

Organisation als aufgabenorientiertes soziales System

Claude Rosselet, lic. oec. HSG

Inhaltsverzeichnis

1. Organisation als System	3
1.1. Zur Begriffsgeschichte	3
1.2. Organisation als soziales System	4
1.3. Organisation und Entscheidung	4
1.4. Organisation als Prozess	5
2. Programme der Organisation	6
2.1. Zweck	7
2.2. Die Aufgaben	8
3. Beziehungsnetz	9
3.1. Formelle und informelle Beziehungen	9
3.2. Ordnungen im Beziehungsnetz	10
3.2.1. Anciennität	11
3.2.2. Beitrag zum Erhalt	11
3.2.3. Hierarchie	11
3.2.4. Leistungs- und Fähigkeitsvorrang	12
4. Personen	12
4.1. Mitgliedschaft	13
4.2. Austritt	13
4.3. Gründungspersonen	14
5. Stelle	15

1. Organisation als System

Als Ausformungen der Gesellschaft prägen Organisationen das Leben eines jeden Menschen. Viele Bereiche des alltäglichen "Miteinanders" sind durchorganisiert: Nicht nur in der Arbeit, auch in den anderen Lebensbereichen setzt sich Organisation zunehmend durch.

Es lohnt sich deshalb, das Phänomen "Organisation" etwas genauer zu betrachten. Wir tun dies im Rahmen dieses Textes gleichsam im Licht eines von Niklas Luhmann inspirierten systemtheoretischen Ansatzes.

1.1. Zur Begriffsgeschichte

Der Begriff der Organisation hat im Verlaufe seiner Geschichte verschiedene Wendungen erfahren. Je nach – theoretischer, aber auch praktischer – Perspektive treten unterschiedliche Aspekte in den Vordergrund.

Eine grobe Unterteilung orientiert sich an drei Ausrichtungen, welche wiederum in unterschiedlichen wissenschaftlichen Erklärungsmodellen gründen:

- Die instrumentale Sichtweise der Betriebswirtschaftslehre
- Die institutionale Sichtweise der (Sozial-)Psychologie
- Die funktionale Sichtweise der Systemtheorie

Das nachfolgende Schema veranschaulicht die wichtigsten Unterschiede zwischen den einzelnen Richtungen. Niklas Luhmann steht mit seinem Denkansatz in der Tradition der funktionalen Konzepte. Die Ergebnisse seiner theoretischen Auseinandersetzungen führen aber weit darüber hinaus.

Organisation als aufgabenorientiertes soziales System

Sichtweise	Fokus	Ziel	Ansatz
Instrumental	Mittel zum Zweck	Wirtschaftlichkeit; Aufgaben- und Funktionsteilung; optimaler Mix von Regelungen	Betriebswirtschaftliche Organisationslehre
Institutional	Kollektives Denk- und Handlungssystem	Sinnvermittlung; Konstruktion sozialer Wirklichkeiten	(Sozial-)Psychologie
Funktional	Ordnungsmuster	Selbstorganisation; Bewältigung von Komplexität; Erzeugung eines Fließgleichgewichtes	Systemtheorie und Kybernetik

1.2. Organisation als soziales System

Im systemtheoretischen Verständnis von Niklas Luhmann sind Organisationen eine bestimmte Form von sozialen Systemen. Wie diese basieren sie auf Kommunikation: Vertrauen gewinnen oder entziehen, Erwartungen wecken und hegen, Bereitschaften zeigen, Ambivalenzen zum Ausdruck bringen, Klarheiten schaffen oder untergraben, Projektionen aufrecht erhalten – das ist der Stoff, aus dem soziale Systeme sich laufend reproduzieren.

1.3. Organisation und Entscheidung

Was ist nun aber die spezifische Form von Kommunikation, die Organisationen von anderen sozialen Systemen, z.B. einer Gruppe Menschen, die auf einem Platz miteinander plaudern oder eine Ansammlung von Leuten, die auf dem Bahnsteig auf einen verspäteten Zug warten, unterscheidet. Die Antwort von Niklas Luhmann lautet: Die spezifische Form der Kommunikationen, die Organisation ausmachen, sind *Entscheidungen*.

Für Organisationen relevant – organisationsbildend und -erhaltend – ist also nicht jede Form der Kommunikation: z.B. das Reden über persönliche Befindlichkeiten, das Wetter oder die Unpünktlichkeit von Zügen, sondern jene Form der Kommunikation, durch die

Organisation als aufgabenorientiertes soziales System

Verbindlichkeit entsteht: Entscheidungen sind *Festlegungen* auf eine von mehreren Optionen.

Zur Rede über das Wetter: Auch Kommunikation ist – im Kontext von Organisationen – nicht zwingend belanglos für Organisationen; sie kann Entscheidungen beeinflussen oder bestärken, z.B. das Gefühl, hier am richtigen Ort zu sein, oder die Überzeugung, dass die eingeschlagene Strategierichtung stimmt. Sie kann aber auch Entscheidungsqualität untergraben – in der Sprache dieser Konzeption: Zur Entscheidung führen, etwas nicht ernst zu nehmen.

1.4. Organisation als Prozess

Eine solche Begriffsbestimmung mag auf den ersten Blick befremdend anmuten. Denn Organisationen erwecken den Anschein, dass sie etwas aus Menschen oder Gebäuden, aus langen Korridoren oder aus Aktenstapel oder aus all dem zusammen bestehendes seien.

Tatsächlich ist es aber so, dass Organisationen als dieselben bestehen bleiben, wenn die Menschen nach Schichtwechsel ihren eigenen Beschäftigungen nachgehen und andere Menschen statt ihrer die Arbeit aufnehmen. Organisationen sind auch nicht die Summe der Menschen, die sie umfassen. Zwar sind sie auf Menschen angewiesen: Personen bilden eine Art Ressource. Aber Organisationen selber sind bloss die Art und Weise, wie sich Personen (mehr oder weniger verbindlich) aufeinander beziehen.

Gebäude, Anlagen und Papierstöße andererseits sind gleichsam nur "Nebeneffekte" von Organisation: Also das, was entsteht, wenn mehr oder weniger koordiniert in sozialen Systemen Entscheidungen gefällt werden.

Man muss sich somit auch von der Vorstellung verabschieden, dass Organisationen etwas Substanzielles seien; ein Palast an einer berühmten Seepromenade ist zwar die feudale *Repräsentation* einer Organisation. Aber die Organisation selber ist nicht dieser Palast. Sie besteht "nur" aus einer Folge von aufeinander mehr oder weniger stark Bezug

nehmenden flüchtigen Ereignissen, im Rahmen derer Entscheidungen prozessiert werden (und irgendwann kann das dann auch zum Bau von Palästen führen).

Niklas Luhmann nennt diese Ereignisse auch Operationen: Organisationen konstituieren sich aus Operationen, die aus einer ganz bestimmten Form von Kommunikation bestehen, den Entscheidungen.

Damit Organisationen möglichst irritationsfrei Entscheidungen "verarbeiten" (Niklas Luhmann verwendet dafür den Begriff *prozessieren*) können, benötigen sie – als soziale Systeme – Kommunikation. Ist diese gestört (und es gibt vielerlei mögliche Störungen der Kommunikation in sozialen Gebilden) so entstehen "Nebenwirkungen" auch auf der Ebene von Organisation, der Fluss der Entscheidungen gerät ins Stocken.

Nochmals: Die Arbeit an der Gestaltung, Entwicklung und Lenkung von Organisationen setzt bei den Formen der Entscheidungsbildung und nicht bei den Akteuren an. Nach systemtheoretischem Denken gehört demnach der Mensch in seiner Individualität zur Umwelt von Organisationen.

2. Programme der Organisation

In Organisationen gibt es zentrale Grundvoraussetzungen, auf deren Basis Entscheidungen gefällt werden. Niklas Luhmann nennt diese *Entscheidungsprämissen*. Die Entscheidungsprämissen geben eine Art Rahmen ab, innerhalb dessen konkrete Entscheidungen gefällt werden.

Der Zweck und die Aufgaben einer Organisation sind eine der drei Formen von solchen Entscheidungsprämissen. Niklas Luhmann nennt sie *Programme*.

2.1. Zweck

Organisationen verdanken ihre Entstehung (und Legitimation) einer primären Entscheidung, einer mobilisierenden Idee, ausformuliert als Zwecksetzung.

Dieser Zweck ist jedoch kein einheitlicher. Je nach Anspruch der Akteure, die aus der Organisation einen Nutzen ziehen, wechselt er Gestalt, verbindet er sich mit „Nebenzwecken“. So erwarten Kunden die Befriedigung ihrer Bedürfnisse durch attraktive Produkte und Dienstleistungen; Mitarbeitende erwarten interessante Arbeit, gerechte und gute Entlohnung sowie Aufstiegschancen. Geldgeber sind interessiert an angemessenen Renditen, und Behörden erhoffen sich Steuereinnahmen und Steigerung der Attraktivität ihrer Region.

In diesem Sinn kann man von einem Zweck durchaus auch als von einem Konstrukt sprechen, welches je nach Perspektive eine unterschiedliche „Festigkeit“ hat.

Die als Zweck gesetzte Idee einer Organisation ist in vielen Fällen eher implizit vorhanden: Als Thema im fortgesetzten Dialog, als etwas permanent im Werden Begriffenes, als lebendiger Entwurf. Wenn sie, wie dies oft geschieht, in Form eines Leitbildes explizit ausformuliert wird, dient dies als Prozess der Selbstvergewisserung: Das ist wichtig, gerade für die Personen im Kontext der Organisation. Denn ein wesentliches Motiv, mit einer Organisation zu interagieren, ist die Teilhabe an dem, was diese repräsentiert: Ein Entwurf, eine nachhaltige Intention, ein grösseres Ganzes.

Eine solche „Organisationsidee“ muss, gerade wenn sie überdauern soll, periodisch neu formuliert und mit Bezug auf das als sich wandelnd wahrgenommene Umfeld aktualisiert werden. Sie muss situationsbezogen „neu erfunden“ und somit mitteilbar gemacht werden. Im Rahmen der Grundstrategien wird diese Idee weiter konkretisiert: Übergeordnete Ziele werden ausgehandelt und Ressourcen zur Realisierung dieser Ziele zur Verfügung gestellt.

Der Zweck – das „Wozu“ der Organisation, das, was man gemeinsam unternehmen oder bewirken will – stiftet Identität und begründet nicht nur bei den Organisationsmitgliedern

ein Gefühl von Gemeinsamkeit. Als Zwecksetzung entspricht sie einer Basisentscheidung; sie ist damit Prämisse für alle Folgeentscheidungen.

2.2. Die Aufgaben

Die Aufgaben "bündeln" Entscheidungsprozesse auf den Zweck einer Organisation hin. Sie vermitteln Orientierung für die beteiligten Akteure und tragen wesentlich zu deren Identität (in der Organisation) bei.

Es hat sich als nützlich erwiesen, zwei Formen von Aufgaben zu unterscheiden:

- Primäraufgaben, die sich auf Leistungserbringung zur unmittelbaren Erfüllung des Organisationszwecks beziehen (z.B. die Produktionsfunktion in einem bestimmten Betrieb oder die Logistik in einem Detailhandelsunternehmen) und
- Sekundäraufgaben, die Unterstützungsleistungen generieren, damit die Primäraufgaben überhaupt erbracht werden können (z.B. Unterhaltsabteilung eines Betriebes)

Wie der Zweck so ist auch die Aufgabe ein Konstrukt; sie lebt als Orientierung schaffende Vorstellung, als Konzept, als Bild, als Verständnis. Obwohl (durch Gründer, Vorgesetzte oder ehemalige Mitarbeitende) gesetzt, erfordert sie – als lebendiges Gebilde – eine stetige Reinterpretation im „Grossen“ (z.B. als strategische Selbstvergewisserung), wie im „Kleinen“ (z.B. in alltäglichen Umsetzungsentscheidungen).

Aufgaben sind, mit Niklas Luhmann gesprochen, wesentliche Voraussetzungen dafür, dass in Organisationen entschieden wird, und für die Art und Weise, in der dies geschieht. Fehlt in einer Organisation die Aufgabenorientierung – beispielsweise, weil die Zwecksetzung nicht mehr als lebendiger Prozess gepflegt wird und deshalb keine genügende Orientierung mehr gibt, oder weil sekundäre Zwecke prädominant geworden sind – so treten andere Aspekte in den Vordergrund. Nicht selten zirkuliert in der Folge die Energie im Beziehungsnetzwerk und führt dazu, dass die Organisation sich in gruppenspezifische

Prozessen auflöst oder dass Gruppierungen eigensinnig Themen bearbeiten, die mit dem Organisationszweck in keinerlei Beziehung stehen.

Aufgabenorientierung in Organisationen heisst nicht zwingend auch Kundenorientierung. Die Pflege des Kontaktes zu Kunden und weiteren Anspruchsgruppen einer Organisation (Kapitalgeber, Lieferanten) ist ein Teil des Beziehungsnetzes einer Organisation.

3. Beziehungsnetz

Damit wären wir bei der zweiten Kategorie von Entscheidungsprämissen angelangt, so wie sie Niklas Luhmann eingeführt hat: Dem Beziehungsnetz.

Beziehungsnetze geben nicht nur einen Rahmen dafür ab, *dass* Entscheidungen, sondern auch *wie* Entscheidungen prozessiert werden. Sie bestimmen demnach die Form der Willensbildungs- und -durchsetzungsprozesse und den Kreis der daran beteiligten Stellen.

3.1. Formelle und informelle Beziehungen

In der Literatur wird häufig unterschieden zwischen formellen und informellen Beziehungen.

Formelle Beziehungen sind Beziehungen, die im Rahmen von Regelungen – Organigrammen, Funktionendiagrammen oder Stellenbeschreibungen – "autorisiert" werden. So darf ein Vorgesetzter seinen – und nur seinen – Mitarbeitenden bestimmte Weisungen erteilen. Oder eine Mitarbeiterin darf ihre Kollegin über den Abschluss einer bestimmten Tätigkeit informieren, damit diese wiederum ihre Tätigkeit aufnehmen kann, um so einen Arbeitsprozess weiterzutreiben. Mitarbeitende, die in einer formell geregelten Beziehung zueinander stehen, können gegenseitig die Anschlusskommunikation oder eine entsprechende Handlung erwarten und bei einer Unterlassung auch einfordern.

Organisation als aufgabenorientiertes soziales System

Mit dem Begriff Informelle Beziehungen ist das „ungeregelte“ Zusammenspiel gemeint. Solche Beziehungen werden aus einer Situation heraus spontan oder gewohnheitsmässig aktualisiert. Informelle Beziehungen "wachsen" gleichsam organisch und ergänzen, überlagern oder konterkarieren die formellen Beziehungen. Anschlusskommunikation kann hier nicht eingefordert werden; sie wird "einfach so" geleistet. Bestimmend dafür ist einzig der Ausgleich zwischen Geben und Nehmen.

Das Beziehungsnetz – seine Dichte und seine Tragfähigkeit – gibt einen wichtigen Aufschluss über den Grad von Integration, auf die eine Organisation zurückgreifen kann.

3.2. Ordnungen im Beziehungsnetz

Die Strukturen sozialer Systeme weisen – bei aller Vielfalt möglicher Konstellationen – gesetzmässige Ordnungen auf, deren Respektierung oder Nichtrespektierung Folgen hat. Darauf haben insbesondere Theorie und Praxis der Systemaufstellung hingewiesen (Gunthard Weber, Matthias Varga von Kibéd). Was gilt es in Organisationen als aufgabenorientierte soziale Systeme zu beachten? Oder anders gefragt: Welche Grundprinzipien haben bei der Organisation des Beziehungsnetzes Geltung?

Wenn Zweck und Primäraufgaben die „raison d'être“ von Organisation sind, so garantiert die Stabilität der Grenzen des Beziehungsnetzes überhaupt erst deren Bestand als soziale Systeme. Das erste Prinzip ist daher jenes der Beachtung der Zugehörigkeitsbedingungen.

Auf der Ebene des Beziehungsnetzes (wie im übrigen auch auf anderen Ebenen) ist Schliessung also die Voraussetzung, unter der Organisation überhaupt erst entstehen kann. Das Beziehungsnetz bestimmt mit seinen Knoten – den Stellen – welche Personen als die Repräsentanten dieser Stellen an die entscheidungsrelevanten Kommunikationen der Organisation angeschlossen sind und welche es nicht sind.

3.2.1. Anciennität

Ordnungsbildend ist auch das Prinzip der direkten Zeitfolge: Der längeren Zugehörigkeit zu einer Organisation gebührt Vorrang. Der Beitrag eines "altgedienten" Mitarbeitenden ist in doppelter Hinsicht wertvoll. Sein früherer Einsatz für die Organisation war mit einer Bedingung der Möglichkeit ihres Fortbestehens und Wachsens. Zudem eignete sich dieser Mitarbeitende im Verlaufe der Zeit Kenntnisse und Erfahrungen an, die ihn für neu dazukommende Kolleginnen und Kollegen wertvoll machen. Fehlende Anerkennung dieser Qualitäten führen zu Abschottungs- und Rückzugstendenzen und verhindern die Weitergabe von Wissens- und Erfahrungsbeständen.

3.2.2. Beitrag zum Erhalt

Beiträge für den Erhalt des Beziehungsnetzes sind gerade in Krisen für das Überleben von Organisationen wichtig. Diese Beiträge können aus allen Stellen heraus geleistet werden. Sie werden in der Organisation wahrgenommen als höheren Einsatz für das Ganze. Dieser Einsatz beinhaltet mehr als Erfüllung der einer Stelle zugewiesenen Aufgabe. Bleibt ein solcher – woher er auch immer kommt – nicht gewürdigt und anerkannt, wird die Organisation anfällig für kleinere und grössere Pannen.

3.2.3. Hierarchie

Beziehungsnetze von Organisation werden auch strukturiert durch Rangordnungen: Dabei wird unterschieden zwischen einer offiziellen und einer inoffiziellen Hierarchie. Während die offizielle Hierarchie das Erscheinungsbild der Organisation nach aussen sichert und dadurch einen Beitrag zur Umweltadaptation leistet, so legitimieren sich die Repräsentanten der inoffiziellen Hierarchie durch ihren höheren Einsatz für das Ganze, welcher Sicherheit nach innen gewährt.

Wer sich einen Führungsanspruch anmassst, diesen aber von seiner Stelle bzw. Position aus nicht einlösen kann, bringt Unruhe in die Organisation. Andererseits muss die hierarchische Position mit der Tragfähigkeit der Person in etwa übereinstimmen, sonst gerät die Organisation, oder Teile davon, unter Stress.

3.2.4. Leistungs- und Fähigkeitsvorrang

Ein weiteres Ordnungsprinzip ist der Vorrang von erbrachter Leistung sowie dem zur Verfügung gestellten Potential von Fähigkeiten und Fertigkeiten. Mitglieder mit grossem Potential, welches sich auch in einer sachdienlichen (d.h. aufgabenbezogenen) Leistung niederschlägt, sind wertvoll für jede Organisation und haben einen Vorrang vor jenen Mitarbeitenden, die bloss "ihren Job machen".

Während die Würdigung der Leistung die Leistungsbereitschaft fördert, so sichert die Anerkennung der Fähigkeiten den Zugang zu den Ressourcen der Mitarbeitenden Personen.

Häufig wird diesem Prinzip jedoch eine zu hohe Bedeutung zugemessen. Wird einseitig die Leistung bevorzugt, so führt dies zu Unruhe in der ganzen Organisation: Gilt beispielsweise Leistung mehr als der Einsatz (fürs Ganze), so führt dies zu einer Zurücknahme des Einsatzes bei jenen Mitgliedern, die bereits viel für die Organisation beigetragen haben.

4. Personen

Organisation repräsentiert bzw. verkörpert sich auch durch die Personen, die mit ihr verbunden sind. Diese Personen können ihr als Mitarbeitende "angehören" oder Mitglied einer ihrer weiteren Anspruchsgruppen sein. Jedenfalls gilt aus systemtheoretischer Sicht, dass Personen zwar Entscheidungsprämissen sind, nicht aber Elemente des Systems darstellen, sondern einen Aspekt von dessen Umwelt. Sie haben Eigenheiten, Fähigkeiten, Präferenzen, Aversionen, Weltbilder, die ihre organisationsbezogenen Entscheidungen beeinflussen – im übrigen gehören sie aber sich selbst.

Personen sind für Organisationen wichtig, weil über sie die relevante Kommunikation läuft, weil sie die „Agenten“ für die Entscheidungen – die Entscheidungsträger – sind, weil

ihre Rationalität, Kreativität und Emotionalität die Organisation belebt, auch wenn für sie diese Individualität keine existenzbedingende Bedeutung hat.

Es gibt einen vielschichtigen Austausch von Geben und Nehmen zwischen Organisation und Person: Jene lässt die Person an einem grösseren Ganzen teilhaben, während diese ihr Potential als handelnde Agentin zur Verfügung stellt.

4.1. Mitgliedschaft

Die Zugehörigkeit zu einer Organisation wird über die Entscheidung zur Mitgliedschaft begründet. Die Motive für eine solche Entscheidung sind immer vielschichtig; ein wesentlicher Grund liegt im Zugewinn von Sicherheit und in der Möglichkeit, sich mit einem grösseren Ganzen zu identifizieren. Insofern geben Organisationen immer auch Halt.

Die Mitgliedschaft hat aber auch ihren Preis. Er besteht z.B. in einer Beschränkung der Nutzung des Potential des Mitgliedes auf das, was die Organisation zur Erfüllung ihrer Programme braucht, bzw. auf die Stelle oder auf die Rolle, die das Mitglied in der Organisation übernommen hat. Die Ausgrenzung weiteren Potentials und persönlicher Anteile wird oft von Mitgliedern, die sich als ganze Individuen einbringen wollen – die „in der Organisation aufgehen“ möchten – als schmerzhaft erlebt.

Die ursprünglichen Motive des Eintritts wandeln sich im Laufe der Zeit – ein Prozess, der kaum bewusst verläuft, der jedoch der Zugehörigkeit eine spezifische Qualität verleiht.

4.2. Austritt

Die Mitgliedschaft in Organisationen ist – sowohl vom Mitglied als auch von der Organisation her – grundsätzlich aufkündbar. Solche Beendigungen hinterlassen nicht selten bei Scheidenden und Bleibenden einen bitteren Nachgeschmack. Dies hängt damit zusammen, dass bei aller Rationalität der Eintrittsentscheidung – beispielsweise Broterwerb – und bei aller Begrenzung auf Rollen, auf einer Ebene der Phantasien sehr viel mehr Dy-

namik stattfindet. Diese reicht von der bereits erwähnten identifikatorischen Partizipation über Bindungsenergien (deren Mobilisierung für jede Interaktion in der Organisation unabdingbar ist) bis zur (ebenfalls nicht zu vermeidenden) Erwartung von Dankbarkeit und Anerkennung.

Alle diese Elemente bleiben in der Regel während der Mitgliedschaft meist latent und kaum bewusst, treten aber am Ende mit Macht hervor, als spürbar werdender Mangel, als nicht erfüllte Erwartung, als Bruch mit einer Kontinuität. Die Funktionalität der Zugehörigkeit wird erst in ihrer vollen Tragweite erkennbar, wenn sie fehlt.

Auch die Bleibenden spüren diesen Bruch und erleben ihn mit; er verändert auch ihre Grundbefindlichkeit in der Organisation. Ungerechtfertigte Ausschlüsse und Kündigungen oder deren unangemessene Form können nachhaltig traumatisierend nachwirken. Die Organisation konstituierende Relation hat eine basale Qualität; sie ist nach solchen Ereignissen nicht mehr dieselbe.

Umgekehrt bleibt, wenn Mitglieder in gutem Einvernehmen und unter Würdigung ihrer Leistungen ausscheiden, die Erinnerung an eine geglückte Kommunikation der Organisation als Ressource erhalten.

4.3. Gründungspersonen

Die Frage nach Organisation taucht dann auf, wenn Menschen (oder soziale Systeme) eine gemeinsame Idee verfolgen und damit ein Interesse an der gegenseitigen Nutzung ihrer Ressourcen – Ideen, Geld, Arbeit, Beziehungen – verbinden. Die Rechte an der Nutzung selber müssen nun wiederum über verbindliche Abmachungen abgesichert werden.

Daran zeigt sich erneut, dass Entscheidungen (im Sinne von Festlegungen für eine von vielen möglichen Alternativen) für Organisation konstitutiv sind. Am Anfang von Organisation stehen Entscheidungen.

Die herausragende Bedeutung von Gründern einer Organisation hängt damit zusammen, dass diese durch ihre Vorkehrungen (oder systemtheoretisch gesprochen: Entscheidungen) zur Bildung einer eigenständigen Organisation – also zur "Schliessung des Systems" (Niklas Luhmann) – beitragen und damit überhaupt erst die Möglichkeit schaffen, dass zu einem späteren Zeitpunkt weitere Mitgliedschaften sich bilden können.

Gründer setzen die Kristallisationspunkte, um die herum und von denen aus die Organisation sich entwickelt. Sie setzen die primäre Konstellation einer Geschichte, eine Ausgangsbedingung, auf die sich alle weiteren Entwicklungen beziehen.

5. Stelle

Die Mitgliedschaft legitimiert eine Person, zu einer bestimmten Organisation zu gehören. Aber (funktional) an die Organisation angeschlossen wird diese Person erst über eine Stelle. (In einigen Organisationskonzepten wird für den Begriff der Stelle jener der Rolle verwendet.)

Die Stelle ist für ihre(n) Inhaber(in) eine Art Ressource. Über sie wird die/der Mitarbeitende an das Beziehungsnetzwerk und die Entscheidungsprogramme einer Organisation angeschlossen. Das heisst, das Mitglied wird über die Stelle gleichsam autorisiert, mit (bestimmten) anderen Mitgliedern in Kontakt zu treten und eine Aufgabe wahrzunehmen.

Die Stelle legt damit jenen Teil des Potentials fest, den ein(e) Mitarbeitende für die Erfüllung des zugewiesenen Aufgabenbündels zu aktivieren hat. Damit ist sie auch eine Limitierung; denn niemals wird von einer Organisation – obwohl das immer wieder anders suggeriert wird – ein(e) Mitarbeitende als ganzes Individuum (mit all seinen Fähigkeiten und Fertigkeiten, Hoffnungen, Wünschen und Ängsten) in Anspruch genommen.

Organisation als aufgabenorientiertes soziales System

Die Summe aller "freien" Teile der Mitarbeiterpotentiale liegen gleichsam im Schatten der Organisation bereit, um aktualisiert zu werden. Sie ist für diese eine Ressource in ihrer Umwelt, auf die sie jederzeit zurückgreifen kann. Allerdings gilt zu beachten, dass Organisation immer wieder dazu tendiert, Potentiale von Mitarbeitenden auszuschliessen bzw. ausgesperrt zu lassen.

Die Stelle verweist nicht nur auf die zu erfüllende Aufgabe, sondern auch auf die zu ihrer Erfüllung benötigten Rechte und Befugnisse, die Kompetenzen. Kongruenz zwischen Aufgabe und Kompetenz ermöglichen einen reibungslosen Umgang zwischen den Mitglieder in arbeitsteiligen Organisationen: Mit den Kompetenzen legt die Stelle auch die Funktion (oder die Rolle) des Mitarbeitenden in der Organisation fest.

Für Ihr Tun und ihr Lassen verpflichten sich Stelleninhaber(innen) gegenüber der Organisation. Säumige Mitarbeitende können für ihr Verhalten von Vorgesetzten und KollegInnen zur Rechenschaft gezogen werden. Der/die Stelleninhaber(in) steht also der Organisation gegenüber in einer Verantwortung.

Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung einer Stelle müssen aufeinander abgestimmt sein, "sich decken". Nur dann kann ein(e) Mitarbeitende(r) das Wirkungspotential ihrer/seiner Stelle voll ausschöpfen – die Aufgabe erfüllen. Nicht ausreichende Aufgabenerfüllung ist nicht selten das Ausagieren einer mangelnden strukturellen Abstimmung.

Die Stelle ist eine Art Schnittpunkt zwischen Aufgaben, Beziehungsnetz und Personen, den drei Entscheidungsprämissen von Organisation. Deshalb treten Dynamiken, die innerhalb einer Organisation wirken, hier auch an den Tag. Die Symptome allerdings zeigen sich nicht an der Stelle selbst, die wie die Programme und das Beziehungsnetz von Organisationen eine abstrakte Grösse darstellt, sondern an den Repräsentanten: An den Stelleninhaberinnen und Stelleninhabern, d.h. an den Personen.

Literatur

Luhmann, Niklas, Organisation und Entscheidung, Opladen, 2000

Varga von Kibéd, Matthias und Sparrer, Insa, Ganz im Gegenteil, Heidelberg, 2000

Weber, Gunthard, Theorie und Praxis der Organisationsaufstellungen, Heidelberg, 2000

Version 1.2, Männedorf, im Sommer 2005