

Organisationstheorien, -Konzepte, -kultur & -entwicklung

(1) Zustandsbeschreibungen der Organisation

1.1 Organisationsziele

- Wünschenswerte zukünftige Zustände, die die Organisation anstrebt.
- Verschiedene Organisationsarten haben unterschiedlichen Ziele (gesellschaftliche Funktionen) z.B. Geselligkeitsziele (Freizeitvereine), Einwirkungsziele (Gefängnis, Schule, Krankenhaus) Leistungsziele (Unternehmen) Verwaltungsziele (Behörden).
- Simon (1964) unterschied in Generatoren und Restriktionen:
Generatoren: Angestrebte Zustände im Sinne der Zieldefinition.
Restriktionen: Bedingungen, denen eine Lösung genügen muss
- Machtfrage, wer Ziele in welchem Umfang in das organisationale Zielsystem einbringen kann → Einengung des Lösungsraumes.
- Zielbildung ist ein sukzessiver Prozess:
 - 1) Entscheidungsziele: Liegen nicht direkt vor, sondern werden im Problemlöseprozess erst entwickelt und durch Infos über Alternativen beeinflusst.
 - 2) Zielformulierungen meist vage, diffus nicht operational → Interpretationsspielraum
 - 3) Vielfältige, widersprüchliche Zielelemente spiegeln die Selektionskriterien (involvierte Interessen) nicht vollständig wider.
 - 4) Offiziell verkündete Ziele werden oft erst nach Entscheidung definiert.
- Explizite Zielfestlegung durch strategische Planungen, oft auch implizit durch organisatorische Entscheidungen und Aktionen.
- Ziele unterliegen ständigem Entwicklungs- und Veränderungsprozess.
- Entwicklung von Unterzielen oft durch Zielvereinbarungen (Management by Objectives) zwischen nachfolgenden hierarchischen Ebenen (vertikal) und Funktionsbereichen (horizontal).
- Zielvereinbarung toll, da
 - Prioritäten gesetzt werden
 - Betroffene am Entwicklungsprozess beteiligt werden (Partizipation)
 - festgelegte Messgrößen Infos über Grad der Zielerreichung liefern
 - Kommunikation über eventuellen Handlungsbedarf entsteht.

1.2 Organisationsverfassung

- Organisationsverfassung durch Verträge und Gesetze zur Regulation der Machtverteilung.
- Unterschiedliche Regelungen für verschiedene Organisationstypen & Betroffenenengruppen. Bsp.: Mitbestimmungsregelung, für bessere Berücksichtigung der Arbeitnehmerinteressen.
- Organisationsverfassungen regeln Art und Besetzung der wichtigsten Entscheidungsgremien, Entscheidungsmodalitäten & Befugnisse & Rechenschaftspflicht.

- Gesetzliche Regelungen der Organisationsverfassung beeinflussen stark Möglichkeiten der Interessenäußerung, Zieldeterminierung und konkrete Entscheidungen am Arbeitsplatz.
- Gibt auch frei gesetzte/vereinbarte Besonderheiten einzelner Organisationsverfassungen

1.3 Organisationsstruktur

- System von geltenden Regelungen für die Steuerung von Leistung & Verhalten der Organisationsmitglieder. Sichert Stabilität und Dauerhaftigkeit einer Organisation.
- Merkmale für die Bestimmung der Organisationsstruktur (Weber):
 - Personenunabhängige Aufgabensepezialisierung und Stellenbildung.
 - Hierarchische Koordination.
 - Durch Regeln und Normen gesteuerte Arbeit.
 - Kontrollierbarkeit aller wichtigen Vorgänge durch Aktenmäßigkeit.
- Forschungsergebnisse: Kein einheitlicher Typ der Bürokratie in der Praxis vorfindbar!
- Die Strukturvariablen *Arbeitsteilung (Spezialisierung)* und *Koordination*:
 - Grundlegende, einander bedingende Strukturvariablen jeder Organisation.
 - Je stärker die Spezialisierung ist, desto umfangreicher muss die Koordination sein.
- *Arbeitsteilung/Differenzierung/Spezialisierung*:
 - Bedeutungen von Spezialisierung:
 - 1) Aufgabe in Aufgabenfragmente zerlegen & einzelnen Personen zuteilen (Rollenspezialisierung) → Taylorismus!
 - 2) Stellen-/Abteilungsspezialisierung: Ausgebildete Spezialisten bearbeiten Aufgabe.
 - Aufgabenzerteilung und Spezialisierung wird nicht mehr so oft gemacht, weil taylorisierte Arbeit nicht menschengerecht ist, die wechselnden Kundenbedürfnisse flexiblere Reaktionen erfordern, was besser durch Aufgabenintegration möglich ist und weil die Leistungsfähigkeit besser ausschöpfbar ist durch Aufgabenzuschnitte mit vielfältigen Anforderungen (erfordert natürlich entsprechende Aus- und Fortbildungen).
- *Koordination (Integration)* 4 Grundformen:
 - **Weisung**
 - Vertikale (zentrale) persönliche Koordination
 - Universell einsetzbar
 - Gefahr häufiger Nutzung → Infoüberlastung, -sta, schlechte Entscheidungen.
 - Einsatz ist rückläufig
 - **Selbstabstimmung**
 - Horizontale (dezentrale) wechselseitige Koordination (flexibelstes Koordinationsinstrument)
 - **Programme**
 - Regeln für gleichartige, immer wiederkehrende Aufgabenstellungen (Bsp.: Mitarbeiterbeurteilung, Investitionsantrag stellen...).

- gesammeltes Erfahrungswissen der Organisation, das die Komplexität der Einzelaufgaben für Mitarbeiter auf gut handhabbares Maß verringert (Problemlösungsmetapher)
- Trägheit der Organisation mit sich bringt (Organisationsmetapher).
- Programme ermöglichen Delegation von Entscheidungen, ohne Verlust der Kontrolle über Einheitlichkeit der Aufgabenbearbeitung.
- **Pläne**
 - Maßnahmenskizzen, die Ziele in ihre wichtigsten Komponenten zerlegen & konkretisieren. → es zeigt sich, was einzelne Abteilungen tun müssen. Bsp.: Monats-/Jahresplanungen für Produktion, Absatz, Personal & Finanzierung.
 - Programme und Pläne sind unpersönlich; dienen der Vorkoordination
 - ermöglichen stärkere Delegation (als Weisung).
- Mit Größe der Organisation nimmt das Ausmaß der Standardisierung (Programmierung und Planung) und Delegation zu.
- Bei Weisung und Selbstabstimmung persönliche Kommunikation, Programmierung & Planung sind unpersönlich.

1.4 Organisationsform: Einlinien- vs. Mehrliniensysteme

- **Einliniensysteme:** S. 535, Abb.2
 - Prinzip der Einheit der Auftragserteilung → untergeordnete Stelle empfängt nur von übergeordneter Weisung; ist nur ihr gegenüber verantwortlich.
 - *Funktionale Struktur:* Hauptgliederungskriterien sind Funktionen (Produktion, Absatz, Verwaltung, ärztlicher Dienst).
 - *Divisionale Struktur* (Spartenorganisation): Hauptgliederungskriterium setzt bei Leistungsobjekt an (wie Lacke, Kunststoffe und Fasern).
- **Mehrliniensysteme:**
 - *Matrixorganisation:* doppeltes Unterstellungsverhältnis nach Funktion und Sparte (zB. hat Funktionsmanagement funktionsbezogene und disziplinarische Weisungsbefugnis, Systemmanagement fachliche Weisungsbefugnis)
 - +: kürzere Abstimmungs- & Informationswege
 - -: Fehlende Gesamtverantwortung
 - +/-: Mehr Konflikte, liefert aber Anstoß für vertiefte inhaltliche Auseinandersetzung und bessere Umwelthanpassung.
- **Gemischte Varianten:**
 - *Linie-Stab-Organisation:* Funktionsbezogene Linie und Stab haben gewisse fachliche Weisungsbefugnisse.
 - *Projektmanagement:* Eingerichtet für Abwicklung genau begrenzter Projekte. Aufgabe des Projektmanagers: Allokation organisationsinterner Ressourcen, Projektabwicklung,

Projektmanagement; kann permanente Organisation überlagern oder an Stelle der Sparten in eine Projekt-Matrix-Organisation eingegliedert werden.

- *Sparten- & Projekt-Matrix-Organisation*: Aufgliederung großer, bürokratisierter, schwerfälliger Organisationen in kleinere, überschaubare, flexible Einheiten, die weitgehend selbstständig und selbstverantwortlich sind. Gesamtorganisation als Finanzierer, strategischer Richtungsgeber & Erfolgskontrolleur mehrerer kleinerer Organisationen.
- Noch konsequenter umgesetzt bei *Organisation von Netzwerken* (Abb.2). Vorteil: Hochspezialisierte Einheiten koordinieren sich auf kürzestem Wege → verfügbares Know-how fließt in Entscheidungen ein. Bildung von Allianzen/ lockeren Verbänden zwischen faktisch/rechtlich selbstständigen Organisationseinheiten.
- Organisationsformen spiegeln Ausprägung der Grundprinzipien Spezialisierung & Koordination wider:
 - Ausmaß der Hierarchisierung (Weisung) beinhaltet zugleich vertikale Spezialisierung.
 - Koordinationseffektivität verringert sich mit zunehmender Hierarchisierung aufgrund zunehmender Spezialisierung (Überlastung, ...).
 - Ohne vertikale Spezialisierung jedoch schwer zu koordinieren & fehlende Erfahrungsvorteile der Spezialisierung. → Optimale Kombination aus spezifischem Erfahrungsgewinn (Spezialisierung) und funktionsfähiger Abstimmung (Koordination) bei geringem Aufwand (Problemlösungs- & Kostenmetapher) erforderlich.
- *Politikmetapher*: Rolle von Macht und Interessen: Organisationsformen häufig zugeschnitten auf die mächtigeren Führungskräfte.
- *Organismusmetapher*: Organisationsformen entwickeln sich evolutionär aus bestehenden rechtlichen Bedingungen und faktisch legitimierten Praktiken.

1.5 Technologie

- Technologie prägt Organisation und Organisation prägt Technologieentwicklung.
- Technologie i.e.S.: Das, was Maschinen beinhaltet
- Technologie i.w.S.: Kunstfertigkeiten/ systematische Vorgehensweisen, die ein generelles Wissen beinhalten (z.B.: Arbeitstechnik). Collins et al. Differenzieren Technologie in drei Aspekte:
 - 1) *Technische Artefakte*: Maschinen, Werkzeuge, Ausrüstung; geronnenes Wissen „Hauptsache es funktioniert!“ (Entspricht engerer Definition). Erwerb: Kauf und Entwicklung.
 - 2) *Nutzungswissen*: Individuelle und organisationale Fähigkeiten & Fertigkeiten im Umgang mit Aufgaben und dabei eingesetzten technischen Artefakten; Knowing how; prozedurales Wissen. (entspricht Kern der weiteren Definition). Erwerb: Einübung, Nutzung, Organisationsanpassung.
 - 3) *Symbolisiertes Wissen*: Explizierbares Wissen über 1&2 ; Konzepte, Wirkungsweisen, Nutzungshinweise; knowing that, deklaratives Wissen. Erwerb: Forschung, Lektüre, Instruktion.

- Werden alle drei Aspekte zusammengefügt und adäquat genutzt, führt der Technikansatz zur Produktivitätssteigerung.
- Adäquate Nutzung von Technologie schwer zu erreichen. Produktivitäts-Paradox: Kein Zusammenhang zwischen Investitionen in Informationstechnologische Hard- & Software und Effizienz-Indikatoren.
- Untersuchung der drei Aspekte in Organisationsforschung problematisch.
- Sozio-technische (bzw. aufgabenorientierte) Gestaltungskonzepte beachten alle 3 Aspekte und passen sie nach wirtschaftlichen organisatorischen und persönlichkeitsförderlichen Kriterien einander an (partizipativ, humanisierend, demokratisierend).
- Aufgaben ändern sich durch ökonomische, technische und politische Dynamik und es entstehen immer neue Aufgaben, was das Zerlegen immer unökonomischer macht.
- Man braucht Informations- & Kommunikationstechnologien, die dafür sorgen, dass Arbeitskräfte bis auf unterster hierarchischer Ebene alle nötigen Infos für ihre Arbeit und deren Einordnung in Gesamtzusammenhang bekommen. Sie müssen selbstständig arbeiten können.
- Statt klassischer Sequenz: Auswahl neuer Technologie, Zuschneidung durch Spezialisten, Installation der Technik und Einweisung der Arbeiter: Integrierte Planung und Implementation mit intensiver Partizipation vorab und begleitend qualifizierter Arbeitnehmer!
- Sozio-technischer Ansatz ist technikorientierten überlegen, hat sich aber (noch?) nicht durchgesetzt, weil Manager und Ingenieure Macht und Status behalten wollen (Politikmetapher) und auch Gewerkschaften Einflussverlust befürchten.

1.6 Organisationskultur

- Abgrenzung zu Organisationsklima (= Wahrnehmung wichtiger Facetten einer Organisation durch ihre Mitglieder)
- Organisationskultur betrachtet das Besondere und Typische einer Organisation, das nicht explizit ist, sondern sich in verschiedenen Phänomenen äußert und rekonstruiert werden muss.
- Organisationskultur = von Mitgliedern geteilte Grundannahmen, Wert & Normen in der Organisation, von denen angenommen wird, dass sie die Gestaltung und Wahrnehmung von Prozeduren, Strategien und Strukturen beeinflussen.
- Als Indiz für zugrunde liegende Kultur können auch Rituale, Firmenjargon, Architektonik, Interpretationen von Belohnungs- & Beförderungspraktiken, ... untersucht werden.
- Eine effektive Kultur hat 4 Eigenschaften:
 - 1) hohe Übereinstimmung (consistency) in Normen, Werten und Anschauungen → erleichtert Konsensbildung & Koordination.
 - 2) Starke Beteiligung (involvement) der Mitglieder im Sinne der Identifikation und Motivation gefördert durch Entscheidungs- und Ergebnisbeteiligung → bessere Arbeitsergebnisse & verringerte Kontrollkosten.

- 3) Klare, über Formziele hinaus gehende Vision oder Bestimmung (mission) → verleiht Arbeit mehr Sinn & Bedeutung, erleichtert Identifikation mit Organisation, Wegweiser in schlecht strukturierten Entscheidungssituationen
- 4) Hohe Anpassungsfähigkeit (adaptability): Wird aufgrund Umweltdynamik immer wichtiger, beinhaltet Fähigkeit zur Wahrnehmung externer und interner Änderungsanforderungen, Bedeutung zu erkennen und flexibel zu reagieren.
- Einteilung nach inhaltlichem und dynamischem Bezug in Vier-Felder-Schema (S.540 Abb. 3)
- Bezug der Organisation nach innen: 1&2 ↔ Bezug der Organisation nach außen: 3&4
- Stabilität verleihend: 1&3 ↔ Flexibilität verleihend: 2&4
- Stark ausgeprägte Kultur kann bewirken, dass Umweltveränderungen kognitiv abgewehrt werden und Bestimmung der Organisation und konkrete Ziele der Situation nicht angepasst werden.
- Beteiligung und Anpassungsfähigkeiten ermöglichen unvoreingenommene Situationsbeurteilung und flexible Reaktion.
- Hohe Ausprägung auf allen vier Merkmalen korrelieren mit Umsatzzuwachs, Gewinn, Qualität, Arbeitszufriedenheit, Kapitalrendite & Gesamtleistung.
- Stichwort Diversität: Aufgrund gesellschaftlicher Differenzierung müssen in Organisationen immer unterschiedlichere Mitglieder zusammenarbeiten. Das erfordert eine offene und konstruktive Kultur.

(2) Prozessbeschreibung der Organisation

2.1 Entscheidungsprozesse

Entscheidungsmodelle: Überblick über diese Modelle S. 541 Tabelle 1

- *Rationalitätsmodell* (unrealistisch)
 - Es wird das ausgewählt, was größten Nutzen bringt.
 - Organisatorischen Ziele sind eindeutig und von allen geteilt...
- *Konzeption der Bürokratie* (Weber)
 - Ziele werden nicht von allen geteilt, sondern von der Organisationsspitze durchgesetzt.
 - Zieleinhaltung wird kontrollierbar durch Aktenmäßigkeit aller Vorgänge.
 - Organisationsspitze kennt ihre Ziele, überblickt wesentliche Fakten.

Kritik: Beschränkte Infoverarbeitungskapazität nicht berücksichtigt → Individuelle

Entscheidungs/Problemlösungsverhalten sind beschränkt rational.

- Probleme werden nicht erkannt/verleugnet
- Problemdef. Und Ziele erst im Laufe der Problemlösebemühungen
- Vereinfachtes Bild der Realität als Grundlage
- nur wenig Alternativen werden gesucht
- befriedigende Lösung anstelle von besten Lösungen werden angestrebt, deswegen

- *Modell des adaptiven Problemlösens* (March und Simon): Organisationen können mit Hilfe einer geeigneten Struktur beschränkte Rationalität z.T. kompensieren.
 - geschickte Arbeitsteilung/Spezialisierung → Überschaubarkeit.
 - je höher hierarchischer Rang und breiter zu überblickendes Problemfeld, desto mehr wird dessen kognitive Repräsentation auf Hauptmerkmale des Problems vereinfacht.
 - Bei wiederholenden Problemen Rückgriff auf eigene Erfahrungen und Nachahmung der Problemlösungen anderer Organisationen → gute Lösungsmuster, Entlastung der Infoverarbeitung.
 - Spezialisten, die sich auf lokale Verbesserungen beschränken
 - Konflikte werden auf zentraler Ebene meist nur überbrückt, aber nicht gelöst.
 - Suche nach befriedigenden (nicht optimalen) Lösungen (Senkung des Anspruchsniveaus);
 - Probleme werden nicht gleichzeitig, sondern nacheinander angegangen → verringert Such- & Kalkulationsaufwand.
- *Politikmodell*:
 - Im Zentrum der Betrachtung: Einzelinteressen vs. Entscheidungsprozesse, systematische Verzerrung der Infoverarbeitung zu Gunsten eigener Wünsche → Verständigungsprobleme, Konflikte, Machtanwendung.
 - Arbeitsteilung → wechselseitige Abhängigkeit die unterschiedliche Machtpotenziale bewirkt.
 - Zentrale Entscheidungen sind fast immer politisch. Nachgeordnete Entscheidungen lassen sich politisieren, indem zentrale Entscheidungen offen/verdeckt in Frage gestellt und/oder nicht beachtet werden.
- *Modell der organisierten Anarchie* (Cohen, March, Olsen, 1972)
 - Gilt für Organisationen mit ungeklärten, inkonsistenten Präferenzen, wenig verstandenen Arbeitsmethoden & wechselnder Entscheidungsbeteiligung. Prototyp: Universität
 - Organisationen als Ansammlungen von Entscheidungsgelegenheiten, Vergleich: Mülleimer
 - in Mülleimer werfen verschiedene Entscheider Probleme und Lösungsideen
 - Ausgang von Entscheidungsprozessen abhängig davon, welcher Müll produziert wird, welche Mülleimer (Entscheidungsgelegenheiten) verfügbar sind, welchen Müll sie abbekommen und wie schnell dieser beseitigt wird. → Probleme werden häufig nicht gelöst sondern ignoriert und verschoben.
- Welches ist das realistischste Modell organisationaler Entscheidungsprozesse (S. 543, Abb.4)?
- Studien zeigten, dass Politik und Adaptives Problemlösen 86% der Fälle erfasst.
- Rationalität und Bürokratie sind als Varianten adaptiven Problemlösens zu sehen, organisierte Anarchie als Variante des Politikmodells.
- Erfolgsunterschiede? Erfolgreich in fast allen Fällen: adaptives Problemlösen. Bei organisierter Anarchie fast durchweg Misserfolge.

- prozedurale Rationalität wirkt sich positiv, stark politisches Verhalten negativ auf die Effektivität von Entscheidungen aus.

2.2 Machtausübung und Einflussnahme

- Machtausübung spielt zentrale Rolle bei fast allen organisatorischen Prozessen.
 - Nach Weber bedeutet Macht bei jeder Chance innerhalb einer sozialen Beziehung den eigenen Willen auch gegen Widerstreben durchzusetzen, gleichviel, worauf diese Chance beruht.
 - Mechanismen, auf denen Chance zur Willensdurchsetzung beruht (French & Raven, 1959):
 - *Coercive* (Bestrafung) wie Zuweisung blöder Arbeiten, Sympathieentzug, Abmahnung, Kündigung.
 - *Reward power* (Belohnung) wie Lob, Hilfe, Lohnerhöhung, Beförderung
 - *Legitimate power*: auf Normen/Vereinbarungen basierendes Recht, ein bestimmtes Verhalten zu fordern.
 - *Position power*: Macht von Personen in Führungspositionen andere Personen zu belohnen/bestrafen
 - *expert power*: Macht durch Sachkenntnis: Auf zugeschriebenem Wissen und Können beruhende Einwilligung.
 - *referent power*: Macht durch Identifikation: Erfüllung von Erwartungen, weil sich die Person mit dem Machinhaber identifiziert.
 - Hohe Sachkenntnis (oder funktionale Autorität) ist einzig durchgängig positive Grundlage der Willensdurchsetzung in den Bereichen Zufriedenheit, Leistung und Folgen.
 - Machtausübung (restrective control) vs. Einflussnahme (promotive control)
 - Machtausübung: Je mehr Interessen missachtet werden, umso restriktiver muss Willen durchgesetzt werden (Bestrafung > Positionsmacht > organisatorische Zuständigkeit) → Verletzt Interessen und löst negative Emotionen hervor (Ärger, Wut...).
 - Machtausübung behindert potentiellen Wissenszuwachs durch Kommunikation und damit Leistung/Effektivität
 - Verselbstständigt sich insofern, als dass Machtausübung immer häufiger und stärker angewendet wird. Je härtere Machtmittel zur Verfügung, um so mehr genutzt, um so mehr attribuiert Machthaber Leistung auf sich selbst und wertet Betroffene ab, um so mehr übt er erneut Macht aus.
 - Einflussnahme: Je weniger restriktiv, um so eher Einflussnahme, dh. im Einklang mit Interessen der anderen (Belohnung > Identifikation > Expertenwissen). → Kommt gut an (Anerkennung, Freude, Dankbarkeit, Kooperationsbereitschaft).
 - Fördert Leistung/Effektivität
- Spricht also für Organisationstechniken, mit wechselseitiger Einflussnahme statt Machtausübung, wie partizipative Organisationsentwicklung, kooperativer Führung, flachere Hierarchien, mehr Autonomie für Mitarbeiter und mehr Partizipation der Betroffenen.

2.3 Partizipation

- Beteiligung an Entscheidungen, besonders unterer Ränge in Organisationshierarchie.
- Zum Abbau von Herrschaft, Ergänzung, Selbstentfaltung, Effektivitätssteigerung.
- Partizipation nicht immer realisierbar, da es bei großen Organisationen dafür an Zeit, Spezialwissen und Motivation fehlt. Wenn nicht mitentschieden werden darf besteht aber Gefahr, dass Bedürfnisse und Interessen ignoriert werden.
- Entscheidungsrechte sind wichtigstes Machtpotenzial in Organisationen. Vorgesetzte wollen keine Macht abgeben, machen Untergebene unmündig. Michels (1911): „Ehernes Gesetz der Oligarchie“ → große Organisationen werden von wenigen beherrscht.
- Dadurch werden Wissen und Fähigkeiten der Untergebenen zu wenig/nicht berücksichtigt → geringere Effektivität.
- Wir unterscheiden: *Direkte* (durch Untergebene selbst vorgenommene) P., *indirekte* (durch gewählte Repräsentation wahrgenommene) P., *formelle* (verbindlich geregelte) P. und *in formelle* (von Neigung des vorgesetzten abhängige) P.
- Effekte direkter P. durch kognitive und motivationale Aspekte erklärbar.
- Kognitive Effekte, da Problemlösepotenzial mehr genutzt wird, weil Untergebene Kenntnis und Erfahrungen aus ihrer Tätigkeit haben → bessere Entscheidungen; Außerdem wird bei partizipativen Arbeitsformen mehr gelernt bei der Arbeit.
- Motivationale Effekte bewirken höhere Arbeitszufriedenheit und höhere Effektivität, da eigene Bedürfnisse besser befriedigt werden. Partizipative Organisationsformen wie überlappende Arbeitsgruppen, teilautonome Gruppen und Qualitätszirkel (direkte P.) Mitbestimmungsregelungen, Labor-Management-Committees (indirekte P.) wären gut. Trotzdem vernachlässigt, da die bösen Mächtigen ihre Macht nicht teilen wollen!

2.4 Konflikt und Kooperation

- Kooperation ist unerlässlich.
- Konflikte sind nicht vermeidbar: Entscheidungs-, Herrschafts-, Verteilungskonflikte.
- Konflikte negativ aber auch positiv für notwendige Anpassung an veränderte Umweltbedingungen.
- Konflikte sind wahrgenommene Interessendivergenzen. Oder, wenn man überzeugt ist, dass bestehenden Ansprüche der Beteiligten nicht zusammen befriedigt werden können.
- Darstellung des Konflikts in Ergebnisraum (Thomas, 1976) S. 547 Abb. 5:)
- x-Achse: Interessen & Ergebnisse von Konfliktpartei A
- y-Achse: Von A vermutete Interessen und Ergebnisse von Konfliktpartei B.
- Konflikt liegt dann vor, wenn Ergebnisse von A als abhängig von B wahrgenommen werden → gemeinsamer Ergebnisraum und es keine Alternative zu geben scheint, die den Anspruchsniveaus beider Parteien genügt.
- Wichtige Strategien der Konfliktbehandlung:



1. *Machteinsatz*: Eigene Interessen mit Machtmitteln durchsetzen. Zusatzkosten, weil andere Seite Gegenmacht ausübt, weniger kooperativ wird, Verhandlungen abbricht...
 2. *Anpassung* an Wünsche der anderen Seite, wenn Beziehung wichtig oder nicht genug Machtmittel.
 3. *Kompromiss*, wenn beide Seiten Machtmittel mobilisieren, bei der keine Seite Anspruchsniveau befriedigen kann, aber insgesamt mehr erreicht als bei andauerndem Machteinsatz.
- Alle Strategien basieren auf der Annahme eines Null-Summen-Spiels: Gewinnt eine Seite, verliert andere.
 - Distributiver (verteiler) Effekt möglicher Konfliktergebnisse (Abb. Distributive Achse); distributive Konfliktanteile = Konflikt verschärfend.
 - Integrative Konfliktanteile (Abb. Integrative Achse): Interessen beider Seiten wird besser integriert und in der Summe stärker realisiert. Wirkt konfliktmildernd.
 - *Zusammenarbeit*: Offenlegung und Reflexion beider Interessen führt zu Präzisierung und gezielterer Suche nach geeigneter Alternativen. Der offene Infoaustausch mobilisiert mehr und besseres Wissen, das erhöht Chance der Entwicklung integrativer Alternativen. (Produktive Zusammenarbeit muss meist gelernt werden...)
 - *Vermeidung*: Unproduktiv für beide Parteien, Konfliktpotential staut sich an.

- Stil der Zusammenarbeit hatte in einer Studie positive, Stil des Machteinsatzes und Vermeidung negative Effekte.
- Mit Hilfe der Konflikt-handhabungsstile lässt sich erklären, wieso politische Entscheidungsprozesse je nach Kombination positive oder negative Ergebnisse erzielen. Reiner Politikstil oder Kombi mit organisierter Anarchie → Misslingen, da mehr Machteinsatz
- Erfolgreich: Politik + Adaptives Problemlösen; berücksichtigt Interessen (Einflussnahme).
- Ergo: Verzicht auf Machteinsatz + Interessenberücksichtigung! „Kooperation ist nicht der Gegensatz zu Konflikten, sondern dessen konstruktive Bewältigung“
- Strukturelle Konfliktlösungsmechanismen sind das Tarifvertragssystem, die Organisationsverfassung, spezielle Beschwerdenrechte (Betriebsverfassungsgesetz) und Schlichtungsinstanzen wie betriebliche Einigungsstelle.
- Gesetzliche Regelungen fördern Konflikt-handhabung.

2.5 Information, Kommunikation und Wissen

- Wissen: Erkenntnis (explizites Wissen, knowing that) + Erfahrung (implizites Wissen, knowing how).
- Erkenntnisse: Sprachlich mittelbar, erlauben gedankliche Ops, Speicherung in Büchern etc..
- Erfahrungen: In gelernten Reaktionen, schwer mitteilbar. Handwerkliche Fertigkeiten, Ahnungen, Intuition, Kreativität und Gefühl.
- Grundlegendes Wissen wird in Schule erlernt
- Spezifische aufgabenbezogene Kenntnisse werden arbeitsteilig beschafft und kommuniziert.
- Aufgabenbezogene Erfahrungen werden durch organisatorische Sozialisation, Beobachtungslernen und Learning by doing erworben (operante Konditionierung).
- Kollektives Wissen: Explizit in Dokumenten, Handbüchern, Rechnungswesen...; implizit in bewährten Praktiken, Routinen...

- **Zeichen** (frei verwendbare Symbole)



Daten als verknüpfte Zeichen im Rahmen eines Regelwerks (Syntax)



Information: Verknüpfung der Daten mit weiteren Daten, die einen Verwendungszusammenhang signalisieren



Wissen als zweckorientierte Verknüpfung von Infos zu begründeter Kenntnis, die Vorwissen erfordert, subjektiv, zweckrelativ, kontext- und aspektabhängig ist. Informationen ermöglichen Wissenszuwachs, sofern der Empfänger über Vorwissen verfügt, sie einordnen, verknüpfen und verstehen kann.

- Die Rolle von Info & Kommunikation nimmt zu.
- Koordination erfordert intensive Kommunikation. Zusätzlich zu den Regelungen durch die Organisationsstruktur und Koordinationsmechanismen (Weisung, Programmierung...) sind

wegen der Verschiedenartigkeit der Aufgaben und unterschiedlicher Interpretationsmöglichkeiten unregelmäßige Kontakte notwendig.

- Führungskräfte verbringen einen beträchtlichen Anteil ihrer Arbeit mit meist ungeplanter Kommunikation (mit Untergebenen > Externen > Kollegen > Vorgesetzten).
- Kommunikation bei Bewältigung von Einzelaufgaben nötig. Je mehr, je schlechter strukturiert und komplexer diese sind.
- In Organisationen müssen ständig Entscheidungen unter unvollständigen und unsicheren Infos getroffen werden.
- Infos müssen gesucht werden, sind unterschiedlich interpretierbar und es hätten auch andere sein können. → Fülle sich aufdrängender potenzieller Aspekte erfordert Suche, Kategorisierung, Bewertung und Verknüpfung um brauchbares Wissen zu konstruieren (Brauchbares Bild der Realität), mit dem Entscheidungen und Handlungen getroffen werden können (Problemlösemetapher).
- Retrospektive Sinndeutung: Oft werden Entscheidung und Handlungen vor der Sinnkonstruktion getroffen. Nicht zuletzt deswegen, da intuitiv getroffene Entscheidungen rechtfertigt werden müssen.
- Verzweigte hochrangige Netzwerke sind cool, weil in Gespräch mit anderen eigene Realitätskonstruktion geprüft werden kann und rauskommt, welche Argumentation auf breite Akzeptanz stoßen wird und wie man ein günstiges Bild von sich präsentieren kann (Politikmetapher).
- Kommunikation ist tricky, da nur begrenzt als Infoübermittlung zu verstehen. Erfordert aktive Gesprächsbeteiligung des Gegenübers, Problem- und Rollenkontexte müssen berücksichtigt werden, eigene Gedanken und Gefühle sortiert werden und auch noch empathisch sein, um Vorwissen und Einstellungen des anderen zu erraten....
- Informationspathologien: Faktoren die Prozess der Info, Kommunikation und Wissensgewinnung stören (Gemeint sind vermeidbare Fehler.)
- Produzierbare Infos werden nicht produziert: (aktive Behinderung durch andere, fehlende Grundkenntnisse, Betriebsblindheit)
- Beschaffbare Infos werden nicht beschafft (Partizipation von Untergebenen/ Fachleuten unerwünscht, keine Suche nach nahe liegenden externen Infos und Erfahrungen)
- Kommunizierbare Infos werden nicht kommuniziert: Verständnisprobleme, absichtliche Nicht-Weitergabe.
- Beschönigung nach oben
- Zielverschleierung nach unten
- Vorhandene anwendbare Infos werden ignoriert (Wunschdenken) oder verzerrt.
- Konformität in Entscheidungsgruppen (groupthink)
- Eskalation des Falschen (ich irre mich nicht!)
- Selbstüberschätzung aufgrund ranggehobener Positionen

- Faktoren: (Zeitmangel, Konzentration, fachliche und soziale Kompetenz, mangelnde Bereitschaft, Feindseligkeit, Dominanzversuche)
- Stille-Post-Phänomen.
- Zunehmend technische Unterstützung von Kommunikation: EDV,, IT, Telefax, Email, Computerkonferenzen... → erweitert Kommunikationszeit, -häufigkeit und –reichweite.
- Wissensmanagement beschäftigt sich damit, wie man Infos und Kommunikation adäquat anregen, strukturieren und steuern kann für valides Wissen zu Fundierung organisatorischer Entscheidungen. Außerdem Abbau von Informationspathologien.
- Nach einer Untersuchung sind Erfolgsfaktoren für das Wissensmanagement vor allem weiche, menschenbezogene Faktoren: Kultur der Organisation > Personalmanagement (Motivation, Belohnung, Qualifikation, Training Weiterbildung) > Unternehmensführung (Förderung durch Top-Management und klare Zieldefinitionen) > strukturelle Faktoren > Informationstechnologie.