

Fritz B. Simon

Einführung in die systemische Organisationstheorie

Sechste Auflage, 2018

Mitglieder des wissenschaftlichen Beirats des Carl-Auer Verlags:

Prof. Dr. Rolf Arnold (Kaiserslautern)	Prof. Dr. Wolf Ritscher (Esslingen)
Prof. Dr. Dirk Baecker (Witten/Herdecke)	Dr. Wilhelm Rotthaus (Bergheim bei Köln)
Prof. Dr. Ulrich Clement (Heidelberg)	Prof. Dr. Arist von Schlippe (Witten/Herdecke)
Prof. Dr. Jörg Fengler (Köln)	Dr. Gunther Schmidt (Heidelberg)
Dr. Barbara Heitger (Wien)	Prof. Dr. Siegfried J. Schmidt (Münster)
Prof. Dr. Johannes Herwig-Lempp (Merseburg)	Jakob R. Schneider (München)
Prof. Dr. Bruno Hildenbrand (Jena)	Prof. Dr. Fritz B. Simon (Berlin)
Prof. Dr. Karl L. Holtz (Heidelberg)	Dr. Therese Steiner (Embrach)
Prof. Dr. Heiko Kleve (Witten/Herdecke)	Prof. Dr. Dr. Helm Stierlin (Heidelberg)
Dr. Roswita Königswieser (Wien)	Karsten Trebesch (Berlin)
Prof. Dr. Jürgen Kriz (Osnabrück)	Bernhard Trenkle (Rottweil)
Prof. Dr. Friedebert Kröger (Heidelberg)	Prof. Dr. Sigrid Tschöpe-Scheffler (Köln)
Tom Levold (Köln)	Prof. Dr. Reinhard Voß (Koblenz)
Dr. Kurt Ludewig (Münster)	Dr. Gunthard Weber (Wiesloch)
Dr. Burkhard Peter (München)	Prof. Dr. Rudolf Wimmer (Wien)
Prof. Dr. Bernhard Pörksen (Tübingen)	Prof. Dr. Michael Wirsching (Freiburg)
Prof. Dr. Kersten Reich (Köln)	

Reihengestaltung: Uwe Göbel
Umschlag: Heinrich Eiermann
Satz: Verlagsservice Hegele, Heiligkreuzsteinach
Printed in the Czech Republic
Druck und Bindung: FINIDR, s.r.o.



Sechste Auflage, 2018
ISBN 978-3-89670-602-7
© 2007, 2018 Carl-Auer-Systeme Verlag
und Verlagsbuchhandlung GmbH, Heidelberg
Alle Rechte vorbehalten

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation
in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische
Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Informationen zu unserem gesamten Programm, unseren Autoren
und zum Verlag finden Sie unter: www.carl-auer.de.

Wenn Sie Interesse an unseren monatlichen Nachrichten
aus der Vangerowstraße haben, abonnieren Sie den Newsletter
unter <http://www.carl-auer.de/newsletter>.

Carl-Auer Verlag GmbH
Vangerowstraße 14 • 69115 Heidelberg
Tel. +49 6221 6438-0 • Fax +49 6221 6438-22
info@carl-auer.de

- 1. Einleitung: Wozu Organisationstheorie? ... 7**
- 2. Historischer und theoretischer Kontext ... 11**
 - 2.1 Vom „organisierten Verhalten“ zur „Organisation“ ... 11
 - 2.2 Handlungssystem vs. Kommunikationssystem ... 16
 - 2.3 Organisationen als autopoietische Systeme ... 23
- 3. Der Mythos der Rationalität ... 29**
 - 3.1 Zweckrationalität: Zwecke und Mittel ... 29
 - 3.2 Systemrationalität: System und Umwelt ... 31
- 4. Die Organisation und ihre Mitglieder ... 35**
 - 4.1 Psychische Systeme als Umwelten von Organisationen ... 35
 - 4.2 Die Kopplung von Personen und Rollen ... 41
 - 4.3 Erwartungen und Strukturen ... 46
 - 4.4 Spiele und Regeln ... 49
- 5. Die Beobachtung der Organisation ... 52**
 - 5.1 Unterscheiden und Bezeichnen ... 52
 - 5.2 Formen der Beobachtung ... 55
 - 5.3 Reentry ... 58
 - 5.4 Daten, Informationen, Wissen und Lernen ... 60
- 6. Organisation und Entscheidung ... 66**
 - 6.1 Unsicherheitsabsorption ... 66
 - 6.2 Entscheidungsprämissen: Programme, Kommunikationswege, Personen ... 70
- 7. Kopplungen ... 76**
 - 7.1 Akteure und Aktionen ... 76
 - 7.2 Lose und feste Kopplungen ... 77

7.3	Eine Typologie von Organisationen ...	79
7.4	Kommunikationsmedien ...	82
8.	Macht und Organisation ...	87
8.1	Was „ist“ Macht? ...	87
8.2	Unsicherheitsabsorption als Funktion von Macht ...	90
8.3	Die Funktion der Hierarchie ...	92
9.	Organisationskultur ...	96
9.1	Praxis vs. Poiesis ...	96
9.2	Grammatische Regeln/Strukturen ...	97
10.	Wandel ...	102
10.1	Das Identitätsparadox ...	102
10.2	Variation, Selektion, Retention ...	103
11.	Die Organisation der Organisation ...	108
11.1	Steuerung ...	108
11.2	Mülltonnen und die Fokussierung der Aufmerksamkeit ...	114
12.	Die Paradoxie der Organisation ...	117
12.1	Unentscheidbarkeit ...	117
12.2	Paradoxie-Management ...	121
	Nachbemerkung ...	123
	Literatur ...	125
	Über den Autor ...	128

1. Einleitung: Wozu Organisationstheorie?

Von der Wiege bis zur Bahre – das Leben des Menschen in der westlichen Welt ist zu einem großen Teil von Organisationen und ihren Eigengesetzlichkeiten bestimmt. Das beginnt bei der Geburt, die sich meist in einem Krankenhaus unter organisierter Überwachung und Hilfestellung vollzieht, setzt sich über den Kindergarten, Schule, Universität oder Ausbildungsstelle, schließlich die unterschiedlichen Arbeitsplätze – sei es in Unternehmen, Behörden, Universitäten, ja, kriminellen Vereinigungen – fort, um dann nach einigen trauten Jahren im Kleintierzüchterverein in der doch irgendwie vergeblichen, aber gut organisierten Fürsorge eines Beerdigungsinstituts sein Ende zu finden. Es ist heute fast unmöglich zu überleben, ohne mit Organisationen in Berührung zu kommen: als Mitglied oder Mitarbeiter, Kunde oder Antragsteller, Nutznießer oder Leidtragender.

In überraschendem Kontrast zur unvermeidbaren, alltäglichen Konfrontation mit Organisationen steht, dass wir als Durchschnittsbürger nur sehr wenig über die Logik ihres Funktionierens wissen. Angesichts ihrer heute zentralen Rolle in der Gesellschaft sollte das Verständnis von Organisationen zu den Lernzielen der Grundschule gehören. So wie bereits den ABC-Schützen grundlegende Verkehrsregeln beigebracht werden – die Bedeutung von Ampeln und Zebrastreifen etc. –, um zu verhindern, dass sie unter die Räder kommen, sollte auch explizit gelehrt werden, wie Organisationen funktionieren. Doch das ist in der Schule kein Thema des Unterrichts. Auch im Lehrstoff von Universitäten sind Organisationen kaum zu finden, obwohl der Umgang mit und das Verhalten in Organisationen den Grundstein für nahezu jede berufliche Karriere darstellt. Nicht einmal im wirtschaftswissenschaftlichen Studium, wo u. a. Führungskräfte ausgebildet werden, die einmal Verantwortung in Organisationen übernehmen sollen, hat die Organisationstheorie einen angemessenen Platz. Der Betrieb ist ebenso

wenig Thema der Betriebswirtschaft wie das Krankenhaus Thema des Medizinstudiums.

So kommt es, dass die meisten Menschen ihre Erfahrungen mit anderen sozialen Systemen auf Organisationen übertragen oder verallgemeinern. Das betrifft in der Regel Familie und Schule. Doch beides sind keine guten Modelle, aus denen sich eine sinnvolle Organisationstheorie ableiten ließe, die das Überleben in oder gar das Leiten von Organisationen erleichtert. Wer in jeder hierarchischen Beziehung das Schema der Eltern-Kind-Beziehung wiederfindet, wird weder der Eltern-Kind-Beziehung gerecht noch der Funktion von Hierarchie in Organisationen. Und wer die Komplementarität der Lehrer-Schüler- und die Symmetrie der Schüler-Schüler-Beziehung verallgemeinert, wird ein zu schlichtes Bild von der Komplexität innerorganisatorischer Beziehungsnetzwerke entwickeln ...

Wie ist diese allseitige Ignoranz zu erklären? Wahrscheinlich liegt es daran, dass man nicht verstehen muss, wie Organisationen funktionieren, um mit ihnen umgehen und in ihnen arbeiten zu können. Es ist wie im Straßenverkehr: Man muss zwar wissen, dass man bei Rot an der Ampel stehen bleiben sollte, wenn man nicht überfahren werden will, aber die Logik der Verkehrsregelung braucht man nicht zu durchschauen. Es gibt ein paar minimale Regeln, deren Befolgung ausreicht, um sein Ziel einigermaßen sicher und heil zu erreichen.

Solch eine individualistische Perspektive mag ausreichen, um als Einzelner auch seinen Weg im Verkehrsgewühl von Organisationen zu finden. Es reicht aber sicher nicht aus, um als Führungskraft Verantwortung für eine Organisation oder Organisationseinheit zu übernehmen. Dann geht es nämlich nicht mehr allein um den Erfolg oder auch nur das schlichte Überleben eines Individuums, sondern um Erfolg oder Scheitern der Organisation. Wer hier nachhaltig verantwortlich handeln will, muss sich an ihr als Überlebenseinheit orientieren. Er braucht eine Theorie der Organisation, um die Sinnhaftigkeit seines eigenen Tuns im Kontext der Organisation und ihrer Umwelten überprüfen zu können.

Ziel dieser kleinen Einführung ist, solch ein Modell zu liefern. Es stützt sich dabei auf Konstruktivismus und Systemtheorie. Das Buch ist so geschrieben, dass auch der Uneingeweihte ohne theoretische Vorkenntnisse in der Lage sein sollte, der Argumentation zu folgen.

1. Einleitung: Wozu Organisationstheorie?

Alle nötigen Definitionen und Konzepte werden erläutert. Wer allerdings eine Einführung in die Vielfalt der Organisationstheorien sucht (es gibt derer eine große Zahl), sei auf andere Werke verwiesen (z. B. Kieser u. Ebers 2006).

Was wohl alle Organisationstheorien miteinander verbindet, ist die Frage nach der Beziehung zwischen der Organisation als sozialer Einheit und ihren Mitgliedern. Systemtheorie und Konstruktivismus scheinen hier gut geeignet, weil sie den Fokus der Aufmerksamkeit auf die Wechselbeziehungen zwischen sozialen Systemen und ihren Teilnehmern legen. Außerdem gibt es gute Erfahrungen, aus diesen theoretischen Konzepten praktische Verhaltensstrategien abzuleiten (vgl. die Literatur zum „Systemischen Management“ und zur „Systemischen Organisationsberatung“).

Diese praktischen Konsequenzen sind jedoch – das sei hier zur Warnung vorausgeschickt – nicht Thema dieser Einführung. Theorien konstruieren Erklärungen, und aus denselben Erklärungen können immer verschiedene Handlungskonsequenzen gezogen werden. Welche das im Einzelfall sind, bleibt in der Verantwortung ihres Benutzers. Es gibt nie den einen, richtigen Weg ...

Viele der hier skizzierten Konzepte stammen von „Klassikern“ der Organisationstheorie wie Herbert A. Simon, James March, Karl Weick oder Michel Crozier. Soweit es den Lesefluss nicht stört, wird den Originalautoren die Referenz durch wörtliches Zitieren ihrer Texte erwiesen. Das betrifft vor allem Niklas Luhmann, da sein Einfluss zentral ist: Er bzw. die neuere soziologische Systemtheorie hat einen konzeptuellen Rahmen zur Verfügung gestellt, der die Organisationstheorie in eine Theorie der Gesellschaft und ihrer Differenzierung einbettet. Erst dadurch wird die Logik der Entwicklung von Organisationen im Rahmen gesamtgesellschaftlicher Entwicklungen nachvollziehbar.

Trotz des Einflusses der genannten Vordenker ist der hier eröffnete Blick auf Organisationen zwangsläufig von der „Brille“ des Autors verzerrt, geschärft oder gefärbt, das heißt, mit ihm ist kein Anspruch auf irgendeine objektive Wahrheit verbunden. Ein Modell, das dem, der mit Organisationen zu tun hat – und das ist potenziell ja jeder – ein Grundverständnis für ihre Funktionslogik vermitteln soll, sodass er die Option erhält, in Organisationen anders (freier

oder möglicherweise auch unfreier) zu agieren. Es soll ihm aber auch helfen, sich vor den Zumutungen von Organisationen und ihrer Eigenlogik zu schützen.

Denn nur wenig, was heute unsere gesellschaftlichen Verhältnisse bestimmt, gäbe es ohne Organisationen. Es hätte kein Flug zu Mond stattgefunden, der Holocaust wäre nicht möglich gewesen, wir könnten nicht per Handy mit China telefonieren und nicht in Europa südamerikanische Bananen essen, weder Hilfsaktionen für Tsunami-Opfer in Gang setzen noch Kriege in entfernten Gegenden der Welt führen ...

Ob gut oder schlecht – was immer heute geschieht, fast immer sind Organisationen daran beteiligt. Grund genug, sich ein paar Gedanken über sie zu machen.¹

1 Für vielfältige Anregungen danke ich meinen Kollegen vom Management Zentrum Witten (MZW) Dirk Baecker und Rudolf Wimmer, vor allem aber Torsten Groth, der das Manuskript kritisch gesichtet hat. Da ich dieses Buch im Internet geschrieben habe, haben etliche Kommentatoren ebenfalls die Gestaltung des Manuskripts beeinflusst (auch wenn im Einzelnen nicht zu sagen ist, wie ...). Auch ihnen sei hiermit gedankt.