

Rolf Sülzer · Arthur Zimmermann

Organisieren und  
Organisationen verstehen

Rolf Sülzer · Arthur Zimmermann

# Organisieren und Organisationen verstehen

*Wege der internationalen Zusammenarbeit*

Westdeutscher Verlag

Die Deutsche Bibliothek – CIP-Einheitsaufnahme

**Sülzer, Rolf:**

Organisieren und Organisationen verstehen: Wege der internationalen Zusammenarbeit; [eine Veröffentlichung der GTZ, Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ) GmbH in Zusammenarbeit mit KEK/CDC Consultants] / Rolf Sülzer; Arthur Zimmermann. – Opladen: Westdt. Verl., 1996

NE: Zimmermann, Arthur:

Eine Veröffentlichung der



Deutsche Gesellschaft für  
Technische Zusammenarbeit (GTZ) GmbH

in Zusammenarbeit mit

KEK ▲ CDC  
CONSULTANTS

Alle Rechte vorbehalten

© 1996 Westdeutscher Verlag GmbH, Opladen

Der Westdeutsche Verlag ist ein Unternehmen der Bertelsmann Fachinformation.



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Umschlaggestaltung: Horst Dieter Bürkle, Darmstadt

Umschlagbild: Plakat des Projekts „Programa de Apoyo a la Pequeña Empresa“ – „Fundasol y GTZ“, Montevideo/Uruguay (Ausschnitt)

Satz: O. K. Kopie GmbH, Hofheim-Wallau

Gedruckt auf säurefreiem Papier

ISBN-13: 978-3-531-12881-8 e-ISBN-13: 978-3-322-83269-6

DOI: 10.1007/978-3-322-83269-6

Von der Last,  
die du nicht trägst,  
weißt du nicht,  
wieviel sie wiegt.

Spruchwort der Baoulé

# INHALTSVERZEICHNIS

EINLEITUNG.....	11
<b>1 DIE ORGANISATIONSFRAGE IN DER INTERNATIONALEN ZUSAMMENARBEIT .....</b>	<b>15</b>
1.1 <b>Organisationsaufgaben.....</b>	<b>15</b>
1.1.1 Die Selbstverständlichkeit organisatorischer Aspekte.....	15
1.1.2 Das Gewicht organisatorischer Bedingungen .....	17
1.1.3 Die drei "blinden Flecke" .....	18
1.1.4 Drei operationelle Organisationsaufgaben.....	20
1.2 <b>Ebenen, Formenvielfalt, Landschaft .....</b>	<b>23</b>
1.2.1 Organisationsebenen .....	23
1.2.2 Formenvielfalt .....	27
1.2.3 Die Organisationslandschaft .....	28
1.2.4 Programm- und Organisationsziele.....	33
1.2.5 Nachhaltigkeit und Organisation .....	34
1.3 <b>Organisationsbegriffe und Kernaussagen .....</b>	<b>37</b>
1.3.1 Begriffsklärung: Organisation und Institution.....	37
1.3.2 Kernaussagen .....	43
1.3.3 Frauen und Organisation.....	46
1.3.4 Konzepte und Werkzeuge im Überblick: ein Leitfaden durch den Text .....	51
<b>Literatur.....</b>	<b>58</b>
<b>2 MENSCH - ARBEIT - ORGANISATION.....</b>	<b>60</b>
2.1 <b>Die Organisationsgestalt.....</b>	<b>60</b>
2.1.1 Die Organisation als Eisberg.....	60
2.1.2 Regeln und Selbststeuerung .....	62
2.1.3 Struktur und Prozeß.....	64
2.1.4 Organisationen organisieren Menschen .....	67

<b>2.2</b>	<b>Arbeit und Kultur</b> .....	<b>70</b>
2.2.1	Arbeitsteilung und Hierarchie .....	70
2.2.2	Menschenbild - Organisation - Verantwortung.....	74
2.2.3	Die Scheinrationalität von Organisationen .....	79
2.2.4	Kommunikation und Informationssysteme .....	81
2.2.5	Widerspruch und Abwanderung .....	85
<b>2.3</b>	<b>Die Organisation als Inszenierung</b> .....	<b>88</b>
2.3.1	Das Rollenspiel .....	88
2.3.2	Das Machtspiel .....	93
2.3.3	Die Konfliktarena.....	103
2.3.4	Selbst- und Fremdbeobachtung.....	109
2.3.5	Das Parkett für soziale Verkehrsformen .....	112
2.3.6	Arbeiten ist Lernen .....	115
	<b>Literatur</b> .....	<b>119</b>
<b>3</b>	<b>DIAGNOSE VON ORGANISATIONEN</b> .....	<b>120</b>
<b>3.1</b>	<b>Kulturspezifische Aspekte</b> .....	<b>120</b>
3.1.1	Funktionen von Kultur.....	120
3.1.2	Die kulturelle Differenz .....	123
3.1.3	Interkulturelle Kooperation.....	126
3.1.4	Defizitfalle und Abhängigkeiten .....	131
3.1.5	Die institutionelle Doppelbindung.....	133
3.1.6	Die Projektbrille als kulturelle Behinderung.....	137
3.1.7	Projektionen, Mythen und Organisationsmoden.....	141
<b>3.2</b>	<b>Arbeit an Organisationswirklichkeiten</b> .....	<b>146</b>
3.2.1	Die vergebliche Suche nach der einzig richtigen Organisation .....	149
3.2.2	Wahrnehmung, Symptome, Analyse - eine Übersicht.....	151
3.2.3	Organisationsarchäologie .....	155
3.2.4	Lebenszyklen von Organisationen .....	158
3.2.5	Phasen sozialer Bewegungen .....	163
3.2.6	Organisationsmuster und -kulturen.....	167
3.2.7	Verstehen einer Organisation: Organisationsdiagnosen .....	175

<b>3.3</b>	<b>Umgang mit Organisationssystemen.....</b>	<b>210</b>
3.3.1	Es gibt keine organisationsfreien Räume.....	213
3.3.2	Projekte sind institutionelle Arrangements .....	215
3.3.3	Aufgabenanalyse.....	218
3.3.4	Selbststeuerung in einem diversifizierten System.....	223
	<b>Literatur.....</b>	<b>229</b>
<b>4</b>	<b>VERÄNDERUNG UND ORGANISATIONSBERATUNG....</b>	<b>232</b>
<b>4.1</b>	<b>Kooperationsmanagement .....</b>	<b>232</b>
4.1.1	Die Zusammenarbeit mit Basisorganisationen .....	232
4.1.2.	Differenzierung von Organisationen des "Dritten Sektors" .....	237
4.1.3	Projekte der Verwaltungsreform: Förderung institutioneller Arrangements.....	243
<b>4.2</b>	<b>Die Veränderung sozialer Systeme .....</b>	<b>252</b>
4.2.1	Phasen und Prozesse .....	254
4.2.2	Die Ausgangslage: hemmende und fördernde Kräfte .....	259
4.2.3	Widerstand gegen Veränderung .....	263
4.2.4	Einstellungen und ihre Veränderung .....	271
<b>4.3</b>	<b>Organisationsberatung und Organisationsentwicklung.....</b>	<b>279</b>
4.3.1	Der fremde Blick: neue Einsichten in alte Zusammenhänge .....	281
4.3.2	Organisationsentwicklung.....	294
4.3.3	Umgang mit Komplexität: Prozeßberatung.....	304
4.3.4	Ansatzstellen für Wandel .....	310
4.3.5	Berater/-innen und Klienten: das Zusammenspiel von internen und externen Akteuren .....	318
	<b>Literatur.....</b>	<b>328</b>
	<b>SACHVERZEICHNIS .....</b>	<b>331</b>