

Fritz B. Simon

**Einführung in
die systemische
Organisationstheorie**



Carl-Auer



Fritz B. Simon

**Einführung in die
systemische
Organisationstheorie**

Achte Auflage, 2021


Carl-Auer

Mitglieder des wissenschaftlichen Beirats des Carl-Auer Verlags:

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

Reihengestaltung: Uwe Göbel

Umschlag: Heinrich Eiermann

Satz: Verlagsservice Hegele, Heiligkreuzsteinach

Printed in the Germany

Druck und Bindung: Beltz Graphische Betriebe GmbH, Bad Langensalza

Achte Auflage, 2021
ISBN 978-3-89670-602-7 (Printausgabe)
ISBN 978-3-8497-8348-8 (ePub)
© 2007, 2021 Carl-Auer-Systeme Verlag
und Verlagsbuchhandlung GmbH, Heidelberg
Alle Rechte vorbehalten

Dieses Buch wurde mit klimaneutralem Papier hergestellt. Die Kompensation der bei der Papierproduktion angefallenen Emission erfolgt unter der ClimatePartner-ID 13732-1910-1001 und unterstützt das Klimaschutzprojekt »Waldschutz Tambopata in Peru«.

Die Produktion des Buches ist unter Einsatz von 100% Ökostrom erfolgt und es entstanden weitere Emissionen von ca. 14kg/1.000 Expl.

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 haben, können Sie dort auch den Newsletter abonnieren.

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

Inhalt

1. Einleitung: Wozu Organisationstheorie?

2. Historischer und theoretischer Kontext

2.1 Vom „organisierten Verhalten“ zur „Organisation“

2.2 Handlungssystem vs. Kommunikationssystem

2.3 Organisationen als autopoietische Systeme

3. Der Mythos der Rationalität

3.1 Zweckrationalität: Zwecke und Mittel

3.2 Systemrationalität: System und Umwelt

4. Die Organisation und ihre Mitglieder

4.1 Psychische Systeme als Umwelten von Organisationen

4.2 Die Kopplung von Personen und Rollen

4.3 Erwartungen und Strukturen

4.4 Spiele und Regeln

5. Die Beobachtung der Organisation

5.1 Unterscheiden und Bezeichnen

5.2 Formen der Beobachtung

5.3 Reentry

5.4 Daten, Informationen, Wissen und Lernen

6. Organisation und Entscheidung

- 6.1 Unsicherheitsabsorption
- 6.2 Entscheidungsprämissen: Programme, Kommunikationswege, Personen

7. Kopplungen

- 7.1 Akteure und Aktionen
- 7.2 Lose und feste Kopplungen
- 7.3 Eine Typologie von Organisationen
- 7.4 Kommunikationsmedien

8. Macht und Organisation

- 8.1 Was „ist“ Macht?
- 8.2 Unsicherheitsabsorption als Funktion von Macht
- 8.3 Die Funktion der Hierarchie

9. Organisationskultur

- 9.1 Praxis vs. Poiesis
- 9.2 Grammatische Regeln/Strukturen

10. Wandel

- 10.1 Das Identitätsparadox
- 10.2 Variation, Selektion, Retention

11. Die Organisation der Organisation

- 11.1 Steuerung
- 11.2 Mülltonnen und die Fokussierung der Aufmerksamkeit

12. Die Paradoxie der Organisation

- 12.1 Unentscheidbarkeit
- 12.2 Paradoxie-Management

**Nachbemerkung
Literatur
Über den Autor**

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. 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.

2. Historischer und theoretischer Kontext

2.1 Vom „organisierten Verhalten“ zur „Organisation“

Dass Menschen kooperieren und sich Arbeit teilen, ist ein Phänomen, das wahrscheinlich so alt ist, wie die Menschheit. Schon in grauen Vorzeiten ging man gemeinsam auf die Jagd, der Bau der Pyramiden im alten Ägypten wäre ohne die Abstimmung und Organisation der Arbeit Tausender nicht möglich gewesen, und die Kriegführung des alten Roms verdankte ihre Erfolge der Bildung von Truppenverbänden.

Wo immer Menschen eine gemeinsame Geschichte durchleben, müssen sie ihr Verhalten koordinieren. Wenn zwei Menschen durch dieselbe Tür gehen wollen, müssen sie sich einigen, wer zuerst geht, falls nicht beide gleichzeitig hindurchpassen. Und wenn sie weiter denselben Weg nehmen, so müssen sie an der nächsten Tür entscheiden, ob sie beim zweiten Mal wieder dieselbe Reihenfolge wählen oder nicht. Spätestens wenn sie an die dritte Tür kommen, hat sich wahrscheinlich schon so etwas wie eine gemeinsame Regel oder Struktur gebildet: Entweder der eine geht immer voraus und der andere folgt

ihm, oder aber die beiden wechseln sich ab. Ihr Verhalten hat sich organisiert (sie haben sich faktisch geeinigt), ja, die beiden scheinen durch ihr Verhalten nicht nur einen bestimmten Typus von Interaktionsmuster, sondern von persönlicher Beziehung (*asymmetrisch* vs. *symmetrisch*) zu realisieren.

Solch „organisiertes Verhalten“ (Crozier u. Friedberg 1977, S. 39 ff.) entsteht unvermeidlich, wenn Menschen auf engem Raum zusammenleben. Meist ist die dabei entstehende Ordnung nicht irgendwelchen bewussten Entscheidungen oder Planungsprozessen zuzuschreiben. Sie entwickelt sich selbstorganisiert, bestimmt von der Notwendigkeit, gemeinsam durch enge Türen zu kommen.

Diese Muster organisierter *Interaktion* dürfen aber nicht mit dem Typus sozialer Systeme verwechselt werden, der als „Organisation“ bezeichnet wird (auch wenn sie sich selbstverständlich in Organisationen zuhauf finden lassen). Denn während organisierte Interaktion im skizzierten Sinn so alt ist wie die Menschheit, sind Organisationen, so wie wir mit ihnen heute konfrontiert sind, ein historisch relativ junges Phänomen. Der Begriff ist modern, auch wenn er alte Wurzeln hat (griech. *organon*: „Werkzeug“, „Instrument“, „Organ“). Im Altertum wurde er nicht gebraucht. Im Grimmschen Wörterbuch der deutschen Sprache aus dem Jahre 1889 finden sich folgende Definitionen:

„1. activisch, die thätigkeit, durch die ein organismus gebildet wird, die organisierung [...], 2. passivisch, die durch organische thätigkeit hervorgebrachte bildung, einrichtung und beschaffenheit eines organischen wesens [...]“ (Bd. 7, S. 1339).

Im erläuternden Text wird darauf hingewiesen, dass es dabei primär um biologische Prozesse geht, dass aber auch die dazu analoge Idee, den Staat als „Körper“ zu betrachten, so benannt wird. Auch von der Organisation

der Universität oder einer Partei ist schon die Rede. Die biologische Metaphorik, die im Begriff der Organisation transportiert wird, zeigt sich auch heute noch, wenn auf staatliche „Organe“ Bezug genommen wird, von „Körperschaften“ gesprochen wird oder Unternehmen im Englischen auch als „corporation“ bezeichnet werden.

Der Gebrauch des Begriffs Organisation für einen besonderen Typus sozialen Gebildes hat sich erst im 19. Jahrhundert eingebürgert. Dabei war der Fokus der Aufmerksamkeit auf das „organische“ Schema der Beziehung des „Ganzen“ und seiner „Teile“ gerichtet (vgl. Luhmann 2000, S. 11).

Mit der industriellen Revolution traten die anderen Aspekte der Metapher des Körpers gegenüber der des Werkzeugs oder der Maschine in den Hintergrund. Die Mechanisierung der Arbeit und die Schaffung von Fabriken sorgte für die ideelle Entkopplung von Personen und ihren Handlungen – ein Abstraktionsprozess, der im „Scientific Management“ von Frederick W. Taylor (1856–1915) seinen Höhepunkt fand. Er konzeptualisierte Fabriken als Maschinen und die Funktion von Arbeitern analog zu der von Maschinenteilen. Das Ideal des „wissenschaftlichen“ Managements war, die Mechanik der Arbeitsabläufe so zu planen und zu kontrollieren, dass – möglichst kleinteilig – wohldefinierte Arbeitseinheiten „rational“ zu umfassenderen Prozessen zusammengesetzt werden konnten (= Management). Die klare Definition und Standardisierung dessen, was an einem bestimmten Arbeitsplatz zu tun sei, diente dem Ziel der vollkommenen Austauschbarkeit der Personen, die diese Arbeit auszuführen hatten.

Angestrebt wurde also *zielgerichtet* organisiertes Verhalten, das der Rationalität des Maschinenmodells entsprach. Das sorgfältige Studium von Arbeitsabläufen

und die daraus abgeleiteten „Rationalisierungs“-Wellen, vor allem die von Henry Ford eingeführte Fließbandproduktion (inspiriert von den „disassembly lines“ der Chicagoer Schlachthöfe) mit ihrer Produktivitätssteigerung, waren Resultat dieses Ansatzes.

Parallel dazu beschreibt Max Webers (1864–1920) Bürokratiemodell einen Idealtypus formalisierter Prozesse, nach dem Vorgesetzte und Untergebene logisch-deduktiv Regeln befolgen und so den Aufwand der Kommunikation in der Praxis der Verwaltung auf ein handhabbares Maß reduzieren.

Einer der ersten, im weitesten Sinne „systemtheoretisch“ argumentierenden Vordenker der Organisationstheorie, Chester I. Barnard (1886–1961), definierte einer ähnlichen Logik folgend Organisationen als „System von bewusst koordinierten Verhaltensweisen oder Kräften von zwei oder mehr Personen“ (Barnard 1938, S. 73). Hervorzuheben, weil theoretisch ein bedeutender Schritt, ist, dass seines Erachtens „nicht Personen, sondern Dienstleistungen, Handlungen, Handeln oder Einflüsse als eine Organisation konstituierend angesehen werden sollten“ (ebd., S. 83). Damit widerspricht er der auch heute noch üblichen, intuitiv naheliegenden Anschauung, Menschen, d. h. Mitarbeiter und Beschäftigte oder auch Gebäude, Produktionsmittel etc., seien die Elemente und Bestandteile von Organisationen. Indem er die Menschen aus der Organisation „wegdenkt“, macht er den Entwicklungsschritt deutlich, der mit der Bildung von Organisationen verbunden ist: die Konstruktion kooperativer Handlungsmuster, bei denen von den konkreten Menschen *abstrahiert* werden kann, weil sie durch die Standardisierung der notwendigen Handlungsweisen als Individuen austauschbar werden.