



SRH Hochschule
Heidelberg

Personal & Organisation

P&O II Kurs (1)

2. Veranstaltung

Organisationsforschung und
organisationstheoretische Ansätze

SRH Hochschule Heidelberg

Staatlich anerkannte Hochschule der SRH

Prof. Dr. Janicke Kirksæter



Zur Einbindung des Themas OrgaTheorie



- Um die Rahmenbedingungen für Handlungssteuerung in Organisationen verstehen zu können, müssen wir uns bemühen, die Organisation als Phänomen zu verstehen, soweit dies überhaupt möglich ist.
- Die Organisationsforschung hat theoretische Ansätze hervorgebracht, die einzelne Aspekte von Organisationen beleuchten und so zu einer Fülle von Bildausschnitten verhelfen.
- Dadurch entsteht ein Verständnisraster, das die Wiedererkennung von Konstellationen und denkbaren Entwicklungen in realen Situationen ermöglicht und so den Betrachter in die Lage versetzt, sich auch in sehr komplexen Situationen zu orientieren und sich zurecht zu finden.

Lernziele OrgaTheorie



- Sie begreifen die organisationstheoretischen Ansätze als einen Weg, sich dem Verständnis von Organisationen zu nähern.
- Sie erkennen die Kernaussagen dieser Ansätze in praktischen Fallschilderungen wieder, und ziehen die entsprechenden Schlussfolgerungen daraus.

- Organisationsforschung
- Systematisierung organisationstheoretischer Ansätze
- 1. Kernfrage Leistungsvollzug: Weber, Taylor und Human Relations
- 2. Kernfrage Verhaltenssteuerung: Entscheidungstheorie, Institutionenökonomie und interpretativer Ansatz
- 3. Kernfrage Orga-Struktur: Kosiol'sche Strukturtechnik und situativer Ansatz
- 4. Kernfrage Systemsteuerung: evolutionstheoretischer und Selbstorganisationsansatz

Historische Quellen der Organisationsforschung

- Politik und Staatswesen (z.B. Aristoteles' Stadtstaat als Idealtypus, römische Reichsverwaltung, Feudalsystem, Machiavelli, Kolonialherrschaft, etc.)
- Militär (z.B. preussische Heeresorganisation)
- Katholische Kirche
- -> „Best Practice“, Handlungsempfehlungen für Aufbau und Steuerung von Organisationen nach damaligem Wissen

Quellen der Organisationsforschung heute:

- Soziologie, insbesondere Handlungstheorie; klassische Organisationssoziologie
- Politologie
- Volkswirtschaft
- Betriebswirtschaft
- (Organisations-)Psychologie
- Technische Wissenschaften
- Rechtswissenschaften
- Kultur- und Sprachwissenschaften, etc.

Problematik der Organisationsforschung:

- Unklarheit über den Untersuchungsgegenstand, da wg. hoher Komplexität kaum fassbar; je nach Perspektive der Wissenschaftsdisziplin völlig unterschiedliche relevante Kriterien
- Dadurch Erkenntnisse und Konzepte schlecht integrierbar; Typologien von Organisationen wenig aussagekräftig

Aber:

- Wenigstens Teilaspekte von Organisationen lassen sich systematisch beleuchten; dadurch Grundverständnis organisationaler Mechanismen zumindest möglich
- Es gibt keine Alternativen

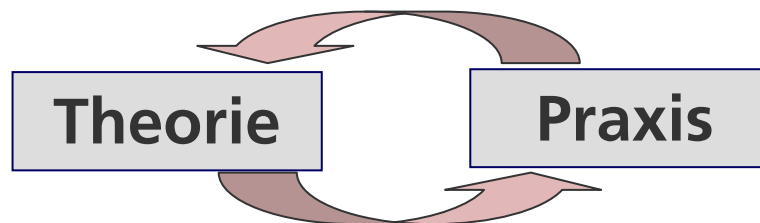
Organisationsforschung - Vorgehen



SRH Hochschule
Heidelberg

Wie „funktioniert“ Organisationsforschung?

- Organisationstheorie ist anwendungsorientiert; der Anstoss für wissenschaftliches Arbeiten kommt oft aus der Praxis
- Hypothesenformulierung: Beobachtete Phänomene werden auf grundlegende, allgemeingültige Wirkmechanismen überprüft
- Annahmen schränken den Geltungsbereich ein; damit sind detailliertere Aussagen über die Zusammenhänge möglich
- Hypothesen werden (soweit möglich) empirisch getestet und Theorien werden immer wieder überarbeitet und weiterentwickelt



Prof. Dr. Janicke Kirksaeter

8

Organisationsforschung - Nutzen



SRH Hochschule
Heidelberg

Die theoretischen Ansätze dienen dem Zweck, Organisationen zu erklären und zu verstehen. Je besser das gelingt, ...

- ... desto eher sind wir in der Lage, die Organisation als Ganzes zu gestalten und zielgerichtet zu steuern
- ... desto wirksamer können wir die Massnahmen formulieren, die die Feinsteuerung des Unternehmens bewirken sollen
- ... desto eher sind wir in der Lage, das kalkulierte Risiko möglicher Fehlentwicklungen vorauszusehen und gegenzusteuern

-> Entstehung von allgemeingültigem Wissen, das auf alle Arten von Organisationen übertragbar und jedermann zugänglich ist

Organisationsforschung - Begriffe



SRH Hochschule
Heidelberg

Menschenbild

Annahmen über das Wesen und das zu erwartende Verhalten des Menschen: Werte, Motive, Wünsche, Gewohnheiten, Verhaltenslogik.

Rationalität

- Entscheider = Nutzenmaximierer: individuelles Nutzenstreben in Entscheidungssituationen (ökonomische Rationalität, z.B.: „Homo Oeconomicus“)
- Entscheider = „Satisfizierer“: sobald das individuelle Anspruchsniveau erreicht ist, wird die Suche nach Alternativen abgebrochen (Begrenzte Rationalität)

Paradigma

- Die prägenden, allgemein akzeptierten Auffassungen während eines Zeitraums
- Wissenschaftliches Weltbild

Hypothese

Vorläufige (plausible / „logische“) Annahmen über den Zusammenhang realer Phänomene (durch Deduktion / Induktion)

Theorie

Umfassende, in sich kausal verknüpfte Systeme von Definitionen, Annahmen, Schlussfolgerungen und Aussagen

Modell

Darstellung eines idealtypischen Wirkmechanismus

Organisationsforschung - Begriffe



SRH Hochschule
Heidelberg

Menschenbilder

rational-economic-man

In erster Linie durch monetäre Anreize motiviert; ist passiv und wird von der Organisation manipuliert, motiviert und kontrolliert; sein Handeln ist rational; Annahmen der Theorie X.

social man

Ist in erster Linie durch soziale Bedürfnisse motiviert: als Folge der Sinnentleerung der Arbeit wird in sozialen Beziehungen am Arbeitsplatz Ersatzbefriedigung gesucht: wird stärker durch soziale Normen seiner Arbeitsgruppe als durch Anreize und Kontrollen des Vorgesetzten gelenkt; Annahmen der Human-Relations-Bewegung.

self-actualizing man

Menschliche Bedürfnisse lassen sich in einer Hierarchie anordnen; der Mensch strebt nach Autonomie und bevorzugt Selbst-Motivation und Selbst-Kontrolle; es gibt keinen zwangsläufigen Konflikt zwischen Selbstverwirklichung und organisatorischer Zielerreichung; Annahme der Theorie Y

complex man

Ist äußerst wandlungsfähig; die Dringlichkeit der Bedürfnisse unterliegt Wandel: der Mensch ist lernfähig, erwirbt neue Motive; in unterschiedlichen Systemen werden unterschiedliche Motive bedeutsam; Annahmen der Situationstheorie

(Quelle: W. Staehle, Management, 4. Aufl., S. 176)

Organisationale Konsequenzen

Klassische Management-Funktionen:

Planen, Organisieren, Motivieren, Kontrollieren; Organisation und deren Effizienz stehen im Mittelpunkt: Organisation hat die Aufgabe, irrationales Verhalten zu neutralisieren und zu kontrollieren.

Aufbau und Forderung von Gruppen:

Soziale Anerkennung der Mitarbeiter durch Manager und Gruppe; die Bedürfnisse nach Anerkennung, Zugehörigkeitsgefühl und Identität müssen befriedigt werden; Gruppenanreizsysteme treten an die Stelle von individuellen.

Manager sind Unterstützer und Förderer (nicht „Motivierer“ und Kontrolleure):

Delegation von Entscheidungen; Übergang von Amts-Autorität zu Fach-Autorität: Übergang von extrinsischer Motivation zu intrinsischer Motivation; Mitbestimmung am Arbeitsplatz.

Manager sind Diagnostiker von Situationen:

Sie müssen Unterschiede erkennen können und verhalten situationsgemäß variieren können; es gibt keine generell richtige Organisation.

Mikro-Ebene: Organisationales Verhalten von Individuen

(1) Kernfrage Leistungsvollzug

- *Wie werden Einzelschritte zu Ergebnissen koordiniert?*

(2) Kernfrage Verhaltenssteuerung

- *Was sind wesentliche handlungsleitende Faktoren in Organisationen?*

Makro-Ebene: Die Gesamtorganisation als solche

(3) Kernfrage Organisationsstruktur

- *Von welchen Faktoren ist die optimale Organisationsstruktur abhängig?*

(4) Kernfrage Systemsteuerung

- *Können komplexe Systeme überhaupt gezielt gesteuert werden, und wenn ja, wie?*

Systematisierung der Ansätze



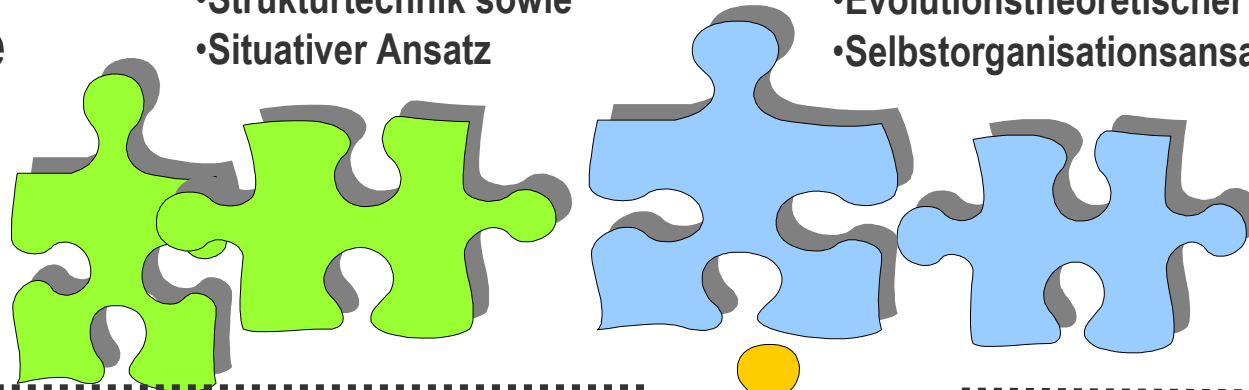
Makro- Ebene

3) Kernfrage Orga-Struktur:

- Strukturtechnik sowie
- Situativer Ansatz

4) Kernfrage Systemsteuerung:

- Evolutionstheoretischer Ansatz
- Selbstorganisationsansatz

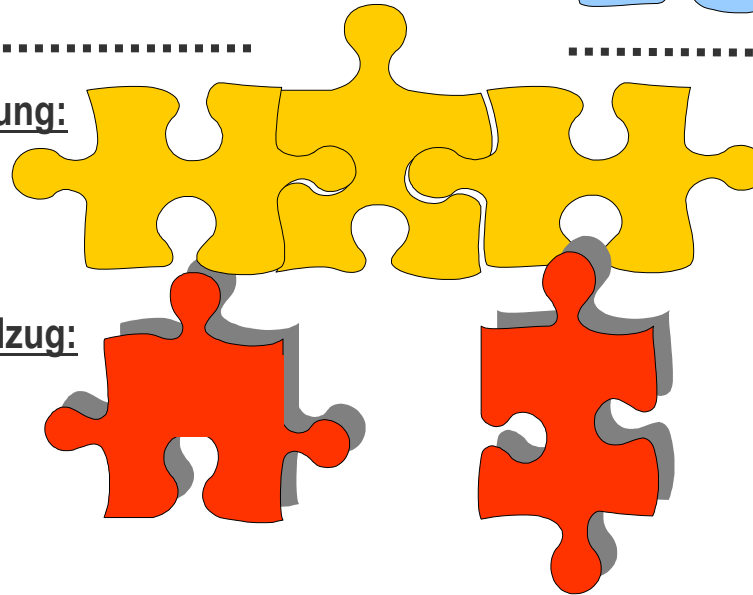


2) Kernfrage Verhaltenssteuerung:

- Entscheidungstheorie
- Institutionenökonomie
- Interpretativer Ansatz

1) Kernfrage Leistungsvollzug:

- Bürokratieansatz
- Tayloristischer Ansatz
- Human Relations Ansatz



Mikro- Ebene

1. Leistungsvollzug – Einstieg



- Koordination von Einzelschritten zu Ergebnissen
- Zur Jahrhundertwende erreichen die Organisationen eine nie gekannte Komplexität, die die Koordinationsaufgabe in den Fokus rücken.

Diese Koordination enthält mehrere Fragen, z.B.:

- Umgang mit Informationsasymmetrien?
- Rolle der Qualifikation Ausführender?
- Regeln vs. Personale Herrschaft?
- Etc.

1. Leistungsvollzug - Taylor



Frederic W. Taylor (1856 – 1915); Grundüberlegung:

- Organisation als Aufgabenerfüllungssystem
- Erste „Massenmärkte“; Produktion als Kernproblem
- Menschenbild: zwei „Klassen“ von Menschen
- Hintergrund: Leistungszurückhaltung durch AN; Mangel an qualifizierten Arbeitern
- Ziel: Ausnutzung von Ressourcen, Wohlstand, weniger Abhängigkeit der AG vom Wissen der AN
- Methode: Beobachtung und Experiment
- -> Messung von Leistungsvollzügen; Sollvorgaben für Abläufe, Arbeitsmenge

1. Leistungsvollzug - Taylor



Taylor's „Scientific Management“

- Extreme Arbeitsteilung / Spezialisierung („Taylorismus“)
- Systematische Personalauswahl
- Dokumentation von Wissen und Abläufen
- Formalisierung und Kontrolle („Bürokratie“?)
- Trennung von Hand- und Kopfarbeit
- Zeit- und Mengenvorgaben (Pensum /-lohn); Standards!
- -> extreme Effizienzsteigerung
- Grundlage für REFA / Fließbandfertigung

1. Leistungsvollzug – Weber



Max Weber (1864 – 1920); Grundüberlegung:

- Organisation als Herrschaftssystem
- Hintergrund: Umwälzung der politischen Verhältnisse
- Autorität als „Chance, für Befehle bei einer angebbaren Gruppe Gehorsam zu finden“
- Frage: wie entsteht stabile **legitime** Ordnung?
- Alternative Herrschaftsformen zur Bürokratie:
 - charismatische H. (Heldentum; Führer - Anhänger)
 - traditionale H. (Feudalismus; Herr - Diener)

1. Leistungsvollzug - Weber



Das „Bürokratiemodell“

Idealtypus: eine Reihe von Merkmalen, die so oder so ähnlich in der Realität vorkommen können -> Voraussagekraft

- Trennung von Berufs- und Privatsphäre
- Rationale, unpersönliche Ordnung; „Funktionieren“
- Amtshierarchie; Instanzenzug, Dienstweg, Arbeitsteilung
- Qualifikation der „Betriebsbeamten“
- Aktenkundigkeit: Nachvollziehbare Vorgänge durch Dokumentation
- -> effiziente Bürokratie ohne Manipulation; aber:
- -> Tendenz zur Verselbständigung des Apparates
- -> wer kontrolliert den Kontrolleur?

1. Leistungsvollzug – Hawthorne Studien



Untersuchung in den **Hawthorne-Werken** (1924 – 1932) der Western Electric Company

- Havard: Roethlisberger, Mayo, Whitehead
- Fragestellung: Zusammenhang zwischen Beleuchtungsstärke und Produktivität der Arbeiterinnen
- Ursprünglich Tayloristischer Ansatz
- Ergebnis:
 - Leistungssteigerung steigt mit mehr Beleuchtung
 - Leistung steigt aber auch bei konstanter oder weniger Beleuchtung!!
- -> Da kann doch etwas nicht stimmen?
- -> nicht ausschliesslich methodische Gründe!
(*Variablenisolierung, Versuchsanordnung, etc.*)

1. Leistungsvollzug – Human Relations Ansatz



- Unterscheidung zwischen formaler und informaler Organisation
- „Parallelsystem“: Überzeugungen, Normen, soziale / zwischenmenschliche Beziehungen („complex man“)
- Produktivität wird beeinflusst durch Kooperationsbereitschaft / Zufriedenheit der Mitarbeiter
- Zufriedenheit von vielen Faktoren abhängig; keine simplen Ursache-Wirkungszusammenhänge
- -> weitere Forschung: Tavistock Institute (ab 1946); **teilautonome Gruppen** in England (Kohlebergbau) und Norwegen (Industrie)

1. Leistungsvollzug – Ergebnisse



- Regeln definieren den Ablauf von und die Schnittstellen zwischen Einzelvorgängen
- Der Koordinationsbedarf steigt überproportional zur Anzahl der Einzelvorgänge
- Arbeitsteilung bringt klare Spezialisierungsvorteile
- Durch Standardisierung kann Menge und Qualität gesteigert werden
- Das Wissen im Unternehmen muss systematisiert und gemanagt werden
- Auch „weiche“ Faktoren (Führungsstil, Sozialhygiene, . . .) tragen nachweisbar zur Leistung bei

2. Verhaltenssteuerung - Einstieg



- > Was sind wesentliche handlungsleitende Faktoren?
- Akteure orientieren sich anhand übergreifender Strukturen, und treffen ihre Entscheidungen im Spannungsfeld von Individuum und Organisation.
 - Die Organisation produziert dauernd typische Probleme und Lösungen. Entscheidungen dienen dabei der Komplexitätsreduktion und erzeugen die Kanalisation künftiger Entscheidungen und Problemlösungen.
 - Welche Entscheidungen naheliegend bzw. einleuchtend sind, hängt von der (geteilten) subjektiven Wahrnehmung der Akteure ab.

2. Verhaltenssteuerung - Institutionenökonomik



-> *Property-Rights-A, Transaktionskosten-A., Principal-Agent-A.*

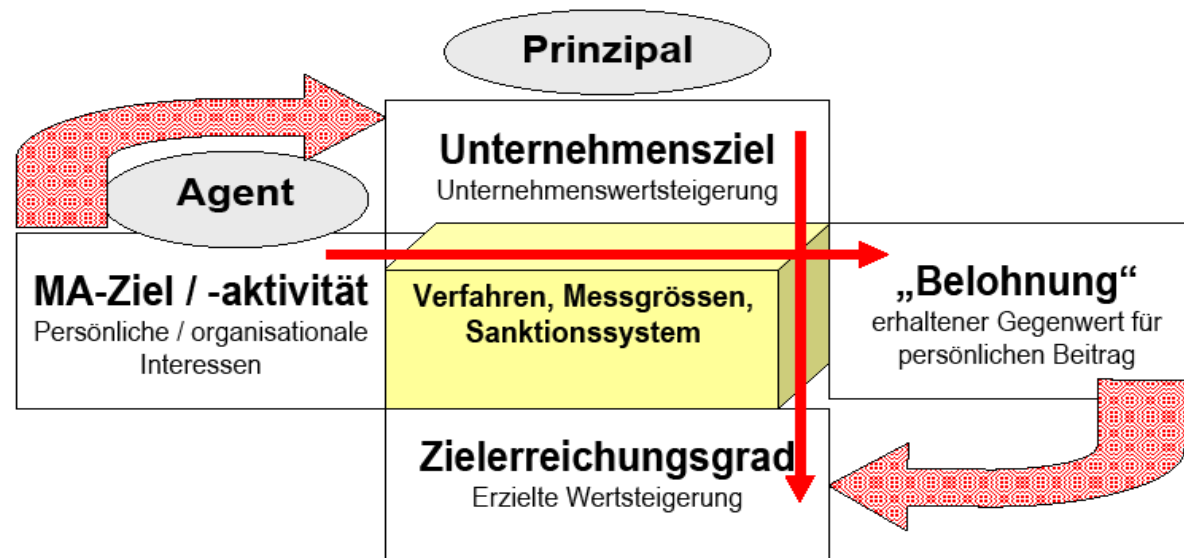
- O. als Netzwerk relationaler **Verträge** zwischen Personen
- Verträge delegieren Verfügungsrechte von Eigentum (Gebrauch, Ertrag, Substanz, Übertragung) von Prinzipal zu Agent
- Verträge sind kündbar;
 - Anreizproblem zwischen Nutzung und Erhalt der Sache
- Verträge sind unterbestimmt;
 - Kontrollproblem durch asymmetrische Information
 - Opportunismus: „listige“ Verfolgung von Eigeninteressen
- Zusätzliche Regeln als Lösung nur bedingt geeignet, da Exekution aufwendig (Transaktionskosten) und Regelbruch ggf. nicht entdeckbar (asymmetrische Information)

2. Verhaltenssteuerung - Institutionenökonomik



Verhaltenssteuerung möglich:

- Moralisch durch Bindung (Loyalität)
- Juristisch durch Hierarchie (Sanktion)
- Utilitaristisch durch Anreize (Marktprinzip)



2. Verhaltenssteuerung - Entscheidungstheorie



- *(Entscheidungslogischer Ansatz: instrumentell)*
- **Entscheidungsprozessorientierter Ansatz: deskriptiv**
- Organisation = Strukturierung von Informationsverarbeitung: Infos aufnehmen, weitergeben, filtern, interpretieren, zerlegen, bündeln, ...
- Organisationales Handeln = Entscheiden; Wahlakt zwischen Alternativen
- Organisieren = Entscheidungsprozesse ermöglichen und steuern
- -> Begrenzte Rationalität / Alternativensuchräume
- -> Ziele oft mehrdeutig / inkonsistent
- -> Routinen überlagern Entscheidungsnotwendigkeiten

2. Verhaltenssteuerung - Entscheidungstheorie



Hypothesen zu Entscheidungen in Organisationen

- Es gibt eine zunehmende *Persistenz von Handlungspfaden*: je öfter eine Handlung durchgeführt wird, desto geringer sind die Handlungskosten -> desto attraktiver die Option
- Entscheidungen reduzieren die *Komplexität*: von hier aus sind nur noch wenige Optionen offen (-> „Ausblenden von Alternativen“)
- *Ausführungsprogramme* regeln die Art und Weise, wie im Einzelfall gehandelt werden soll
- *Entscheidungsprogramme* regeln die Art und Weise, wer wie über die Führungsprogramme bestimmt („Who rules the rules?“) -> siehe *Zentralitätsproblem*
- Ex-post-Rationalisierung: „Wenn die Entscheidung XY gefallen ist, muss dies nachvollziehbare Gründe gehabt haben.“

-> „*Bielefelder Schule*“: *Niklas Luhmann / Dirk Baecker*

2. Verhaltenssteuerung - Entscheidungstheorie

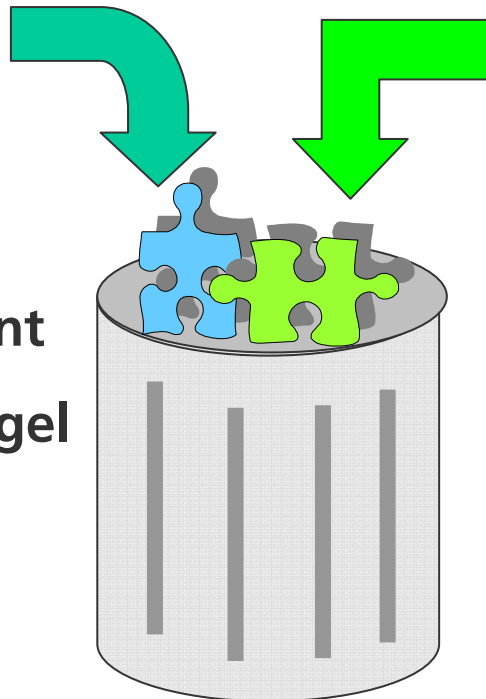


Garbage-Can-Modell nach Simon / March

Die Organisation „produziert“ laufend
typische „Probleme“ und *typische „Lösungen“*

Typische Probleme:

- Zu hohe Kosten
- Zu wenig Umsatz
- „falsches“ Sortiment
- Qualifikationsmangel
- Ineffizienzen
- etc.



Typische Lösungen:

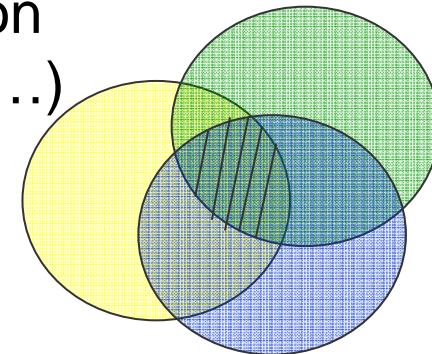
- Stellenabbau
- neue Standorte
- neue Produkte
- Restrukturierung
- Personalentwicklung
- etc.

-> „Zufällige“ *Passung* zwischen *Problem* und *Lösung*

2. Verhaltenssteuerung – Interpretativer A.



- Konstruktion der organisationalen Wirklichkeit durch Interpretation von Regeln, Interaktion, Signalen, ...
- Deutungshilfe: Unternehmenskultur (gelebte Werte und Normen), Glaubenssätze, Mythen, Erwartungen, Rituale, ...
- Aufgabe der Organisation:
 - Vereinheitlichung der Deutungsmuster
 - Perspektivenkongruenz durch Interaktion (Kommunikation, Lernen, Aushandeln, ...)
 - Verbindlichkeit durch Konsens
- -> Handlungssteuerung nur im Bereich geteilter Wirklichkeit möglich



2. Verhaltenssteuerung – Ergebnisse



- Entscheidungsprozesse sind nur bedingt über Struktur steuerbar, steuern aber ihrerseits das Tagesgeschäft
- In der Entscheidungssituation wird nicht die optimale, sondern die nächste pragmatische Lösung gewählt. Nur kurzfristige / selbstbetreffende Konsequenzen werden bedacht; Ziele sind oft inkonsistent / unklar
- Damit die Entscheidungen einzelner im Sinne des Unternehmens getroffen werden, müssen entweder feste Regeln hierfür herrschen (aber: Transaktionskosten, Opportunismus) oder die Einzel- und Unternehmensinteressen müssen synchronisiert werden (Principal-Agent-Problem)
- Regeln, Ziele, Vorgaben, ... müssen interpretiert werden. Dies tut der Einzelne innerhalb seiner individuell konstruierten Wirklichkeit. Dies bedeutet, dass Verhaltenssteuerung im Unternehmen grundsätzlich nur mit grosser Einschränkung überhaupt möglich ist

3. Orga-Struktur - Einstieg



- Müsste es denn nicht möglich sein, die optimale Organisationsstruktur herauszufinden?

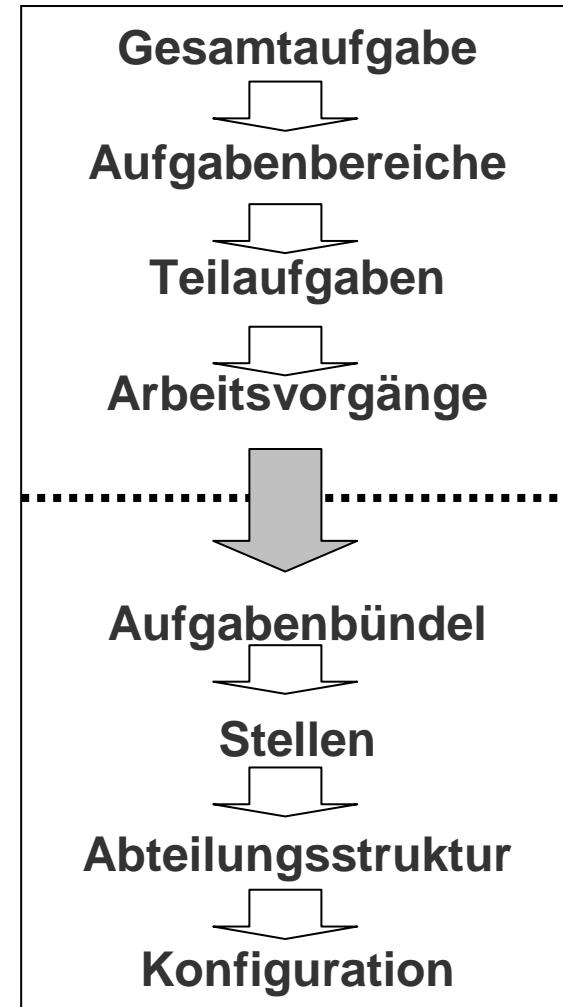
Hierfür sind 2 Zugänge denkbar:

- ... analytisch, indem man die wesentlichen Gestaltungsvariablen quasi „am grünen Tisch“ schlüssig aufeinander abstimmt
- ... empirisch, indem man die relevanten Faktoren anhand einer Vielzahl erfolgreicher Fälle erhebt und dann Ausprägungen und Zusammenhänge untersucht.

3. Orga-Struktur - Strukturtechnik



- **Erich Kosiol (1959, 1962)**
- Organisation als Zweckerfüllungssystem (Marktaufgabe)
- Dauerhafte Aufgabenteilung spiegelt sich in Organisationsstruktur
- Struktur entsteht durch Zerlegung der Marktaufgabe und Integration aller Teilvollzüge in Stellen / Abteilungen
- -> aber: optimale Organisationsstruktur nicht aus Marktaufgabe allein ableitbar
- -> andere Faktoren wie Entstehungsgeschichte der O., Markt, etc. auch wichtig



-> *analytischer Zugang*

Prof. Dr. Janicke Kirksaeter

3. Orga-Struktur – Situativer Ansatz



- **Vergleichende Organisationsforschung:** Erklärung der Unterschiede zwischen Organisationen durch Kontext
- Ziel: „optimale“ Organisationsstruktur?
- Variablen:
 - Struktur (z.B. Leitungsspanne und –tiefe)
 - Führung (z.B. Personen- oder Aufgabenorientierung)
 - Effizienz (z.B. Gewinn-/ Umsatzentwicklung)
- Ergebnis:
 - Eindeutige Ursache-Wirkungszusammenhänge nicht auffindbar
 - Komplexität von Organisationen nicht hinreichend in Variablen fassbar
 - keine allgemeingültigen Muster erkennbar

-> ***empirischer Zugang***

Prof. Dr. Janicke Kirksaeter

3. Orga-Struktur – Ergebnisse



- Das gedankliche Grundschema bei Organisieren ist immer dasselbe: Eine Aufgabe wird bis auf die kleinste Ebene zerlegt (Nutzung der Spezialisierungsvorteile) und die einzelnen Arbeitsvorgänge nach bestimmten Kriterien (Sachlogik des Arbeitsergebnisses) neu gebündelt
- Es gibt eine begrenzte Menge generell-abstrakter Gestaltungsvariablen für eine Organisation, anhand derer diese analysiert und indirekt gesteuert werden kann.
- Es lassen sich strukturelle Gemeinsamkeiten erfolgreicher Unternehmen nur bedingt empirisch erheben. Diese sind zudem nicht präzise genug für konkrete Gestaltungsempfehlungen; ein *prinzipielles* „Erfolgsrezept“ ist nicht ableitbar.

4. Systemsteuerung - Einstieg



- Wenn eines der konstituierenden Merkmale einer Organisation das des sozialen Systems ist, dann muss dies doch Konsequenzen auf die prinzipielle Gestaltbarkeit haben.
- Systeme unterliegen gewissen Mechanismen, die die Systementwicklung steuern. Eine gezielte System- bzw. Organisationsgestaltung müsste also an diesen Meta-Mechanismen ansetzen.
- Ausserdem stellt sich die Frage nach dem Ob, wie und wohin einer ungesteuerten Systementwicklung.

4. Systemsteuerung – evolutionstheoretischer A.



- Organisation ist Ergebnis einer zumeist unkontrollierbaren und unvorhersehbaren Systementwicklung
- Es gelten die Grundprinzipien der Evolution:
 - Variation (sowohl gewollt als auch zufällig) -> mögl. viele!
 - Selektion / Existenzkampf („survival of the fittest“)
 - Retention (Weitergabe nützlicher Merkmale)
- Organisationen unterscheiden sich durch Routinen (wie Dinge getan werden) und Kernkompetenzen (Erfahrung, Spezialwissen)
- -> Erfolg / Lernprozesse kaum kopierbar / bewusst herstellbar
- -> Überlebensfähigkeit von Organisationen kaum vorhersehbar (teils widersprüchliche empirische Befunde)
- -> Strategie gibt Bandbreite vor; geringe Steuerbarkeit

4. Systemsteuerung – Selbstorganisations-A.



- Wegen Komplexität ist die gezielte Gestaltung von Organisationen nur bedingt möglich
- Regel-“Lücken“ (Grauzone) werden durch Selbstorganisation aufgefüllt
- Selbstorganisation als „spontane Ordnungsbildung“, die notwendig / zweckmässig / ist („immanente Systemrationalität“)
- Normen als Orientierung für organisationales Handeln
- Soziale Normen ergänzen „technische / strukturelle / formelle“ Normen bis hin zur Überlagerung („Parallelsystem“)

Exkurs: Systemtheorie



Was ist ein System?

- System: Verbindung der Elemente untereinander ist enger als Verbindung nach aussen (dito: Subsystem)
- Funktionalität: Beitrag zum Bestandserhalt und / oder zur Zielerfüllung
- Emergenz: „1+1=3“, Systemeigenschaften transzendieren die Eigenschaften einzelner Systemelemente (nicht voraussagbar und nicht erforschbar)
- Autopoiesis: Eigenreproduktion des Systems aus sich selbst heraus
- Äquifinalität: verschiedene Wirkfaktoren können zu gleichen Systemzuständen führen
- Kontingenz: verschiedene Systemzustände oder Ergebnisse können mit gleicher Wahrscheinlichkeit eintreten (nicht zufällig, aber auch nicht voraussagbar)
- Rückkopplung: durch das System ausgelöste Änderungen der Umwelt werden in das System zurück gespeist
- Schwellenwert: Punkt der qualitativen Veränderung der Systemreaktion bei linearer quantitativer Veränderung der Einflussfaktoren
- Differenzierung: Entwicklung / Wachstum des Systems durch zunehmende Arbeitsteilung

Exkurs: Systemtheorie



Was ist ein **soziales** System?

- Rolle: „ärgerliche Tatsache der Gesellschaft“ (Dahrendorf), sanktioniertes Bündel von Erwartungen an das Verhalten eines Positionsinhabers (Normen); Reziproke Verschränkung zwischen Rollen, z.B. Führungskraft – Mitarbeiter, Schüler – Lehrer, etc.
- Sanktion: „Belohnung“ oder „Bestrafung“ von Handlungen, z.B. durch Anerkennung
- Norm: allgemeingültige Verhaltensregel; Regelbruch wird sanktioniert
- Konvention: Übereinkunft darüber, wie Dinge zu tun sind (i.d.R. nicht sanktioniert)
- Reziprozitätsprinzip: Grundsatz der Gegenseitigkeit („wie du mir, so ich dir“)
- Korporativer Akteur: Positions- bzw. Stelleninhaber, der aus seiner organisationalen Rolle heraus handelt (als Teamleiter, Controller, Betriebsrat, ...); Rollenkonflikte möglich
- Interaktion: das Handeln eines Akteurs ist auf das des anderen bezogen
- Wert: allgemein geteilte Vorstellung über Wünschenswertes
- Sozialisation: Erlernen von Normen und Werten einer Gruppe im Verlaufe der Mitgliedschaft
- Devianz: (norm-)abweichendes Verhalten, das zum Ausschluss führen kann

4. Systemsteuerung – Ergebnis



- Wenn selbst das Einzelverhalten bzw. einzelne (Entscheidungs-)Prozesse nur schwer steuerbar sind, stellt sich die Frage, wie ein Unternehmen als komplexes sozioökonomisches System steuerbar sein soll
- Die Erfahrung zeigt, dass unregulierte „Grauzonen“ eine spontane Ordnung entwickeln; und das formale Regeln durch (situativ sinnvolle) informelle überlagert werden können („*Parallelsystem*“)
- Je systemkonformer die Regeln, desto geringer sind die Transaktionskosten für deren Durchsetzung
- Es gibt eine Interdependenz zwischen Aufbau- und Ablauforganisation: Strukturen kanalisieren Prozesse, und aus Prozessen bilden sich Strukturen.
- Die Gesamtsystemsteuerung des Unternehmens findet durch die Strategie statt.

- Lesen Sie die organisationstheoretischen Ansätze in Bea / Göbel bedarfsweise nach. Welche zusätzlichen Schlussfolgerungen können Sie ziehen:
 - für die praktische Relevanz der Ansätze
 - für die Rolle des Menschenbildes in der Organisationsforschung?
- Der Text Auszug OrgaTheo soll Ihnen helfen, die Verbindung zwischen der Handlungstheorie und der Organisationsforschung bei Bedarf noch einmal nachzuvollziehen.
- Eigenrecherche: welche prominenten Titel / Autoren beschäftigen sich mit dem Thema Organisationstheorie? Suchen Sie 4-5 heraus und vergleichen Sie die Inhaltsverzeichnisse. Welche inhaltlichen Schwerpunkte lassen sich ausmachen?

Selbstlernzeit - Übungsfragen



- 1) Hans Albert, ein berühmter Wissenschaftstheoretiker, hat einmal das Bonmot geprägt: „Nichts ist praktischer als eine gute Theorie“. Bitte mit einigen Sätzen kommentieren / begründen.
- 2) Zu unserem fast aktuellen wissenschaftlichen Paradigma gehört, dass Wissenschaft wertfrei zu sein habe, d.h. *normative* Aussagen, also solche über „gut“ oder „schlecht“, haben dort nichts zu suchen. Gleichzeitig ist doch im Zusammenhang mit betriebswirtschaftlichen Konzepten meist von „Vor- und Nachteilen“ die Rede. Wie passt das zusammen?
- 3) Staehle unterscheidet die vier Menschenbilder „rational man“, „social man“, „self actualizing man“ und „complex man“. Wann gilt welches, oder wie ist das zu verstehen?
- 4) Bürokratie ist ja gemeinhin in unserem Sprachgebrauch ein Synonym für ein Übermass an Regularien und „Papierkram“, lange Entscheidungswege und Unflexibilität. Gleichwohl ist auch eine moderne Organisation nicht ohne bürokratische Vorgänge im Weber'schen Sinne nicht denkbar. Wie passt das zusammen? Argumentieren Sie mit dem Substitutionsprinzip aus der Organisationslehre (vgl. auch 6. Veranstaltung)

Selbstlernzeit - Übungsfragen

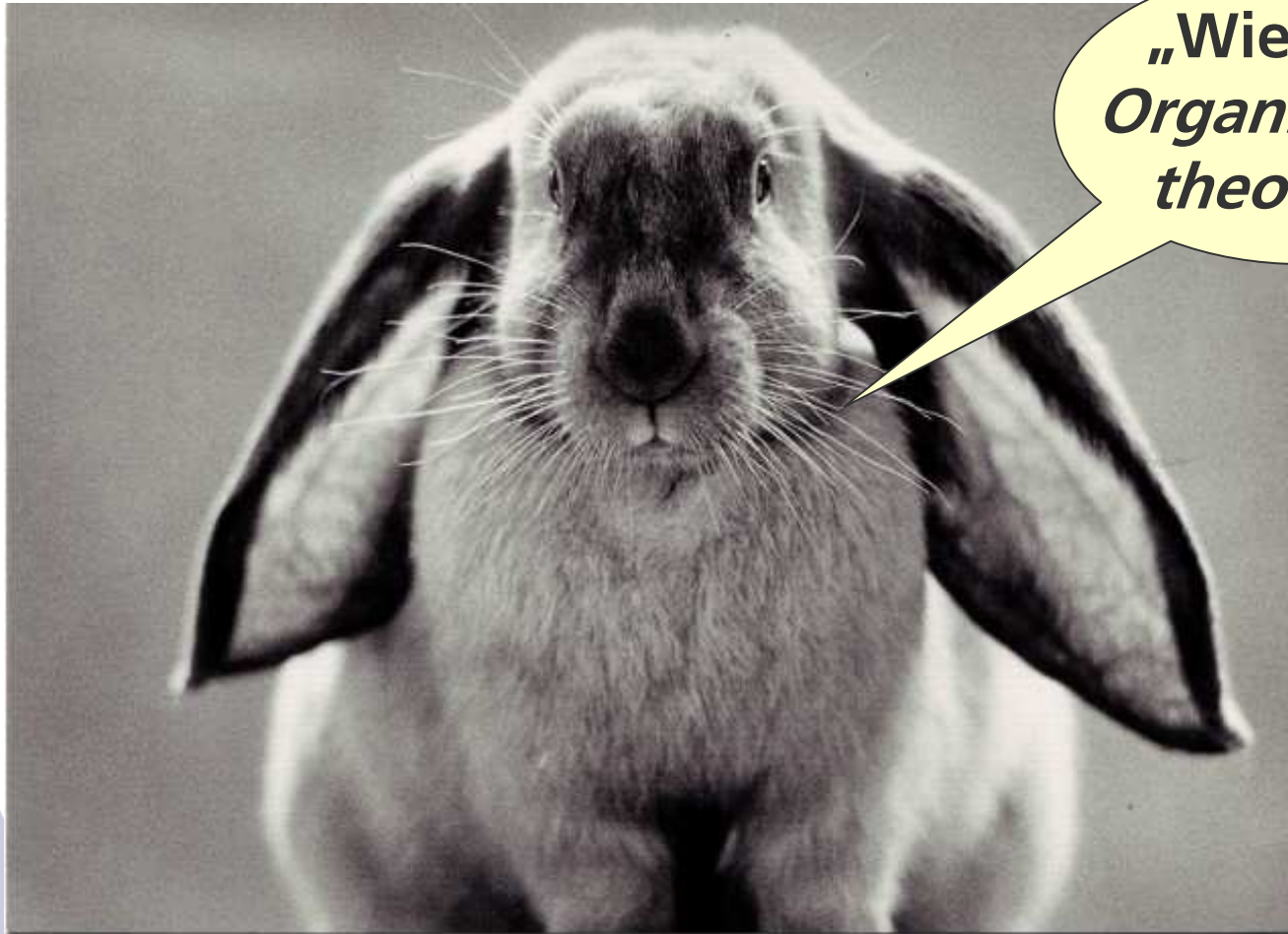


- 5) Inwiefern könnte man behaupten, dass mit Taylor die Bürokratie auch in die Produktion eingezogen ist? Bitte kurzer Kommentar.
- 6) In „Nathan der Weise“ lautet ein Satz des Protagonisten: „Der Forscher fand nicht selten mehr als er zu finden hoffte“. Inwiefern trifft dies auf die Hawthorne-Studien zu, aus denen ja bekanntlich der Human-Relations-Ansatz hervorging?
- 7) Der Zusammenhang zwischen dem Institutionenökonomischen Ansatz und dem systematischen Unterschied zwischen positiven und negativen Sanktionen (aus der 1. Veranstaltung) liegt auf der Hand. Zeigen Sie diesen kurz auf!
- 8) Auch der interpretative Ansatz ist offenbar in der Handlungstheorie verankert. Auf welches Konzept / welche Folie kann hier Bezug genommen werden? Bitte kurz kommentieren.
- 9) Über welche beiden Zugangswege hat die Organisationsforschung versucht, etwas über die optimale Organisationsstruktur herauszufinden, und mit welchem Ergebnis?

Das Letzte ...



SRH Hochschule
Heidelberg



Prof. Dr. Janicke Kirksaeter

44

