



tsO

texte zur systemischen
organisationsforschung

Discussion Paper

No.19

Grundannahmen eines systemischen Organisationsverständnisses

Unveröffentlicht

Georg Zepke (2016)



ISO

institut für systemische
organisationsforschung

Grundannahmen eines systemischen Organisationsverständnisses

Workingpaper Georg Zepke, 2016

Systemtheoretisch betrachtet ist eine Organisation

1. ein komplexes, soziales System,
2. das sich von der Umwelt abgrenzt („operative Geschlossenheit“),
3. das um eine Aufgabe herum konstruiert ist
4. und auf Formen der indirekten Kommunikation angewiesen ist.

1. Organisationen sind **komplex** und funktionieren nicht wie triviale Maschinen. Ein und derselbe Input von außen führt nicht immer zum selben Output der Organisation. Soziale Systeme entscheiden autonom, ob ein Impuls von außen überhaupt wahrgenommen wird und wie er weiterverarbeitet wird. Diese Eigendynamik sozialer Systeme hat weiterreichende Konsequenzen für alle Versuche, Organisationen zu verändern (z.B. im Rahmen eines Organisationsentwicklungsprojekts) und zu steuern (z.B. durch das Management, aber auch durch die Politik).

2. Organisationen haben eine **Grenze** zu ihrer Umwelt. Da diese Grenzen nicht physisch erfahrbar sind (und durch neue Technologien zunehmend ortsungebunden werden; Stichwort: „virtuelle Organisation“) muss diese Grenze durch das soziale System Organisation selbst gezogen werden. Das Setzen der Differenz System - Umwelt ist eine Eigenleistung des Systems. Organisationen konstruieren sich innerhalb dieser Grenzen ihre eigene Realität.

Organisationen sind daher „operativ geschlossen“, d.h., dass sie selbst hoch selektiv entscheiden, was sie als Außenreiz wahrnehmen und diesen erst in eine systemeigene Sprache übersetzen müssen, um ihn bearbeiten zu können. So nehmen Wirtschaftsorganisationen ihre Umwelt ausschließlich unter der Leitdifferenz Gewinn - Verlust wahr und müssen die Umwelteinflüsse in eine eigene, spezifische Sprache (z.B. Bilanzen, Kostenaufstellungen etc.) übersetzen, um damit operieren zu können.

3. Organisationen existieren nicht einfach für sich, sondern sind eingerichtet, um eine **Aufgabe** zu erfüllen, sei es die Produktion bestimmter Waren, die Sicherstellung von Gesundheit der Bevölkerung, die Ausbildung von Kindern und Jugendlichen oder die Verwaltung von kommunalen Aufgaben etc. Dabei ist wesentlich, dass Organisationen sich unabhängig von den jeweiligen konkreten Mitgliedern machen müssen. Ob eine Teilaufgabe von Herrn Müller oder von Frau Meier erfüllt wird, muss für die Erreichung des Organisationszwecks prinzipiell gleich sein. Die Aufgabe der Organisation dagegen ist nicht – bzw. nur mit grundlegenden Änderungen in der

Identität der Organisation – austauschbar. Das Primat von „Funktion vor Person“, diese Austauschbarkeit von Menschen, die trotz der Betonung der „MitarbeiterInnen als höchste Ressource“ etc. tief in das Wesen von Organisation eingeschrieben ist, stellt eine kontinuierliche latente Kränkung für Menschen in Organisationen dar.

4. Organisationen sind dadurch effizient, dass nicht jeder und jede bei allen Fragen gleichermaßen beteiligt ist. Der Mehrwert von Organisation beruht auf Arbeitsteilung und auf funktionalen Entscheidungsstrukturen, durch die nicht alle mit allen Themen befasst werden müssen. Dadurch entwickeln Organisationen aber auch eine Undurchschaubarkeit und Abstraktheit, indem immer wieder hoch relevante Dinge, die die eigene Arbeit in vielerlei Hinsicht betreffen passieren, die aber nur **indirekt**, etwa über einen Zwischenvorgesetzten, ein Rundmail, ein Protokoll etc. vermittelt werden. Besonders deutlich sind die damit verknüpften Herausforderungen bei Organisationen im Übergang von der „Pionierphase“, in der in oft familienähnlichen Strukturen mit viel Universalistentum noch viel Überblick auf „das Ganze“ möglich ist, zur „Differenzierungsphase“, in der mehr interne Strukturen, aber damit auch Indirektheit eingebaut werden.

Einige Aspekte zum Verständnis von Organisationen sind im Folgenden ausgeführt:

Unterschiede als konstituierendes Element

Wenngleich Organisationen natürlich als ganzheitliche Interaktionssysteme verstanden werden, interessiert mit einem systemtheoretischen Zugang vor allem der Umgang mit Unterschieden im System: Indem eine klare Differenz zwischen Innen und Außen gesetzt wird, konstituiert sich ein System; indem Teilaufgaben auf unterschiedliche Subsysteme mit unterschiedlicher Logik aufgeteilt werden, können Organisationen einen auf sinnvoller und effizienter Arbeitsteilung beruhende Mehrwert erwirtschaften; Ja, jedes festgelegte Ziel und jede Strategie, stellt letztlich eine Unterscheidung zu den unzähligen anderen Möglichkeiten, auf die eine Organisation hinarbeiten könnte, dar. Insofern ist eine Betrachtungsweise, die stärker die Unterscheide als die – natürlich notwendigen – Gemeinsamkeiten in den Blick nimmt, für ein differenziertes Organisationsverständnis fruchtbar.

Auch in sehr konkreter Weise sehen Organisationen Unterschiede zunehmen nicht nur als potenziellen Konfliktpunkt sondern als Ressource und Chance, und versuchen unterschiedliche Zugänge etwa auf Grund des Geschlechts, der ethnischen Herkunft, des Alters oder der Sozialisation aktiv zu nutzen („Diversity-Management“),

Organisationen als Schauplätze unvermeidbarer Interessenskonflikte

Unterschiedliche Interessen, die auch oft zu konflikthafter Auseinandersetzungen führen können, gehören zum Alltag in Organisationen. Viele davon sind nicht primär durch zwischenmenschliche Unbekömmlichkeiten oder eigentlich vermeidbare Missverständnisse

zu erklären, sondern sind notwendiger Bestandteil von Organisation. So ist es unumgänglich, dass AußendienstmitarbeiterInnen, die sehr nahe an den oft recht individuellen Anliegen der KundInnen angesiedelt sind und sich mit diesen auch bis zu einem gewissen Grad identifizieren müssen, eine andere Logik entwickeln und damit andere Interessen verfolgen, als ein an möglichst effektiver standardisierter und unkomplizierter Fertigung interessierter Produktionskern. Solche „klassischen“ Konflikte etwa zwischen Vertrieb und Produktion oder auch zwischen MitarbeiterInnen und Unternehmensleistung - oft institutionalisiert durch Arbeitgebervertretung und Betriebsrat - sind strukturell gegeben und lassen sich nicht eindeutig entscheiden. Beide Pole sind notwendige Bestandteile eines nicht auflösbaren sondern auszuhandelnden Spannungsfeldes. Auch wenn hier Spannungen bis zu einem gewissen Grad unvermeidbar sind, kann damit aber in durchaus unterschiedlicher Weise ein produktiver Umgang gefunden werden. In der Philosophie spricht man hier von „Aporien“

Ein Blick darauf welche Konflikte in Organisationen nur „Kommunikationsspannen“ und welche dagegen notwendige Widersprüche, die eine angemessenere Bearbeitungsform benötigen, sind, lohnt sich.

Führung durch zielorientierte Einflussnahme auf Entscheidungen

Einfluss ist dann in einer Organisation wirkungsvoll, wenn Sie in Entscheidungen mündet. Macht haben diejenigen in einer Organisation, die Entscheidungen sei es qua Funktion, sei es über informelle Einflüsse oder Kontaktkapital in ihrem Sinne beeinflussen können. Zentrale Funktion von Führung besteht darin, sicherzustellen, dass notwendige Entscheidungen für die Zielerreichung getroffen werden und dafür einen passenden Mix aus klarer Entscheidungsvorgabe durch das Management (insbesondere was Rahmenbedingungen betrifft) und aus partizipativer Delegation nach unten zu entwickeln.

Um Entscheidungen nicht immer wieder aufs Neue treffen zu müssen (etwa wer entscheidet wann was), bilden Organisationen innere Strukturen aus. Diese dienen der Komplexitätsreduktion: Organisationsstrukturen sind letztlich auf Dauer gestellte, „eingefrorene“ Entscheidungen. Die verbreitetste Organisationsstruktur ist die Hierarchie. Sie hat sich seit Jahrhunderten bewährt, da sie ein bestechend einfaches und transparentes Strukturmodell ist. Eine theoretisch unbegrenzte Anzahl von Personen kann durch Hierarchie organisatorisch miteinander verknüpft werden. Während die Hierarchie bei konstanten Umweltbedingungen durchaus effektiv ist, zeigt sie sich bei den zunehmend rasanter verändernden Umweltbedingungen als viel zu inflexibel. Die Potenziale der MitarbeiterInnen an der Basis werden kaum genutzt, die strenge funktionale Arbeitsteilung führt zu Demotivation und der Gesamtsinn der Organisation ist für die Mitglieder, die nur einen kleinen Bereich überschauen, kaum nachvollziehbar.

Neuere Organisationsmodelle (z.B. Matrixorganisation, Geschäftsfeldgliederung Projektorganisation, netzwerkartige Unternehmen....) die als Antwort auf die Hierarchiekrisis entstanden sind, versuchen der Umweltdynamik durch die Organisationsstruktur verstärkt Rechnung zu tragen.

Strategische Orientierung als Schlüsselfaktor für die Überlebensfähigkeit von Organisationen

Ein zentraler Faktor für die Überlebensfähigkeit einer Organisation ist eine erfolgreich strategische Ausrichtung. Darunter wird die konsequente Fokussierung auf die mittel- bis langfristigen Organisationsziel verstanden. Klassische Strategieentwicklungskonzepte (z.B. Michael Porter oder die Beratungskonzepte der großen Strategieberatungsfirmen, wie McKinsey) gehen von einer systematischen Strategieentwicklung und ihrer planvollen Umsetzung durch die Unternehmensspitze aus.

So plausibel dieses Vorgehen erscheint, so deutlich wird, dass es sich in der Praxis allerdings oft anders verhält. Viele durchaus erfolgreiche Unternehmen sind - insbesondere in der Pionierphase - erstaunlich wenig von planvollen und expliziten gestalteten Unternehmens- und Strategieprozessen gekennzeichnet; die Strategien werden oft intuitiv und implizit entwickelt, werden durch ein proaktives, aber wenig reflektiertes Orientieren an die Marktdynamik oder sind durch eine zugkräftige Vision oder der Faszination für ein innovatives Produkt oder eine reizvolle Dienstleistung getriggert. Offensichtlich ist eine für alle begreifbare und attraktive Vision weitaus wirkungsvoller als oft recht abstrakte strategische Zieldefinitionen und Businesspläne. Weiters zeigte sich, dass in unserer sich zunehmend dynamisierenden Gesellschaft laufende Zieladaptionen notwendig sind und eine strategische Adaptionfähigkeit bedeutsamer ist als eine rigide an schnell überholten aufwändig erstellten strategischen Plänen. Nicht zuletzt wird die partizipative Einbindung von MitarbeiterInnen sowohl bei der Entwicklung von Strategie als auch bei der konkreten Umsetzung als wesentlich erkannt. Strategien lassen sich nur beschränkt *top-down* vorschreiben, sondern müssen eine Zugkraft entwickeln, um wirklich nachhaltig auf breiter Basis handlungsrelevant zu werden.

Der „Bauch der Organisation“: Informelles und Unbewusstes

Um die in jeder formalen Struktur angelegten Widersprüche abzufedern und Dysfunktionalitäten zu kompensieren, existieren parallel informelle Strukturen. Diese spontane, selbstorganisierte Ordnung entzieht sich einer linearen Steuerung. Informelles macht die Organisation lebendig, sorgt für Energie, Identifikation und für Begegnungsmöglichkeiten jenseits kühler Funktionalität. Aber Vorsicht! Das Informelle ist auch ein Ort der Intransparenz, der Seilschaften und der Intrigen.

Zusätzlich existieren in Organisationen natürlich auch schwer fassbare unbewusste Phänomene, wie etwa: unausgesprochene kollektive Überzeugungen, tief verwurzelte Tabus, Narben und Traumatas aus der Unternehmensgeschichte, flottierende Ängste, narzisstische Inszenierungen oder auch paranoide Kontrollmechanismen.

Gemeinsam getragene Grundannahmen und Rituale bilden Organisationskultur

Auf der Basis von Erfahrungen mit erfolgreichen Problembewältigungsstrategien der Vergangenheit bildet sich in jeder Organisation eine spezifische Organisationskultur, bzw. meist mehrere verschiedene Subkulturen heraus. Unter Organisationskultur werden kollektive Erklärungs- und Orientierungsmuster, die überwiegend unbewusst wirksam sind und gemeinsames Handeln ermöglichen, verstanden. Sie drückt sich etwa in den (vermeintlichen) Selbstverständlichkeiten, in Umgangsformen, Ritualen, Verboten, Tabus aber auch in gegenständlichen Artefakten (architektonische Gestaltung, Statussymbole etc.) aus. Sie ist zwar ein ungreifbares Phänomen, hat aber auf das tägliche Handeln immensen Einfluss. Führungskräfte prägen mit ihrem täglichen Tun die Organisationskultur in besonderem Ausmaß, etwa damit, welches Verhalten sie bei MitarbeiterInnen verstärken, welches sie dagegen übersehen etc.

Durch Leitbilder und Mission Statements versuchen Organisationen ihre Organisationskultur zu formen, was allerdings nur bedingt gelingt. Ein Leitbild ist nur dann wirksam, wenn es die tatsächlich tagtäglich gelebte Organisationskultur widerspiegelt; Wenn es hier zu deutlichen Diskrepanzen kommt wird ein Leitbild oft als hohl, nichtssagend oder gar zynisch erlebt.

Kommunikation: das Kernelement sozialer Systeme

Die Kernelemente von Organisationen sind in einem systemtheoretischen Verständnis nicht Menschen, sondern Kommunikationen. Nicht der „ganze Mensch“ mit seiner Geschichte, seinem Privatleben, seinen Träumen, seinen Gefühlen und seiner Körperlichkeit ist Teil der Organisation, sondern nur das, was durch Kommunikation oder Handlungen in die Organisation einfließt. „Mit einem Arbeitsvertrag entsteht kein Recht auf die Seele“. Damit wird zwar von der Individualität des Organisationsmitglieds abstrahiert, gleichzeitig wird das Individuum von einem totalitären Zugriff der Organisation bewahrt. Nur in einer totalen Institution (z.B. Gefängnis) beansprucht die Organisation den Zugriff auf den „ganzen Menschen“. Insofern betrachtet die Systemtheorie die Mitglieder einer Organisation konsequenterweise als (allerdings hochrelevante!) Systemumwelt.

Es ist für ein Verständnis von Organisationsprozessen nützlich, in bewusster Abstraktion von den jeweiligen Personen zu analysieren, welche Kommunikationsflüsse zwischen welchen Akteuren existieren, welche davon weiter aufgegriffen werden und welche nicht, welche Kommunikationsmuster und Diskursformen sich etablieren und was damit möglich und nicht möglich ist. Die verwendeten Kommunikationsmedien (face to face, schriftlich z.B. Mail, Telefon/Skype, ...) und die bestehenden Besprechungsstrukturen beeinflussen die Kommunikationsmuster nachhaltig.

Gruppen und Teams als emotionaler Heimathafen

Menschen haben ein zwiespältiges Verhältnis zu Organisationen: die Komplexität und Abstraktheit von Organisation und das unterschwellige, latent kränkende Wissen in einer

potenziell austauschbaren Funktion zu sein, macht es schwierig, ein positiv besetztes Verhältnis zu einer Gesamtorganisation aufzubauen.

Menschen sind von ihrer anthropologischen Grundanlage her aber darauf ausgerichtet, sich in überschaubare Gruppen (idealerweise etwa 7 und maximal etwa 18 Personen) orientieren und sich auch wohlfühlen zu können. Organisationen überfordern durch ihre Komplexität Menschen kontinuierlich in ihrer emotionalen und kognitiven Verarbeitungskapazität.

Nicht zuletzt deshalb bilden Organisationen in aller Regel überschaubare Substrukturen, wie Abteilungen, Projektteams etc. aber auch informelle Gruppierungen aus, in denen nicht nur wesentliche arbeitsbezogene Kernprozesse stattfinden, sondern die auch emotionale Identifizierung und ein „Heimatgefühl“ ermöglichen.

Durch Qualität das Verhältnis zur Zielgruppe steuern

Letztlich haben Organisationen immer ein „Außen“ auf das sich ihre Aktivitäten in letzter Instanz richten, egal ob es KundInnen, AbnehmerInnen von Dienstleistungen, KlientInnen, BürgerInnen, SchülerInnen etc. sind. Deshalb ist die Frage, inwiefern die Organisation ihre Aktivitäten in solcher Weise setzt, dass sie den KundInnenutzen maximal befriedigt, die Kernfrage des Qualitätsmanagements. Bei aller Unterschiedlichkeit der verschiedenen Qualitätssicherungssysteme steht die Idee, die Organisation „rund um den Kundennutzen“ zu bauen anstatt Produkte zu entwickeln und erst dann im nächsten Schritt Kunden dafür über Marketingmaßnahmen zu finden im Zentrum.

Aber auch für Organisationen, die kein explizites Qualitätssicherungssystem implementiert haben, stellt die Frage nach den Bedürfnissen von KundInnen und den eigenen Qualitätsvorstellungen und –ansprüchen in der Organisation, und welche Konsequenzen daraus für die Organisationsgestaltung zu ziehen sind, ein Kernthema für die Steuerung und letztlich für die Sicherung der Überlebensfähigkeit der Organisation dar.

Wissen als zentrale Ressource

Eine viel zitierte soziologische Beschreibung der aktuellen gesellschaftlichen besagt, dass wir uns in einer „Wissensgesellschaft“ befinden. Das bedeutet, dass die wesentlichen Wertanteile in Produkten und Dienstleistungen zunehmend weniger die Arbeit und das Material, sondern das darin eingebaute Wissen (z.B. in der Softwareproduktion, aber auch in anspruchsvollen Dienstleistungen) ist. Für die Steuerung von Organisationen gewinnt damit die Frage, wie das - häufig implizite - Wissen der MitarbeiterInnen systematisch genutzt werden kann, zunehmend an Bedeutung. Dabei geht es nicht primär um die Entwicklung passender, EDV-basierter Dokumentationsablagensystemen sondern vielmehr darum, soziale Formen einzurichten, die es ermöglichen, dass implizites Wissen explizit gemacht, miteinander vernetzt, kontextualisiert und - im Sinne des Innovationsmanagements - gemeinsam auch kreativ weiterentwickelt wird. Damit gewinnt die Frage, wie die Organisation passende Mechanismen, um Wissen zu mobilisieren, aufbauen und organisieren kann, zunehmend an Bedeutung.