

1 Merkmale einer Organisation

1.1 Diagnostik und Entwicklung als zentrale Gegenstände der Betrachtung

Der vorliegende Band hat zwei thematische Schwerpunkte: Die Diagnose und die Entwicklung von Organisationen. Anleitung zu diesem praktischen Tun liefern die sog. Organisationsdiagnostik und die Organisationsentwicklung. Diagnostik wird rasch mit der Vorstellung eines Arztes oder eines Kfz-Mechanikers assoziiert, die einen Menschen mit Hilfe eines Ultraschallgeräts bzw. einen Motor mittels eines Diagnosekoffers analysieren. Beide stehen vor der Aufgabe, ohne direkt in das Innere des Körpers oder des Motors hineinschauen zu können, Aussagen über das Funktionieren und Zusammenspiel einzelner Organe bzw. einzelner Motorsysteme zu machen. Betriebswirte, Psychologen und Sozialwissenschaftler diagnostizieren in vergleichbarer Weise Personen, Gruppen oder Organisationen.

Man lässt gewöhnlich eine Diagnose anfertigen, wenn der Verdacht vorliegt, dass aktuell etwas nicht stimmt oder man meint, vorhersehbaren Herausforderungen nicht gewachsen zu sein. Wird dieser Verdacht bestätigt, dann stellt sich die Frage, ob man etwas verändern kann und ob man eine solche Veränderung herbeiführen sollte. Man erwartet vom diagnostizierenden Arzt eine Entscheidungshilfe. Die Vorstellung der Veränderung verbindet sich mit dem Bild eines regulierenden Eingriffs in problematische Zustände, die sich von allein nicht zum Guten wandeln würden. Dabei kann danach unterschieden werden, ob die beabsichtigte Veränderung reaktiv oder proaktiv erfolgt. Im Fall der Therapie oder der Reparatur bedeutet Veränderung, ein Objekt reaktiv aus dem Zustand der Störung heraus zu führen und es in einen Zustand des normalen Funktionierens hinein zu entwickeln. Eine vergleichbare Störung liegt im Falle einer Unternehmenskrise vor: Bestimmte Strukturen und

Verfahren erscheinen veraltet, überholt oder nicht mehr konkurrenzfähig und werfen die Frage auf, ob sie gegen verbesserte Verfahren ausgetauscht werden sollten. Anders liegt der Fall bei der proaktiven Veränderung: Hier werden Entwicklungen im Sinne von vorzeitigen Anpassungen an antizipierte bedrohliche oder herausfordernde Veränderungen der Umwelt vorgenommen. Um hierbei nicht auf Vermutungen oder Wahrsagungen zurückgeworfen zu werden, setzt eine solche proaktive Veränderung fundierte Prognosetechniken voraus.

Ohne die Vorstellung normaler Abläufe sowie abweichender Störungen und Bedrohungen ist Diagnostik nicht denkbar. Daraus ergibt sich Handlungsbedarf: Ähnlich wie beim Stress muss auf der Basis einer erkannten und verspürten Belastungs- oder Bedrohungslage eine Bewältigung erfolgen, die zurück zu einem vormaligen Normalzustand oder hin zu einer Neuanpassung führt. Aufgrund der eingetretenen oder antizipierten Bedrohung werden ausgewählte Maßnahmen ergriffen, die dazu beitragen, die Bedrohungslage zu überwinden und eine Anpassung an die sich verändernde Umwelt zu gewährleisten. Dabei bleibt oft unklar, ob diese Bedrohungen aus der externen oder der internen Umwelt der Organisation herrühren. Im ersten Fall könnte die Bedrohung z. B. auf eine Verknappung von Rohstoffen, auf eine veränderte Gesetzeslage oder auf eine Veränderung der Wettbewerbssituation zurückzuführen sein, im zweiten Fall auf eine unzureichende Qualifizierung des Personals oder auf ein schlechtes Betriebsklima. In beiden Fällen führt die Störung zu einer Einbuße an Funktionalität, die es zu überwinden oder auszugleichen gilt. Abzugrenzen sind solche gewollt herbeigeführten Entwicklungen von natürlichen Wachstumsprozessen, die ohne vorausgegangene Störung im diagnostischen Sinne auftreten (vgl. Greiner, 1972).

Diagnostik – die Erkenntnis von unter einer undurchsichtigen Oberfläche gegebenen Zuständen – gilt als ein äußerst erfolgreiches Paradigma sowohl in der Technologie als auch in der Medizin. Der Erfolg basiert darauf, dass es gelingt, ohne invasiven Eingriff den Zustand des inneren Systems erschließbar oder gar sichtbar und Störungen jeglicher Art feststellbar zu machen. Es wird angenommen, dass dieses Paradigma übernommen, also auch auf die Organisation angewendet werden kann. Diese Möglichkeit der Diagnose deuten auch metaphorische Beschreibungen der Organisation als relativ flexibler Organismus oder als starre Maschine an (vgl. Clancy, 1989; Scholl, 1995).

1.1.1 Organisationen als komplexe Entitäten

Diese Metaphern wirken wie Theorien. Sie verweisen auf einer mehr bildlichen denn begrifflichen Ebene auf zentrale Merkmale eines Gegenstands. Die Organisation wurde vor allem durch drei Bilder geprägt: Organismus, Maschine und Militär. Alle drei Metaphern beschreiben Systeme, die aus verschiedenen Teilen zusammengesetzt sind, die eine relativ starre Ordnung aufweisen und in denen Über- und Unterordnungsverhältnisse herrschen, die auf die Freiheit der Teile einschränkend wirken. Diese Bilder prägten auch lange Zeit die Sprache der Theoretiker.

Organisationen werden von Menschen geschaffen und durch Menschen gebildet. Organisationen sind folglich Körperschaften in dem doppelten Sinn, dass sie eine ausgewiesene raum-zeitliche Ausdehnung haben und Personen in sich aufnehmen können. Von Organisationen spricht man aber noch nicht, wenn sich Personen z. B. in großer Zahl (quasi als summatives Kollektiv) versammeln, wie dies in einem Dom, einer Halle oder einer Sportarena der Fall ist. Vielmehr bilden Organisationen eine vorgegebene Ordnung aus, in die sich Personen einfügen können, um darin dann aufeinander abgestimmt und gemeinsam auf ein spezifisches Organisationsziel hin zu agieren und zu interagieren (quasi als strukturiertes Kollektiv). Es kommt also nicht auf viele Personen, sondern auf eine bestimmte Anordnung der Personen an.

Organisationen und Personen als konkrete Entitäten stehen damit nicht in einer direkten Beziehung zueinander, sondern beide sind über eine Ordnung vermittelt. Durch diese Ordnung werden Personen zu Teilen von Ganzheiten bzw. zu Mitgliedern von Organisationen. So wie die Teile des Motors, die Organe des Körpers oder die Divisionen eines Heeres in spezifischer Weise verknüpft und aufeinander abgestimmt sind, um letztlich eine geplante Gesamtleistung zu erbringen, so sind auch Personen in Organisationen über eine Ordnung auf ein definiertes Ziel der Organisation hin ausgerichtet. Teil, Ordnung und Ganzheit bilden somit verschiedene Betrachtungsebenen der Organisation, die sich nicht aufeinander reduzieren lassen. So kann von lernenden Individuen genauso wenig auf die lernende Organisation geschlossen werden wie von der produktiven Organisation auf den produktiven Mitarbeiter. In beiden Fällen besteht Unabhängigkeit zwischen den Ebenen.

1.1.2 Teile: Personen in Organisationen

Personen sind konkrete, individuelle Akteure im Kontext von sozialen Rechtssystemen, die in interdependenten Beziehungen Kontrolle über ihr Handeln und über Ressourcen ausüben. Eine Person kontrolliert durch ihr eigenes Verhalten gewollte (weil interessante) Veränderungen in der situativen, d. h. physikalischen oder sozialen Umwelt. Das Handeln wird so zum Mittel von interessengeleiteten Zwecksetzungen (vgl. Coleman, 1990). Das Konzept der Kontrolle verweist einerseits auf die willentliche Entscheidung, andererseits auf die Überprüfung der Durchführung und der Effekte einer Handlung. Mit dem Kontrollbegriff verbindet sich die Vorstellung einer – so ist situationsbezogen anzunehmen – begrenzten Menge von Handlungsalternativen, zwischen denen gewählt wird. Die subjektiv gesehen optimale Handlungsoption (die den eigenen Interessen hinsichtlich Anreiz, Erfolg und Nutzen am weitestgehenden entspricht) wird zur Ausführung gebracht. Wo Alternativen mit unterschiedlichen externen Effekten zur Wahl stehen, regeln soziale Normen, welche Optionen vorgeschrieben, erlaubt oder verboten sind.

In modernen Gesellschaften agieren Personen in wechselseitiger Abhängigkeit voneinander. Ihre Handlungen sind aufeinander bezogen und die Handlungsergebnisse nur teilweise durch die Akteure allein kontrolliert. Um die eigenen Interessen effektiv zu verfolgen, sind von daher Absprachen, Abstimmungen oder allgemeiner Transaktionen verschiedenster Art erforderlich, um wechselseitig interessante Effekte sicherzustellen. Dies gilt auch für Personen in Organisationen:

- Personen können die von ihnen allein kontrollierten Ressourcen einsetzen, um im Tausch auch auf Ressourcen anderer Personen zugreifen zu können, die ihnen allein nicht zugänglich wären. So bringt der Mitarbeiter die Ressource »Arbeitskraft« ein, um angemessen am Gesamterfolg des Unternehmens beteiligt zu werden, sich täglich zu beweisen und vielfältige Sozialkontakte zu haben.
- Personen verzichten im Arbeitsprozess auf spezifische Rechte (z. B. der freien Arbeitszeiteinteilung) und unterwerfen sich einer spezifischen Regelung von Arbeitszeiten und Pausen. Sie schränken damit ihre Verhaltensvariabilität zugunsten überdauernder Vorgaben ein und orientieren sich an Stellenbeschreibungen, Instruktionen und Weisungen.
- Personen unterwerfen sich Weisungen von Führungskräften und erheben keinen Anspruch auf eigenständige Entscheidungen, selbst dann nicht, wenn sie Zweifel an der Führungskompetenz haben oder meinen, günstigere Problemlösungen zu kennen. Personen akzeptieren Führung, schreiben aber

auch die Verantwortung für das Nichterreichen von Unternehmenszielen der Führungskraft zu.

- Personen verzichten auf direkte Entlohnung und vertrauen darauf, dass der Unternehmer Lohn, Gehalt oder Bonuszahlungen zu einem späteren Zeitpunkt bargeldlos auszahlt.

Einschränkungen der Freiheit sind der Preis der Mitgliedschaft, die aus freien externen Personen abhängige Teile der Organisation macht, sie in die Zielerreichung einbindet und sie an den Erfolgen teilhaben lässt (vgl. Deeg und Weibler, 2008). Von daher verlangt jede Organisation nach einer Regelung, welche Personen zur Organisation dazugehören, welche Tätigkeiten sie auszuführen haben und wie sie am Gesamtergebnis beteiligt werden. Nach Etzioni (1961) beruht die Mitgliedschaft in utilitaristischen Organisationen auf einem berechnenden Engagement und die in Organisationen ausgeübte Herrschaft (governance) auf dem Recht zur Verteilung materieller Belohnungen.

Mitgliedschaft entsteht, wo durch Verträge Beziehungen zwischen ganzheitlichen Organisationen und den sie konstituierenden Personen geschaffen werden, die die grundsätzliche Anerkennung von erwartbaren Vorgaben und gerechtfertigten Kontrollen beinhalten. Mitgliedschaft beschreibt dadurch eine juristische Beziehung zwischen Organisation und Individuum, die durch beiderseitige Anerkennung zustande kommt. Sie erhält eine persönliche Note z. B. durch ein stark affektiv geprägtes Zugehörigkeits- oder Verpflichtungsgefühl bzw. durch das emotionale Erleben von Bedrohung und Angst etwa im Falle der Fusionierung eines Unternehmens. Das juristische Vertragsverhältnis basiert auf Freiwilligkeit. Personen entscheiden sich aufgrund ihrer Interessenlage aus freien Stücken dazu, in eine Organisation einzutreten, eine spezifische Position einzunehmen und ihre vorgegebenen Aufgaben durch Leistungen in einem komplexen Beziehungsgeflecht zu erfüllen. Mit der Mitgliedschaft verbindet sich somit die Abgabe von Kontrollmöglichkeiten über das eigene Handeln. Teile der Kontrolle werden an die Organisation abgetreten. Sie verfügt über das Recht, die relevanten Ressourcen der Person im eigenen Interesse zum Einsatz zu bringen. Dazu dient etwa das Direktions- und Weisungsrecht, wie es im Arbeitsrecht und in der Gewerbeordnung festgelegt ist (vgl. Junker, 2001). Dieses Recht gibt dem Arbeitgeber nicht nur die Befugnis, die Hauptleistung des Arbeitnehmers zu konkretisieren und ihm bestimmte Aufgaben zuzuweisen, sondern auch die Möglichkeit, die arbeitsbegleitende Ordnung im Betrieb festzulegen und deren Einhaltung zu kontrollieren. Dabei wird das Weisungsrecht aus dem Arbeitsvertrag abgeleitet. Der Arbeitsvertrag beschreibt und charakterisiert die zu erbringenden Leistungen hinsichtlich Ort und Zeit, er legt dadurch die einzunehmende Position und

die Vorgesetztenverhältnisse fest und regelt das Entgelt. Ein solcher Vertrag kann nur nach bestimmten Regeln geändert oder aufgelöst werden.

Arbeitsverträge werden als relationale Verträge begriffen. Im Gegensatz z. B. zu Kauf- oder Werkverträgen muss bei relationalen Verträgen davon ausgegangen werden, dass nicht ein isolierter und diskreter Tausch angestrebt wird. Vielmehr treten die Partner in ein lang anhaltendes, auf Dauer gestelltes Tauschverhältnis ein. Weder lassen sich sämtliche zukünftige Leistungen spezifizieren noch lässt sich ihr Umfang genau beschreiben. Das Weisungsrecht eröffnet Handlungsspielräume. Es kommt zu »impliziten, auf einem gegenseitigen Abhängigkeitsbewusstsein beruhenden Vereinbarungen« (Picot, Dietl und Franck, 2008, S. 20). Mitgliedschaft bedeutet damit, sich auf vertraglich fixierte Erwartungen einzulassen, die in einer zu übernehmenden Rolle, detaillierter in der Aufgaben- bzw. einer Stellenbeschreibung und rechtlich verbindlich im Arbeitsvertrag spezifiziert sind.

1.1.3 Strukturen: Vermittler zwischen Personen und Organisationen

Handeln in Organisationen erfolgt in Beziehungen und unterliegt vielfältigen rechtlichen und konventionellen Regelungen. Anders als Freundschafts- oder Gruppenbeziehungen, die sich in unregelmäßigen face-to-face-Interaktionen aufbauen, werden die Beziehungen in Organisationen bewusst hergestellt und geordnet, wechselseitig anerkannt und auch durch verschiedenste Instanzen überwacht. In diesem Sinne begibt sich die Person nicht in eine natürliche, sondern in eine rechtliche oder rationale Beziehung zur Organisation, erfolgen interpersonelle Transaktionen im Kontext von geltenden Ordnungen und agieren Repräsentanten von Organisationen auf der Basis von gesetzlich zugeschriebenen Positionen und Kompetenzen. Vor diesem normativen Hintergrund lassen sich Handlungen bewerten, können Personen und Organisationen kritisiert und auch sanktioniert werden.

Jede Ordnung regelt Positionen, Verhaltenserwartungen und Sanktionen. Dadurch wird festgelegt, welche Positionen mit welchen Rechten (oder Kompetenzen) ausgestattet sind, welche Rolle die Inhaber spezifischer Positionen zu spielen haben und welche Sanktionen bereitgehalten werden, wenn die Rolle nicht erwartungsgemäß ausgefüllt wird. Durch ihren freiwilligen Eintritt werden Personen zu »Trägern sozial vorgeformter Rollen« (Dahrendorf, 1972, S. 20). Individuelles Verhalten in Organisationen erfährt eine Qualifizierung vor dem Hintergrund der Rolle und kann als rollenkonformes oder negativ

abweichendes Verhalten, als role- oder positiv abweichendes extra-role-behavior aufgefasst werden (vgl. LePine, Erez und Johnson, 2002). Katz (1964) spricht diesbezüglich von spontaner Aktivität, Organ (1988) von diskretionärem Verhalten. Neuerdings ist diesbezüglich auch von organizational citizenship behavior (vgl. Podsakoff et. al 2000) oder kontextuellem Verhalten die Rede (vgl. Motowidlo, Borman und Schmit, 1997). Handeln innerhalb der Organisation wird somit immer im Kontext von Erwartungen interpretiert und bewertet, erfolgt stets unter Bezug auf die Strukturen der Organisation. Die formale Struktur umfasst sämtliche Regelungen zur Ausführung der auf die Organisationsziele ausgerichteten Tätigkeiten, die von Personen in spezifischen Positionen dauerhaft ausgeübt werden.

1.1.4 Ganzheiten: Organisationen als strukturierte Körperschaften

Organisationen gelten als Ganzheiten, die sich geordnet zusammensetzen. Als Ganzheiten weisen sie einerseits einzelne konkrete Teile auf (z. B. Mitarbeiter, Führungskräfte), andererseits abstrakte Beziehungen zwischen den einzelnen Teilen (z. B. Über- und Unterordnungsverhältnisse; Kooperationsverhältnisse bei Tätigkeiten). Teile und Beziehungen zwischen den Teilen konstituieren die Ganzheit und beschreiben zusammen die Struktur der Ganzheit. Für die Konzipierung und Darstellung von Gruppen und Organisationen ist die Teil-Ganzes-Relation von zentraler Bedeutung (vgl. Bornewasser und Bober, 1987).

Ganzheiten lassen sich nicht direkt, sondern nur über Attribute oder Eigenschaften erfassen. Sie werden als sog. holistische Merkmale gekennzeichnet. So lassen sich einer Organisation etwa die Attribute Struktur, Größe, Alter, Dichte oder Anpassungsfähigkeit zuschreiben. Diese holistischen Merkmale kommen nur der Organisation, nicht aber den die Organisation konstituierenden Teilen zu. So ist die Anpassungsfähigkeit einer Organisation zunächst einmal ein eigenständiges Organisationsmerkmal. Sodann kann aber auch der Versuch unternommen werden, dieses Merkmal auf andere Merkmale zurückzuführen, z. B. auf die Flexibilität der Mitarbeiter in Verbindung mit kleinteilig modularisierten Prozessen oder autonomen Arbeitsgruppen. In diesem Sinne lassen sich holistische Merkmale über die Struktur der Leistungsprozesse auch mit Merkmalen von Personen in Verbindung bringen (vgl. Kap. 3). Die Personen als Teile verfügen über sog. partielle Merkmale, die sie wiederum spezifisch nur für sich in Anspruch nehmen können. Diese partiellen Merkmale beschrei-

ben einmal individuelle Dispositionen (sog. partiell-individuelle Merkmale wie Anstrengung oder Zufriedenheit) sowie solche Dispositionen, die Personen als Teile aus den Beziehungen zu anderen Personen gewinnen (sog. partiell-strukturelle Merkmale wie Vorgesetzter oder Betriebsratsmitglied). Die Zuschreibung einer Position in einem Beziehungsgeflecht, einer Führungsrolle oder einer Koordinationsaufgabe verweist auf solche partiell-strukturellen Merkmale, die eben nur in einer ganz spezifischen Anordnung von Teilen oder Teilprozessen sinnvoll aufzuzeigen sind. Führung ohne Mitarbeiter ist ebenso wenig sinnvoll wie eine Koordination ohne eine geplante Verknüpfung von Teilaufgaben. In diesem Sinne verweisen Führung und Koordination auf Ordnung oder Struktur, die über den konkreten Positionen, Mitarbeitern oder Teilen einer Organisation definiert ist. Sie bringen vornehmlich formelle Beziehungen zwischen tätigen Personen oder sonstigen Akteuren in einer Organisation zum Ausdruck (z. B. Herrschafts-, nicht jedoch Sympathiebeziehungen).

Verweise auf persönliche Führungseigenschaften sind hingegen als partiell-individuelle Merkmale zu begreifen. Sie betreffen nur einzelne Personen, die zwar eine Führungsrolle im Sinne eines partiell-strukturellen Merkmals einnehmen, dieses Merkmal jedoch in einer ganz spezifischen Weise nach eigenem Gutdünken ausfüllen (indem sie z. B. mitarbeiterorientiert, autoritär oder delegativ führen, das Instrument der Zielvereinbarung nutzen oder eine Variante des management by exception praktizieren, vgl. Neuberger, 2002). Diese individuelle Ausgestaltung der Rolle vermittelt zwar ein spezifisches Profil in einem vorgegebenen Rahmen, steht allerdings nicht im Mittelpunkt von Organisationsdiagnostik. Diese bezieht sich vornehmlich auf holistische und partiell-strukturelle Merkmale, nicht oder nur am Rande auf partiell-individuelle Merkmale, mit deren Bearbeitung individualpsychologische Diagnostiker betraut sind.

1.2 Der Organisationsbegriff: Ein Konzept mit schillernder Bedeutung

Diagnostik und Entwicklung im oben aufgezeigten Sinn setzen einen Gegenstand voraus, der diagnostizierbar und veränderbar ist, der also Ansatzpunkte für verfügbare Diagnose- und Entwicklungsinstrumente liefert. Daraus sind zwei Eigenschaften abzuleiten, die jeder Organisation zukommen müssen:

1. Organisationen müssen **konkrete Dinge** sein, die man anfassen und befühlen, auf die man sich berufen oder die man verklagen, die man beliefern oder denen man eine Rechnung schicken, an denen man Messungen vornehmen und an denen man etwas verändern kann. Für den konkreten Charakter der wirtschaftlichen Organisation stehen z. B. der eingetragene Firmenname, die Gründungsurkunde, die Produktionsgebäude oder die Maschinen. Zwar können z. B. die konkreten Gebäude umgebaut, das Management ausgetauscht oder neue Technologien eingeführt werden, dennoch bleibt die konkrete Organisation erhalten. Organisationen zeichnen sich folglich durch Konstanz im Wandel aus, d. h. sie behalten ihre Identität, auch wenn es im Verlauf der Geschichte zu vielfältigen Veränderungen kommt oder gekommen ist.
2. Organisationen haben einen **räumlichen oder körperlichen Charakter**, d. h. es lassen sich äußere und innere Parteien unterscheiden. Diagnostik bezieht sich – um im Bild zu bleiben – vornehmlich auf innere Parteien, auf interne, von außen nicht sichtbare Vorgänge, auf den Zustand und das Funktionieren einzelner Teile, auf die Beschaffenheit von Verbindungen zwischen Teilen oder auf die Abfolge von Prozessen, die zwischen den Teilen ablaufen. Das, was die Organisation für einen Diagnostiker interessant macht, liegt damit verdeckt im Inneren und lässt sich nur aufdecken, wenn man die äußere Hülle durchdringt.

Wenn Organisationen konkrete Objekte darstellen, dann sind weitere Merkmale fast zwangsläufig gegeben. So gilt etwa, dass konkrete und körperliche Objekte einerseits Bestand und andererseits Ausdehnung aufweisen. Von daher müssen Organisationen relativ dauerhaft bestehen und eine stabile Form besitzen. Als Körper müssen sie ferner eine innere Gestaltung haben und gegen eine Umwelt abgegrenzt sein. Organisationen werden gemeinhin nicht als Hohlkörper konzipiert, sie sind auch nicht mit einer homogenen Masse verfüllt oder nach Zufall wie ein Müllsack mit heterogenen Materialien voll gestopft. Ähnlich einem Organismus oder einem Motor weisen Organisationen im Inneren vielmehr eine ganz besondere Ansammlung und Anordnung von Teilen sowie wohl definierte Verbindungen und Prozesse zwischen diesen Teilen auf. Damit sind drei weitere Merkmale benannt, die aus diagnostischer Sicht an Organisationen aufzeigbar sein müssen:

3. **Stabilität der Form:** Organisationen sind stabil und konstant über die Zeit, d. h. sie verfügen über eine spezifische zeitliche Erstreckung und behalten wesentliche Formen bei. Dies betrifft weniger ihre äußere Erscheinung (Körper altern, Motoren rosten, die sog. corporate identity wird erneuert), als vielmehr ihren inneren Aufbau (Stellen, Abteilungen, Instanzen) und die in der Organisation ablaufenden Prozesse (z. B. der Beschaffung, der Produk-

tion und des Absatzes). Stabil sind die Formen, die konkreten Inhalte (z. B. die Mitarbeiter, die erzeugten Produkte) können variabel sein.

4. **Ordnung:** Organisationen sind im Inneren geordnet, d. h. es lassen sich bestimmte Teile in spezifischer Ausprägung, Lage und Zuordnung zu anderen Teilen erkennen. Organisationen zeichnen sich durch ein konkretes, definiertes Muster der Verknüpfung von vielfältigsten Teilen aus. In genau diesem Beziehungsmuster arbeiten die Teile mehr oder weniger reibungslos, störungsfrei und effektiv zusammen. Diese Ordnung der Teile im Raum und die Verknüpfung von Teilen in stabilen Beziehungen sind auf die wiederholte Abfolge von Prozesszyklen hin angelegt. Stabile Beziehungsmuster, Repetitivität und Funktionalität bilden eine wesentliche Voraussetzung für jede Art der Diagnostik und damit für jede Art der Feststellung einer Störung. Störungen gelten als Abweichungen von der Ordnung.
5. **Abgrenzung:** Organisationen sind als eigenständige Objekte gegen eine Umwelt abgegrenzt. Sie erscheinen von außen als herausgehobene separate Körperschaften, in die man sich als Person hinein- und wieder hinausbegeben kann. Dabei überschreitet man eine Grenze. Diese führt zu einer Trennung von drinnen und draußen bzw. von dem, was zur Organisation dazugehört und was nicht. Dabei kann die Grenze nicht vorrangig als eine durchlässige Mauer oder Umzäunung begriffen werden. Vielmehr hat die Grenze vornehmlich rechtlichen Charakter. Jedes Ein- oder Austreten ist als ein rechtlich relevanter Vorgang zu begreifen (z. B. als Lieferung von Rohstoffen, als Zustellung eines Dokuments, als Besuch eines Unternehmens oder als Eintritt in die Organisation).

Aus diagnostischer Sicht müssen Organisationen somit als konkrete, nach außen rechtlich abgrenzbare und nach innen geordnete Gegenstände erscheinen, die von längerer Lebensdauer sind. Selbst wiederum eingebettet in gesellschaftliche Zusammenhänge sind sie einmal gegen andere geschaffene Organisationen und die natürliche Umwelt, sodann aber auch gegen einzelne oder versammelte Personen abgegrenzt, die erst durch einen Rechtsakt ihren Eintritt in die Organisation erklären, ihre Mitgliedschaft erwerben und dann eine Position innerhalb der Organisation einnehmen.

1.2.1 Organisationsbegriffe mit unterschiedlichem Schwerpunkt

Aus diagnostischer Sicht stehen vornehmlich zwei Aspekte im Vordergrund der Betrachtung: Die konkrete Gegenständlichkeit und die interne Ordnung