

# ORGANISATIONSGESTALTUNG: STRUKTURALER ANSATZ DER OE

Prozessberatung, Survey-Feedback, Konfliktlösungstechniken und integrierte Ansätze leiden unter Übertragungsproblemen in die betriebliche Praxis.

Aus diesen Erkenntnissen entstand der strukturelle Ansatz der OE, der die Organisationsstruktur in den Prozess mit einbezog (vgl. Kieser 1987a):

1. *Die Gestaltung der Organisationsstrukturen lässt sich nicht als ein „Expertenproblem“ fassen:* Vorliegende Organisationstheorien liefern keine eindeutigen Aussagen, welche Organisationsstrukturen unter gegebenen Bedingungen effizient sind. Zum einen halten die Betroffenen Informationen häufig aus Misstrauen zurück, zum anderen sind sie sich ihrer Wünsche an eine Organisationsstruktur nur z.T. bewusst (ein Bauherr, vom Architekten nach seinen Vorstellungen befragt, hat in aller Regel auch Schwierigkeiten, seine Wünsche *präzise* zu äußern).
2. *Nur in einer aktiven Beteiligung am Gestaltungsprozess können die Betroffenen ihre Anforderungen an die Organisationsstruktur entwickeln:* Sie lernen ihre Anforderungen in dem Maße kennen, in dem sie im Konzipierungsprozess mit alternativen organisatorischen Lösungen vertraut werden (der Bauherr lernt seine *konkreten* Wünsche an das Haus auch erst durch die Konfrontation mit alternativen Entwürfen des Architekten kennen); zudem kann durch die Beteiligung der Betroffenen ihr Misstrauen abgebaut werden.
3. *Die Beteiligung der Betroffenen am Reorganisationsprozess bedarf der Einbettung in eine Projektorganisation sowie der Unterstützung durch geeignete Methoden.* Die Betroffenen verfügen nur über eine begrenzte zeitliche Kapazität zur Mitwirkung am Reorganisationsprozess. In der Regel werden nicht alle Betroffenen beteiligt werden können, sondern nur Repräsentanten, und auch die häufig nicht hauptamtlich. Und Betroffene gehen mit dem Handicap eines Wissensdefizits gegenüber den Experten an die Aufgabe der Organisationsgestaltung heran. Die Kommunikation zwischen Betroffenen und Experten ist zudem durch Interessengegensätze belastet. Unter diesen Bedingungen ist eine konstruktive Zusammenarbeit nur zu erwarten, wenn Methoden oder Techniken zur Verfügung stehen, die den Nicht-Experten einen Zugang zu den Problemen und eine aktive Mitarbeit erleichtern. Diese Techniken müssen die Diskussion strukturieren, den Betroffenen „effizienten Interventionsmöglichkeiten“ zur Einbringung ihres spezifischen Wissens und ihrer Interessen bieten. Sie müssen die Komplexität der Probleme der Reorganisation handhabbar und auf diese Weise einer Partizipation auch durch Nicht-Experten zugänglich machen.

Quelle: Kieser 1995, S.113f.

