

Dietrich
Selbstorganisation

GABLER EDITION WISSENSCHAFT

Forschungsberichte aus der Grazer Management Werkstatt

Herausgegeben von
Universitätsprofessor Dr. Hans-Peter Liebmann und
Universitätsprofessorin Dr. Ursula Schneider,
Karl-Franzens-Universität Graz

In dieser Schriftenreihe werden Forschungsergebnisse präsentiert, die Orientierungshilfen und Gestaltungsempfehlungen für die Unternehmensführung bieten. In der Grazer Management Werkstatt wird an entwicklungsfähigen und praxistauglichen Konzepten für die Weiterentwicklung der Betriebswirtschaftslehre und der betrieblichen Praxis gearbeitet.

Andreas Dietrich

Selbstorganisation

Management aus ganzheitlicher Perspektive

Mit Geleitworten
von Prof. Dr. DDr. h.c. Herbert Kraus sowie
Prof. Dr. Hans-Peter Liebmann und
Prof. Dr. Ursula Schneider

Die Deutsche Bibliothek - CIP-Einheitsaufnahme

Dietrich, Andreas:

Selbstorganisation : Management aus ganzheitlicher Perspektive / Andreas Dietrich.
Mit Geleitw. von Hans-Peter Liebmann und Ursula Schneider sowie Herbert Kraus. - 1. Aufl.
- Wiesbaden : Dt. Univ.-Verl. ; Wiesbaden : Gabler, 2001
(Gabler Edition Wissenschaft : Forschungsberichte aus der Grazer Management Werkstatt)
Zugl.: Graz, Univ., Diss., 2000
ISBN 978-3-8244-7406-6

Gedruckt mit Unterstützung der Universität Graz.

ISBN 978-3-8244-7406-6 ISBN 978-3-663-07962-0 (eBook)
DOI 10.1007/978-3-663-07962-0

1. Auflage Juni 2001

Alle Rechte vorbehalten

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2001

Ursprünglich erschienen bei Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH, Wiesbaden
und Deutscher Universitäts-Verlag GmbH, Wiesbaden, 2001

Lektorat: Ute Wrasmann / Gereon Roeseling

Der Gabler Verlag und der Deutsche Universitäts-Verlag sind Unternehmen der
Fachverlagsgruppe BertelsmannSpringer.

www.gabler.de
www.duv.de



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, 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.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier.

Geleitwort der Herausgeber

Die Buchreihe „Forschungsberichte aus der Grazer Management Werkstatt“ versteht sich als Forum für ein innovatives Verständnis der Betriebswirtschaftslehre im Sinne einer Integrationswissenschaft. Junge Forscherinnen und Forscher sollen darin ermutigt werden, in ihren akademischen Arbeiten neue Wege zu beschreiten, mit aller methodischer Gründlichkeit auch ungewöhnliche Fragestellungen zu entwickeln, gewagte Hypothesen aufzustellen oder explorativ wissenschaftliches Neuland zu erkunden. Dabei entstehen Neuerungen häufig nur aus einer anderen Perspektive auf Vorhandenes, sie knüpfen an brauchbares Altes an.

Wir sprechen von einer „Management Werkstatt“, weil wir auch an - noch unfertige - Entwürfe denken, an denen weitergearbeitet werden kann. Ziel ist es, eine Kompetenzvernetzung zu ermöglichen, bei der innovative Ideen generiert werden und andere Ideen angelagert werden sollen.

In diesem Sinne wünschen wir Ihnen neue Impulse beim Lesen und laden Sie ein, AutorIn in unserer Buchreihe zu werden.

Nun zum vorliegenden Beitrag von Andreas Dietrich: Die betriebswirtschaftliche Organisationstheorie steht zur Zeit angesichts des tiefgreifenden Umfeldwandels vor gravierenden Herausforderungen. Je turbulenter und komplexer sich das betriebliche Umfeld entwickelt, um so weniger greifen die klassischen Organisations- und Managementmodelle, die ja in der Regel für überschaubare und kontinuierliche Umfeldler konzipiert waren. Genau an diesem Punkt setzt die Arbeit von Herrn Dietrich an.

Dabei beschäftigt er sich insbesondere mit der Frage, inwieweit die Konzepte der Selbstorganisation aus der neueren Systemtheorie geeignet sind, die klassische Organisationstheorie weiterzuentwickeln. Aufbauend auf einer kritischen Analyse der Theorien der Fremdorganisation erläutert Andreas Dietrich im Rahmen einer umfassenden Diskussion der neueren wissenschaftstheoretischen Grundlagen insbesondere die Ansätze und Ideen des kritischen Konstruktivismus. Das von Gilbert J. B. Probst vorgestellte Selbstorganisationskonzept bildet in diesem Zusammenhang einen der zentralen Bezugspunkte.

Besonders interessant für die betriebliche Praxis ist der letzte Abschnitt dieser Arbeit, in dem sich Herr Dietrich den Fragen und konkreten Problemen der Umsetzung von Selbstorganisationskonzepten im Unternehmen widmet. Dabei geht er u.a. auch auf das Konzept der dynamischen Kernkompetenzen ein und versucht, diese Ideen selbstorganisatorisch einzubinden.

Alles in allem handelt es sich bei dieser Arbeit von Andreas Dietrich um eine beeindruckende wissenschaftliche Leistung zur Erklärung der Weiterentwicklung der Organisations- und Managementlehre im systemtheoretischen Kontext. Auch die Umsetzung der konzeptionellen Ansätze auf die konkreten praktischen Tagesprobleme von Unternehmen ist ausgezeichnet gelungen.

Hans-Peter Liebmann

Ursula Schneider

Institut für Handel, Absatz und Marketing
Universität Graz
Universitätsstraße 15/G3
A-8010 Graz
e-mail: marketing@kfunigraz.ac.at

Institut für internationales Management
Universität Graz
Universitätsstraße 15/G1
A-8010 Graz
e-mail: iim@kfunigraz.ac.at

Zum Geleit

Die Entwicklung und Umsetzung des Selbstorganisationskonzeptes in sozialen Systemen sind ein wesentliches Anliegen für eine konstruktive Verbesserung vieler Unternehmen. Ausgelöst gerade durch die Fülle von gewaltsamen Umstrukturierungen in der betrieblichen Realität, die nicht immer zu einem gewünschten Ende geführt haben, ergibt sich durch eine vernünftige Form der Selbstorganisation eine große Chance der permanenten Verbesserung.

Dieses Buch gibt einen detaillierten Überblick über den bisherigen Verlauf der traditionellen Organisationsforschung, vor allem der fremdorganisatorischen Ansätze und Modelle hinsichtlich des ihnen zugrundeliegenden Organisations- und Führungsverständnisses. Darauf aufbauend beschäftigt sich der Verfasser mit neueren Ansätzen und Modellen, welche dem Bereich zwischen Fremd- und Selbstorganisation angehören. Diese stellen Weiterentwicklungen fremdorganisatorischer Konzepte dar. Hierzu zählen der situative Ansatz, das Management by Objectives, der Human-Resources-Ansatz, die Organisationsentwicklung und die verhaltenswissenschaftliche Organisationslehre. Die kritische Betrachtung aller Schwachstellen dieser traditionellen Organisations- und Managementkonzepte eröffnet für den Verfasser die chancenreiche Welt des Selbstorganisationskonzeptes.

Die außerordentlich ansprechende Arbeit dokumentiert in hervorragender Weise die große Leistung des Verfassers, dem es gelungen ist, literarisches Gedankengut mit der Realität in Einklang zu bringen. Diese Arbeit hat daher nicht nur hohen wissenschaftlichen Gehalt, sondern bietet auch für den Manager in der Wirtschaft eine Fülle wertvoller Anregungen.

o.Univ.-Prof. Dr. DDr.h.c. Herbert Kraus

Vorwort

Die vorliegende Arbeit wurde im Herbst 2000 an der Sozial- und Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Karl-Franzens-Universität Graz als Dissertation angenommen. In ihrem Mittelpunkt steht die Entwicklung und Umsetzung der Selbstorganisation in sozialen Systemen, insbesondere in Unternehmen. Als Begründung für eine detaillierte Auseinandersetzung mit dem Selbstorganisationsphänomen lassen sich tiefgreifende Veränderungen in Wirtschaft und Gesellschaft anführen, mit denen traditionelle, auf einem veralteten Verständnis von Wandel basierende Organisations- und Führungsgrundsätze, welchen zudem kaum mehr zeitgemäße Menschenbilder zugrunde liegen, nicht mehr vereinbar sind. Gesucht ist ein innovatives Organisations- und Führungskonzept, welches sowohl die Anpassungsfähigkeit von Unternehmen an ihre komplexe dynamische Umwelt als auch deren Fähigkeit, aktiv auf ihre Umwelt einzuwirken, sicherstellt. Ebenfalls soll es den gesteigerten Bedürfnissen von Mitarbeitern gerecht werden. Die Lösung wird hier in der Umsetzung des Selbstorganisationskonzeptes gesehen. Das wesentliche Ziel besteht darin, einen Weg aufzuzeigen, dieses Konzept in sozialen Systemen - unter Beachtung des Effizienz- und Effektivitätskriteriums - zu verwirklichen.

Das Gelingen der Arbeit wäre ohne die Unterstützung der nachfolgend genannten Personen, denen ich an dieser Stelle herzlich danken möchte, nicht möglich gewesen. Sehr großer Dank gebührt meinem Doktorvater Herrn Prof. Dr. DDr.h.c. Herbert Kraus für seine hervorragende Betreuung. Er ließ mir beim Ausgestalten meiner Dissertation größtmögliche Freiheit, unterstützte mich immer wieder mit wertvollen fachlichen Ratschlägen und stand mir jederzeit für ausgiebige Diskussionen zur Verfügung. Besonderer Dank gilt auch meinem Zweitkorrektor Herrn Prof. Dr. Hans-Peter Liebmann für die vielen fruchtbaren Gespräche und Anregungen, welche sich prägend auf den Inhalt der Arbeit auswirkten.

Darüber hinaus danke ich Herrn Prof. Dr. Gerhard Grossmann für die Übernahme des Drittgutachtens sowie Frau PD Dr. Elisabeth Göbel für ihre fachlichen Hinweise und ihre konstruktive Kritik. Weiter möchte ich mich bei Herrn Akad. Direktor Dipl.-Volksw. Bernd Mayer vom Wirtschaftswissenschaftlichen Seminar der Universität Tübingen sowie bei den Diplomkaufleuten Frau Regina Maier und Herrn Horst Bawidamann sowie bei Frau Dipl.-Volksw. Cornelia Kaldewei für ihre Unterstützung während der Entstehung der Arbeit und besonders für ihre Hilfe in der Korrekturphase bedanken.

Großen Dank schulde ich auch meinen Eltern Elsa und Robert Dietrich, die mir meine umfangreiche Ausbildung ermöglichten. Last but not least danke ich Frau Ute Wrasmann und Herrn Gereon Roeseling vom Gabler Verlag für die freundliche Zusammenarbeit beim Veröffentlichlichen der Arbeit.

Andreas Dietrich

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	XV
A. Einleitung	1
I. Problemstellung	1
II. Aufbau der Arbeit	3
B. Die Kennzeichnung der Fremdorganisation	5
I. Ausgewählte Ansätze und Modelle der Fremdorganisation	5
1. Der Bürokratieansatz von Max Weber	5
2. Das Scientific Management von Frederick Winslow Taylor	7
3. Die anglo-amerikanische Managementlehre	10
4. Die betriebswirtschaftliche Organisationslehre in Deutschland	12
5. Das Harzburger Modell	14
6. Der Human-Relations-Ansatz	16
II. Die Beurteilung der Ansätze der Fremdorganisation	17
C. Kennzeichnung des Übergangs von der Fremd- zur Selbstorganisation	23
I. Ausgewählte Ansätze und Modelle zwischen Fremd- und Selbstorganisation	23
1. Der situative Ansatz	23
2. Management by Objectives	30
3. Der Human-Resources-Ansatz	33
4. Organisationsentwicklung	37
5. Die verhaltenswissenschaftliche Organisationslehre	49
II. Beurteilung ausgewählter Ansätze und Modelle zwischen Fremd- und Selbstorganisation	59
1. Beurteilung des situativen Ansatzes	60
2. Beurteilung des Management by Objectives	63
3. Beurteilung des Human-Resources-Ansatzes	66
4. Beurteilung der Organisationsentwicklung	68
5. Beurteilung der verhaltenswissenschaftlichen Organisationslehre	71

III. Folgerungen für die Organisations- und Managementlehre.....	76
1. Die Unvollkommenheit der traditionellen Organisations- und Managementlehre	77
2. Der Paradigmenwechsel in der Organisations- und Managementlehre	80
D. Das Konzept der Selbstorganisation	87
I. Die Existenz der Selbstorganisation.....	87
II. Entwicklungsgeschichte der Selbstorganisationsforschung.....	91
III. Grundlagen der Selbstorganisationsforschung.....	99
1. Systemtheorie	99
a) Die allgemeine (klassische) Systemtheorie	99
b) Die neuere Systemtheorie (Autopoiese)	103
2. Kybernetik	111
3. Konstruktivismus.....	115
4. Interpretative Organisationstheorie	121
IV. Eigenschaften selbstorganisierender Systeme.....	125
1. Komplexität	125
2. Selbstreferenz	128
3. Redundanz	129
4. Autonomie	130
V. Unterschiede zwischen der traditionellen Perspektive des Organisierens und der Selbstorganisationsperspektive	131
1. Unterschiede hinsichtlich des Organisierens.....	132
2. Unterschiede hinsichtlich der Organisationsform	134
3. Unterschiede hinsichtlich des Organisators.....	137
4. Unterschiede hinsichtlich der Organisationsmitglieder.....	139
VI. Resümee	145

E. Die Umsetzung der Selbstorganisation	149
I. Dynamische Kernkompetenzen und Selbstorganisation	149
1. Die ursprüngliche Bedeutung von Kompetenzen in der Betriebswirtschaftslehre	149
2. Die Bedeutung von Kompetenzen im strategischen Management	151
a) Ziele des strategischen Managements	151
b) Kennzeichnung wichtiger Begriffe.....	152
c) Der marktorientierte Ansatz	155
d) Der ressourcenorientierte Ansatz.....	156
3. Die Organisation als dynamische Kernkompetenz.....	158
a) Begriff der dynamischen Kernkompetenz.....	158
b) Die Entwicklung der Organisation als dynamische Kernkompetenz	159
4. Neue Anforderungen an Manager	163
a) Fachliche Ebene (Fachkompetenz).....	164
b) Methodische Ebene (Methodenkompetenz)	164
c) System-Ebene (Systemkompetenz)	165
d) Soziale Ebene (Sozialkompetenz)	166
II. Voraussetzungen für die Entwicklung der Organisation als dynamische Kernkompetenz.....	167
1. Organisationales Lernen als Voraussetzung für die Entwicklung der Organisation als dynamische Kernkompetenz	167
a) Die Bedeutung von Lernen im Zeitalter der Diskontinuität	168
b) Lernen des Individuums	170
c) Lernen der Organisation	173
d) Wissensmanagement im Kontext organisationalen Lernens	180
2. Das Gruppenkonzept als Voraussetzung für die Entwicklung der Organisation als dynamische Kernkompetenz	185
a) Allgemeine Kennzeichnung der Gruppenthematik	185
b) Gruppenentwicklung aus traditioneller Perspektive.....	189
c) Gruppenentwicklung aus autopoietisch-konstruktivistischer Perspektive	191
d) Lernen von Gruppen in selbstorganisierenden Systemen.....	193

3.	Die Unternehmenskultur als Voraussetzung für die Entwicklung der Organisation als dynamische Kernkompetenz	196
a)	Begriff und Bedeutung der Unternehmenskultur	196
b)	Traditionelle Vorgehensweise bei der Gestaltung der Unternehmenskultur	207
c)	Kennzeichnung der Entwicklung der Unternehmenskultur aus autopoietisch-konstruktivistischer Perspektive	213
d)	Die Unternehmenskultur als Lernkultur	220
F.	Schlußfolgerungen	227
I.	Zusammenfassung wichtiger Aussagen	227
II.	Denkschema zur Umsetzung der autogenen Selbstorganisation	230
III.	Kritische Anmerkungen und Ausblick	233
	Literaturverzeichnis	239

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Das erweiterte Grundmodell der analytischen Variante	25
Abb. 2: Das handlungsorientierte Grundmodell des situativen Ansatzes	26
Abb. 3: Das organisatorische Änderungsgesetz nach Lewin.....	40
Abb. 4: Triviale Maschine.....	126
Abb. 5: Nicht-triviale Maschine	126
Abb. 6: Phasen der Gruppenentwicklung nach Tuckman	190