

Stefan Kühl
Judith Muster

Organisationen gestalten

Eine kurze organisationstheoretisch
informierte Handreichung

MANAGEMENT
KOMPAKT



Springer VS

Organisationen gestalten

Stefan Kühl · Judith Muster

Organisationen gestalten

Eine kurze organisationstheoretisch informierte Handreichung

 Springer VS

Stefan Kühl

Judith Muster

Metaplan
Quickborn, Deutschland

Metaplan
Quickborn, Deutschland

Universität Bielefeld
Bielefeld, Deutschland

Universität Potsdam
Potsdam, Deutschland

ISBN 978-3-658-12587-5
DOI 10.1007/978-3-658-12588-2

ISBN 978-3-658-12588-2 (eBook)

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

Springer VS

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2016

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen.

Lektorat: Katrin Emmerich, Jennifer Ott

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer VS ist Teil von Springer Nature
Die eingetragene Gesellschaft ist Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH

Inhalt

Vorwort | 1

- 1 Die Organisation – was ist das, und wie kann man sie begreifen? – Einleitung | 7**
 - 1.1 Die Struktur von Organisationen | 9
 - 1.2 Die drei Seiten der Organisation | 17
 - 1.3 Strukturmatrix zur Analyse von Organisationen | 27

- 2 Jenseits einer zweckrationalen Verengung bei der Gestaltung von Organisationen | 31**
 - 2.1 Die Dominanz zweckrationalen Denkens in der Vorstellung des Organizational Designs | 32
 - 2.2 Die Funktion einer zweckrationalen Herangehensweise bei der Gestaltung von Organisationen | 36
 - 2.3 Die Grenzen der zweckrationalen Sichtweise von Organisationen | 38

3	Wie kann man Organisationsstrukturen gestalten? 	43
3.1	Beobachtungslatenzen – der Ansatzpunkt bei der Gestaltung	44
3.2	Kommunikationslatenz – eine erste Bestimmung	50
3.3	Identifizierung von mobilen und immobilen Strukturmerkmalen	54
3.4	Zur Produktion von Variationen in der Organisation	56
3.5	Zur Förderung von Selektionen	60
4	Zum Arbeiten mit Latenzen – Fazit 	63
	Literaturverzeichnis	65
	Lektürehinweise – für ein organisationstheoretisch informiertes Verständnis von Organisationen	69

Vorwort

Dieses Buch steht für einen Paradigmenwechsel im Management von Organisationen. Die Vorstellung, dass Organisationen sich wie Maschinen führen und optimieren lassen, dominiert zwar immer noch die Fantasie vieler Manager und Berater, hat in den letzten Jahrzehnten aber stark an Plausibilität eingebüßt. Nicht nur an den Ergebnissen der Organisationsforschung, sondern besonders auch in den Berichten aus der alltäglichen Organisationspraxis lässt sich erkennen, dass Organisationen nicht wie Trivialmaschinen funktionieren, bei denen man sicher weiß, welcher Output bei einem bestimmten Input am Ende herauskommt. Aber auch wenn es inzwischen zu den Lippenbekenntnissen von Managern und Beratern gehört, Organisationen als »komplex«, »nicht-trivial« oder »chaotisch« zu bezeichnen, dominiert in der Literatur zum Change Management in Organisationen doch immer noch die zweckrationale Sichtweise auf die Organisation.

In Kontrast zu dieser Literatur wollen wir zeigen, wie die Gestaltung von Organisationen jenseits dieses sich am Maschinenmodell orientierenden Verständnisses von Organisationen aussehen kann. Nicht die vermeintliche »Best Practice« anderer Unternehmen sollte Ansatzpunkt für eine Veränderung sein, sondern vielmehr die Möglichkeiten, die in der ei-

genen Organisation liegen. Wir zeigen, dass es dabei nicht vorrangig um die Herausarbeitung der in der Regel gut sichtbaren »Kernkompetenzen« der Organisation geht, sondern besonders um die Entwicklung verdeckter, schwer kommunizierbarer Möglichkeiten der Organisation. Durch die Bildung von Strukturen entstehen – so der Ausgangspunkt der hier vorgestellten Vorgehensweise – in Organisationen zwangsläufig blinde Flecken (Beobachtungslatenzen). Diese blinden Flecken sind nicht prinzipiell unzugänglich, sondern können durch Fremdbeobachtungen für Veränderungsprozesse in Organisationen genutzt werden. Die Herausforderung in Veränderungsprozessen besteht besonders darin, dass, selbst wenn blinde Flecken sichtbar gemacht werden, diese nicht ohne Weiteres in der Organisation kommunizierbar sind. Das Ansprechen dieser Tabus (Kommunikationslatenzen) in einem geschützten Rahmen kann interessantes Material für die Gestaltung von Organisationen liefern.

Wir ordnen unseren Fokus auf blinde Flecken und Tabus in ein grundlegendes systemtheoretisch informiertes Verständnis von Organisationen ein. Dafür wird von uns zu Beginn definiert, was man unter einer Organisation versteht und was ihre zentralen Strukturtypen sind (Kapitel 1). Im Anschluss daran wird von uns dargestellt, weswegen unter dem Begriff des Designs von Organisationen immer noch ein am Zweck-Mittel-Schema orientiertes Vorgehen bei der Gestaltung von Organisationen dominiert und wo aus der Perspektive der modernen Organisationsforschung die Grenzen dieser Vorgehensweise liegen (Kapitel 2). Aufbauend auf Überlegungen zur Rolle von Rationalitätslücken, blinden Flecken und Latenzen beschreiben wir dann ausführlich eine alternative Vorgehensweise bei der Gestaltung von Organisationen (Kapitel 3). In einem Fazit werden abschließend die Möglichkeiten und Grenzen einer solchen alternativen Vorgehensweise diskutiert (Kapitel 4).