

ALOB

Anleitungen zum Lesen organisationswissenschaftlicher Bücher

3. Brief - 1991

von Wolfgang Schnelle

5 Seiten

W. Richard Scott
Grundlagen der Organisationstheorie

Campus Verlag, Frankfurt/Main 1986, 484 Seiten

Ich berichte heute über einen Schmöker, wie man salopp sagt, also ein Buch, in dem man immer wieder etwas nachliest, ohne es vielleicht je ganz gelesen zu haben:

W. Richard Scott - **Grundlagen der Organisationstheorie.**

Die amerikanische Ausgabe erschien unter dem Titel:

Organizations. Rational, natural and open systems

und zwar im Jahre 1981 (bei Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N.J.)

Die deutsche Übersetzung ist ausgezeichnet, wenn nur der Verlag keinen so abschreckenden Titel gewählt hätte! Von "Grundlagen" und "Theorie" zu sprechen ist angesichts der Lebendigkeit des Stils des Autors eine Fehlleitung. Es ist sehr verständlich geschrieben, und ich empfehle es jedem, der sich je über die wissenschaftlichen Arbeiten zur Organisationsforschung in den 50er, 60er und 70er Jahren dieses Jahrhunderts Auskunft verschaffen will.

Der "Witz" des Buches liegt in der gewählten Dreifaltigkeit der Betrachtung von Organisation:

1. Die Organisation als rationales System

"Eine Organisation ist eine an der Verfolgung spezifischer Ziele orientierte Kollektivität mit einer relativ stark formalisierten Sozialstruktur" (S. 45).

2. Die Organisation als natürliches System

"Eine Organisation ist eine Kollektivität, deren Mitglieder in ihrem Verhalten durch die formale Struktur oder die offiziellen Ziele kaum beeinflusst werden, jedoch ein gemeinsames Interesse am Fortbestehen haben und sich an informell strukturierten Kollektivaktivitäten zugunsten seiner Erhaltung beteiligen" (S. 47).

3. Die Organisation als offenes System

"Eine Organisation ist eine Koalition wechselnder Interessengruppen, die ihre Ziele

in Verhandlungen entwickelt, die Struktur dieser Koalition, ihre Aktivitäten und deren Resultate sind stark geprägt durch Umweltfaktoren" (S. 47).

Nun, das klingt zunächst sehr abstrakt. Gleichwohl gewinnt Scott durch seine Dreifaltigkeit die Möglichkeit, die vielfältigen Ansätze der sozialwissenschaftlichen Arbeiten zum Thema Organisation geschickt zu ordnen.

Es ist nicht zufällig, dass Scott zuerst die Organisation als rationales System abhandelt.

Denn es ist die primäre herrschende Betrachtungsweise, zu der die anderen beiden als kritische Alternativen oder auch nur als ergänzende Betrachtungsweisen Geltung erlangen können. So sehen wir Metaplaner ja auch unsere Kunden, nämlich als hierarchisch streng formalisierte Sozialstrukturen, "bei der alle Beteiligte in einem einzigen pyramidenförmigen Gefüge von Kontrollinstanzen miteinander verbunden sind" (S. 102).

"Alle Theoretiker des rationalen Systems gehen von der Existenz einer formalisierten Struktur und ihrem hohen Stellenwert aus", schreibt Scott (S. 95). "Formalisierung kann als ein Versuch betrachtet werden, Verhalten mittels Standardisierung und Reglementierung in stärkerem Maße vorhersagbar zu machen." Und "in einer formalisierten Organisation ist es möglich, die Struktur oder den Arbeitsfluss in einem Diagramm zu veranschaulichen, um sie dann gezielt zu analysieren und zu manipulieren - d.h., um z.B. die Aufteilung von Verantwortlichkeiten, den Informations- oder Materialfluss oder auch die Beziehungen zwischen den Beteiligten zu planen oder neu zu planen". Resümierend wird der amerikanische Bürokratieforscher A. W. Gouldner zitiert: "Im Grunde impliziert das rationale Modell ein 'mechanisches' Modell, und zwar insofern, als es die Organisation als ein Gefüge von manipulierbaren Einzelteilen ansieht, die jeweils für sich und unabhängig voneinander zugunsten einer Steigerung der Effizienz des Ganzen modifizierbar sind". Gouldner schrieb dies 1959. Ein Jahr später merkt S. S. Wolin an: "Die Organisation ist das Heil und die Rettung für schwächliche, kümmerliche Menschen, ist das kompensatorische Mittel für individuelle Schwächen, der Trick, der es der Mittelmäßigkeit ermöglicht, ihre Grenzen zu überwinden ... indem sie ihre Arbeitsverfahren vereinfacht, entzieht sich die Organisation der Notwendigkeit, außergewöhnliche Talente aufbieten zu müssen. Ihr Fundament ist der Durchschnittsmensch" (S. 97). Man sieht, dass Scott auch kritische Stimmen in seinem Übersichts-werk zu Worte kommen lässt.

Nun besagt die Definition der Organisation als rationales System, dass diese Art von Kollektivität spezifische Ziele verfolge.

Was sind 'spezifische' Ziele?

"Spezifische Ziele geben klare und eindeutige Kriterien der Entscheidung zwischen alternativen Aktivitäten an die Hand" (S. 93 f.). Autos herstellen oder Metaplan-Moderationskurse durchführen sind beispielhaft spezifische Ziele. Scott zitiert mehr als einmal Herbert A. Simon, den großen alten Mann der Organisationsforschung, der 1945 (als noch junger Mann) in seinem Buch "Administrative Behavior" aufzeigte, dass Ziele eingegrenzt werden, damit die Organisationsmitglieder die erforderlichen Entscheidungen leichter treffen können (S. 112). Durch die formalisierte Sozialstruktur ergeben sich zweckmäßige Eingrenzungen bzw. Spezifizierungen, um rationales Handeln möglich zu machen.

Spezifische Ziele sind Subziele. Die obersten Ziele - Gewinne zu machen, Wachstum zu erzielen und den eigenen Fortbestand zu sichern - sind vage und nicht spezifisch. Sie können nur per Konsens oder per Verfügung bestimmt werden.... Das ist dann nicht mehr Teil des Rationalen. Immerhin, zur Verfolgung der sogenannten Subziele (z.B. Autos herstellen) sind die formalen Sozialstrukturen rationalitätsfördernd ("Die Struktur ist dasjenige Instrument, vermittelt dessen Organisationen eine begrenzte Rationalität erzielen," sagt James D. Thomson, ein anderer bedeutender amerikanischer Organisationswissenschaftler 1967).

Scott sieht sehr genau, "dass an der Basis der Organisation "rationales" Verhalten häufig darin besteht, dass man den eigenen Verstand und das eigene kritische Urteilsvermögen ausschaltet bzw. beiseite lässt und blind dem in der Arbeitsplatzbeschreibung spezifizierten Arbeits- und Leistungsprogramm folgt" (S. 117). Und er merkt an, dass nur wenige Theoretiker des rationalen Systems sehen, "dass vielstufige Hierarchien und extensive Arbeitsteilung auch die Funktion haben, einige Beteiligte in die Lage zu versetzen, über andere Macht und Kontrolle auszuüben ...".

"Die Perspektive des natürlichen Systems ist weitgehend aus kritischen Reaktionen auf die Unzulänglichkeiten des Modells vom rationalen System geboren", schreibt Scott (S. 119). Ich finde den Ausdruck Organisation als natürliches System im übrigen nichtssagend oder gar irreführend. Scott subsumiert unter die Perspektive des natürlichen Systems im wesentlichen die Ansichten und Arbeiten der Human-Relations-Schule, bei der die menschlichen Beziehungen, die informelle Organisation, das Verhalten in Kleingruppen im Mittelpunkt stehen. Er referiert kurz deren Geschichte (die ersten Forschungen von Roethlisberger und Dickson in den dreißiger Jahren, deren Interpretation durch den Industriepsychologen Mayo im Jahr 1945, Homan's soziologische Forschung über das Gruppenverhalten 1950). "Aus der Human-Relations-Perspektive betrachtet ist Führung in erster Linie ein Mechanismus zur Beeinflussung des Verhaltens der einzelnen Beteiligten" (S. 129).

Kein Wunder, dass daraus Arbeiten hervorgingen, die Führungsmerkmale beschreiben, mit deren Hilfe sich die Leistung des einzelnen im Sinne der organisationellen Ziele stimulieren lässt (White und Lippitt 1953, Fiedler 1964 und andere). Derartige Führungslehren grassieren ja bis heute ...

Scott referiert auch die Kritiker der Human-Relations-Richtung

"Die gesamte Richtung wurde als 'Kuhsoziologie' bezeichnet: So wie man von zufriedenen Kühen mehr Milch, eine gesteigerte Milchproduktion erwarte, so erwartet man von zufriedenen Arbeitern einen größeren Produktionsausstoß" (S. 132). Und er verweist auf Forschungsarbeiten, die ergeben haben, dass von einem klaren Zusammenhang zwischen Zufriedenheit der Arbeiter und Produktivität einfach nicht die Rede sein kann, ebensowenig wie von einer eindeutig positiven Korrelation zwischen Vorgesetztenverhalten oder Führungsstil und Produktivität der Arbeiter sowie zwischen Mitbestimmung und Zufriedenheit oder Produktivität.

Stehen wir bei Metaplan auch in der Human-Relationsbewegung? Zu einem guten Teil gewiss. Unzählige "Trainer" bauen Metaplantechniken in ihre Verhaltenstrainings und Managementkurse ein. Unsere eigene Ideologie ist zwar etwas differenzierter, gleichwohl betonen auch wir den von unseren Methoden ausgehenden Verhaltenseinfluss.

Der dritte Ansatz, den Scott zur Gliederung der organisationswissenschaftlichen Forschungsarbeiten wählt,

heißt bei ihm "Organisation als offenes System". Auch hier wird deutlich, dass es sich um eine Perspektive handelt, die das Modell vom rationalen System ergänzt und korrigiert. Sein zentraler Satz lautet: "Entgegen ersten Eindrücken und entgegen den Annahmen der Theorie des rationalen Systems behaupten Verfechter des offenen Systems, dass eine lockere Verkopplung innerhalb des Strukturgefüges sich für das System als Ganzes als (sozial) äußerst adaptiv erweisen könne" (S. 157). Die Metapher der losen Verkopplung verweist auf den Unterschied zwischen sozialen Systemen (also auch Organisationen) und mechanistischen Systemen, in denen alle Elemente so interdependent sind, dass ihrem Verhalten starke Zwänge und Beschränkungen auferlegt sind. Die lose Verkopplung gibt dem organisierten System bessere Möglichkeiten der Anpassung an die Anforderungen und Veränderungen der Umwelt, der gegenüber jede Organisation offen sein muss. Die Forscher, die diesen Ansätzen folgen, interessieren sich mehr für Informations- und Energiefluss innerhalb einer Organisation als für das formale Organisationsstrukturdiagramm: "Bei der Untersuchung einer Fußballmannschaft würde ein solcher Forscher sicher eher die Spielbücher einsehen, die die Aktivitäten der verschiedenen Spieler im Lauf eines Spiels festlegen, als dass er die formalen Autoritätsverhältnisse zwischen Spielern, Trainern, Managern und Clubeignern unter die Lupe nähme" (S. 161).

Ausführlich geht er auf Karl Weick ein, einem amerikanischen Sozialpsychologen, der 1969 forderte: "Schaffen wir die Substantive ab. Das Wort Organisation ist ein Substantiv und ein Mythos zugleich. Sieht man sich nach einer Organisation um, findet man keine. Was man findet, sind untereinander verknüpfte Geschehnisse, Vorgänge, die innerhalb fester Mauern ablaufen, und diese Vorgänge oder Abläufe, ihre Bahnen, ihre zeitliche Koordination sind die Formen und Formalitäten, aus denen wir fälschlich Inhalte machen, wenn wir von einer Organisation sprechen." Hier wird besonders deutlich, wie sich das Interesse von der Struktur auf den Prozess verlagert. Weick hat, glaube ich, uns Metaplanern viel zu geben. Sein Hauptwerk ist inzwischen ins Deutsche übersetzt worden (Karl E. Weick, Der Prozess des Organisierens, Frankfurt am Main 1985). Ich nehme mir vor, in einem weiteren ALOB-Brief auf diesen Autor einzugehen. Aber gleich hier noch ein Hinweis von Scott auf eine pointierte Aussage von Weick: "Und während die konventionelle Weisheit sagt, zuerst seien die Ziele da, danach kämen die Aktivitäten, vor der Aktion stehe die Intention, behauptet Weick, häufig werde erst agiert und dann interpretiert - d.h. die Aktion werde im nachhinein mit Sinn versehen." "Erst schießen, dann zielen", heißt das Motto zu einem Kapitel im Bestseller "In Search for Excellence", das Peters und Watermann in den 80er Jahren schrieben

In den 70er Jahren sind weitere Arbeiten erschienen, die, nach Scott, sowohl den Ansatz der "offenen" wie der "natürlichen" Systeme kombinieren. Ihnen gemeinsam ist die Betonung der Umwelt für das Verhalten und die Lebenschancen von Organisationen und die Kritik daran, Organisationen verhielten sich als rationale Systeme. Ihr wichtigstes Argument sei, Organisationen stellten ihren Fortbestand, ihr Überleben über die Erreichung ihrer gesetzten Ziele (S. 185 f.).

Ja, jetzt habe ich erst den Inhalt der ersten 6 von 14 Kapiteln referiert.

Was enthalten die weiteren Abschnitte?

Mit Hilfe seiner drei Perspektiven der Organisation als rationales, natürliches bzw. offenes System greift Scott eine Reihe von Themen auf, zu denen organisationswissenschaftliche Arbeiten vorliegen. Manches fand ich dann nicht so interessant wie das, was er in den ersten 6 Kapiteln ausbreitete. Einiges ist aber doch für uns wichtig, so die Abschnitte über Organisationen versus Märkte (S. 202 ff), über strukturelle Komplexität (Kapitel 10 und 11) und über die Zielsetzung in Organisationen (S. 348 ff.).

Es ist wohl typisch für die amerikanische Organisationswissenschaft, dass Aspekte der Macht gar nicht oder nur am Rande vorkommen. Scott verwendet auf Macht und Autorität 14 Seiten seines Buches (S. 365 - 379), und die sind wiederum überwiegend dem Begriff der Autorität gewidmet: "Autorität ist legitime Macht, und legitime Macht ist normativ regulierte Macht". Für uns Europäer erscheint das sehr naiv. Und uns Metaplanern erst recht, die wir beobachten, wie die Strukturen und Entscheidungswege von Macht geprägt sind. Deshalb reicht es nicht aus, die Ergebnisse der Organisationswissenschaften der vergangenen Jahrzehnte nur mit der Brille von W. Richard Scott zur Kenntnis zu nehmen. Andererseits ist mir kein anderes Buch bekannt, das einen so guten Überblick über die Organisationswissenschaft gibt.

Also, man stelle es zumindest in sein Bücherregal!

© Wolfgang Schnelle, Metaplan, Quickborn, 1991



Metaplan

Goethestrasse 16
25451 Quickborn

Tel: +49 – 4106 – 61 70
Fax: +49 – 4106 – 61 71 00
www.metaplan.de
