

Zum Weiterlesen:

Niklas Luhmann, Soziale Systeme. Grundriß einer allgemeinen Theorie, Frankfurt (Suhrkamp) 1984.

Helmut Willke, Systemtheorie I. Grundlagen: Eine Einführung in die Grundprobleme der Theorie sozialer Systeme, Stuttgart (UTB), 5. Aufl. 2006.

Organisation

Wir begegnen ihnen auf Schritt und Tritt, verbringen große Teile unseres Lebens in ihnen und nehmen täglich ihre Dienste in Anspruch: Organisationen erfüllen in unserem Alltag eine wichtige Funktion, ohne dass sich ihre Funktionsweise dabei immer erschließt. Beschreiben lassen sie sich als von Menschen getragene Zusammenschlüsse, die dauerhaft auf ein →Ziel, einen Zweck, eine Aufgabenerfüllung ausgerichtet sind und eine formale Struktur aufweisen, die ihre Mitglieder auf das verfolgte Ziel ausrichtet. Heute übernehmen Organisationen die Aufgaben, die sich aus den komplexen Anforderungen an das Leben in modernen Gesellschaften ergeben: Dazu gehört die Sicherstellung von Mobilität oder die Versorgung von Kranken ebenso wie die Deckung des morgendlichen Bedarfs an Kaffee. Organisationen existieren also, um →Probleme zu lösen, auch wenn es sich gelegentlich anders anfühlt.

Einen geläufigen, in der →Management- und →Beratungspraxis nach wie vor verbreiteten Erklärungsansatz liefert das Bild der Organisation als Maschine. Es unterstellt, dass sich ihre Strukturen und Prozesse durch Aufgabenanalyse und -synthese logisch ableiten und hierarchisch steuern lassen – ganz gleich, ob es sich um eine Schule, eine Autofabrik oder einen Coffee-Shop handelt. Einen anderen Blick auf die Organisation wirft die verhaltenswissenschaftliche Forschung. Sie stellt den Menschen in den Mittelpunkt und schaut auf das Schaffen motivierender Arbeitsbedingungen, z. B. durch Zielvereinbarungen und Anreizsysteme. Auf diese Weise sollen das Verhalten und die →Rollen der Menschen im →Sinne der Organisation gesteuert werden. So unterschiedlich diese beiden Blickrichtungen auch sind: Beide gehen von spezifischen Ordnungsprinzipien aus, entlang derer sich Organisationen steuern lassen. Dieser Einschätzung erteilt das systemische Organisationsverständnis eine Ab-

sage. Es versteht die Organisation als besondere Form eines →soziales Systems und lenkt den Blick somit auf ihre grundlegende Un-Ordnung und Nicht-Steuerbarkeit. Das passt zu der →Beobachtung, dass Organisationen eigensinnig einer inneren Logik folgen, die Außenstehenden nicht selten befremdlich erscheint. Auch wenn sie zur Erreichung konkreter Ziele ins Leben gerufen wurden, entwickeln sie sich in →Autopoiese aus sich selbst heraus und folgen ihren eigenen, von außen nicht einsehbaren Regeln und Gesetzen.

Ihre Aktivität entfalten Organisationsysteme in komplexen Austauschprozessen mit ihrer Umwelt (wie beispielsweise Kooperationspartnern, Kundinnen, Mitarbeitenden, Behörden oder Ämtern). Ihre Operationen bestehen im Kern darin, →Entscheidungen darüber zu treffen, welche Impulse aus dem Innen oder Außen aufgenommen und wie sie weiterverarbeitet werden. Die →Kommunikationen, aus denen eine Organisation besteht, sind aber nicht als Ergebnis eines aktuellen, diskursiven Prozesses zu verstehen. Sie folgen vielmehr Kriterien, die die Organisation im Laufe ihrer Geschichte dafür entwickelt hat, was als anschlussfähige Operation infrage kommt und nach welchen Regeln und →Mustern dabei verfahren wird. Dies sieht in einer Bank anders aus als in einem Orchester oder in einem Maschinenbaukonzern. Fast nie lassen sich diese Operationen und ihre Regeln ad hoc ändern, weil soziale Systeme immer nur von dem Punkt aus 'weiteroperationalisieren' können, an den ihre Geschichte sie gebracht hat. Mit diesem Prinzip der →operationalen Geschlossenheit lässt sich erklären, warum es beispielsweise einer Behörde so schwer fällt, einen serviceorientierten, individuellen Kundenbegriff zu entwickeln, wenn es jahrelang das oberste Gebot war, entlang kleinschrittiger Vorgaben alle Antragsteller gleich zu behandeln.

Sieht man die Kommunikation als Motor der Organisationsleistung, dann verschwindet der Mensch in gewisser Weise aus ihr. Doch als ihrerseits autonome, ebenfalls operational geschlossene, →psychische Systeme sind sie wichtige Umwelten der Organisation. Die Bedingungen ihrer Kooperation mit der Organisation werden meist klar geregelt, etwa in einem Anstellungsvertrag und der Festschreibung konkreter Aufgaben und Arbeitsfelder. Ein solcher, von der →Systemtheorie geschärfte Blick auf die Realität von Organisationen immunisiert dagegen, die Einzelnen mit ihren spezifischen Talenten, Stärken oder Schwächen für den Erfolg oder Misserfolg eines Unternehmens verantwortlich zu machen. Er er-

klärt außerdem, warum Organisationen erfolgreich weiterexistieren, auch wenn vermeintlich unverzichtbare Mitarbeiterinnen sie verlassen – so schmerzlich man sie auch vermissen mag.

Die systemische Beratung bleibt also nicht bei dem stehen, was die →Wahrnehmung von Organisationen prägt, nämlich Menschen und Produkte, Aufgaben und Ideen. Der systemische Blick lenkt die →Aufmerksamkeit vielmehr auf die →Komplexität und Prozesshaftigkeit von Organisationen, mit all den Ambivalenzen, Widersprüchen und Paradoxien, die daraus resultieren. Auch im Kontext von →Führung und →Management lädt er dazu ein, die Vorstellung der Planbarkeit und Kontrollierbarkeit zu überprüfen und sich noch mehr mit Konzepten von →Emergenz und →Selbstorganisation zu beschäftigen.

Dietlinde Paetzelt

Zum Weiterlesen:

Niklas Luhmann, *Organisation und Entscheidung*, Opladen (Westdeutscher Verlag) 2000.

Fritz B. Simon, *Einführung in die systemische Organisationstheorie*, Heidelberg (Carl-Auer) 2015.

Organisationsentwicklung, Organisationsberatung

Bei der Organisationsentwicklung (oder Organisationsberatung) handelt es sich um eine absichtsvoll erzeugte →Veränderung des gesamten →Systems einer →Organisation. Das →Ziel einer solchen Maßnahme ist meist, und zumal in der heutigen →VUCA-Welt, die Organisation dahingehend zu stärken, dass sie schneller oder besser auf sich verändernde Umweltbedingungen wie Märkte oder Mitbewerber, Gesetze oder technologischen Wandel reagieren kann.

In der Literatur wie in der →Beratungspraxis wird Organisationsentwicklung häufig mit Change-Management gleichgesetzt. Doch aus unserer Sicht gibt es auch Unterschiede: Unter Change-Management ist in der Regel das planvolle →Management von Veränderungsprozessen zu verste-