

# 1 Organisationstheorien

## Einführung

Organisationstheorien haben erst eine Tradition, seit es größere Organisationen gibt, d. h. also seit der Zeit der Industrialisierung. Die größeren Organisationen, die es vor der Industrialisierung gab, waren kirchliche Einrichtungen wie Klöster oder der Vatikan, der Hof eines Königs oder Kaisers oder das Militär. Auch der Bau der Pyramiden in Ägypten, römischer Städte oder der Chinesischen Mauer erforderte die Organisation von tausenden von Arbeitern (Kwok, 2014; Morgan, 1997; Kieser, 1999). Organisationstheorien gab es damals aber noch nicht.

Die ersten größeren Organisationen, die in der Zeit der industriellen Revolution entstanden, orientierten sich in ihrem Entstehen häufig an militärischen Organisationen, den mehr oder weniger einzigen zur Verfügung stehenden Vorbildern. Das wird vor allem an den auch heute noch verwendeten englischen Begriffen deutlich: »company« (die Kompanie, heute Unternehmen genannt), »divisions« (die Division, heute der Geschäftszweig), »chief executive officer« (der Offizier, im deutschen der/die GeschäftsführerIn oder der Vorstand bzw. die Vorständin), »strategy« (die Unternehmensstrategie), »operations« (die wertschöpfenden Tätigkeiten) und »staff and line« (das Stab-und-Linien-Prinzip).

Jede/r von uns hat heute mit einer Vielzahl von Organisationen zu tun – von der Geburt bis zum Tod. Man wird in der Regel in einer Gesundheitsorganisation (z. B. einem Kran-

kenhaus) geboren und bei der Stadtverwaltung beim Einwohnermeldeamt »gemeldet«. Später folgen Besuche von Kindergarten, Grund- und weiterführenden Schulen, ggf. Universitäten, bis Sie schließlich bei einem Arbeitgeber Ihrem Beruf nachgehen. Sie haben mit Organisationen wie Krankenkassen, Rentenkassen, Unfall- und Lebensversicherungen zu tun, profitieren von der Müllabfuhr, fliegen mit einer Fluggesellschaft, fahren mit der Bahn oder mit dem Fernbus in den Urlaub und selbst Ihre Beerdigung wird von einem Bestattungsunternehmen organisiert.

### Lernziele

- Sie lernen, was Organisationstheorien sind und was sie leisten wollen.
- Sie werden dafür sensibilisiert, wie sich der Zeitgeist in den Theorien widerspiegelt.
- Sie können eine historische Einordnung der Theorien vornehmen und verstehen ihre Bedeutung für die arbeits- und organisationspsychologische Forschung.
- Sie lernen die klassischen Theorien der Anfänge der Massenproduktion kennen.
- Sie lernen moderne Theorien kennen.
- Sie erkennen Anwendungsbereiche der sozio-technischen Systemgestaltung.

## 1.1 Womit befassen sich Organisationstheorien?

Organisationstheorien bilden ein Forschungs- und Wissensgebiet, das das Wesen, die Eigenschaften und Umstände von einzelnen Organisationen oder auch Gesamtheiten von Organisationen beschreibt und erklärt (Huber, 2011). Mit dem *Wesen* der Organisationen meint Huber (2011) deren Strategie, Kernprozesse und Routinen, die Struktur, Führungsprozesse, die MitarbeiterInnen und deren verschiedene Kombinationen. Hatch und Cunliffe (2013) beschreiben ergänzend das Wesen einer Organisation anhand ihrer physikalischen Struktur, der sozialen Struktur, der Technologie und der Kultur.

Mit den *Umständen* einer Organisation oder eine Gesamtheit von Organisationen bezeichnet Huber (2011) die Geschwindigkeit und das Ziel ihrer Veränderung, ihre Entwicklungsstufen (z. B. deren Alter und Reife, ► Kap. 2), ihre Leistung und ihren Zustand in Bezug auf ihr Überleben.

### Was ist eine Organisation?

Organisationen sind sozialkonstruierte, zielgerichtete, grenzenziehende, hierarchisch differenzierte, offene Systeme menschlicher Aktivität (Huber, 2011).

Das heißt,

- dass lebendige Wesen dem System durch ihre Interaktionen eine Form geben bzw. es auch umformen (→ sozial konstruiert, so lassen sich Organisationformen verändern, vergrößern, verkleinern).
- dass jeder Komponente des Systems zumindest eine Aktivität zugewiesen ist, die dazu beiträgt, das Überleben der Organisation zu sichern oder zu einer spezifischen Zielerreichung beizutragen (→ zielgerichtet, so müssen die Komponenten des

Systems zur Erfüllung der Strategie eines Unternehmens beitragen).

- dass Organisationen Routinen anwenden, um die Organisationmitglieder von den Nicht-Mitgliedern zu unterscheiden (→ grenzenziehend, z. B. durch Werksausweise, durch Eingangstore, Besucheranmeldung).
- dass eine oder mehrere hierarchische Komponenten bestehen, die die Autorität besitzen, Aktivitäten an eine oder mehrere untergeordnete Komponenten zuzuweisen (→ hierarchisch differenziert).
- dass das System mit seinem Umfeld interagiert (→ offenes System, z. B. indem es auf Rückgang oder Zunahme der Nachfrage reagiert).

Nach Sander und Kianty (2006), Kieser und Kubicek (1978) sowie Nerdinger et al. (2011) sind Organisationen soziale Gebilde oder Systeme, die dauerhaft und zeitlich stabil ein *Ziel* verfolgen und eine formale *Struktur* aufweisen, mit deren Hilfe Aktivitäten der Mitglieder auf das verfolgte Ziel ausgerichtet werden sollen und die gegenüber der Umwelt offene Systeme sind.

Das wohl markanteste Merkmal von Organisationen ist die Ausrichtung aller Aktivitäten auf ein übergeordnetes *Ziel* hin, welches über längere Zeiträume hinweg verfolgt wird.

Kurzfristige Ziele gelten meist ein bis drei Jahre, mittelfristige Ziele sind auf ca. drei bis fünf Jahre angelegte Handlungsziele, langfristige Ziele leiten die Aktivitäten zwischen fünf und zehn Jahren.

Diese Ziele lassen sich grob in »Profit«- und »Non-profit«-Ziele unterteilen, d. h., Organisationen unterscheiden sich dahingehend, ob sie wirtschaftliche oder nicht wirtschaftliche Ziele verfolgen (Bokranz, 1994).

**Beispiel Organisationale Ziele (Perrow, 1970; McKenna, 2000)**

*Ergebnisbezogene Ziele:* Ziele zur Befriedigung von Kund/innenbedarfen und -bedürfnissen im Hinblick auf Güter oder Dienstleistungen, als primäres Ziel von Organisationen

*Gesellschaftliche Ziele:* Ziele bezogen auf die Produktion von Gütern oder die Erbringung von Dienstleistungen, den Erhalt der Ordnung oder die Festigung kultureller Werte

*Systemziele:* Ziele, die die Interessen der Organisation fördern, wie z. B. die Steigerung der organisationalen Effizienz, des Wachstums, oder die Marktführerschaft zu erhalten. Es besteht eine Interaktion von Systemzielen und Ergebniszielen.

*Produktbezogene Ziele:* Ziele, die sich auf die Art eines spezifischen Produktes beziehen

*Übergeordnete Werteziele:* Ziele, die das Top Management aus der organisationalen Machtstruktur zieht, um gesellschaftliche und kulturelle Werte zu fördern, wie z. B. Arbeitsplätze zu schaffen, in denen sich Mitarbeiter/innen bestmöglich entwickeln können, sich in der Gesellschaft zu engagieren oder Kunstprojekte zu fördern.

Ein ebenso markantes Merkmal ist das der *Struktur*. Die Strukturen gelten nach Bornewasser (2009) als Vermittler zwischen Personen und Organisationen. Anders als in Freundschafts- oder Gruppenbeziehungen, die auf unregelmäßigen und freiwilligen Face-to-Face-Interaktionen aufbauen, werden Beziehungen in Organisationen bewusst hergestellt und geordnet (z. B. Wer spricht mit welchen Kunden über was? Wer muss wessen Erlaubnis/Zustimmung einholen?), wechselseitig anerkannt und durch verschiedenste Instanzen überwacht (Bornewasser, 2009), wie z. B. der Vorstand eines börsennotierten Unternehmens vom Aufsichtsrat, von der Konzernrevision sowie vom Compliance Management kontrolliert wird.

Beziehungen in Organisationen unterliegen somit vielfältigen rechtlichen und konventionellen Regelungen, d. h. diese regeln, wer die Verantwortung für welche Entscheidungen oder für welche Ergebnisse trägt. Das Handeln in Organisationen wird somit im Kontext dieser Regelungen interpretiert und bewertet und erfolgt mit Bezug auf die Strukturen der Organisation.

Organisationen agieren aus heutiger Sicht als offene Systeme in einem Umfeld, z. B. dem »Markt«.

Organisationen sind energetische offene Systeme (Katz & Kahn, 1966). Sie nutzen Energie als Input (Energie kann dabei Material, menschliche Arbeitskraft, Informationen, Werkzeuge, Elektrizität oder Öl sein sowie Geld), transformieren diese Energie im System (Throughput) und erzeugen dadurch ein Produkt oder einen energetischen Output.

Das organisationale Umfeld lässt sich in verschiedene Sektoren einteilen (► Abb. 1.1). Anhand eines Beispiels der noch jungen Fernbus-Unternehmen und deren Dienstleistungen sollen diese Sektoren verdeutlicht werden.

Die organisationale Umwelt lässt sich unterteilen

- in einen juristischen/gesetzlichen Sektor. Bei den Fernbusunternehmen mussten die gesetzlichen Grundlagen für das Anbieten von Langstreckenfahrten mit Bussen erst geschaffen werden. Zum Schutz der Bahn war der Fernbusverkehr in Deutschland bis 2012 per Gesetz weitgehend verboten.
- in einen physischen Sektor, wie z. B. die Anzahl der Personen in der Zielgruppe und

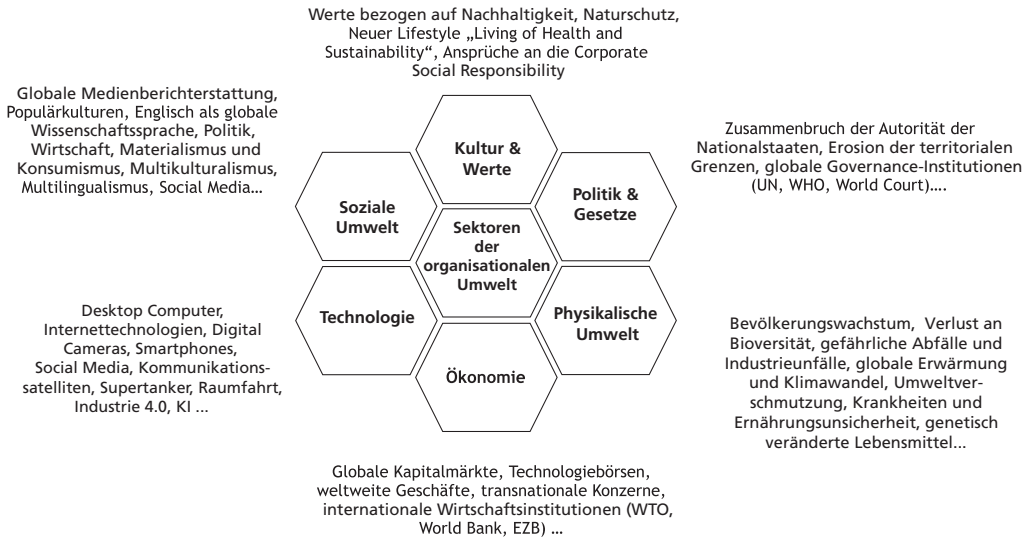


Abb. 1.1: Sektoren der organisationalen Umwelt

das verfügbare Autobahnnetz, das Fernbusreisen ermöglicht oder einschränkt.

- in einen ökonomischen Sektor, wie z. B. die Frage nach der Rentabilität, wenn Fernbusreisende nur sehr wenig für ein Ticket zu zahlen bereit sind. Welche Nachfrage herrscht in der relevanten Umwelt? Welches Pricing ist für die Reisenden akzeptabel?
- in einen technologischen Sektor, d. h. welche Technologien entwickeln sich und welche sind überholt? Im Beispiel der Fernbusse schätzen viele Reisende das freie WLAN-Angebot im Bus, aber auch das einfache Buchen der Tickets über das Internet und das Smartphone.
- in einen sozialen Sektor, z. B. die Unsicherheit, ob im Falle eines rasanten Wachstums der Fernbusbranche genug Busfahrer zur Verfügung stünden.
- in einen politischen Sektor, d. h. im Beispiel der Fernbusunternehmen die Liberalisierung des Marktes, die Subventionierung des Diesels, und

- in einen kulturellen Sektor, z. B. die Aspekte der Mobilität innerhalb einer Familie und der »Reiselust und Freiheit«.

Mit der Beschreibung und Erklärung vom Wesen und den Umständen von Organisationen versuchen Organisationstheorien u. a. folgende Fragen zu beantworten:

- Warum wächst oder schrumpft eine Population von Organisationen in einem oder mehreren Märkten?
- Warum ist eine Organisation erfolgreich und eine andere nicht?
- Warum sind einige Organisationen in dieser und jener Industrie so stark gegliedert und andere nur lose gekoppelt? (Huber, 2011)

So sind seit 2013, als der Markt zu Gunsten der Fernbusse liberalisiert wurde, bereits diverse Fernbusanbieter schon wieder vom Markt »verschwunden« oder haben sich zusammengeschlossen.

### Beispiel Schrumpfen und Wachsen einer Population von Organisationen

»Zum Schutz der Bahn war der Fernbus-Verkehr in Deutschland bis 2012 per Gesetz weitgehend verboten. Nach der Liberalisierung 2013 boomt der Markt jedoch mit immer neuen Anbietern. Einige haben sich wegen des harten Preiskampfes bereits wieder zurückgezogen. Die beiden Marktführer, MeinFernbus und Flixbus, schlossen sich kürzlich zusammen und wollen ihr Angebot 2015 nahezu verdoppeln. Bus-Tickets sind im Vergleich zum Zug weit günstiger, wenn auch die Fahrten im Allgemeinen länger dauern« (Handelsblatt online, 2015a, o. S.).

Inzwischen hat auch die Deutsche Bahn ihre Fernbus-Aktivitäten eingestellt. Den Markt beherrschte zum Jahresende 2018 mit 95,4% Flixbus (IGES Institut, 2019).

Organisationstheorien dienen demnach dem Zweck, das *Entstehen* (z. B. von Start-ups in der »Garage« wie bspw. bei Microsoft oder Google), das *Bestehen* (Wie wird aus einem Start-up ein dauerhaft überlebensfähiges Unternehmen? Wie hält sich eine Organisation im Markt,

auch wenn sich Technologien verändern?) und die *Funktionsweise* von Organisationen (Wie funktionieren bspw. Google und McDonald's?) zu erklären und zu verstehen. Sie dienen damit nach Scherer (1999) implizit oder explizit der Verbesserung der Organisationspraxis.

### Beispiel Niedergang

Wer heute ein Smartphone verwendet, besitzt sehr wahrscheinlich ein Gerät von Apple oder Samsung. Das war vor einigen Jahren noch anders. Damals hießen die Marktführer Nokia und Siemens. Nokia hat zu seinen besten Zeiten vier von zehn Handys auf der Welt produziert und stand für fast ein Fünftel aller Exporte Finnlands; heute ist es nach Darstellungen in der Wirtschaftspresse nach dem Verkauf der Handy-Sparte an Microsoft nur noch ein Schatten seiner selbst (Handelsblatt, 2015, S. 012).

### Beispiel Veränderung

»Der größte Internet-Konzern der Welt [google] revolutioniert sich selbst. Als »Alphabet« fühlt es sich nun für alles zuständig, was Fortschritt verheißt. Das Geschäftsmodell ist nicht mehr Web-Suche – sondern Innovation.

Larry Page rief eine Revolution im eigenen Unternehmen aus. »Es geht um die Neuerfindung des Konzerns. Um die Umfirmierung des größten Suchmaschinenanbieters zum Geschäftsmodell Innovation mit nahezu unbegrenztem Betätigungsfeld. Quasi die inkorporierte Version von Friedrich Dürrenmatts Suche nach der Weltformel. Nicht zufällig heißt das neue Konstrukt Alphabet, geht es doch um nichts weniger, als Wirtschaft neu zu buchstabieren.« (WirtschaftsWoche, 2015 S. 016)

In den Organisationstheorien wird versucht, die Einflussgrößen auf das Wesen und die Eigenschaften von Organisationen zu ordnen und in ein widerspruchsfreies System von Aus-

sagen über den Gegenstand der Organisationen zu bringen, unter dem Vorbehalt, dass sich diese Aussagen in empirischen Überprüfungen bestätigen lassen (Sanders & Kianty, 2006).

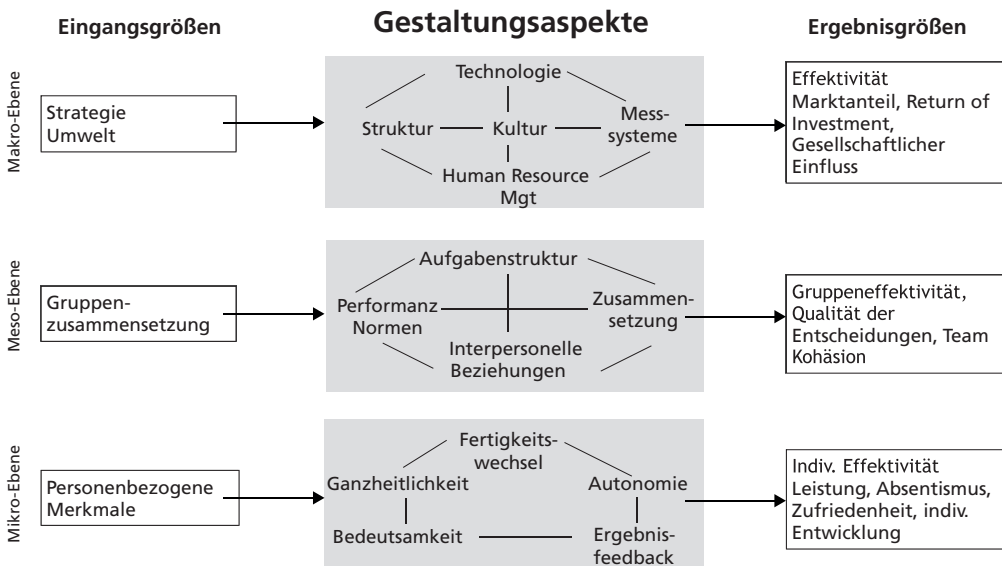
Jedoch gibt es nicht *eine* Organisationstheorie, sondern eine Vielzahl von Theorien (Scherer, 1999) und eine Vielzahl von Perspektiven (Hatch & Cunliffe, 2013). Denn Organisationen sind hochkomplexe soziale Gebilde, in denen viele Probleme auftreten können, die einer theoretischen Durchdringung wert sind (Scherer, 1999). Der Gegenstandsbereich der Organisationstheorie ist so breit, dass darunter eine Vielzahl von Unteraspekten fällt, die nur schwer in eine »Supertheorie« integriert werden können. Zu diesen Unteraspekten gehören die Beziehungen zwischen Individuum und Organisation, Team und Organisation, das Verhältnis von Organisation und Umfeld, das Verhältnis von Strukturen und Prozessen oder die Beziehung zwischen verschiedenen Organisationen (Lieferanten, Organisation und Kunden, Scherer, 1999). Organisationstheorien lassen sich demnach grob einordnen in

- Mikrotheorien (Betrachtungsebene der Individuen in Organisationen),

- Mesotheorien (Betrachtungsebene von Gruppen, Teams und Abteilungen in Organisationen) und
- Makrotheorien (Betrachtungsebene von Organisationen in ihren Umfeldern und das Verhältnis zu anderen Organisationen) unterteilen (► Abb. 1.2).

Gegenstände der Arbeits- und Organisationspsychologie sind auf allen drei Ebenen anzusiedeln. Der Untersuchungsgegenstand der *Arbeitspsychologie* ist das Erleben und Verhalten des Menschen bei der Arbeit in Abhängigkeit von Arbeitsbedingungen, Arbeitsaufgaben und den dazu erforderlichen Leistungsvoraussetzungen und somit auf der Mikroebene des Arbeitsplatzes zu finden.

Der Untersuchungsgegenstand der *Organisationspsychologie* ist das Erleben und Verhalten von Menschen in Gruppen und Organisationen allgemein und in Abhängigkeit von organisationalen Wirkgrößen (Nerdinger, Blickle & Schaper, 2011) und somit auf der Meso- und Makroebene angesiedelt.



**Abb. 1.2:** Mikro-, Meso- und Makroebene der Betrachtung von Gestaltungsprinzipien, Ergebnisgrößen und Wirkungen

### 1.1.1 Die traditionellen Perspektiven auf Organisationen

Huber (2011) unterscheidet drei traditionelle Perspektiven auf Organisationen. »Perspektiven« müssen weniger hohen Ansprüchen genügen als Theorien und werden ähnlich wie Menschenbilder (s. u.) von einer größeren Anzahl von Personen geteilt, wie z. B. Manager/innen und Führungskräften, ohne empirisch geprüft zu sein.

Diejenigen, die die *rationale Systemperspektive* auf Organisationen bevorzugen und teilen, betrachten vor allem den Zweck von Organisationen, wie z. B. die Profitabilität, mit dem Blick auf die Rationalisierung und Formalisierung von Prozessen und Strukturen, um das organisationale Ziel zu erreichen. Im Zentrum der Betrachtung stehen die Zweckgebundenheit von Organisationen und die Frage, wie Menschen, Strukturen und Technologie so eingesetzt werden können, dass das bestmögliche Ergebnis erzielt wird. Rationalität bezieht sich nicht auf die Auswahl eines Ziels und ob dieses gut oder schlecht, verwerflich oder gesellschaftlich akzeptiert ist, und auch nicht darauf, ob dieses Ziel rational im Sinne von »logisch« ist (Scott & Davis, 2007).

Eine Maschine (z. B. ein Kaffeevollautomat) ist eine Art optimale Organisation, und zwar in dem Sinne, dass alle Bestandteile so miteinander verbunden sind, dass sie das Ziel erreichen. Die Maschine ist so konstruiert, dass ihre Einzelteile außerhalb der Maschine keine Bedeutung und Funktion haben, sondern nur innerhalb der Einheit, zu der sie etwas beitragen. Eine Maschine besteht aus einem kohärenten Zusammenspiel von Einzelteilen, die gemäß der höchsten Effizienz zusammenarbeiten. In der idealen Maschine gibt es keine überflüssigen Teile oder Bewegungen (Ward, 1964).

Eine Organisation kann Ziele verfolgen (wie z. B. Pflanzenschutzmittel herstellen oder geänderte Produkte entwickeln), die nicht von allen Marktteilnehmer/innen oder Anspruchsgruppen befürwortet werden – aber darum geht es bei der rationalen Systemperspektive auch nicht. Aus der rationalen Perspektive geht es darum, wie die Organisationen ihre Ziele erreichen, nämlich durch Steuerung, direkte Koordination, Regeln, Anweisungen und Verhaltensprogramme (Scott & Davis, 2007). Wichtige Faktoren sind dabei die Zielspezifität und die Formalisierung.

*Spezifische Ziele* beinhalten Kriterien, die dabei helfen, zwischen alternativen Handlungen zu wählen, und zu entscheiden, wie die Organisation strukturiert werden soll, um die Ziele zu erreichen. Spezifische Ziele geben Kriterien für die Auswahl von Mitarbeiter/innen, die Gestaltung von Arbeit und die Verteilung von Ressourcen vor.

*Formalisierung* ist der Ansatz, Verhalten vorhersagbar zu machen, indem Verhalten reguliert und standardisiert wird. Die Formalisierung führt zu stabilen Erwartungen zum Verhalten aller Organisationsmitglieder (Scott & Davis, 2007). Formalisierung schafft eine Unabhängigkeit der Zielerreichung von einzelnen Mitarbeiter/innen. So muss eine Organisation nicht außergewöhnlich begabte Personen für Schlüsselfunktionen rekrutieren – denn Macht und Einfluss ergeben sich aus der Stellenbeschreibung, nicht aus dem Charisma der Person (Scott & Davis, 2007; siehe unten bei Weber, ► Kap. 1.3 und ► Kap. 7. zu Führung).

Wenn Sie an eine Fast Food-Kette wie McDonald's, Burger King oder Pizza Hut denken, dann sehen Sie hier Beispiele für hohe Formalisierung von Arbeitsprozessen, die zu den immer gleichen Ergebnissen führen, unabhängig davon, wer sie ausführt.

Managementsysteme wie Management by Objectives (MbO), Planning, Programming and Budgeting Systeme (PPBS), Program Evalua-

tion Review Techniken (PERT) und auch das Total Quality Management (TQM) und internationale Qualitätsstandards wie die ISO 9000 dienen dazu, die Rationalität in Organisation durch Zielspezifität und Formalisierung zu unterstützen (Scott & Davis, 2007).

Die implizite Annahme dabei ist, dass Menschen die gleichen Ziele wie das Management verfolgen und sich der Zielerreichung »unterordnen«. Wir finden diese Perspektive vor allem in Managementkreisen wieder (Huber, 2011) und in den auch heute noch prägenden Arbeiten von Taylor, Fayol und Weber, die weiter unten noch dargestellt werden.

In der *natürlichen Systemperspektive* sind Organisationen in erster Linie Kollektive (von Individuen) (Scott & Davis, 2007). Organisationen sind hier mehr als Instrumente zur Zielerreichung und gelten als soziale Gruppen, die versuchen, sich an Bedingungen der Umgebung anzupassen und darin zu überleben (Scott & Davis, 2007). Ziele sind auch in dieser Perspektive relevant – jedoch in einer anderen Hinsicht. Organisationale Ziele und ihre Beziehung zum Verhalten der Mitarbeiter werden hier deutlich problematischer gesehen als in der rationalen Systemperspektive. In der natürlichen Systemperspektive wird dem tatsächlichen Verhalten von Mitarbeiter/innen und der Interaktion zwischen der formellen und formalisierten Struktur und der informellen Struktur des tatsächlichen Verhaltens mehr Aufmerksamkeit geschenkt (Scott & Davis, 2007).

So wird in der natürlichen Systemperspektive davon ausgegangen, dass Mitglieder einer Organisation sehr unterschiedliche Ziele verfolgen können (siehe March & Simon, 1958). Da sich Ziele je nach Situation und über die Zeit verändern, ist zu vermuten, dass nicht alle Ziele eines Organisationsmitglieds mit denen der Organisation, oder denen anderer Mitglieder der Organisation übereinstimmen (Huber, 2011). Es wird davon ausgegangen, dass Menschen Organisationen beitreten, um persönliche Ziele zu erreichen, die sie ohne die Organisation oder die Unterstützung anderer nicht erreichen könnten. In dieser Per-

spektive sind Organisationen Koalitionen aus Gruppen und Interessen, die jeweils etwas durch Interaktionen vom Kollektiv erhalten möchten, das individuellen Präferenzen und Zielen dient (Pfeffer & Salancik, 1978).

Um in der Organisation zu verbleiben, müssen die Mitglieder aber zumindest einige Arbeiten ausführen und Tätigkeiten erbringen, die die organisationalen Ziele unterstützen. Insofern geht die natürliche Systemperspektive davon aus, dass Organisationen aus Mitgliedern bestehen, die vielfältige Ziele verfolgen, die sowohl individuell als auch gemeinsam sind und die den Wert der Erhaltung der Organisation als wichtige Ressource der individuellen Zielerreichung erkennen (Scott & Davis, 2007).

Vertreter/innen der natürlichen Systemperspektive bestreiten nicht die Existenz von hoch formalisierten Strukturen in Organisationen, sie bezweifeln aber die Wichtigkeit und deren Wirkung auf das Verhalten der Mitarbeiter/innen. Formalisierte Strukturen sind zwar absichtlich gestaltet, um Verhalten zu steuern – sie werden aber durch informelle Strukturen ergänzt, unterwandert und untergraben (Scott & Davis, 2007). Informelle Strukturen sind dagegen nicht absichtlich gestaltet, sondern abhängig von den personenbezogenen Merkmalen der Akteure und deren Beziehungen. Die wohl wichtigste Erkenntnis der natürlichen Systemperspektive ist die, dass es zu jeder formalen Struktur auch eine informelle Struktur gibt, wobei auch diese in sich geordnet ist, z. B. durch informelle Normen und Verhaltensmuster, Status- und Machtsysteme, Kommunikationsnetzwerke, soziometrische Strukturen und Konflikte (Scott & Davis, 2007).

Diese Perspektive findet sich in der Human Relations-Bewegung (► Kap. 1.3.2), in den Führungsansätzen zur Aufgaben- und Mitarbeiter/innen-Orientierung und auch in der arbeits- und organisationspsychologischen Forschung wieder, z. B. bei den Themen Work Life Balance, Commitment, kontraproduktives Verhalten oder Wirtschaftskriminalität.

Während bei den ersten beiden Perspektiven die Organisationen als geschlossene Systeme betrachtet werden, wird in der *offenen Systemperspektive* der Blick auf die Umwelt der Organisation gerichtet (siehe auch die Theorie von Katz und Kahn weiter unten). Als eine solche Umwelt können z. B. die Märkte betrachtet werden, in denen ein Unternehmen agiert, wie der Arbeitsmarkt, der Finanzmarkt oder der Rohstoffmarkt).

Nach dem zweiten Weltkrieg etablierten sich verschiedene Forschungsrichtungen wie die Kybernetik, die General Systems-Theorie und die Informationstheorie, die verschiedene Disziplinen (z. B. die Biologie, Physik, Sozialwissenschaften) miteinander verknüpften (Scott & Davis, 2007) und die Systemtheorien entwickelten.

Systeme sind im Sinne dieser Disziplinen durch ihre interdependent verlinkten Systemelemente gekennzeichnet. In Organisationen besteht die Interdependenz zwischen den organisierten Teileinheiten. In mechanischen Systemen ist die Interdependenz determiniert, klar begrenzt und eingeschränkt. In organischen Systemen ist die Interdependenz weniger eingeschränkt, sodass mehr Flexibilität möglich ist. Soziale Systeme wie Organisationen gelten als komplexe, offene, sich selbstregulierende und lose gekoppelte Systeme (Scott & Davis, 2007; Boulding, 1956).

Organisationen können sich in der offenen Systemperspektive durch Feedbackprozesse selbst regulieren, indem Abweichungen von einem Soll-Zustand detektiert und korrigiert werden. Organisationen gelten zudem als lose gekoppelte Systeme – wie auch schon in der natürlichen Systemperspektive deutlich wurde – wenn die Kopplung zwischen der formalisierten Struktur und der informellen Struktur nicht hoch ist. Es besteht eine Lücke zwischen dem, was in einer Organisation gesagt wird, und dem, was tatsächlich getan wird (»knowing-doing« gap, Scott & Davis, 2007). Die lose Kopplung kann sich aber auch auf die Verbindung zwischen Unterabteilung und der Organisation beziehen. Der Vorteil

der losen Kopplung liegt dabei vor allem in der Flexibilität und der Adaptivität in Bezug auf Veränderungen inner- und außerhalb der Organisation. Organisationen als offene Systeme sind also fähig, sich selbst zu erneuern und sich somit zu erhalten.

Die Selbsterhaltungsfähigkeit ist ein wichtiger Unterschied zu der Maschinen-Metapher der rationalen Systemperspektive. Die Kaffeemaschine kann sich in einem gewissen Maße ggf. noch selbst regulieren (anzeigen, dass Wasser nachgefüllt werden muss), kann sich aber nicht selbstständig mit Strom, Wasser oder Kaffeebohnen versorgen. Der In- oder auch Output kann von der (Kaffee-)Maschine nicht dazu genutzt werden, sich selbst zu reparieren oder ihr Überleben zu verlängern.

Die Maschine kann ihre Inputs also nicht so verarbeiten, dass sie sich damit selbst erhalten kann wie biologische Systeme, Pflanzen, Tiere und Menschen das können (Scott & Davis, 2007).

Um die Selbsterhaltungprozesse auszuführen, muss ein System offen sein und Ressourcen aus der Umwelt aufnehmen (wie z. B. Mitarbeiter/innen, Rohmaterialien, Kunden, Zulieferer oder Gesetzgeber). Die offene Systemperspektive betont daher, dass Organisationen von Ressourcen (Inputs) der Umwelt abhängen. Betrachtet werden zudem die Austauschbeziehungen mit anderen Organisationen und mit der Umwelt, d. h. Organisationen produzieren Güter (Output), die wiederum von anderen Organisationen weiterverarbeitet werden. In der offenen Systemperspektive stellt der »Fluss« einen zentralen Begriff dar. Menschen, Materialien und Güter fließen (Throughput) durch die Organisation hindurch. Die Ressource der Mitarbeiter/innen (Human Resources, ► Kap. 4) gelangt auf verschiedenen Ebenen in die Organisation, verlässt diese auch wieder, baut währenddessen Wissen auf und nimmt dieses beim Verlassen

auch wieder mit. Es gilt daher festzustellen, wie die Organisation mit der Aufnahme und Wiederabgabe von Ressourcen die verschiedenen Anspruchsgruppen am besten zufriedenstellen kann (Huber, 2011).

Theorien, die diese Perspektive einnehmen, sind u. a. die Perrows »Normal Accident Theory«, die Theorien zu High Reliability-Organisationen (s. u.), die Kontingenz-Theorien (s. u.) und die Network-Theorien (s. u.).

### 1.1.2 Prominente Organisationstheorien

Nach Huber (2011) lassen sich die derzeit aktuellen Organisationstheorien nicht auf einer Zeitachse anordnen, da ihr Ursprung nicht immer klar zeitlich einzugrenzen ist. Huber (2011) schlägt deshalb eine alternative Ordnung von Organisationstheorien anhand von drei Dimensionen vor. Diese Dimensionen beziehen sich auf:

1. die Betrachtungseinheit, d. h. werden einzelne Organisationen betrachtet (z. B. ein Call Center) oder Organisationen einer ganzen Branche (z. B. alle Softwareunternehmen),
2. die abhängige Variable in der Theorie, d. h. wird Überleben oder Untergang betrachtet, Leistung oder die Struktur,
3. Art und Ausmaß von Macht, die einzelne Akteure in der Organisation besitzen, um auf die Leistung oder organisationale Merkmale einwirken zu können.

Die nachfolgenden Organisationstheorien werden entlang dieser drei Dimensionen vorgestellt.

### Population Ecology und Evolutionary View

Die Organisationstheorien der *Population Ecology* und der sog. *Evolutionary View* beschäftigen sich mit ganzen Populationen von Organisationen innerhalb einer geographischen oder zeitlichen Grenze, die alle ähnliche Formen und Strukturen aufweisen und sich dadurch von anderen Populationen unterscheiden lassen.

Evolutionstheoretische Ansätze sehen Organisationen als zu komplex an, als dass sie durch geplante Eingriffe in berechenbarer Weise in einen gewünschten Zielzustand überführt werden könnten (Kieser & Woywode, 1999; Woywode & Beck, 2014). Akteure in Organisationen setzen Änderungsprozesse in Gang, die sie nur zum Teil kontrollieren können, denn ihre Pläne enthalten unrealistische Annahmen, ihre Maßnahmen haben Nebenwirkungen und andere Wirkungen als gedacht, es ergeben sich Effekte der Eigendynamik und es entstehen durch die Maßnahmen weitere Probleme. Dementsprechend werden solche Eingriffe aus evolutionstheoretischer Sicht erst einmal nur als Variationen angesehen. Nicht die Gestalter/innen, sondern die Auslese durch die Umwelt (z. B. der Markt), entscheidet letztlich darüber, welche organisationalen Variationen von Nutzen sind und das Überleben unterstützen (Kieser & Woywode, 1999; Woywode & Beck, 2014).

Population Ecology porträtiert eine organisationale Landschaft, die aus verschiedenen Populationen und Subpopulationen besteht, die miteinander im Wettbewerb um knappe Ressourcen stehen, z. B. um Mitarbeiter/innen, Kapital und Legitimierung.

#### Der »Genpool« von Organisationen

Analyseeinheit der evolutionstheoretischen Ansätze ist die Population, die durch Teilhabe an einem gemeinsamen »Genpool« definiert ist (Kieser & Woywode, 1999). Die einer Population angehörenden Organisationen zeichnen sich – in Analogie zum biologischen