Problemlösungsprozesse initiieren

Menschen in Organisationen

Falko E. P. Wilms

Für die Gestaltung von auf Gruppen abgestellten Entscheidungs- und Problemlösungsprozessen ist es hilfreich, Organisationen als komplexe, dynamische Gebilde mit einem sozio-ökonomischen Mischcharakter zu verstehen.

Worum geht es?

Das Fachgebiet Menschen in Organisationen (engl. Organizational Behavior) möchte verstehen, wie sich Menschen als Individuen, in Gruppen und in ganzen Organisationen verhalten und mit den Folgen ihres Handelns umgehen. Im anglo-amerikanischen Sprachraum gehört dieses Fachgebiet zum Grundstock aller sozial- und wirtschaftswissenschaftlichern Studiengänge.

Was ist Organisation?

Es existieren verschiedenste Organisationstheorien[1], wobei heute zumeist ein Schwerpunkt auf (oftmals multipersonelle) Entscheidungsprozesse gelegt wird.[2]

Organisationen sind komplexe, dynamische Gebilde mit einem sozio-ökonomischen Mischcharakter, die durch Kooperation und Koordination zusammengehalten werden. *Kooperation* meint dabei eine *wechselseitige* Abstimmung eigener Erwartungen und Verhaltensweisen mit anderen, während *Koordination* eine Abstimmung von Erwartungen und Verhaltensweisen *anderer* meint.

Kooperation und Koordination sichern arbeitsteilige Wertschöpfungsprozesse, verstanden als Produktion von Produkten bzw. Dienstleistungen zu dem Zweck, auf Märkten dafür einen Verkaufspreis zu erzielen, der alle angefallenen Kosten (Herstellkosten, Abschreibungen, Instandhaltungskosten, Steuern und Abgaben) mindestens abdeckt.

Organisation meint demgemäß die dauerhafte Gestaltung von Verantwortungsbereichen, die entlang arbeitsteiliger Wertschöpfungsprozesse durch Schnittstellen (z.B. hinsichtlich nötiger Kompetenzen) voneinander getrennt und zugleich (z. B. hinsichtlich nötiger Informationen) miteinander verbunden sind. Insofern kann man Organisation im Kern als *eine gezielte Anordnung von Schnittstellen zwischen Verantwortungsbereichen entlang arbeitsteiliger Wertschöpfungsprozesse* verstehen.

Menschen in Organisationen

Die interdisziplinäre Fachdisziplin Menschen in Organisationen steht quer zu einzelnen Fachdisziplinen wie Ökonomie, Psychologie oder Soziologie. Es geht ihr im Grundsatz um den gezielten *Umgang mit Formen, Möglichkeiten und Grenzen der Gestaltung und Sicherung von sozialen Regeln, Prozessen, Funktionen und Strukturen, die hauptsächlich im Kontext von Erwartungshaltungen und Verhaltensweisen auf ihre Wirkungen hin betrachtet werden*.

Individuelles Verhalten

Individuelles menschliches Verhalten ist geprägt von subjektiven Vorstellungen über den konstanten Fluss von Wahrnehmungs-, Emotions- und Motivationszuständen, wobei die rein subjektiven Unterscheidungen, wie Abschluss/Beginn oder vorher/ nachher als Kategorien im Denken des Beschreibenden zu verstehen sind und keinesfalls als objektive Tatbestände: *Wer kann objektiv sagen, wann genau Vertrauen oder Freundschaft beginnt bzw. endet?*

Menschliches Verhalten zielt neben der Selbsterhaltung ab auf den Aufbau gemeinsamer Bedeutungsinhalte (sensemaking) mit anderen Menschen und wird demnach bestimmt von dem gezielten Aufbau gemeinsamer Vorstellungen. Dazu bedarf es einer möglichst ähnlichen kategorialen Einteilung der Welt. Die Verständigung über dafür hilfreiche Kategorien geschieht oft durch Kommunikation als Versuch der Versprachlichung von Gedankengängen, die zu Meinungen, Vorlieben oder Bewertungen führen.

In den Kommunikationen geht es dann um die Darlegung eigener Gedankengänge und zugleich um die Erkundung fremder Vorstellungen mit dem Ziel, Gemeinsames zu finden und Trennendes zu klären.

Verhalten in Gruppen

Das individuelle Verhalten von Menschen zu ihren Mitmenschen ist geprägt von der prinzipiellen Offenheit, Ungewissheit und Kontingenz menschlicher Lebenserfahrungen. Das Individuum erfährt dies als eigene Freiheit und zugleich als Unsicherheit in der Einschätzung des Anderen.

Bereits durch die Beobachtung eines Gegenübers hegt jeder Mensch auch Erwartungen über das Verhalten des Gegenübers und zugleich über die Erwartungen des Gegenübers an ihn.

Diese Unsicherheit der Erwartungshaltungen aller direkt Beteiligten erschwert die Orientierung des Individuums in sozialen Situationen. Oftmals wird diese Unsicherheit in Gruppen abgefedert durch das Einhalten von Standards der Kommunikation und durch das Befolgen von sozialen Normen.

Das beobachtete Verhalten des Gegenübers wird vom Beobachter gemäß erlernter Konventionen und (erwarteten) Erwartungen einer Bedeutung zugeordnet (Attribution). Die Zuordnung ist daher sehr eng verbunden mit der Biographie des Beobachters und fast gar nicht mit dem Beobachteten. Das Verstehen von Individuen beruht also auf Beobachtungen und auf der Erwartung, dass sich der Beobachtete gemäß den subjektiv zugeordneten Bedeutungen verhalten wird.

Das menschliche Verhalten in Gruppen wird demnach insbesondere in sozialen Situationen von der Gestaltung zueinander passender Erwartungen und Bedeutungszuordnungen bestimmt.

Verhalten in Organisationen

Menschliche Verhaltensweisen in Organisationen verfolgen jenseits des offiziellen Organisationsziels sehr wohl Eigeninteressen. Verhaltenswissenschaftlich kann man Organisationen als Koalitionen von Individuen verstehen, die ihre individuellen Ziele in unterschiedliche Verhandlungsprozesse einbringen.

Eckpunkte sind hierbei die Unvollständigkeit des Wissens, die Schwierigkeit der Bewertung zukünftiger Ereignisse, die begrenzte Auswahl an Alternativen und die Suche nach befriedigenden statt optimalen Lösungen.

Das menschliche Verhalten in Organisationen wird demnach bestimmt von der Gestaltung von Verhandlungen in und zwischen Koalitionen.

Fazit

Eine Organisation ist ein dynamischer, sozial-ökonomischer Wirkungszusammenhang aus verschiedensten Komponenten mit wechselseitigen Bezügen und folgt keineswegs traditionellen mechanischen Vorstellungen.

Dr. Falko E. P. Wilms ist Berater, Coach und Hochschullehrer; er leitet die interdisziplinäre Studiengruppe für Organisations-Entwicklung und ist Herausgeber der Zeitschrift für Systemdenken und Entscheidungsfindung im Management (SEM-RADAR).

www.staff.fhv.at/jan
falko.wilms@fhv.at | www.staff.fhv.at/wf

---

[1] Vgl.: Bea, F. X./Göbel, E.: Organisation, Stuttgart, 3. überarb. Aufl. 2006.

[2] Vgl.: Frese, E.: Grundlagen der Organisation. Entscheidungsorientiertes Konzept der Organisationsgestaltung. 9., vollst. überarb. Aufl., Wiesbaden 2005.