

## Thesen zur Weiterentwicklung des soziotechnischen Systemansatzes in Richtung "Organisationsentwicklung": Diskussionsthese zur doppelten Optimierungsproblematik soziotechnischer, offener Systeme

Rieckmann, Heijo

Veröffentlichungsversion / Published Version

Konferenzbeitrag / conference paper

### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Rieckmann, H. (1981). Thesen zur Weiterentwicklung des soziotechnischen Systemansatzes in Richtung "Organisationsentwicklung": Diskussionsthese zur doppelten Optimierungsproblematik soziotechnischer, offener Systeme. In W. Schulte (Hrsg.), *Soziologie in der Gesellschaft: Referate aus den Veranstaltungen der Sektionen der Deutschen Gesellschaft für Soziologie, der Ad-hoc-Gruppen und des Berufsverbandes Deutscher Soziologen beim 20. Deutschen Soziologentag in Bremen 1980* (S. 854-856). Bremen: Deutsche Gesellschaft für Soziologie (DGS). <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-376614>

### Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

### Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

THESEN ZUR WEITERENTWICKLUNG DES SOZIOTECHNISCHEN SYSTEMANSATZES  
IN RICHTUNG "ORGANISATIONSENTWICKLUNG"(OE)

Diskussionsthesen zur doppelten Optimierungsproblematik sozio-  
technischer, offener Systeme

Heijo Rieckmann

1. Produktionssysteme können als soziotechnische, offene Systeme aufgefasst werden. Die optimale Entwicklung und Leistungsfähigkeit dieser Systeme setzt dabei voraus, daß das soziale und technische Subsystem, die jeweils eigenständigen Gesetzmäßigkeiten folgen, integrativ in ihren Interdependenzen erfasst und ganzheitlich gestaltet werden.

Nur so läßt sich ein Gesamtsystemoptimum erreichen, das über den Leistungsgrad jeweils nur des einen Subsystems hinauszureichen vermag. Traditionellerweise wird diese Thematik mit Begriffen wie "joint optimization" (Trist 1975), "organizational choice" (Trist u.a. 1963) und "technological choice" (vgl. Herbst 1974) umschrieben.

2. Unter Offenen-System-Bedingungen (d.h. komplexen und kontingenten Umwelten) genügt jedoch die Erfüllung dieser strukturellen Optimierungsvoraussetzungen alleine nicht mehr. Gestiegene Flexibilitäts-, Anpassungs- und Innovationsanforderungen zwingen zu einer erhöhten Dynamisierung der Organisation, zu einem verstärkten Rückgriff auf Selbstregulationspotentiale von Organisationsmitgliedern und Arbeitsgruppen und führen schließlich zu fortwährenden Veränderungs- und Wandlungsprozessen des gesamten soziotechnischen Systems selber.

3. Dies bedeutet jedoch, daß die humane und wirtschaftliche Leistungsfähigkeit soziotechnischer Systeme nicht mehr nur auf einer optimalen Strukturverknüpfung von technischem und sozialen System beruhen kann.

Denn angesichts der Problematik, wie eine für das Systemüberleben notwendige flexible und kreative Handlungs-, Wandlungs-

und Entwicklungsfähigkeit sichergestellt werden kann, gilt es ein zweites Optimum zu finden, nämlich hinsichtlich eines optimalen (neuen) Kombinationsverhältnisses von strukturellen und prozessualen Formen der Organisationsgestaltung und Systemsteuerung (vgl. Budäus, 1978).

4. Das Herausfinden beider Optima bedeutet jedoch bei Offenen-System-Situationen einen permanenten, multipersonalen Partizipations-, Gestaltungs- und Neugestaltungsprozess. Dabei muß dieser Prozess - da er im wesentlichen einen (experimentellen) Suchprozess i.S. eines Herstellens eines "Fließgleichgewichtes" darstellt - von organisationsumfassenden Reflexions- und Lernprozessen begleitet, initiiert und kontrolliert werden.
5. Diese partizipativen Such-, Lern- und Gestaltungsprozesse sind dabei so zu strukturieren und zu organisieren, daß sie zufälliger Beliebigkeit enthoben sind, Komplexität und Kontingenz zu reduzieren vermögen und strukturäquivalente Entlastungsfunktionen für die Organisationsmitglieder mitzuübernehmen in der Lage sind.  
Wichtig ist dabei allerdings, daß diese Prozesse noch so weit "offen" gehalten werden, also Kontingenz erlauben, um situativ reagibel sowie kreativ und antizipativ bleiben zu können.
6. Für die Zukunft des soziotechnischen Systemansatzes folgt daraus, daß - wenn jene doppelte Optimierungsproblematik gelöst werden soll - dieser Ansatz seine tendenziell starke Strukturbetonung transzendiert, sich in Richtung einer organisierten, kollektiven Lern- und Veränderungsstrategie weiterentwickelt und den Charakter einer partizipativen, systemumfassenden Organisationsentwicklung anzunehmen beginnt (vgl. Rieckmann 1980).
7. Der Strukturoptimierungs- und Systemverknüpfungsaspekt des soziotechnischen Ansatzes stellt nur eine, zwar wichtige, aber nicht hinreichende Bedingung für die Gestaltung und Steuerung zukünftiger Organisationen dar: er bedarf der Ergänzung durch die Dimension "Prozess" sowie der Entwicklung eines Entwicklungskonzeptes soziotechnischer, offener Systeme.

8. Organisationsentwicklung (OE) im Sinne eines partizipativen Aktionsforschungsansatzes scheint bezüglich dieser doppelten Optimierungs- und Entwicklungsproblematik erste Lösungsansätze zu liefern (vgl. Elden, 1979; Sievers, 1980).

#### Literatur:

- Budäus, D. Grundfunktionen von Unternehmungen und ihre Beeinflussung durch partizipative Organisationsstrukturen. In: Bartölke u. a. (Hrsg.) Arbeitsqualität in Organisationen, Wiesbaden, 1978, S. 231 f.
- Elden, J. M. Three generation of work-democracy experiments in Norway: Beyond classical sociotechnical systems analysis. In: Cooper, C. L. (Hrsg.), The quality of working life in Western Europe, London 1979
- Herbst, P. G. Socio-technical design, London 1974
- Tist, E. L. /  
Higgin, G. W. /  
Murray, H. / Organisational choice, London 1963
- Trist, E. L. Soziotechnische Systeme, in: Bennis, W. G. / Benne, K. D. / Chin, R. (Hrsg.), Änderung des Sozialverhaltens, Stuttgart, 1975, S. 201 f.
- Rieckmann, H. Organisationsentwicklung einer neuen Fabrik. Entwicklungsgeschichte eines offenen, soziotechnischen Systems, in: Industrielle Organisation, 49. Jg. 1/1980, S. 18 - 22.
- Sievers, B. Aktionsforschung. Ein Verlaufsmodell der Organisationsentwicklung, in: Koch, U. / Meurers, H. / Schuck, M. (Hrsg.), Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis, Frankfurt, Bern, Cirencester 1980, S. 63f.