer Organisationen (Liability of newness). S-förmige Wachstumskurven in neuen Nischen
- Erfolgreiche Organisationen sind durch einen ähnlichen „genetischen Bauplan“, durch ähnliche organisatorische Regeln und Kompetenzen (*Comps*) gekennzeichnet. Diese Regeln werden durch Abwerbung von Mitarbeitern, durch Managementrezepte und Organisationsberatungen und durch andere Imitationsprozesse verbreitet. Eine Organisationspopulation ist durch einen kollektiven „Compool“ gekennzeichnet
- Die *Restabilisierung* erfolgreicher organisatorischer Kompetenzen erfolgt durch gesellschaftliche Institutionen und durch die Herausbildung bürokratischer Regeln

Quelle: Kieser, Alfred, 1993: Evolutionstheoretische Ansätze. In: ders. (Hg.): Organisationstheorien. Stuttgart/Köln/Berlin: Kohlhammer.



Von Populationen zu Comps („Kompetenzen“)

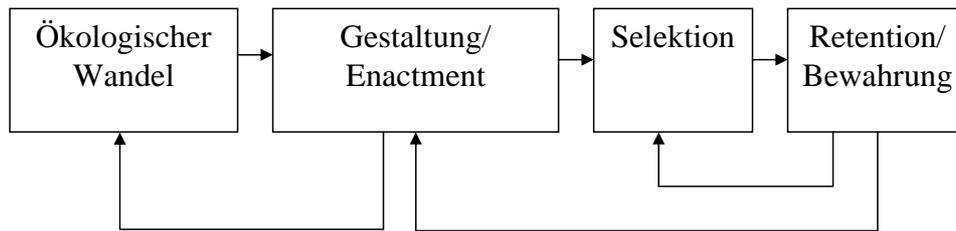
Kriterium	Hannan/Freeman	McKelvey/Aldrich
Einheiten der Analyse	Populationen	Comps von Populationen
Isolationsfaktor	organisationale Trägheit	Comps nicht austauschbar
Variation durch	Neugründungen, "fehlerhafte" Imitation	"fehlerhafte" Imitation bei Beratung, Mitarbeiterwechsel, Industriespionage etc.
Selektion durch	Eliminierung ganzer Organisationen	schnellere Verbreitung von erfolgreichen Comps (unterstützt z.B. durch Unternehmensberatungen, Publikationen)
Retention (Reproduktion) durch	Institutionalisierung, bürokratische Routinen	Institutionalisierung, bürokratische Routinen

McKelvey, Bill and Howard E. Aldrich. 1983. "Populations, Natural Selection, and Applied Organizational Science." *Administrative Science Quarterly* 28:101-128.

Comps: basic knowledge and skills, carried in individual minds, transmitted via communication & personnel exchanges with other organizations (Technologies, procedural guidelines, patents, job descriptions, premiums, determined prescriptions)



Die soziale Konstruktion organisatorischer Umwelten



Die konstruktivistisch-evolutionstheoretische Perspektive von Karl Weick

- *Ökologischer Wandel*: Organisationen reagieren nicht direkt auf Umweltveränderungen; diese sind nur der Ausgangspunkt für organisatorische Prozesse.
- Variationen sind keine unmittelbare Reaktion auf veränderte Chancen und Risiken. Mit dem Begriff der *Gestaltung (enactment)* wird die „aktivere Rolle erfasst, die die Organisationsmitglieder bei der Schaffung der Umwelten, die sich ihnen dann aufdrängen, spielen.“ (Weick 1985: 190).
- In *Selektionsprozessen* werden nicht Organisationen oder Verfahren ausgewählt, sondern Interpretationsschemata, spezifische Ursache-Wirkungsbeziehungen. Es geht es vor allem um die Anfertigung plausibler Beschreibungen für das, was ohnehin abgelaufen ist.
- *Retention*: Erfolgreiche Sinnstiftungs- und Interpretationsmuster werden im kollektiven Gedächtnis einer Organisation verankert.

Quelle: Weick, Karl E., 1985: Der Prozeß des Organisierens. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.



Organisationen und ihre Grenzstellen

- Grenzstellen: Stellen, die für den Kontakt der Organisation mit relevanten Umwelten zuständig sind. Hierdurch werden die Erwartungen der Umwelt nach eigenen Kriterien ausgewählt, gefiltert und als Informationen aufbereitet
- Funktion von Grenzstelle: Absorption von Unsicherheit. Erwartungssicherheit durch organisationalen Ausgleich von Flexibilität und Stabilität
- „Denn von der *Selektivität* der Informationsverarbeitung hängt ab, ob die Organisation unter Bedingungen der Sicherheit entscheidet (sicheres Wissen), oder ob sie mit Unsicherheit konfrontiert ist, die ihr Handeln blockiert („information overload“). Von der Informationsaktivität hängt dann aber ebenfalls ab, ob die Organisation in unsicheren Umwelten die Chance zum Lernen hat.“ (Tacke 1997: 27)
- Organisationsdilemmata von Öffnung und Schließung, Rationalisierung und Flexibilisierung, Informationsaufnahme sowie Informationsabwehr: „Für die Grenzstellen bedeutet dies, daß ihre Funktion insofern in einem grundlegenden Sinne *ambivalent* geworden ist, weil sie die Widersprüchlichkeit der Systemrationalisierung in sich aufnimmt.“ (Tacke 1997: 17)
- Differenz zwischen den von der Organisation erwarteten Erwartungen und den tatsächlichen Erwartungen der Umwelt an die Organisation

Quelle: Tacke 1997: Systemrationalisierung an ihren Grenzen. In: Schreyögg/Sydow (Hg.): Managementforschung 7.



Fazit

- Die Umwelten von Organisationen (Kunden, Konkurrenten, Zulieferer, Institutionen ...) sind wichtig für organisatorische Strukturen und Strategien
- Sie sind eine Quelle von Ordnung, von Rohstoffen, Energien und Informationen
- Organisationen werden nicht durch ihre Umwelt determiniert; sie haben die Fähigkeit zu partiell autonomem Handeln
- Organisationen sind keine kompakten Gebilde. Die Wahrnehmung von Umweltanforderungen und die Reaktion auf die (zumindest teilweise) selbstgeschaffenen Herausforderungen sind das Ergebnis innerorganisatorischer Aushandlungsprozesse. Hierbei kommt dominanten Koalitionen eine zentrale Bedeutung zu



5. Organisationen als natürliche Systeme („Mikropolitik“)

1. Einordnung mikropolitischer Ansätze
2. Organisationsziele – noch einmal betrachtet
3. Informelle Beziehungen („Hawthorne“)
4. Organisationen als rationale und natürliche Systeme
5. Betriebliche Macht- und Austauschbeziehungen
6. Fazit



Zur Einordnung: Eine Typologie organisationssoziologischer Ansätze

	Rationale Systeme (Betonung der Strukturdimension)	Natürliche Systeme (Betonung der Prozessdimension)
Geschlossene Systeme (Betonung der Binnen-dimension)	zweckrational gestaltete Bürokratien	Formale Strukturen weniger wichtig als informelle Beziehungen)
Offene Systeme (Betonung der System-Umwelt-Beziehungen)	Ressourcen- und Umweltabhängigkeit von Organisationen	Innerorganisatorische Austauschbeziehungen, an Bestandserhaltung orientiert



Formale Strukturen – noch einmal betrachtet

- Die Organisation wird „aus einem Mittel zum Zweck zu einem Selbstzweck“ (Michels, zit. nach Scott 1996: 122)
 - Weder die Ziele noch die Strukturen von Organisationen sind in der Perspektive natürlicher Systeme „rein, einfach und spezifisch“ (Scott 1986: 122)
 - Diskrepanzen zwischen gesetzten und „wirklichen“ Handlungszielen
 - Organisationen müssen einer Vielzahl von (internen und externen) Erfordernissen gerecht werden; die Verfolgung der Organisationsziele ist nur eines davon
- ⇒ Organisationen werden „als soziale Gruppen betrachtet ..., die versuchen, sich den je gegebenen Umständen anzupassen und in ihnen zu überleben.“ (ebd., 121). Organisationen versuchen auch, ihre Existenz zu sichern



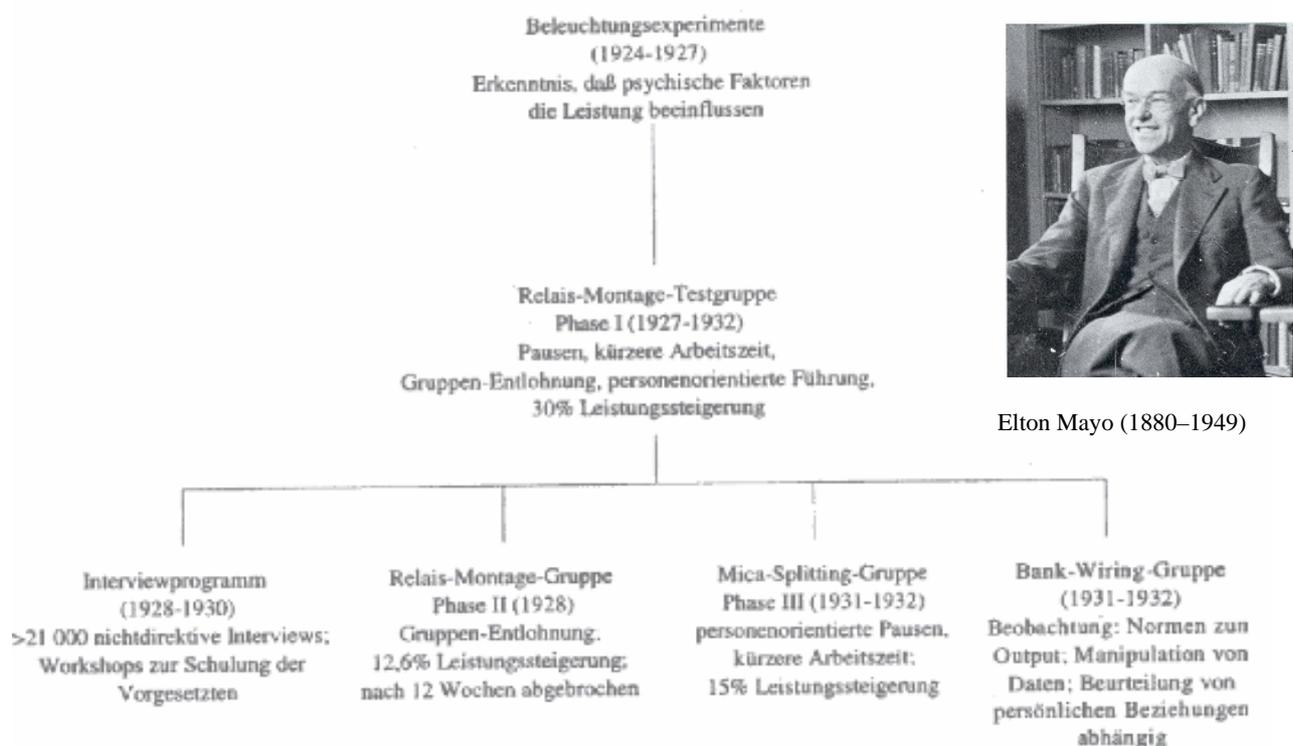
Grenzen zweckrationaler Organisationskonzepte

- *Motivation (Personen)*: Nur die Motive eines kleinen Teils der Organisationsmitglieder finden als Organisationszwecke Berücksichtigung. Die Organisation muss deshalb als Herrschaftssystem konzipiert werden, die die Befehlsbefolgung ohne Rücksicht auf die Motivstrukturen der meisten Beteiligten zu gewährleisten. Deswegen sind Vorgesetzte nicht nur für die Rationalisierung der Organisationsstrukturen, sondern auch für die Motivation der Beschäftigten zuständig. Sie haben keinesfalls nur die Aufgabe, die abstrakten Organisationszwecke auf die Ebene der einzelnen Arbeitsplätze herunterzuberechnen.
- *Turbulente Umwelten (Programme)*: Angesichts turbulenter Umwelten können sich Organisationen nicht auf einen ausgewählten Zweck konzentrieren. Die Umwelt wird auf ein einziges Problem reduziert – und das ist außerordentlich riskant. Deswegen sind Unternehmen keinesfalls durch einen einzigen Zweck (etwa die Profitmaximierung) und auch nicht durch eine Hierarchie vollständig-transitiver Wertverhältnisse gekennzeichnet. Eine rein zweckrationale Organisationsstruktur ist deshalb unmöglich.
- *Nichthierarchische Koordinierungsformen (Netzwerke)*: Die Koordinierung des Handelns erfolgt keinesfalls nur auf hierarchischem Wege, von oben nach unten. Horizontale Arbeitsflüsse können nur begrenzt hierarchisch organisiert werden; wechselseitige Abstimmungsprozesse sind außerordentlich wichtig für die horizontale Koordinierung von Arbeitsprozessen. Hieraus erwachsen kollegiale Abhängigkeiten und Machtchancen, die sich nur beschränkt hierarchisch ordnen lassen. Horizontale Arbeitsbeziehungen, Matrixorganisationen, Projektgruppen etc. verweisen somit auf die Grenzen von Zweck-Mittel-Relationen und Hierarchien.

Quelle: Luhmann, Niklas, 1973: Zweckbegriff und Systemrationalität. Frankfurt/M.: Suhrkamp.



Das Hawthorne-Forschungsprogramm



Elton Mayo (1880–1949)



Die Entdeckung sozialer Beziehungen

- „Psychische Faktoren“ – insbesondere ein kooperativer, mitarbeiterorientierter **Führungsstil** - haben einen starken Einfluss auf die Arbeitsleistung
- Einflüsse der Arbeitsgruppe prägen das Arbeitsverhalten ihrer einzelnen Mitglieder (Kieser 1999: 112): „**Gruppen** entwickeln Normen zur angemessenen Tagesleistung“ („Bremsen“)
- Kritik:
 - In einer Re-Analyse der Daten kann gezeigt werden, dass disziplinäre Maßnahmen des Managements, die Auswirkungen der Depression (1929) und die Erholungspausen die Entwicklung des Outputs größtenteils erklären => Disziplinierung statt partizipativer Führungsstil
 - Die Bedeutung monetärer Anreize (Lohnsystem) wird unterschätzt
 - Human-Relations-Ansätze analysieren „Menschen ohne Organisationen“, während rationale Ansätze Organisationen ohne Menschen analysieren
 - „Logik der Gefühle“ nicht komplementär zur „Logik von Kosten und Effizienz“ => Positive Funktionen informeller Strukturen (Scott 1986: 124)



Organisationen als rationale und natürliche Systeme

	Organisationen als rationale Systeme	Organisationen als natürliche Systeme
Definition	Organisationen als eine an der Verfolgung relativ spezifischer Ziele orientierte Kollektivität mit einer relativ stark formalisierten Sozialstruktur	Die Mitglieder einer Organisation haben ein gemeinsames Interesse am Fortbestand des Systems und beteiligen sich an informell strukturierten Kollektivaktivitäten zugunsten seiner Erhaltung
Grundprinzip	Mechanistisches Strukturmodell: „Organisationen ohne Menschen“ (Organisationen als regelgeleitete Maschinen)	Organisches Modell: „Menschen ohne Organisationen“ (Organisationen als soziale Gebilde)
Organisatorische Ziele	Organisationen als Mittel zur Erreichung spezifischer Ziele	Organisationen müssen einer Vielzahl von (internen und externen) Erfordernissen gerecht werden. Ihre Ziele sind deshalb weder rein noch einfach und spezifisch. Sie sind der Bestandssicherung untergeordnet
Organisationsstrukturen	Durch Formalisierung soll das Verhalten der Beteiligten vorhersagbar gemacht werden; Entlastung von Statuskämpfen; die Objektivierung der Struktur erhöht die Wirksamkeit der Verhaltenskontrolle; das Funktionieren einer Organisation ist weitgehend unabhängig von den Fähigkeiten, Vorlieben und Abneigungen der Einzelnen	Organisatorische Strukturen als Ergebnis von Macht- und Austauschbeziehungen. Durch Formalisierung wird die wertvollste Ressource der Organisation, die Intelligenz und Initiative ihrer Mitglieder, verschwendet
Genese der Organisation	Durch einen rational konzipierten Plan	Durch eine natürliche Entwicklung



Grundlegende Annahmen mikropolitischer Ansätze

- In mikropolitischer Perspektive wird eine Organisation betrachtet „als eine Gesamtheit miteinander verzahnter Spiele, die kontingente, d.h. relativ autonome menschliche Konstrukte darstellen und durch ihre formalen und informellen Spielregeln eine indirekte Integration der konfligierenden Machtstrategien der Organisationsmitglieder bewirken.“ (Ortmann u.a. 1990: 55)
- (Begrenzt) rationale, den individuellen Nutzen maximierende Akteure
- Kontrolle von Ungewissheitszonen als Machtressource
 - Qualifikationen und Spezialkenntnisse
 - Beziehungen zwischen der Organisation und bestimmten Umweltbereichen
 - Verfügung über innerbetriebliche Informationen und Kommunikationskanäle
 - Definition organisatorischer Regeln
- Organisationen als strukturierte Spiele: Spielregeln werden nicht einseitig von der Organisationsspitze dekretiert, sondern sind provisorische Kodifizierungen erfolgreicher Strategien. Spiele als „Mechanismus, mit dessen Hilfe die Menschen ihre Machtbeziehungen strukturieren und regulieren und sich doch dabei Freiheit lassen“ (68)
- Betrieblicher Wandel durch Neudefinition bewährter Spielregeln

Quelle: Crozier, Michel und Erhard Friedberg, 1979: Macht und Organisation. Die Zwänge kollektiven Handelns. Königstein/Ts.



Macht als relationale Kategorie

- Ein Machtverhältnis „ist ein Kräfteverhältnis, aus dem der eine mehr herausholen kann als der andere, bei dem aber gleichfalls der eine dem anderen nie völlig ausgeliefert ist“ (Crozier/Friedberg 1979: 41)
- Relationaler Machtbegriff: „Macht ist eine Beziehung und nicht ein Attribut der Akteure“ (Crozier/Friedberg 1979: 39)
- Macht als instrumentelle Beziehung
- Macht als nicht-transitive Beziehung
- Macht als gegenseitige, aber unausgewogene Beziehung
- „Macht ist also letztlich in dem Freiraum angesiedelt, über den jeder der in eine Machtbeziehung eingetretenen Gegenspieler verfügt“ (S. 41)
- Macht als Funktion der Größe der Ungewissheitszone, den ein Akteur seinen Gegenspielern gegenüber kontrolliert
- Organisationen strukturieren Machtbeziehungen, indem sie die Existenz, die Relevanz und die Einsetzbarkeit von Machtressourcen vorstrukturieren

Quelle: Crozier, Michel und Erhard Friedberg, 1979: Macht und Organisation. Die Zwänge kollektiven Handelns. Königstein/Ts.: Athenäum.



The bureaucratic vicious circle

- **Impersonal rules:** Competitive examinations, seniority rules: „nothing seems to be left of the arbitrary ... (every member of the organization) is ... totally deprived of initiative and completely controlled by rules ... He is completely free from personal interference“ (188-9)
- **Centralization of decisions** as a means of eliminating discretionary personal power => greater organizational rigidity
- **Strata isolation and group pressure** on the individual (bureaucrats‘ esprit de corps and ritualism): „individuals must conform only to impersonal rules and to the group norms that support, interpret, and complete these“ (191)
- Development of **parallel power relationships** on the basis of uncertainties
=> “the rigidity of task definition, task arrangements, and the human relations network results in a lack of communication with the environment and a lack of communication among the groups. The resulting difficulties ... are utilized by individuals and groups for improving their position in the power struggle within the organization. Thus a new pressure is generated for impersonality and centralization, the only solution to the problem of personal privileges” (194)
- => Bureaucracy as a cultural phenomenon: The French avoid direct face-to-face authority relationships and open conflict. If authority cannot be eliminated it is allocated at a safe distance from the people who are affected => Reconciliation of an absolutist conception of authority and the elimination of most direct

dependence relationships

Source: Crozier 1967: The Bureaucratic Phenomenon, 2. Impf., Chicago

Otto-Friedrich Universität Bamberg

© M. Heidenreich 81

Routine- und Innovationsspiele

- „Routinespiele erlauben den Mitspielern, Gewinne aus der soliden Erfüllung ihrer normalen Aufgaben zu ziehen“ (Ortmann u.a. 1990: 58f.) => Keine Veränderung der Spielregeln => statischer, bewahrender, beharrender Charakter (Erbhöfe, Beamten-Mikado)
- Der Inhalt von Innovationsspielen besteht darin, „die Routinespiele zu verändern und zu reorganisieren, mit dem prekären Effekt, daß dieses zarte Gewebe der Routinespiele zerstört oder doch zumindest gefährdet wird“ (Ortmann u.a. 1990: 59) => Teilnehmer an solchen Spielen gewinnen, „wenn sie Dynamik, Entscheidungsfreude, Risikobereitschaft, Innovationsbereitschaft und erfolgreiche (EDV-)Projekte vorweisen können.“ => Neue Spielregeln, Gewinne und Strategien (Metaspiele, in denen die Regeln, Einsätze und Gewinnchancen von Routinespielen neu definiert werden)

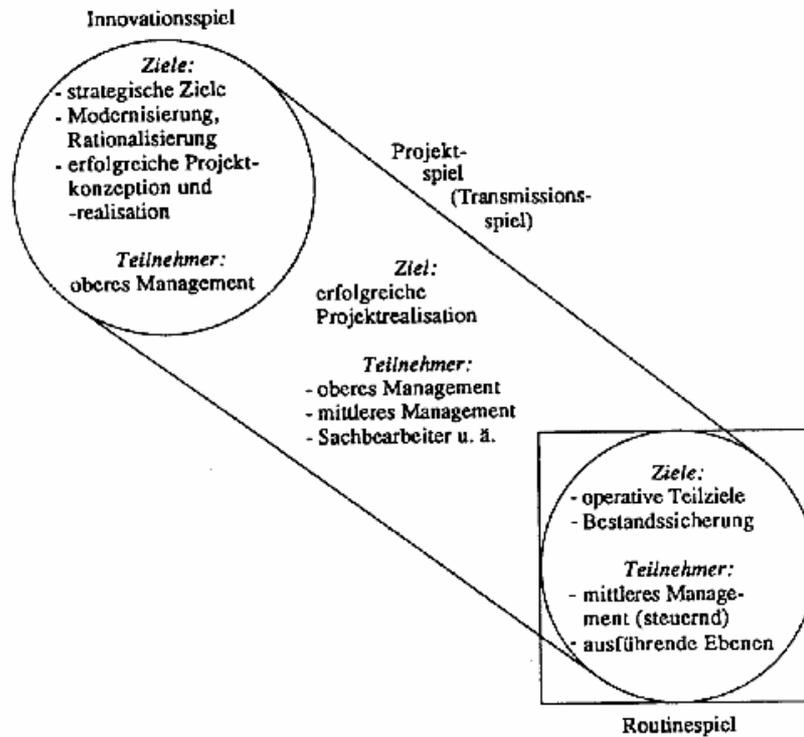
Quelle: Ortmann u.a. 1990: Computer und Macht in Organisationen. Opladen.



Otto-Friedrich Universität Bamberg

© M. Heidenreich 82

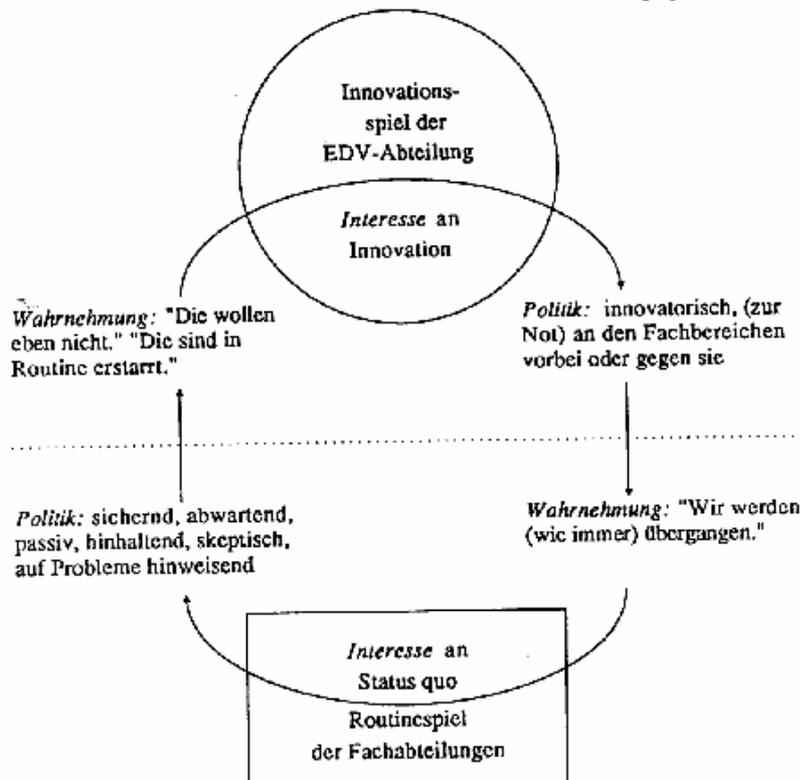
Projekte als Transmission der Innovation auf die Routine



Quelle: Ortmann u.a. 1990: Computer und Macht in Organisationen. Opladen, S. 468.



Circulus vitiosus zwischen Innovations- und Beharrungsinteressen



Innovationen sind immer auch eine Machtfrage: „eine Frage dessen, wer die Macht hat, in die Routinespiele anderer verändernd einzugreifen.“ (471)

Quelle: Ortmann u.a. 1990: Computer und Macht in Organisationen. Opladen, S. 470.



Fazit

- Theorien natürlicher Systeme betonen weniger die Zielverfolgung als die Bedeutung bestandssichernder Strategien
- Organisatorische Abläufe und Strukturen sind die provisorische Kodifizierung der Kompromisse, die in betrieblichen Macht- und Austauschbeziehungen einstweilen gefunden wurden => Mikropolitische Konstruktion formaler Strukturen
- Organisatorischer Wandel und organisatorisches Beharrungsvermögen als Ergebnis ineinander verflochtener Routine- und Innovationsspiele



6. Institutionalistische Ansätze

1. Beispiele
2. Grundlegende Konzepte und Annahmen
3. Formale Strukturen als Mythos und Zeremonie
4. Organisatorische Felder. Ein neoinstitutionalistisches Umweltkonzept
5. Kritik und Würdigung



Beispiele für die Bedeutung institutionalisierter Umwelten

- Die *Bundesanstalt für Arbeit* gibt 2003/04 1,3 Mio. € für die Entwicklung eines Marketing- und Kommunikationskonzepts aus (gesamter Etat für Öffentlichkeitsarbeit: 2003: 20 Mio. €, 2004: 42 Mio. €). Dies führte zu einem Skandal, obwohl die Auftragsvergabe rechtlich in Ordnung war
- Darf die Bahn aus strategischen Gründen (Stärkung des Logistikbereichs) ihren Unternehmenssitz nach Hamburg verlagern oder hat sie auch die politisch geltend gemachten Arbeitsplatzinteressen des Landes Berlin zu berücksichtigen (11/2005)?
- *Corporate Citizenship*: Unternehmen versuchen ihr Image durch Umweltschutz, fairen Handel, Kinderhilfe und andere Formen des sozialen Engagements zu verbessern (z.B. Siemens-Unicef-Kalender)
- Der Vorstandssprecher der Deutschen Bank, Josef Ackermann, wird seit Jahren kritisiert, weil er die Auszahlung von Prämien und Abfindungen im Gesamtwert von rund 57 Millionen Euro an ehemalige Mannesmann-Vorstände bewilligt hat. Er erklärt hierzu: „Ich habe es für richtig gehalten, denjenigen eine Prämie zu gewähren, die außergewöhnliche Wertsteigerungen geschaffen haben.“ Die Staatsanwaltschaft wirft ihm Untreue in besonders schwerem Fall vor.



Institutions

- „Institutions are socially constructed, routine-reproduced (ceteris paribus), program or rule systems. They operate as relative fixtures of constraining environments and are accompanied by taken-for-granted accounts.“ (Jepperson 1991: 149)
- Practical knowledge: „Institutions are those standardized activity sequences that have taken for granted rationales, that is ... some common social „account“ of their existence and purpose.“ (Jepperson 1991: 147)
- Crucial role of reproductive processes: „Routine reproductive procedures support and sustain a social order or pattern“
- Institutionalization/action contrast
- Carriers of institutionalization: formal organization, regimes (central authority system), and culture (customs, conventions, expectations)

Source: Jepperson 1991. Institutions, Institutional Effects, and Institutionalism.“ in: Powell/DiMaggio (eds.): The New Institutionalism.



Three Conceptions of Institutions

Institutionen: Spielregeln, allgemein anerkannte Regeln: „*Institutionalisierte Elemente* sind aus Sicht der InstitutionalistInnen kulturell bedingte Regeln, die bestimmten Dingen und Aktivitäten Sinn geben und Wert zusprechen und diese zugleich in einen übergeordneten Rahmen integrieren“ (Walgenbach 1999: 323)

	Regulative	Normative	Cultural-Cognitive
Basis of compliance	Expedience ("Zweckmäßigkeit")	Social obligation	Taken-for-grantedness Shared understanding
Basis of order	Regulative rules	Binding expectations	Constitutive schema
Mechanisms	Coercive	Normative	Mimetic
Logic	Instrumentality	Appropriateness	Orthodoxy
Indicators	Rules, Laws, Sanctions	Certification Accreditation	Common beliefs Shared logics of action
Basis of legitimacy	Legally sanctioned	Morally governed	Comprehensible Recognizable Culturally supported

Source: Scott, 2001, Institutions and organizations, p. 52.



Überblick über grundlegende Annahmen neoinstitutionalistischer Ansätze

Erklärungsziel: Scheinbar irrationale Verfahrensweisen („Wirtschaftlichkeitsrechnungen“), inkonsistenter Organisationsziele und –strategien und scheinbar überflüssige Bereiche und Berufsgruppen (Organisationsberater als „Regenmacher“)

- These des institutionellen Isomorphismus: Formale Organisationsstrukturen reflektieren auch (ritualisierte und disparate) Umweltanforderungen; sie sind nicht nur zweckrational begründet. Dieser Isomorphismus ist eine wichtige Erfolgsvoraussetzung

Isomorphismus zwischen Organisationen und ihren institutionellen Umwelten

- Trennung von Talk and action (Brunsson): Lose Kopplung formaler Organisationsstrukturen und faktischer Abläufe und Entkopplung verschiedener organisatorischer Bereiche (Inkonsistenzen und Konflikte)
- Ritualisierte Unterstellung von Vertrauen und gutem Willen
- Vermeidung bzw. Ritualisierung von Evaluationen und Leistungsbewertungen

Quelle: U. a. Meyer, John W., und Brian Rowan, 1977: Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony, American Journal of Sociology 83: 340-363.



Rationalität

- Infragestellung von Rationalitätsannahmen: Ablehnung des Modells des rational handelnden Akteurs
- Unterscheidung zwischen den *technischen und den symbolischen Funktionen* organisatorischer Strukturen: Letztere sind nicht nur zweckrational konzipierte Mittel zur Erreichung technisch-ökonomischer Ziele, sondern sie orientieren sich auch immer an den Legitimitäts- und Effizienzvorstellungen der Umwelt
- „the formal structures of many organizations ... reflect the myths of their institutional environments instead of the demands of their work activities“ (Meyer/Rowan 1977: 340) (Gegenthese zu kontingenztheoretischen Ansätzen)
- Betont werden die kognitiven, normativen und regulativen Dimensionen organisatorischen Handelns und damit auch ihre routinisierten, inkonsistenten und unreflektierten Anteile.
- Lose Kopplung formaler Organisationen: “structural elements are only loosely linked to each other and to activities, rules are often violated, decisions are often unimplemented, or if implemented have uncertain consequences, technologies are of problematic efficiency, and evaluation and inspection systems are subverted or rendered so vague as to provide little coordination.” (Meyer/Rowan 1977: 343)



Organisatorische Umwelten

- Verhältnis von Gesellschaft und Organisationen: Organisationsstrukturen werden in erheblichem Maße von *institutionalisierten Umwelten* und den dort geltenden Vorstellungen angemessener und effizienter Zweck-Mittel-Relationen geprägt
- „Institutioneller, nicht effizienzgetriebener *Isomorphismus* aufgrund der Regulierungs- und Erwartungsmuster relevanter organisationaler Felder“: „the formal structures of many organizations ... reflect the *myths of their institutional environments* instead of the demands of their work activities“
- Analytische Unterscheidung von *technischen und institutionellen Umwelten*

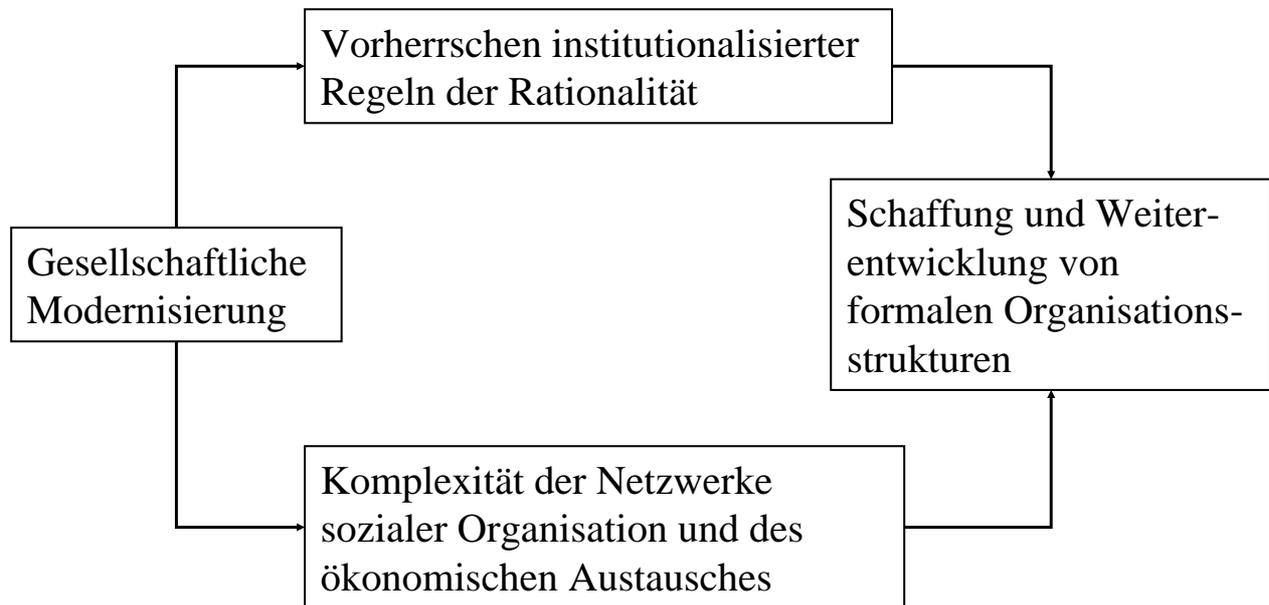
Umwelt	Steuerung durch	Ziel	Unternehmenstyp
technisch	Ergebniskontrolle	Struktur zur Erhöhung der Effizienz	produzierendes Unternehmen
institutio- nell	Kontrolle der Adoption der Umwelt übereinstimmenden Strukturen	Struktur zur Erhöhung der Legitimität und Stabilität	Verwaltung, Schulen, Krankenhäuser

Erstellt von M. Abraham (2003).

Quelle: Walgenbach, Peter, 1999: Institutionalistische Ansätze in der Organisationstheorie. S. 319-354. In: Kieser (Hg.), 1999: Organisationstheorien; Meyer/Rowan (1977)

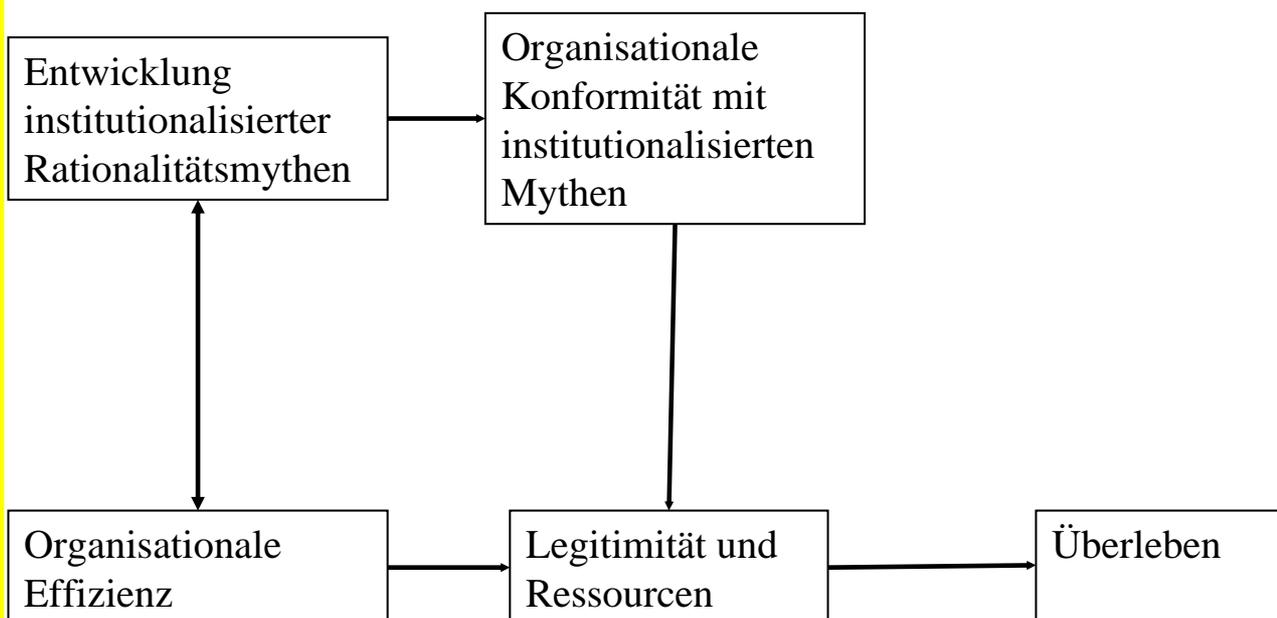


Ursprünge und Weiterentwicklung formaler Organisationsstrukturen



Quelle: Walgenbach, Peter, 1999: Institutionalistische Ansätze in der Organisationstheorie. S. 319-353 in: Alfred Kieser (Hg.): Organisationstheorien (3. Auflage). Stuttgart/Köln/Berlin: Kohlhammer, S. 326 (auf Grundlage von Meyer/Rowan 1977).

Das Überleben von Organisationen



Quelle: Walgenbach, Peter, 1999: Institutionalistische Ansätze in der Organisationstheorie. S. 319-353 in: Alfred Kieser (Hg.): Organisationstheorien (3. Auflage). Stuttgart/Köln/Berlin: Kohlhammer, S. 332 (auf Grundlage von Meyer/Rowan 1977).

Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony

1. As rationalized institutional rules arise in given domains of work activity, formal organizations form and expand by incorporating these rules as structural elements
2. The more **modernized** the society, the more extended the rationalized institutional structure in given domains and the greater the number of domains containing rationalized institutions
3. Organizations that incorporate societally legitimated rationalized elements in their formal structures maximize their **legitimacy** and increase their resources and survival capabilities
4. 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
5. The more an organization's structure is derived from institutionalized myths, the more it maintains elaborate displays of **confidence, satisfaction, and good faith**, internally and externally
6. Institutionalized organizations seek to minimize **inspection and evaluation** by both internal managers and external constituents

Source: Meyer, John W., and Brian Rowan, 1977: Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony, American Journal of Sociology 83: 340-363.



Rationalitätsmythen

- „*Rationalitätsmythen* bezeichnen Regeln und Annahmefüüge, die ... festlegen, welche Mittel zur rationalen Verfolgung dieser Zwecke die angemessenen sind“ (Walgenbach 1999: 325). Ihre Wirksamkeit wird keiner objektiven Prüfung unterzogen
 - *Beispiel:* „Porsche argumentiert, dass die Praxis der Quartalsberichte "für das bloße Schielen kurzfristiger Erfolge und die hohe Volatilität an den Börsen mit ausschlaggebend ist." Statt sich so eine solche Kurzatmigkeit aufdrängen zu lassen, setze der Sportwagenbauer auf die Glaubwürdigkeit seiner soliden Langfriststrategie und eine "substanzielle sowie kontinuierliche Informationspolitik“ (ftd.de, Mo, 7.4.2003)
 - Der *Ursprung* rationaler institutioneller Mythen:
 - Interorganisationale Verflechtungen (Verträge, best practices ...)
 - Kollektive Organisation der Umwelt: Rational-legale Ordnungen
 - Standardisierungs- und Regulierungsinitiativen von Organisationen
 - *Konsequenzen:*
 - Inkorporierung extern als legitim angesehener Elemente
 - Externe oder zeremonielle Kriterien für die Bewertung organisationsstruktureller Elemente
 - Orientierung an extern festgelegten Regeln verringert Umweltturbulenzen
- Erfolg und Überleben von Organisationen hängt von Konformität ab



Drei Formen des Isomorphismus

„Isomorphism is a constraining process that forces one unit in a population to resemble other units that face the same set of environmental conditions“ (66) => Angleichung organisatorischer Strukturen und Strategien angesichts ähnlicher Umweltbedingungen

- Isomorphismus durch Zwang: Druck anderer Organisationen oder kulturell bedingte Erwartungen in einer Organisation
- Isomorphismus durch mimetische Prozesse: Organisationen orientieren sich in der Gestaltung der Strukturen und Prozesse an anderen Organisationen (S. 334). Verringerung von Unsicherheit
- Isomorphismus durch normativen Druck: Ergebnis zunehmender Professionalisierung, d.h. der kollektiven Bemühung einer Berufsgruppe, die Konditionen und Methoden ihrer Arbeit zu definieren, um die Produktion der Produzenten bestimmter Arbeitsleistungen zu steuern sowie eine gemeinschaftliche Denkhaltung und die Rechtfertigung einer beruflichen Autonomie zu schaffen. (S. 335)

Quellen: Walgenbach (1999); DiMaggio, Paul J. und Walther W. Powell, 1991: The Iron Cage Revisited. S. 63-82 in: Walther W. Powell und Paul J. DiMaggio (Hg.): The New Institutionalism in Organizational Analysis. Chicago/London: University of Chicago Press



Organisatorische Felder. Ein neoinstitutionalistisches Umweltkonzept

- *Definition:* "Organizational fields are made up of both cultural and behavioral elements. The former refers to the meaning systems and symbolic frameworks that define and give coherence to a set of behaviors, together with the constitutive rules that define the utilities and capabilities of actors and the normative rules that specify appropriate forms of conduct: the rules of the game ... Behavioral elements within fields refer to the activities and interactions carried out by social actors, both individual and collective. These actors select from, enact and reproduce cultural beliefs and meaning systems, but, at the same time, they also challenge and change them." (Scott 1994: Conceptualizing Organizational Fields. S. 203-221 in: H.-U. Derlien u.a. (Hg.): Systemrationalität und Partialinteresse. Baden-Baden)
- *Beispiele:* Regionen, Branchen, Nationen, Zuliefernetzwerke
- Die Beziehungen zwischen den Organisationen eines Feldes werden durch gemeinsame Verbände, durch Einfluss- und Unterstützungsstrukturen, durch Vereinbarungen, durch öffentliche Fördermaßnahmen, durch „interlocking directorates“ und durch professionelle Normen und technisch-wissenschaftliche Standards vermittelt. Solche Regulations- und Legitimationsstrukturen erklären die „Isomorphie“ von Organisationen
- Organisatorische Felder unterscheiden sich hinsichtlich ihrer *Themen* (Wirtschaft, Familie, Staat, Religion), ihres *Durchdringungsgrads* (Bedeutung der jeweiligen Rollen), ihrer *Verknüpfungen* und der exklusiven Geltung (der Nicht-Umstrittenheit) der jeweiligen Regelungsstrukturen
- Die Koordinierungsmechanismen organisatorischer Felder (governance) unterscheiden sich hinsichtlich ihres Regulationstyps und ihres Formalisierungsgrades (Hollingsworth 1991); individualistische Governance-Formen sind Märkte, Verpflichtungsnetzwerke und Hierarchien; kollektivistische Formen sind Überwachungsnetzwerke, Unterstützungsnetzwerke und Verbände/Vereine



Social Skill and the Theory of Fields

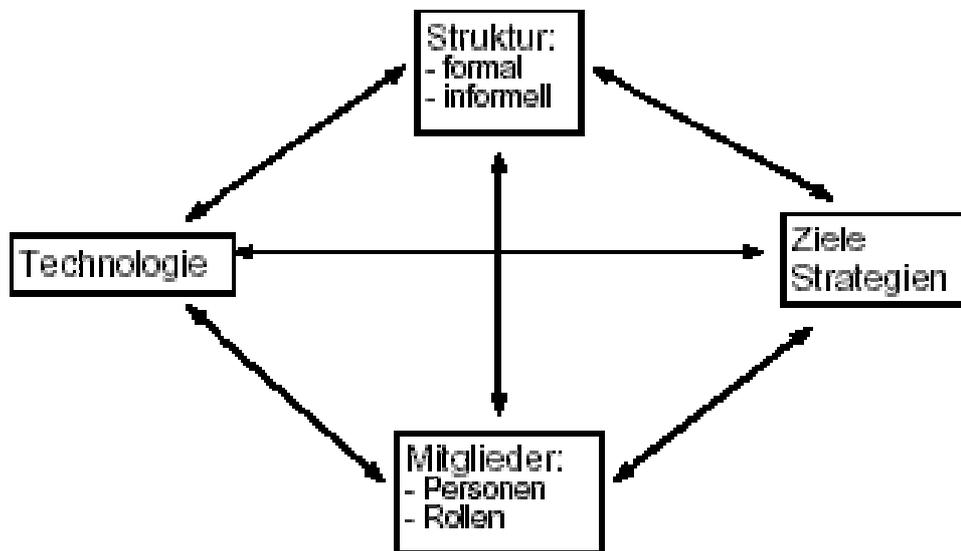
- “Institutions are rules and shared meanings (implying that people are aware of them or that they can be consciously know) that define social relationships, help define who occupies what position in those relationships, and guide interaction by giving actors cognitive frames or sets of meanings to interpret the behaviour of others. They are intersubjective ..., cognitive ..., and require self-reflection by actors.” (108)
- Agent-structure problem: “pre-existing rules of interaction and resource distributions operate as sources of power and ... serve as the basis by which institutions are constructed and reproduced” (107)
- Social actors:
 - Actors are not passive recipients of institutions
 - Crucial role of power and interests
 - Reproduction of social fields “depend on the skilled performances of actors who use their social power and knowledgeability to act” (111)
- Fields are local social orders “where organized groups of actors gather and frame their actions vis-à-vis one another” (108)
 - Reproduction of social fields in struggles between challengers and incumbent groups
 - “role of actors in the emergence, stability, and transformation of many kinds of local social orders” (106)
 - Dimensions of social fields: Societal practices, power relations between groups; cognitive structures/cultural frames
- Social skills:
 - “ability to induce cooperation among others” (112)
 - Basic problem: “to frame ‘stories’ that help induce cooperation from people in their group that appeal to their identity and interests, while at the same time using these same stories to frame actions against various opponents” (113)
 - “creation of new systems of meanings; action under conditions of power and uncertainty: Agenda setting, development of new cultural frames
 - “Skilled social actors are pivotal for new fields to emerge. They must find a way to translate existing rules and resources into producing local orders by convincing their supporters to cooperate and finding means of accommodation with other groups” (116)

Source: Fligstein, Neil, 2001: Social Skill and the Theory of Fields. *Sociological Theory*, 19 (2): 105-125.

Würdigung und Kritik

- Hinweis auf die soziale Konstruktion von Rationalitätsstandards
- Berücksichtigung der institutionellen Regulierung organisatorischer Prozesse
- Die aktive Rolle von Organisationen bei der Gestaltung ihrer Umwelten wird unterbewertet.
- Damit wird zum einen die Entstehung von Institutionen ausgeblendet
- Zum anderen werden die organisatorischen Gestaltungsmöglichkeiten unterschätzt (institutionalistische Sachzwangthesen)
- Unterbewertung von Effizienzzwängen

7. Ziele von Organisationen



Otto-Friedrich Universität Bamberg

Beispiele für den Wandel und die Komplexität von Unternehmenszielen

- Daimler als Technologiekonzern (mit AEG, Fokker, MBB ...) oder als global aufgestellter NFZ- und Automobilkonzern (mit Chrysler, Mitsubishi, Freightliner, Neoplan ...)
- Mannesmann als Röhrenhersteller, Automobilzulieferer oder Telekommunikationskonzern
- Olivetti als Schreibmaschinenproduzent, PC-Hersteller oder IT-Konzern (der 2003 die Telecom Italia übernommen hat)
- „Wir tragen bei zu einer besseren Welt – im Verbund mit Mitarbeitern, Kunden und Partnern“: Hat Siemens eine Verantwortung für „Geschäft, Umwelt und Gesellschaft“ (Corporate Responsibility Report 2002)?
- Die Telekom führt ein Projekt zu "Gender Mainstreaming in der Informationsgesellschaft" durch: Ist der Kampf gegen Ungleichheiten und Diskriminierungen Teil des Unternehmensziels?



Otto-Friedrich Universität Bamberg

Was sind Organisationsziele?

- „Organisationsziele sind definiert als die von Mitgliedern der dominanten Koalition bestimmten Vorstellungen von den gewünschten Endergebnissen“ (Scott 1986, S. 376)
- „Ein Organisationsziel ist die aus mehreren, teilweise miteinander konfligierenden Zielelementen bestehende Vorstellung über den für die Zukunft anzustrebenden Zustand der Organisation, die eine Gruppe von Organisationsmitgliedern u.U. gegen die Vorstellungen anderer Organisationsmitglieder durchgesetzt hat. Welche Interessengruppen dabei welche Ziele durchsetzen können, hängt weitgehend von den gesellschaftlich vorbestimmten Machtpositionen der Gruppen, von den rechtlichen Vorschriften und der Verfassung der Organisation sowie von den wirtschaftlich und gesellschaftlich vorgegebenen Anforderungen an die Organisation ab. Auf einer sehr allgemeinen Ebene können diese Ziele inhaltlich als Leistungs- und Herrschaftssicherung gekennzeichnet werden.“ (Kieser/Kubicek 1992: 10).



Funktionen von Organisationszielen

- **Steuerung:** Kriterien für die Entwicklung von und die Entscheidung zwischen alternativen Handlungsstrategien
- **Motivierung:** Ziele als Identifikations- und Motivationsquelle.
- **Legitimierung:** Ziele sichern die Beschaffung und Verteilung von Ressourcen
Rechtfertigung: Ziele können bereits getroffene Entscheidungen rechtfertigen
- **Evaluation:** Einschätzung und Beurteilung des Verhaltens von Mitarbeitern und Organisationen

Latenter Konflikt zwischen den motivationalen und kognitiven Funktionen organisatorischer Ziele: Vage Ziele können motivieren, aber nicht instruieren



Wie werden Organisationsziele festgelegt?

- Durch die Ziele des Unternehmers bzw. „Organisationsherren“?
- Durch Konsens der Beteiligten?
- Durch Verhandlungen zwischen den Mitgliedern dominanter Koalitionen?

„Jede Koalition, deren Interessen berücksichtigt werden müssen, ist an der Definition der Organisationsziele beteiligt. Jede ausgehandelte Vereinbarung ist für die Organisation eine Richtschnur, die dem, was als ein akzeptabler Aktionskurs betrachtet werden kann, gewisse Beschränkungen auferlegt. In diesem Sinne sind alle Koalitionen, die mächtig genug sind, organisationellen Entscheidungen und Handlungen Beschränkungen und Bedingungen aufzuerlegen, an der Setzung von Organisationszielen beteiligt“ (Scott 1986: 352)



Die zentrale Rolle dominanter Koalitionen

- Organisationsziele als Ergebnis der Verhandlungen zwischen den Mitgliedern dominanter Koalitionen: „Die Organisation ist eine Interessenkoalition von Gruppen, die je einzeln versuchen, aus dem Kollektiv dadurch Nutzen zu ziehen, dass sie mit den anderen interagieren, wobei jede Gruppe ihre eigenen Präferenzen und Ziele verfolgt ... (diese Koalitionen) wechseln ihre Ziele und Domänen, um für neue Interessen Raum zu haben, sie häuten sich teilweise, um bisherige Interessen abzustreifen, und lassen sich, wenn nötig, auf Aktivitäten fernab von ihren erklärten Zielen ein“ (Pfeffer/Salancik 1978 zitiert nach Scott 1986; 156)

⇒ Organisationen als locker verbundene Koalition sich wandelnder Interessengruppen



Complex instead of simple goals

- „In the decision-making situations of real life, a course of action, to be acceptable, must satisfy a whole set of requirements, or constraints. Sometimes one of these requirements is singled out and referred to as the goal of the action. But the choice of one of the constraints, from many, is to a large extent arbitrary. For many purposes it is more meaningful to refer to the whole set of requirements as the (complex) goal of the action (Simon 1964: 7; cited on the basis of Scott 2003: 296)



Stärken des Konzeptes

- Genese organisatorischer Ziele wird durch Hinweis auf Ziele von Gruppen und Individuen erklärt
- Keine Unterstellung symmetrischer Machtbeziehungen
- Die Differenz organisatorischer und individueller Ziele wird anerkannt
- Interessenunterschiede zwischen Organisationsmitgliedern => ggfs. konfligierende Ziele
- Organisatorische Ziele sind keine simple Bündelung bestehender Interessen, da sich beständig neue Interessen entwickeln
- Auch externe Akteure (Stakeholder) beeinflussen innerorganisatorische Zielfindungsprozesse

Source: Scott (2003: 297).



Größe und Zusammensetzung der dominanten Koalition

Veränderte Anforderungen und Umweltbedingungen führen zu einer veränderten Zusammensetzung der dominanten Koalition

- Eigentümer und Manager: Unterschiedliche Interessen von Prinzipal und Agent => Anreize und Schaffung eines Markts für Unternehmenskontrolle
- Beschäftigte und Gewerkschaften: Tacit knowledge und Protest
- Organisatorische Grenzstellen (Kontrolle der Umweltbeziehungen von Organisationen): Kontrolle von Grenzstellen („structural holes“) als Grundlage sozialen Kapitals
- Externe Akteure: Arbeitgeberverbände, Finanzämter, Regulierende Einrichtungen (oftmals staatlich) (technische und legitimatorische Anforderungen => Isomorphiezwänge)

Quelle: Scott (2003: 298ff.)



Ziele oder Bestandserhaltung?

- In Theorien natürlicher Systeme (und in systemtheoretischen Ansätzen) treten Bestandserhaltungsinteressen in den Mittelpunkt (Ziele als provisorische Antwort auf die Probleme der Bestandserhaltung in einer komplexen Umwelt)



Zum Verhältnis individueller und organisatorischer Ziele

- **Autonomisierung:** Organisationsziele entstehen keinesfalls durch die Aggregation individueller Ziele. Organisationen können sich vielmehr gegenüber den Interessen ihrer Mitglieder durch Geldzahlungen autonomisieren. Organisationsziele sind daher zunächst einmal nicht zustimmungsbedürftig; im Interesse der Bestandssicherung können sie variabel gestaltet werden. Organisatorische Ziele sind deshalb zunächst nur provisorische, prinzipiell jederzeit revidierbare Operationalisierungen organisatorischer Bestandserhaltungsprobleme. In wirtschaftswissenschaftlicher Perspektive wird hieraus das principal-agent-Problem (Definition geeigneter Anreize), in soziologischer Perspektive der Herrschaftscharakter von Organisationen abgeleitet (Dualität von Zweck- und Herrschaftsverband).
- **Zielkongruenz von Organisationsmitgliedern:** In einigen Organisationen (etwa in japanischen oder professionalisierten) wird jedoch auf gemeinsame, etwa professionelle Ziele gesetzt. Insbesondere bei hochqualifizierten Spezialisten sind solche clanartigen Organisationsformen eine Alternative zu formalisierten Strukturen.



Zum Umgang mit unbestimmten, inkonsistenten oder mehrdeutigen Zielen: Das Beispiel organisierter Anarchien

- **Inkonsistente Ziele verweisen auf heterogene Umweltbedingungen und heterogene innerorganisatorische Interessenkonstellationen**
- **Zum Umgang mit inkonsistenten Zielen:** Entkopplung offizieller und operativer Ziele (Brunsson: Talk and Action)
- **Organisierte Anarchien** sind Organisationen, die durch problematische Präferenzen, unklare Technologien und fluktuierende Partizipation gekennzeichnet sind (zum Beispiel Universitäten)
- **Das Garbage-Can-Modell der Entscheidungsfindung:** „Von diesem Standpunkt aus ist eine Organisation eine Ansammlung von Entscheidungen, die nach Problemen Ausschau halten, eine Ansammlung von Sachverhalten und Gefühlen, die nach Entscheidungssituationen Ausschau halten, in denen sie zutage treten könnten, als eine Ansammlung von Lösungen, die nach Sachverhalten Ausschau halten, zu deren Beantwortung zu dienen könnten, und als eine Ansammlung von Entscheidungsträgern, die nach Arbeit Ausschau halten“ (Cohen u.a. 1990, S. 332)
- **Stärken:** Auch unter Bedingungen hoher Unsicherheit werden Entscheidungen getroffen, d.h. Lösungen zu Problemen zugeordnet.
- **Führung in organisierten Anarchien:** „Indem sie den Zeitpunkt, zu dem Probleme auf den Tisch kommen, sorgsam auswählen, sensibel auf Interessen- und Engagementverlagerungen auf Seiten der Beteiligten reagieren, die Status- und Machtsimplikationen von Wahl- und Entscheidungssituationen bedenken, Initiativen fallen lassen, die sich mit anderen, ursprünglich fernab liegenden Problemen hoffnungslos verhackt haben, und erkennen, dass ihre Planungsfunktion weitgehend symbolisch ist und ihnen in erster Linie Entschuldigungen für ihre Einflussnahme liefert, können Führer in organisierter Anarchie ihren klaren Blick behalten und getroffene Entscheidungen bisweilen sogar modifizieren“ (Scott 1986: 363f.)



Anstelle eines Fazits: Wie könnte die Herausbildung organisatorischer Ziele in verschiedenen Ansätzen erklärt werden?

	rationale Systeme (Betonung der Strukturdimension)	Natürliche Systeme (Betonung der Prozeßdimension)
Geschlossene Systeme (Betonung der Binnen-dimension)	zweckrational gestaltete Bürokratien	Formale Strukturen weniger wichtig als informelle Beziehungen)
Offene Systeme (Betonung der System-Umwelt-Beziehungen)	Ressourcen- und Umweltabhängigkeit von Organisationen	Innerorganisatorische Austauschbeziehungen, an Bestandserhaltung orientiert



8. Strukturen von Organisationen (Spezialisierung)

1. Organisationsstrukturen
2. Fünf Dimensionen organisatorischer Strukturen
3. Spezialisierung



1. Was sind Organisationsstrukturen?

- Organisationsstrukturen verweisen auf den „Tatbestand, daß die sich in der Organisation zusammenschließenden Individuen nicht willkürlich, sondern plan-mäßig und strukturiert miteinander interagieren.“ (Büschges/Abraham 1997: 112)
- „Organizational structure’ is defined as the formal allocation of work roles and the administrative mechanisms to control and integrate work activities including those which cross formal organizational boundaries.“ (Child 1972)
- „Unter der **formalen Struktur einer Organisation** verstehen wir zunächst ein System von geltenden Regelungen für die Steuerung von Leistungen und Verhalten der Organisationsmitglieder. Bei der Bestimmung dessen, was gilt, kommt der erkennbaren Absicht der mit Regelungskompetenzen ausgestatteten Instanzen und der Wahrnehmung derjenigen, für die die Regelungen gelten sollen, besondere Bedeutung zu. Dabei ist jedoch mit Interpretationsunterschieden, Perspektivendifferenzen und Mehrdeutigkeiten bei der Erfassung der geltenden Regelungen zu rechnen. Die Bedeutung von Interpretationsprozessen und Perspektivendifferenzen für eine realistische Strukturbeschreibung nimmt in dem Maße zu, in dem man über die Darstellung von Grundmustern hinaus Fragen der Geltung, Anerkennung und Befolgung einzelner Regelungen behandeln will.“ (Kieser/Walgenbach 2003: 23)
-  Regeln als das Gedächtnis von Organisationen (Luhmann)

Beispiele für organisatorische Regeln

- Regeln zur Festlegung der Arbeitsteilung und zur Koordination in Organisationen
 - Hierarchische Koordinierung: Zuweisung von Entscheidungsbefugnissen
 - Verfahrensrichtlinien
 - Beschaffungsrichtlinien
 - Eingruppierungsregeln
 - Beförderungs- und Aufstiegsregeln
 - Aufgabenbeschreibungen, Verantwortlichkeiten
 - Anweisungsbefugnisse von Vorgesetzten
 - Kündigungsregeln (oder Amtsenthebungsverfahren)
- ⇒ “Die Gesamtheit aller formalen Regelungen zur Arbeitsteilung und zur Koordination bezeichnen wir als formale Organisationsstruktur“ (Kieser/Walgenbach 2003: 18)
- ⇒ Regeln sichern die relative Stabilität und Dauerhaftigkeit organisatorischen Handelns ebenso wie ihre Legitimität und (begrenzte) Rationalität

Merkmale von Organisationsstrukturen

- Formale Regeln als Set personenunabhängiger Regeln
- Regeln als Voraussetzung für die arbeitsteilige Organisation einer Aufgabe: Die Teilaufgaben eines jeden Beschäftigten und ihr zeitlicher, sachlicher und sozialer Zusammenhang werden festgelegt
- Organisatorische Regeln können sich auch an überbetrieblichen Regulationsstrukturen (etwa an Berufsbildern) orientieren



Die beiden Bezugspunkte organisatorischer Regeln: Effizienz und Herrschaftssicherung

- Spezialisierung: Ausbildung der Organisationsmitglieder kann auf bestimmte Aufgaben konzentriert werden
- Objektivierung: Die Erfüllung einer Aufgabe wird von bestimmten Personen unabhängig – wenn sich das Aufgabenprofil an generellen Ausbildungsgängen orientiert
- Koordinierung: Durch hierarchische Regeln und Verfahrensrichtlinien werden unterschiedliche Arbeitsaufgaben koordiniert
- Disziplinierung: Teile und herrsche



Zweckrationalität oder Angemessenheit regelerorientierten Verhaltens

- „an “institution” can be viewed as a relatively stable collection of practices and rules defining appropriate behavior for specific groups of actors in specific situations“ (March/Olsen 1998: 948)
- Rule-driven behavior (logic of appropriateness => constitution and legitimisation of routines, rights, obligations and standard operating procedures) or preference-driven behavior (logic of consequentiality => bargaining and negotiations)



Entstehung von Organisationsstrukturen

- Festlegungen durch Kapitaleigner und von ihnen beauftragte Personen
- Delegation formaler Entscheidungs- und Organisationskompetenzen an Vorgesetzte oder Organisationsabteilungen (alle anderen Regulationsstrukturen gelten dann als informell)
- Schrittweise Weiterentwicklung bestehender Organisationsstrukturen
- Explizite Einigung auf bestimmte Vorgehensweisen
- Kollektive Lernprozesse; Versuch und Irrtum
- (Berufliche) Traditionen, Routine, Ausbildung und Erfahrung als Grundlage organisatorischer Regeln
- Persönliche Interessen von Beschäftigten (kann zu Regelungen führen, die den offiziellen Regeln widersprechen)

Quelle: Kieser/Walgenbach (2003: 20f.)



Wie unterscheiden sich formale von anderen organisatorischen Regeln?

- Entscheidend ist nicht, in welcher Form eine Regel fixiert ist (mündlich, schriftlich, elektronisch ...)
- Regeln, die von der Organisationsleitung und anderen dazu berechtigten Stellen erlassen wurden und deren Nichteinhaltung im Extremfall zur Entlassung führen können
- Durch die Festlegung formaler Regeln sollen situationsunabhängige Handlungsabläufe und Entscheidungsprozesse auf Dauer gestellt werden (Eindeutigkeit)
- Informelle Regeln: Rollendefinitionen, Handlungsmuster und Verhaltenserwartungen sowie soziale Beziehungen, die aus der Interaktion mit Kollegen erwachsen, die auf sozialen Wahlmechanismen oder individuellen Präferenzen beruhen. Diese ermöglichen die situationsgerechte und „interessierte“ Anpassung formaler Regeln



2. Fünf Dimensionen organisatorischer Strukturen

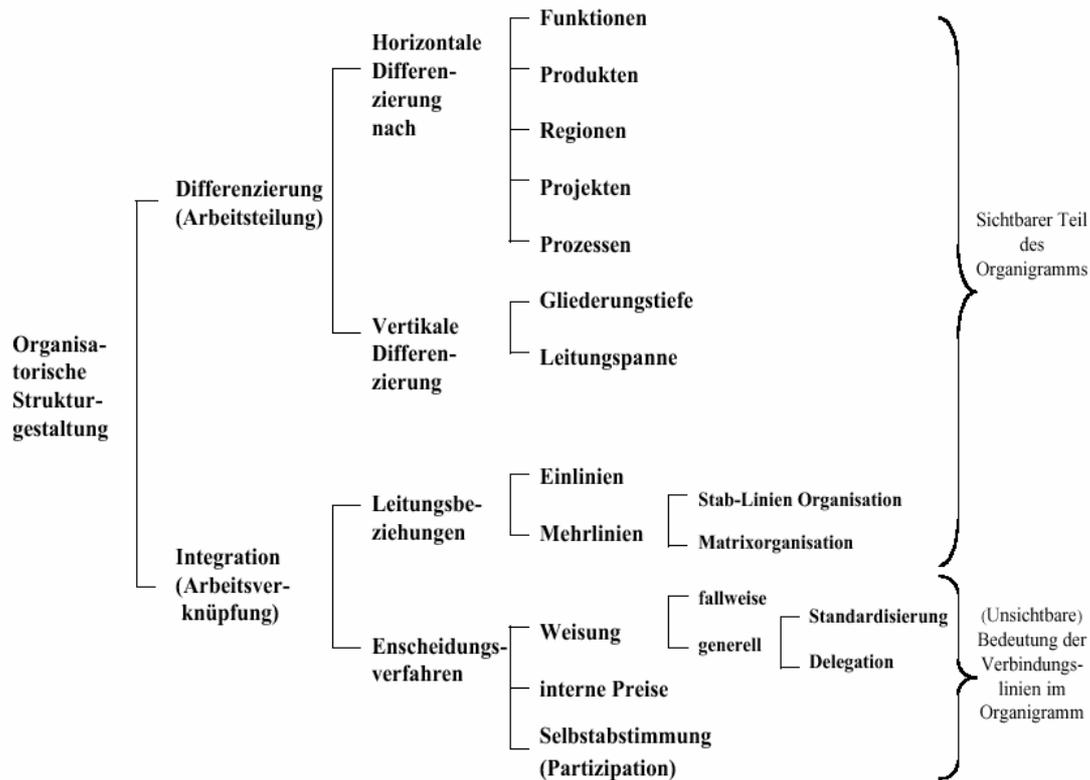
1. Spezialisierung (Arbeitsteilung)
2. Koordination: Abstimmung der Teilaufgaben
3. Konfiguration (Leitungssystem): Hierarchische Ordnung der Organisation
4. Entscheidungsdelegation (Kompetenzverteilung)
5. Formalisierungsgrad: Form und Medien der innerorganisatorischen Kommunikation (etwa durch schriftliche Fixierung organisatorischer Regeln)

Quelle: Kieser/Walgenbach (2003: 77)



Spezialisierung und Koordinierung: Die beiden grundlegenden organisatorischen Gestaltungsprinzipien

Integration und Differenzierung



Quelle: Prof. Dr. M. Osterloh Organisation II: Das Management von Strukturen und Prozessen SS 03

Otto-Friedrich Universität Bamberg

© M. Heidenreich 123

3. Spezialisierung

- Die Aufgliederung der für die Zielerreichung notwendigen Aktivitäten einer Organisation und deren Verteilung auf die einzelnen Mitglieder: „Als Spezialisierung bezeichnen wir die Form der Arbeitsteilung, bei der Teilaufgaben unterschiedlicher Art entstehen. In diesem Sinne spricht man auch von einer Artenteilung, die der ... Mengenteilung gegenübergestellt wird“ (Kieser/Walgenbach 2003: 79)
- Die verschiedenen Schritte:
 - Definition der insgesamt zu erledigenden Aufgaben
 - Aufteilung dieser Aufgaben
 - Einrichtung von Stellen/Positionen, denen bestimmte Teilaufgaben zugewiesen werden
 - Bestimmung der Anzahl der einzurichtenden Stellen (Proportionalität)
- Art der Spezialisierung (S. 79)
 - Spezialisierung auf Verrichtungen: Verrichtungszentralisation
 - Spezialisierung auf Objekte: Objektzentralisation
- Prozess der Abteilungsbildung (S. 87)
 - Zusammenfassung mehrerer Stellen (möglicherweise mit ähnlichen Aufgaben)
 - Schaffung von Leitungsinstanzen
- Instanzen nehmen Entscheidungs- und Leitungsaufgaben wahr (S. 90)
 - Entscheidungsbefugnisse: Verbindliche Entscheidungen
 - Weisungsbefugnisse
 - Verantwortung: Erstreckt sich auch auf die Arbeitsergebnisse der zugeordneten Mitarbeiter



Quelle: Kieser/Walgenbach, 2003: Organisation (4. Auflage). Stuttgart

Otto-Friedrich Universität Bamberg

© M. Heidenreich 124

Die Stecknadel-Manufaktur. Ein klassisches Beispiel für die Produktivitätsvorteile der Spezialisierung

Die Herstellung der Stecknadeln „zerfällt vielmehr in eine Reihe getrennter Arbeitsgänge, die zumeist zur fachlichen Spezialisierung geführt haben. Der eine Arbeiter zieht den Draht, der andere streckt ihn, ein dritter schneidet ihn, ein vierter spitzt ihn zu, ein fünfter schleift das obere Ende, damit der Kopf aufgesetzt werden kann. Auch die Herstellung des Kopfes erfordert zwei oder drei getrennte Arbeitsgänge. Das Ansetzen des Kopfes ist eine eigene Tätigkeit, ebenso das Weißglühen der Nadel, ja, selbst das Verpacken der Nadeln ist eine Arbeit für sich. Um eine Stecknadel anzufertigen, sind somit etwa 18 verschiedene Arbeitsgänge notwendig ... Die enorme Steigerung der Arbeit, die die gleiche Anzahl Menschen nunmehr infolge der Arbeitsteilung zu leisten vermag, hängt von drei verschiedenen Faktoren ab: (1) der größeren Geschicklichkeit jedes einzelnen Arbeiters, (2) der Ersparnis an Zeit, die gewöhnlich beim Wechsel von einer Tätigkeit zur anderen verlorenght und (3) der Erfindung einer Reihe von Maschinen, welche die Arbeit erleichtern, die Arbeitszeit verkürzen und den einzelnen in den Stand setzen, die Arbeit vieler zu leisten.“ (A. Smith, Reichtum der Nationen, Erstveröffentlichung 1776) => Steigerung der Produktivität von 10 bzw. 100 auf 48.000 Nadeln



Vor- und Nachteile von Spezialisierung

- | | |
|---|--|
| <p>Wirtschaftlichkeit größtmöglicher Arbeitsteilung</p> <ul style="list-style-type: none">• Kürzere Einarbeitungszeiten• Geringere, preiswertere Qualifikationen (Babbage-Effekt)• Weniger anstrengend• Routinisierungsvorteile: Lerneffekte und hohe Geschicklichkeit• Eindeutige Zuordnung von Verantwortlichkeiten• Instrument der Herrschaftssicherung | <ul style="list-style-type: none">• Hohe Fluktuation• Hoher Krankenstand• Höhere Löhne für monotone Arbeit• Sinkende Konzentration und geringere Qualität• Steigende Koordinationskosten |
|---|--|

Quelle: Kieser/Walgenbach, 2003: Organisation (4.Auflage). Stuttgart, S. 80f.



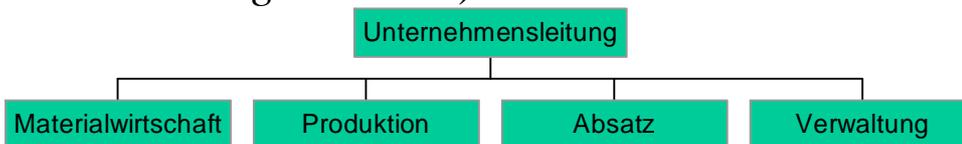
Die drei grundlegenden Formen der Arbeitsteilung

- *Berufliche Arbeitsteilung*: Spezialisierung auf Aufgaben, die jeweils unterschiedliche Anforderungen an die fachlichen Voraussetzungen der Beschäftigten stellen
- *Funktionale Arbeitsteilung*: Arbeitsteilung zwischen verschiedenen Abteilungen, etwa zwischen Produktion, technischen Abteilungen und kaufmännisch-administrativen Bereiche
- *Hierarchische Arbeitsteilung*: Trennung zwischen Entscheidungs- und Leitungsaufgaben (Instanzen) und ausführenden Tätigkeiten (Führungsstruktur)

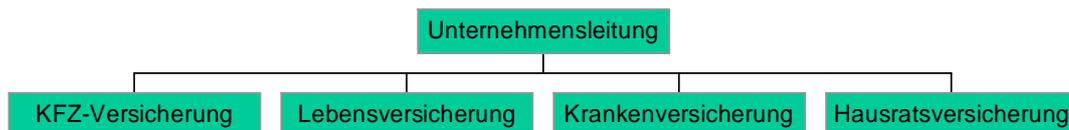


Arten der Abteilungsspezialisierung

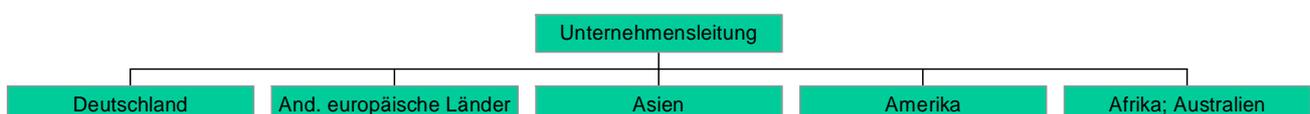
- Abteilungsbildung nach Verrichtungen oder Funktionen (*funktionale Organisation*)



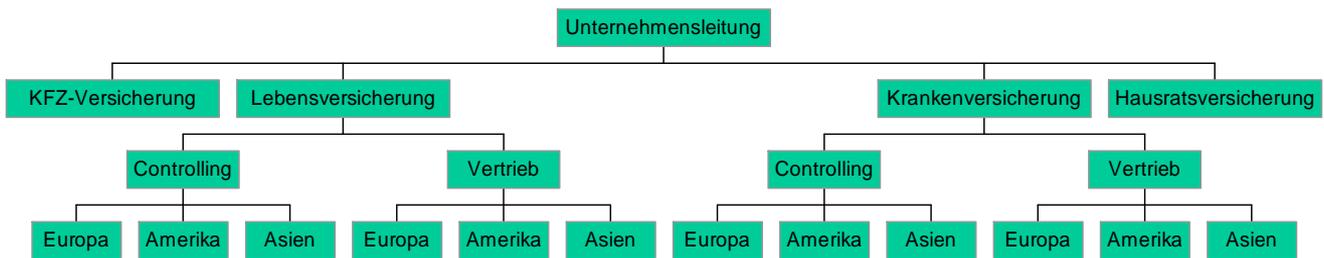
- Abteilungsbildung nach Objekten oder Produkten bzw. Dienstleistungen (*divisionale Organisation*)



- Abteilungsbildung nach Regionen (*divisionale Organisation*)



Kombination funktionaler und divisionaler Strukturen



- Ziel der Abteilungsbildung: Minimierung der erforderlichen abteilungsübergreifenden Koordination (*Autonomie*). Abteilungen sollten ihre Aufgaben weitgehend unabhängig von anderen Abteilungen wahrnehmen können
- Bei funktionaler Spezialisierung wird auf Spezialisierungsvorteile (bestmögliche Ressourcennutzung), bei divisionaler Spezialisierung auf Ergebnisverantwortlichkeit, Eigenständigkeit und eine bessere Anpassung an die Besonderheiten von Produktmärkten gesetzt (Unternehmungen in der Unternehmung)
- Wechselwirkung zwischen Unternehmensstrategie und Struktur: Structure follows strategy?



Matrixorganisation

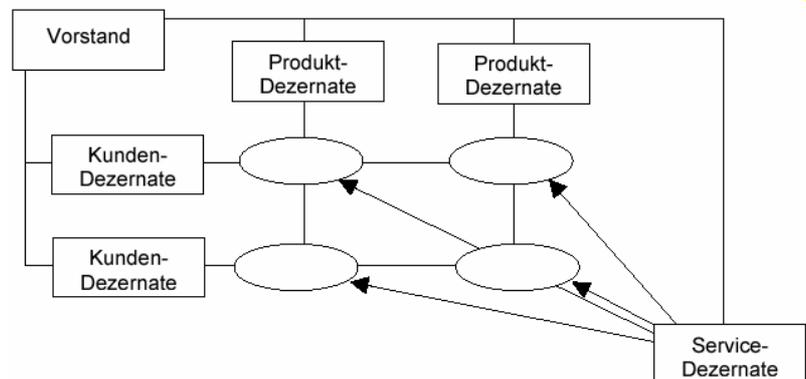


Abb.1 Die Matrix-Organisation in der DG-Bank

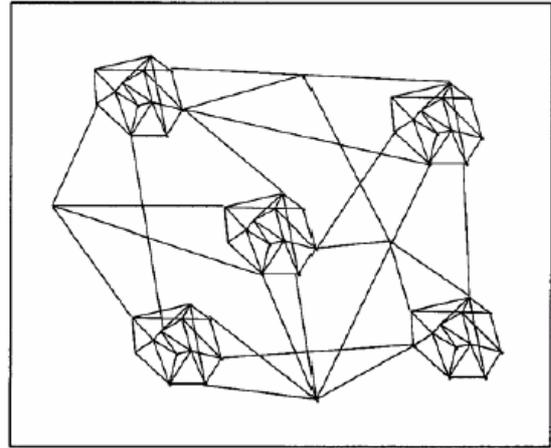
Quelle: Carmann u.a. 2001. In: Organisationsentwicklung

- (Mind.) zwei Gliederungsprinzipien gleichzeitig (etwa funktionale und objektbezogene Strukturierung) => Überkreuzende Weisungslinien bei den Unterabteilungen. => Doppelunterstellung an den Schnittstellen)
- ⇒ Zentraler Vor- und Nachteil: Konflikte zwischen Ressourcen- und Prozesseffizienz in der Struktur verankert
- ⇒ Durch „Selbstabstimmung“ bessere Entscheidungen



Modulare Organisation

- Objektorientierte Strukturierung durch Aufteilung in kleine, überschaubare Einheiten, die in technischer und betriebswirtschaftlicher Hinsicht weitgehend autonom sind
- Vorteile: Weniger Fehler durch geringere Komplexität, Prozess- und Kundenorientierung, dezentrale Entscheidungskompetenzen und Ergebnisverantwortung; flexible Anpassung an veränderte Umweltbedingungen
- Nachteile: Geringere Synergieeffekte durch komplementäre Spezialisierung; ergebnisverantwortliche Einheiten nicht immer möglich
- Voraussetzungen: Starke Verflechtungen innerhalb und schwache Verflechtungen zwischen den Modulen
- Voraussetzungen: Transparenz durch IuK-Systeme; eigenverantwortliche Mitarbeiter



Fazit

- Die Art der innerbetrieblichen Spezialisierung, bestimmt weitgehend die Arbeitsbedingungen der Organisationsmitglieder, ihre Autonomie, die verlangten Qualifikationen und ihre Entscheidungsspielräume
- Gleichzeitig haben die Organisationsstrukturen einen erheblichen Einfluss auf die Effektivität und Effizienz der Arbeit
- Die Art der Abteilungsbildung hängt eng mit der strategischen Orientierung der Unternehmen zusammen (Kieser/Walgenbach 2003: 100)
- Organisatorische Veränderungen setzen in erster Linie bei den Strukturen von Organisationen an



9. Strukturen von Organisationen (Koordinierung und weitere organisationsstrukturelle Dimensionen)



Was ist Koordinierung?

- „Die Leistungen der einzelnen Organisationsmitglieder müssen auf die Organisationsziele ausgerichtet werden – sie sind zu koordinieren. Regelungen, die der Abstimmung arbeitsteiliger Prozesse und der Ausrichtung von Aktivitäten auf die Organisationsziele dienen, nennen wir Koordinationsmechanismen oder Koordinationsinstrumente. Neben der Arbeitsteilung stellt die Koordination das zweite organisatorische Grundprinzip dar, das alle Organisationen charakterisiert“ (Kieser/Walgenbach 2003: 100)



Inner- und zwischenbetriebliche Koordinierungsformen

- Organisationen
- Märkte
- Netzwerke
- Kulturen/Clans



Fünf grundlegende innerorganisatorische Koordinationsmechanismen

- Gegenseitige Abstimmung (informelle Kommunikation)
- Persönliche Weisung (hierarchische Koordinierung; formale Autorität)
- Standardisierung und Technisierung der Arbeitsprozesse (Programme)
- Standardisierung der Arbeitsprodukte (Pläne)
- Standardisierung der bei den Mitarbeitern vorauszusetzenden Qualifikationen

„Mit zunehmender Komplexität des Arbeitsablaufs in der Organisation scheint der bevorzugte Koordinationsmechanismus von der gegenseitigen Abstimmung zunächst zur persönlichen Weisung und dann zur Standardisierung (vorzugsweise der Arbeitsprozesse, dann der Arbeitsprodukte und letztlich auch der erforderlichen Qualifikationen) überzugehen, um schließlich wieder zur gegenseitigen Abstimmung zurückzukehren“ (Mintzberg 1992: 23)



Hierarchische Koordinierung

- Merkmale der hierarchischen Koordinierung durch
 - Persönliche Weisungen => personenorientierte Koordinierungsform => äußerst flexibel und situativ variierbar
 - Vertikaler Kommunikationsfluss => Gefahr der Überlastung vertikaler Kommunikationswege
- *Operationalisierung der Organisationsziele*: Durch die hierarchisch gestaffelte Abfolge von Entscheidungen können globale Organisationsziele in konkrete Teilaufgaben umgesetzt werden.
- *Abteilungsbildung*: Diese Teilaufgaben können in Gruppen, Abteilungen, Hauptabteilungen und Unternehmensbereichen zusammengefasst werden. Solche Abteilungen können die anfallenden Aufgaben und die damit verbundenen Probleme relativ eigenständig, d.h. entkoppelt von anderen Teilaufgaben, bewältigen.
- *Instanzen*: Eine Abteilung wird durch eine Instanz, eine hierarchisch herausgehobene Stelle, koordiniert.
- *Differenz von Stellen- und Personenhierarchie*: Die Führungspositionen können von einem Vorgesetzten, von allen Mitarbeitern gemeinsam, von spezifischen, von „oben“ ernannten Leitungsgremien oder von gewählten Repräsentanten ausgefüllt werden.
- *Komplementarität von Voraus- und Feedbackkoordination*: Ein Teil der anfallenden Führungsaufgaben lässt sich nicht vorab bestimmen, sondern erfordert situativ angemessene Ad-hoc-Entscheidungen.
- *Reduzierung des Koordinationsbedarfs*: Durch Abteilungsbildungen, Puffer („slack“), Überschussressourcen, Definition von Standards und geringere Anforderungen an das Ergebnis („satisficing“) kann der Koordinationsbedarf reduziert werden.

Quelle: Kieser, Walgenbach 2003: Organisation (4.Auflage). Berlin/New York: De Gruyter, S. 100ff.



Weitere strukturelle Koordinierungsweisen

Koordinierung durch Selbstabstimmung

- Zeit- und Qualifikationsrestriktionen für Gruppenentscheidungen
- Zum Beispiel Gruppenarbeit
- Differenz von Selbstabstimmung und unverbindlichem Informationsaustausch
- Drei Formen: Fallweise Interaktion nach eigenem Ermessen; themenspezifische Interaktion; institutionalisierte Interaktion (Kollegien, z.B. Qualitätszirkel, Arbeitskreise, Besprechungen, Ausschüsse, teilweise Projektgruppen)
- Vorteil: Entlastung der Dienstwege, Erhöhung der Motivation und Flexibilität; Nachteil: Zeitbedarf



Koordinierung durch Programme

- Kategorienschema für möglicherweise auftretende Probleme und generelle Verfahrensvorgaben bzw. Handlungsvorschriften (unmittelbare Handlungsprogrammierung)
- Ergebnis von Lernprozessen und/oder verbindliche Vorgabe
- Routine- versus Zweckprogrammierung
- Vorauskoordination: Verringerung des Kommunikations-, Abstimmungs- und Entscheidungsbedarfs
- Grenzen von Programmen: Unvorhergesehene oder seltene Situationen; Innovationen

Koordinierung durch Pläne

- Pläne sind Ergebnis eines institutionalisierten Planungsprozesses, durch den die Aktivitäten der Ausführenden koordiniert werden. Anders als Programme enthalten Pläne Vorgaben für eine bestimmte Periode
- Die detaillierte Ausarbeitung von Plänen ist oft die Aufgabe von Spezialisten bzw. Planungsstäben
- Hierarchisch gestufte, rollierende Planung (von der Langfrist- zur Detailplanung)

Nicht-strukturelle Koordinationsformen

- Organisationsinterne Märkte: Cost-, Revenue- und Profit-Center; Zielvereinbarungen ...: Der Kooperationsgedanke wird durch den Konkurrenzgedanken ergänzt
- Organisationskulturen: Koordination durch weitgehend übereinstimmende Ziele, Präferenzen, Werte und Normen („Leitbilder“, „basic assumptions“, „Visionen“, Rituale, Mythen und Symbole). Können die Realität verschleiern und die Anpassungsfähigkeit von Organisationen einschränken
- Standardisierung von Berufsrollen und Ausbildungsgängen (Professionalisierung)



Quelle: Kieser, Alfred, und Herbert Kubicek, 1992: Organisation (3.Auflage). Berlin/New York: De Gruyter, S. 117-126.

Otto-Friedrich Universität Bamberg

© M. Heidenreich 139

Verschiedene Center-Konzeptionen

	Verantwortungs- und Organisationsbereiche	Ziele
Cost Center	- Kostenverantwortung - i.d.R. kein direkter Zugang zum Absatzmarkt	- Ausgabenkontrolle durch Plankostenrechnung bei vorgegebenem Output zwecks Kosteneffizienz
Profit Center	- Ergebnisverantwortung durch Eigenständigkeit im Wertschöpfungs- und Absatzbereich - Objekt- oder spartenstrukturierte Bereiche	- Gewinn als Differenz von Aufwand und Ertrag bei gegebenem Kapitaleinsatz - Ziel ist die Gewinnmaximierung
Investment Center	- Renditeverantwortung, d.h. Autonomie über Gesamtvermögen - Objekt- oder spartenstrukturierte Bereiche	- Shareholder Value, ROI, EVA - Ziel ist das interne Unternehmertum

Quelle: Prof. Dr. M. Osterloh Organisation II: Das Management von Strukturen und Prozessen SS 03

- Koordinationsfunktion und Verhaltenssteuerung sind nur gewährleistet, wenn die Synergien zwischen den Profit-Centers gering sind



Otto-Friedrich Universität Bamberg

© M. Heidenreich 140

Warum werden bestimmte Koordinierungsmodi gewählt? Die Kontrolltypen von Ouchi

	Informations-, Wissensasymmetrie	
	niedrig	hoch
Output schwer messbar	Weisung / Verfahrenssteuerung mit Verhaltenskontrolle	Selbstabstimmung mit sozialer Kontrolle / Selbstkontrolle
Output leicht messbar	Verfahrens- und/oder Ergebnissteuerung	Ergebnissteuerung mit Outputkontrolle / Preisen

(In Anlehnung an William G. Ouchi 1977: The Relationship between Organizational Structure and Organizational Control. In: Administrative Science Quarterly, 22, S. 95 – 113)

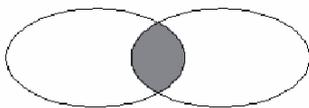
Quelle: Prof. Dr. M. Osterloh Organisation II: Das Management von Strukturen und Prozessen SS 03



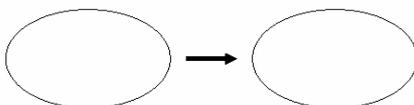
Koordinierungsbedarf. Eine Funktion organisatorischer Interdependenzen

Der Koordinationsbedarf hängt von der Art der innerorganisatorischen Interdependenzen ab (Thompson 1967):

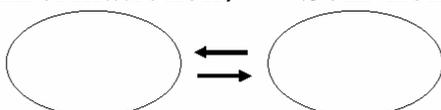
- gepoolte Interdependenzen (gemeinsame Nutzung verschiedener Ressourcen, aber keine wechselseitigen Abhängigkeiten) => Geringer Koordinierungsbedarf



- sequenzielle Interdependenzen (Angewiesenheit auf die Vorleistungen anderer Abteilungen) => höherer Koordinierungsbedarf



- reziproke Interdependenzen (gegenseitiger Austausch von Leistungen und Informationen) => Sehr hoher Koordinierungsbedarf



Interdependenzen und Abteilungsbildung

- gepoolte Interdependenzen (gemeinsame Nutzung verschiedener Ressourcen),
- sequenzielle Interdependenzen (Angewiesenheit auf die Vorleistungen anderer Abteilungen),
- reziproke Interdependenzen (gegenseitiger Austausch von Leistungen)

Reziprok voneinander abhängige Stellen sollten möglichst in einer Abteilung gruppiert werden. Bei der Bildung von Abteilungen höherer Ordnung sind zunächst die sequentiellen und anschließend die gepoolten Interdependenzen zu berücksichtigen

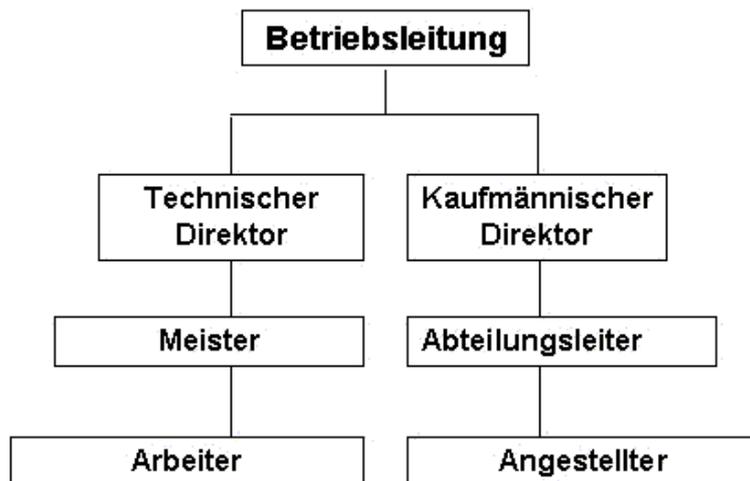


Konfiguration/Leitungssysteme

- Ein- und Mehrliniensysteme
- Linien- und Stabsstellen
- Projekt- und Produktmanagement
- Gliederungstiefe, Leitungsspannen und Stellenrelationen



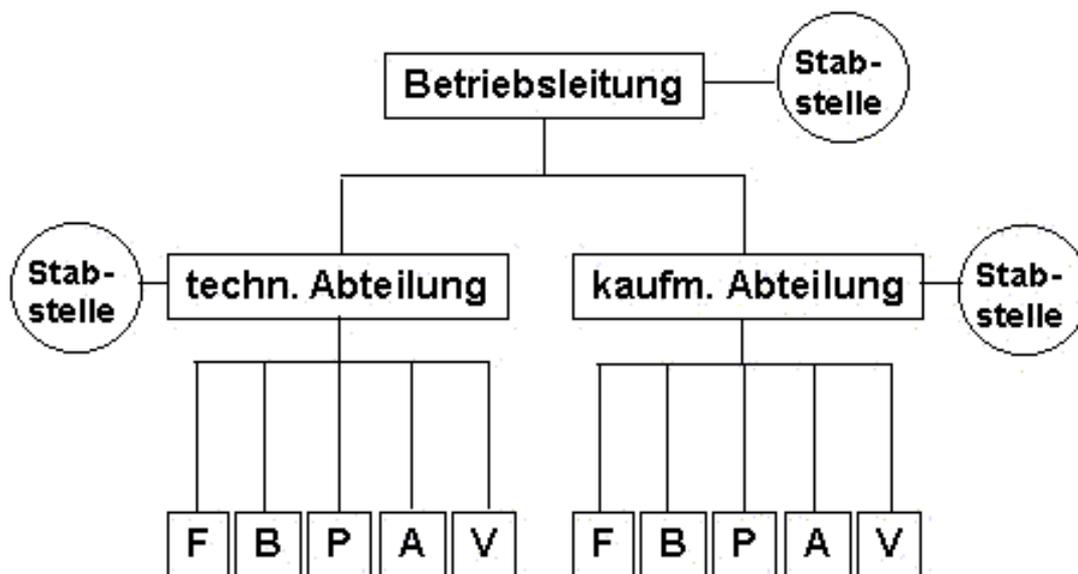
Einliniensysteme



- Vorteil: Klare Verantwortlichkeiten und Anweisungsbefugnisse
- Nachteil: Starke Beanspruchung der Vorgesetzten durch Koordinationsaufgaben („Dienstweg“)
- Direkte Abstimmung zwischen Unterebenen in Ausnahmefällen (Fayolsche Brücke)



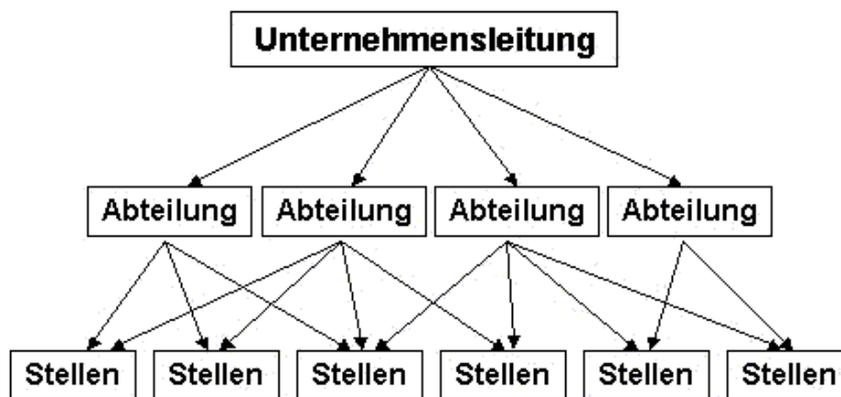
Stab-Linien-Systeme



- Stabstellen unterstützen Vorgesetzte bei der Vorbereitung und Kontrolle von Entscheidungen
- Sie haben keine direkten Entscheidungs- und Anweisungsbefugnisse



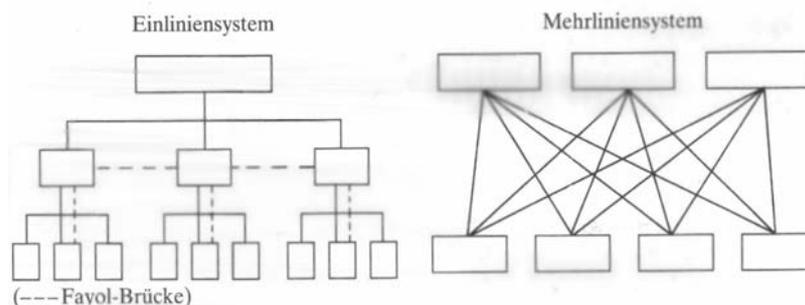
Mehrliniensysteme



- Mehrfachunterstellung
- Funktional spezialisierte Leitung (Funktionsmeister):
Ausführende Stellen empfangen Anweisungen von mehreren Instanzen
- Nachteil: Unklare Zurechnung von Verantwortlichkeiten



Ein- und Mehrliniensystem im Vergleich



Vorteile

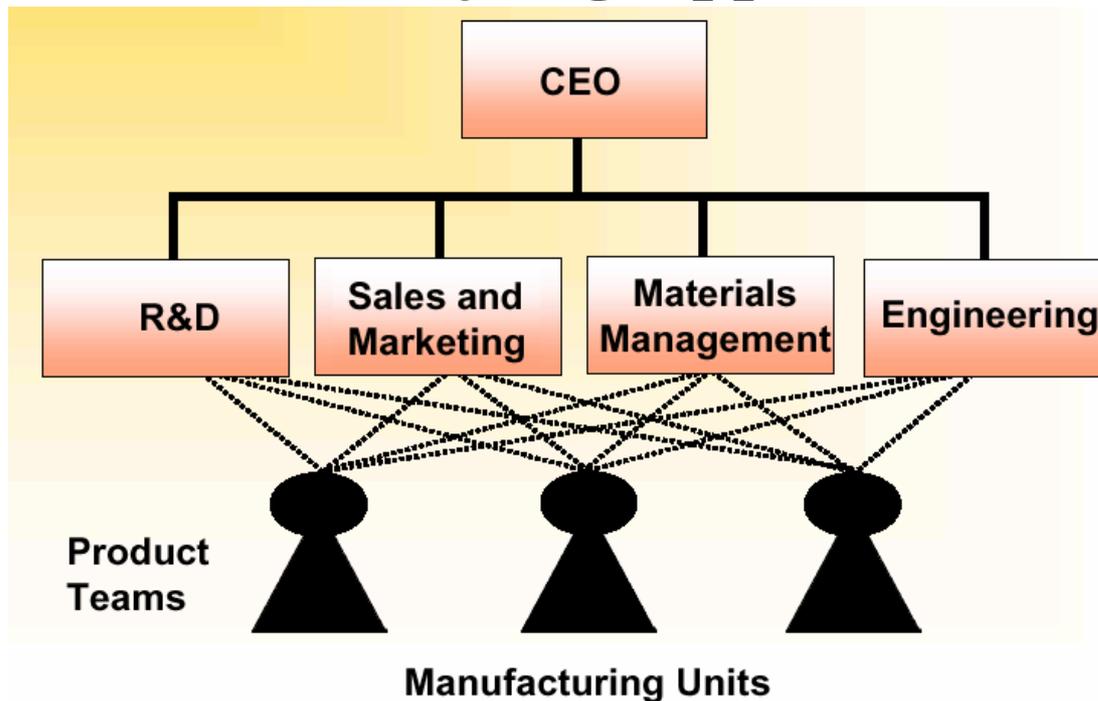
- | | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> - klare und eindeutige Regelung von Unterstellungsverhältnissen, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten - Überschaubarkeit und Einfachheit der Beziehungsstruktur - Schutz der Hierarchie vor Übergriffen und Eingriffen von Dritten | <ul style="list-style-type: none"> - Spezialisierung durch Funktionsteilung - direkte Weisungs- und Informationswege - Betonung der Fachautorität - sachliche Konfliktrichtigkeit zur Erzeugung produktiver Konflikte für neuartige Lösungen |
|--|--|

Nachteile

- | | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> - starke Beanspruchung der übergeordneten Einheiten mit Koordinationsaufgaben - lange und umständliche Weisungs- und Informationswege - personale Abhängigkeit zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern | <ul style="list-style-type: none"> - Problem der Abgrenzung von Zuständigkeiten, Weisungen und Verantwortlichkeiten für ein gesamthaft koordiniertes Handeln - Schwierigkeit der Fehlerzurechnung - sachliche Konfliktrichtigkeit mit der Gefahr der Ausuferung in den persönlichen Konfliktbereich |
|---|--|



Projektgruppen



- Durch Zugehörigkeitsgefühl bei Gruppengliedern leichtere Einigung
- Funktionsweise und Vor- und Nachteile entsprechen einer Matrixorganisation. Allerdings: „Kleiner“, leichter zu handhaben



Interne Organisation von Teams

- **Koordination**
 - Eingeschränkte Möglichkeit von *Weisungen* und *internen Preisen* wegen mangelnder Beobachtbarkeit des individuellen Inputs und Outputs
 - von aussen: mangelnder Zurechenbarkeit des Outputs
 - Zentrale Rolle von *Selbstabstimmung/Partizipation*
- **Motivation**
 - Förderung der *intrinsischen* Motivation durch Partizipation und gemeinsame Normen (gemeinsame Ziele, Gruppenkohäsion)
 - Nutzung der Möglichkeiten *extrinsischer* Motivation zur Verhinderung des Trittbrettfahrens durch wechselseitiger statt hierarchischer Kontrolle/Sanktionen und durch peer pressure
- **Orientierung**
 - Besonders gute Möglichkeiten zum Austausch von explizitem und implizitem Wissen wegen face to face Kontakten
 - Erhöhung der Entscheidungskapazität, Irrtumsausgleich



Fazit

- Die Art der innerbetrieblichen Spezialisierung, Koordinierung und Konfiguration bestimmen weitgehend die Arbeitsbedingungen der Organisationsmitglieder, ihre Autonomie, die verlangten Qualifikationen und ihre Entscheidungsspielräume
- Gleichzeitig haben die Organisationsstrukturen einen erheblichen Einfluss auf die Effektivität und Effizienz der Arbeit
- Organisatorische Veränderungen setzen in erster Linie bei den Strukturen von Organisationen an



Herbert A. Simon (1916-2001)



James G. March (1928-

10. Rationalität organisatorischer Entscheidungen

1. Rationalität als Nutzenmaximierung
2. Das Konzept der begrenzten Rationalität
3. Müllheimer-Organisationen: Rationalität in mehrdeutigen Situationen
4. Rationalität als Mythos



1. Was ist Rationalität?

- „Das Rationalitätsprinzip, auch ökonomisches Prinzip genannt, beinhaltet die Annahme, mit gegebenen Mitteln den größtmöglichen Ertrag oder mit dem geringsten Mitteleinsatz ein bestimmtes Ergebnis zu erzielen. Diese Rationalität bestimmt seit der Industrialisierung nicht nur das wirtschaftliche Handeln, sondern wurde auf fast alle Lebensbereiche übertragen. Max Webers Kritik des Kapitalismus richtete sich, ähnlich wie bei Karl Marx, gegen die Verkehrung des Zweck-Mittel-Verhältnisses: das, was ursprünglich Mittel war, ist selbst zum Zweck, zum Selbstzweck geworden. Diese Verkehrung kennzeichnet nach Weber die moderne Kultur mit allen ihren Einrichtungen: Der Mensch, der diese Einrichtungen für seine Zwecke geschaffen hat, muß sich jetzt nach ihnen richten.“ (Reinhold 2000: Soziologie-Lexikon, 519)
- Unterscheidung von substantieller und prozeduraler Rationalität: „An action may be regarded as rational because of the way it was chosen (procedural rationality), or because of its outcomes (substantive rationality).“ (Simon 2001: 12783).



Zur Rationalität bürokratischer Organisationen

- *Zweckrationalität von Organisationen* (d.h. Wahl der geeigneten Mittel für die Erreichung eines spezifischen Zwecks): „Der entscheidende Grund für das Vordringen der bürokratischen Organisation war von jeher ihre rein *technische Überlegenheit* über jede andere Form. Ein voll entwickelter bürokratischer Mechanismus verhält sich zu diesen genau wie eine Maschine zu den nicht mechanischen Arten der Gütererzeugung. Präzision, Schnelligkeit, Eindeutigkeit, Aktenkundigkeit, Kontinuirlichkeit, Diskretion, Einheitlichkeit, straffe Unterordnung, Ersparnisse an Reibung, sachlichen und persönlichen Kosten sind bei *streng bürokratischer ... durch geschulte Einzelbeamte ... auf das Optimum gesteigert.*“ (Max Weber)
- *Berechenbarkeit statt Rationalität*: “At the heart of Weber's idea of formal rationality was the idea of correct calculation, in either numerical terms, as with the accountant, or in logical terms, as with the lawyer.... Each of the propositions involved in his pure type of bureaucracy referred to a procedure where either legal norms or monetary calculation were involved, and where impersonality and expert knowledge were necessary. Any such procedure was for Weber intrinsically rational, irrespective of its relation to organizational objectives. In short, he was not offering a theory of efficiency, but a statement of the formal procedures which were prevalent in modern administration. (Albrow, 1970: 65, zitiert nach Scott 2001: 49)



Rationality as Utility Maximization

Utility maximization, the best developed formal theory of rationality, which forms the core of neoclassical economics, does not refer to the social context of action. It postulates a **utility function**, which measures the degree to which an individual's (aggregate) **goals** are achieved as a result of their actions. The rational actor chooses the **action**, from among those given, which maximizes utility. If the actor's goals are food and sleep, then rationality calls for choosing the attainable combination of food and sleep that yields the greatest utility. The core theory does not specify the content of the utility function (Simon 2001: 12783).



Das Idealbild des rationalen Entscheidens

- Herkunft aus der statistischen Entscheidungstheorie. Normatives Modell, das als empirisch geltend im Modellbau der Ökonomie unterstellt wird.
- Die Entscheidungstheorie beruht auf folgenden Annahmen:
 - Der Handelnde hat eine klar definierte Nutzenfunktion.
 - Der Handelnde befindet sich in einer klar definierten Situation, in der er mit Hinblick auf seine Präferenzen entscheiden muss. D. h. insbesondere:
 - Es sind ihm alle möglichen Handlungsalternativen bekannt
 - Es sind ihm alle möglichen, auch langfristigen, Konsequenzen jeder möglichen Handlungsalternative bekannt.
 - Die Verbindungen zwischen den möglichen Handlungsweisen und den möglichen Konsequenzen sind ihm bekannt
- Kritik am Idealbild
 - Die Definition der Situation ist nicht gegeben, sondern "gemacht".
 - Abschließende Aufzählung aller Alternativen und ihrer Konsequenzen nicht möglich.
 - Eindeutige Verbindung zwischen Konsequenzen und Entscheidungsalternativen nicht möglich.
 - Fehlende Konsistenz der Präferenzordnung des Entscheiders (mehrere Ziele, sich ändernde Ziele).



THE EDGEWORTH BOX

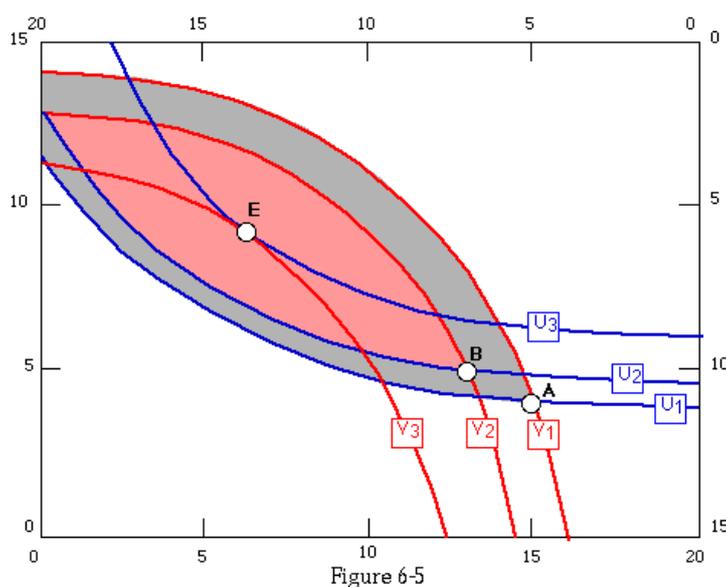


Figure 6-5

„An Edgeworth Box showing indifference curves and possible gains from trade. Blue indifference curves show my preferences; red ones show yours. The entire shaded area is preferred to A by both of us; the colored area is preferred to B by both of us. Once we reach point E, no further trade can benefit both of us.“ (Source: www.daviddfriedman.com/.../PThy_Chapter_6.html ; 12/18/2006)



2. Das Konzept der begrenzten Rationalität

- Unvollkommenes Wissen (Unsicherheit), Informationskosten und begrenzte Informationsverarbeitungskapazitäten: „the capacity of the human mind for formulating and solving complex problems is very small compared with the size of the problems whose solution is required for objectively rational behavior in the real world“ (Simon 1957: 198)
 - ⇒ Handeln auf der Grundlage unvollständiger Informationen. Es kann nur eine begrenzte Zahl von Alternativen untersucht werden. Die Ergebnisse werden nicht angemessen bewertet
 - ⇒ Satisficing: Angesichts kognitiver Begrenzungen streben Akteure nicht optimale, sondern zufriedenstellende Lösungen an: „bounded rational behavior selects some action among those that memory, observation, and thought bring to attention. It is aimed at attaining outcomes that satisfice (attain aspirations) for the wants and needs that have been evoked“ (Simon 2001: 12783) => zentrale Bedeutung des Anspruchsniveaus
- Pfadabhängigkeiten: There is ... an affinity between bounded and procedural rationality. The utility-maximizing optimum is independent of the choice process; the outcome is all that counts. In bounded rationality, the choice depends upon the process leading up to it.“(Simon 2001: 12783)



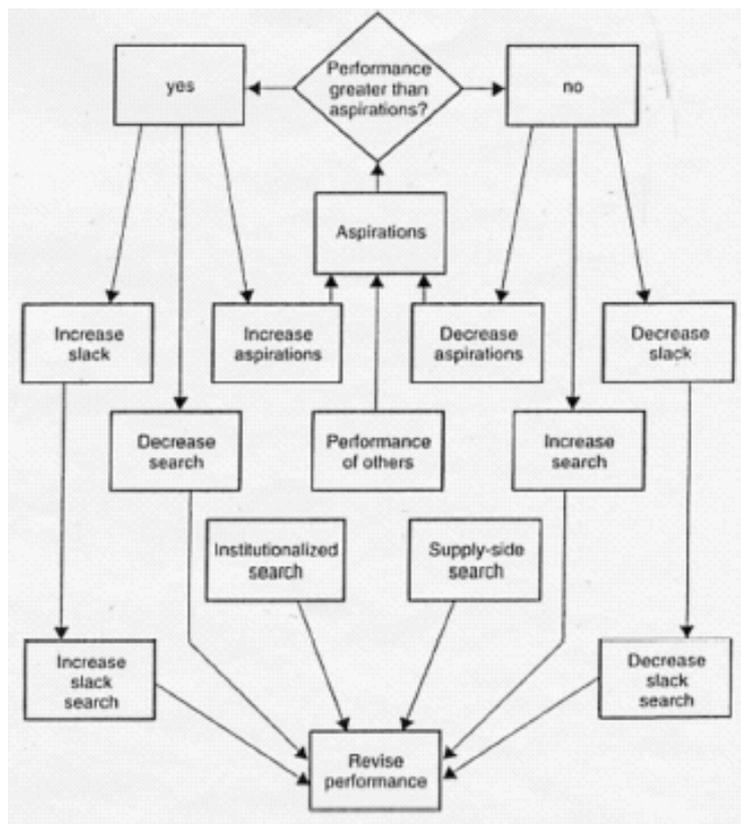
Grenzen rationaler Entscheidungen

- *Uncertainties* surrounding future consequences of present actions => decision making under risk => Value of alternatives: expected return * degree of uncertainty
- Limited *knowledge* of decision makers about the state of the world: Not all alternatives are known (information constraints: limitations in attention, memory, comprehension, communication)
- *Actors*: Coping with information constraints by four simplification processes: Editing, decomposition, heuristics, framing
- *Preferences*: Ambiguous or unstable preferences instead of a complete, consistent set of preferences
- *Decision rules*: Instead of “best possible” solutions action that is “good enough”

Source: James G. March, 1994: A primer on Decision Making. How Decisions happen, Chapter 1 („Limited rationality“)



Veränderung der Erwartungen, des „Schlupfes“ und der Suchaktivitäten: An expanded model of satisficing search



Source: March 1994: A primer on decision making, p. 33.



Entscheidungs- und Handlungsrationalität (talk and action)

- Grundgedanke: Es kommt nicht nur auf die Wahl der optimalen Alternative an (Entscheidungsrationalität), sondern es geht vor allem darum „to get things done“ (Handlungsrationalität) – etwa durch Erzeugung von Motivation und Commitment bei den Mitarbeitern: "actions that would involve radical changes in organizational behaviour are generally difficult to carry out and they call for strong commitment, firm expectations, and high motivation; conclusive, consistent and complex ideologies should endorse these actions." (p. 181)
- Irrationalität als Voraussetzung für Handlungsfähigkeit: Decision making sometimes involves "biased information about a biased set of two (sometimes only one) alternatives, and the information is not properly weighted." (Brunsson, 1985, p. 31): "My main argument, addressed to practitioners in the field, is that in many situations decision irrationality and ideological narrow-mindedness may be functionally effective." (p. 182)



Quelle: Nils Brunsson, 1985: The Irrational Organization, Wiley.

Rationalität und Strukturen

- Warum werden trotz kognitiver Grenzen in der Regel gute Entscheidungen getroffen?
- Durch Organisationsprogramme wird die reale Komplexität von Situationen und Problemen so vereinfacht, dass sie auch bei begrenzt rationalen Entscheidern zu bewältigen sind („elaborate organizations ... can only be understood as machinery for coping with the limits of man's abilities to comprehend and compute in the face of complexity and uncertainty“ (Simon)
- Organizations can be understood as institutionalized brains: fragment, routinize and bound the decision-making process; an organization creates a structure of attention, interpretation and decision-making (Gareth Morgan, Images of Organization, p. 81)
- Organisationen reduzieren Komplexität durch unterschiedliche Arten von Entscheidungsprämissen:
 - Arbeitsteilung: Kleinarbeitung von Problemen
 - Standardisierte Programme und Verfahren: Entlastung von Entscheidungsnotwendigkeiten durch Routine- und Zweckprogramme
 - Herrschaft und Hierarchie: Verhaltensmöglichkeiten werden begrenzt
 - Kommunikation: Selektive Informationen
 - Indoktrination: Selbstgeschaffene Gewissheiten



Unterschied zwischen neoklassischen Unternehmenstheorien (RC) und verhaltenswissenschaftlicher Entscheidungstheorie

1. Prämissen der vollständigen Information und unbegrenzten Rationalität der Entscheider werden durch die Prämissen unvollständiger Information und begrenzter Rationalität ersetzt => keine vollständige Umwelanpassung
2. Entscheidungen werden von der Art der E-Prozesse (und damit von Machtverteilungen und Konflikten) beeinflusst
3. Organisatorischen Strukturen und Programme und Entscheidungs- und Steuerungsprobleme rücken in den Mittelpunkt der Aufmerksamkeit (Unternehmen kein einheitlicher Entscheidungsträger)

Quelle: Berger; Bernhard-Mehlich (1999): Die verhaltenswissenschaftliche Entscheidungstheorie. S. 133-168 in: A. Kieser (Hg.): *Organisationstheorien*. Stuttgart



Rule following and the logic of appropriateness

- The logic of consequences can be contrasted with a logic of appropriateness and rule-following („Don Quixote“) which is closely linked to the interpretation of a situation and the fulfillment of an identity: By engaging in decision-making processes, we not only pursue but also discover goals and shape our preferences.
 - “The logic of appropriateness is a perspective that sees human action as driven by rules of appropriate or exemplary behavior, organized into institutions. Rules are followed because they are seen as natural, rightful, expected, and legitimate. Actors seek to fulfill the obligations encapsulated in a role, an identity, a membership in a political community or group, and the ethos, practices and expectations of its institutions. Embedded in a social collectivity, they do what they see as appropriate for themselves in a specific type of situation.“ (March/Olsen 2004)
1. Recognition: What kind of situation is this?
 2. Identity: What kind of organization is this?
 3. Rules: What does an organization such as this do in a situation such as this?

Strategic elements of identity formation: crucial role of individual and organizational abilities to learn from the past and to form useful identities (March 1994: 101)



Wie werden Entscheidungen in Organisationen getroffen?

- Verschiedene Arten von Strategien (“pattern in a stream of decisions or actions”):
 - Gezielt entwickelte, beabsichtigte Strategien
 - Emergente Strategien (grass-roots model of strategy formation):
 - “Patterns realized despite or in the absence of intentions ... organizations can pursue ‘strategies’ without intending them
 - many people – operating personnel, experts and advisors of all kinds, managers at all levels – are potentially involved in the establishments of precedents, and so, the strategies”
- Strategies can ‘form’ in a variety of ways:
 - Organisatorische Erfahrungen und Fähigkeiten: Need to take advantage of established skills and knowledge (187)
 - Mode; Zeitgeist: Current norms about preferred subject matter
 - Administrative needs for consistency ... which are typically encouraged by the central management
 - Präzedenzfälle; peripheral strategy: A single, seemingly inconsequential decision, meant to be ad hoc, established a precedent that evoked a pattern => mutual adjustment, and an environment ripe for these initiatives => **unintended order** (!)
- Beispiel Honda: “a myopic and disorderly process in which they fumbled upon their realized strategy despite themselves. What might that strategy brilliant, was not foresight but a capacity and willingness to learn, supported by a tolerant organization and its committed personnel.” (194)

Mintzberg, Henry; McHugh, Alexandra, 1985: Strategy Formation in an Adhocracy. In: Administrative Science Quarterly, Vol. 30, S. 160-197.



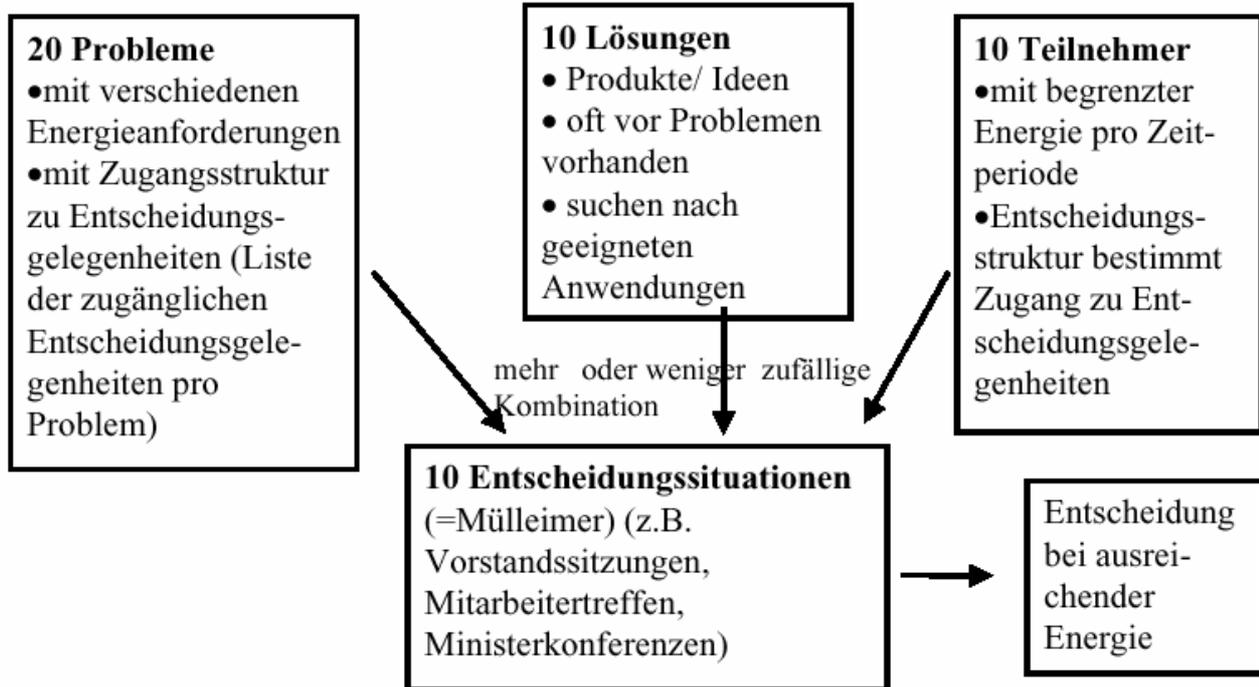
3. Entscheidungen in mehrdeutigen Situationen. Das „Mülleimer-Modell“

- Merkmale organisierter Anarchien:
 - Beschränktes Wissen und unvollkommene Technologien
 - Inkonsistente und unoperationale Zeile
 - Wechselnde Teilnehmer und Aufmerksamkeit,
- Modellelemente: *Probleme* und *Lösungen* werden durch *Teilnehmer* in *Entscheidungsgelegenheiten* verknüpft, wobei Entscheidung getroffen werden können, wenn von Teilnehmern eingebrachte *Energie* für den *Ressourcenbedarf der Probleme* ausreicht.
- Verhaltensannahmen:
 - Begrenzte Kapazität der Teilnehmer: nur eine Entscheidungsgelegenheit pro Zeitperiode,
 - Wahl von Gelegenheiten nach ihrer „Entscheidungsnähe“ (= relatives Energieniveau in Vorperiode),
 - Aber auch die Probleme „wünschen“ sich eine Lösung und wandern von Periode zu Periode in die möglichst aussichtsreiche Entscheidungsgelegenheit (= Mülleimer)

Quelle: Berger; Bernhard-Mehlich (1999): Die verhaltenswissenschaftliche Entscheidungstheorie. S. 133-168 in: A. Kieser (Hg.): *Organisationstheorien*. Stuttgart



Simulationsmodell: Garbage Can Decision



Jansen, DHV Speyer, WS 03/04

12

„Eine Organisation ist eine Sammlung von Entscheidungen, die nach Problemen suchen, von Themen und Gefühlen, die nach Entscheidungssituationen suchen, in denen sie Ausdruck finden können, von Lösungen, die nach Fragen suchen, auf die sie die Antwort sein könnten, und von Personen in Entscheidungspositionen, die nach Arbeit suchen“ (Cohen u.a. 1992: 2)



Otto-Friedrich Universität Bamberg

© M. Heidenreich 167

Entscheidungsstile in Garbage-can Organisationen

1. Entscheidung durch Problemlösung
2. Entscheidungen durch Übersehen: Entscheidungen werden getroffen, wenn die wichtigen Probleme noch mit anderen Entscheidungen verbunden sind (z.B. Besetzung einer Stelle vor Haushaltskürzungen; Reform des Studiengangs vor Erstellung einer Rahmenrichtlinie)
3. Entscheidung durch Flucht: Hinauszögern der Entscheidungen, bis die Probleme abwandern

=> Organisationen können ständig fortfahren, Entscheidungen zu treffen, ohne jemals eines ihrer Probleme lösen zu können (Weick 1985: 39)

leaders can make a difference in the "garbage can" by:

- * carefully timing issue creation
- * being sensitive to shifting interests and involvement of participants
- * recognizing the status and power implications of choice situations
- * abandoning initiatives that get hopeless entangled with others
- * realize the planning is largely symbolic and an excuse for interaction



Otto-Friedrich Universität Bamberg

© M. Heidenreich 168

Zur Einschätzung des Mülleimer-Modells

Keinesfalls Chaos und Unordnung, sondern Ordnung unter komplexen und zufallsabhängigen Bedingungen

- Zeitliche Strukturierung: Ordnung aufgrund der Zeitpunkte und der Abfolge des Aufeinandertreffens von Teilnehmern, Problemen und Lösungen in Entscheidungsarenen
- Organisationsstruktureller Kontext regelt die Zugangsstrukturen von Problemen, Lösungen und Teilnehmern
- Nicht verallgemeinerbar, sondern eher ein Aspekt einer jeden modernen Organisation, die durch unklare Technologien, fluktuierende Teilnehmer und mehrdeutige Ziele gekennzeichnet ist



Pragmatische Entscheidungsregeln in garbage-can Organisationen

1. Investiere Zeit! Das Zeit eine knappe Ressource ist, bietet jemand, der seine Zeit zur Verfügung stellt, ein wertvolles Gut an ...
2. Harre aus! Gewinne und Verluste in einer Entscheidungssituation sind teilweise nur einer bestimmten Konstellation von Aufmerksamkeit zuzuschreiben ...
3. Tausche Status gegen Substanz! Für viele Teilnehmer sind symbolische Ergebnisse wichtiger als inhaltliche Substanz
4. Ermögliche die Teilnahme der Gegner! Mülleimer-Entscheidungsprozesse können eine frustrierende Angelegenheit sein und ihnen bald die Lust an einer aktiven Teilnahme verderben
5. Überlade das System! Ein einzelner Vorschlag kann leicht abgeschmettert werden. Aber jemand mit vielen Projektvorschlägen wird sicher einige davon durchbringen können.
6. Stelle Mülleimer bereit: Schiebe potentiell irrelevante Probleme in Entscheidungssituationen ab, in denen sie keinen Schaden anrichten.
7. Manage unauffällig! Segle die Organisation, statt mit ihr Motorboot zu fahren. Steuern durch kleine, aber wirkungsvolle Eingriffe.
8. Interpretiere die Geschichte! Kontrolliere die Definition dessen, was passiert

Quelle: Berger; Bernhard-Mehlich (1999): Die verhaltenswissenschaftliche Entscheidungstheorie. Auf Grundlage von Cohen/March.



Zwischenbilanz

- „In einer empirisch orientierten Wissenschaft kann einfach nicht ignoriert werden, dass Entscheider im Allgemeinen und Manager im Besonderen sich gar nicht nach den Vorschriften der Modelle rationalen Entscheidens richten. Der Arbeitsalltag lässt dazu einfach keine Zeit.“ (Luhmann 2000: 450)
- „Wir bilden uns vereinfachte innere Modelle der Umwelt, suchen Lösungen in der Nähe des Bekannten, benutzen Daumenregeln, wursteln uns durch mit trial and error, am Anfang von Projekten bewahrt uns eine schützende Ignoranz, betreffend die vor uns liegenden Schwierigkeiten, vor Resignation, unsere Ziele und Präferenzen sind mehrdeutig, und oft wählen wir nicht die beste Lösung, sondern die am besten durchsetzbare.“ (G. Ortmann)



4. Rationalität als Mythos

- *Rationalitätsmythen*: „Annahmefüüge, die ... festlegen, welche Mittel zur rationalen Verfolgung dieser Zwecke die angemessenen sind“ (Walgenbach 1999: 325); “the myths generating formal organizational structure ... are rationalized and impersonal prescriptions that identify various social purposes as technical ones and specify in a rulelike way the appropriate means to pursue these technical purposes rationally” (S. 343f.)
- *Proposition 2*: The more modernized the society, the more extended the rationalized institutional structure in given domains and the greater the number of domains containing rationalized institutions. (Meyer/Rowan 1997)
- Die Entwicklung von Sinn durch Mythen, Rituale und die Erarbeitung kultureller Symbole spielt im Leben moderner Organisationen eine wesentliche Rolle
- „the myth of rationality, according to which actions are produced by choices based on expectations of future consequences. Actions are “explained” by reference to some consequences that are (or were) anticipated at the time of the action ... A manager asked to explain why he arranged a merger with another company might say : ‘I merged with them because I thought that it would lead to increased profitability and market value.’” The answers are socially acceptable ones, consistent with the myth of rationality ... The myth of rationality gives an advantage to interpretations of managerial life that are tied to contemporary calculations of consequences. It tends to exclude, or treat as anomalies, interpretations tied to rule following, the obligations of identities, the search for meaning, or the confusions of ambiguity and contradictions.” (March 1998)



Rationalität als ex-post-Beschreibung

- Rationalität als ex-post-Beschreibungen von Handlungen
- Sensemaking is about the ways people generate what they interpret (Weick)

Justification	The action are justified after they are taken, by emphasizing cognitive elements consistent with the decision
Choice	Choice is the event that focuses sensemaking and justification
Retrospect	Decision outcomes are used to reconstruct predecisional histories
Discrepancy	Only when something doesn't make sense, the actor need to engage in sensemaking
Social construction by justification	Socially constructed labels are used in the process
Action	Action is the starting point of the process

Weick, Karl E., 1995: Sensemaking in Organizations. Thousand Oaks/London/New Dehli: Sage.



5. Fazit: Modifikationen des klassischen Konzepts rationaler Entscheidungsprozesse (March 2001)

- Einbeziehung von *Ungewissheit*: „Ein Großteil organisatorischen Verhaltens ... besteht mehr aus dem Befolgen von Regeln als dem Abschätzen von Konsequenzen“; Entscheidungen sind weniger an zukünftigen Ergebnissen als an bisherigen Erfahrungen orientiert
- Unmöglichkeit, über alle *Informationen* zu verfügen, die für eine rationale Entscheidung erforderlich sind => Es geht nicht um vollständige Informationen, sondern – angesichts begrenzter Ressourcen - um die Verteilung von Aufmerksamkeit (zufriedenstellende Lösungen)
- *Fehlen gemeinsamer Ziele* in Organisationen => Konflikte und Aushandlungsprozesse
- *Präferenzen* sind nicht eindeutig, stabil und exogen, sondern instabil, mehrdeutig und endogen. Sie verändern sich im Entscheidungsprozess (=> Technologie der Torheit, um Verriegelungseffekte und Hyperstabilität zu verhindern. Experimentieren mit neuen Zielen)
- Professor Dumbledore tells Harry Potter: “It is our choices that show what we truly are.”



11. Organisationen und Netzwerke

1. Leben wir in einer Netzwerkgesellschaft?
2. Netzwerke als Koordinationsform zwischen (oder jenseits von) Märkten und Hierarchien
3. Vertrauen und Macht in Netzwerken
4. Ein Beispiel: Innovationsnetzwerke



1. Beispiele für netzwerkbasierte Koordinierungsformen

- Längerfristige oder projektförmige zwischenbetriebliche Kooperationsbeziehungen (Zulieferer-Abnehmer-Netzwerke, Entwicklungskooperationen, Franchising...)
- Regionale Netzwerke zwischen Unternehmen, Politik, Wissenschaft und Verbänden (Industriedistrikte)
- Nichthierarchische innerorganisatorische Kooperationsformen (Projektgruppen)



Leben wir in einer Netzwerkgesellschaft?

- *a new technological paradigm*, centred around micro-electronics-based, information/communication technologies, and genetic engineering
- *a new economy*, characterized by three fundamental features:
 - it is *informational*, that is, the capacity of generating knowledge and processing/managing information determine the productivity and competitiveness of all kinds of economic units
 - this new economy is *global* in the precise sense that its core, strategic activities, have the capacity to work as a unit on a planetary scale
 - the new economy is *networked* ... a new form of economic organization, the *network enterprise*: This is ... a network made from either firms or segments of firms, and/or from internal segmentation of firms. Large corporations are internally de-centralized as networks. Small and medium businesses are connected in networks. These networks connect among themselves on specific business projects, and switch to another network as soon as the project is finished. Major corporations work in a strategy of changing alliances and partnerships, specific to a given product, process, time, and space.“ (Castells 2000)



Source: Manuel Castells, 2000: Materials for an exploratory theory of the network society. *British Journal of Sociology* Vol. No. 51 Issue No. 1 pp. 5-44

Otto-Friedrich Universität Bamberg

© M. Heidenreich 177

2. Netzwerke – eine Koordinierungsform zwischen Märkten und Hierarchien?

- „Wenn zwischen Käufer und Verkäufer eine langfristige, ständige wiederkehrende Beziehung besteht, so dass es schwierig wird, Parteien als eigenständige Einheiten zu betrachten, und die Qualität der getauschten Güter nicht einfach zu messen ist, kann man dann immer noch von Markttausch sprechen? Wenn das Geflecht von Verpflichtung und Reputation einen Punkt erreicht, an dem die Parteien voneinander abhängig werden, es aber keinen gemeinsamen Eigentümer oder gesetzlichen Rahmen gibt, brauchen wir dann nicht einen neuen konzeptionellen „Werkzeugkasten“ um diese Beziehungen zu beschreiben und zu analysieren? Sicherlich erinnert dieser strukturierte Austausch mehr an einen Ehe als an eine flüchtige Beziehung, aber es existieren kein Ehevertrag, kein gemeinsamer Haushalt und kein gemeinschaftliches Vermögen.“ (Powell 1996: 219)
- “In **Markttransaktionen** sind die Vorteile des Austausches klar spezifiziert, Vertrauen unnötig und vertragliche Verpflichtungen werden durch die Macht gesetzlicher Sanktionen gestützt. **Netzwerkartige** Austauschformen beinhalten dagegen undefinierte, sequentielle Transaktionen im Kontext eines allgemeinen Interaktionsmusters. Sanktionen sind typischerweise eher normativer als rechtlicher Natur. Im Markt ist der Wert der ausgetauschten Güter bedeutend wichtiger als die Tauschbeziehung selbst. Falls Beziehungen eine Rolle spielen, werden sie häufig als Waren behandelt. Kommunikation findet in **Hierarchien** im Kontext von Beschäftigungsverträgen statt. ... Muster und Kontext intraorganisatorischer Austauschbeziehungen sind am stärksten durch die eigene Position innerhalb der formellen hierarchischen Autoritätsstruktur geprägt.“ (Kowol, Uli und Wolfgang Krohn, 1995: Innovationsnetzwerke. Ein Modell der Technikgenese. S. 77-104 in: Jost Halfmann, Gotthard Bechmann und Werner Rammert (Hg.): Technik und Gesellschaft, Jahrbuch 8. Frankfurt a. M.; New York: Campus, S. 221f.)



Otto-Friedrich Universität Bamberg

© M. Heidenreich 178

Transaktionskosten: Das zentrale Kriterium für die Wahl von Organisationen oder Märkten

- Transaktionskosten: Kosten für Planung, Entwurf, Aushandlung, Absicherung, Überwachung und Veränderung einer Vereinbarung
- Wirtschaftliche Leistungen können durch Organisationen effizienter als durch Märkte koordiniert werden:
 - bei hoher Faktorspezifität
 - bei häufigen Transaktionen

⇒ Stärken langfristiger Kooperationsbeziehungen

- „Einfache Austauschprozesse, die sich nicht wiederholen und keine transaktionsspezifischen Investitionen erfordern, finden zwischen Marktschnittstellen statt“ (Powell 1996: 214)

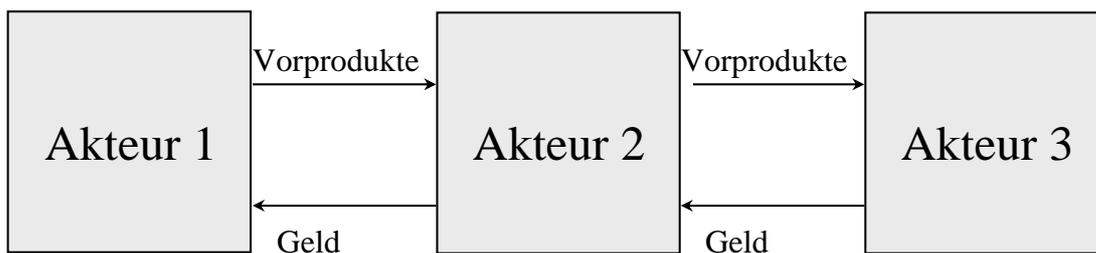
Zentrale Verhaltensannahmen:

- Beschränkte Rationalität
- Opportunismus: (Listiges) Streben nach eigenem Vorteil

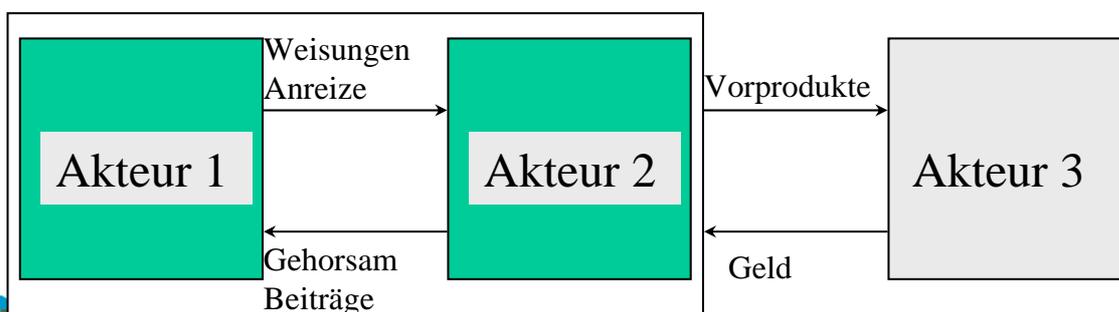


Eine ökonomische Perspektive: Organisationen und Märkte als Mittel zur Koordinierung wirtschaftlicher Transaktionen

1) Marktmechanismus



2) Ersetzung des Marktmechanismus durch interne Weisungen (“Internalisierung”)



Was sind Netzwerke?

- Ein „Netzwerk [...] ist ein Graph [...] aus einer endlichen Menge Knoten, der durch Kanten zwischen diesen (evtl. auch mit Ausgangs- als Endknoten, „Schleifen“) zusammenhängt.“ (Fuchs-Heinritz et al. 1994: *Lexikon zur Soziologie*, 463)
- Märkte, Organisationen und Netzwerke unterscheiden sich hinsichtlich der Intensität der *Anweisungs- und Überwachungsstrukturen*, mit denen opportunistisches Verhalten kontrolliert werden soll (Williamson 1995)
- "Gemeinhin bezeichnet man damit eine dezentral regulierte Ordnung der Zusammenarbeit autonomer Akteure. Es soll sich um lose Kooperationsformen handeln, die nicht mehr bloß flüchtige Interaktionen sind, aber noch nicht die Kooperationsdichte formaler Organisationen aufweisen." (Teubner 1992: 193)
- "Ein soziales Netzwerk ist 1) eine relativ dauerhafte, informelle, 2) personengebundene, vertrauensvolle, 3) reziproke, exklusive Interaktionsbeziehung 4) heterogener, autonomer, 5) strategiefähiger, 6) aber interdependenter Akteure, 7) die freiwillig kooperieren, um einen Surplus-Effekt zu erzielen, 8) und daher ihre Handlungsprogramme koppeln.“ (Weyer u.a. 1997: 64)
- Netzwerke sind „soziale Systeme, in denen handelnde, durch sich ‚kreuzende‘ Bande miteinander verbundene Personen und Organisationen (...) durch ihre Handeln Netzwerkstrukturen, konstituieren, die die Akteure wiederum ihren Handlungen zugrundelegen müssen.“ (Windeler, 2001: *Unternehmensnetzwerke*)



Merkmale von Netzwerken

- indefinite, sequential transactions within the context of a general pattern of interaction
- normative Sanktionen, nicht legale: "In essence, the parties to a network agree to forego the right to pursue their own interests at the expense of others." (Powell 1990: 303) **Opportunismus** wird nicht durch beständige Kontrollen oder rechtliche Sanktionen gebändigt, sondern durch soziale Normen.
- kein offener Zugang
- höheres Maß an Offenheit, Durchlässigkeit und Raum für Ambiguität
- „Netzwerke ermöglichen rekursive Schließung bei informationeller Offenheit“ (Kowol/Krohn 1995: 78)
- Netzwerke ermöglichen die Verknüpfung von technologischen und ökonomischen Faktoren, von kognitiven und organisationalen Leistungen, von Erzeugungs- und Verwendungskontexten.“ (Kowol/Krohn 1995: 78)
- flexibler als hierarchische Strukturen, aber inflexibler als Märkte: Reduktion von technologischer Unsicherheit und von Markttransparenz



Ein stilisierter Vergleich ökonomischer Organisationsformen

Organisationsformen	Markt	Hierarchie	Netzwerk
Hauptmerkmale			
Normative Basis	Verträge; Eigentumsrecht	Arbeitsverhältnis	Komplementäre Stärken
Kommunikationswege	Preise	Routine	Beziehungen
Methoden der Konfliktbewältigung	Feilschen; Gerichtsverfahren	Administrativer Befehl und Kontrolle	Norm der Gegenseitigkeit; Fragen der Reputation
Flexibilitätsgrad	Hoch	Niedrig	Mittel
Stärke der Verpflichtung zwischen den Parteien	niedrig	Mittel bis hoch	Mittel bis hoch
Atmosphäre oder Klima	Genauigkeit und/oder Misstrauen	Formal, bürokratisch	„open-ended“, gegenseitige Vorteile
Akteurspräferenzen oder Entscheidungen	unabhängig	abhängig	Interdependent
Mischformen	Wiederholte Transaktionen (Geertz, 1978); Verträge als hierarchische Dokumente (Stinchcombe, 1985)	Marktähnliche Eigenschaften: Profitzentren, Verrechnungspreise (Eccles, 1985)	Formale Regeln

Quelle: Powell, Walter W., 1996: Weder Markt noch Hierarchie: Netzwerkartige Organisationsformen. S. 213-271. In: Kenis, Patrick/ Schneider, Volker (Hg.). Organisation und Netzwerk. Institutionelle Steuerung in Wirtschaft und Politik. Frankfurt a.M./New York: Campus, S. 221.



Vor- und Nachteile von Netzwerken

- Erschließung impliziten Wissens inner- und außerhalb der eigenen Organisation: „Es ist kaum möglich, qualitative Angelegenheiten wie Innovations- und Experimentierfreude, einen besonderen Produktionsstil oder – ansatz, technologische Kapazität, Know-how oder eine Null-Fehler-Philosophie mit einem Preisschild zu versehen. Sie können weder einfach im Markt gehandelt noch innerhalb der Unternehmenshierarchie kommuniziert werden“ (Powell 1996: 225)
- „A cooperative strategy can offer significant advantages for companies which are lacking in particular competences or resources to secure these through links with others possessing complementary skills or assets; it may also offer easier access to new markets, and opportunities for mutual synergy and learning.“ Child/Faulkner (1998: 1)
- Netzwerke, die auf sozialen Beziehungen, Vertrauen und Reputation bauen, können kostengünstiger als eine Überwachung durch Vorgesetzte sein
- Aber: „Unternehmen haben gute Gründe, ihren Rivalen nicht zu vertrauen, untereinander nicht zu kooperieren und auch keine Kooperation mit wissenschaftlichen Einrichtungen einzugehen. In der Wirtschaft ist Wissen nun mal kein öffentliches, sondern ein privates Gut und interorganisatorische Kooperationen implizieren immer die Gefahr von ‚leakages‘, also des ‚Durchsickerns‘ von Wissen und Know-how und damit des Verlusts von Wettbewerbsvorteilen.“ (Hohn 1997)



Komplexere Typologien von Steuerungsmechanismen

		Aktionsbereich	
		Individualistisch	Kollektivistisch
Grad der formalen Integration	Form der Koordination	Koordination beruht überwiegend auf der Beeinflussung der individuellen Handlungsanreize	Koordination beruht überwiegend auf dem Appell an solidaristische Werkte und kollektive Güter
Niedrig	Koordination und Kontrolle durch getrennte Akteure; keine spezifische Organisationsstruktur	Märkte <ul style="list-style-type: none"> - kurzfristig liquidierbare Verkäufe - Kassa- und Effektivgeschäfte am Markt - „spot markets“ 	Überwachungsnetzwerke <ul style="list-style-type: none"> - ausgedehnte Unternehmensverflechtungen zum Zwecke des Informationsaustausches und der Kontrolle - Preisführerschaft
Mittel	Netzwerkkoordination unter autonomen, aber interdependenten Akteuren	Verpflichtungsnetzwerke <ul style="list-style-type: none"> - Subkontrahierungen - „Joint ventures“ und strategische Allianzen - „relational contracting“ - „Franchising“ und Konzessionen - Kooperationsverträge 	Unterstützungsnetzwerke <ul style="list-style-type: none"> - Handels- und Handlungsvereinbarungen - Forschungs- und Entwicklungszusammenschlüsse - Firmenübergreifende Zusammenarbeit - Interorganisatorische Bündnisse - Ausbildungszentren
Hoch	Bürokratische oder administrative Steuerung	Hierarchien <ul style="list-style-type: none"> - vertikale und horizontale Integration - Konglomeratbildung - Arbeitsplatzbeschreibungen werden durch die Gewerkschaften mitbestimmt 	Verbände und Vereinigungen <ul style="list-style-type: none"> - Handelsverbände - Arbeitgebervereinigungen - Industrieverbände - Gewerkschaften - Kartelle

Quelle: Hollingsworth, J. Rogers, 1991: Die Koordination des Verarbeitenden Gewerbes in Amerika, KZfSS 43, S. 20.



Governance Modes: Rules of Exchange and Compliance

	Organizational structure	Rules of exchange	Individual means of compliance	Collective means of compliance
Markets	Free entry and exit; bilateral exchange or market place (Wall Street)	Voluntary spot exchange	Legal enforcement of control; regulations to maintain a public market	Norm of private property; legitimacy of free market
Communities	Informal membership evolves over long period of time	Voluntary exchange based on social solidarity and high degree of trust	Social norms and moral principles impose obligations; knowledge of others and reciprocity over time	Highly institutionalized norms and rules require members to accept "corporate" obligations
Networks	Semiformal membership; bilateral or multilateral exchange	Voluntary exchange over a time period	Contractual bonds; resource dependence	Personal relations; trust built outside the economic arena
Associations	Formal membership; multilateral exchange	Restricted to members; opposition insider/outsider	Self-interest; reputation effect	Some degree of compulsion; partially private administration
Private hierarchies	Complex organizations which tend to become bureaucratic	Restricted to members, exchange based on asymmetric power, bureaucratic rules	Rewards to individuals; asymmetric power, threat of sanctions	Highly institutionalized rules; members socialized into corporate culture, use of sanctions
State	Public hierarchy; de jure and imposed membership	Unilateral action; indirect and global political and economic exchange	Exit (tax evasion, migration); voice (vot, lobbying)	Coercion; social rules or norms

Hollingsworth, J. Rogers, und Robert Boyer, 1997: Coordination of Economic Actors and Social Systems of Production. pp. 1-47. In: J. Rogers Hollingsworth und Robert Boyer (eds.), 1997: Contemporary Capitalism. Cambridge MA.



3. Vertrauen in Netzwerken

- Netzwerke setzen Vertrauen voraus: „Vertrauen reduziert komplexe Realitäten sehr viel schneller und ökonomischer als Voraussage, Autorität oder Verhandlung.“ (Powell 1996: 226)
- Durch Vertrauen Lösung von Kollektivgutproblemen und Verhinderung von Free-rider-Verhalten: Vertrauen bedeutet nichts anderes als die Erwartung, dass die Beteiligten auf Trittbrettfahrerverhalten verzichten und ihren Teil zum gemeinsamen Erfolg beitragen
- Stabilisierung von Vertrauensbeziehungen durch Interaktionen, durch Institutionen/Gesetze, durch gemeinsame Organisationen, durch interne Arbeitsmärkte
- Drei Formen der Entstehung und Stabilisierung kollektiver Ordnungen (Zucker 1986; Lane/Bachmann 1996):
 - „characteristic-based trust“: gemeinsame soziokultureller Werte und Traditionen
 - „institutionally based trust“: Verbindlichkeit durch Institutionalisierung
 - „process-based trust“: Positive Kooperationserfahrungen



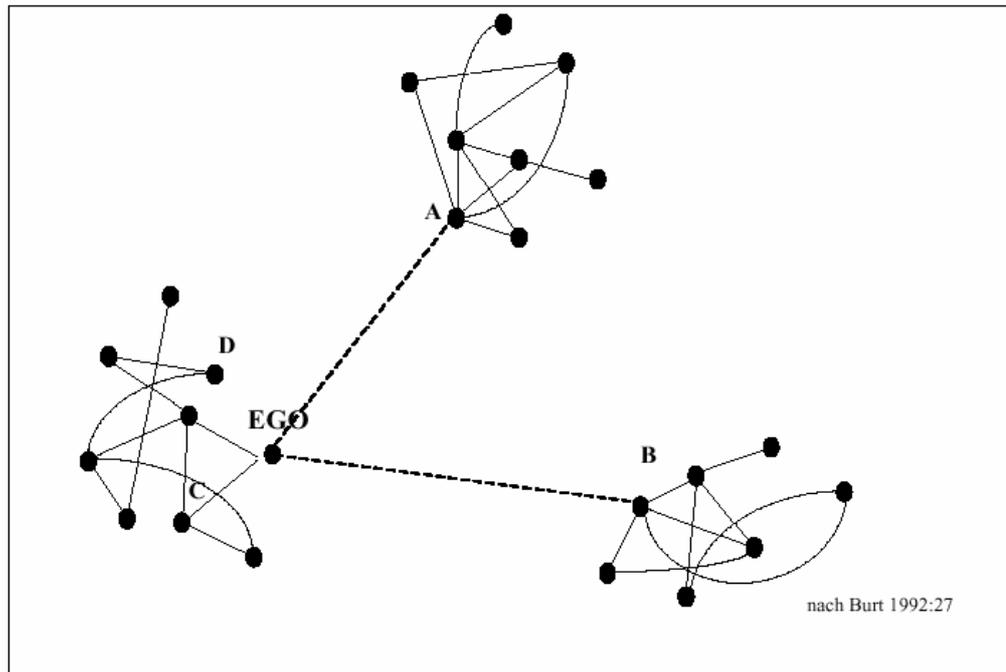
Sozialkapital

- Aspekt der Sozialstruktur, eröffnet individuellen oder kollektiven Akteuren Handlungsmöglichkeiten und Zugang zu Ressourcen
- Kollektive und individuelle Grundlagen sozialen Kapitals: Familien- und Gruppensolidaritäten, Selbstorganisationsfähigkeit von Kollektiven, Vertrauen in die Geltung allgemeiner sozialer Normen, Informationen, Macht im Sinne struktureller Autonomie und sozialen Einflusses
- begrenzte Verfügungsrechte des einzelnen und von Gruppen, da abhängig von direkten und indirekten Beziehungen
- gleichzeitig privates Gut und Kollektivgut auf der Ebene von Teilgruppen oder Gesamtnetzen
- Positionsabhängigkeit des Nutzens von sozialem Kapital

Quelle: Jansen, Dorothea, 2002: Netzwerkansätze in der Organisationsforschung, S. 88-118. In: Jutta Allmendinger und Thomas Hinz (Hg.): Organisationssoziologie. Wiesbaden.



Strukturelle Löcher oder die Stärken schwacher Beziehungen



Ein Akteur, der mehrere Cluster starker Beziehungen miteinander verbinden kann, kann aus dieser Vernetzungsfunktion erhebliche Vorteile ziehen. Quelle: Jansen (2002: 95) auf der Grundlage von Burt (1992).



Starke Bindungen

Die Schwächen starker Bindungen

- Abgrenzung und Misstrauen nach außen; sozialer Druck, mafiöse Strukturen; Korruption
- Verhinderung von Modernisierungsprozessen durch Verriegelungs- bzw. Lock-in-Effekte (Beispiel: Verzögerte Modernisierung des Ruhrgebiets oder der Schweizer Uhrenindustrie): Closed networks and strong ties will tend to enhance performance of firms with conventional business concepts. They might even help to survive in spite of low sales and a lack of profitability.

Die Stärken starker Bindungen

- Macht, Prestige, Ansehen etc. durch Anerkennung anderer, mächtiger Akteure (und nicht nur durch strukturelle Autonomie)
- Für jüngere und weibliche Führungskräfte sind starke Bindungen wichtig, um Loyalitäten und kollektive Identifikationen aufzubauen
- Vertrauensvolle Kooperationen wichtig für die Implementierung von Innovationen
- Beispiele: Innovative Milieus, Industriedistrikte ...



Macht in Netzwerken

Die Stabilität von Netzwerkbeziehungen kann nicht nur auf Vertrauen und Verhandlungen (**heterarchische Netzwerke**), sondern auch auf Macht und Herrschaft (**hierarchische Netzwerke**) beruhen

	Hierarchische Netzwerke	Heterarchische Netzwerke
Netzwerkkoordination	Erkennbarer und von den Netzwerkunternehmen akzeptierter Netzwerkkoordinator, der Art, Inhalt und Umsetzung der Netzwerkstrategien definiert	Erfolgt gemeinsam oder durch zeitweilige Übertragung auf einen bestimmten Akteur => wechselseitige Selbstbindung
Beispiele	Franchisingnetzwerke, Netzwerke zwischen Endproduktherstellern und Automobilzulieferern, Keiretsu	Kleine und mittlere Unternehmen; spherical firms (Miles/Snow)

Dimensionen heterarchischer Regulation

1. Mutual independence
2. Mutual preference
3. Mutual noncompetition
4. Mutual nonexploitation
5. Flexibility and business autonomy
6. Network democracy
7. Expulsion of firms if it willfully disobeys the rules
8. No specific subcontracting firm
9. Entry of new firms possible
10. Exit: No impediments; departure negotiated on a case-by-case basis

Quelle: Windeler, Arnold, 2001: Unternehmungsnetzwerke. Konstitution und Strukturierung. Wiesbaden.



Netzwerkmanagement. Zur Regulierung von Netzwerken

- Definition eines gemeinsamen Ziels bzw. Leitbilds
- Auswahl geeigneter Partner
- Regulation der Aktivitäten und Beziehungen zwischen den Partnern
- Allokation der Ressourcen zwischen den Organisationen
- Evaluation der Kooperationsbeziehungen

Quelle: Modifiziert auf Grundlage von Sydow, Jörg, und Arnold Windeler (Hg.), 1997: Management interorganisationaler Beziehungen. Vertrauen, Kontrolle und Informationstechnik. Opladen: Westdeutscher Verlag.



4. Innovationsnetzwerke. Eine Definition

Innovationsnetzwerke können definiert werden als vertrauensbasierte, durch gemeinsame Leitbilder stabilisierte Kooperationsbeziehungen zwischen Unternehmen, Ausbildungs- und Forschungseinrichtungen, politisch-administrativen Instanzen und den (prospektiven) Anwendern. Solche Beziehungen können die Rekombination technischen Wissens und die Entwicklung und gesellschaftliche Einbettung neuer Technologien erleichtern.

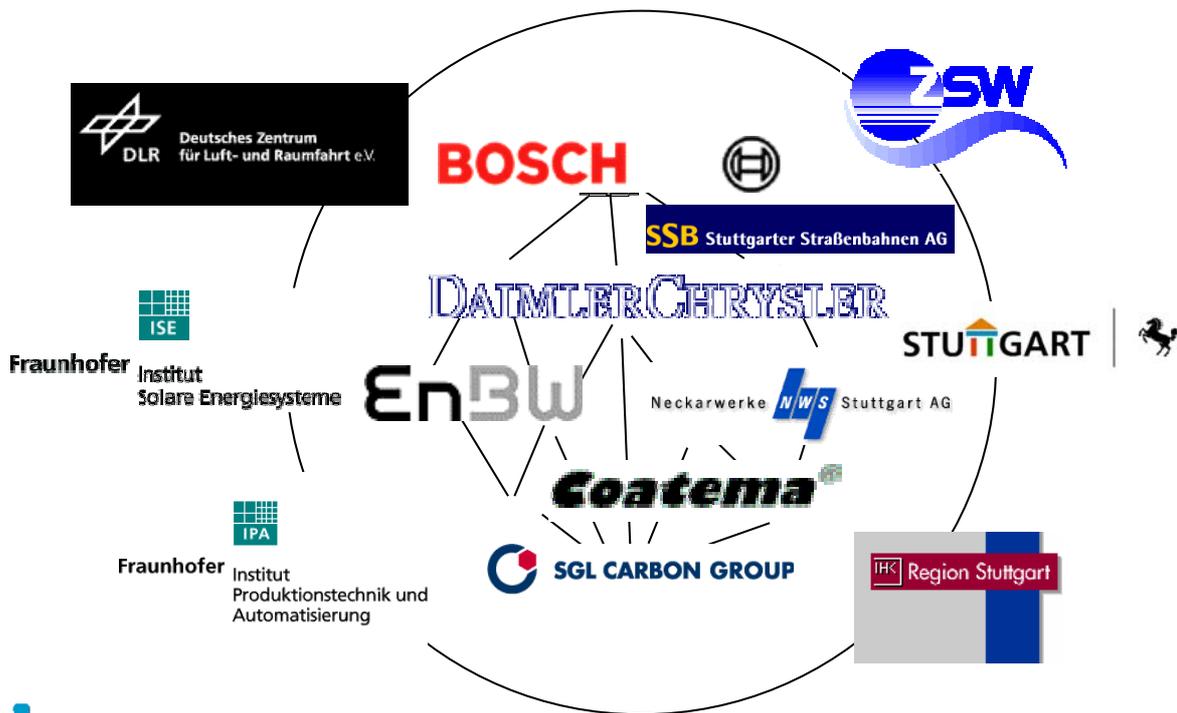


Innovationsnetzwerke als Ort der rekursiven Technikentwicklung

- Ausgangsfrage: Wie sind Innovationen angesichts technologischer und marktlicher *Unsicherheiten* möglich?
- Reduktion von Unsicherheit durch *Hersteller-Anwender-Kooperationsbeziehungen* (Etablierung positiver, selbstverstärkender Rückkopplungen zwischen Verwendungskontexten und Entwurfspraktiken)
- *Innovationsnetzwerke* als zentrale Orte für die permanente, interorganisatorische Aushandlung des technischen Entwicklungspfads
- *Vertrauensinvestitionen* als Voraussetzung für rekursive Lern- und Gestaltungsprozesse
- Innovationen entwickeln sich als phasenweise stabile *Eigenlösungen* im Spannungsfeld rekursiven Lernens und organisationsstruktureller Beharrungsmomente Eigenlösungen als Ergebnis Rückkopplungsmechanismen
- Institutionelle Doppelbindung von Netzwerken, da es zum einen um die Bestandssicherung des Netzwerks und zum anderen um die Sicherung der Ressourcen der beteiligten Organisationen geht



Kompetenzzentrum Brennstoffzelle. Ein regionales Kooperationsnetzwerk



Fazit

- Die Koordinierungsformen wirtschaftlichen Handelns beschränken sich nicht auf die Dichotomie von Organisationen („Befehl und Gehorsam“) und Märkten („Wettbewerb“). Längerfristige Kooperationsbeziehungen haben eine erhebliche Bedeutung
- Die zunehmende Bedeutung inner- und zwischenbetrieblicher Netzwerke verweist auf die Lern- und Innovationsvorteile „dichterer“ Kooperationsbeziehungen
- Zentrale Bedeutung von Vertrauen/Sozialkapital und Macht



12. Organisation und Individuum

1. Generalisierte Mitgliedschaftsmotivation
2. Die Definition organisatorischer Rollen
3. Strukturalistische und interpretative Rollenkonzepte
4. Pathologische Konsequenzen



Generalisierte Mitgliedschaftsmotivation

- „Das Charakteristische der Formalisierung selbst besteht in der Aussonderung bestimmter Erwartungen als Mitgliedschaftsbedingungen. *Wir wollen eine Erwartung daher als formalisiert bezeichnen, wenn sie in einem sozialen System durch diese Mitgliedschaftsregel gedeckt ist, d.h. wenn erkennbar Konsens darüber besteht, daß die Nichtanerkennung oder Nichterfüllung dieser Erwartung mit der Fortsetzung der Mitgliedschaft unvereinbar ist.* Ein soziales System ist formal organisiert in dem Maße, als seine Erwartungen formalisiert sind. Formale Organisation ist der Komplex dieser formalen Erwartungen. Sie besteht aus den Mitgliedsrollen, die das Verhalten definieren, das von einem Mitglied als solchem erwartet wird.“ (Luhmann, Funktionen und Folgen formaler Organisation) Organisationen können sich gegenüber den nichtfinanziellen Interessen ihrer Mitglieder weitgehend **autonomisieren**



Mitgliedschaften als Tauschbeziehungen zwischen Organisation und Mitglied

„Organisationen entstehen, indem individuelle Akteure ihre Ressourcen zusammenlegen und ihre individuelle Verfügungsgewalt damit an eine Leitungsinstanz abgeben. Für diesen Verzicht erwarten die Akteure jedoch eine Gegenleistung, die in der Regeln den Hauptgrund ihrer Mitgliedschaft darstelle: Lohn oder Gehalt ... Organisationsmitgliedschaften können daher als Tauschbeziehungen zwischen einem individuellen und einem korporativen Akteur betrachtet werden.“
(Büschges/Abraham 1997: 175)



Organisation und Individuum

- Unterschiede zwischen Arbeitsverträgen und anderen Verträgen: Unbestimmtheit des Arbeitsvertrags (mangelhafte Spezifizierbarkeit der Tauschbedingungen); Untrennbarkeit des Humankapitals von der Person des Arbeitnehmers
 - „Nach SIMON (1951) erstreckt sich der Inhalt von Arbeitsverträgen vor allem auf die **Anerkennung der Autorität des Arbeitgebers durch den Arbeitnehmer**. Autorität bedeutet hierbei, innerhalb eines gewissen Akzeptanzbereiches das Verhalten eines Akteurs bestimmen zu können.“ (Büschges/Abraham 1997, S. 179)
 - Eine Folge unzureichend spezifizierter Arbeitsverträge:
 - Opportunismus, d.h. listiges, eigeninteressiertes Verhalten
 - => Skirking: Nicht- oder Schlechterfüllung der sich aus dem Arbeitsverhältnis ergebenden Pflichten (Büschges/Abraham 1997: 186)
- ⇒ Rollenerwartungen als Versuch, mit der Unbestimmtheit des Arbeitsvertrages und den hieraus resultierenden Opportunismus- und Skirking-Problemen umzugehen
- ⇒ Regulierung von Arbeitsverhältnissen (intern oder extern)
- ⇒ Rollenerwartungen werden zu Stellen gebündelt
- ⇒ Formale Regeln sind mit Sanktionen verbunden (bis hin zu Kündigungen)



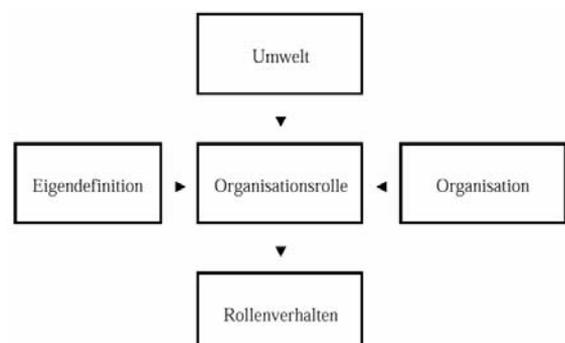
Trennung von Person und Rolle

- „Der Inhalt von Aufgaben in einer Rolle wird durch die Struktur und die Umwelt bestimmt, aber fast nie durch die Person, die die Rolle innehat.“ (Kahn u.a. 1965, zitiert nach Kieser/Kubicek (1992: 459))
- Vorteil für Beschäftigte: Verhaltenssicherheit
- Organisationsstrukturen (d.h. ein Ensemble von *Programmen*, ein Set von zu *Stellen* gebündelten Rollenerwartungen und idR *hierarchisch* strukturierten Kommunikationsnetzwerken) sind gegenüber den jeweiligen Rolleninhabern relativ unempfindlich
- „Die weitgehende Entkopplung persönlicher Motive von organisatorischen Zwecken ... trägt dazu bei, dass Organisationsmitglieder in einem hohen Maße bereit sind, formale Regelungen als Teile ihrer Rollendefinition zu akzeptieren. Sie bekommen kaum Identitätsprobleme, wenn sie sich nicht mit den organisatorischen Regeln und Vorgaben identifizieren können.“ (Kieser/Kubicek (1992: 459))
- Durch die Trennung individueller Motive von Organisationszielen können Organisationen weiterhin ihre Strukturen leichter verändern, da sie von den konkreten Motiven ihrer Mitglieder weitgehend unabhängig sind. Dies ist eine zentrale Voraussetzung für die Leistungsfähigkeit von Organisationen, da sie bei der Definition ihrer Anforderungen und bei der Veränderung von Verhaltenserwartungen auf die Interessen ihrer Mitglieder kaum Rücksicht zu nehmen braucht

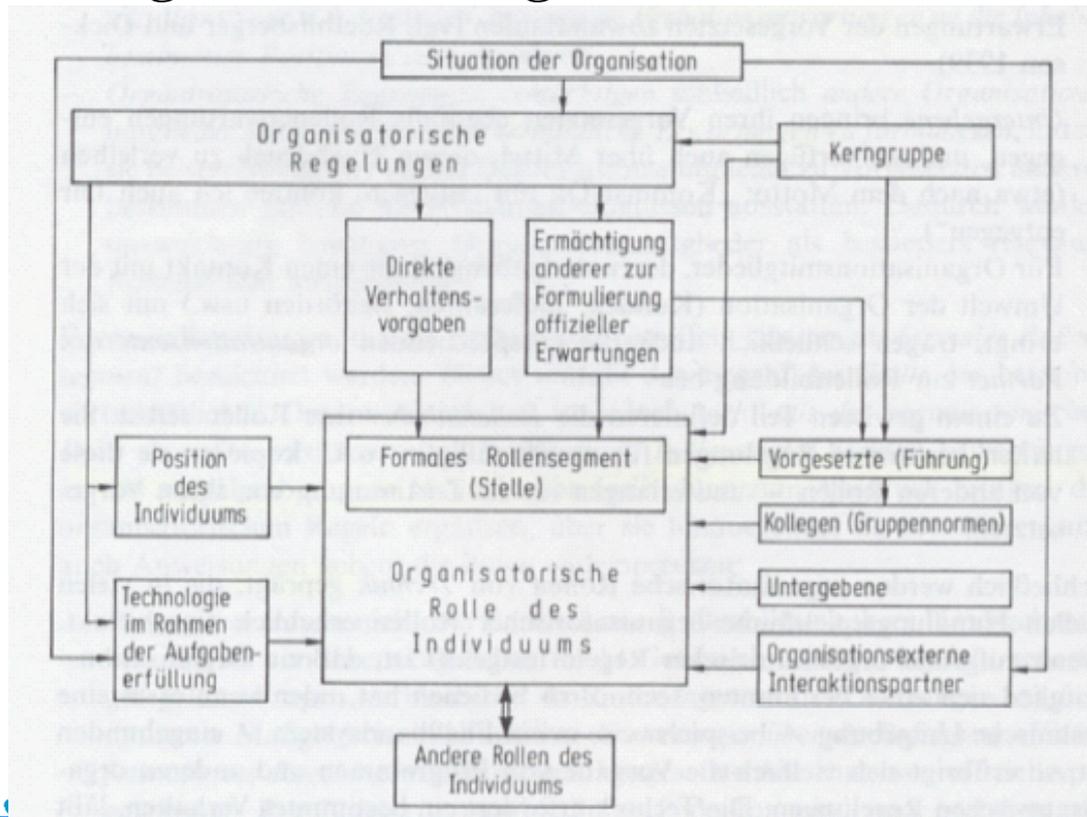


Formale Strukturen und Rollen

- „Organisationsrollen sind die Summe aller Normen, Verhaltenserwartungen und struktureller Restriktionen für eine gegebene Position in der Organisationshierarchie, mit denen Akteure als Positionsinhaber und Rollenträger in einer Organisation konfrontiert werden. Da sie in der Regel zu stabilen Verhaltensmustern der Positionsinhabern führen, stellen sie organisationsinterne Institutionen dar“ (Büschges/Abraham 1997)
- „Rollensender (Vorgesetzte, Kollegen, Untergebene, Kunden, Lieferanten und andere organisationsexterne Partner und die Rolleninhaber selber, Technik als objektivierte Verhaltenserwartungen; MH) können Erwartungen an das aufgabenbezogene Handeln von Individuen zum Ausdruck bringen, die organisatorische Regeln ergänzen, über sie hinausgehen, sie detaillieren und auch Anweisungen geben, die ihnen widersprechen“ (Kieser/Kubicek 1992: 456)



Der Zusammenhang zwischen organisatorischen Regeln und der organisatorischen Rolle



Kieser/Kubicek (1992: 458).



Otto-Friedrich Universität Bamberg

© M. Heidenreich 203

Organisatorische Rollen in mikropolitischer und neoinstitutionalistischer Perspektive

- Neoinstitutionalistische Ansätze betonen die Bedeutung von Regeln für die Legitimierung organisatorischen Handelns: „Formale Regelungen gewinnen in dem Maße an Bedeutung, in dem Organisationsmitglieder ihr Handeln anderen gegenüber rechtfertigen müssen“ (Kieser/Kubicek (1992: 463))
- Zahlreiche Aspekte der Arbeit werden nicht durch formale Regeln abgedeckt
- Die Entstehung und Veränderung von Regeln ist immer auch das Ergebnis von Macht- und Austauschbeziehungen
- Regeln müssen immer interpretiert werden
- Fazit: „Formale Regelungen (haben) einen relativ starken Einfluß auf das Handeln in Organisationen, auch wenn sie in jedem Fall interpretationsbedürftig sind, auch wenn es zu abweichenden Interpretationen verschiedener Beteiligten kommen kann, auch wenn neben Interpretationsleistungen immer auch von den Organisationsmitgliedern eigenständige Definitionsleistungen auf der Basis von Interaktionen in den Prozeß des role-making eingebracht werden müssen. Eine Organisation, in der „Dienst nach Vorschrift“ gemacht wird, bricht zusammen.“ (S. 466)



Otto-Friedrich Universität Bamberg

© M. Heidenreich 204

Strukturalistische und interpretative Rollenkonzepte

	Prägende Kraft formaler Strukturen	Eigensinnige Interpretation und intersubjektive Verständigung über geltende Regeln
Grundlegende Annahme	Organisationen als eiserner Käfig; Entkopplung persönlicher Motive von organisatorischen Zwecken; Handeln wird weitgehend von formalen Erwartungen geprägt	Regeln als Ergebnis von Vereinbarungen, Interpretations-, Macht- und Austauschbeziehungen
Bedeutung für organisatorische Leistungsfähigkeit	Verhinderung von Opportunismus, Shirking, Bremsen	Begrenzte Bedeutung, da zahlreiche Aspekte der Arbeit nicht durch formale Regeln abgedeckt werden
Gestaltung der Schnittstellen zwischen Organisation und Individuum	Organisationsrollen als Summe der Verhaltenserwartungen, mit denen Organisationsmitglieder konfrontiert werden (Zuweisung von Rollen)	Ausgehandelte Vorstellungen über wichtige Aktivitäten, gemeinsame Ziele und übereinstimmende Bedeutungsmuster
Genese von Rollen	Durch Zuweisung	Durch Aushandlung
Bewertung des Handelns von Organisationsmitgliedern	Verhalten wird als konform oder nicht konform in Bezug auf vorgegebene Rollenerwartungen bewertet	Es geht in erster Linie um die aktive Beteiligung an der Konstruktion von Interpretationen, Eigenleistungen und Bedeutungen
Aneignung von Rollen	Organisatorische Rollen stützen sich auf Verhaltenselemente, die im Verlauf der Sozialisation gelernt werden Rolleninhalte werden Personen zugewiesen	Individuen erlernen Rollen, indem sie unterschiedliche Situationen in einen Bedeutungszusammenhang stellen Rollenverständnisse werden ausgehandelt
Grenzen der Übernahme von Rollenerwartungen	Rollenambiguität und Rollenkonflikte verhindern eine effektive Übernahme und ein effektives Ausfüllen einer organisatorischen Rolle	Rollenerwartungen (sind) vielfach zu unvollständig und zu widersprüchlich, um nur passiv befolgt werden zu können

Quelle: Erstellt auf Grundlage von Kieser, Alfred, und Herbert Kubicek, 1992: Organisation (3.Auflage). Berlin/New York: De Gruyter, S. 461f.



Skripte als Bindeglieder zwischen formaler Struktur und Handeln

- „Individuen speichern rollendefinierende Ereignisse, Situationen, Abläufe und Verhaltensweisen in Form von Skripten. Ein Skript wird als ein im Gedächtnis einer Person gespeichertes Schema definiert, das Ereignisse oder Verhaltensweisen oder auch Sequenzen von Ereignissen und Verhaltensweisen enthält, die von dieser Person als relevant für bestimmte Situationen angesehen werden.“ (S. 463)
- „Ein Skript ist ein Heuristik, die Personen anwenden, um eine gegebene Situation in Begriffen ähnlicher früherer Situationen zu interpretieren.“ (S. 463)



Individuelle Umgangsformen mit Rollen

- **Entfremdung:**
 - Machtlosigkeit
 - Sinnlosigkeit
 - Normlosigkeit
 - kulturelle Entfremdung
 - Selbstentfremdung
 - soziale Isolierung (Scott 1986: 391f.)
- **Überkonformität:** Regelorientierung, Disziplin und Aufstiegsorientierung können zu Furchtsamkeit, Konservatismus und Technizismus führen (Scott 1986: 396)
- **Modernisierung; Lösung aus traditionellen Anschauungen:**
 - Organisationszugehörigkeit kann Flexibilität und Offenheit für neue Ideen begünstigen (Modernität): Neue Erfahrungen; Unabhängigkeit von traditionellen Autoritäten; Ablehnung von Passivität und Fatalismus; Interesse an Planung und Pünktlichkeit, an politischen Problemen, an aktuellen Entwicklungen
 - „Menschen, die in bürokratischen Unternehmen oder Organisationen arbeiten, legen im allgemeinen mehr Wert auf Selbstbestimmung als auf Konformität. Sie sind aufgeschlossener und vorurteilsloser, haben eigenständigere Moralmaßstäbe und sind Veränderungen gegenüber offener als die Mitarbeiter nichtbürokratischer Organisationen.“ (Kohn 1971, zit. nach Scott 1996: 399)



Motivationsmuster

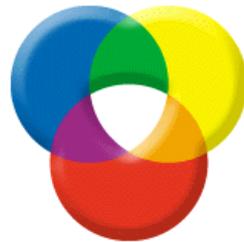
- *Arbeitsvertragsbedingte Bereitschaft* (legal compliance), beruhend auf dem Herrschaftsverhältnis und gesichert durch Strafandrohung,
- *Instrumentelle Befriedigung* (instrumental satisfaction), beruhend auf den angebotenen Belohnungen und abhängig von diesen und deren Ausmaß im Verhältnis zu der geforderten Leistung,
- *Selbstverwirklichung* (self-expression), beruhend auf der Identifikation mit der Organisationsrolle, der Arbeitsaufgabe,
- *Internalisierung der Organisationsziele*, beruhend auf der individuellen Identifikation mit der Organisation und ihren Zielen

Quelle: Katz & Kahn, zitiert nach Scott (1986: 388 f.)



Fazit

- Das Verhältnis von Individuum und Organisationen ist im Spannungsfeld zwischen zwei Polen zu verorten: Zum einen wird eine generalisierte Teilnahmemotivation, zum anderen ein intrinsisches, eigenständiges und eigensinniges Engagement verlangt. Dieses Spannungsverhältnis kann weder in die eine noch in die andere Richtung aufgelöst werden



13. Lernende Organisationen

1. Beispiele
2. Konzepte organisatorischen Lernens
3. Ein Systematisierungsvorschlag: Vier Facetten organisatorischen Lernens
4. Die Dilemmata organisatorischen Lernens



1. Beispiele für organisatorische Wandlungs- und Lernprozesse

- Fusion zweier Unternehmen (DC) => Entwicklung einer neuen Organisationskultur
- Einführung von Gruppenarbeit => veränderte hierarchische Beziehungen und Kontrollstrukturen
- Zusammenlegung zweier Abteilungen => intensivere Kooperations- und Kommunikationsbeziehungen und vielleicht sogar eine bessere Abstimmung zwischen bisher getrennten Aufgabenbereichen
- Einführung eines neuen Controlling-Systems => Höhere Transparenz?



2. Konzepte organisatorischen Lernens

- Zum Begriff: Im Zentrum lernender Organisationen steht die Fähigkeit zur gezielten Erzeugung, Nutzung, Verbreitung, Umsetzung und Neukombination von Wissen. Es geht also um die Überprüfung, die Infragestellung und ggfs. die Veränderung oder auch Stabilisierung organisatorischer **Regeln**. Organisatorisches Lernen darf also nicht mit organisatorischem Wandel gleichgesetzt werden, sondern kann auch Verfestigung und Zerstörung bedeuten (Weick/Westley 1996: 446)
- **Lernende Organisationen können neue Erkenntnisse und Fähigkeiten hervorbringen und vorhandene Wissensbestände auf eine neue Weise nutzen und in wirtschaftliche, technische oder wissenschaftliche Innovationen umsetzen.** Bei der Diskussion um lernende Organisationen geht es deshalb um die Abkehr von den bürokratischen Organisationen der industriellen Vergangenheit



Ebenen des organisatorischen Lernens

- *Lernen in einer einfachen Schleife:* Einfache Reiz-Reaktionsschemata; keine Veränderung bisheriger Routinen und Wahrnehmungsmuster: „By single-loop learning we mean instrumental learning that changes strategies of action or assumptions underlying strategies in ways that leave the values of a theory of action unchanged ...
„Mein bevorzugtes Beispiel ist dafür ein Thermostat, der die Raumtemperatur mit einer Standardvorgabe vergleicht und je nachdem die Wärmequelle zu- oder abschaltet“ (Argyris 1995: 10)
- *Lernen in einer Doppelschleife:* „By double-loop learning, we mean learning that results in a change in the values of theory-in-use, as well as in its strategies and assumptions“ (Argyris/Schön 1996: 20f.). Fähigkeit, angesichts neuer Herausforderungen bisherige Routinen zu hinterfragen und neue Handlungs- und Entscheidungsmöglichkeiten zu entdecken
- *Reflexives oder Prozesslernen (oder auch deuterio learning):* „Prozeßlernen ist die Einsicht über den Ablauf der Lernprozesse, in dem Lernen zu lernen der zentrale Bezugspunkt wird“ (Probst/Büchel 1995: 35ff.)



Weitere Typologien organisatorischen Lernens

- Ausbeutendes und erforschendes Lernen (Weick/Westley 1996 und March)
- Lernen in einfachen und Rückkoppelungsschleifen und „Turnaround learning“ (Hedberg)
- Lernen I (Fähigkeit, aus den eigenen Erfahrungen zu lernen) und Lernen II (Fähigkeit, angesichts neuer Herausforderungen bisherige Routinen zu hinterfragen und neue Handlungs- und Entscheidungsmöglichkeiten zu entdecken; Bateson)



Eine weitere Typologie organisatorischer Lernprozesse

- Einfaches Lernen: „Bemühungen um höhere Effektivität und Fehlerkorrektur ..., die sich in der exakten Reaktion auf Stimuli (Signale) äußern.“ (Wiesenthal 1995: 140)
- Komplexes Lernen: „Resultat komplexen Lernens ist ... Ein Wandel der Strategien und Annahmen ... Organisation als ein sich selbst steuerndes Subjekt“ (Wiesenthal 1995: 141)
- Reflexives Lernen: „Learning skills: to reflect on and inquire into previous episodes of organizational learning, or failure to learn“ (Argyris/Schön)

Lernmodus	Lernendes Subjekt	
	Individuum	Organisation
Einfaches Lernen (Operative Fähigkeiten)	Regelkonformität (rules, skills)	Regelkataloge (systems of rules)
Komplexes Lernen (Kognitive Fähigkeiten I)	Kontextwissen (causal maps)	Orientierungssysteme
Reflexives Lernen (Kognitive Fähigkeiten II)	Erkenntnismethoden (creativity, innovation)	?

Quelle: Erstellt auf der Grundlage von Wiesenthal, Helmut, 1995: Konventionelles und unkonventionelles Organisationslernen. Zeitschrift für Soziologie 24, H. 2: 137-155; hier S. 139.



3. Ein Systematisierungsvorschlag: Vier Facetten organisatorischen Lernens

	Organisatorisches Lernen als Konsequenz individuellen Lernens	Organisatorisches Lernen als Veränderungsprozess organisatorischer Regulationsstrukturen
Lernen in einer einfachen Schleife (exogen induziertes Lernen)	a) Lernen als unmittelbare Reaktion auf veränderte Umweltbedingungen (Reiz-Reaktions-Lernen)	c) Organisatorischer Wandel in Abhängigkeit von veränderten Umweltbedingungen (Kontingenztheorien)
Lernen in einer Doppelschleife (endogene Lernpotenziale)	b) Entwicklung neuer Strategien in Macht- und Austauschbeziehungen oder durch „Systemdenken“	d) Organisatorisches Lernen als evolutionärer Prozess



Zwei Dimensionen organisatorischen Lernens

I. Exogene versus endogene Bedingungsfaktoren organisatorischen Lernens:

- a) Lernen als Antwort auf veränderte Umweltbedingungen („Organisationen als ‚triviale‘, umweltgesteuerte Einheiten“; single-loop learning)
- b) Lernen als endogener Veränderungsprozess (Organisationen „entscheiden“ selber, wie sie Umweltveränderungen wahrnehmen und auf sie reagieren; „double-loop learning“ oder reflexives Lernen)

II. Differenz von individuellem und organisatorischem Lernen

- a) Individuelle Einsichten führen zu veränderten Denk- und Verhaltensmustern
- b) Veränderung organisatorischer Regelsysteme und Orientierungsmuster



Differenz zwischen organisatorischen und individuellen Lernprozessen

- Organisatorisches Lernen kann deshalb nicht als Summe individueller Lernerfolge begriffen werden. Intelligente und lernbereite Personen können durchaus in lernunfähigen Organisationen arbeiten – und umgekehrt. „Members come and go, and leadership changes, but organizations‘ memories preserve certain behaviors, mental maps, norms, and values over time“ (Hedberg 1981: 6).
- „Gegenstand des komplexen Lernens ist das Wissenssystem (organizational knowledge base) bzw. das ‚**Organisationsgedächtnis**‘, in dem neben operativen Regeln, normative Prämissen und kognitive Annahmen bewahrt sind ... Das Organisationswissen ist die Gesamtheit des Wissens, das Organisationsmitglieder in der Interaktion miteinander oder mit der Umwelt kommunikativ aktualisieren können.“ (Wiesenthal 1995: 143)



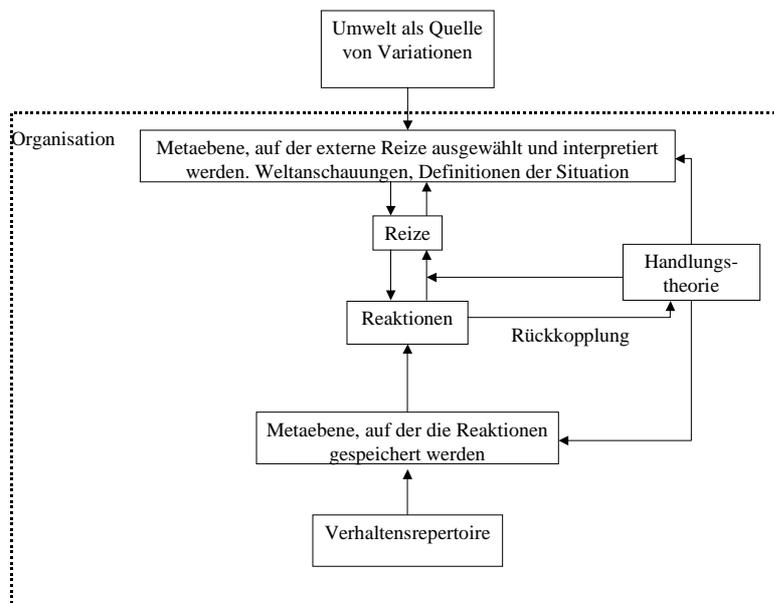
Zu a und b: Die fünf Disziplinen lernender Organisationen

Lernende Organisationen sind Peter Senge zufolge „Organisationen, in denen die Menschen kontinuierlich die Fähigkeit entfalten, ihre wahren Ziele zu verwirklichen, in denen neue Denkformen gefördert und gemeinsame Hoffnungen freigesetzt werden und in denen Menschen lernen, miteinander zu lernen“ (Senge 1997: 11).

- *Persönlichkeitsentwicklung*: „Personal Mastery geht über Kompetenz und Fachwissen hinaus ... (sie) bedeutet, daß man an das Leben herangeht wie an ein schöpferisches Werk und daß man eine kreative im Gegensatz zu einer reaktiven Lebensauffassung vertritt“ (ebd., S. 173).
- *Mentale Modelle*: Organisatorisches Handeln ist von zahlreichen unhinterfragten Selbstverständlichkeiten und Annahmen gekennzeichnet.
- *Gemeinsame Visionen*: Die Integration von Unternehmen kann immer weniger durch „harte“ Koordinierungsformen (Befehle, Vorschriften, Vorgaben, Kontrollen) sichergestellt werden; immer wichtiger werden gemeinsam geteilte Annahmen, Ziele und Leitbilder.
- *Teamlernen*: „Der einzelne kann unter Umständen unentwegt lernen, ohne daß das Unternehmen etwas lernt. Aber wenn Teams lernen, werden sie zu einem Mikrokosmos für das Lernen in der ganzen Organisation“ (Senge 1997: 187).
- *Systemdenken*: Kurzfristige, einfache Verbesserungsmaßnahmen führen oftmals zu einer langfristigen Verschlechterung der Situation, da solche Maßnahmen vielfach mit nichtbeabsichtigten Folgen und negativen Rückkoppelungseffekten einhergehen. Die Kenntnis komplexer Wechselwirkungen ist unabdingbar für die wirkungsvolle Steuerung von Organisationen.



Zu c und d: Die Interaktion einer Organisation mit ihrer Umwelt



1. Organisationen reagieren unmittelbar auf externe Reize bzw. Interventionen
2. „Die Umwelt“ ist allerdings nicht „objektiv“ vorhanden, sondern wird durch die organisatorischen Wahrnehmungsmuster „gefiltert“ bzw. konstruiert. Auf die wahrgenommenen Umwelтанforderungen reagiert eine Organisation, indem sie aus einem Repertoire bewährter Strategien die erfolgversprechendsten auswählt und umsetzt. Dabei können durchaus auch neue Strategien entwickelt und in das organisatorische Verhaltensrepertoire aufgenommen werden
3. Die organisatorischen Wahrnehmungs- und Verhaltensmuster sind durch eine organisatorische „Handlungstheorie“ verkoppelt, also durch grundlegende Annahmen über die Organisation und ihren Platz in der Welt



Resultate des Organisationslernens

- Erfahrungsgewinn
- Personalaustausch als Mittel zur Bewirkung komplexen Lernens
- Orientierungswandel als Resultat komplexen Lernens
- Multiple Identitäten als Ausdruck der Befähigung zum Umgang mit fragmentierten Orientierungen



4. Die Dilemmata organisatorischen Lernens

- Das **“Sei-selbständig-Dilemma”**: Die zentralistische Einführung dezentraler Strukturen
- Das **Innovationsdilemma**: Dezentralisierung steigert die Innovationsfähigkeit, behindert aber die Durchsetzbarkeit dieser Innovationen
- Das **Fettpolsterdilemma**: Reserven zur Innovation sind Formen der Selbstbehinderung
- Das **Lerndilemma**: Erfolgreiches Lernen behindert spätere Lernprozesse
- Das **Ideologiedilemma**: Wandel braucht eine starke Ideologie. Dies schränkt die Möglichkeiten des Wandels ein
- Das **Standardisierungsdilemma**: Kompetenzverlagerungen in dezentrale Einheiten werden erst durch Standardisierung möglich
- Das **“Entscheide-selbst-aber-nur-unter-Vorbehalt-Dilemma”**: Das Management lässt entscheiden
- Das **“Organisier-dich-selbst-aber-nicht-so”-Dilemma**

Erstellt auf Grundlage von Kühl, Stefan, 1997: Widerspruch und Widersinn bei der Umstellung auf dezentrale Organisationsformen. Organisationsentwicklung 16/4: 4-18 und Kühl, Stefan, 1998: Von der Suche nach Rationalität zur Arbeit an Dilemmata und Paradoxien. S. 303-322 in: Jürgen Howaldt und Ralf Kopp (Hg.): Sozialwissenschaftliche Organisationsberatung. Auf der Suche nach einem spezifischen Beratungsverständnis. Berlin: Sigma.



Lernende Organisationen im Spannungsfeld von bürokratischen und wissensbasierten Regulationsstrukturen

	Bürokratische Regulationsstrukturen	Wissensbasierte Regulationsstrukturen
Prinzip	normativ stilisierte Erwartungen (Berechenbarkeit, Regelerorientierung)	kognitiv stilisierte Erwartungen (Lern- und Veränderungsbereitschaft)
Koordinierung	durch aufbau- und ablauforganisatorische Strukturen	Gegenseitige Abstimmungen und persönliche Weisungen in vernetzten Arbeitsformen
Arbeitszeiten	„Normal“-Arbeitszeit	Flexiblere Arbeitszeit
Betrieblicher Status	an Berufsausbildung, hierarchische Position geknüpft	leistungsbezogen
Art der Beschäftigungsverhältnisse	dauerhafte Vollzeitstellen	Pluralisierung der Beschäftigungsverhältnisse
Qualifikationsanforderungen	Standardisierte Qualifikationsprofile („Berufe“)	Eigenständigkeit, Initiative, Eigenverantwortlichkeit ...“
Organisatorischer Wandel	durch das Topmanagement bzw. dominante Koalitionen	durch beständige Infragestellung aller Interpretations- und Handlungsmuster in Arbeits- und Projektgruppen, Netzwerken und Reorganisationen



Fazit

- Im Zentrum lernender Organisationen steht die Fähigkeit zur gezielten Erzeugung, Nutzung, Verbreitung, Umsetzung und Neukombination von Wissen. Es geht um die Konstitution, Stabilisierung und Infragestellung organisatorischer Wahrnehmungs- und Verhaltensmuster. Organisatorisches Lernen ist mehr als organisatorischer Wandel; Lernen kann auch Verfestigung und Zerstörung („Vergessen“) bedeuten
- Organisatorisches Lernen ist nicht nur das kumulierte Ergebnis individueller Lernerfolge. Es geht um die Entwicklung eines eigenständigen organisatorischen Lernvermögen (im Sinne der Fähigkeit, organisatorische Regeln und Routinen angesichts neuer Ziele und Herausforderungen zu revidieren). Zugespitzt: Kluge Menschen können in „dummen“, lernfeindlichen Organisationen arbeiten – und umgekehrt
- Organisatorisches Lernen ist mit Dilemmata verbunden: Beispielsweise wird zum einen von Organisationen Berechenbarkeit, Stabilität und Effizienz (durch Routinisierung) erwartet. Zum anderen werden Flexibilität, Veränderungsbereitschaft und Innovationsfähigkeit verlangt.



Ausblick: Ist Lernen überhaupt in jeder Situation ein Vorteil?

- **Lob der Ignoranz:** „Komplexere Orientierungen ... steigern nicht notwendig die Treffsicherheit strategischen Handelns“ Komplexeres Wissen impliziert mehr Irrtumsquellen als ein simpler Regelkanon“ => Resultate sind „systematically less certain, more remote in time, and organizationally more distant from the locus of action“ (March 1991, zitiert nach Wiesenthal 1995: 142)

Quelle: Wiesenthal, Helmut, 1995: Konventionelles und unkonventionelles Organisationslernen: Literaturreport und Ergänzungsvorschlag. Zeitschrift für Soziologie 24, H. 2: 137-155.



14. Organisationen und ihre Berater: Eine systemische Perspektive



Der Unternehmensberater

„Es war einmal ein Schäfer, der seine Schafherde am Rande einer verlassenem Straße hütete. Plötzlich brauste ein nagelneuer Porsche Boxter heran und hielt neben ihm mit quietschenden Reifen. Der Fahrer, ein junger, sehr adretter Mann mit BOSS-Anzug, CERRUTI-Schuhen, RAY-BAN-Sonnenbrille und einer YSL Krawatte stieg aus dem Auto und fragte den Schäfer: "Wenn ich herausfinde wie viele Schafe Sie haben, bekomme ich dann eines?" Der Schäfer sieht den jungen Mann an, dann seine grasende Schafherde und antwortet: "Gut, wenn Sie das können, dann bekommen Sie ein Schaf".

Der junge Mann parkt das Auto, verbindet sein Notebook mit seinem Handy, surft im Internet die NASA-Homepage an, scannt die Umgebung mit seinem GPS-System, öffnet eine Datenbank und 60 Excel-Sheets mit diversen Makros und druckt mit seinem high-tech-mini-printer eine 150seitige Auswertung mit Farbbildern und Grafiken aus. Dann wendet er sich dem Schäfer zu und sagt: "Sie haben genau 1586 Schafe in Ihrer Herde". Der Schäfer antwortet. "Das ist richtig, Sie können sich ein Schaf nehmen". Der junge Mann nimmt sich ein Schaf und setzt es in seinen Porsche.

Der Schäfer wendet sich nun an den jungen Mann und fragt: "Wenn ich Ihren Beruf errate, bekomme ich dann mein Schaf zurück?" Der junge Mann antwortet: "Ja, warum nicht. Mal was anderes." Der Schäfer sieht ihm tief in die Augen und sagt ihm: "Sie sind ein Unternehmensberater." "Wie konnten Sie das wissen?" fragt ihn der junge Mann sichtlich verblüfft. "Sehr einfach" antwortet da der Schäfer: "Erstens sind Sie hier erschienen, ohne dass ich Sie angerufen habe. Zweitens haben Sie etwas erzählt, was ich sowieso schon wusste und mir dafür etwas in Rechnung gestellt und drittens wissen Sie überhaupt nicht, was ich hier mache, sonst hätten Sie nicht meinen Hund eingepackt."



Der Beruf des Organisationsberaters

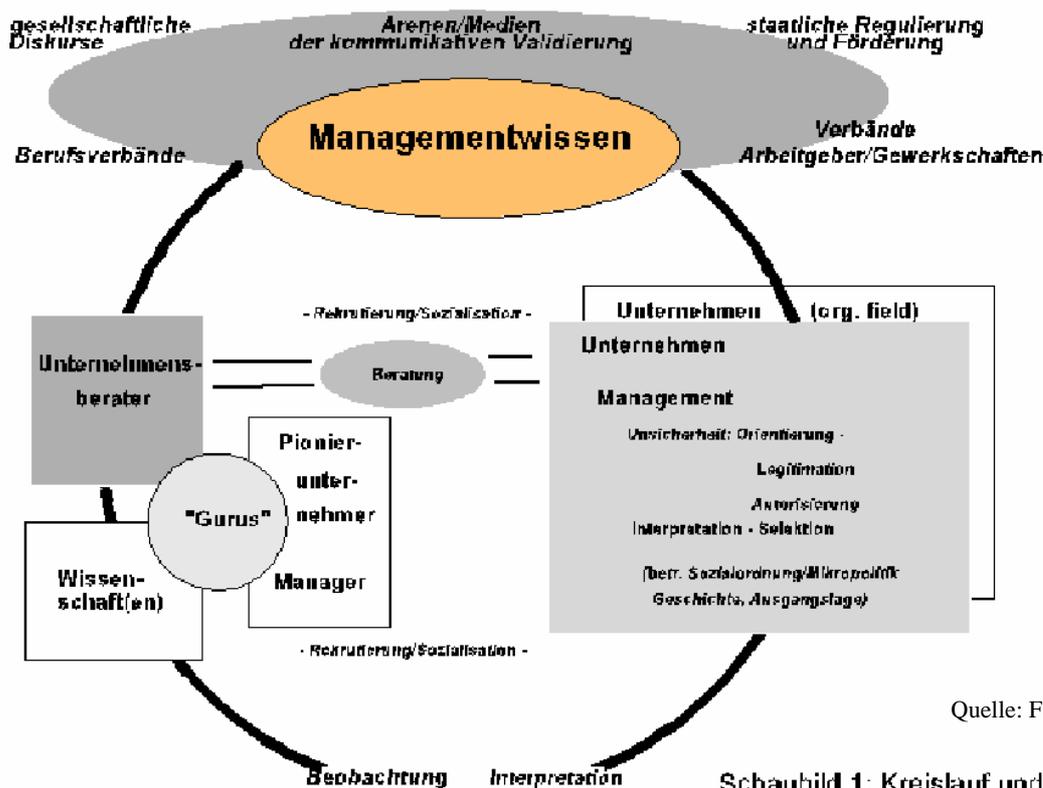
- „Beratung bedeutet Vermittlung von eigenem Wissen oder Einschätzungen an andere Personen zur Unterstützung bei einer Problemlösung oder Entscheidungsfindung“
- Merkmale von Unternehmensberatung
 - Fehlende berufliche Professionalisierung
 - Geringe Markteintrittsbarrieren
 - Breites Leistungsspektrum
- Marktvolumen
 - 23,8 Mrd. DM (2000)
 - Ca. 68.000 Management-, IT- und Personalberater in rund 14.700 Beratungsgesellschaften (2000). 1996 noch 41.000 Berater in 9.000 Unternehmen.
 - Anteil der 40 größten Consultingfirmen am Gesamtmarkt: 47 % (2000)
 - Größte deutsche Beratungsunternehmen 1996: Andersen Consulting, McKinsey, Roland Berger & Partner, CSC Ploenzke; Schitag Ernst & Young, Boston Consulting Group
 - Europaweit 260.000 Consultants in 40.000 Beratungsgesellschaften (1999)
- Tätigkeitsfelder der europäischen Wirtschaftsberater
 - IT-Beratung (44 %)
 - Strategieberatung (27 %)
 - Organisationsberatung (23 %)
 - Human Resource Management; Personalberatung (6 %)
 - Zukunftsfelder: e-Business; Beratung bei Mergers & Acquisitions; Change Management



Amtshilfe Große Management-Beratungsunternehmen*	Gesamtumsatz in Deutschland 2002 in Millionen Euro	Mitarbeiter 2002	DER SPIEGEL
* nur Firmen, die auch in Politik und Verwaltung tätig sind			
McKinsey & Company Deutschland Düsseldorf	580	1812	
Roland Berger Strategy Consultants München	316	1685	
The Boston Consulting Group München	258	1100	
Deloitte Consulting Düsseldorf	215	683	
A.T. Kearney Düsseldorf	209	543	
Booz Allen Hamilton Düsseldorf	160	384	
Mercer Consulting Group München	125	450	
IBM Unternehmensberatung Hamburg	104	368	
Arthur D. Little Wiesbaden	85	280	
Horváth & Partner Gruppe Stuttgart	31	209	Quelle: Lünendonk



Entstehung und Wandel des Managementwissens Akteure und Prozesse



Quelle: Faust (1998).

Schaubild 1: Kreislauf und Akteure



Gebrauchsanleitung zum Verfassen eines Management-Bestsellers

- Ein revolutionärer, bislang sträflich vernachlässigter Schlüsselfaktor wird in den Vordergrund gestellt
- Die Anwendung der neuen Prinzipien wird als unausweichlich dargestellt
- Die neuen Prinzipien werden mit zentralen Werten der Leser in Verbindung gebracht
- Der Autor macht die Praxis auf ihre eigenen Spitzenleistungen aufmerksam. Erfolge werden personalisiert
- Der potentielle Bestseller ermöglicht eine Katharsis („innere Läuterung“; Wandlung vom Saulus zum Paulus)
- Ein Bestseller ist eine Mischung von Einfachheit (stilisierte Beispiele) und Mehrdeutigkeit (mehrdeutige Metaphern)
- Betont wird, dass die Umsetzung des Konzeptes mit großen Schwierigkeiten verbunden ist (Immunisierung)
- Es wird auf die Ergebnisse systematischer empirischer Untersuchungen verwiesen

Quelle: Kieser, Alfred, 1996: Moden & Mythen des Organisierens, DBW 56: 21-39.



Idealtypen der Unternehmensberatung

	Gutachterliche Beratungstätigkeit	Expertenberatung	Organisationsentwicklung	Systemische Beratung
Organisationsverständnis	Organisation als Mittel zur Realisierung der Geschäftszwecke	Offenes, sozio-technisches, zielgerichtetes System	Organisation als Koalition von Menschen	Organisationen als operativ geschlossene und informationell offene Entscheidungssysteme
Rolle des Beraters	Berater als neutraler Sachverständiger	Initiierung eines gemeinsamen Problemlösungsprozesses von Führungskräften und Beratern	Berater als Experte für die Initiierung von Lernen; Reflexionsinstanz; Coaching von Lernprozessen	Beobachter zweiter Ordnung; andere Beobachtungsschemata
Vorgehensweise	Transfer wissenschaftlicher Erkenntnisse; Informationsbeschaffung und Aufzeigen von Alternativen	Anpassung eines vorher festgelegten Organisationsvorschlags durch Berater und Führungskräfte	Abbildung organisatorischer Verhaltensmuster (Reflexion, Spiegelung)	Unterstützung von Selbstreflexion; Erarbeitung einer neuen Problemsicht; auf latente Strukturen aufmerksam machen
Grenzen	Keine Beteiligung an Umsetzung der Empfehlungen	Keine Beteiligung der Betroffenen	Reflexion kann nicht delegiert werden und ist nicht hinreichend für Entwicklung der Organisation	Verzicht auf Beeinflussung, Veränderung oder Entwicklung des Klienten
Beispiel	Marktstudie	Modernisierung eines Mitarbeiterbeurteilungssystems	Stärkere Beteiligung der Mitarbeiter an Planungsprozessen	

Quelle: Walger, Gerd, 1995: Idealtypen der Unternehmensberatung. S. 1-18. In: Gerd Walger (Hg.): Systemische Unternehmensberatung Köln: Schmidt.



Konventionelle und systemische Organisationsberatungskonzepte

	Mechanischer Beratungsansatz	Systemischer Beratungsansatz
Prinzip	Direkte Intervention	Kontextuelle Intervention (Konsultation)
Grundlegende Annahmen	Lineare Kausalität, Berechenbarkeit, Prognostizierbarkeit	Die Operationen selbstorganisierender Systeme sind nicht zielgerichtet, berechenbar und vorhersagbar; sie sind weder von außen noch von innen steuerbar (Misslingen direkter Interventionen). Es gibt keine objektive, beobachterunabhängige Wirklichkeit.
Verhältnis von Management und Beratung	Externe Berater können durch geeignete Problemlösungen („Inhalte“) zur internen Optimierung beitragen; kein fundamentalen Unterschied zwischen internen und externen Akteuren	Weder die Organisation noch externe Berater kennen die Funktionsweise komplexer Organisationen im Detail; eine beratende Intervention kann nur versuchen, die unterschiedlichen Sichtweisen und Weltansichten produktiv zur Intervention in operativ geschlossene Systeme zu nutzen und hierdurch einen Beitrag zur erhöhten Selbststeuerungs- und Selbstreflexionsfähigkeit des Systems zu leisten (Welche Regeln steuern die Prozesse des Systems?)
Ansatzpunkt für Beratungen	Personen und ausdifferenzierte Teilbereiche	Regelsysteme und Systeme in ihrer Umwelt

Quellen: H. Willke, 1994: Systemtheorie II: Interventionstheorie. UTB; S. Mingers, 1996: Systemische Organisationsberatung. Campus.



Grundlegende Annahmen einer systemischen Beratung

- Interventionen sind nur Impulse, aus denen das Klientensystem das macht, was es machen kann. Die Einflussmöglichkeiten sind sehr begrenzt
- Berater können nur den Widerspruch bezüglich Verändern und Bewahren öffnen. Das Klientensystem trifft die Entscheidung, wie es damit umgeht, selbst
- Alles hat seine Funktion in Relation zum Sinn. Es ist hilfreich, nach dem Guten im Schlechten und dem Schlechten im Guten zu fragen
- Die Definition von Funktionalität ist Sache des Klientensystems
- Vor der Intervention sind Hypothesen über die Situation zu bilden und ist die beabsichtigte Wirkung der Intervention zu planen. Gleichzeitig gilt es aber, nicht der Illusion zu verfallen, dass die erwünschte Wirkung eintreten wird.
- Zwischen Berater- und Klientensystem ist eine klare Grenze zu ziehen
- Das Beratersystem hat sich zu bemühen, die Werte des Klientensystems zu verstehen und zu akzeptieren (Neutralität). Wenn die Werte des Klientensystems aus Sicht des Beratersystems untragbar sind, ist die Beratung zu beenden
- Berater sind Beobachter zweiter Ordnung – im Gegensatz zu den Mitarbeitern des Unternehmens, die Beobachter erster Ordnung sind
- Als Berater hat man darauf zu achten, nicht Personen, sondern die hinter den Personen wirkende Kommunikationsstruktur des Systems erkennen zu wollen

Quelle: Königswieser, Roswita, und Alexander Exner, 1999: Systemische Intervention. Architekturen und Designs für Berater und Veränderungsmanager. Stuttgart: Klett-Cotta, S. 24.



Soziologie und Organisationsberatung

- Soziologisches Wissen ist ein Deutungsangebot und kein Carepaket für die Praxis: Organisationsberatung „konfrontiert die Eigenbeobachtung der Organisation mit der Fremdbeobachtung durch den Berater“ (S. 58)
- In Organisationen kann nicht von außen eingegriffen werden; sie sind operativ geschlossene und informationell offene Systeme, die ihre Entscheidungen nach Maßgabe eigener Kriterien treffen
- Organisationsentwickler sind als Moderatoren bzw. Katalysatoren eines Entwicklungsprozesses und verhelfen dem Klienten dazu, „die eigenen Probleme zu erkennen und zu lösen, da Wandel nur innerhalb der Eigenlogik von sozialen Systemen stattfinden kann“ (S. 61)
- In systemischer Perspektive geht es darum, die Grenze zwischen Beratersystem und Klientensystem aufrecht zu erhalten. Indem die Selbstbeobachtung der Organisation mit der Beobachtung des Beraters konfrontiert wird, kann das Wirklichkeitsverständnis des Klientensystems erschüttert werden. Hierdurch können Lernprozesse ausgelöst werden
- Subjektives Erleben wird rückbezogen auf objektive Strukturen. Die strukturellen Ursachen problematischer Symptome werden entschlüsselt; die betriebliche Problemsicht wird gedeutet ... Diese Deutung zielt auf die Rahmenbedingungen der zu beratenden organisatorischen Einheit, auf ihre spezifischen kulturellen Merkmale sowie die hier existierende mikropolitische Konstellation“ (S. 62f.)

Quelle: Minssen, Heiner, 1998: Sozialwissenschaften und Organisationsberatung. S. 53-72. Jürgen Howaldt und Ralf Kopp (Hg.): Sozialwissenschaftliche Organisationsberatung. Berlin: Sigma.



Kompetenz im Beratungsprozess

- Kompetenz des Klienten: Inhaltsautorität; Entscheidungsautorität; Lösungsautorität

Kompetenz des Beraters

- *Strukturautorität*: Es geht nicht um individuelles Lernen, sondern um Deblockierung durch neue Organisations- und Kommunikationsformen (Gruppenbildungen, Plena, Konfrontationssitzungen, Selbstdarstellungsformen ...)
- *Balanceautorität*: Statt Schuldzuweisungen Fähigkeit zur Erkennung organisatorischer Widersprüche und Entwicklung anderer Umgangsformen mit organisatorischen Dilemmata und Konflikten (Rollenspiele, Bearbeitung von organisatorischen Konflikten ...)
- *Prozessautorität*: Fähigkeit zur Initiierung, Begleitung und Analyse organisatorischer Selbstveränderungsprozesse (jenseits der Meilensteine). Voraussetzungen: Offenheit, Vertrauen in Selbststeuerung, „Werkzeugkasten“ mit Moderationstechniken, guten Fragen etc.

Quelle: Heintel, Peter, 1992: Läßt sich Beratung erlernen? S. 345-377- In: Rudolf Wimmer (Hg.): Organisationsberatung. Neue Wege und Konzepte. Wiesbaden: Gabler.



Umgang mit Widerstand

- „Von Widerstand kann immer dann gesprochen werden, wenn vorgesehene Entscheidungen oder getroffene Maßnahmen ... bei einzelnen Individuen, bei einzelnen Gruppen oder bei der ganzen Belegschaft auf diffuse Ablehnung stoßen, nicht unmittelbar nachvollziehbare Bedenken erzeugen oder durch passives Verhalten unterlaufen werden“
- Symptome: Widerspruch, Aufregung, Ausweichen, Lustlosigkeit
- Konstruktiver Umgang mit Widerstand:
 - **Es gibt keine Veränderung ohne Widerstand**
Kein Widerstand bedeutet, dass niemand an die Realisierung glaubt
 - **Widerstand enthält immer eine ‚verschlüsselte Botschaft‘**
Hinweis auf Bedenken, Befürchtungen, Angst: Warum das Ganze? Kann ich das? Will ich das? Was bringt es mir? Was verliere ich dabei? (Dimensionen: Gehalt, Kontakt, Anerkennung, Selbständigkeit, Entwicklung)
 - **Nichtbeachtung von Widerstand führt zu Blockaden**
Verstärkter Druck führt zu verstärktem Gegendruck
 - **Mit dem Widerstand, nicht gegen ihn gehen**
Dem Widerstand Raum geben, in Dialog treten, Gemeinsame Absprachen und verändertes Vorgehen

Quelle: Doppler, Klaus, und Christoph Lauterburg, 1999: *Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten* (9. Auflage). Frankfurt a.M./New York: Campus, S. 293ff.



Die wichtigsten Interventionsebenen

1. Die Schaffung eines geeigneten Beratungskontextes („Erstkontakt“). In dieser Phase werden die wechselseitigen Erwartungen abgeklärt und die Grundlagen für die Souveränität des Beraters und die Eigenverantwortung des Klienten gelegt. Gefahr: Zu oberflächliche und vordergründige Auseinandersetzung mit den Erfolgskriterien
2. Die Klärung der Frage: „Wer ist mein Klient?“. Die für eine bestimmte Problemstellung zentralen Entscheidungsträger müssen im Zuge des Beratungsprozesses in das Klientensystem integriert werden
3. Neue Vernetzungsformen von Rollenträgern und Organisationseinheiten zur Problembearbeitung: „Probeweise“ Überwindung eingefahrener Kooperationsmuster – aber keine Einbeziehung aller Betroffenen (Komplexität)
4. Die wechselnde Fokussierung bestimmter Themenschwerpunkte: Erweiterung des bisherigen Repertoires an Thematisierungschancen (in Projektgruppen etc.)
5. Das Etablieren von Selbstreflexionsmechanismen (in der Perspektive vorher/nachher oder innen/außen – etwa in Mitarbeitergesprächen oder durch eine Leitbildentwicklung)
6. Der Prozess der Informationsschöpfung im System
7. Die Kooperationsqualität innerhalb des Beraterteams

Quelle: Wimmer, Rudolf, 1995: Wozu benötigen wir Berater? - Ein aktueller Orientierungsversuch aus systemischer Sicht. S. 239-283. In: Gerd Walger (Hg.): *Formen der Unternehmensberatung*. Köln: Schmidt.



Latente Funktionen von Beratern

1. *„Legitimierung*, d.h. Signalisierung an wichtige Stakeholder (Eigentümer, Betriebsrat, Mitarbeiter, Politiker, Kunden), dass im Klientenunternehmen die besten der bekannten Verfahren zur Anwendung kommen;
2. *Kommunikation und Durchsetzung*, d.h. Überzeugung von Betroffenen mittels gekonnt gestalteter Präsentationen und einer geschliffenen Rhetorik, aber auch durch Einsatz von *Expertenmacht*;
3. *Munitierung für Mikropolitik*, d.h. beispielsweise Unterstützung der Projekte bestimmter Koalitionen von Managern oder Torpedierung der Projekte anderer Koalitionen; 4. *Karriereförderung*, d.h. Erhöhung der Karrierechancen von Managern, die die Berater in erster Linie angeheuert haben...;
4. *Sinnstiftung*, d.h. Generierung von „Philosophien“ oder Interpretationen (Ideologien), welche den Managern zu hilfreicher Argumentation gegenüber sich selbst und anderen verhelfen (S. 32).“

„Die (Zahlungen auslösende) Kunst des Unternehmensberaters besteht vor allem darin, die Machtverhältnisse im beratenen Unternehmen zu erkennen, die verschiedenen Erwartungen der einflussreichen Akteure auf Seiten des Klienten auszuloten und so mit diesen Erwartungen umzugehen, dass ihnen weitgehend entsprochen wird, ohne dass die Interessen der Beratungsgesellschaft zu kurz kommen (S. 33).“

Quelle: Alfred Kieser, 2002: Wissenschaft und Beratung. Heidelberg: UNIVERSITÄTSVERLAG WINTER.



Fazit

- Organisationsberatung – ein attraktives Berufsfeld auch für Sozialwissenschaftler
- Grenzen der externen Intervention in operativ geschlossene Organisationen
- Chancen der „Irritation“ organisatorischer Abläufe
- Zahlreiche latente Funktionen von Beratung

