



# Vorlesung: Grundlagen der Organisation

Doris Blutner  
Fachhochschule Dortmund

Dortmund, SS 2008



## Schwerpunkte der Vorlesung

1. Organisation als soziales System (soziale Systeme, Mitgliedschaft, Anreiz-Beitrag-Gleichgewicht,)
2. Entscheidungen und Mikropolitik (Abwanderung und Widerspruch, Verwaltungsorganisation, Mikropolitik)
3. Organisation und ihre Grenzen (rationales Entscheiden, Organisation und ihre Grenzen, Organisation als Kollektivakteure)
4. **Planspiel**
5. Organisation und Gemeinschaft



## Schwerpunkte des 1. Vorlesungsblocks

- Organisation als soziales System
- soziale Systeme und formale Organisation,
- Mitgliedschaft und seine Entscheidungsbedingtheit
- Relationale Verträge
- Anreiz-Beitrag-Gleichgewicht

## 1.1 Organisationsverständnis auf der Basis von Prinzipien

Wahrnehmung über Organisation	„Jede Organisation erhebt den Anspruch, Gesichtspunkte für richtiges Handeln aufzustellen und notfalls durchzusetzen. So will sie verstanden werden, und im täglichen Leben wird sie so erlebt. Der einzelne mag sich beugen oder widersetzen, sich gedankenlos anpassen oder nach Hintertüren suchen; in jedem Fall steht die Organisation zuvor in Geltung und scheidet das mögliche Handeln in erlaubt und unerlaubt.“ (17)
Organisationslehre	Prinzipien richtiger Organisation
BWL	Prinzip der wirtschaftlichen Rationalität
Verwaltungswissenschaft	Prinzip der Verbindlichkeit des positiven Rechts
Kritik	<ul style="list-style-type: none"><li>→ keine Erklärung von Normverstößen und Abweichungen</li><li>→ keine Beachtung von effektiven Normvorstellungen des sozialen Handelns (u.a. Normen des Taktes)</li><li>→ Postulierung von sachlicher Widerspruchsfreiheit, zeitlicher Stabilität, sozialem Konsens</li><li>→ <b>Faktisches Handeln</b> bleibt unberücksichtigt!</li></ul>



## 1.2 Fragen an soziale Systeme

- Was ist mit Invarianz eines Systems gemeint?
- Was besagt die Innen- und Außen-Differenz?
- Was charakterisiert ein Handlungssystem?
- Was charakterisiert ein Sozialsystem?
- Wodurch sind Personen charakterisiert?
- Wie verhalten sich Sozialsystem und Personensystem zueinander?

## 1.3 Soziale Systeme

- Invarianz: Notwendigkeit einer inneren Ordnung zur Systemerhaltung im Sinne einer Unveränderbarkeit gegenüber der Umwelt
- Innen- und Außen-Differenz: Grenzziehung durch interne Ordnungsleistung, die nicht beliebig durch Struktur ausdehnbar ist
- Handlungssystem: Abgrenzbarer Handlungszusammenhang, bei dem die Handlungen sinnhaft aufeinander bezogen sind und von Umweltveränderungen nicht ohne weiteres betroffen sind.
- Sozialsystem: Handlungssysteme, die nicht alle Handlungen der beteiligten Personen des sozialen Systems einschließen
- Personen: Personen sind Aktionssysteme eigener Art. Die einzelnen Handlungen der Personen sind in verschiedene Sozialsysteme eingeflochten. Die Personensystem ist Umwelt des jeweiligen Sozialsystems.
- Verhältnis von Sozialsystem und Personensystem: Als Systeme markieren sie verschiedene Ordnungsschwerpunkte; in konkreten Handlungen kommt es zur Deckung beider Systeme.

## 1.4 Formale Organisation und Verhaltenserwartungen

→ Es gibt kein vollständig formalisiertes System in dem Sinne, dass alle Erwartungen und Handlungen formal organisiert wären.

formale Organisation	„faktisches Organisationsleben“
Verhaltenserwartungen: Beanspruchung unverbrüchlicher formaler Geltung	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ allgemeine kulturelle Typen; kurzfristige, situationsgebundene Vermutungen</li> </ul>
Stellenwert: Formale Organisation sind nur ein Teilmoment des sozialen Systems	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Erwartungen an Kontinuität und Veränderungen</li> </ul>
Sinn: Sinnverbundenheit des sozialen Systems besteht nicht nur durch formale Erwartungen.	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Erwartungen: Kenntnis allgemeiner Regeln, individuelle Kenntnisse</li> <li>■ Erwartungen über Verlässlichkeit menschlicher Einstellungen, Vertrauen</li> <li>■ Erwartungen an Fortbestand einer sachlichen Umwelt</li> </ul>
<p><b>Formale Organisationen:</b> Soziale Handlungssysteme, in denen das faktische Verhalten durch eine Struktur von besonders herausgehobenen Erwartungen geordnet ist. Diese Struktur definiert die Grenzen eines Systems gegenüber ihrer veränderlichen Umwelt.</p>	

## 1.5 Mitgliedschaft

### Entscheidungsbedingtheit der Mitgliedschaft

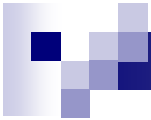
- Formalisierung der Erwartungen durch die Möglichkeit zum Ein- und Austritt
- Unterscheidung der Rollenanforderungen des Systems und der Person
- Abwägen von Vor- und Nachteilen
- Ergänzung der formalisierten Mitgliedschaft durch materielle Belohnungen
- Verzicht auf innere Anerkennung der Organisationsstruktur durch das Mitglied sowie auf harte Sanktionen zum Erreichen gewünschten Verhaltens
- Disponible Mitgliedschaft durch Verfügung über Alternativen

### Mitgliedsrolle als Rollenkombination

- **allgemeiner Teil:** Beitragspflicht, Entscheidungen anderer herbeizuführen; Anerkennung der Organisationszwecke, Aufgaben- und Machtstruktur, kommunikatives Ausdrucksverhalten
- **besonderer Teil:** Akzeptanz der aufgabenbezogenen Sonderrollen (Arbeitsteilung, Zuständigkeit, Kanalisierung des Verhaltens)

### Erlebnisleistungen ergeben eine kohärente Rolle

- Maß an Entpersönlichung aufgrund Rollenhandelns
- Art des Umgangs mit Unsicherheit (z. B. Zukunft, unzureichende Formalisierung, Umwelt) erscheint als rollengemäß.



## 1.6 Relationale Verträge

- **freiwillige** Übertragung von Verfügungsrechten: Arbeitgeber kauft Arbeitsvermögen; Arbeitnehmer verkauft die Fähigkeit zur Arbeit und deren Verfügbarkeit
- Spezifikation von Vertragsinhalten erfolgen ohne ihre genaue Definition und führt zum Verbleib von Ungeregeltem
- Es entsteht eine Asymmetrie: Ausstattung von Vertragsinhalten mit Elastizitäten

Sachliche Elastizität

Kunden- oder Klientenbetreuung

Zeitliche Elastizität

Gleitzeit oder Überstunden

Soziale Elastizität

Backoffice oder Call-Center, Jugendamt

→ Vertragsinhalte sind immer unvollständig...

## 1.7 Anreiz-Beitrag-Gleichgewicht

### Ziel und Notwendigkeit:

Herstellen eines angemessenen Verhältnisses zwischen den Anreizen für die Mitglieder und den Beiträgen, die die Mitglieder leisten sollen

materielle Anreize	immaterielle Anreize
<ul style="list-style-type: none"><li>■ Gehalt, Lohn</li><li>■ Gratifikationen (Prämien, Dienstwagen etc.)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Beförderungen</li><li>■ Spaß</li><li>■ Qualifikation</li><li>■ Sozialklima</li><li>■ Ansehen, Reputation</li></ul>

Problem: Wirksamkeit der Motivationsanreize hängt von den individuellen Nutzendefinitionen der einzelnen Organisationsmitglieder ab



## Schwerpunkte des 2. Vorlesungsblocks

- Abwanderung, Widerspruch und Loyalität
- Verwaltungsorganisation
- Mikripolitik



## 2.1 Abwanderung und Widerspruch

Abwanderung und Widerspruch zwei kontrastierende Reaktionen von Konsumenten oder Organisationsmitgliedern	
<b>Konsument</b>	wahrgenommene Verschlechterung in der Qualität der Ware und Erwartung besserer Waren
<b>Organisationsmitglied</b>	wahrgenommene Verschlechterung in der Qualität der Dienst- und Sozialleistungen und Erwartung besserer Qualität der Dienst- und Sozialleistungen
<b>Abwanderung</b>	Handlungsweise des einfache Fortgehens → leicht verfügbar, nicht abstimmungsbedürftig, private Handlung
<b>Widerspruch</b>	Handlungsweise der Beschwerens oder des sich Organisierens zum Zweck der Kritik oder des Protestes mit der Absicht eine direkte Verbesserung zu erreichen → zeitaufwendig, mühevoll, kooperationsbedürftig, unterliegt dem free riding



## 2.2 Zum Verhältnis von Abwanderung und Widerspruch

- Es gibt keine etablierte Harmonie zwischen beiden Verhaltensweisen.
- Beide Verhaltensweisen arbeiten aneinander vorbei.
- Beide Verhaltensweisen tendieren dazu, einander zu unterminieren.
- Beide Handlungsweisen können gleichzeitig versiegen oder sich wechselseitig verstärken (empirische Belege: 1961 Mauerbau; 1989 „Wir bleiben hier.“)
- Je mehr Druck durch Abwanderung entweicht, desto weniger Potential steht zur Verfügung, um Widerspruch zu organisieren.

## 2.3 Legale Ordnung und formale Strukturmerkmale

<b>Merkmal</b>	Beschreibung von Bürokratien
Amtshierarchie / Zentralisierung	hierarchische Autoritätsstruktur, asymmetrische Kommunikation top-down, Dienstweg als Komplexitätsreduzierung
Regelhaftigkeit des Handelns	Standardisierung oder Programmierung von Verfahren und Regeln; Berechenbarkeit der Aktivitäten, Universalität der angewendeten Kriterien, konditioniert und anlassbezogenen
Aktenmäßigkeit / Formalisierung	Schriftliche Fixierung von Verfahren, Regel, Entscheidungen, Erörterungen Vorrang schriftlicher Kommunikation: räumlicher und zeitlicher (Gedächtnis) Wirkungsbereich, Verantwortung qua Urheberschaft, Nachprüfung, Büro als Ort der Amtstätigkeit
Arbeitsteilung	Spezialisierung
Beruflichkeit der Amtsführung	Berufsförmigkeit, Hauptberuflichkeit, lebenslängliche Stellung, Treuepflicht des Staates und der Person, geldliche Vergütung
<b>Fazit</b>	Modell der formalen, regelgeleiteten Organisation (Bürokratie), die als rational gilt, weil sie in einer stabilen sozialen Umwelt auf effiziente Weise legitime Herrschaft ausübt.
<b>Kritik</b>	Keine Beachtung der Systemerhaltung durch Umweltanpassung; Integration und Innovation bleiben außer Betracht;

## 2.4 Amts- und Fachautorität: Zwei konfligierende Prinzipien

Herrschaft qua Amtsautorität	Herrschaft qua Fachautorität
Herrschaftsausübung	Verwaltung von Sachen
stabile Einflussbeziehung, sichere Kompetenzgrundlage	labile Einflussbeziehung, unsichere, erneuerungsbedürftige Kompetenzgrundlage
Gehorsam unabhängig von den Inhalten der Anordnung	Die Legitimität der Erwartung gründet sich auf ihren Inhalt.
Orientierung an formaler Zuständigkeit des Anordnenden	Orientierung an sachverständiger Handlung
breite Indifferenzzone für motivloses Akzeptieren der Erwartungen beim Empfänger	kleine Indifferenzzone, schnell aufkommenden Misstrauen gegenüber den Inhalten
keine Surrogate zur Herrschaftsausübung notwendig	Notwendigkeit von Berufsethiken, Professionsmoral, sachliche Reputation, Vertrautheit und persönliche Loyalität
→ Es gibt kein Entsprechungsverhältnis, sondern ein Spannungsverhältnis	

## 2.5 Mikropolitik

- Macht := verfügbare Möglichkeit, auf andere Individuen oder Gruppen einzuwirken
- Macht := eine Beziehung, keine Eigenschaft Menschen;
- der Beziehungscharakter von Macht zeigt sich darin, dass A und B erst in Bezug zueinander treten müssen, bevor sich Macht zwischen A und B entfalten kann.
- Ein Machtverhältnis besteht dann, wenn A mehr herausholen kann als B, aber B nicht völlig ausgeliefert ist.
- Macht ist instrumental und immer auf ein Ziel gerichtet. Macht ist stets verbunden mit geforderten Handlungen; jede Handlung beinhaltet einen spezifischen Spielraum, um den sich die Machtbeziehung ansiedeln kann.
- Macht entwickelt sich als Austausch, der in einer Beziehung zwischen A und B stattfindet. Macht ist daher auch eine Verhandlungsbeziehung.
- Macht:= gegenseitige, aber unausgewogene Beziehung, weil jede Handlung einen Tausch voraussetzt. Verfügt A oder B über keine Ressourcen, so kann keine Machtbeziehung entstehen.
- Quellen der Macht sind Handlungsmöglichkeiten, die A nutzen kann, um B zu einem Verhalten zu bringen, von dem die seine Handlungsmöglichkeit abhängt.
- Macht von A über B bedeutet, dass A Ungewissheitszonen von B durch sein Verhalten kontrollieren kann.



## Schwerpunkte des 3. Vorlesungsblocks

- Rationale Entscheidungen und begrenzte Rationalität
- Organisation und ihre Grenzen
- Kollektiv Aktion und Interessenorganisationen

### 3.3 Kollektivgutproduktion

#### Das Trilemma von Interessenorganisationen

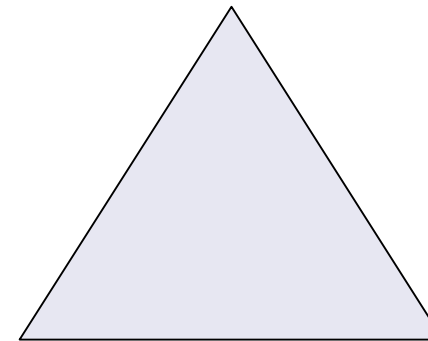
Dilemmata zwischen

Rekrutierung und Zieleffektivität:  
Free rider und selektive Anreize zur Beitragsleistung

Mitgliederrekrutierung und -repräsentation  
Willensbildung und Heterogenität der Interessen

Willensrepräsentation und Zieleffektivität  
Konflikt zwischen administrativer und repräsentativer Rationalität

Rekrutierung



Repräsentation

Effektivität

Befund: Ausbalancierung des Trilemmas gelingt nur auf Kosten einer Option.

### 3.4 Unterschiede zwischen Erwerbs- und Interessenorganisation

Organisationsweisen		
Merkmale	Erwerbsorganisation	Kollektive Aktion
Mitgliedschaft	Übernahme von Aufgaben und Funktionen im Rahmen der Rollenkombination; Trennung von Mitglied und Person	freiwillige Beitragsleistung, Trittbrettfahrerverhalten,  Einbringen der „ganzen Person“
Beitrag-Anreiz	bezahlte Mitgliedschaft	selektive Anreize zur Beteiligung (materielle, immateriell)
Entscheidung	top down bei Partizipation	bottom up & Selbstorganisation
Interessen	eindimensional, gemeinsamer (monetärer) Nenner	mehrdimensional, inkommensurabel
Orientierung	Organisationsinteressen	Individualinteressen
→ Differentia specifica: Entscheidungsbedingtheit der Mitgliedschaft		



## Planspiel: 4. Block

- Case Study – Alexandra
- Planspiel mit 8 Rollen
- Auswertung nach Inhalt: Ergebnisse; Konstruktion der Wirklichkeit
- Auswertung der gezeigten Fähigkeit zur Übernahme einer (fremder) Rollen



## 4.1 Vorbereitung Planspiel – Soziale Arbeit

- Organisation des Amt der sozialen Dienste (2.2.1.1)
- Das Jugendamt (2.2.1.2)
- Das Landesjugendamt (2.2.2.1)
- Oberste Landesjugendbehörde (2.2.2.2)
- Prozess der Umstrukturierungen/ Casemanager + Kollegen (2.2.4; 3.2.1.4)
- Der Amtsvormund (3.2.1.5)
- Stadtteilleiterin (3.2.1.2)
- Referat „Erzieherische Hilfen, Eingliederungshilfen“ (3.2.16)
- Das Gesundheitssystem (3.2.2)
- Das Drogenhilfesystem (3.2.3)
- Justiz (3.2.4)
- Die freien Träger (3.2.5)