

# Vahlens Kompendium der Betriebswirtschaftslehre

Band 2

2., überarbeitete und erweiterte Auflage

Verlag Franz Vahlen München

26575035



CIP-Titelaufnahme der Deutschen Bibliothek  
**Vahlens Kompendium der Betriebswirtschaftslehre.** -  
München : Vahlen  
NE: Kompendium der Betriebswirtschaftslehre  
Bd.2. [Hrsg. von Michael Bitz ...  
Mit Beitr. von Jörg Baetge ...]. -  
2., überarb. u. erw. Aufl. - 1990  
ISBN 3-8006-1350-6  
NE: Bitz, Michael [Hrsg.]

ISBN 3 8006 1350 6

© 1990 Verlag Franz Vahlen GmbH, München  
Graphiken: Hans Georg Müller, München  
Satz und Druck: Appl, Wemding

1290/3083

## Inhaltsverzeichnis

### Band 2

Vorwort . . . . .	V
Abkürzungsverzeichnis . . . . .	XI

### C. Führungsfunktionen

1. Planung . . . . .	1
<i>Wolfgang Mag</i>	
2. Entscheidung . . . . .	57
<i>Thomas Schildbach</i>	
3. Organisation . . . . .	99
<i>Arnold Picot</i>	
4. Überwachung . . . . .	209
<i>Jörg Baetge</i>	

### D. Rechnungswesen und Information

1. Externes Rechnungswesen . . . . .	209
<i>Dieter Ordelheide</i>	
2. Kosten- und Leistungsrechnungen . . . . .	305
<i>Klaus Dellmann</i>	
3. Betriebsinformatik . . . . .	371
<i>Ludwig Nastansky</i>	
4. Kommunikation . . . . .	413
<i>Ralf Reichwald</i>	

### E. Steuern und Wirtschaftsprüfung

1. Besteuerung . . . . .	461
<i>Franz W. Wagner</i>	
2. Prüfung . . . . .	507
<i>Henning Egner</i>	
Literaturverzeichnis . . . . .	561
Sachverzeichnis . . . . .	597

**Band 1**

Vorwort . . . . .	V
Abkürzungsverzeichnis . . . . .	IX
<b>A. Grundfragen</b>	
1. Gegenstand, Methoden und Konzepte der Betriebswirtschaftslehre . . . . .	1
<i>Hans Raffée</i>	
2. Betrieb und Umwelt . . . . .	47
<i>Rainer Marr</i>	
3. Konstituierende Entscheidungen . . . . .	111
<i>Manfred Steiner</i>	
<b>B. Funktionsbereiche</b>	
1. Forschung und Entwicklung . . . . .	159
<i>Klaus Brockhoff</i>	
2. Beschaffung . . . . .	187
<i>Hans-Ulrich Küpper</i>	
3. Produktion . . . . .	241
<i>Josef Kloock</i>	
4. Marketing . . . . .	299
<i>Joachim Zentes</i>	
5. Finanzierung . . . . .	367
<i>Herbert Hax</i>	
6. Investition . . . . .	423
<i>Michael Bitz</i>	
7. Personal . . . . .	483
<i>Michel Domsch</i>	
Literaturverzeichnis . . . . .	541
Sachverzeichnis . . . . .	577

## Abkürzungsverzeichnis

A .....	Auflage
Abb. ....	Abbildung
Abs. ....	Absatz
abs. ....	absolut
AER .....	American Economic Review
AfA .....	Absetzung für Anutzung
AfaA .....	Absetzungen für außergewöhnliche technische oder wirtschaftliche Abnutzung
AG .....	Aktiengesellschaft
AktG .....	Aktiengesetz
Anm. ....	Anmerkung
AO .....	Abgabenordnung
AOEWL .....	Arbeitsorientierte Einzelwirtschaftslehre
Art. ....	Artikel
ASQ .....	Administrative Science Quarterly
Bd. ....	Band
BDI .....	Bundesverband der Deutschen Industrie
BetrVG .....	Betriebsverfassungsgesetz
BFH .....	Bundesfinanzhof
BFuP .....	Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis
BGB .....	Bürgerliches Gesetzbuch
BGH .....	Bundesgerichtshof
BGHZ .....	Amtliche Sammlung der Entscheidungen des Bundesgerichtshofes in Zivilsachen
bzw. ....	beziehungsweise
CCP .....	Chance-Constrained-Programming
DBW .....	Die Betriebswirtschaft
d. h. ....	das heißt
Diss. ....	Dissertation
DM .....	Deutsche Mark
dt. ....	deutsche(r)
EDV .....	Elektronische Datenverarbeitung
eG .....	eingetragene Genossenschaft
EG .....	Europäische Gemeinschaft(en)
EG zum AktG .....	Einführungsgesetz zum Aktiengesetz
ESt .....	Einkommensteuer
EStDV .....	Einkommensteuer-Durchführungsverordnung
EStG .....	Einkommensteuergesetz
EStR .....	Einkommensteuerrichtlinien
etc. ....	et cetera
e. V. ....	eingetragener Verein
f. (ff.) .....	folgende Seite(n)
FAZ .....	Frankfurter Allgemeine Zeitung
FG .....	Fachgutachten

FGG .....	Gesetz über die Angelegenheiten der freiwilligen Gerichtsbarkeit
FuE .....	Forschung und Entwicklung
gem. ....	gemäß
GenG .....	Genossenschaftsgesetz
GewESt .....	Gewerbeertragsteuer
GewKSt .....	Gewerbekapitalsteuer
GewSt .....	Gewerbesteuer
GewStG .....	Gewerbsteuergesetz
ggf. ....	gegebenenfalls
GmbH .....	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
GmbHG .....	GmbH-Gesetz
GoB .....	Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung (und Bilanzierung)
GrSt .....	Grundsteuer
GuV .....	Gewinn- und Verlustrechnung
HBG .....	Hypothekendarlehenbankgesetz
HBR .....	Harvard Business Review
Hg. ....	Herausgeber
HGB .....	Handelsgesetzbuch
i. d. R. ....	in der Regel
IdW .....	Institut der Wirtschaftsprüfer in Deutschland e. V.
i. e. S. ....	im eigentlichen Sinn, im engeren Sinn
IKR .....	Industriekontenrahmen
incl. ....	inclusive
i. S. ....	im Sinne
ISO .....	International Standards Organization
Jg. ....	Jahrgang
JoA .....	Journal of Accountancy
KAGG .....	Gesetz über Kapitalanlagegesellschaften
Kfz-Steuer .....	Kraftfahrzeugsteuer
KG .....	Kommanditgesellschaft
KGaA .....	Kommanditgesellschaft auf Aktien
KO .....	Konkursordnung
KSt .....	Körperschaftsteuer
KStG .....	Körperschaftsteuergesetz
KWG .....	Kreditwesengesetz
lfd. ....	laufend(r)
LG .....	Landgericht
lt. ....	laut
Mio. ....	Millionen
MIR .....	Management International Review
MitbestG .....	Mitbestimmungsgesetz
Mrd. ....	Milliarden
Nr. ....	Nummer
o. ä. ....	oder ähnliches
OECD .....	Organization for Economic Co-operation and Development
oHG .....	offene Handelsgesellschaft
OLG .....	Oberlandesgericht
OR .....	Operations Research

p.a. ....	per annum
PPBS .....	Planning Programming Budgeting System
PublG .....	Publizitätsgesetz
RegEGmbHG ....	Regierungsentwurf zum GmbH-Gesetz im Rahmen des Entwurfs eines Bilanzrichtliniengesetzes
RegEHGB .....	Regierungsentwurf zum HGB im Rahmen des Entwurfs eines Bilanzrichtliniengesetzes
rel. ....	relativ
RNF .....	Risiko-Nutzen-Funktion
s. ....	siehe
S. ....	Seite
s.o. ....	siehe oben
Soc. ....	Sociology
sog. ....	sogenannter,-e,-es
Sp. ....	Spalte
StuW .....	Steuer und Wirtschaft
s.u. ....	siehe unten
Tab. ....	Tabelle
TDM .....	Tausend DM
Tz. ....	Textziffer
u.a. ....	unter anderem, und andere
u.ä. ....	und ähnliche(s)
Übers. ....	Übersetzung
u.E. ....	Umsatzsteuer
UStG .....	Umsatzsteuergesetz
u.U. ....	unter Umständen
v.H. ....	vom(n) Hundert
VAG .....	Versicherungsaufsichtsgesetz
vgl. ....	vergleiche
VSt .....	Vermögensteuer
VStR .....	Vermögensteuerrichtlinien
VZ .....	Veranlagungszeitraum
WiSt .....	Wirtschaftswissenschaftliches Studium
WiSu .....	das Wirtschaftsstudium
WP .....	Wirtschaftsprüfer
WPg .....	Die Wirtschaftsprüfung
WPK .....	Wirtschaftsprüferkammer
WPO .....	Wirtschaftsprüferordnung
Z. ....	Zeile
z.B. ....	zum Beispiel
ZfB .....	Zeitschrift für Betriebswirtschaft
ZfBF .....	Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung
ZfHF .....	Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung
ZfO .....	Zeitschrift für Organisation
ZGR .....	Zeitschrift für das Unternehmens- und Gesellschaftsrecht
ZHR .....	Zeitschrift für das gesamte Handels- und Wirtschaftsrecht
ZIR .....	Zeitschrift Interne Revision
ZOR .....	Zeitschrift für Operations Research
z.T. ....	zum Teil

# C.3. Organisation

*Arnold Picot*

## Gliederung

1. Grundlagen . . . . .	101
1.1. Organisationsproblem . . . . .	101
1.1.1. Aufgabenteilung . . . . .	101
1.1.2. Koordination . . . . .	102
1.2. Organisationsbegriffe . . . . .	102
1.3. Entstehung der Unternehmungsorganisation . . . . .	104
1.3.1. Externe und interne Erfüllung von Teilaufgaben . . . . .	104
1.3.2. Transaktionskosten als Erklärungshilfe . . . . .	104
1.3.3. Entstehung von externen und internen Formen der Abwicklung von Teilaufgaben . . . . .	105
1.4. Probleme der Effizienzbeurteilung von Organisationen . . . . .	108
1.4.1. Beurteilungsebenen . . . . .	108
1.4.2. Leistungsbeurteilung . . . . .	109
1.4.3. Kostenbeurteilung . . . . .	110
2. Strukturierung der Organisation . . . . .	111
2.1. Grundsätzliche Vorüberlegungen . . . . .	111
2.1.1. Situative Denkweise . . . . .	111
2.1.2. Strukturvariable . . . . .	112
2.1.3. Bedingungen . . . . .	113
2.1.4. Alternativenvielfalt und typische Organisationsstrukturen . . . . .	113
2.2. Aufgabenmerkmale als Bedingungsrahmen der Organisationsstruktur . . . . .	114
2.2.1. Zusammenhänge zwischen Aufgabe und Organisationsstruktur . . . . .	114
2.2.2. Vier organisationsrelevante Merkmale der Unternehmungsaufgabe . . . . .	116
2.3. Variable der Organisationsstruktur . . . . .	119
2.3.1. Aufgabenverteilung . . . . .	119
2.3.1.1. Bildung von Teilaufgaben . . . . .	119
2.3.1.2. Organisatorische Einheiten . . . . .	122
2.3.2. Verteilung von Weisungsrechten . . . . .	128
2.3.2.1. Einliniensystem . . . . .	128
2.3.2.2. Mehrliniensystem . . . . .	130
2.3.2.3. Leitungsspanne und Gliederungstiefe . . . . .	132
2.3.3. Verteilung von Entscheidungsrechten . . . . .	133
2.3.3.1. Delegation . . . . .	133
2.3.3.2. Partizipation . . . . .	135
2.3.4. Programmierung . . . . .	136
2.3.4.1. Programmierung als Ersatz von fallweisen durch generelle Regelungen . . . . .	136
2.3.4.2. Abläufe . . . . .	137
2.3.4.3. Rahmenbedingungen und Fähigkeiten . . . . .	137
2.3.4.4. Output . . . . .	138
2.3.4.5. Planungs- und Kontrollsysteme . . . . .	138



2.3.4.6. Dokumentation . . . . .	139
2.3.4.7. Wertorientierung . . . . .	139
2.3.4.8. Zusammenschau . . . . .	140
2.3.5. Information und Kommunikation . . . . .	140
2.3.6. Macht . . . . .	148
2.4. Typische Organisationsstrukturen . . . . .	149
2.4.1. Einfache Kleinunternehmung . . . . .	152
2.4.2. Bürokratisierte Massenproduktion . . . . .	152
2.4.3. Professionalisierte Dienstleistung . . . . .	153
2.4.4. Divisionalisierte Unternehmung . . . . .	153
2.4.5. Ad hoc-Kratie . . . . .	154
3. Änderung der Organisationsstruktur . . . . .	154
3.1. Ursachen des Änderungsbedarfs . . . . .	154
3.2. Probleme des Erkennens von Veränderungsbedarf und der Durchsetzung von Änderungen . . . . .	155
3.3. Organisationsänderung mit Hilfe der Organisationsplanung . . . . .	157
3.3.1. Grundgedanke und wichtigste Methoden . . . . .	157
3.3.2. Hauptanwendungsgebiete und Probleme . . . . .	159
3.4. Organisationsänderung mit Hilfe der Organisationsentwicklung . . . . .	159
3.4.1. Grundgedanke und wichtigste Methoden . . . . .	159
3.4.2. Hauptanwendungsgebiete und Probleme . . . . .	162
Kommentierte Literaturhinweise . . . . .	163

# 1. Grundlagen

## 1.1. Organisationsproblem

### 1.1.1. Aufgabenteilung

Die Aufgaben (Sachziele, Leistungsprogramme), die sich eine Betriebswirtschaft stellt, um vorgelagerte (formale) Ziele (z. B. Gewinn) zu erreichen, sind in aller Regel komplex. Erstellung und marktliche Verwertung eines Leistungsprogramms stellen meist auch schon für kleinere Unternehmungen ein kompliziertes Problem dar. Will jemand diese Aufgaben gleichsam „auf einen Schlag“ bewältigen, so stößt er rasch an Kapazitätsgrenzen. Diese werden vor allem durch seine begrenzten Kräfte, sein begrenztes Wissen, seine begrenzte Informationsverarbeitungskapazität (*Simon*, 1981, S.30ff.; *Kirsch*, 1977, S.1/64ff.; *Heinen*, 1985, S.46ff.), begrenzte finanzielle Mittel und knappe Zeit gezogen. Es entsteht deshalb sehr rasch die Notwendigkeit, die Sachaufgabe zu zerlegen und zu verteilen, um sie trotz der erwähnten Kapazitätsgrenzen zielgerecht bewältigen zu können. Diese Zerlegung einer Gesamtaufgabe in Teilaufgaben und deren zielorientierte Abstimmung bilden den Ausgangspunkt des Organisationsproblems. Das Problem und seine Lösung sind von herausragender Bedeutung für den einzelwirtschaftlichen Erfolg wie auch für die Struktur und Entwicklung der Volkswirtschaft insgesamt.

Es gibt drei Formen der Aufgabenteilung, die meistens gemeinsam auftreten:

- Die **sachliche** Teilung zielt darauf, die inhaltliche Komplexität der Gesamtaufgabe durch Aufspaltung in mehrere weniger komplexe Teilaufgaben zu bewältigen (z. B. Zerlegung der Aufgabe „Produktion eines Gutes“ in „Bereitstellung der Produktionsfaktoren“, „Montage“, „Lagerung“). Dadurch wird dem begrenzten Wissen und der beschränkten Informationsverarbeitungskapazität eines Aufgabenträgers entsprochen.  
Innerhalb der gebildeten Aufgabengruppe versucht man zusätzlich solche Teilaufgaben abzuspalten, die unter Einsatz technischer Hilfsmittel (z. B. Fertigungstechnik, elektronische Datenverarbeitung) leichter gelöst werden als durch unmittelbares Tätigwerden der Aufgabenträger; insofern wird deren begrenzte Arbeitskapazität entlastet.
- Bei der **zeitlichen** Aufgabenteilung wird das Problem der knappen Arbeitszeit durch zeitliche Verlagerung von Teilaufgaben zu bewältigen versucht (z. B. Ordnung der Teilaufgaben nach der zeitlichen Dringlichkeit).
- Durch die **personelle** Aufgabenteilung – die wohl wichtigste der drei Teilungsformen – werden die Aufgaben auf mehrere Aufgabenträger verteilt, um die bei der Aufgabenerfüllung auftretenden Beschränkungen der Arbeitszeit, der finanziellen Leistungsfähigkeit, des Wissens und der Informationsverarbeitungsfähigkeit eines einzelnen zu überwinden (z. B. Einsatz von Arbeitskräften für spezielle Aufgaben, Eintritt zusätzlicher Gesellschafter in eine Unternehmung, Teilung eines Großauftrags zwischen zwei Unternehmern). Die personelle Aufgabenteilung führt in der Regel auch zu einer räumlichen Verteilung der Aufgabenerfüllung.

### 1.1.2. Koordination

Durch die Aufgabenteilung entsteht ein sachliches, zeitliches und personelles Abstimmungsproblem (Koordinationsproblem), wenn die Gesamtaufgabe zielgerecht erfüllt werden soll. Die Lösung dieses Problems unterliegt wiederum den eingangs erwähnten Kapazitätsbeschränkungen. Die Koordination selbst ist deshalb in vielen Fällen ebenfalls ein arbeitsteiliger und damit abstimmungsbedürftiger Prozeß.

Ferner wird vor allem bei der sehr häufig anzutreffenden personellen Aufgabenteilung die Koordination dadurch erschwert, daß die Beteiligten als Individuen jeweils Ziele verfolgen, die mit dem Unternehmungsziel zum Teil konfliktär sein können. Personen, die die Erledigung von Teilaufgaben übernehmen, unterwerfen sich in der Regel nämlich nicht vollständig und bedingungslos der Verfolgung des Sachzieles. Für sie ist die Gesamtaufgabe kein reiner Selbstzweck, sondern auch Mittel zum Zweck der Erreichung eigener Ziele. Sie willigen in die Kooperation nur ein, weil sie glauben, dadurch ihre persönlichen Ziele (z. B. Einkommenserwerb, Prestige, Erfahrungssammlung, Selbstentfaltung, Freizeitgestaltung) unter den jeweiligen Umständen bestmöglich verwirklichen zu können (**individuelle Nutzenmaximierung**). Diese prinzipielle Vielfalt und mögliche Konfliktrichtigkeit der vielen in den arbeitsteiligen Prozeß einfließenden Zielvorstellungen bei der Koordination zu berücksichtigen, ist schwierig (*Cyert/March*, 1963, S. 26 ff.; *Simon*, 1981, S. 273 ff.; *Heinen*, 1976, 2, S. 187 ff.; *Kirsch*, 1977, S. III/32 ff.). Das Problem wird durch die realistische Annahme erschwert, daß die einzelnen ihre Eigeninteressen möglicherweise auch auf Kosten Dritter verfolgen, soweit dies „ungestraft“ möglich erscheint (**Opportunismus**; vgl. *Williamson*, 1975, S. 26 ff.).

Wie können unter diesen Bedingungen Regelungen gefunden werden, die eine Aufgabenteilung und Koordination der Teilaufgaben im Sinne einer möglichst reibungslosen Verwirklichung der Gesamtaufgabe ermöglichen und damit das übergeordnete Formalziel fördern? Dies ist die allgemeine Kennzeichnung des Organisationsproblems. Seine jeweilige Lösung wird „Organisation“ genannt.

### 1.2. Organisationsbegriffe

Sieht man das Problem in der zuvor skizzierten Form, so entspricht dies dem **instrumentellen Organisationsbegriff**: Organisation als Inbegriff aller auf Aufgabenteilung und Koordination abzielender Regelungen ist Mittel zum Zweck der Zielerreichung der Unternehmung; zugleich ist sie ein Instrument zur Erreichung der individuellen Ziele derjenigen, die arbeitsteilig an der Erfüllung der Unternehmungsaufgabe mitwirken.

Der **institutionelle Organisationsbegriff** hat einen ganz anderen Ausgangspunkt. Er knüpft an dem weitverbreiteten Phänomen der personellen Aufgabenteilung an: Die (Mehrpersonen)Betriebswirtschaft als ein zielgerichtetes, bestimmten Regeln unterworfenen soziales System ist eine Organisation; sie gleicht insofern anderen, nicht auf wirtschaftliche Ziele verpflichteten Gebilden (Verbände, Parteien, Kirchen usw.), die arbeitsteilig Sachziele verfolgen.

Während der institutionelle Organisationsbegriff („Die Unternehmung ist eine Organisation“) in der verhaltenswissenschaftlichen, deskriptiv ausgerichteten Organisationstheorie vorherrscht, geht man in der Betriebswirtschaftslehre und in der Unternehmenspraxis durchweg von einem instrumentellen, gestaltungsorientierten Begriffsverständnis aus („Die Unternehmung hat eine Organisation“). Beide Anschauungen bedingen sich letztlich gegenseitig: Weil die Unternehmung eine Organisation im Sinne zweckgerichteter Regeln hat, ist sie eine Organisation im Sinne eines zielgerichteten sozialen Systems (*Kieser/Kubicek*, 1983, S. 2).

Aus betriebswirtschaftlicher Sicht liegt das Augenmerk auf der Erklärung und zielorientierten Gestaltung der Teilaufgaben sowie den Beziehungen zwischen den Aufgabenträgern, d. h.: Die instrumentelle Sichtweise herrscht vor (*Gutenberg*, 1983, S. 235 ff.).

Organisation kann ferner als Tätigkeit (**Organisieren**) oder als Ergebnis dieser Tätigkeit (**Regelsystem**) verstanden werden. Im ersten Fall geht es um den Prozeß der Bewältigung des oben beschriebenen Organisationsproblems, im zweiten um dessen Resultat.

Weiterhin läßt sich eine Organisation einerseits als ein Bestandsphänomen ansehen. In diesem Fall stehen die Teilaufgaben der Aufgabenträger und die zwischen diesen existierenden Beziehungen im Mittelpunkt. Man spricht dann auch von **Aufbauorganisation** (z. B. Art der gebildeten Aufgabenbereiche, Stellen und Abteilungen sowie den zwischen diesen bestehenden Weisungs- und Informationsbeziehungen). Andererseits können die sachlichen, in Raum und Zeit ablaufenden Prozesse im Vordergrund stehen, die sich bei und zwischen den Aufgabenträgern vollziehen. In diesem Fall spricht man von **Ablauforganisation** (z. B. Stationen, Bearbeitungsvorgänge, Zeiten und Prioritäten bei der Abwicklung von Aufträgen). Es ist darauf hinzuweisen, daß diese auf *Nordsieck* (1934, S. 76) und *Kosiol* (1976, 1, S. 32 f.) zurückgehende Unterscheidung (vgl. auch *Küpper*, 1982, S. 1 ff.; *Gaitanides*, 1983, S. 5 ff.) **zwei Seiten ein und desselben Gegenstandes** betont. **Ein organisatorischer Aufbau ohne Organisation der Abläufe ist sinnlos; organisatorische Abläufe ohne aufbauorganisatorischen Rahmen sind nicht vorstellbar.** Spezielle Fragen der Ablaufgestaltung in der Unternehmung werden vor allem in den Beiträgen über Funktionsbereiche angesprochen, z. B. in den Beiträgen B.2, B.3 und B.4. In diesem Beitrag wird eine allgemeine und **ganzheitliche Sicht des Organisationsproblems** angestrebt, aufbau- und ablauforganisatorische Aspekte werden in einem umfassenden Bezugsrahmen berücksichtigt.

Mit den zuvor skizzierten Organisationsbegriffen verbinden sich unterschiedliche Entwicklungsphasen und Entwicklungsrichtungen der Organisationswissenschaft. Auf den geschichtlichen Werdegang dieser Disziplin soll in dieser knappen Einführung nicht näher eingegangen werden. Wie kaum eine andere Teildisziplin der Betriebswirtschaftslehre liegt die Organisationswissenschaft im Überschneidungsbereich unterschiedlicher Disziplinen (Betriebswirtschaftslehre, Volkswirtschaftslehre, Rechtswissenschaft, Soziologie, Politologie, Psychologie, Ingenieurwissenschaften, Mathematik) und Interessen (Eigentümer, Management, Arbeitnehmer, Lieferanten, Kunden, Staat). Dementsprechend vielfältig und heterogen sind die wissenschaftlichen Beiträge, die zur Entwicklung dieser Disziplin geleistet wurden (vgl. z. B. die Darstellungen bei *Hoffmann*, 1976; *Grochla*, 1975, 2, 1976; *Kieser/Kubicek*, 1978, 1, 2; *Hage*, 1980; *Scott*, 1986; *van de Ven/Joyce*, 1981; *Schüler*, 1980; *Schneider*, D.,

1987, S. 195 ff.). Es verwundert deshalb auch nicht, daß sich bisher noch kein einheitliches Begriffssystem für die verschiedenen Sachverhalte und Probleme der Organisation herausgebildet hat. Im folgenden werden deswegen bei der Einführung von Begriffen auch die gebräuchlichen Synonyme genannt.

### 1.3. Entstehung der Unternehmungsorganisation

#### 1.3.1. Externe und interne Erfüllung von Teilaufgaben

Eine Unternehmung entsteht, weil jemand eine unternehmerische Idee (Sachziel) als Mittel zum Zweck der Verfolgung eines Formalziels (z. B. Gewinn) verwirklicht. Das im vorigen Abschnitt beschriebene Organisationsproblem sagt zunächst noch nichts darüber aus, ob bzw. welche Teilaufgaben (Teilleistungen) der entsprechenden Gesamtaufgabe innerhalb oder außerhalb einer Unternehmung abgewickelt werden und welcher Art die rechtlichen Beziehungen zwischen den Trägern von Teilaufgaben sind. **Zwei Extremformen der Koordination** sind denkbar:

- (a) Alle Teilaufgaben werden von selbständigen individuellen Unternehmern jeweils mit Hilfe spontaner, frei vereinbarter Kauf- und Dienstverträge abgewickelt (Ein-Mann-Unternehmungen; Unternehmung und Unternehmer sind identisch).
- (b) Alle Teilaufgaben werden innerhalb einer umfassenden Unternehmung auf der Grundlage allgemeiner, dauerhafter Verträge und Vereinbarungen erfüllt (Mehrpersonenunternehmung).

Vereinfacht betrachtet entspricht Fall (a) einem ausschließlich marktlichen Regelsystem, Fall (b) einem ausschließlich nicht marktlichen, z. B. hierarchischen Regelsystem.

In der Wirklichkeit treten bei der Koordination der diversen Teilaufgaben in aller Regel sowohl externe, marktliche (Fremdbezug und Fremddabsatz von Sach- oder Dienstleistungen) als auch interne, innerbetriebliche (Eigenerstellung und Eigenabsatz von Sach- und Dienstleistungen) Formen (Regelungen) auf.

Eine Unternehmungsorganisation im Sinne eines arbeitsteiligen Mehrpersonengebilde entsteht demnach, weil verschiedene Teilaufgaben der Gesamtaufgabe mit Hilfe von Aufgabenträgern abgewickelt werden, die durch interne Koordinationsformen, z. B. durch allgemeine Arbeitsverträge und formale organisatorische Regelungen eingebunden sind. Je größer eine Unternehmung – gemessen an der Zahl ihrer Beschäftigten – ist, desto größer ist im allgemeinen der Anteil der intern erledigten Teilaufgaben.

#### 1.3.2. Transaktionskosten als Erklärungshilfe

Es stellt sich nun die Frage, warum einige Teilaufgaben mit Hilfe interner, andere mit Hilfe externer Koordinationsformen abgewickelt werden. Eine Beantwortung dieser Frage trägt zur Erklärung des Zustandekommens der Unternehmungsgrenzen im Sinne ihres internen, unternehmens- und arbeitsrechtlich definierten Zuständig-

keitsbereichs bei. Zugleich wird die Existenz der arbeitsteiligen Unternehmung als Gegenstandsbereich der Betriebswirtschaftslehre, vor allem der Organisationslehre, verständlich.

Insbesondere in Anlehnung an die Arbeiten von *Coase* (1937), *Alchian/Demsetz* (1972), *Arrow* (1974), *Williamson* (1975), *Williamson* (1985) und *Chandler* (1978) läßt sich die zuvor gestellte Frage wie folgt beantworten (vgl. auch *Picot*, 1982, 2, und *Michaelis*, 1985): Die Wahl einer Koordinationsform folgt unter Wettbewerbsbedingungen letztlich wirtschaftlichen Überlegungen. Diejenige Regelung wird bevorzugt, die *ceteris paribus* die geringsten spezifischen Kosten verursacht. Die Abstimmung zwischen zwei (oder mehreren) Aufgabenträgern erfolgt dann über marktliche Mechanismen (z. B. freivertragliche, fallweise Vereinbarung der Kooperation, längerfristige Lieferverträge), wenn die mit dieser Abwicklungsform verbundenen Kosten *ceteris paribus* geringer sind als die Kosten der unternehmensinternen (z. B. arbeitsvertraglichen, hierarchischen) Koordination, und umgekehrt. Will man die relativen Koordinationskosten einer organisatorischen Regelung, die meist als Transaktionskosten bezeichnet werden, bestimmen, so ist zunächst zu klären, welche Kostenarten darunter zu verstehen sind.

Die Koordinations- bzw. **Transaktionskosten sind Kosten der Information und Kommunikation, die für die Vereinbarung und Kontrolle eines als gerecht empfundenen Leistungsaustauschs zwischen Aufgabenträgern entstehen.** Im einzelnen zählen hierzu:

- (1) **Anbahnungskosten**, z. B. Kosten der Informationssuche über potentielle Lieferanten oder Abnehmer von Teilaufgaben und deren Konditionen;
- (2) **Vereinbarungskosten**, z. B. Verhandlungskosten, die von der Intensität und zeitlichen Ausdehnung der Verhandlungen abhängen, Kosten der Vertragsformulierung und Kosten des Einigungsprozesses bei Unklarheiten;
- (3) **Kontrollkosten**, z. B. Kosten der Überwachung vereinbarter Termine, Qualitäten, Mengen und Preise bzw. von Geheimhaltungsabsprachen;
- (4) **Anpassungskosten**, z. B. Kosten für die Durchsetzung von Termin-, Qualitäts-, Mengen- oder Preisänderungen aufgrund veränderter Bedingungen während der Laufzeit der Vereinbarung.

Derartige Transaktionskosten treten zusätzlich zu den Produktionskosten auf, die sich aus der technischen Produktionsfunktion ableiten. Die Entwicklung von Koordinations- oder Transaktionskosten läßt sich in der Regel nur tendenziell beschreiben und selten exakt in monetären Größen bewerten. Dies liegt an der schwierigen Erfass- und Bewertbarkeit der beschriebenen Verzehrsvorgänge. Dennoch geht es bei der Auswahl von Koordinationsformen um sehr wichtige, kosten- und leistungsrelevante Probleme. Die jeweilige Art ihrer praktischen Bewältigung führt zu der kaum überschaubaren Vielfalt realer Formen der wirtschaftlichen Koordination.

### 1.3.3. Entstehung von externen und internen Formen der Abwicklung von Teilaufgaben

Die jeweilige Höhe der Transaktionskosten einer organisatorischen Regelung hängt vor allem von der Art der interpersonell zu koordinierenden Teilaufgaben ab. Die wichtigsten Einflußgrößen der in der Aufgabenteilung zu bewältigenden Informationsprobleme und damit der Transaktionskosten sind: Definier- und Bewertbarkeit, Umweltunsicherheit und Häufigkeit der jeweilig zu koordinierenden Teilaufgabe.

Nimmt man die marktliche Koordination zum Ausgangspunkt, so kann man feststellen, daß die Transaktionskosten, die für die Koordination zwischen Aufgabenträgern entstehen, um so niedriger sind,

- je eindeutiger die Aufgabe und der Prozeß ihrer Erstellung definiert und bewertet werden können (höherer Standardisierungsgrad der Teilaufgaben erleichtert Anbietervergleich, Leistungsbewertung, Vertragsformulierung und Kontrolle) und
- je geringer die Umweltunsicherheit ist (Anpassung von Mengen, Qualitäten, Terminen oder Preisen an veränderte Bedingungen seltener nötig, deshalb Vertragsvereinfachung).

Typisch für derartige Teilaufgaben sind etwa die Einbeziehung standardisierter Anlagen, Sach- oder Dienstleistungen in den Prozeß der Leistungserstellung. Auch bei großer Häufigkeit ist in solchen Fällen das Instrument des Kauf- oder Dienstleistungsvertrags zwischen freien Marktpartnern tendenziell wirtschaftlicher als z. B. eine Koordination mit Hilfe einer Hierarchie oder Bürokratie.

Andererseits gilt: Die Transaktionskosten unternehmungsexterner Koordination von Teilleistungen sind umso höher (vor allem die Vereinbarungs-, Kontroll- und Anpassungskosten),

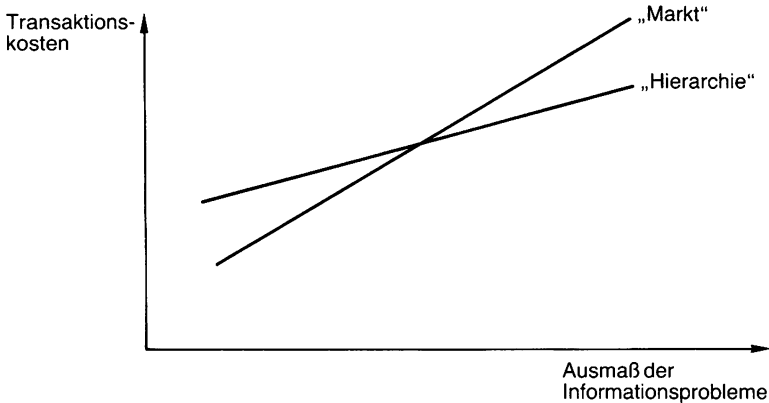
- je mehrdeutiger die Definition der Aufgabe sowie des Prozesses ihrer Erstellung ist und je schwieriger damit ihre Bewertung wird, z. B. weil
  - die geforderte Leistung so spezifisch auf die Besonderheiten des Abnehmers zugeschnitten ist, daß Anhaltspunkte für bewertende Vergleiche fehlen (z. B. Herstellung von Spezialwerkzeugen),
  - die geforderte Leistung einen hohen Erstmaligkeits- und Neuigkeitscharakter aufweist (z. B. Innovationen),
  - die für die Leistungserstellung notwendigen Inputs schwer meßbar sind (z. B. Teamarbeit, Forschungs- und Entwicklungsleistungen),
  - die Leistung selbst eine Information darstellt, die schwer zu bewerten ist,
  - der Leistungsanbieter Monopolist ist, und
- je höher die Unsicherheit der Umwelt ist, so daß Änderungen der Aufgabenstellung (Qualitäten, Mengen, Termine, Preise) immer wieder zur Anpassung der Vereinbarungen zwingen.

Typisch für diesen Bereich von Teilaufgaben sind etwa spezialisierte Dienstleistungen und Vorprodukte, besonders know how oder Spezialmaschinen, die z. B. für die Entwicklung und Herstellung von Endprodukten für dynamische Märkte eingesetzt werden müssen. Die Koordination solcher Teilaufgaben bringt erhebliche Informationsprobleme mit sich. In solchen Fällen wäre der marktliche Vertragsabschluß recht aufwendig; die Vereinbarungs-, Kontroll- und Anpassungskosten würden bei freiem, fallweisem Vertragsschluß extrem hoch. Statt dessen ist es wirtschaftlicher, wenn sich die beiden (oder mehrere) Seiten zum Zwecke der Abwicklung derartiger Teilaufgaben mit Hilfe eines Rahmenvertrages (z. B. Unternehmensvertrag, Arbeitsvertrag) auf der Basis genereller, gegenseitig anerkannter Grundsätze aneinander binden, d. h. eine Mehrpersoneneinheit bilden. In einem solchen Rahmen sind nämlich z. B. die Anpassung an Veränderungen und der Schutz von Spezialwissen sowie die Bewertung und Kontrolle von schwer definierbaren Leistungsinputs und Leistungsergebnissen leichter möglich.

Je häufiger Transaktionen der zuvor beschriebenen Art durchgeführt werden müssen, desto stärker wird die Tendenz zur internen Koordination dieser Teilaufgaben. Es können sich nämlich dann eher Spezialisierungsvorteile bei der Koordination, Kostendegressionen im Bereich der Investitionskosten interner Organisation (z. B. Einrichtung spezieller Leitungs-, Planungs- und Kontrollstellen) sowie Lerneffekte bei wiederholter Abwicklung entfalten.

**Es ist wichtig festzuhalten, daß es sich bei den Teilaufgaben, die tendenziell innerhalb der Unternehmung abgewickelt werden, um die vergleichsweise komplexeren, spezifischeren, wandlungsintensiveren, einen intensiveren Informationsaustausch erfordernden, schwieriger zu bewertenden und häufiger benötigten Bestandteile der Unternehmungsaufgabe handelt.**

Die Entstehung der (internen) Unternehmungsorganisation ist demnach vor allem eine Folge des Marktversagens (vergleichsweise zu hohe Kosten des Abschlusses von marktlichen Einzelvereinbarungen) bei der interpersonellen Teilung bestimmter Aufgaben. Der Umkehrschluß stimmt aber auch: Marktliche Koordination ist die Folge des Versagens hierarchischer Organisationsformen für bestimmte Teilleistungen. So wie es ceteris paribus ökonomisch nicht vertretbar ist, Gütertausch, der für den Markt ungeeignet ist, marktlich durchzuführen, so ist es andererseits ökonomisch nicht zu rechtfertigen, Tauschakte, die sich für den Markt eignen, mit Hilfe einer kostspieligen (mehr oder weniger bürokratischen) Hierarchie abzuwickeln. Den tendenziellen Verlauf der Transaktionskosten für die Koordinationsformen Markt (z. B. kurzfristige Verträge) und Hierarchie (z. B. langfristige Verträge) in Abhängigkeit von dem Ausmaß der Informationsprobleme, die bei der Koordination von Teilaufgaben zu bewältigen sind, zeigt *Abbildung C.3-1*.



*Abb. C.3-1:* Transaktionskosten bei verschiedenen Koordinationsformen in Abhängigkeit von Informationsproblemen

Aus Wettbewerbsgründen ergibt sich für jede Unternehmung die Notwendigkeit einer effizienten Mischung von marktlichen und nicht marktlichen Koordinationsformen für die organisatorische Bewältigung des Spektrums ihrer Teilaufgaben.

Zu betonen ist, daß die Alternativen „Markt“ und „Hierarchie“ lediglich idealtypische Ausprägungen eines breiten Spektrums von Koordinationsformen darstellen, die jeweils marktliche und hierarchische Elemente enthalten (z. B. langfristige Liefer-



verträge, Arbeitsgemeinschaften, Franchising, Kartelle, Holdings) und deren Entstehung analog erklärt werden kann.

Zu beachten ist, daß die vorangegangenen Aussagen auf **drei Prämissen** beruhen. Zum einen wurde unterstellt, daß die reinen Produktionskosten und Qualitäten einer Teilleistung nicht davon abhängen, in welcher Form sie koordiniert wird. Weist ein externer Marktpartner oder weist die interne Produktion Produktionskostenvorteile auf (z. B. aufgrund von Größenvorteilen oder Erfahrungsvorsprung), so hängt die Wahl der Koordinationsform von den jeweiligen Gesamtkosten ab (Produktionskosten plus Transaktionskosten). Zum anderen wurde angenommen, daß ein letztlich am Effizienzkriterium (Verhältnis Output/Input) orientierter Wettbewerb zwischen den Betriebswirtschaften existiert; andernfalls besteht nämlich kein Zwang zur Auswahl der kostengünstigsten Alternative. Die dritte Prämisse betrifft die Konstanz der zugrundeliegenden Infrastruktur (Rechtssystem, Informations- und Kommunikationstechnik usw.), die den Rahmen für die Wahl von Koordinationsformen absteckt. Beispielsweise muß weitgehende Vertragsfreiheit und Rechtssicherheit herrschen, damit wirtschaftlich vorteilhafte Regelungen tatsächlich vereinbart werden können. Andererseits beeinflussen moderne Informations- und Kommunikationsmöglichkeiten die mit einer Transaktion verbundenen Informationsprobleme und damit das Ausmaß von Transaktionskosten.

Als Folge der beschriebenen effizienzorientierten Auswahl von Koordinationsformen entsteht die interne Unternehmungsorganisation, der **klassische Gegenstandsbereich der Organisationswissenschaft**, dessen Strukturierung ebenfalls unter dem Aspekt der jeweiligen Transaktions- bzw. Koordinationskosten untersucht werden kann. Diesem klassischen Gegenstandsbereich der Organisationslehre gilt es nun, sich näher zuzuwenden, nicht jedoch ohne im Bewußtsein zu behalten, auf welchen Grundlagen er letztlich entstanden ist und weswegen er sich demnach auch verändern kann.

#### 1.4. Probleme der Effizienzbeurteilung von Organisationen

Aus betriebswirtschaftlicher Sicht ist die Beurteilung einer Organisation letztlich eine Frage ihrer Effizienz bzw. ihrer Wirtschaftlichkeit. Es wäre also zu klären,

- welche **Leistungen** durch eine Organisationsform ermöglicht werden und
- welche **Kosten** mit dieser Organisationsform verbunden sind.

Bei Beantwortung dieser Fragen treten in Theorie und Praxis der Organisation besonders schwierige Bewertungsprobleme auf. So sicher es ist, daß unterschiedliche Organisationsformen jeweils besondere Kosten- und Leistungskonsequenzen haben – wäre dies nicht so, so wäre es aus wirtschaftlicher Sicht völlig gleichgültig, nach welchen Regeln arbeitsteiliges Handeln abgewickelt würde –, so schwierig sind in konkreten Fällen diese spezifischen Kosten- und Leistungswirkungen zu erfassen (Überblick bei *Hill*, 1980; *Welge/Fessmann*, 1980). Im folgenden sollen einige Orientierungshilfen für die Durchdringung dieses Problems gegeben werden.

##### 1.4.1. Beurteilungsebenen

Zunächst ist es sehr wesentlich, die jeweils interessierende Untersuchungsebene genau zu bestimmen. Für die Auswahl der zu untersuchenden organisatorischen Variablen und der zu betrachtenden Kosten- und Leistungsgrößen macht es einen Unter-

schied, ob die Unternehmungsorganisation als Ganzes, ob einzelne Bereiche der Organisation, ob einzelne Arbeitsplätze oder ob die Beziehungen zwischen einzelnen Bereichen oder zwischen der Unternehmung und bestimmten externen Arbeitspartnern Gegenstand der organisatorischen Effizienzbetrachtung sind (*van de Ven/Ferry*, 1980, S.8f.).

Grundsätzlich gilt, daß der Realitätsausschnitt, der für die Zielerreichung des Beurteilenden von Interesse ist, auch beim Beurteilungsverfahren berücksichtigt werden muß. Dies bedeutet, daß z. B. die Analyse eines isolierten Arbeitsplatzes aus der Sicht der Unternehmungsleitung nicht auf der Arbeitsplatzebene stehen bleiben darf. Vielmehr ist das weitere Umfeld (Abteilung, Gesamtunternehmung), das durch die Art der organisatorischen Gestaltung dieses Arbeitsplatzes betroffen ist, mit einzubeziehen, um verengte Fehlurteile zu vermeiden. Beispielsweise wirkt sich die Spezialisierung bestimmter Gruppen von Arbeitsplätzen nicht nur auf deren Effizienz aus, sondern auch auf die Aufgabenstrukturen, Belastungen, Bearbeitungszeiten, Leistungsqualitäten oder Umstellungsfähigkeiten anderer Bereiche der Unternehmung, die mit den erstgenannten in direkter oder indirekter Beziehung stehen. In mehrstufigen, das relevante Umfeld einbeziehenden Wirtschaftlichkeitsanalysen ist deshalb ein umfassendes Urteil über organisatorische Regelungen zu entwickeln (*Picot*, 1979, 1, S. 1160ff.).

Bei der Effizienzbeurteilung ist es außerdem wichtig, die Verwirklichung der Unternehmungsziele („instrumentelle Rationalität“) und die Verwirklichung der Ziele der beteiligten Personen („sozio-emotionale Rationalität“) zu betrachten (*Hill/Fehlbaum/Ulrich*, 1981, S. 158ff.).

#### 1.4.2. Leistungsbeurteilung

Am einfachsten wäre es natürlich, wenn sich der Leistungsbeitrag einer Organisationsform zur Erreichung eines Zieles (z. B. Umsatz) genau berechnen ließe. Da dies wegen der Überlagerung durch andere Einflußgrößen der Zielerreichung (z. B. andere interne Produktionsfaktoren, Marktentwicklung, Konkurrenzverhalten) sowie wegen der Schwierigkeiten, quantitative Ursache-Wirkungs-Ketten aufzuzeigen (Wie hoch ist der zusätzliche Umsatz, der bei Übergang von der Verrichtungs- auf die Spartenorganisation zu erzielen ist?), nicht möglich ist, muß auf **Ersatzkriterien** zurückgegriffen werden. Dies sind Kriterien, die einen Zusammenhang zwischen Organisationsform einerseits und Leistungen der Unternehmung andererseits vermuten lassen.

Für die Ableitung derartiger Ersatzkriterien gibt es kein allgemeingültiges Rezept. Typische Fragestellungen sind etwa, in welchem Ausmaß eine Regelung

- zu der für die Aufgabenerfüllung notwendigen Stabilität und/oder Flexibilität der Unternehmung beiträgt,
- zu einer höheren Arbeitsleistung motiviert,
- eine gute Nutzung der personellen und materiellen Ressourcen fördert,
- die Abwicklung von Aufgaben beschleunigt,
- die Zusammenarbeit, den Informationsaustausch und die Integration in der Unternehmung verbessert.

In der Regel sind derartige Ersatzkriterien noch näher zu operationalisieren, indem für sie ins einzelne gehende Indikatoren gefunden werden (z. B. Beurteilung des Flexibilitätbeitrags anhand der Anzahl und der Geschwindigkeit der Erledigung von Kundenwünschen, Zahl der vorgeschlagenen und verwirklichten Verbesserungen, Geschwindigkeit der Bearbeitung und des Abbaus von Beschwerden).

Ähnliches gilt für die Beurteilung der Zielerreichung der beteiligten Individuen (z. B. Arbeitszufriedenheit, Selbstverwirklichung, Sicherheit), auf die sich organisatorische Regelungen ebenfalls auswirken. Auf die damit verbundenen Fragen wird in Abschnitt B.7-3.2.3 ausführlich eingegangen.

### 1.4.3. Kostenbeurteilung

Auf der Kostenseite stellen sich ebenfalls Probleme. Das Effizienzkriterium verlangt, die Gesamtkosten zu kennen und – unter Erhaltung eines bestimmten Niveaus der Aufgabenerfüllung – zu minimieren. Die Gesamtkosten setzen sich aus den Produktionskosten und den Koordinations-(Transaktions-)kosten zusammen. Sofern sich eine Veränderung der Organisationsform ausschließlich auf die Transaktionskosten und nicht auf die Produktionskosten auswirkt, wären für die Kostenbeurteilung allein die Transaktionskosten ausschlaggebend. Auf die Erfassungs- und Bewertungsprobleme der Transaktionskosten wurde bereits hingewiesen. In vielen Fällen sind jedoch auch Auswirkungen der Organisation auf die Produktionskosten zu erwarten (z. B. Transportkosten, Ausschußkosten, Lagerkosten), so daß eine Gesamtkostenbetrachtung erforderlich wird. Ferner kennt das betriebswirtschaftliche Rechnungswesen noch keine ausgereiften Hilfsmittel für die Trennung der Gesamtkosten in Produktionskosten und Transaktionskosten (Albach, 1988). Zudem gilt auch hier, daß die Zurechnung der Kostenentstehung auf die Organisationsform und auf andere Ursachen manchmal schwer fällt.

Zusammenfassend sind beispielsweise die folgenden Größen für die Beurteilung der Kostenwirkungen von Organisationsalternativen von Interesse:

- Umfang des notwendigen Koordinationsaufwands, z. B. Verwaltungsaufwand für eine aufgabengerechte Abwicklung des betrachteten Bereichs (Personal-, Material- und Maschinenkosten für geeignete Informationsversorgung und Kontrollen),
- Zahl der Beanstandungen, Beschwerden, Konflikte, Mißverständnisse,
- Fluktuation und Abwesenheit des Personals,
- Arbeitseinsatz, Maschineneinsatz, Ausschuß in Fertigung, Transport und Lagerhaltung.

Bei einer Gegenüberstellung von Kosten- und Leistungsgrößen zeigt sich ferner, daß eine Trennung zwischen beiden Bereichen nicht immer einfach ist, so daß Doppelbetrachtungen möglich sind. Was aus einer Sicht Leistungen sind (z. B. Beschleunigung von Bearbeitungszeiten) kann aus der anderen Sicht Kostenreduktion bedeuten (Verringerung von Liegezeiten). Es ist deshalb auf eine konsistente Konzeption der einzubeziehenden Größen zu achten.

Die erheblichen Schwierigkeiten, die einer eindeutigen Bewertung organisatorischer Lösungen entgegenstehen, belegen, daß Organisation zu den besonders schwierigen

Aufgabenfeldern der betriebswirtschaftlichen Praxis gehört. Sie sind jedoch auch ein Hinweis auf den noch jungen Entwicklungsstand der betriebswirtschaftlichen Organisationslehre.

## 2. Strukturierung der Organisation

### 2.1. Grundsätzliche Vorüberlegungen

Die folgenden Abschnitte konzentrieren sich, wie bereits erwähnt, auf Gestaltungsprobleme der internen Organisation. Hier liegt der Schwerpunkt der betriebswirtschaftlichen Organisationsforschung. In jüngerer Zeit rücken jedoch Fragen der grenzüberschreitenden Organisation immer stärker ins wissenschaftliche Blickfeld (z. B. Walker/Weber, 1984, Anderson/Weitz, 1986, Picot/Laub/Schneider, 1989).

#### 2.1.1. Situative Denkweise

Nahezu die gesamte betriebswirtschaftliche Organisationslehre konzentriert sich auf die Frage: Unter welchen Bedingungen ist welche Art organisatorischer Gestaltung zu erkennen (deskriptive Fragestellung) bzw. vorzuziehen (gestaltend-normative Fragestellung). Diese Denkweise wird auch häufig als Kontingenz-Ansatz oder situativer Ansatz der Organisationslehre bezeichnet, weil die jeweilige Organisationsstruktur in Abhängigkeit von der Situation, in der sich die Unternehmung befindet, gesehen wird (z. B. Kieser/Kubicek, 1983; Hill/Fehlbaum/Ulrich, 1981; Mintzberg, 1979). Im folgenden steht die gestaltend-normative Fragestellung im Vordergrund.

Hinter der situativen Denkrichtung verbirgt sich nichts anderes als die Einsicht, daß generelle, unter allen denkbaren Bedingungen gültige Gestaltungsprinzipien, wie sie von der älteren Organisationslehre zum Teil zu entwickeln versucht wurden, nicht ableitbar sind; man hat vielmehr zu fragen, wie die jeweils besonderen Anforderungen und Beschränkungen eine Lösung des Organisationsproblems beeinflussen (Picot, 1979, 2). Die Überlegungen zur Entstehung der Unternehmungsorganisation (vgl. Abschnitt C.3-1.3) machen bereits die Bedingungsabhängigkeit der Herausbildung bestimmter Organisationsstrukturen klar.

Damit gleicht die Vorgehensweise bei der Lösung des Organisationsproblems der der allgemeinen Entscheidungslehre (vgl. Beitrag C.2): Zielorientierte Auswahl von Alternativen unter gegebenen Restriktionen. Organisationsentscheidungen werden grundsätzlich von den im Unternehmungsrecht vorgesehenen Organen gefällt (vgl. Abschnitt A.3-3), die dieses Organisationsrecht teilweise z. B. an eine Organisationsabteilung delegieren können.

Für Organisationsentscheidungen ist zu klären, welche Aktionsvariablen zur Verfügung stehen, aus deren Festlegung eine konkrete Organisationsstruktur geformt werden kann, und welche Nebenbedingungen (Beschränkungen) bei dieser Auswahl zu

Festlegung

berücksichtigen sind. Ziel der organisatorischen Bemühungen ist letztlich eine Erhöhung der Effizienz (vgl. Abschnitt C.3-1.4).

Wiederum ist im Auge zu behalten, daß sich die Lösung von Organisationsproblemen auf **unterschiedliche Betrachtungsebenen** beziehen kann, nämlich auf den Makrobereich (Gesamtunternehmung mit ihren Beziehungen zur marktlichen und nicht-marktlichen Umwelt), auf den Mikrobereich (Arbeitsplatzgestaltung, Arbeitsorganisation) oder auf dazwischenliegende Ebenen (Abteilungen, Gruppen). In den folgenden Abschnitten steht die Makrobetrachtung im Vordergrund, an verschiedenen Stellen wird jedoch auch auf Fragen der mikroorganisatorischen Gestaltung eingegangen.

### 2.1.2. Strukturvariable

Die Gestaltungsvariablen (Aktionsparameter) der Organisationsstruktur lassen sich in sechs Gruppen einteilen: Aufgabenverteilung, Verteilung von Weisungsrechten, Verteilung von Entscheidungsrechten, Programmierung, Information und Kommunikation, Macht. Die prinzipiellen Gestaltungsmöglichkeiten dieser Variablen werden in Abschnitt C.3-2.3 erörtert.

Die Gesamtheit der organisatorischen Regeln (Organisationsstruktur) soll den Handlungsspielraum der Organisationsmitglieder abgrenzen und damit deren Verhalten aufgabengerecht steuern. Die Organisationsstruktur kann grundsätzlich aus drei verschiedenen Perspektiven erörtert und gemessen werden (vgl. z. B. *Pennings*, 1973; *Kubicek*, 1980).

Zunächst läßt sich fragen: Welches sind die geplanten, offiziell verabschiedeten Regelungen (z. B. in einer Organisationsanweisung oder in einem Organisationshandbuch schriftlich festgehalten)? Hieraus ergibt sich die **formale Organisationsstruktur**. Jeder weiß, daß derartige formale Regelungen nicht immer in die Wirklichkeit umgesetzt werden. Zum Teil werden sie nicht zur Kenntnis genommen oder nicht verstanden, zum Teil werden sie als unbrauchbar, veraltet oder lästig eingestuft und umgangen.

Deshalb ist neben der geplanten auch die **faktische Organisationsstruktur** von Interesse. Sie ergibt sich aus dem beobachtbaren Handeln der Organisationsmitglieder. Es handelt sich dabei um die tatsächlichen, von den geplanten u. U. abweichende (Gewohnheits)Regeln, die das arbeitsteilige Zusammenwirken bestimmen (Beispiel: ein Vorgesetzter beteiligt einen Untergebenen regelmäßig bei der Entscheidungsfindung, obwohl ihm offiziell ein Alleinentscheidungsrecht übertragen ist). Faktische und formale Organisationsstruktur können, müssen aber nicht auseinanderfallen.

Schließlich ist noch die subjektive Sicht der organisatorischen Regeln, die Art und Weise also, wie das organisatorische Regelsystem von den verschiedenen Organisationsmitgliedern wahrgenommen und interpretiert wird, von Bedeutung. Diese **subjektive Organisationsstruktur** kann, muß aber nicht von der faktischen oder formalen abweichen. Als Bewußtseinsinhalt hat sie steuernde Kraft für das Geschehen in der Unternehmung, denn Erleben und Handeln werden stark von Vorstellungsinhalten geprägt. Beispiel: In einer Unternehmung ist ein Planungssystem formal eingeführt, und es wird auch tatsächlich praktiziert; dennoch äußern verschiedene Gruppen, die

vielleicht nicht oder nur am Rande am Planungsprozeß beteiligt sind, die Ansicht, es gäbe in der Unternehmung keine Koordination durch Planung.

Divergenzen zwischen den drei Perspektiven der Organisationsstruktur sind Anzeichen für Informationslücken und/oder für Leistungsschwächen bzw. Fehlgestaltungen organisatorischer Instrumente.

In diesem Beitrag wird vorwiegend die formale, geplante Organisationsstruktur erörtert. Die Notwendigkeit, in Praxis und Forschung zwischen formaler, faktischer und subjektiv wahrgenommener Organisationsstruktur zu unterscheiden, sollte jedoch nicht übersehen werden.

### 2.1.3. Bedingungen

Bedingungen sind solche Größen, die innerhalb des zeitlichen und sachlichen Rahmens der Entscheidungsfindung nicht einflußbar sind und zugleich die Auswahl zielentsprechender Lösungen einschränken. Selbstverständlich können die der Lösung des Organisationsproblems auferlegten Nebenbedingungen im Rahmen anderer Entscheidungen (z. B. im Rahmen unternehmensstrategischer Entscheidungen) verändert werden; bei Organisationsentscheidungen sind sie jedoch als Daten anzusehen.

Im Unterschied zu anderen Darstellungen (z. B. *Kieser/Kubicek*, 1983; *Mintzberg*, 1979; *Wollnik*, 1980) wird hier, dem instrumentellen Charakter der Organisation folgend, nur auf eine zentrale Bedingungsgröße näher eingegangen, nämlich auf die **Aufgabe** (ähnlich *Nordsieck*, 1934; *Kosiol*, 1976; *Hill/Fehlbaum/Ulrich*, 1981). Strukturiertheit, Veränderlichkeit, Häufigkeit und Ähnlichkeit der betriebswirtschaftlichen Aufgaben bilden, wie noch näher zu begründen sein wird, die wichtigsten organisationsrelevanten Bedingungsmerkmale; ihre prinzipiellen Zusammenhänge mit der Ausprägung organisatorischer Strukturvariablen werden beschrieben (vgl. Abschnitt C.3-2.2) und später fallweise erörtert (vgl. Abschnitt C.3-2.3).

Ähnlich wie bei den Strukturvariablen läßt sich bei den Bedingungsgrößen zwischen einer **offiziellen** (z. B. von der Unternehmungsleitung verlautbarten), einer **subjektiven** (z. B. von den Entscheidungsträgern wahrgenommenen) und einer **tatsächlichen** (z. B. anhand objektiver Maßstäbe belegten) Interpretation unterscheiden. In diesem Beitrag wird von einer realen (tatsächlichen) Betrachtung des Bedingungsrahmens ausgegangen; Divergenzen zwischen offizieller, subjektiver und realer Erfassung der organisatorischen Rahmenbedingungen verursachen für die Unternehmung Anpassungsprobleme, die denen der Strukturvariablen vergleichbar sind; je nach Lesart der Bedingungen wird eine andere Organisationsstruktur gewählt, unter Umständen eine, die den tatsächlichen Anforderungen nicht entspricht.

### 2.1.4. Alternativenvielfalt und typische Organisationsstrukturen

Angesichts der großen Menge möglicher Bedingungskonstellationen und der vielfältigen Ausprägungs- und Kombinationsmöglichkeiten der Strukturvariablen entsteht eine schwer überschaubare Alternativenvielfalt für die organisatorische Gestaltung.

Ferner existieren die Schwierigkeiten einer exakten zielbezogenen Beurteilung von organisatorischen Lösungen. Deswegen ist es auch im Kontingenzansatz praktisch nicht möglich, optimale Lösungen des Organisationsproblems eindeutig abzuleiten. Nur unter sehr vereinfachenden Annahmen sind mathematische Modelllösungen demonstrierbar, die das prinzipielle Verständnis dieses Entscheidungsproblems fördern (vgl. z. B. *Beckmann*, 1978; 1983; *Laux*, 1979; *Schüler*, 1980). Allerdings sind Zusammenhänge zwischen der Art der Unternehmensaufgabe und der Organisationsstruktur zu beobachten. Um einen Einblick in praktische Bewältigungsmöglichkeiten des Organisationsproblems zu ermöglichen, werden im abschließenden Abschnitt dieses Kapitels (C.3–2.4) typische Organisationsstrukturen vorgestellt, die sich auf der Grundlage bestimmter Bedingungs-lagen in der Praxis gebildet haben. Fragen des Gestaltungs- und Änderungsprozesses werden im Abschnitt C.3–3 erörtert.

## 2.2. Aufgabenmerkmale als Bedingungsrahmen der Organisationsstruktur

### 2.2.1. Zusammenhänge zwischen Aufgabe und Organisationsstruktur

Es existieren zahlreiche Kataloge von Bedingungsfaktoren, von deren Ausprägung die Strukturierungen von Organisationen abhängen und die deswegen Unterschiede zwischen Organisationsstrukturen erklären könnten (vgl. z. B. die Übersichten bei *Wollnik*, 1980; *Kieser/Kubicek*, 1983, S. 211 ff.). Diese Kataloge enthalten so vielfältige Faktoren wie Größe, Alter, Rechtsform, Eigentumsverhältnisse, Leistungsprogramm, Produktions- und Informationstechnologie, wirtschaftliche und gesellschaftliche Umwelt, Personalqualitäten einer Unternehmung. Nur wenige Autoren versuchen, die Heterogenität derartiger Kataloge durch eine systematische und überschaubare Konzeption zu überwinden. Einen wesentlichen Schritt in diese Richtung unternahmen *Hill/Fehlbaum/Ulrich* (1981, S. 319 ff.). Sie reduzieren den Bedingungskatalog auf zwei Größen: die Eigenschaften der Unternehmungsaufgabe und die Eigenschaften der Unternehmungsmitglieder. Die anderen in der Literatur herausgestellten Bedingungen bilden Hintergrundfaktoren, die ihrerseits auf die Aufgabenmerkmale und die Merkmale der Organisationsmitglieder einwirken.

Mit der **Interdependenz zwischen der Organisationsstruktur und den Bedürfnissen und Fähigkeiten der beteiligten Individuen** ist ein Bereich angesprochen, der im Zentrum personalwirtschaftlicher Überlegungen steht (vgl. Beitrag B.7) und der auch unter dem Stichwort „individualisierte Organisation“ (*Schanz*, 1978, S. 296 ff.) diskutiert wird. Die enge Verzahnung zwischen Personalwesen und Organisation wird hier deutlich. Unterstellt man, daß es der betrieblichen Personalwirtschaft gelingt, die für die Aufgabenerfüllung benötigten Personalqualifikationen bereitzustellen und bei der Gestaltung der Arbeitsbedingungen den Bedürfnissen der Organisationsmitglieder im notwendigen Umfang zu entsprechen, so ist es zulässig, die organisatorische Bedingungsanalyse auf die Aufgaben der Unternehmung zu konzentrieren. Es ist jedoch zu betonen, daß in der Praxis organisationspolitische und personalpolitische Entscheidungsebenen stark ineinander greifen. Grundsätzlich gilt, daß die Berücksichtigung von Eigenschaften des Personals bei der Organisationsgestaltung umso dringlicher ist, je unelastischer der Arbeitsmarkt für die benötigten Personalqualitäten ist, je star-

rer die rechtlichen Bindungen im Personalbereich sind und je größer das aufgaben- und unternehmungsspezifische Wissen und Können (Humankapital) ist, das sich bei den Organisationsmitgliedern gebildet hat.

Wenn Organisation Mittel zum Zweck der arbeitsteiligen Erreichung des Sachziels der Unternehmung ist, so kann es nicht verwundern, daß ihre Struktur von den organisationspezifischen Eigenarten des Sachziels geprägt wird. Die Aufgabe als Referenzpunkt aller organisatorischer Arbeit wurde schon früh von *Nordsieck* (1934) und später von *Kosiol* (1976, 1) herausgestellt. Die Aufgabenstellung der Unternehmung ist für den Organisator demnach ein wichtiges Datum. Die Begriffe, die für diesen Bedingungsfaktor benutzt werden, sind vielfältig: Sachziel, Aufgabe, Leistungsprogramm, Unternehmungsstrategie, Problemstellung, Output. Stets geht es um die Frage, welches der **Auftrag der Unternehmung** bzw. des zu gestaltenden Bereichs ist und welche organisatorischen Folgerungen sich aus den Besonderheiten des Auftrags ergeben. Dabei ist das **Aufgabenumfeld** (z. B. Entwicklung der Nachfrage, des Wettbewerbs, der Technik) in die Betrachtung einzubeziehen, weil nur vor diesem Hintergrund die Aufgabe adäquat interpretiert und gerechtfertigt werden kann.

Wenn die Aufgaben Mittel zum Zweck der Erreichung der Formalziele (z. B. Gewinnerzielung) sind, so müssen unter Wettbewerbsbedingungen wesentliche Veränderungen der organisationsrelevanten Aufgabenmerkmale die Organisationsstruktur verändern, wenn die Unternehmung bzw. der betrachtete Bereich erfolgreich bleiben will. Dies ist letztlich die bekannte These von *Alfred Chandler* (1962), daß **die Organisationsstruktur der Unternehmung der Strategie der Unternehmung folgt**. Andererseits mag die Vermutung nahe liegen, daß die jeweilige Unternehmungsstruktur, vor allem die durch sie geschaffenen besonderen Entfaltungsmöglichkeiten, Kenntnisse, Ressourcen und Kooperationsmuster, die Strategie der Unternehmung stark prägen (z. B. *Rumelt*, 1974, S. 74).

Der scheinbare Widerspruch zwischen beiden Behauptungen läßt sich recht einfach aufklären. Zweifellos beeinflußt **kurzfristig** die gegebene Organisationsstruktur die Handlungsmöglichkeiten der Unternehmensführung und somit auch die Sachziele (Strategien). Dies ist jedoch nur solange möglich, als diese Strategien in der Unternehmungsumwelt durchsetzbar sind. Sind jedoch die mit einer gegebenen Struktur zu bewältigenden Sachprogramme nicht mehr wettbewerbsfähig und werden neue, erfolgsträchtige Strategien identifiziert, die mit der gegebenen Struktur nicht zu verwirklichen sind, so ist eine Anpassung der Struktur an die neuen Aufgaben unumgänglich, wenn die Unternehmung überleben will. Dabei spielt es prinzipiell keine Rolle, ob zuerst eine konkrete Strategie entworfen und dann die Struktur verändert wird oder ob in Kenntnis strukturbedingter Begrenzungen der strategischen Handlungsmöglichkeiten zuerst die Grobstruktur verändert und dann die Strategie im Detail entworfen wird, die wiederum gewisse Detailanpassungen der Struktur nach sich zieht. Entscheidend ist, daß **unter Wettbewerbsbedingungen langfristig in jedem Fall die Aufgabe, mit deren Bewältigung sich die Unternehmung in der Außenwelt bewähren muß, die Organisationsstruktur bestimmt**. Diese Aussage gilt für die Unternehmung als Ganzes ebenso wie für die Betrachtung von Teilbereichen, die abgrenzbare Teilaufgaben zu erfüllen haben (z. B. Abteilungen, Zweigwerke, Auslandsniederlassungen).



### 2.2.2. Vier organisationsrelevante Merkmale der Unternehmungsaufgabe

Um nähere Aussagen über den Zusammenhang zwischen Aufgabe und Organisationsstruktur zu machen, ist zunächst eine Identifizierung der organisationsrelevanten Aufgabenmerkmale von Bedeutung. Vier Aufgabendimensionen sind es, die bei der Untersuchung des Zusammenhangs zwischen Aufgabe und Organisationsstruktur zu berücksichtigen sind und die mit den transaktionskostenbeeinflussenden Aufgabenmerkmalen (vgl. Abschnitt C.3.-1.3.3) weitgehend korrespondieren. Die beiden ersten (Strukturiertheit und Veränderlichkeit) bilden als Grunddimensionen die erste Stufe organisationsbezogener Aufgabenbetrachtung, die beiden weiteren (Häufigkeit und Ähnlichkeit) die zweite Stufe.

Die **Strukturiertheit** der Aufgabe fragt nach dem Ausmaß, in dem eine Problemstellung in exakte, einander eindeutig zuzuordnende Lösungsschritte zerlegbar ist. Das angestrebte Ergebnis, die notwendigen Inputs wie auch die Ursache-Wirkungs-Beziehungen, die zur Lösung führen, sind im Falle hoch strukturierter Aufgaben bekannt, im Falle gering strukturierter weitgehend unbekannt (Abb.C.3-2. in Anlehnung an *Ouchi*, 1979, S. 843 und *Picot*, 1984, S. 160).

		Kenntnis des Inputs	
		exakt	mangelhaft
Definition des Outputs	exakt	1 „Produktionsfunktion“ z. B. PKW-Wartung	2 Ermessensabhängiger Input z. B. Entwicklung nach Pflichtenheft
	mangelhaft	3 Ermessensabhängige Outputbeurteilung z. B. Schulung zur Qualifikationssteigerung	4 Input und Output ermessensabhängig z. B. Entwurf einer Werbe- kampagne

Abb. C.3-2: Merkmale der Strukturiertheit

Welcher Grad an Aufgabenstrukturiertheit in einer Unternehmung vorherrscht, ist im wesentlichen von ihren strategischen Marktentscheidungen abhängig. Beispielsweise kann als hochstrukturierte Aufgabe die regelmäßige Wartung eines PKW gelten, als gering strukturiert der Entwurf einer Werbekampagne. Statt Strukturiertheit werden auch häufig Begriffe wie Programmierbarkeit, Definiertheit, Komplexität, Spezifität, Exaktheit oder Analysierbarkeit gebraucht.

Die **Veränderlichkeit** einer Aufgabe bezieht sich auf die Menge und Vorhersehbarkeit von Aufgabenänderungen. Je häufiger und je weniger vorhersehbar Änderungen bei Qualitäten, Terminen, Mengen und Preisen im Rahmen der Erfüllung der Aufgabe oder einer ihrer Komponenten auftreten, desto veränderlicher ist die Aufgabe. Es geht also um den Grad der Unsicherheit, der bei der Aufgabenerfüllung zu berücksichtigen ist. Beeinflusst wird die Aufgabenveränderlichkeit im wesentlichen von der Veränderung der Nachfrage, von der Wettbewerbsintensität sowie von der Wand-

lungintensität der weiteren Umwelt (rechtliche Normen, technischer Fortschritt, gesellschaftliche Wertevorstellungen usw.). Statt Veränderlichkeit spricht man auch häufig von Dynamik, Ungewißheit oder Varietät.

Eine einfache Kombination der beiden Merkmale ergibt eine Vier-Felder-Tabelle (Abb. C.3-3 in Anlehnung an Perrow, 1970, S. 75 ff.).

Veränderlichkeit Strukturiertheit	gering	hoch
hoch	1 hoch strukturierte, stabile Aufgaben z. B.: Buchhaltung, Stahlproduktion, Montagebänder	3 hoch strukturiert, stark veränderliche Aufgaben z. B.: Computerprogrammierung, Hoch- und Tiefbau, Energieversorgung
gering	2 schwach strukturierte, stabile Aufgaben z. B.: Kunsthandwerk, Bildungsbetrieb, Fachhandel	4 unstrukturierte, stark veränderliche Aufgaben z. B.: Forschung und Entwicklung, strategische Planung, „high technology“

Abb. C.3-3: Vier Grundtypen von Aufgaben

Strukturiertheit und Veränderlichkeit ermöglichen eine Einordnung der Unternehmensaufgaben nach organisationsrelevanten Grundmerkmalen. Die Bedingungsanalyse muß jedoch einen Schritt weiter gehen, um die Konsequenzen der Aufgabensituation für die Organisationsstruktur vollständig zu erkennen. Auf einer zweiten Stufe ist deshalb zu klären, wie häufig eine Aufgabenart zu erstellen ist und zusätzlich – falls verschiedene Aufgaben zu bewältigen sind – wie ähnlich sich diese Aufgaben sind.

Die Dimension der **Häufigkeit** bezieht sich auf das erwartete Volumen der in einem Zeitabschnitt zu bewältigenden Einheiten einer Aufgabenart (z. B. Produktion von 1000 oder 1 Mio. Jahrestonnen, Betreuung von 10 oder 200 Kunden, Abwicklung von 15 oder 50 Forschungsprojekten pro Jahr). Das mit der (Wiederholungs)Häufigkeit angesprochene Volumen der Aufgaben steht in unmittelbarem Zusammenhang mit der Kapazität und damit auch mit der **Größe** einer Unternehmung. Die Größe kann bekanntlich neben den erwähnten Prozeßmerkmalen (Menge oder Werte der abzuwickelnden Aufgaben) auch anhand von Bestandsmerkmalen (Zahl der Organisationsmitglieder, Kapazität oder Wert der Anlagen) gemessen werden. Aufgabenhäufigkeit bzw. Unternehmunggröße hängen u. a. von der erwarteten Nachfrage, von den erwarteten Größenvorteilen (economies of scale), von der angestrebten Marktstellung und von der Art der Aufgabenteilung zwischen internen und externen Aufgabenträgern (vgl. Abschnitt C.3-1.3) ab.

Hat eine Unternehmung im wesentlichen nur einen der in *Abb. C.3-3* dargestellten Aufgabentyp zu erfüllen, so ist mit der Benennung der Häufigkeit bzw. Größe die Bestimmung der organisationsrelevanten Aufgabenmerkmale abgeschlossen. Der Ein-Aufgaben-Betrieb (entspricht nicht unbedingt dem Ein-Produkt-Betrieb, da der Absatz einer Produktart auf unterschiedlichen Märkten zu sehr heterogenen Aufgaben führen kann) ist jedoch längst nicht mehr die Regel. Vielmehr verfolgen viele Unternehmungen mehrere Sachziele. Indem sie ihr Leistungsprogramm qualitativ ausdehnen, stellen sie sich unterschiedliche Aufgaben. Aus organisatorischer Sicht interessiert nun, inwieweit diese Aufgaben ähnlich oder unähnlich sind. **Ähnlichkeit** bezieht sich auf die technologische (Herstellungsverfahren und Materialien) und auf die marktliche Verwandtschaft (Nachfrageverhalten, Abnehmergruppen). Statt (Un-)Ähnlichkeit der Aufgabe wird auch häufig von Heterogenität, Diversifizierungsgrad oder Vielfalt der Aufgaben bzw. des Outputs oder Leistungsprogramms einer Unternehmung gesprochen. Die qualitative Verbreiterung des Aufgabenspektrums ist das Ergebnis unternehmensstrategischer Entscheidungen. Hierfür mögen risikopolitische Erwägungen (Aktivitätsstreuung), Effizienzüberlegungen (Auslastung freier Management-, Produktions- oder Vertriebskapazitäten, die anderweitig weniger erfolgreich eingesetzt werden können) oder marktliche Aspekte (breiteres Güterbündel wird von Abnehmern verlangt oder von der Konkurrenz angeboten) ausschlaggebend sein.

Das Merkmal Häufigkeit läßt sich mit der Ein- und Mehr-Aufgaben-Unternehmung sowie mit dem Merkmal der Aufgabenähnlichkeit in einer einfachen Tabelle kombinieren. Zu beachten ist, daß jedes Feld der *Abb. C.3-4* einen bzw. mehrere der Aufgabengrundtypen aus *Abb. C.3-3* enthalten kann.

Häufigkeit (Größe)	eine Aufgabe	mehrere Aufgaben	
		große Ähnlichkeit	geringe Ähnlichkeit
niedrig	z. B. kleiner Einzelhandel	z. B. Steuerberatung mit Kundenbuchhaltung	z. B. Landarztpraxis
hoch	z. B. Massenproduktion eines Erzeugnisses (etwa Zement)	z. B. Automobilproduktion mit mehreren Typen	z. B. Bergbau, Rohstoffverarbeitung, Maschinenbau und Handel unter einem Dach

*Abb. C.3-4:* Häufigkeit, Zahl und Ähnlichkeit von Unternehmungsaufgaben

Mit Hilfe der vier zuvor erläuterten Aufgabenmerkmale werden die organisationsrelevanten Bedingungen beschrieben, deren Einfluß auf die sechs Variablen der Organisationsstruktur im folgenden zu erläutern ist. Ausführliche Erörterungen im Zusammenhang mit der Darstellung dieser Variablen finden sich in der Fachliteratur (insbesondere *Mintzberg*, 1979, S. 215 ff.; *Wollnik*, 1980; *Hoffmann*, 1980; *Hill/Fehlbaum/Ulrich*, 1981, S. 369 ff.; *Kieser/Kubicek*, 1983, S. 243 ff.; *Frese*, 1988, S. 200 ff.).

## 2.3. Variable der Organisationsstruktur

Die Variablen der Organisationsstruktur können als Gestaltungsinstrumente aufgefaßt werden. Diese dienen in ihrer Gesamtheit dem Zweck, Hilfestellung für eine sachgerechte Arbeitsteilung sowie für eine qualitätsvolle Erfüllung und Koordination der Teilaufgaben zu bieten. Eine allgemein akzeptierte, konsistente Systematisierung der organisatorischen Strukturvariablen liegt bisher nicht vor. Die folgende Darstellung berücksichtigt die wichtigsten Gestaltungsmöglichkeiten des Regulationssystems einer Organisation. Sie lehnt sich zum Teil an die von *Hill/Fehlbaum/Ulrich* (1981), *Kieser/Kubicek* (1983) sowie *Kappler/Wegmann* (1985) verwendeten Kataloge an, zum Teil geht sie darüber hinaus.

### 2.3.1. Aufgabenverteilung

Die Aufgabenverteilung (auch Spezialisierung, Zentralisation, Aufgabengliederung, Arbeitsteilung genannt) stellt den Ausgangspunkt jeder Strukturierung einer Organisation dar. Sie besteht aus den beiden interdependenten Teilproblemen Bildung von Teilaufgaben und Bildung von organisatorischen Einheiten als Träger von Teilaufgaben.

#### 2.3.1.1. Bildung von Teilaufgaben

Teilaufgaben sind Untermengen der Gesamtaufgabe, die von organisatorischen Einheiten bewältigt werden können. Die Zerlegung der Gesamtaufgabe in Teilaufgaben läßt sich als mehrstufiger Vorgang denken. Auf der ersten Stufe erfolgt eine erste Teilung der Gesamtaufgabe. Jede der auf der ersten Stufe entstandenen Teilaufgaben wird, sofern dafür Bedarf besteht, auf der zweiten Stufe nochmals zerlegt, usw. Dieser Teilungsvorgang kann sich solange fortsetzen, bis ein für den organisatorischen Gestaltungszweck befriedigendes Detaillierungsniveau der Teilaufgaben gefunden ist. Die Gliederung der Aufgaben auf einer Stufe bezeichnet man als **horizontale Aufgabenteilung**, die Gliederung von Aufgaben von Stufe zu Stufe als **vertikale Aufgabenteilung**. Die Problematik der Bildung von Teilaufgaben besteht in dem Auffinden von geeigneten inhaltlichen Kriterien, nach denen auf den verschiedenen Ebenen Teilaufgaben abgegrenzt werden können. Hierzu sollen einige wichtige Aspekte vorgestellt werden.

#### Mengen- und Artenteilung

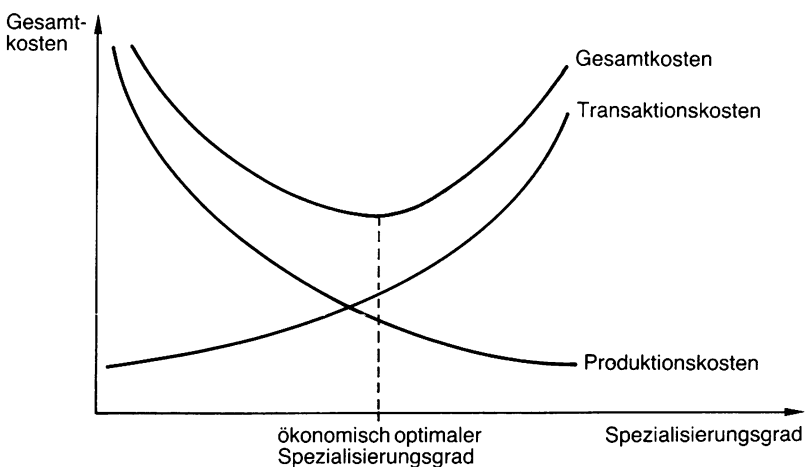
Zunächst ist zu fragen, ob die Aufgabe lediglich mengenmäßig in kleinere, gleichartige Portionen aufgeteilt werden soll (Mengenteilung; z. B. jeder Aufgabenträger bearbeitet eine Quote eines Aufgabenkomplexes) oder ob dem Wesen nach unterschiedliche Teilaufgaben zu bilden sind (Artenteilung; z. B. jeder Aufgabenträger bearbeitet eine spezielle Qualität des Aufgabenkomplexes).

Die Mengenteilung tritt innerbetrieblich seltener auf (z. B. Aufteilung der Kontenverwaltung oder Kundenbetreuung nach Buchstaben, Kennnummern oder Regionen).

Sie findet sich vor allem auf Märkten mit homogenen Gütern, auf denen die Nachfragemengen gemäß Preisen und Kapazitäten oder – im Falle des Kartells – durch Quotenvergabe auf die Anbieter verteilt werden.

Grundsätzlich herrscht im Bereich wirtschaftlicher Organisation die Artenteilung (Spezialisierung) vor. Dies liegt an den bereits 1776 von *Adam Smith* (1974, S.9ff.) deutlich herausgestellten Vorteilen der arbeitsteiligen Spezialisierung auf bestimmte Tätigkeiten. Die Wirtschaftlichkeitsvorteile der Spezialisierung liegen in der Möglichkeit des Einsatzes von speziellem Wissen und Können, in der rascheren Entfaltung von Lerneffekten, in kürzeren Anlern- und Einarbeitungszeiten sowie unter Umständen in vereinfachter Arbeitskräftebeschaffung. Die Produktionskosten der Unternehmung sinken.

Je höher die Strukturiertheit einer Aufgabe ist, je geringer ihre Veränderlichkeit und je größer ihre Häufigkeit, desto eher lassen sich die ebengenannten Vorteile realisieren. Inexakte, häufigen Veränderungen unterworfenen Aufgaben erfordern dagegen breite Qualifikation und ganzheitliche Tätigkeiten (Funktionsintegration), wirken also der Stellenspezialisierung entgegen. Zusätzlich gilt: je höher die Veränderlichkeit der Aufgabe, desto stärker die Tendenz zu zeitlich begrenzten Organisationsformen (z. B. der Projektorganisation). Zu weit getriebene Spezialisierung kann zu einseitigen Belastungen, Monotonie, Motivationsverlust, nachlassender Anpassungs- und Umstellungsfähigkeit sowie zu erhöhtem Koordinationsbedarf führen (*Friedmann*, 1959). Der erhöhte Koordinationsbedarf löst seinerseits wiederum zunehmende Transaktionskosten aus. Die Grenze der arbeitsteiligen Spezialisierung ergibt sich, sobald die zunehmenden Spezialisierungsvorteile durch steigende Transaktionskosten gerade überkompensiert werden. Geht man davon aus, daß der ökonomisch optimale Spezialisierungsgrad dort erreicht ist, wo die Summe aus Transaktions- und Produktionskosten ihr Minimum hat, läßt sich der ökonomisch optimale Spezialisierungsgrad theoretisch festlegen (vgl. *Abb. C.3-5*).



*Abb. C.3-5:* Bestimmungsfaktoren des ökonomisch optimalen Spezialisierungsgrades

Da sowohl die Mengen- und Artenteilung als auch die Höhe der Produktions- und Transaktionskosten unterschiedlichen Einflüssen unterliegen (z. B. Qualifikation des Personals, neue Produktionsverfahren, neue Informations- und Kommunikationstechniken), wandelt sich der ökonomisch optimale Spezialisierungsgrad ständig.

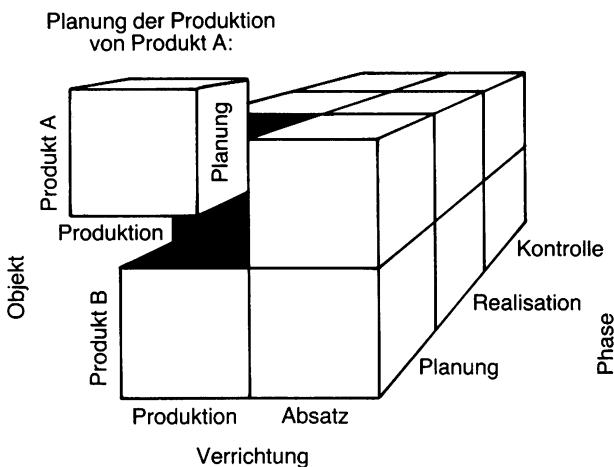
### Aufgabenanalyse

Für die Bestimmung der Artenteilung hat die betriebswirtschaftliche Organisationslehre das Instrumentarium der Aufgabenanalyse und -synthese entwickelt (*Nord-sieck*, 1934; *Kosiol*, 1976, 1). Die Aufgabenanalyse ist als systematische Zusammenstellung aller Möglichkeiten aufzufassen, die Gesamtaufgabe anhand von bestimmten Kriterien gedanklich in abgrenzbare Elemente zu zerlegen. Auf ihrer Grundlage erfolgt eine durchdachte Zusammenfassung (Synthese) von Aufgabenelementen zu Teilaufgaben und deren Verteilung auf organisatorische Einheiten.

Als **Analysekriterien** können neben den in Abschnitt C.3.-2.2.2 beschriebenen Aufgabendimensionen z. B. die folgenden Merkmale einer Aufgabe dienen:

- **Verrichtung** (welche Funktionen bzw. Tätigkeiten fallen an; z. B. beschaffen, produzieren, verkaufen),
- **Objekt** (welche Endleistungen werden bearbeitet; vor allem Produktarten, eingeteilt nach produktionstechnischen oder kundenorientierten Kriterien),
- **Arbeitsmittel** (mit welchen Hilfsmitteln wird die Aufgabe bearbeitet; z. B. informations- und fertigungstechnische Maschinen),
- **Rang der Aufgabe** (handelt es sich um Entscheidungs- oder Ausführungsaufgaben),
- **Phase des Entscheidungsprozesses** (Planungs-, Realisations- und Kontrollaufgaben).

Die Gesamtaufgabe kann mit Hilfe eines oder mehrerer Kriterien zerlegt werden. Die Anzahl der bei einem Analysevorgang gebildeten Aufgabenelemente hängt ab von der Zahl der berücksichtigten Analysekriterien und von der Skalierung dieser Kriterien. *Abb. C.3-6* zeigt schematisch, daß sich für den Fall von drei Analysekrite-



*Abb. C.3-6:* Aufgabenanalyse mit drei Kriterien

rien mit zwei bzw. drei Ausprägungen  $2 \cdot 2 \cdot 3 = 12$  Aufgabenelemente ergeben (ähnlich *Acker*, 1961). Es ist möglich, jedes Aufgabenelement durch Anwendung desselben oder anderer Kriterien nochmals zu untergliedern, z. B. Analyse von „Planung der Produktion von Produkt A“ nach Kriterien der Phase (Vorbereitung, Durchführung, Kontrolle der Planungsarbeiten) und des Objekts (Varianten von A).

### **Aufgabensynthese**

Nur im Ausnahmefall entspricht ein bei der Aufgabenanalyse ermitteltes Aufgabenelement dem einer organisatorischen Einheit bzw. einem Aufgabenträger zuzuordnenden Aufgabenkomplex. Deshalb sind die analytisch gewonnenen Aufgabenelemente so zu Teilaufgaben zusammenzufassen, daß diese sinnvoll organisatorischen Einheiten zugeordnet werden können (Aufgabensynthese). Dabei ist zu beachten, daß die Gesamtaufgabe zielgerecht erfüllt werden kann und Koordinationskosten möglichst gering gehalten werden. Als Kriterien der Zusammenfassung können wiederum die Merkmale der Aufgabenanalyse, zusätzlich jedoch auch weitere Momente, etwa auch besondere Eigenschaften der Aufgabenträger, dienen.

Die Zusammenfassung von Aufgabenelementen zu einem Aufgabenkomplex folgt auf einer Stufe meist nur einem Kriterium. Deshalb spricht man auch von Aufgaben-zentralisation hinsichtlich dieses Kriteriums (etwa Zentralisation nach dem Objekt oder nach der Verrichtung). Je nach Umfang und Eigenart der Gesamtaufgabe kann eine horizontale Aufgabenteilung (Gruppierung von Aufgabenelementen zu Teilaufgaben auf einer Ebene) oder – im Normalfall – zusätzlich eine vertikale Aufgabenteilung resultieren (Bildung von umfassenden Aufgabenbereichen, die ihrerseits wieder aus verschiedenen Ebenen von Teilaufgaben bestehen).

#### **2.3.1.2. Organisatorische Einheiten als Träger der Teilaufgaben**

Folgende organisatorische Einheiten kommen als Aufgabenträger in Frage: Stellen (Ausführungs-, Leitungs-, Stabstellen), Abteilungen, Kollegien.

### **Stelle**

Eine Stelle wird definiert als Aufgabenkomplex, der von einer dafür qualifizierten Person unter normalen Umständen bewältigt werden kann und der grundsätzlich unabhängig von dem jeweiligen Stelleninhaber gebildet wird. In ihr konkretisieren sich also die formalen Rollenerwartungen, die die Unternehmung an ein Organisationsmitglied richtet.

Eine organisatorische Stelle kann mehrere räumliche Arbeitsplätze (z. B. Werkbänke, Schreibtische) umfassen. Stellen können bei ihrer Arbeit in erheblichem Umfang durch technische Hilfsmittel unterstützt werden (z. B. Fertigungstechnik, Informationstechnik, Kommunikationstechnik). Jedoch sind derartige Sachmittel keine eigenständigen organisatorischen Einheiten, sondern nur im Verbund mit der aufgabenbezogenen Unterstützung einer oder mehrerer Stellen zu verstehen. Sie beeinflussen unter Umständen die Struktur der Stellenaufgabe erheblich. In diesem Sinne werden Organisationen auch als sozio-technische Systeme interpretiert.

Der einer Stelle zugeordnete Aufgabenkomplex erfordert zu seiner Bewältigung aufgabenadäquate Informationen. Handelt es sich um standardisierte Aufgaben, haben i. d. R. auch die für ihre Bewältigung notwendigen Informationen einen standardisierbaren Charakter. Ist die Aufgabe dagegen sehr spezifisch, besteht nicht nur für die Stelle ein sehr spezifischer Charakter im Rahmen der Gesamtorganisation, sondern auch die für die Aufgabenerfüllung notwendigen Informationen sind sehr stellenspezifisch. Hierdurch können intraorganisatorische Informations- und Kommunikationsprobleme und damit Koordinations- und Transaktionskostenprobleme ausgelöst werden.

Eine Stelle ist nicht nur mit Pflichten ausgestattet, sondern auch mit Rechten, die zur adäquaten Bewältigung der Aufgabe notwendig sind. Diese stellenbezogenen Handlungsrechte werden **Kompetenzen** genannt. Es gilt der Grundsatz, daß ein Stelleninhaber für die Sachverhalte, auf die sich seine Aufgaben erstrecken, Handlungsrechte erhält und auch in diesem Umfang verantwortlich ist (**Kongruenz von Aufgabe, Kompetenz und Verantwortung**).

### Kompetenzarten

Folgende Kompetenzarten können bei der Bildung von Aufgabenkomplexen für Stellen in Betracht kommen (vgl. auch *Hill/Fehlbaum/Ulrich*, 1981, S. 125 ff.):

- **Ausführungskompetenz** (Erledigung von übertragenen Aufgaben unter Beachtung zeitlicher und verfahrensmäßiger Restriktionen),
- **Verfügungskompetenz** (Zugriffsrecht auf bestimmte Informationen, Materialien, Werkzeuge, Maschinen, die sich außerhalb des Arbeitsplatzes befinden),
- **Antragskompetenz** (Initiativrecht zur Auslösung von Entscheidungsprozessen über bestimmte Fragen an anderer Stelle),
- **Entscheidungskompetenz** in der Form von
  - Maßnahmenkompetenz (Entscheidungsrecht im Hinblick auf bestimmte Aktionen innerhalb eines gegebenen Rahmens),
  - Richtlinienkompetenz (Recht zur Setzung genereller Rahmenbedingungen für das Handeln Dritter; kann das Organisationsrecht einschließen),
- **Anordnungskompetenz** (Recht, andere in bestimmten Fragen zu einem Tun oder Unterlassen anzuweisen),
- **Mitsprachekompetenz**; Recht zur Mitwirkung bei Entscheidungen anderer Stellen in Form von
  - Mitberatungsrecht (Anhörungsrecht),
  - Mitentscheidungsrecht (Kollegialentscheidung mit unterschiedlichen Abstimmungsregeln; Vetorecht als stärkste Ausprägung),
  - Fachentscheidungsrecht (Kompetenz bestimmte Aspekte von größeren Problemen abschließend entscheiden zu können, etwa Zustimmungsbedarf des Sicherheitsingenieurs, des Umweltschutzbeauftragten oder des Betriebsrats bei bestimmten Betriebsveränderungen),
- **Stellvertretungskompetenz** (das Recht, die Unternehmung insgesamt nach außen zu vertreten oder für andere Stelleninhaber bei deren Verhinderung zu handeln).

Je nach vorherrschender Kompetenzart lassen sich verschiedene Stellenarten unterscheiden.



### Ausführungs- und Leitungsstellen

Stellen, bei denen sich Ausführungs- und Verfügungskompetenzen ohne wesentliche Entscheidungs-, Anordnungs- und Mitspracherechte konzentrieren, werden Ausführungsstellen genannt.

Stellen, bei denen sich Weisungs- und Entscheidungsrechte konzentrieren, werden Instanzen (Leitungsstellen) genannt. Eine Instanz wird gebildet, wenn die Selbstkoordination (Gruppenentscheidung) von Stellen nicht gelingt bzw. unter bestimmten Bedingungen effizienzmindernd wirkt. Durch die Einrichtung einer Instanz entsteht eine zweistufige vertikale Aufgabenteilung (z. B. ein Vorgesetzter mit Entscheidungs- und Anweisungskompetenzen und fünf Untergebene mit Ausführungsaufgaben).

### Stabstellen

Stellen, die im wesentlichen Ausführungs- und Verfügungskompetenzen für die Vorbereitung (Planung) und Überwachung (Kontrolle) von Entscheidungen, jedoch selbst keine Entscheidungs- oder Weisungsrechte besitzen, werden Stabstellen genannt. Stabstellen sollen Instanzen bei der Informationsverarbeitung entlasten und durch Einbringung besonderen Sachverständs beraten.

### Abteilung

Gliedert sich eine Stellenmehrheit in mehrere Stellengruppen, die jeweils nach einem Kriterium dauerhaft gebildet und in der Regel von einer Instanz geleitet werden, so bezeichnet man diese als Abteilungen. Die Abteilungsbildung wird notwendig, wenn die Zerlegung der Gesamtaufgabe in Stellen eine so hohe Stellenzahl hervorbringt, daß die Selbstkoordinationskapazität der Stelleninhaber bzw. die Koordinationskapazität eines Leiters überschritten würde. Deswegen tritt zwischen die Ebene der Gesamtaufgabe und die Ebene der Stellenaufgaben mindestens eine Ebene mit globaler **Bildung von Aufgabenbereichen**, die die Abteilungen abgrenzen. Durch die Abteilungsbildung entsteht also mindestens eine dreistufige vertikale Struktur der Aufgabenteilung (vgl. *Abb. C.3-7* mit vier Stufen in Anlehnung an *Bleicher, 1969*).

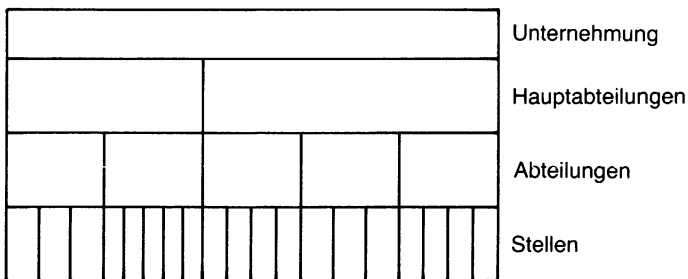


Abb. C.3-7: Vertikale Aufgabenteilung und Abteilungsbildung

### Abteilungs- und Stellenspezialisierung

Abb. C.3-7 macht deutlich, daß im Bereich der vertikalen organisatorischen Aufgabenverteilung mindestens zwei Spezialisierungsfragen zu lösen sind:

- (1) Nach welchen Kriterien sollen auf der ersten Teilungsstufe (zweite organisatorische Ebene) die Aufgaben gegliedert werden?
- (2) Nach welchen Kriterien sollen auf der letzten Teilungsstufe (Stellenebene) die Aufgaben gegliedert werden?

Die erste Frage betrifft die vorherrschende Aufgabenorientierung (auch Abteilungsspezialisierung oder Aufgabenzentralisation genannt). Sie entscheidet über den sachlichen Globalaufbau der Unternehmung, z. B. verrichtungsorientierte Organisation bei Anwendung des Verrichtungskriteriums (auch funktionsorientierte Organisation genannt) oder objektorientierte Organisation bei Anwendung des Objektkriteriums (auch Sparten-, Geschäftsbereichs- oder divisionalisierte Organisation genannt).

Die zweite Frage betrifft die Arbeitsgestaltung der einzelnen Stellen (auch Stellenspezialisierung oder Arbeitszerlegungsgrad genannt). Sie bestimmt z. B., inwieweit gemischte oder entmischte Arbeitsstrukturen vorliegen (vgl. Abschnitt B.7-3.1.1).

Auf jeder Ebene besteht grundsätzlich die Möglichkeit, das Aufgabenteilungskriterium der vorgelagerten Ebene oder ein anderes Kriterium heranzuziehen. In manchen Fällen kann die Spezialisierungsart der organisatorischen Einheiten einer Ebene geändert werden, ohne daß die Aufgabeninhalte der Einheiten auf der nachgelagerten Ebene wechseln müssen; trotz veränderter Abteilungsgliederung können z. B. die Stellenaufgaben erhalten bleiben. Abb. C.3-8 zeigt dies in Anlehnung an Kieser/Kubicek (1983, S.96).

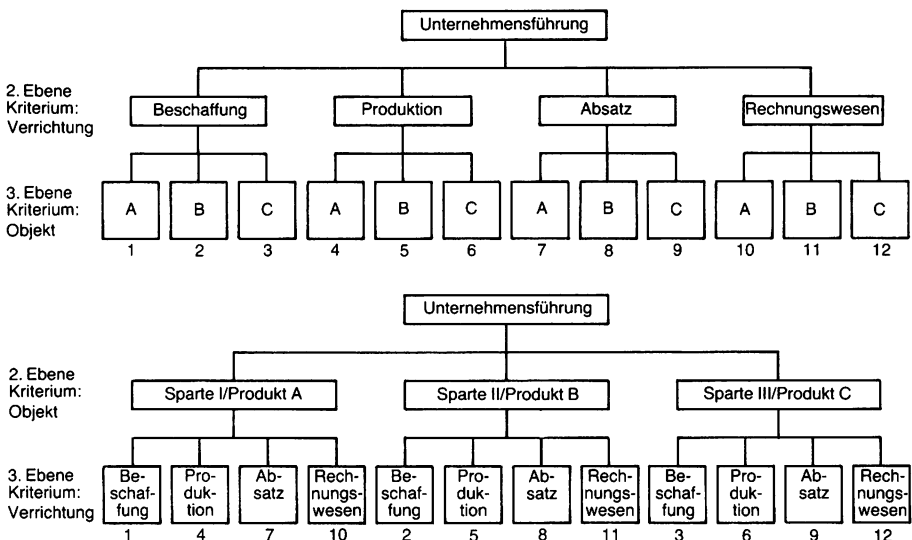


Abb. C.3-8: Gleiche Stellen- bzw. Unterabteilungsspezialisierung bei unterschiedlicher Abteilungsspezialisierung

Der Übergang von der verrichtungsorientierten zur objektorientierten Organisation führt in dem Beispiel der Abbildung nicht zu einer Veränderung der Stellenaufgaben, weil die Gliederungskriterien der zweiten und dritten Ebenen lediglich vertauscht werden. Deshalb ist z. B. Stelle 5 nach wie vor mit der Produktion von Produkt B befaßt. Bei einer anderen Kriterienwahl müßten auch die Aufgabenstrukturen der Stellen verändert werden.

Je unähnlicher (heterogener, diversifizierter) die Aufgaben, desto stärker ist die Tendenz – gerade in großen und im intensiven Wettbewerb stehenden Unternehmungen – zu objektorientierten Organisationsformen (objektorientierte Stäbe, objektorientierte Zentralbereiche, Divisionalisierung), weil unähnliche Sachaktivitäten bei verrichtungsorientierter Aufgabenverteilung erheblichen zusätzlichen Koordinationsbedarf erzeugen; der kosten- und leistungsbezogene Vorteil objektorientierter Aufgabenspezialisierung ist dann größer als der der Verrichtungsspezialisierung.

Allerdings führt auch zunehmende Unternehmensgröße bei starker Ähnlichkeit der Aufgaben zum gleichen Ergebnis (der Divisionalisierung), da die Unternehmensleitung durch Schaffung autonomer Bereiche (nach Produkt-, Kunden- und Regional-kriterien) entlastet wird.

### **Aufgabeninterdependenz**

Neben den zuvor erörterten Erwägungen spielt der Interdependenzgrad der Teilaufgaben bei der Abteilungsbildung eine wichtige Rolle. Teilaufgaben werden deshalb in ganz bestimmter Weise auf organisatorische Einheiten verteilt, weil die zusammengefaßte Aufgabenerfüllung wirtschaftlich vorteilhafter ist. Je integrativer die in einer Abteilung zusammengefaßten Teilaufgaben sind, desto eigenständiger kann dieser Bereich arbeiten und desto geringer ist der Koordinationsbedarf zwischen den Bereichen. Wenn also organisatorische Einheiten so gebildet werden, daß zwischen ihnen die Abhängigkeiten in Form von Transport- und Informationsbeziehungen gering sind, innerhalb der Bereiche jedoch hoch, so verursacht dies geringere Koordinations- bzw. Transaktionskosten.

Zur Illustration dieser Problematik lassen sich aufbauend auf *Thompson* (1967, S. 54f.) sowie *van de Ven/Ferry* (1980, S. 166 ff.) vier Formen der Interdependenz von Aufgabenbereichen unterscheiden:

- (1) **gepoolte Interdependenz**  
(die Bereiche sind nur indirekt voneinander abhängig, z. B. Konkurrenz um knappes Kapital oder Dienstleistungsangebot der Unternehmungsspitze),
- (2) **sequentielle Interdependenz**  
(der Output des einen Bereichs ist Input des anderen),
- (3) **reziproke Interdependenz**  
(gegenseitiger Leistungsaustausch zwischen den Bereichen),
- (4) **teamorientierte Interdependenz**  
(die Bereiche müssen zur Bewältigung einer Aufgabe interaktiv und gleichzeitig tätig werden).

Je höher der Interdependenzgrad zwischen Teilbereichen (Tendenz von (1) in Richtung (4), desto dringlicher ist die Zusammenfassung zu einer organisatorischen Ein-

heit (z. B. Abteilung). Je geringer der Interdependenzgrad zwischen organisatorischen Einheiten, desto größer ist ihre Autonomie bzw. desto höher ist der organisatorische Dezentralisierungsgrad.

### **Projektorganisation**

Neben den Organisationsformen für permanente Aufgaben haben sich in letzter Zeit auch solche für zeitlich begrenzte (d. h. stark veränderliche) Aufgaben herausgebildet. Dadurch können insbesondere Koordinationsprobleme, die durch die Projektabwicklung innerhalb einer herkömmlichen funktionalen Organisation entstünden, verringert werden. Dies wird vor allem durch eine Zusammenfassung möglichst vieler projektbezogener Aufgaben unter einheitlicher Leitung erreicht.

### **Kollegien**

Kollegien (Komitees, Ausschüsse, Kommissionen, Projektgruppen) führen mehrere Personen gelegentlich zusammen, die ihnen zugewiesene Aufgaben gemeinschaftlich lösen. Derartige organisatorische Einheiten werden vor allem benötigt, um in bestimmten, seltener auftretenden Fragen die Koordination zwischen den Stellen und Abteilungen zu verbessern. Die Mitglieder eines Kollegiums erfüllen darüber hinaus „hauptamtlich“ eigene Stellenaufgaben in ihrem jeweiligen Bereich.

Man unterscheidet einmalige (z. B. Projektgruppe, task force) und permanente (z. B. Vorstand, Investitionsausschuß) Kollegien. Grundsätzlich können Kollegien die weiter oben beschriebenen Kompetenzen zugeordnet werden. Kollegien können demnach dem Informationsaustausch (z. B. Abteilungsleiterkonferenz), der Beratung und Entscheidungsvorbereitung (z. B. Investitionsausschuß), der Entscheidung (z. B. Vorstand einer AG) sowie der Entscheidungsdurchsetzung (z. B. Kontrollausschuß) dienen. Nach ihrer Zusammensetzung lassen sich horizontale (Mitglieder entstammen derselben hierarchischen Ebene) und vertikale (Mitglieder von unterschiedlichen hierarchischen Ebenen) Kollegien unterscheiden. Eine sehr große Zahl von Kollegien kann häufig ein Symptom für einen hohen ungedeckten Koordinationsbedarf sein, der durch die Form der Aufgabenverteilung auf Abteilungen und Stellen entstanden ist.

### **Beziehung zu anderen Strukturvariablen**

Mit der Bildung von Teilaufgaben und ihrer Zuordnung auf organisatorische Einheiten ist der wichtigste Schritt der Strukturierung einer Organisation abgeschlossen. Sofern die Bildung von Teilaufgaben unter Berücksichtigung aller sachlichen Aspekte erfolgt, sofern die Bildung organisatorischer Einheiten umfassend durchdacht und die ihnen zugewiesenen Aufgaben vollständig im Hinblick auf alle Rechte, Pflichten und Prozesse beschrieben sind, ist die gesamte Organisationsstruktur festgelegt. Da dies jedoch in der Regel die Informationsverarbeitungskapazität des Organisationsführers übersteigt, wird die **Strukturierung in Teilprobleme zerlegt**. Die Aufgabenverteilung beschränkt sich dann auf die Gestaltung wichtiger inhaltlicher Merkmale von Teilaufgaben und deren Zuordnung auf organisatorische Einheiten (z. B. verrichtungs- oder

objektorientierter Gesamtaufbau, Ausmaß der Stellenspezialisierung). Die weiteren, ebenfalls aufgabenbezogenen Freiheitsgrade der Strukturierung wie Weisungsbeziehungen, Entscheidungsrechte, Ablaufsteuerung, Informations- und Machtbeziehungen werden in eigenständigen Gestaltungsschritten erörtert. Diese schrittweise Vorgehensweise hat sich in Lehre und Praxis der Organisation heute durchgesetzt. Letztlich ist jedoch die Strukturierung der Organisation als eine Einheit anzusehen, was in den zahlreichen Abhängigkeiten, die zwischen den Strukturvariablen bestehen, zum Ausdruck kommt.

### 2.3.2. Verteilung von Weisungsrechten

Die Gestaltung der zwischen Organisationseinheiten bestehenden Weisungs- bzw. Anordnungsrechte (auch Leitungssystem, Konfiguration oder Funktionalisierung genannt) ist ein erster Schritt zur Konkretisierung der durch die Aufgabenverteilung entstandenen Struktur. Die Ausgestaltung des Anordnungsrechts soll zu einer möglichst reibungslosen Abstimmung der Teilaufgabenerfüllung zwischen den organisatorischen Einheiten durch persönliche Einflußnahme und Verantwortung eines Vorgesetzten beitragen. Durch Anweisung an einen Dritten, wie etwas bestimmtes zu tun ist, kann der Vorgesetzte, der in der Regel selbst in eine Vorgesetztenhierarchie eingebunden ist, die koordinierte Erreichung des Sachziels fördern (Vorgabe und Kontrolle von Teilzielen, Bewältigung von Störungen oder Abweichungen). Voraussetzung ist, daß er über entsprechende fachliche und persönliche Qualifikation, Überblick und Erfahrung verfügt. Es ist möglich, daß das Weisungsrecht nicht von einer vorgesetzten Person, sondern von Gremien oder von der betroffenen Gruppe selbst ausgeübt wird (Teamorganisation).

Die betriebswirtschaftliche Organisationslehre kennt zwei Grundformen (Strukturtypen) der Gestaltung des Weisungsrechts: das Einlinien- und das Mehrliniensystem. Welches System in welcher Ausprägung vorzuziehen ist, hängt von den zu bewältigenden Aufgaben ab (vgl. Abschnitt C.3-2.2.2).

#### 2.3.2.1. Einliniensystem

Einliniensystem heißt: Von der obersten Instanz führt nur eine Anweisungslinie zu jeder nachgeordneten Stelle, und umgekehrt (vgl. *Abb. C.3-9*). Der Untergebene erhält nur von seinem einen direkten Vorgesetzten Weisungen, und er ist ihm allein für die Aufgabenerfüllung verantwortlich. Dieser Gestaltung entspricht das besonders von *Henri Fayol* (1916) verfochtene Prinzip der **Einheit der Auftragserteilung** bzw. „Einheit des Auftragsempfang“ (*Ulrich*, 1949). Den Vorteilen der Klarheit von Zuständigkeit und Verantwortung steht die Gefahr der langen Wege (Anweisungsweg ist zugleich Informations- bzw. Dienstweg) und der Überforderung der Vorgesetzten (keine Spezialisierung der Leitungsaufgaben) gegenüber. Je höher die Zahl der Hierarchiestufen und je vielfältiger die Aufgaben der Untergebenen, desto größer werden die genannten Probleme. Das Einliniensystem eignet sich daher vorwiegend für Unternehmensaufgaben, die sich dem Feld 1 der *Abb. C.3-3* zuordnen lassen, also wohlstrukturiert und weitgehend invariant sind. Transparente, gut abgrenzbare Tä-

tigkeitsbereiche sowie die Möglichkeit, die Leitung durch formale Planungs- und Kontrollsysteme und Ablaufprogramme zu entlasten, ermöglichen eine hohe Leitungsspanne und damit eine möglichst „flache“ Hierarchie (vgl. C.3-2.3.2.3).

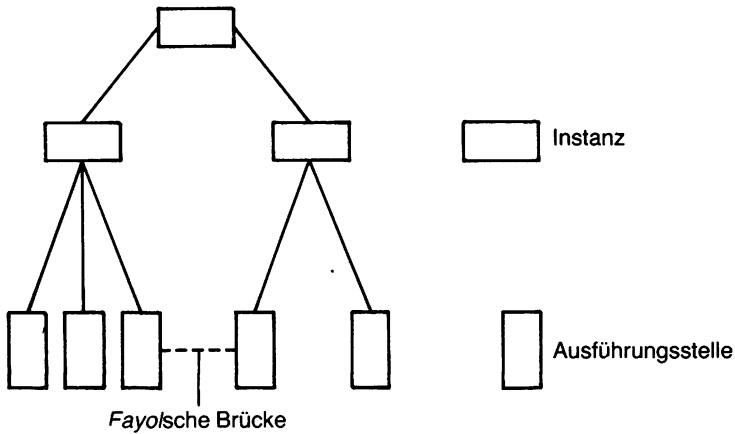


Abb. C.3-9: Einliniensystem

Um die auftretenden umständlichen Informationsprozeduren zu vereinfachen, hat bereits *Fayol* eine Durchbrechung des Dienstwegprinzips vorgeschlagen (*Fayolsche Brücke* bzw. *Passerelle*): Es dürfen unter bestimmten Bedingungen auch außerhalb des Dienstwegs in direktem Kontakt bestimmte Informationen ausgetauscht werden (keine Weisungen), die Vorgesetzten sind jedoch stets zu informieren.

Der Bewältigung des Überforderungsproblems von Vorgesetzten dient die Entwicklung des Einlinien- zum **Stabliniensystem**. Zur Entlastung von Instanzen werden spezialisierte Stabstellen eingerichtet, die die Leitung in bestimmten Fragen der Vorbereitung und der Kontrolle von Entscheidungen unterstützen. Stäbe haben in der Sache selbst kein Entscheidungsrecht und auch kein Weisungsrecht gegenüber der Linie; sie können jedoch ein Recht auf Informationseinsicht gegenüber der Linie sowie ein Weisungsrecht gegenüber anderen Stabstellen (*Stabs-Hierarchie*) besitzen (vgl. *Abb. C.3-10*).

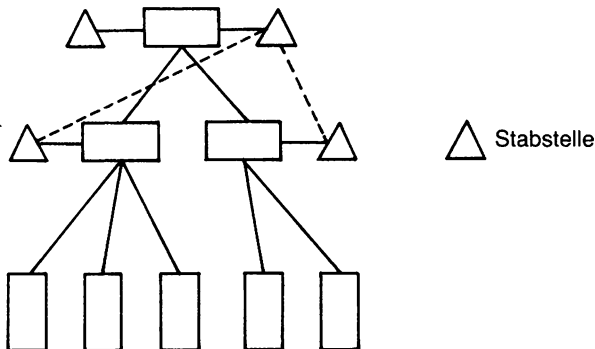
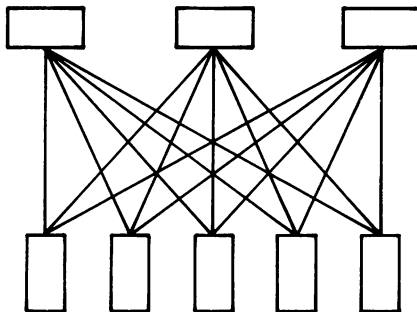


Abb. C.3-10: Stabliniensystem

Vorteile der Stablinienorganisation sind Entlastung und qualifizierte Unterstützung der Instanzen sowie Verbesserung des Wissensstandes der Unternehmung insgesamt. Nachteile liegen in der unverantworteten **Expertenmacht** der Stäbe (Stäbe üben manchmal aufgrund ihres Informations- und Qualifikationsvorteils faktisch großen Einfluß aus) und in der **Frustration** der Stäbe (Stäbe arbeiten in manchen Fällen wegen Kooperationsschwierigkeiten mit der Instanz praktisch „für den Papierkorb“ und fühlen sich wegen fehlender Entscheidungsbefugnis bei zugleich hoher Qualifikation frustriert). Ob eine fruchtbare Stab-Linien-Kooperation im Sinne der Idee der Stablinienorganisation gelingt, hängt neben der Art der zu bewältigenden Aufgaben vor allem von den Persönlichkeitsmerkmalen der Stelleninhaber im Linien- und Stabsbereich ab.

### 2.3.2.2. Mehrliniensystem

Im Mehrliniensystem führen mehrere Anweisungslinien zu nachgeordneten Stellen. Dieser Gestaltung entspricht das von *Frederick W. Taylor* (1911) verfochtene Prinzip der Spezialisierung (Funktionalisierung) der Leitung. Jeder Vorgesetzte ist nur für ein spezielles Gebiet zuständig. Jede nachgeordnete Stelle verfügt über eine direkte Verbindung zum vorgesetzten kompetenten Spezialisten (Prinzip des direkten Weges). Hieraus resultiert eine **Mehrfachunterstellung** der nachgeordneten Stellen (vgl. *Abb. C.3-11*).



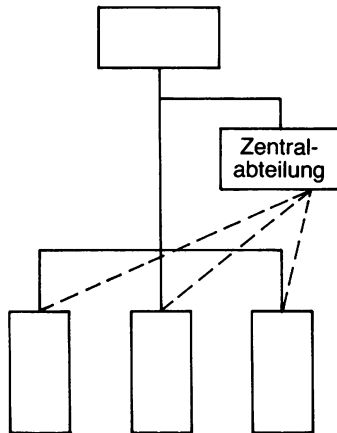
*Abb. C.3-11: Mehrliniensystem*

Den Vorteilen der spezialisierten Fachkompetenz auf der Vorgesetztenebene und der Verkürzung der Wege stehen als Nachteile unklare Zuständigkeit sowie Autoritäts- und Kompetenzkonflikte gegenüber. Außerdem fehlt ein Träger für die Gesamtverantwortung des Arbeitsergebnisses einer organisatorischen Einheit. Je größer die Zahl der spezialisierten Vorgesetzten, desto ausgeprägter werden die Probleme.

In der Praxis findet sich der Grundgedanke des Mehrliniensystems vor allem in zwei Ausprägungen:

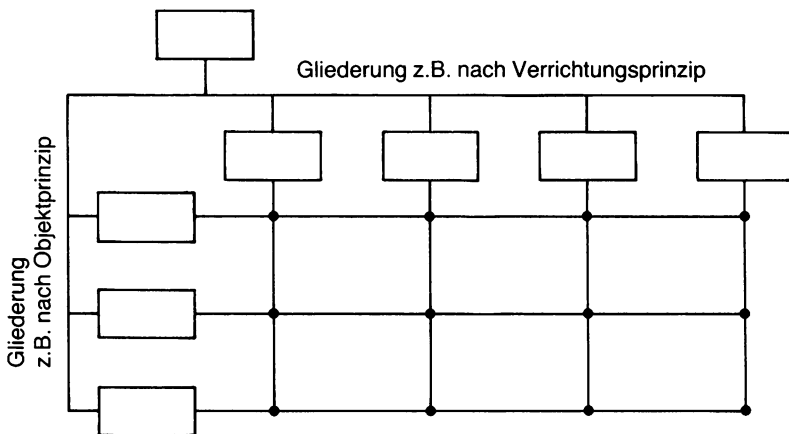
Zentrale, bei der Unternehmensleitung angesiedelte Dienststellen (*Schmalenbach*, 1959) bzw. zentrale Abteilungen, die häufig aus Stäben hervorgegangen sind (Personal, Finanzen, Rechnungswesen, Planung, Recht usw.), erhalten ein **funktionales Weisungsrecht** gegenüber Linienstellen; die Zentralabteilung darf in bezug auf eng abge-

grenzte fachliche Fragen der Linie Anordnungen geben (vgl. *Abb. C.3-12*). Diese „Aufweichung“ des Einliniensystems findet sich sowohl in der objekt- als auch in der verrichtungsorientierten Organisation. In großen Unternehmen mit häufig wiederkehrenden Aufgaben kann so die Unternehmensleitung entlastet werden, da z. B. spezialisierte Servicebereiche ihre Fachkompetenz ohne zusätzliche Belastung der Leitungsorgane geltend machen können.



*Abb. C.3-12:* Funktionales Weisungsrecht in der Linienorganisation

Das Mehrliniensystem hat in Form der **Matrixorganisation** weite Verbreitung gefunden (vgl. *Abb. C.3-13*).



*Abb. C.3-13:* Matrix-Organisation

Zwei Zentralisationsarten der Aufgaben unterhalb der Unternehmensleitung stehen sich hier gleichberechtigt gegenüber, z. B. verrichtungsorientierung auf der einen und objektorientierung (in Bezug auf Produkte, Regionen, Kunden oder Projekte) auf der anderen Seite. Quer zur verrichtungsorientierten Linienorganisation wird die



zweite Zentralisationsart nach Objekten eingeführt. Hierdurch ergibt sich die Mehrfachunterstellung. Die Weisungslinien kreuzen sich bei den Unterabteilungen oder ausführenden Stellen. Die Anzahl der resultierenden Mehrfachunterstellungen einer Organisationseinheit in der Matrix hängt von der Art der Aufgabenverteilung innerhalb der Matrix ab. Mindestens ergeben sich 2, höchstens  $2 + (n - 1)$  Unterstellungen, wobei  $n$  die Zahl der horizontalen Matrixlinien darstellt.

Durch spezialisierte, problemnahe Weisungsbefugnis nach den beiden Kriterien soll eine fachlich qualifizierte und zugleich rechtzeitige Koordination gelingen. Dies ist insbesondere bei gering strukturierten, stark veränderlichen Aufgaben (Feld 4 der Abb. C.3-3) vorteilhaft. Je heterogener und/oder diversifizierter die Aufgaben, desto stärker ist die Tendenz – besonders unter Bedingungen eines lebhaften Wettbewerbs –, Mehrliniensysteme bei der Gestaltung der Weisungsbeziehungen einzusetzen, weil nur so in verrichtungsorientierten Organisationen die Objektinteressen adäquat zum Tragen kommen. Kompetenzkonflikte werden bewußt als produktiver, frühzeitig Transparenz über sachliche Probleme herstellender Faktor in Kauf genommen. Mit Hilfe formaler Kompetenzabgrenzungen und geeigneter Personalpolitik (Verbesserung der Verständigungs- und Kooperationsfähigkeit von Verrichtungs- und Objektspezialisten sowie ausführenden Stellen) wird versucht, unnötige Streitigkeiten so gering wie möglich zu halten.

Je größer die Zahl der horizontalen Weisungslinien, desto schwieriger werden die Abstimmungsprobleme; denn es kann nun neben dem allgemeinen Konflikt zwischen Verrichtungs- und Objektaspekt einen Prioritätskonflikt zwischen den verschiedenen Objekten (Projekten, Produkten) entstehen. Durch Koordination der Objektinteressen (etwa mit Hilfe einer zusätzlichen objektorientierten Hierarchie) läßt sich dieses Problem mildern.

### 2.3.2.3. Leitungsspanne und Gliederungstiefe

Mit der Gestaltung der Leitungshierarchie eng verbunden ist die Frage der Leitungsspanne (Anzahl der einem Vorgesetzten direkt unterstellten Stelleninhaber). Der Versuch, optimale Leitungsspannen (Kontrollspannen) zu berechnen, hat die betriebswirtschaftliche Organisationslehre lange beschäftigt (vgl. Überblick bei Gutenberg, 1962, S. 114 ff.; Hill/Fehlbaum/Ulrich, 1981, S. 219 ff.). Heute ist man sich darüber einig, daß derartige generelle Formeln unbrauchbar sind, da die Leitungskapazität einer Instanz von einer Vielzahl nur im Einzelfall zu beurteilender Faktoren abhängt (z. B. Strukturiertheit, Planbarkeit, Veränderlichkeit und technisch-organisatorische Einbindung der Aufgaben von Vorgesetztem und Untergebenen, Entlastung der Instanz durch Stäbe und Informationstechnik, Vorhandensein eines akzeptierten Planungs- und Kontrollsystems, Art des Führungsstils, Ausmaß der Delegation, Zahl der nachgelagerten hierarchischen Ebenen, Qualifikation und Persönlichkeitseigenarten von Vorgesetzten und Untergebenen). Dementsprechend findet man in der Praxis Leitungsspannen von fünfzig Personen ebenso wie solche von nur zwei Personen.

Wie man sich leicht klar machen kann, hängt von der Leitungsspanne *ceteris paribus* auch die Gliederungstiefe der Unternehmungshierarchie (Zahl der Vorgesetztenebenen) ab: Je geringer die Leitungsspanne, desto höher ist die Zahl der Gliederungsstufen; und umgekehrt: Je höher die Leitungsspanne, desto flacher ist die Hierarchie.

Vielfach wird eine zunehmende Gliederungstiefe als Instrument zur Handhabung von Komplexität (Anzahl und Unterschiedlichkeit der bei Koordinationsprozessen zu beachtenden Faktoren) angesehen (vgl. z.B. *Simon*, 1965). Nach *Woodward* (1980) steigt die Anzahl der Hierarchieebenen (Gliederungstiefe) und sinkt die Leitungsspanne mit zunehmender (Koordinations-)Komplexität der Fertigungsstruktur. Dies gilt jedoch vorwiegend für wenig veränderliche, stabile Aufgabenbedingungen. Mit zunehmender Dynamik komplexer Aufgaben empfiehlt sich dagegen die Bildung integrierter, relativ autonomer, objektorientierter Aufgabenbereiche, die von einer flachen Hierarchie koordiniert werden (z. B. Fertigungsinseln; *Wildemann* (1989) spricht auch von Fertigungssegmenten).

### 2.3.3. Verteilung von Entscheidungsrechten

Während Weisungsrechte die Anordnungsbeziehungen zwischen organisatorischen Einheiten regeln, beziehen sich Entscheidungsrechte auf die inhaltliche Gestaltungskompetenz der Aufgabenerfüllung in Unternehmungen. Weisungs- und Entscheidungsrechte können grundsätzlich unabhängig voneinander festgelegt werden, weil Entscheidung und Anordnung personell auseinanderfallen können. Derjenige, der bestimmen darf, wer ein Problem lösen soll, muß nicht auch das Recht besitzen, zu sagen, wie es gelöst werden soll; und wer eine Alternative auswählt, hat nicht unbedingt das Recht, zu bestimmen, wer sie durchführt. Entscheidungsrechte können sich auf die Gestaltung bestimmter Maßnahmen und/oder auf die Gestaltung genereller Regeln (Programme, Richtlinien, Rahmenbedingungen) beziehen.

Die Verteilung von Entscheidungsrechten in der Unternehmung besteht aus den beiden Komponenten Delegation und Partizipation.

#### 2.3.3.1. Delegation

Der Delegationsbegriff kann sich auf die Weitergabe aller denkbaren Kompetenzarten beziehen. Er wird hier enger gefaßt im Sinne einer Weitergabe von Entscheidungsrechten.

Durch Entscheidungsdelegation wird festgelegt, welche organisatorische Einheit welche inhaltlichen Gestaltungsbefugnisse für die Aufgabenerfüllung haben soll, insbesondere inwieweit Entscheidungsrechte von der obersten Ebene auf untere Ebenen übertragen werden. Je mehr Entscheidungsrechte nachgelagerten Ebenen zugeordnet werden, desto höher ist der Delegationsgrad bzw. der Grad der Entscheidungsdezentralisierung. Das anzustrebende Ausmaß der Delegation hängt von dem Charakter der zu bewältigenden Entscheidungsprobleme und von der Qualifikation der Stelleninhaber ab. Grundsätzlich gilt, daß ein Entscheidungsrecht von der untersten Stelle, die dafür nach formaler Kompetenz und Qualifikation geeignet ist, wahrzunehmen ist.

Zur Entscheidungsdelegation kann oder muß sich eine Unternehmensleitung aus mehreren Gründen entschließen. Delegation kann die quantitative und qualitative Inanspruchnahme der Informations- und Entscheidungskapazität höherer Ebenen

entlasten (*Grochla* u. a., 1981). Damit steigt die Möglichkeit, andere inhaltliche Aufgaben (z. B. strategische Planung) oder Leitungsaufgaben (z. B. Vergrößerung der Kontrollspanne) wahrzunehmen. *Penrose* (1980) sieht in der Managementkapazität den wesentlichen Engpaßfaktor für Unternehmungswachstum; Delegation ist demnach eine Voraussetzung für das Unternehmungswachstum. Häufig ist ein solcher qualitativer und quantitativer Entlastungseffekt des oberen Managements als Auswirkung der Delegation nur durch gleichzeitige Bildung relativ autonomer objektorientierter Verantwortungsbereiche (Divisionalisierung) zu verwirklichen (*Williamson*, 1975).

Durch die Verlagerung von Entscheidungsrechten auf nachgelagerte Ebenen kann ferner die Qualität der Entscheidungsfindung gefördert werden, weil der Informationsstand unterer Ebenen in vielen Fällen genauer und problemnäher ist. Entscheidungsprozesse in Organisationen lassen sich durch eine Erhöhung des Delegationsgrades beschleunigen, da zur Entscheidungsfindung nun eine geringere Zahl von Instanzen durchlaufen werden muß. Die Leistungsmotivation der Stelleninhaber unterer Ebenen kann schließlich steigen, wenn ihnen neben Ausführungs- und Weisungsbefugnissen auch Entscheidungskompetenzen zustehen.

Delegation bedeutet zwar, daß der Delegationsempfänger für die ihm übertragenen Entscheidungskompetenzen auch die entsprechende Verantwortung übernimmt. Die delegierende Stelle wird jedoch deshalb nicht aus der Verantwortung entlassen. Sie behält die Gesamtverantwortlichkeit für die Aufgabenerfüllung in ihrem Bereich vor allem in Form der Personalverantwortung (Auswahl geeigneter Personen) sowie der Informations- und Kontrollverantwortung (Versorgung mit den notwendigen Steuerungs- und Überwachungsinformationen). „Delegation von Kompetenzen bringt keine Teilung, sondern eine Addition von Verantwortung mit sich“ (*Hill/Fehlbaum/Ulrich*, 1981, S. 124).

Andererseits birgt die Entscheidungsdelegation auch gewisse Risiken. Es ist nicht immer einfach, die für die Wahrnehmung der Entscheidungskompetenz notwendigen Qualifikationen des Personals sicherzustellen. Es besteht deshalb die Gefahr, daß Integration und Koordination leiden, da aus dem begrenzten Blickwinkel dezentraler organisatorischer Einheiten (bewußt oder unbewußt) fehlerhaft entschieden wird (Suboptimierung), daß der Delegationsempfänger sich überfordert fühlt oder daß er seinen Entscheidungsspielraum zu seinen Gunsten opportunistisch mißbraucht. In enger Verbindung damit steht das sogenannte **principal-agent-Problem** (vgl. z. B. *Fama*, 1980, *Schneider Dieter*, 1987, S. 553 ff., *Picot*, 1989). Es tritt beispielsweise bei der Beziehung zwischen Vorgesetztem und Untergebenem, Eigentümer und Manager oder Kapitalgeber und Kapitalnehmer auf. Sowohl der Prinzipal als auch der von ihm beauftragte Agent streben nach **Nutzenmaximierung**. Da der Agent in seinem Handeln nicht völlig kontrolliert und überwacht werden kann (z. B. aufgrund asymmetrischer Informationsverteilung bei Vorliegen von Expertenmacht oder hoher Transaktionskosten), ergeben sich für ihn diskretionäre Handlungsspielräume, die er zu seinem Vorteil nutzen kann (z. B. Streben nach Statussymbolen, Sicherung der eigenen Position). Hierdurch entstehen dem Prinzipal Nutzeneinbußen. Damit der Agent im Sinne des Prinzipal handelt und das angedeutete Delegationsrisiko begrenzt werden kann, entsteht ein - unter Umständen aufwendiger - Zusatzbedarf an Rahmenentscheidungen, Planung sowie Motivations- und Kontrollmechanismen.

Informations- und Kommunikationstechniken beeinflussen die Entscheidungsdelegation. In diesem Zusammenhang spricht man von „Kaskadeneffekten“ (Klatzky, 1970) oder Dezentralisierungswirkungen (Picot, 1985), wonach neuartige Informations- und Kommunikationstechnologien zu zunehmender Delegation und Dezentralisierung von Entscheidungen führen können. Überdies wird auf das verminderte Delegationsrisiko durch die Einführung von Informations- und Kommunikationstechnologien hingewiesen, da hierdurch eine bessere Steuerung und Kontrolle möglich sei (vgl. z. B. Blau/Schoenherr, 1971, S. 123 ff., sowie Picot, 1985).

### 2.3.3.2. Partizipation

Von der Entscheidungsdelegation zu unterscheiden ist die Partizipation an Entscheidungen. Letztere betrifft die Frage, in welchem Ausmaß die Personen einer nachgeordneten Ebene an der Entscheidungsfindung der übergeordneten Ebene(n) beteiligt sind. Es ist demnach denkbar, daß eine Unternehmung einen hohen Delegationsgrad bei geringer Partizipation verwirklicht, weil eine Beteiligung der jeweils Untergebenen an der Entscheidungsfindung der Vorgesetzten nicht vorgesehen ist; aber auch die umgekehrte Ausprägung ist möglich: ein geringer Delegationsgrad mit hoher Partizipation untergeordneter Ebenen an der Entscheidungsfindung. Delegation bezieht sich demnach auf die Zuordnung von Entscheidungsrechten auf bestimmte Stellen der verschiedenen hierarchischen Ebenen, Partizipation zielt auf den Grad der gemeinsamen Wahrnehmung von Entscheidungsrechten zweier (oder mehrerer) Ebenen, d. h. auf den Beteiligungsgrad Dritter an den Entscheidungen einer organisatorischen Einheit. Das organisatorische Problem der Partizipation ist auf das engste verknüpft mit der Gestaltung der Personalführung (vgl. Abschnitt B.7-2 sowie Heinen, 1984; Wunderer/Grunwald, 1980).

Die Intensität der Partizipation kann von der Einbeziehung in den entscheidungsvorbereitenden Informationsverarbeitungsprozeß über die Anhörung und Beratung vor der Entscheidungsfindung, die Mitentscheidung und das Vetorecht bis hin zur Selbstabstimmung und -entscheidung der „unteren“ Ebene in Form autonomer Gruppen (Teamorganisation) reichen. Im letztgenannten Fall verschmelzen Delegation und Partizipation.

Ein hoher Partizipationsgrad bietet verschiedene Chancen: Erhöhung der Entscheidungsqualität durch verstärkte Mobilisierung von Wissen und frühzeitigen Irrtumsausgleich, Intensivierung der Kommunikation und der sozialen Beziehungen, Förderung von Leistungsmotivation und Identifikation mit der Unternehmungsaufgabe, Hierarchieentlastung durch Selbstkoordination. Dem stehen mögliche Probleme wie zeitlich verzögerte und deshalb kostspielige Entscheidungsprozesse, Gefahr der Suboptimierung, Probleme der Zuordnung von Verantwortlichkeit für Entscheidungsergebnisse sowie Überforderung von Organisationsmitgliedern gegenüber. Partizipation ist vor allem bei der Lösung komplexer, schwach strukturierter Aufgaben angezeigt, für deren Bewältigung vielfältiges und zugleich heterogenes Fachwissen und für deren praktische Umsetzung die Mitwirkung verschiedener Personen erforderlich sind.

## 2.3.4. Programmierung

### 2.3.4.1. Programmierung als Ersatz von fallweisen durch generelle Regelungen

Die zuvor erörterten Strukturvariablen konzentrieren sich auf die aufgabenbezogene Bildung von organisatorischen Einheiten und deren Ausstattung mit Rechten und Pflichten. Sie betonen damit einen eher aufbauorganisatorischen Aspekt. Die folgenden Variablengruppen widmen sich der organisatorischen Beeinflussung der Prozesse (Abläufe, Tätigkeiten, Vorgänge, Arbeiten), die zur Aufgabenerfüllung der organisatorischen Einheiten notwendig sind. Neben den in Abschnitt C.3-2.3.1.2 geschilderten sachlichen Formen der Aufgabeninterdependenz sind dabei in der Praxis vor allem auch räumliche Aspekte (Standort der organisatorischen Einheiten) und zeitliche Abhängigkeiten zu berücksichtigen.

Programmierung bedeutet Entwicklung von generellen ablaufsteuernden Instruktionen für eine bestimmte Problemlösung. Es geht also um die Frage, in welcher Weise und in welchem Ausmaß bei gegebener Aufgabenverteilung die Arbeits- und Problemlösungsprozesse in der Unternehmung durch generelle organisatorische Regelungen so beeinflusst werden können, daß eine möglichst sachzielgerechte Erfüllung und Abstimmung der Teilaufgaben zu geringstmöglichen Transaktions- bzw. Koordinationskosten gelingt.

Organisatorische Programmierung (Standardisierung) von Prozessen heißt demnach: **Steuerung des Problemlösungsverhaltens organisatorischer Aufgabenträger durch Vorgabe von allgemeinen Instruktionen.** Dadurch soll der personenbezogene Koordinationsaufwand (Anweisungen von bzw. Rückfragen bei übergeordneten Ebenen) im laufenden Unternehmensgeschehen verringert und zugleich die Sicherheit geschaffen werden, daß die Organisationsmitglieder ihre Arbeiten nicht zu stark nach eigenem Ermessen, sondern nach am Sachziel orientierten Regeln erledigen. Arbeitsprozesse und -ergebnisse werden so für andere leichter prognostizierbar, was die Koordination erleichtert und Delegationsrisiken einschränkt; ferner erleichtert Programmierung die Definition und die Kontrolle von Verantwortlichkeiten bei der Aufgabenerfüllung.

Spezielle oder fehlende Anweisungen werden durch generelle Anweisungen (Programmierung) abgelöst. „Die generelle Regelung ersetzt die fallweise Regelung, macht sie überflüssig. Überall da, wo betriebliche Vorgänge ein verhältnismäßig hohes Maß an Gleichartigkeit und Periodizität aufweisen, wird die Tendenz wirksam, fallweise Regelungen durch generelle Regelungen zu ersetzen“ (**Substitutionsprinzip der Organisation**, Gutenberg, 1983, S. 239 f.).

Die Ansatzpunkte zur Programmierung der Prozesse in Unternehmungen sind vielfältig und reichen weit über den mit der elektronischen Datenverarbeitung gebräuchlich gewordenen Programmierungsbegriff (vgl. Beitrag D.3) hinaus. Sie können sich sowohl auf die primären Leistungsprozesse als auch auf die Koordinationsprozesse in Unternehmungen beziehen. Im folgenden sollen die wichtigsten Ansatzpunkte kurz erörtert werden:

Abläufe, Rahmenbedingungen und Fähigkeiten, Output, Planung und Kontrolle, Dokumentation, Wertorientierung.

#### 2.3.4.2. Abläufe

Die detaillierte Standardisierung von Abläufen (Transformationsprozesse von Input in Output aus sachlicher, zeitlicher, räumlicher und personeller Sicht) stellt die wohl bekannteste Form organisatorischer Programmierung dar. Je nach dem Ausmaß der Strukturiertheit (Definierbarkeit) und der Veränderlichkeit (Dynamik) des zu bewältigenden Prozesses bieten sich unterschiedliche Stufen der Programmierung von Arbeitsabläufen an (vgl. *Hill/Fehlbaum/Ulrich*, 1981, S.266 ff.).

Sind alle für die erfolgreiche Erledigung einer Aufgabe notwendigen Qualitäten, Mengen und Reihenfolgen von Aktivitäten bekannt und kommt für diese Arbeit nur ein Lösungsweg in Betracht, so ist eine Standardisierung durch ein **starrs Programm** möglich (z. B. Erstellen einer Auftragsbestätigung nach festen Regeln, Auslösen eines Bestellvorgangs mit Hilfe eines bestimmten Berechnungsprogramms, Montage eines Bauteils nach genauen Anweisungen). Derartige Prozesse können in sehr vielen Fällen auch Maschinen übertragen werden (Computerprogramm zur Daten- und Textverarbeitung, Roboter usw.).

Von einem flexiblen bzw. **verzweigten Programm** spricht man, wenn die Bearbeitungsform einer ansonsten hoch strukturierten Aufgabe an einem oder mehreren Punkten von bestimmten Bedingungen abhängt. Auch derartige Programme können, sofern es sich um einfache Vergleichsoperationen an den Verzweigungspunkten handelt, von Maschinen bewältigt werden. Ansonsten bedürfen sie des Eingriffs eines Disponenten, der die Art der Verzweigung bestimmt (z. B. Sachbearbeiter entscheidet über die in Abhängigkeit von der Verbrauchsentwicklung anzuwendende Methode der Bestellmengenermittlung).

Starr oder flexibel programmierbare Prozesse werden in der Regel vom Menschen mit Hilfe technischer Unterstützung (Informations-, Fertigungstechnik), mathematischer Programmierungsmethoden (z. B. Ablaufplanung in der industriellen Fertigung, vgl. Abschnitt B.3-3) und anderer organisatorischer Mittel (z. B. Ablaufkarten, Diagramme, Formulare) durchgeführt. Die zielgerechte Gestaltung dieses soziotechnischen Prozeßbereichs zählt zu den klassischen Aufgaben von Organisatoren, Systemanalytikern und Unternehmensforschern (vgl. z. B. *Küpper*, 1982; *Gaitanides*, 1983).

#### 2.3.4.3. Rahmenbedingungen und Fähigkeiten

Eingeschränkte Programmierungsmöglichkeiten bestehen für solche Arbeiten, die sich häufig ändern und/oder deren Erledigungsschritte nicht eindeutig bestimmbar sind (z. B. Personalbeurteilung, Konstruktion und Entwicklung, Auswahl von Neuprodukten, Beratungsleistungen, Ausbildung). Um derartige Arbeiten dennoch so weit wie möglich mit Hilfe genereller Vorgaben zu steuern, sind zwei Formen denkbar:

Zum einen kann man durch Vorgabe allgemeiner Verfahrensrichtlinien (Rahmenprogrammierung) den Problemlösungsweg und dessen Ergebnis eingrenzen (z. B. Richtlinien für die Personalauswahl, für Investitionsentscheidungen, für Neuproduktentscheidungen). Zum anderen ist es möglich, die Qualifikation des Personals

durch entsprechende Grundsätze bei der Personalauswahl und durch Ausbildungsprogramme zu vereinheitlichen (vgl. *Mintzberg*, 1979, S. 6f. und 95ff.). Eine derartige Standardisierung des Inputs von Fähigkeiten erleichtert die Prognose der Problemlösungsqualität.

#### 2.3.4.4. Output

Die bisher erwähnten Programmierungsformen betreffen die Vereinheitlichung des Arbeitsprozesses und seiner Inputs. Eine weitere Möglichkeit der Standardisierung besteht in der Vereinheitlichung der Anforderungen an den Output (*Mintzberg*, 1979, S. 6). Häufig wird diese Form der Programmierung auch „Management by objectives“ oder „Management by results“ genannt. Diese Möglichkeit kann ergänzend zu den beschriebenen treten, um die Verfahrens- durch eine Ergebnissteuerung zu bereichern und damit die Leistungsqualität zu sichern. Sie ist die einzige Programmierungsmöglichkeit, wenn die Inputs und Prozesse, die zur Lösung einer Aufgabe notwendig sind, kaum beschreibbar bzw. schlecht definiert oder die Prozeßalternativen äußerst zahlreich sind.

Die Steuerung erfolgt anhand objektivierbarer Ergebnisse. Damit werden, im Gegensatz zur Verfahrenssteuerung, innovations-, motivations- und flexibilitätsfördernde Entscheidungs- und Handlungsspielräume geschaffen (vgl. z.B. *Picot/Schneider Dietram*, 1988, S. 99-105). Damit verbunden ist meist ein Bedeutungsgewinn von ergebnisorientierten Anreizen (Gewinnbeteiligungen, Prämien, usw.) und ein Bedeutungsverlust von verhaltens- und handlungsorientierten Anreizen (z. B. Zeitlohn). Die Abstimmung mit nachgelagerten Bearbeitungsstufen wird durch vereinheitlichte Outputspezifikation erleichtert. Outputstandardisierung findet sich z. B. im Bereich handwerklicher Arbeiten, bei Dienstleistungs- und bei Entwicklungs- oder Konstruktionsaufträgen. Sie spielt ferner bei der Steuerung relativ autonomer Organisationseinheiten eine Rolle, weil Vorgabe und Kontrolle der Leistungsziele häufig weniger aufwendig ist als Prozeßsteuerung.

#### 2.3.4.5. Planungs- und Kontrollsysteme

Eine weitere Programmierungsform der Tätigkeiten in Unternehmungen wird durch institutionalisierte Planung und Kontrolle eröffnet. Diese beruht in der Regel selbst wiederum auf der Grundlage genereller Richtlinien und Verfahrensregeln für die Durchführung von Planungs- und Kontrollprozessen.

Während die bisher besprochene Programmierung von Arbeitsabläufen auf generelle Regeln der Arbeitsabwicklung unabhängig vom konkret zu bewältigenden Arbeitsvolumen zielt, erstreckt sich Planung (vgl. Beitrag C.2) in erster Linie auf die zukunftsbezogene periodische Festsetzung der zu erreichenden Ziele und der dafür durchzuführenden Maßnahmen (Mengen, Qualitäten, Termine, Projekte). Sie stellt insofern für einen begrenzten Zeitraum generell gültige Rahmenbedingungen für die inhaltliche, mengenmäßige und terminliche Arbeit der Aufgabenträger dar, die dann u. a. mit Hilfe der jeweils geltenden Ablaufprogramme abgewickelt wird. Planung dient der ex ante-(Voraus-)Koordination des Unternehmungsgeschehens; wichtige

Zukunftsentwicklungen werden antizipiert und bei der Formal- und Sachzielgestaltung der Unternehmung berücksichtigt. Die Handlungsweisen der organisatorischen Einheiten werden dadurch im vorhinein problemorientiert abgestimmt.

Art und Umfang der betrieblichen Überwachungssysteme (vgl. Beitrag C.4) stellen ebenfalls generelle, den Handlungsspielraum beeinflussende Rahmenbedingungen der Tätigkeit dar. Kontrollen erstrecken sich auf die Einhaltung von Regeln und Standards wie auch auf die Einhaltung der konkreten Pläne. Kontrolle ist ein Instrument der ex post-(feed-back-)Koordination; die Ursachen von Abweichungen werden festgestellt und unter Umständen Maßnahmen für eine verbesserte Tätigkeits- und Prozeßabstimmung getroffen.

#### 2.3.4.6. Dokumentation

Das Ausmaß, in dem das betriebliche Geschehen dokumentiert (formalisiert bzw. schriftlich fixiert) werden muß, stellt ebenfalls eine generelle, den Handlungsspielraum eingrenzende Prozeßregelung dar. Je höher die Dokumentationsanforderung, desto transparenter und nachvollziehbarer werden die Prozesse und desto leichter wird Kontrolle; Rechtfertigungszwänge werden verstärkt. Das Dokumentations-(Formalisierungs-)erfordernis kann sich auf drei verschiedene Bereiche beziehen (vgl. *Kieser/Kubicek*, 1983, S. 165 ff.):

Zum einen betrifft es den Umfang, in dem **organisatorische Regeln** schriftlich festzuhalten sind (Dokumentation der formal geplanten Organisationsstruktur etwa in Organisationsschaubildern, Stellenbeschreibungen, Ablaufdiagrammen, schriftlichen Richtlinien usw.). Zum anderen kann es sich auf das Ausmaß der schriftlichen Fixierung des laufenden **aufgabenbezogenen Informationsflusses** im Unternehmen erstrecken (als Grundlage für Steuerungs- und Berichtssysteme; ferner als Prinzip der **Aktenmäßigkeit** der Abläufe, insbesondere typisch für die an Rechtsstaatlichkeit gebundene öffentliche Verwaltung). Schließlich kann es sich darum handeln, die Dokumentation der Leistungen und der Leistungsbewertungen in Organisationen – einem wichtigen Bereich der Personalpolitik – zu regeln.

In allen Fällen wird durch die Dokumentation die Beweisbarkeit und Transparenz der Regeln und Abläufe erhöht, aber auch die Spontanität, Beweglichkeit und Risikofreude der Organisationsmitglieder unter Umständen eingeschränkt.

#### 2.3.4.7. Wertorientierung

Durch Beeinflussung der Wertorientierung (Kulturmanagement) ist es möglich, Prozesse zu programmieren (vgl. z. B. *Mintzberg*, 1979, S. 97 ff., *Heinen*, 1987). Je verträglicher die allgemeinen Wertorientierungen der Organisationsmitglieder im Hinblick auf Kooperation, Leistung, Vertrauen, Interpretation der allgemeinen Unternehmungsaufgabe, Loyalität, gesellschaftspolitische Ansichten usw. sind, desto besser ist das Handeln einzuschätzen und desto reibungsloser und konstruktiver wird die interpersonelle Abstimmung der Leistungsprozesse sowie der diese begleitenden administrativen Prozesse sein. Eine derartige Programmierung des Verhaltens durch gemeinsame unternehmensbezogene Werte, die im Extremfall in die Nähe von



Indoktrination und Ideologie rücken kann, ist von nicht zu unterschätzender Bedeutung für eine unbürokratische, anpassungsfähige, geringe Transaktionskosten verursachende interne Abwicklung der Unternehmungsprozesse (*Ouchi*, 1980; *Williamson/Ouchi*, 1981). Aus diesen Gründen wird durch entsprechende Grundsätze bei der Personalauswahl, durch organisationsbezogene Sozialisation („Vergesellschaftung“) neuer Mitglieder (Trainee-Programm, Firmenclubs, allgemeine Bildungsmaßnahmen) sowie durch entsprechende Organisations- und Personalentwicklungsprogramme (vgl. Abschnitte B.7–3.3 und C.3–3.4) ein möglichst hoher Übereinstimmungsgrad der allgemeinen Wertorientierungen und eine Verbreiterung der Vertrauensbasis zu verwirklichen versucht.

#### 2.3.4.8. Zusammenschau

Ein hoher Programmierungsgrad dient in allen angesprochenen Formen der Entlastung der Leitung, der Integration der Prozesse sowie der Erhöhung ihrer Transparenz und Kontrollierbarkeit. Auf der anderen Seite bergen die eingangs genannten Programmierungsformen die Gefahr der Schematisierung und Abkapselung, der Bürokratisierung und des Verlustes an Anpassungsfähigkeit und Initiative. Dies gilt in geringerem Maße für die Programmierung durch Wertorientierung, die zwar, wenn sie zu weit getrieben wird, ideologische Scheuklappen gegenüber Entwicklungen in der Umwelt verursachen kann, grundsätzlich jedoch die interne Beweglichkeit bei organisatorischen Anpassungen erhöht, weil **aufwendige organisatorische Regelungen und formale Vereinbarungen durch Vertrauen und Wertkonsens substituiert** werden.

Am Beispiel der Spartenorganisation läßt sich der Zusammenhang der diversen Programmierungsformen illustrieren.

Je unähnlicher (heterogener bzw. diversifizierter) die Aufgaben sind, desto stärker ist auf der Führungsebene die Programmierung durch indirekte Instrumente wie standardisierte Qualifikation, globale Pläne und Zielvorgaben sowie Wertorientierung, weil dadurch die Handlungsautonomie der Sparten gewahrt und zugleich ein Entlastungs- und Koordinationseffekt erzielt wird; auf der Ebene der Sparten findet in vielen Fällen eine verstärkte Programmierung durch detaillierte Planung und Kontrolle sowie durch Richtlinien und Verfahrensvorschriften statt, weil sie sonst nicht ausreichend untereinander vergleichbar, kontrollierbar und aus der Sicht des Gesamtunternehmens integrierbar sind. Die Operationen der Sparten werden durch geeignete Programmierungsformen der Abläufe gesteuert.

#### 2.3.5. Information und Kommunikation

Ohne Information ist Koordination in arbeitsteilig organisierten Unternehmen nicht möglich. Um Informationen auszutauschen, ist Kommunikation nötig.

Unter Kommunikation wird – einer häufigen Sichtweise folgend – der Prozeß der Informationsübertragung zwischen Personen verstanden. Eine Person (Sender) möchte durch Übermittlung einer Nachricht bei einer anderen Person (Empfänger) etwas bewirken (z. B. eine Handlung auslösen, ein Urteil verändern). Derartige zweckorientierte Nachrichten werden als **Information** bezeichnet. Um den Zweck zu erreichen, übersetzt der Sender die Nachricht in eine geeignet erscheinende Sprache (Codie-

zung) und überträgt sie über einen Kanal (Kommunikationsmittel). Der Empfänger nimmt die Nachricht entgegen, entschlüsselt (decodiert) sie und zieht daraus die ihm sinnvoll erscheinenden Konsequenzen. Diese müssen nicht notwendigerweise mit den Absichten des Senders übereinstimmen.

Die Verteilung von Aufgaben, Weisungsbefugnissen und Entscheidungsrechten sowie die Regelung von Leistungs- und Koordinationsprozessen legen die Bahnen des Informationstransports in Unternehmungen bereits weitgehend fest. Kommunikation stellt die notwendige Bedingung für die praktische Ausfüllung der bisher erörterten Strukturvariablen dar. Informationsaustausche sind z. B. dort nicht möglich, wo prohibitive Transaktionskosten vorliegen, bzw. sind dort nicht nötig, wo ausschließlich Selbstversorgung (d. h. keine Arbeitsteilung) besteht. Ohne Informationsaustausch zwischen den verschiedenen internen und externen Beteiligten können arbeitsteilige Aufgabenerfüllung und deren Koordination nicht gelingen; verschiedene technische Hilfsmittel können die Informationsversorgung unterstützen (vgl. auch Beiträge D.3 und D.4) und damit zur Senkung von Transaktionskosten beitragen.

Notwendigkeiten und Möglichkeiten, das Informations- und Kommunikationssystem darüber hinaus als eigenständige organisatorische Strukturvariable zu begreifen, seien im folgenden kurz erläutert.

Daß für eine adäquate Aufgabenerfüllung mit einem Dritten Informationen auszutauschen sind, sagt noch nichts darüber, wie dies geschehen soll, z. B. ob der Kontakt direkt oder indirekt aufzunehmen ist, welches Kommunikationsmittel (Brief, Datenübertragung, Telefon, face-to-face-Gespräch usw.) benutzt wird oder in welchem Ausmaß auch zu anderen internen oder externen Personen Kommunikationskontakte unterhalten werden können. Man kann allenfalls darauf hinweisen, daß Informations- und Kommunikationssysteme möglichst transaktionskostengünstig gestaltet werden sollen. Es gibt also ein eigenständiges aufgabenbezogenes organisatorisches Gestaltungsproblem der Kommunikation, das in der Organisationsliteratur bisher nur wenig berücksichtigt wird. Auf einige Aspekte dieses Problems wird im folgenden hingewiesen.

### **Direkte und indirekte Kommunikation**

Direkte (einstufige) Kommunikation verbindet Sender und Empfänger unmittelbar. Sie kann als synchrone Kommunikation (gleichzeitiges Tätigwerden von Sender und Empfänger zur Übertragung der Information; z. B. face-to-face- oder Telefongespräch) oder als asynchrone Kommunikation (Sender und Empfänger werden zeitlich versetzt tätig, um die Information zu übertragen; z. B. Brief, Aktenbearbeitung bzw. face-to-file-Kommunikation, sprachgespeicherte Kommunikation) stattfinden.

Indirekte (mehrstufige) Kommunikation verbindet Sender und Empfänger über Zwischenstufen (z. B. vertikale Kommunikation im Einliniensystem). Mehrstufige Kommunikation ist oft notwendig, um die Informationsversorgung aller beteiligten Stellen zu sichern und zugleich deren Stellungnahmen zu ermöglichen.

### **Kommunikationsrollen**

Unter Kommunikationsrolle versteht man die Verhaltenserwartungen, die an ein Mitglied im Kommunikationssystem gestellt werden; diese beeinflussen sowohl des-

sen eigenes Verhalten als auch das Verhalten ihm gegenüber (vgl. z. B. *Williams*, 1984, S.216–219; *Anders*, 1986, S.46–51, *Jablin* u. a., 1987). Häufig lassen sich Zusammenhänge zwischen Stellung und Rolle im Kommunikationssystem beobachten; beispielsweise bedingt eine zentrale Stellung im Kommunikationssystem eine aktive Kommunikationsrolle und umgekehrt. Man unterscheidet u. a. folgende Rollen:

**Stars** sind Organisationsmitglieder, die häufiger als andere als Kommunikationspartner gewählt werden. Sie vereinen meist mehrere Rollen in sich. Aufgrund ihrer Position in der Hierarchie sind sie formale Führer, oder, wegen ihrer Stellung im Kommunikationssystem, zumindest informale Führer.

**Boundary Spanner** sorgen für eine Verbindung des organisationsinternen Kommunikationssystems mit externen Partnern.

Rollenträger, die verschiedene, sonst unabhängige Gruppen kommunikativ verbinden, ohne jedoch selbst Mitglied zu sein, werden **Liaisons** genannt.

Im Gegensatz zu den vorgenannten Rollen unterhält der **Isolate** keine nennenswerten Beziehungen zu anderen Organisationsmitgliedern.

Gruppenintern kann man zwischen **Initiators**, die Kommunikationsprozesse in Gang setzen, **Terminators**, die sie beenden, **Relayers**, die ein eher ausgeglichenes Verhältnis zwischen Senden und Empfangen von Informationen haben, sowie **Bridges**, die kommunikative Kontakte zu Gruppenfremden einbringen, unterscheiden.

Organisationsmitglieder, die aufgrund ihrer Stellung im Kommunikationssystem bestimmte Kommunikationskanäle beherrschen, können die Rolle eines **Gate-keepers** wahrnehmen, d. h. sie können bestimmen, wann und in welchem Umfang Informationen in das Kommunikationssystem Eingang finden.

### Informationsfilterung

Bei mehrstufiger Kommunikation kann das Problem der (bewußten oder unbewußten) Informationsfilterung und -verzerrung auftreten. Auf den einzelnen Stufen wird die Nachricht unter Umständen verkürzt oder verfälscht weitergegeben, so daß letzten Endes versandte und empfangene Nachricht nicht übereinstimmen. Durch Umgehung der Stufen („bypassing“) versucht man in Unternehmen, die Qualität bestimmter Kommunikationswege zu verbessern. Beispiele sind die *Fayolsche* Brücke, die direkte Aussprache zwischen Betriebsleitung und Belegschaft auf der Betriebsversammlung, die direkte Weiterleitung von Verbesserungsvorschlägen an einen Bewertungsausschuß, Hausmitteilungen, die von der Unternehmensleitung direkt an alle Organisationsmitglieder gerichtet werden.

### Verständigungsprobleme

In direkten und indirekten Kommunikationskontakten tritt potentiell ein Verständigungsproblem auf. Der Sender ist sich nicht sicher, ob das, was er vermitteln will, vom Empfänger auch so verstanden wird, und umgekehrt. Mit Hilfe der Semiotik lassen sich drei Teilgebiete unterscheiden (vgl. *Carnap*, 1960, S.78). Demnach können Verständigungsprobleme die

- syntaktische Ebene (z. B. wenn bei der Übertragung Zeichen oder Symbole verlorengelassen werden oder vertauscht werden)

- semantische Ebene (z. B. bei verschiedener Interpretation der Bedeutung von Begriffen)
- pragmatische Ebene (z. B. bei ungleicher Interpretation der mit einer Nachricht verbundenen Absichten)

betreffen. Damit kommt der Information in Organisationen nicht nur eine in der Nachrichtentechnik vorherrschende syntaktische Dimension (vgl. *Shannon*, 1949), sondern vor allem auch eine semantische und pragmatische Funktion zu (vgl. *Weizsäcker/Weizsäcker*, 1972). Die Auslegungsbedürftigkeit zahlreicher Begriffe, die Vielfalt der Erfahrungs- und Lebenswelten der Beteiligten sowie unterschiedliche momentane Interessen- und Arbeitsschwerpunkte begünstigen abweichende Interpretationen und selektive Wahrnehmungen im Kommunikationsprozeß. Schließlich beeinflußt die Art der kommunizierten Information die Verständnisprobleme. Bei der Kommunikation innovativer (längst bekannter) und durch revolutionäres (traditionelles) Informationsverhalten generierter Information (zum Informationsverhalten vgl. z. B. *Kirsch*, 1978, S. 57 ff.) sind vergleichsweise höhere (geringere) Verständigungsprobleme zu erwarten (vgl. z. B. auch *Arrow*, 1982). Mit zunehmenden Verständigungsproblemen werden Transaktionskosten erhöht und die Koordination von Teilaufgaben erschwert.

Mit Hilfe entsprechender Personalauswahl, breiter, auf Verständnis unterschiedlicher Sachbereiche ausgelegter Ausbildung, Schaffung gemeinsamer, unternehmensintern eindeutig interpretierbarer Fachsprachen und Wertmuster und durch Erhöhung der **Redundanz** (Übermittlung derselben Nachricht in unterschiedlicher Codierung und/oder auf unterschiedlichen Kanälen) lassen sich die Verständigungsprobleme verringern.

### Kommunikationsmittel und Aufgabe

Der Aufgabenbezug bei der Wahl von Kommunikationsmitteln dringt erst jüngst mit dem Aufkommen neuer Kommunikationstechniken stärker ins Bewußtsein. In Abhängigkeit von der Aufgabenstellung und den daraus resultierenden Kommunikationserfordernissen läßt sich der Einsatz von Kommunikationsmitteln planen. *Abb. C.3-14* gibt dazu in Anlehnung an *Picot/Klingenberg/Kränzle* (1982) und *Picot/Brandt* (1984) einige Hinweise.

Die vier dort aufgeführten und empirisch überprüften Grundprobleme der Kommunikation in Organisationen sind tendenziell nach der Strukturiertheit des jeweiligen Kommunikationsproblems gereiht. Die Konsequenzen für die Wahl der Kommunikationsmittel und für die Standortwahl der Kommunikationspartner sind ebenfalls ihrer Tendenz nach angedeutet. Die mündliche Kommunikationsform mit ihren vielschichtigen Ausdrucks- und Dialogmöglichkeiten eignet sich stärker für die Lösung von gering strukturierten Kommunikationsproblemen bzw. Aufgaben (Fall 4 der *Abb. C.3-3*), bedarf jedoch gerade in Form der face-to-face-Kommunikation der räumlichen Nähe der Kommunikationspartner. Im Gegensatz dazu stärken wohlstrukturierte, invariante Aufgaben (Feld 1 der *Abb. C.3-3*) die Tendenz zur indirekten, dokumentenorientierten Kommunikation, weil die hohe Exaktheit der Koordinationsfragen die Schriftform erleichtert. Die Möglichkeit, die Unternehmung auf mehrere dezentrale Standorte aufzuteilen, wird kommunikationsseitig erleichtert,

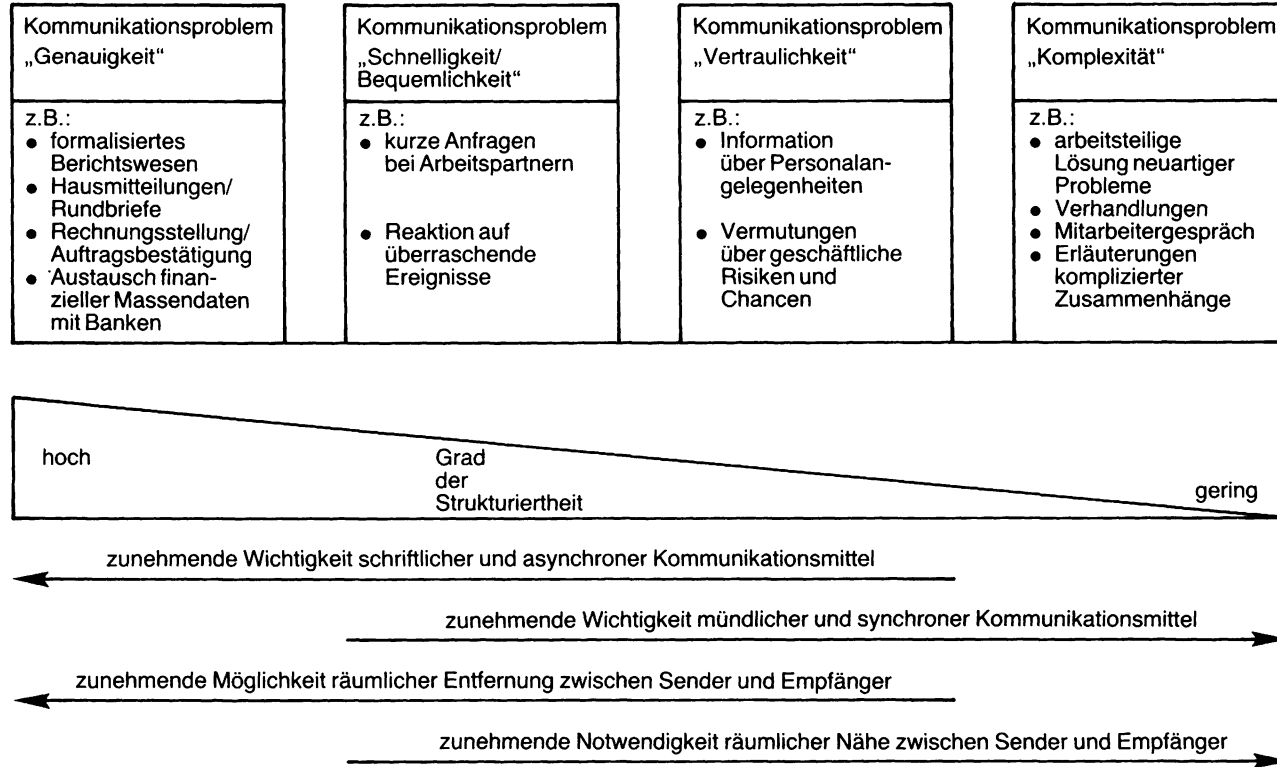


Abb. C.3-14: Grundprobleme der organisatorischen Kommunikation und Wahl von Kommunikationsmitteln bzw. räumliche Zuordnung zwischen Sender und Empfänger

falls dies z. B. aus Gründen einer Nutzung regional gebundener Produktionsfaktoren erforderlich sein sollte (Picot, 1985).

### **Offene und gebundene Kommunikation**

Auch das notwendige Ausmaß der Ungebundenheit von Kommunikationssystemen ist aufgabenabhängig festzulegen. Je unstrukturierter und veränderungsintensiver die Aufgabe, desto ungebundener sollte grundsätzlich das Kommunikationssystem sein. Hierzu hat die Kleingruppenforschung (Überblick z. B. bei Bössmann, 1967, S. 77 ff.) Grundlagen geliefert.

Offene bzw. freie Kommunikationssysteme, in denen jeder selbständig entscheiden kann, mit welchen internen oder externen Stellen er auf welchem Wege Informationen austauscht, begünstigen die Wissensvermittlung und Flexibilität der Unternehmung. Sie führen jedoch unter Umständen zu schwerer plan- und kontrollierbaren Arbeitsstrukturen sowie zu höheren Kosten. Offene Kommunikationsnetze werden durch sogenannte Vollstrukturen symbolisiert, in denen zwischen allen Punkten Verbindungen bestehen.

Gebundene Kommunikationssysteme, die keine freie Wahl der Kommunikationsbeziehungen zulassen, sondern Kommunikationspartner und Kommunikationsmittel aufgabenabhängig vorschreiben, vermeiden die erwähnten Nachteile, führen jedoch unter Umständen zu Inflexibilität. Die verschiedenen Abstufungen gebundener Kommunikation werden durch die Netztypen Stern (alle Kommunikationsbeziehungen laufen über einen zentralen Punkt), Kette (die Kommunikationspunkte sind in einer festen Reihenfolge nacheinander geschaltet), Kreis (wie Kette, aber Anfangs- und Endpunkt sind miteinander verbunden) und Rad (Kombination von Kette und Stern) symbolisiert.

Grundsätzlich gilt, daß sich die Muster der Netzwerke von Kommunikationspartnern, mit denen jemand zur Erfüllung von Aufgaben in Kontakt steht, von den Mustern der Weisungs- und Aufgabenbeziehungen unterscheiden, die sich aus der Gestaltung der Aufgabenteilung, des Leitungssystems und der Prozesse ergeben. Kommunikationsnetzwerke umfassen in der Regel wesentlich mehr Kontaktstellen, sie beziehen sich auf zahlreiche interne und externe Informationsempfänger und -lieferanten, und sie berücksichtigen auch ungeplante aufgabenbezogene Kommunikationsbeziehungen (siehe unten). Auch deswegen wäre es falsch, die Festlegung des Kommunikationssystems allein von der Festlegung der Aufgabenverteilung und der Kompetenzen abhängig zu machen.

### **Inhaltliche und soziale Funktion der Kommunikation**

Die Kommunikation in der Unternehmung beeinflusst in hohem Maße die sozialen Beziehungen zwischen den Organisationsmitgliedern und damit das „Klima“ in dem die Aufgaben erfüllt werden. Interpersonelle Kommunikation (vgl. Watzlawick/Beavin/Jackson, 1969, S. 53 ff.) hat immer und gleichzeitig sowohl eine inhaltliche (Übertragung einer Sachinformation) als auch eine soziale Funktion (Entwicklung der persönlichen Beziehungen). Die soziale Funktion steht dabei häufig im Vordergrund, auch wenn es anscheinend allein um sachliche Inhalte geht. Beispiel: Jemand

liefert seinem Vorgesetzten dauernd Berichte und Analysen, die für dessen Arbeit von Nutzen sein könnten (inhaltlicher Aspekt); aus der Sicht des Informationslieferanten dient diese Kommunikation jedoch primär der Gewinnung von Aufmerksamkeit, Anerkennung und Vertrauen dadurch, daß die Fähigkeit, angemessene Sachinformationen zu liefern, nachgewiesen wird; ähnlich mag sich dies aus der Sicht des Informationsempfängers darstellen: die Berichte sind für ihn der Beweis, daß er von der anderen Person „richtig“ verstanden wird und daß er sich auf sie verlassen kann. Insofern dient also Kommunikation der (in diesem Falle aufwendigen) Klärung sozialer Beziehungen.

### **Digitale und analoge Kommunikation**

Während inhaltliche Fragen in vielen Fällen durch eindeutige, z. B. alpha-numerisch geschriebene und grammatikalisch verbindliche Sprachen kodiert werden können (sog. digitale Kommunikation), ist dies für den sozialen Aspekt in der Regel nicht möglich. Hier muß auf bildhafte, symbolische, assoziative Weise versucht werden, die „Stimmung“ zu vermitteln (Tonlage, Mimik, Gestik, Gestaltung der Kommunikationsumgebung, Andeutungen). Man spricht deshalb auch von analoger Kommunikation (*Watzlawick/Beavin/Jackson*, 1969, S.61 ff.). Diese ist für den Aufbau und für die Weiterentwicklung vertrauensvoller sozialer Beziehungen von größter Wichtigkeit, weil sie angibt, in welcher Weise der Sender die übermittelten Inhalte hinsichtlich der Beziehung zwischen ihm und dem Empfänger interpretiert (Metakommunikation). Es macht einen Unterschied, ob ein Monatsergebnis über den Datenterminal übermittelt oder mit fröhlicher (bzw. sorgenvoller) Mine überbracht wird. Das größte Potential für die analoge Kommunikation besitzt der mündliche und bildliche, vor allem der face-to-face-Kontakt. Da die Entwicklung von Vertrauen in Organisationen transaktionskostenmindernd wirkt (Erleichterung von Kooperation und Anpassung an Wandel) und da sich interpersonelles Vertrauen vor allem mit Hilfe analoger Kommunikation im face-to-face-Kontakt entwickeln kann, ist bei der Gestaltung des organisatorischen Kommunikationssystems auch aus wirtschaftlichen Gründen auf eine ausreichende Gewährleistung von mündlichen, insbesondere face-to-face-Kommunikationsmöglichkeiten zu achten.

### **Informelle Kommunikation**

Interpersonelle Kommunikation ist auch die Voraussetzung für das Phänomen der informellen Gruppen (im Unterschied zu formal geplanten organisatorischen Mehrpersoneneinheiten). In den berühmten *Hawthorne*-Experimenten zwischen 1928 und 1932 (*Roethlisberger/Dickson*, 1939) wurde zufällig festgestellt, daß die Qualität der sozialen Beziehungen zwischen den Mitgliedern einer Arbeitsgruppe ganz bedeutenden Einfluß auf die Arbeitsleistung ausübt, und zwar weitgehend unabhängig von sonstigen objektiven Faktoren wie Beleuchtung, Raumgestaltung usw. Durch die gute zwischenmenschliche Kommunikation am Arbeitsplatz entstanden Gruppen mit einem Wir-Gefühl, das sich leistungssteigernd auswirkte. Neben dem ständigen Zusammensein am Arbeitsplatz können gleichartige hierarchische Positionen, gleichartige außerbetriebliche Interessen und Bekanntschaften sowie gleichartiges Prestige von Positionen Anlässe für intensivierete Kommunikation im Betrieb und damit für informelle Gruppenbildung sein (vgl. *Dahrendorf*, 1962, S.90). *Abb. C.3-15*

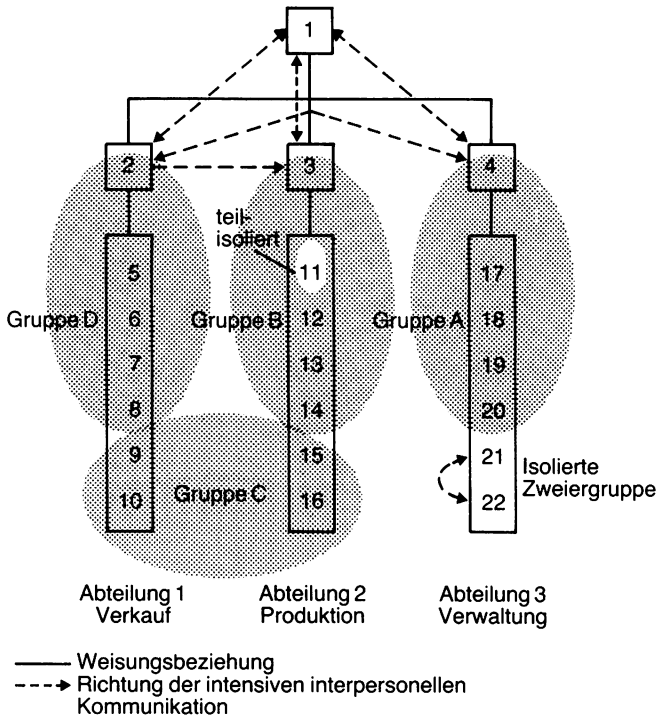


Abb. C.3-15: Informelle Gruppen und informelle Kommunikationsbeziehungen in der formalen Organisation (aus Vereinfachungsgründen sind die Kommunikationsbeziehungen innerhalb der Gruppen nicht aufgezeigt)

zeigt in Anlehnung an *Rogers/Agarwala-Rogers* (1976, S. 131) beispielhaft, wie das Netz intensiver personeller Kontakte (informelle Gruppen und informelle Kommunikationsbeziehungen) die formale Organisation überlagert und daß dadurch auch isolierte Positionen entstehen können.

Sofern die Ziele informeller Gruppen und informeller Kommunikationsbeziehungen mit den Sachzielen der Unternehmung in Einklang stehen und die informellen Gruppenführer nicht zu stark mit den formalen Leitern rivalisieren, sind sie für die Aufgabenerfüllung der Organisation förderlich. Im Falle eines Konflikts mit Zielen und Aufbaustrukturen der Unternehmung können sie jedoch auch Anlaß zu personalpolitischen oder reorganisatorischen Maßnahmen sein.

Auch über die Bildung informeller Gruppen hinaus ist jede Unternehmung in vielfältiger Weise auf ungeplante, informelle Kommunikationsbeziehungen angewiesen. Weder lassen sich alle Informationsprobleme und Handlungsnotwendigkeiten für die Erfüllung gegebener Aufgaben bei der Organisationsgestaltung vorwegnehmen, noch könnten notwendige Aufgabenveränderungen, Initiativen und Neuerungen spontan erprobt oder flexibel genug verwirklicht werden, wollte man sich nur auf formal geplante Handlungen und Informationsbeziehungen stützen. Insofern benötigt jede Organisation ein gewisses Maß an individuellen Gestaltungsspielräumen und auch regelwidrigem Handeln; sie bedarf **brauchbarer Illegalität** (*Luhmann*, 1976, S. 304ff.).



### 2.3.6. Macht

Eine Organisationsstruktur wird geschaffen, um arbeitsteilige Aufgabenerfüllung in möglichst abgestimmter Form zu gewährleisten. Insofern dient die Organisationsstruktur der sachzielorientierten Eingrenzung von Handlungsspielräumen und der Verhaltensbeeinflussung der Organisationsmitglieder. Eine derartige Einflußnahme kann auch als eine Form der Machtausübung gekennzeichnet werden; „Macht bedeutet jede Chance, innerhalb einer sozialen Beziehung den eigenen Willen auch gegen Widerstreben durchzusetzen, gleichviel worauf diese Chance beruht“ (Weber, 1972, S.28).

Die Bedeutung der Macht in Organisationen ergibt sich durch die personelle Teilung zwischen Willensbildung und Willensdurchsetzung. Die Organisationsstruktur als Hilfsmittel der Willensdurchsetzung beruht auf der Chance, daß die Organisationsmitglieder die formal gesetzte Ordnung der Unternehmung anerkennen, weil sie an die **Legitimität** des Zustandekommens **der organisatorischen Regeln** glauben. Die Wichtigkeit formaler Positionen wird häufig noch durch entsprechende Wertschätzungssymbole (Büroausstattung, Dienstwagen, Kleidung usw.) zu unterstützen versucht, d. h. die **Hierarchie formaler Machtpositionen** wird durch eine **Statushierarchie** ergänzt. Sofern allerdings der Glaube an die Rechtmäßigkeit und Anerkennungswürdigkeit einer Ordnung schwach ist oder gar fehlt, ist allein mit Hilfe formaler Regeln (Gesetze, Satzungen, Verträge, Richtlinien) und zusätzlicher Symbole keine sachzielorientierte Willensdurchsetzung zu gewährleisten.

Die **Organisationsstruktur als Macht kraft legitimer Ordnung** wird abgestützt und ergänzt durch Rückgriff auf **weitere Machtgrundlagen**, die bei der Ausfüllung der Stellenaufgaben wirksam werden und vom Organisator je nach zu lösender Aufgabenstellung zu berücksichtigen sind. Nach *French/Raven* (1959) sowie *Irle* (1971) sind dies neben der bereits erwähnten

- Macht durch **formale Legitimation**, die legale Herrschaft und formale Autorität verleiht,  
die folgenden Machtbasen:
- Macht durch **Belohnung oder Bestrafung** (Sanktionen); anforderungsgerechtes Handeln wird durch Ankündigung von Belohnungen zu erzeugen, anforderungswidriges Handeln durch Androhung von Bestrafungen zu vermeiden versucht. Der Erfolg hängt davon ab, ob der Machtunterworfenen auf Belohnungen und Bestrafungen reagiert, wie hoch die Ressourcenvorräte des Machtausübenden sind und ob der seine Ankündigungen wahr macht. In diesen Bereich der Verhaltensbeeinflussung fallen zahlreiche Aspekte des Arbeitsrechts und der Personalpolitik (vgl. Beitrag B.7).
- Macht durch **Identifikation**; der Machtunterworfenen erkennt die Persönlichkeit des Machtausübenden als Vorbild an („charismatische Herrschaft“), so daß es durch persönliche Autorität zu einer Einflußnahme auf das Handeln kommt. Führungstheorien beschäftigen sich mit dieser Form interpersoneller Beeinflussung (vgl. Kapitel B.7-2).
- Macht durch **Informationsvorteil**; hier ist der Glaube an das überlegene Fachwissen (Fachautorität) die Grundlage der Verhaltensbeeinflussung. Ausbildung, allgemei-

ne Berufserfahrung, Spezialwissen oder besondere fachliche Leistungen eines Stelleninhabers veranlassen einen Dritten, die ihm von dort gegebenen Informationen und Anweisungen zu akzeptieren, weil er dessen Sachverständigkeit von vornherein anerkennt. Auf einer derartigen Expertenstellung beruht oftmals die Macht von Stäben.

- Macht durch **Umfeldkontrolle** (ecological power); Machtausübung besteht hier in der faktischen Veränderung der Handlungsmöglichkeiten eines Dritten. So kann jemand durch (vorübergehendes) Nichtzurverfügungstellen von für die Aufgabenerfüllung wichtigen Mitteln (etwa bestimmte Akten und Informationen, Geräte, Reisemittel) in seinen Handlungsmöglichkeiten beschränkt werden, und umgekehrt.

Zu betonen ist, daß Machtbeziehungen meist reziprok und mehrstufig sind. So steht der legitimierte und Sanktionsmacht eines Vorgesetzten z. B. der Informationsvorteil spezialisierter Untergebener gegenüber, von deren fachlich kompetenter Kooperation er weitgehend abhängt. Der Vorgesetzte selbst ist zudem der Machtausübung seiner Vorgesetzten ausgesetzt. Schließlich ist die Unternehmung bei ihrer Aufgabenerfüllung je nach Beziehungen mit ihrer Umwelt externer Beeinflussung ausgesetzt (Wettbewerb, mächtige Kunden, mächtige Lieferanten, Staat), die sich ebenfalls auf einzelne der erwähnten Machtbasen stützt und die die interne Machtstruktur der Organisation stark prägen kann.

Je strukturierter die Aufgabe und je geringer ihre Veränderlichkeit (Feld 1 der *Abb. C.3-3*), desto stärker herrscht legitimierte Macht sowie Macht durch Belohnung und Bestrafung vor, weil Zuständigkeit und Leistungen klar meßbar sind. In großen Unternehmen kommt dieser Effekt noch stärker zum Tragen, weil personenbezogene Machtbasen in mehrstufigen, schwer überschaubaren Systemen eine geringe Wirksamkeit haben. Im umgekehrten Fall (Feld 4 der *Abb. C.3-3*) muß sich die Macht eher auf persönliche und vor allem fachliche Autorität (Macht durch Identifikation und Information) stützen, da der Rückgriff auf formale Machtbasen in derartigen Problemlösungsprozessen kaum überzeugend, sondern eher blockierend wirkt.

## 2.4. Typische Organisationsstrukturen

Im vorangegangenen Abschnitt zu den Variablen der Organisationsstruktur wurde die Komplexität des Gestaltungsproblems, besonders im Zusammenhang mit den vier Aufgabenmerkmalen, bereits theoretisch angedeutet. Dabei muß man sich zusätzlich klar machen, daß eine Kombination von Bedingungsmerkmalen nicht unbedingt für die Unternehmung als Ganzes, sondern in unterschiedlicher Zusammenstellung für einzelne Bereiche gelten kann (z. B. Verkaufsaufgaben mit hoher Veränderlichkeit und Unähnlichkeit, Produktionsaufgaben mit geringer Veränderlichkeit und hoher Ähnlichkeit).

Es soll nun versucht werden, die gewonnenen Einblicke durch realitätsnahe Strukturierungsformen zu illustrieren. Dabei wird vorwiegend aus Platzgründen nicht der Weg gewählt, die Organisationsstrukturen ganz bestimmter Unternehmungen vorzustellen (vgl. die zahlreichen Beispiele bei *Bleicher*, 1981, Teil II). Vielmehr soll unter Verwendung des hier vorgestellten Bezugsrahmens sowie in Anlehnung an die von

	einfache Kleinunternehmung	bürokratisierte Massenproduktion	professionalisierte Dienstleistung	divisionalisierte Unternehmung	Ad hoc-Kratie
<b>Merkmale der Aufgaben (Bedingungen)</b>					
Strukturiertheit	überschaubar, mäßig bis gut strukturierte Aufgaben	sehr hoch	gering	mäßig bis gut	sehr gering
Veränderlichkeit	meist hoch (Wettbewerb)	gering	mäßig	mäßig	hoch (Innovation, Wettbewerb)
Häufigkeit (Größe)	klein	sehr groß	unterschiedlich	groß	meist klein
Ähnlichkeit	homogene Aufgaben	groß	gering	heterogen	sehr gering
<b>Merkmale der Organisationsstruktur</b>					
Aufgabenverteilung	geringe Stellenspezialisierung, verrichtungsorientierte Abteilungsbildung	hohe Spezialisierung, meist verrichtungsorientierte Abteilungsbildung, starke Interdependenz	autonome, objektorientierte Aufgabenbereiche, wenig Interdependenz, mäßige Stellenspezialisierung	objektorientierte Organisation, meist hohe Stellenspezialisierung	keine Stellenspezialisierung, teamorientierte Einheiten, Projektorientierung
Verteilung von Weisungsrechten	Einliniensystem ohne Stäbe	Einliniensystem mit ausgeprägten Stäben und Zentralbereichen, z. T. funktionales Weisungsrecht	Liniensystem mit funktionalem Weisungsrecht der Verwaltung, flache Hierarchie	Liniensystem mit funktionalem Weisungsrecht von Zentralabteilungen	Mehrliniensystem mit Teamcharakter
Verteilung von Entscheidungsrechten	wenig Delegation oder Partizipation	kaum Delegation oder Partizipation, klare Trennung von Entscheidung und Ausführung	viel Delegation	Delegation an die Sparten	hohe Delegation und Partizipation (Selbststeuerung)

Programmierung	sehr gering	starre Ablaufprogrammierung mit Maschinenunterstützung, detaillierte Planung u. Kontrolle, viel Dokumentation	Rahmenrichtlinien, Standardisierung von Fähigkeiten und Wertorientierung	Standardisierung des Outputs, Planung und Kontrolle	Standardisierung von Fähigkeiten und Wertorientierung
Kommunikationssystem	mündlich, direkt, ungebunden	vorwiegend indirekt gebunden, stärker schriftlich	vorwiegend mündlich, direkt und ungebunden (außer mit Zentrale)	gebunden, schriftlich, direkt und indirekt	mündlich, direkt und ungebunden
Machtssystem	Macht durch Identifikation und Legitimation	legitimierte und Sanktionsmacht, starke Expertenmacht, häufig externe Abhängigkeiten	Expertenmacht, Macht durch Identifikation	legitimierte und Sanktionsmacht, Expertenmacht	Expertenmacht, Macht durch Identifikation
<b>wichtigstes Koordinationsmittel</b>	persönliche Anweisung und Kontrolle	Ablaufstandardisierung (starke oder verzweigte Programmierung)	Standardisierung von Qualifikationen	standardisierte Ergebnisse der Sparten	freie Kommunikation und Selbststeuerung
<b>wichtigster Bereich der Organisation</b>	Unternehmensleiter (Unternehmer)	Planung und Kontrolle der Produktion	Fachpersonal auf der Ebene der Leistungserstellung	zweite Führungsebene (Spartensteuerung)	Gruppen mit qualifiziertem Fachpersonal

Abb. C.3-16: Fünf Strukturtypen der Organisation (in Anlehnung an Mintzberg)

Mintzberg (1979, S.299 ff. und 1981) dargestellten Typen von Organisationsstrukturen ein Eindruck von realen Strukturformen vermittelt werden. *Abb. C.3-16* dient hierbei als Überblick und Orientierungshilfe. In der Randspalte der Abbildung sind die Bedingungsfaktoren und die Strukturvariablen sowie das bei einem Strukturtyp wichtigste Koordinationsinstrument und die wichtigste Organisationseinheit aufgeführt. In der Kopfzeile sind fünf Strukturtypen benannt, deren spezifische Bedingungen und strukturellen Ausprägungen in den Feldern der Abbildung jeweils stichwortartig erwähnt sind.

#### **2.4.1. Einfache Kleinunternehmung**

Dieser Typus tritt zahlreich und in vielfältiger Form im großen Bereich der mittelständischen und kleingewerblichen Unternehmungen auf. So hatten in der Bundesrepublik Deutschland im Jahre 1987 rund 73% der etwa 44400 Betriebe des verarbeitenden Gewerbes (Betriebe sind nicht notwendigerweise auch rechtliche Unternehmenseinheiten) weniger als 100 Beschäftigte; nur etwa 2% dieser Betriebe wiesen mehr als 1000 Beschäftigte auf (*Statistisches Jahrbuch*, 1987, S.176). Die simple Kleinunternehmung bewältigt überschaubare, mäßig bis gut strukturierte, homogene Aufgaben, häufig unter schwierigen Wettbewerbsbedingungen. Wenig formelle Organisation und viel Koordination durch direkte persönliche Weisung des Unternehmers kennzeichnet die Organisationsstruktur dieses Typus. Aufgrund ihrer geringen Größe und einfachen Strukturen sind derartige Unternehmungen sehr beweglich und können auf wechselnde Marktanforderungen rasch und unkompliziert reagieren.

#### **2.4.2. Bürokratisierte Massenproduktion**

Die Industrialisierung hat zu einer kontinuierlichen Massennachfrage nach bestimmten ausgereiften Gütern (z. B. Fahrzeuge, Haushaltswaren, industrielle Vorprodukte und Materialien) geführt. Unter Wettbewerbsbedingungen führt die industrielle Befriedigung dieser Massennachfrage zur Entstehung von besonderen Großbetrieben, die durch hochspezialisierte Organisation der Produktion unter Ausnutzung von Größenvorteilen (Fixkostendegression; kapitalintensive und arbeitssparende Fertigungstechnologie) die Produkte zu niedrigen Durchschnittskosten erzeugen und zu wettbewerbsfähigen Preisen verkaufen können. Voraussetzung für diese Organisationsform ist, daß die Aufgaben sehr gut durchstrukturiert werden, in gleichartige Teilaufgaben zerlegt und auf spezielle Organisationseinheiten verteilt werden („Taylorisierung“). Die (automatisierte) Fließbandfertigung ist dafür ein augenfälliges Beispiel. Der hohe Technisierungs- und Spezialisierungsgrad führt zur strikten Trennung von finanzieller, technischer, mengenmäßiger und terminlicher Planung der Produktion einerseits, die von mächtigen Fachabteilungen und Stäben abgewickelt wird, von der Durchführung der Produktion andererseits, die von Facharbeitern sowie an- und ungelerten Arbeitskräften in der Fabrik vollzogen wird. Diese Trennung von Leitung und Ausführung, verbunden mit der straffen Linienorganisation sowie einem hohen Standardisierungs- und Formalisierungsgrad der Arbeitsprozesse lassen den Eindruck einer bürokratischen Maschinerie entstehen. Viele Probleme der Humanisierung des Arbeitslebens sowie der Entfremdung und der Motivation der Ar-

beitskräfte verbinden sich mit diesem Typus einer hocharbeitsteiligen und zugleich wegen ihrer Größe schwer überschaubaren Unternehmungsorganisation. In einer Gesellschaft mit Anspruch auf preiswerten Massenkonsum wird dieser Organisationsstypus jedoch nach wie vor große Bedeutung behalten.

#### 2.4.3. Professionalisierte Dienstleistung

Gerade im Dienstleistungsbereich gibt es viele relativ dauerhafte Aufgaben, die schlecht strukturierbar sind und deshalb ganzheitlich sowie nur mit erheblicher fachlicher Qualifikation erfüllt werden können. Typisch ist etwa die Arbeit von Ärzten und Pflegepersonal in Krankenhäusern, von Lehrern und Professoren in Schulen und Universitäten, von Rechtsanwälten, Planern oder Beratern in größeren Dienstleistungsunternehmen. Gekennzeichnet ist die Organisationsstruktur meist durch autonome (kaum interdependente) Aufgabenbereiche der Fachleute mit hoher Entscheidungsdelegation, gestützt von einer zentralen Verwaltung sowie von unterstützendem Fachpersonal, die die Facharbeit von Routinearbeiten entlasten und in Sonderfragen (z. B. Haushalt/Budget, Personalverwaltung) hinzugezogen werden können. Wichtigstes Instrument zur Qualitätssicherung und Koordination der dezentral geleisteten Arbeiten ist neben allgemeinen Richtlinien der Aufgabenerfüllung die Standardisierung der Fähigkeiten (z. B. Abschluß bestimmter Ausbildungsgänge als Eingangsvoraussetzung), über die eine möglichst reibungslose Abstimmung der zu leistenden Arbeiten auf einheitlichem Niveau erreicht werden soll.

#### 2.4.4. Divisionalisierte Unternehmung

Vor allem diversifizierte Unternehmungen, deren Aufgabenspektrum heterogen ist, und sehr große Unternehmungen weisen divisionalisierte Organisationsstrukturen auf (Unternehmungen mit mehreren relativ autonomen objektorientierten Bereichen). Diese Organisationsform ist heute unter großen Unternehmungen sehr weit verbreitet. In der Bundesrepublik Deutschland führten etwa 40% der mittleren (100 bis 900 Beschäftigte) und etwa 50% der großen Unternehmungen (mehr als 1000 Beschäftigte) gegen Ende der 60er und zu Beginn der 70er Jahre diese Organisationsform ein, manche verfügten schon zuvor darüber (*Kirsch/Esser/Gabele*, 1979, S. 3 ff.; *Bühner/Walter*, 1977).

Da bei der Divisionalisierung auf der Grundlage strategischer Überlegungen „Unternehmungen in der Unternehmung“ gebildet werden, die dann aus der Sicht der Gesamtunternehmung zu steuern und zu kontrollieren sind, eignen sich dafür vorwiegend relativ gut strukturierbare Aufgabenbereiche ohne zu große Veränderlichkeit und mit zugleich hohen Aufgabenvolumina; derartige Aufgabenmerkmale rechtfertigen nämlich eher eine Objektzentralisation und ermöglichen zugleich eine integrierte Planung und Kontrolle sowie wirtschaftliche Leistungsvergleiche. Die Sparten selbst werden nach dem Kriterium eines standardisierbaren Ergebnisses (z. B. einfach zu kontrollierende Mengen- und Wertgrößen als Zielvorgaben) gebildet, an denen sich die relativ autonome unternehmerische Aktivität der Spartenleitung ausrichten kann.

Entscheidend für das Funktionieren der Gesamtunternehmung ist die zweite Führungsebene, die die Sparten zu steuern und zu koordinieren hat.

Betriebswirtschaftlich wichtige Sonderprobleme der Spartenorganisation, wie etwa die Formulierung aussagekräftiger Beurteilungskriterien, Motivation und Entgelt der Spartenleitungen, Integration der Sparten in die Unternehmungsstrategie, Abstimmung zwischen dem langfristigen Planungshorizont der Unternehmungsleitung und der kurzfristigen Handlungsorientierung der Sparten, Bildung von Verrechnungspreisen, Anpassungsfähigkeit an Wandel können an dieser Stelle nicht vertieft werden (vgl. hierzu *Poensgen*, 1973; *Welge*, 1975; *Frese*, 1988, S. 298 ff.; *Koch*, 1983).

#### **2.4.5. Ad hoc-Kratie**

Die Ermöglichung der Herrschaft von Spontanität, Improvisation und Kreativität (von *Mintzberg* in Anlehnung an *Toffler* adhocracy genannt) wird zum notwendigen, durch Organisation sicherzustellenden Prinzip des letzten hier zu besprechenden Strukturtyps. Sehr hohe Schwierigkeitsgrade, erhebliche Veränderlichkeit (vor allem Neuartigkeit und Innovationsbedarf), Heterogenität und geringe Volumina kennzeichnen die Aufgabensituation, der sich beispielsweise viele Unternehmen und Unternehmungsbereiche der Luft- und Raumfahrt, der neuen Informations-, Kommunikations- und Gentechnologien, des Medienbereichs sowie des Forschungs-, Beratungs- und Dienstleistungssektors gegenübersehen. Aus der Menge dieser Unternehmen sowie der einfachen Kleinunternehmen entstehen die Wirtschaftszweige der Zukunft, die die heutigen Großunternehmen der Massenproduktion ablösen und ergänzen müssen. Um neuartige Problemlösungen, die in der Ad hoc-Kratie immer wieder verlangt werden, rasch zu erzeugen, ist ein freier, durch formale Regelungen nicht gehinderter Informations- und Meinungsaustausch sicherzustellen; dadurch soll zugleich auch die notwendige fachliche Weiterentwicklung des hochqualifizierten Personals gelingen. Wichtigstes Koordinationsinstrument ist die direkte offene Kommunikation zwischen allen an einem Projekt Beteiligten, die sich als Gruppe selbst steuern. Kleine, funktionsfähige Gruppen und Teams, deren Zusammensetzung problemabhängig wechselt, sind wichtiger als feste Kompetenz- und Weisungssysteme. Eine Programmierung der Prozesse kann hier nur indirekt und nur über Qualifikation sowie vor allem über gemeinsame Wertorientierung (Vertrauen, Qualitätsvorstellungen, Problemverpflichtung) gelingen. Hochqualifiziertes, kommunikations- und entwicklungsfähiges Fachpersonal wird zum wichtigsten Produktionsfaktor der Unternehmung.

### **3. Änderung der Organisationsstruktur**

#### **3.1. Ursachen des Änderungsbedarfs**

Erblickt man in den organisationsrelevanten Aufgabenmerkmalen und in hinter ihnen stehenden wirtschaftlichen, technischen, sozialen und rechtlichen Einflußfaktoren die wichtigsten Bedingungen, die die Organisationsstruktur prägen, so ist jede

Veränderung dieser Bedingungen auch als potentielle Quelle für einen Anpassungs- (Reorganisations-)bedarf der Organisationsstruktur einzustufen. Bei der Beurteilung des Änderungsbedarfs sind nicht nur mögliche Anpassungen der Struktur der internen Organisation (vgl. Kapitel C.3-2), sondern auch die möglichen Veränderungen der Aufgabenverteilung zwischen externen und internen Aufgabenträgern (vgl. Abschnitt C.3-1.3) in Erwägung zu ziehen.

Verbessertes Wissen, neue technische Möglichkeiten und marktliche Stabilisierungen führen häufig dazu, daß sich der Strukturierungs- bzw. Standardisierungsgrad von Aufgaben erhöht und ihre Veränderlichkeit abnimmt. Dies hat eine Änderung der Aufgabenverteilung und des Programmierungsgrades der Abläufe zur Folge (z. B. beim Übergang von der Werkstattfertigung zur Fließfertigung industrieller Produkte). Ein derartiger Aufgabenwandel kann zudem die Notwendigkeit signalisieren, für bestimmte Teilaufgaben von der internen zur externen Aufgabenerfüllung überzugehen (vertikale Desintegration), wenn externe Stellen Spezialisierungsvorteile aufweisen oder wenn wegen des erhöhten Standardisierungsgrades der Aufgabe bei marktlicher Koordination geringere Transaktionskosten auftreten; die relativ hohen Fixkosten der internen Kapazitätsbereithaltung, Überwachung und Koordination können entfallen zugunsten der niedrigeren variablen Kosten marktlicher Beschaffung eines Standardguts (z. B. teilweiser Übergang von interner Eigenprogrammierung der EDV zu externem Bezug von EDV-Standard-Software; vgl. *Picot/Reichwald/Schönecker*, 1985).

Eine wichtige, in Wissenschaft und Praxis viel diskutierte Quelle des organisatorischen Anpassungsbedarfs stellt die Aufgabendimension Häufigkeit (Größe) dar. Vor allem wachsende Unternehmungen durchlaufen verschiedene kritische Stadien, die u. a. strukturelle Veränderungen notwendig machen (z. B. *Greiner*, 1972; *Albach*, 1976; *Mintzberg*, 1979, S. 24 ff.; *Kirsch/Esser/Gabele*, 1979, S. 8). Die mit einem nachhaltigen Wachstumsprozeß typischerweise verbundene Umwandlung eines handwerklichen Kleinbetriebs in einen verrichtungsorientiert gegliederten Mittelbetrieb und schließlich in ein divisionalisiertes Großunternehmen mit Matrixstrukturen und Standortstreuung bringt zahlreiche tiefgreifende organisatorische Veränderungen mit sich.

Neben größerem Änderungsbedarf der beschriebenen Art gibt es stets eine Fülle kleinerer, vorwiegend ablauforganisatorischer Anpassungen. Sie werden insbesondere durch Aufgabenveränderungen in Teilbereichen, durch Verbesserungsvorschläge (z. B. Verkürzung von Durchlaufzeiten, Vereinfachung von Formularen) oder durch technischen Wandel (z. B. Übertragung von bisher manuellen Arbeitsschritten auf Maschinen) ausgelöst und spielen in der Rationalisierungspraxis als permanente Aufgaben eine wichtige Rolle.

### **3.2. Probleme des Erkennens von Veränderungsbedarf und der Durchsetzung von Änderungen**

Große Schwierigkeiten bereitet in der Praxis das frühzeitige Erkennen und Bewältigen des Anpassungsbedarfs. Zum einen fehlen bisher organisationspolitische Informations- oder Frühwarnsysteme, die den Verantwortlichen rechtzeitig und verlässlich eine relevante Veränderung des organisatorischen Bedingungsrahmens anzeigen



könnten. Zum anderen sind derartige Änderungen oft auch deshalb schwer zu erkennen, weil sie sich schleichend und somit zunächst kaum spürbar entwickeln. Schließlich ist die Neigung vieler Menschen, Bestehendes zu rechtfertigen und Änderungen nur zögernd zu ertragen, ein weiteres Hindernis für ein rechtzeitiges Anerkennen von Anpassungserfordernissen.

Erst wenn **Symptome** wie Beschwerden, Mißverständnisse, verlängerte Durchlaufzeiten, Konflikte, Überlastungen, Kostenerhöhungen, entgangene Geschäfte, Fluktuation und Abwesenheit des Personals unübersehbar werden und wenn zugleich der Druck der Umwelt die Erhaltung der Wettbewerbsfähigkeit erzwingt, wird das Erfordernis einer Strukturanpassung unabweisbar.

Die Einsicht, daß etwas zu ändern ist, bedeutet noch nicht, daß eine bestimmte Lösung auch akzeptiert wird. Die Neigung ist weit verbreitet, die Änderungslast auf andere abzuwälzen und sich selbst den status quo zu erhalten. Organisatorische Strukturveränderungen büren dem einzelnen oftmals zwar gut abschätzbare zusätzliche Kosten (z. B. Umstellungs- und Lernkosten) auf, sie ermöglichen jedoch meist keine verlässliche Prognose seiner Nutzenveränderung. Mit organisatorischen Veränderungen sind in der Regel schwer überschaubare personelle Verteilungswirkungen hinsichtlich des Arbeitsplatzrisikos, der wahrgenommenen Breite und Wichtigkeit der zu erfüllenden Aufgaben, des Zugangs zu Informationen, der sozialen Kontakte und nicht zuletzt der Karrierechancen verbunden. In den meisten Fällen gibt es nicht nur Gewinner, sondern auch Verlierer im Gefolge von Reorganisationen. Aus den genannten Gründen entstehen gegenüber organisatorischen Anpassungsprozessen häufig erhebliche **Widerstände**.

Sofern eine freiwillige Abwanderung der „Widerständler“ nicht in Frage kommt, kann mit Hilfe von

- **Aufklärung** (rationale Information über Vor- und Nachteile der verschiedenen Alternativen)
- **Umerziehung** (Anpassung der verinnerlichteten Normen an die neue Situation) oder von
- **Macht und Zwang** (Schaffung vollendeter Tatsachen durch legitimierte Macht, Bestrafung, Austausch von Eliten)

versucht werden, die Widerstände zu überwinden (*Chin/Benne, 1975*). Darüber hinaus kommt die **Partizipation** der Betroffenen an Reorganisationsentscheidungen in Frage, um konsensfähige Alternativen zu entwickeln und durchzusetzen.

Gerade im Falle unternehmungswweiter Veränderungen (z. B. Einführung von EDV) sind unterschiedliche hierarchische **Ansatzpunkte** denkbar, um eine allgemeine Akzeptanz der gewünschten Maßnahmen zu erreichen (*Bartölke, 1980, Sp.1472f.; Schanz, 1982, S.354ff.*):

- **Von-oben-nach-unten-Strategie** (mit der Einführung einer Reorganisation an der Unternehmungsspitze beginnen, um durch den Vorbildcharakter und die Autorität der Leitung die Ausbreitung zu sichern);
- **Von-unten-nach-oben-Strategie** (Sicherstellung der Bedürfnisberücksichtigung auf unterster Ebene, von dort Ausbreitung nach oben; gelingt nur, wenn die Unternehmungsspitze prinzipiell dahintersteht);

- **Keil-Strategie** (Ansatzpunkt ist das mittlere Management, von dem aus die Neuerung nach unten und nach oben getragen werden soll);
- **Flecken-Strategie** (bei verschiedenen verstreuten Stellen, die für Neuerungen besonders aufgeschlossen sind, wird zuerst angesetzt);
- **Strategie vertikaler Schnitte** (Ansatzpunkt ist z. B. eine Hauptabteilung);
- **Strategie diagonaler Schnitte** (Einbeziehung von Personen aller hierarchischer Ebenen, jedoch ist keine der berücksichtigten Personen einer anderen unmittelbar unterstellt, so daß Abhängigkeitsprobleme unter den Innovatoren nicht auftreten).

Organisationsplanung und Organisationsentwicklung sind zwei unterschiedliche Konzepte für die Erzeugung und Verwirklichung von Reorganisationsalternativen. Während Organisationsplanung tendenziell einer rationalen von-oben-nach-unten-Strategie entspricht, repräsentiert Organisationsentwicklung eher eine auf Umerziehung und Partizipation angelegte Vorgehensweise, die an verschiedenen Punkten der Organisation ansetzen kann. Trotz der im folgenden getrennten Schilderung ist darauf hinzuweisen, daß in der Praxis beide Methoden häufig eng ineinandergreifen.

### 3.3. Organisationsänderung mit Hilfe der Organisationsplanung

#### 3.3.1. Grundgedanke und wichtigste Methoden

Organisationsplanung (vgl. *Bleicher/Hahn*, 1980) stellt den Versuch dar, Reorganisationsprobleme im Sinne der betriebswirtschaftlichen **Entscheidungs- und Planungslogik** (vgl. Beiträge C.1 und C.2) zu lösen. Fixpunkt des Bemühens ist die Auswahl und Implementierung einer als optimal erachteten Gestaltungsalternative, indem die Phasen des Planungs- und Entscheidungsprozesses systematisch durchlaufen werden.

Organisationsplanung wird typischerweise von internen Spezialisten in Stäben oder von externen Beratern vorbereitet und von der Unternehmungsleitung verabschiedet (Stab-Linien-Modell der Planung). Bei der Einschaltung interner Mitarbeiter können sich die tieferen Kenntnisse über intraorganisatorische Verhältnisse als vorteilhaft erweisen. Voreingenommenheit, mangelnde Unabhängigkeit und zu geringe Erfahrung interner Mitarbeiter sprechen andererseits für einen Einsatz externer Berater. In jeder Phase der Problembearbeitung werden bestimmte Methoden und Techniken verwendet, die den Lösungsprozeß unterstützen (z. B. Checklisten zur Schwachstellenanalyse, Techniken der Datenerhebung und Datenanalyse, Methoden der Ideenfindung, Schaubilder, Bewertungs- und Präsentationsmethoden; vgl. *Rohner*, 1976; *Schmidt*, 1981; *Grochla*, 1982, S.295 ff.; *Blum*, 1982; *Krüger*, 1983).

Das besonders schwierige, mehrdimensionale Problem der Bewertung organisatorischer Gestaltungsalternativen wird mit Hilfe der Scoring-Methode bzw. Nutzwertanalyse (vgl. Abschnitte A.3-1.2 und B.6-3.3.2.3) zu lösen versucht, die auf die zur Endauswahl stehenden Alternativen angewandt wird (vgl. *Abb. C.3-17* in Anlehnung an *Grochla/Thom*, 1980, Sp. 1513 f.).

Wird das Ergebnis durch eine Sensitivitätsanalyse vor allem hinsichtlich der Gewichtungsfaktoren und der Rangzuordnung abgesichert, so kann es eine Grundlage für die abschließende Entscheidungsfindung bieten.

Schlüsselaufgabe: „Anforderungsgerechte Belieferung von Stammkunden auch bei saisonalen Spitzenbelastungen“ Auswahlkriterien	Gewichtungsfaktor	Funktionale Organisation					Gewichtete Rangziffer	Divisionale Organisation					Gewichtete Rangziffer	Matrix-Organisation					Gewichtete Rangziffer		
		Rangziffer						Rangziffer						Rangziffer							
		1	2	3	4	5		1	2	3	4	5		1	2	3	4	5			
(1) Zielorientierung der Organisation	0,33			x			0,99				x			1,32				x			1,32
(2) Führbarkeit und Koordinationsaufwand	0,07				x		0,21					x		0,35					x		0,28
(3) Schnelligkeit und Qualität der Entscheidungsprozesse	0,20			x			0,40				x			0,80					x		0,80
(4) Flexibilitäts/Anpassungsfähigkeit der Organisation	0,17			x			0,34				x			0,34						x	0,85
(5) Soziale Effizienz	0,23				x		0,69					x		0,92						x	1,15
<del> </del>	$\Sigma = 1$	Gesamtrangziffer					$\Sigma = 2,63$	Gesamtrangziffer					$\Sigma = 3,63$	Gesamtrangziffer					$\Sigma = 4,40$		
Hinweis auf organisationsformunabhängige Maßnahmen																					
Hinweise auf Schwachstellen Verbesserungsvorschläge																					

Abb. C.3-17: Organisationsformenauswahl nach der Scoring-Methode (nach Grochla/Thom, 1980)

Entwicklung und Verwirklichung organisatorischer Neuerungen können mit Hilfe des sogenannten **Promotorenmodells** (*Witte, 1973*) gefördert werden. Während der Machtpromotor (etwa ein einflussreiches Mitglied der Unternehmensleitung) die hierarchische Unterstützung für die vorgesehene Veränderung sicherstellt, sorgt der interne oder externe Fachpromotor (anerkannter Experte) für die notwendige Aufklärung, Überzeugung und Mitarbeit der betroffenen Bereiche. Je besser die Verständigung zwischen Macht- und Fachpromotor und je stärker ihre formale, charismatische und wissensgestützte Machtbasis, desto rascher, reibungsloser und nachhaltig erfolgreicher gelingt die Durchsetzung der Neuerung.

### 3.3.2. Hauptanwendungsgebiete und Probleme

Organisationsplanung als ganzheitlich-rationaler Entwurf eignet sich besonders für die Strukturierung der Organisation neugegründeter Unternehmen und Unternehmensbereiche (Niederlassungen, Zweigbetriebe). Sie wird ferner gerade in größeren Unternehmungen häufig (vgl. *Kirsch/Esser/Gabele, 1979, S. 180 ff.*) bei Entwurf und Durchsetzung einer veränderten Grobstruktur (z. B. Übergang von der Verrichtungsorganisation zur Spartenorganisation) eingesetzt, weil man befürchtet, daß ein partizipative Gestaltung zu langwierig und im Ergebnis zu konservativ sei. Nachdem Beraterstäbe und Unternehmensspitze eine neue Grobstruktur vereinbart haben, wird diese dann, ähnlich einem „Bombenwurf“, in der Unternehmung plötzlich publik und verbindlich gemacht und anschließend im Detail weiter entwickelt.

Schließlich ist die Methodik der Organisationsplanung überall dort anwendbar, wo wenig kontroverse organisatorische Detailfragen zu gestalten sind (z. B. in speziellen Bereichen der Ablauforganisation oder bei der Auswahl von organisatorischen Hilfsmitteln).

Wegen ihres technokratisch-elitären Charakters (Planung und Entscheidung durch Fachleute, klassische Arzt-Patient-Beziehung) kann die Organisationsplanung unter Umständen nur schwer durchsetzbare Ergebnisse hervorbringen. Sie verzichtet zudem weitgehend darauf, das Wissen und die Ideen der Betroffenen im Prozeß der Entscheidungsfindung zu berücksichtigen. Darüber hinaus geht der Ansatz nicht ausdrücklich auf die sozialen Beziehungen und Kommunikationsschwierigkeiten in Unternehmungen als Quelle von Problemen wie auch von Chancen der Leistungssteigerung ein.

## 3.4. Organisationsänderung mit Hilfe der Organisationsentwicklung

### 3.4.1. Grundgedanke und wichtigste Methoden

Während die Organisationsplanung auf die Auswahl einer optimalen Organisationsalternative zielt, die für Dritte verbindlich werden soll, zielt die Organisationsentwicklung auf bestmögliche Gestaltung des Veränderungsprozesses weitgehend durch die Betroffenen selbst mit Unterstützung eines Beraters. **Prozeßorientierung** und **Hilfe zur Selbsthilfe** sind die Schlagworte, die die Organisationsentwicklung kennzeichnen

Bezugs- ebenen für Änderungen	Typische Interventions- techniken	Unmittelbar angestrebte Ergebnisse	Annahmen über Verhalten in Organisationen
Individuum	Laboratoriums- training	Steigerung sozialer Geschicklichkeit und psychischer Belast- barkeit	Im wesentlichen bestimmt durch Eigenschaften der Menschen, die die Organisation bilden
Organisatori- sche und technologische Struktur	Änderung von sol- chen organisatori- schen Regelungen und technologischen Bedingungen, die auf das Arbeitsverhalten der Menschen Einfluß haben	Schaffen von (dauer- haften) Bedingungen, in denen funktionales Verhalten honoriert wird und individuelle Bedürfnisse berück- sichtigt werden	Im wesentlichen bestimmt durch die organisationale Situation, in der Menschen tätig sind
Soziale Bezie- hungen der Organisations- mitglieder	Survey-Feedback- Methode, Lab-Trai- ning für Arbeitsgrup- pen, Prozeßberatung, Konfrontations- sitzungen	Vertrauen und Offen- heit der Organisa- tionsmitglieder unter- einander, Abbau dys- funktionalen Konflikts und Wettbewerbs	Im wesentlichen bestimmt durch das Klima in den Bezie- hungen der Organisa- tionsmitglieder untereinander

Abb. C.3-18: Überblick über Techniken der Organisationsentwicklung

im Unterschied zur Organisationsplanung, bei der Ergebnisorientierung und Vorgabe der Lösung an Dritte im Vordergrund stehen.

Den Modellen der Organisationsentwicklung liegen die folgenden **Annahmen** zugrunde (*Porter/Lawler/Hackman*, 1975, S. 486 ff.): Organisationsmitglieder sind entwicklungsfähig und lernbereit; Offenheit beim Ausdruck von Gefühlen ist letztlich für die Organisationsmitglieder vorteilhaft; innerhalb der Organisation wird Zusammenarbeit dem Wettbewerb vorgezogen; Verkrustungen verhindern, daß die Probleme erkannt und adäquate Problemlösungen durchgesetzt werden; die durch die Organisationsentwicklung erreichte Steigerung der Bedürfnisbefriedigungsmöglichkeiten der Organisationsmitglieder wirkt sich positiv auf die Effizienz der Unternehmung aus.

Die Philosophie der Organisationsentwicklung ist vor allem von der Sozialpsychologie beeinflusst worden. Der für die Organisationsentwicklung typische Prozeß des Auftauens, Veränderns und Einfrierens geht auf die Theorien *Kurt Lewins* (1963) zurück. Eine Veränderung eines sozialen Systems ist nur durch eine Veränderung des in ihm herrschenden Kräftefeldes möglich. Um das zu erreichen, muß die Situation zunächst **aufgetaut** werden (Bewußtmachung des Problems und Anerkennung von Veränderungsbedarf), anschließend kann der **Wandel** erfolgen (Entwicklung und Einführung der Neuerung) und schließlich ist das System **wieder einzufrieren** (Stabilisierung der Lösung). Hilfestellung leistet dem System dabei ein (meist externer) Berater (change agent).

Zahlreiche Methoden wurden entwickelt und erprobt, mit deren Hilfe Organisationsentwicklungsprozesse auf verschiedenen Bezugsebenen unterstützt werden können (Überblick bei *French/Bell*, 1977; *Wunderer/Grunwald*, 1980, S. 440 ff.; *Albach*,

1980). *Abb. C.3-18* gibt einen Überblick in Anlehnung an *Porter/Lawler/Hackman* (1975, S.440) und *Kieser/Krüger/Röber* (1979).

Die Ebenen der organisatorischen und technologischen Struktur sowie die Beziehungen zwischen den Organisationsmitgliedern sind hier von besonderer Bedeutung. Methoden der zuletzt genannten Ebene sind weniger bekannt und zugleich besonders typisch für Organisationsentwicklungsmaßnahmen. Zwei dieser Techniken sollen im folgenden in enger Anlehnung an *Kieser/Krüger/Röber* (1979, S.152f.) ausführlicher, die anderen sehr knapp vorgestellt werden.

Bei der **survey-feedback-Methode** versucht man zunächst, Probleme zu umreißen, über die in der Unternehmung ein verbreitetes, aber nicht genau zu klärendes Unbehagen besteht und über die deshalb genauere Informationen gesammelt werden müssen. Dazu wird ein Fragebogen eingesetzt, der – um die Identifikation mit dem Problem zu erhöhen – meist von den Organisationsmitgliedern selbst mit Unterstützung eines Beraters entwickelt wird (survey). In diesem Fragebogen wird u.a. nach Führungs-, Entscheidungs- und Kommunikationsproblemen gefragt. So können beispielsweise die folgenden Fragen enthalten sein: „Fällt es Ihnen schwer, sich mit Problemen an den Vorgesetzten zu wenden?“ – „Wie korrekt sind die Informationen, die nach oben gegeben werden?“ – „Wie stark sind die Mitarbeiter an Entscheidungen beteiligt, die ihre Arbeit betreffen?“ In einem zweiten Schritt werden die so ermittelten Meinungen in Gruppensitzungen, an denen alle Betroffenen teilnehmen, analysiert und interpretiert (feedback). Solche Gruppensitzungen sind erforderlich, um die Organisationsmitglieder für die vorliegenden Probleme zu sensibilisieren und eine gemeinsame Problemsicht durch Diskussion und Konsensbildung zu erzielen. Dieser Prozeß wird meist von dem externen Berater begleitet, dessen Funktion nicht so sehr darin liegt, Beiträge zur materiellen Problemlösung zu leisten, sondern den Problemlösungsprozeß als „Katalysator“ und „Integrator“ zu fördern. Wenn die Beteiligten die erarbeitete Problemsicht als ausreichend beschrieben und konsent ansehen, dann geht die Gruppe zum dritten Schritt über. In diesem werden gemeinsame Aktionen erarbeitet und beschlossen, die zu einer besseren Zusammenarbeit und einer effizienteren Aufgabenerfüllung führen sollen.

Bei akuten Konflikten und Kommunikationsstörungen sollen **Konfrontationstreffen** dazu dienen, rasch eine Diagnose zu stellen sowie Verbesserungen einzuleiten. Dies sei am Beispiel eines Konfliktes zwischen zwei Abteilungen erläutert:

Zunächst charakterisieren die Teilnehmer in getrennten Sitzungen die Eigenschaften ihrer eigenen Abteilung, die Eigenschaften der Abteilung, mit der sie konfrontiert werden, sowie ihre Vermutungen, was die andere Abteilung auflisten wird. Danach treffen sich die Abteilungen zu einer gemeinsamen Sitzung und tragen ihre Ergebnisse vor, ohne darüber zu debattieren. In wieder getrennten Sitzungen werden die Eindrücke dieser Sitzung diskutiert und die eigenen Einschätzungen gegebenenfalls revidiert. Bei einem erneuten Zusammentreffen der beiden Abteilungen wird über die revidierten Einschätzungen diskutiert und der Versuch unternommen, eine gemeinsame Aufstellung der wichtigsten Probleme, die zwischen den Abteilungen kontrovers gesehen werden, auszuarbeiten. Auf der Grundlage dieses Konfliktkatalogs sollen dann die Teilnehmer – eventuell mit Hilfe eines Beraters – Lösungsschritte entwickeln, mit denen der Konflikt unter Kontrolle gebracht und seine schädigende

Wirkung gemindert werden kann. In anschließenden Zusammenkünften werden die durch die beschlossenen Aktionen erzielten Fortschritte erörtert und gegebenenfalls weiterführende Schritte vereinbart.

Der Wert solcher Konfrontationssitzungen wird darin gesehen, daß gegenseitige Einschätzungen (Vorurteile) zur Sprache kommen, daß Stereotypen erschüttert, Zusatzinformationen offen ausgetauscht und auch konkrete Schritte für den Konfliktabbau in Angriff genommen werden und daß den Teilnehmern vor allem solche Ziele und Werte bewußt werden, die dem Abteilungskonflikt übergeordnet sind und allseits akzeptiert werden.

Im **gruppendynamischen Laboratoriumstraining** für Arbeitsgruppen geht es vor allem darum, die Beziehungen zwischen den Gruppenmitgliedern zu verbessern. Außerhalb des Arbeitsalltags wird mit Unterstützung eines Beraters offen über eingefahrene Verhaltensmuster und Verständigungsprobleme gesprochen. Dadurch sollen Schwierigkeiten des Umgangs miteinander erkannt und überwunden sowie Verständnis, Toleranz und Vertrauen gefördert werden.

Die **Prozeßberatung** zielt auf eine Unterstützung der innerorganisatorischen Problemlösungsprozesse ab. Ein Berater wohnt den Problemlösungsprozessen bei und fungiert als sozialpsychologischer Moderator. Er soll bei der Strukturierung des Problems und seiner Behandlung in der Gruppe behilflich sein, die atmosphärischen Voraussetzungen für eine fruchtbare Diskussion schaffen helfen, insbesondere Blockierungen bestimmter Teilnehmer beseitigen, die beteiligten Organisationsmitglieder über auffällige Einstellungen und Verhaltensweisen der Gruppe informieren und diese zur Diskussion bringen sowie auf ungenutzte Gesprächsmöglichkeiten hinweisen.

### 3.4.2. Hauptanwendungsgebiete und Probleme

Organisationsentwicklung eignet sich vor allem zur Selbstentwicklung überschaubarer sozialer Systeme. Dort kann sie wirkungsvoll dazu beitragen, frühzeitig und offen Probleme zu diagnostizieren, Lösungen zu entwickeln und zu implementieren sowie Vertrauen zu schaffen. Organisationsentwicklung dient häufig ferner der Motivierung von Organisationsmitgliedern, sich eingetretenem Wandel anzupassen, ferner der Reduktion von Widerständen sowie der konstruktiven, detaillierenden Ausfüllung von vorgegebenen globalen Rahmenbedingungen.

Andererseits stößt Organisationsentwicklung an Grenzen, wenn sie in sehr großen Systemen angewendet werden soll. In ihrer betont partizipativen Variante kann Organisationsentwicklung sehr zeitaufwendig sein, wobei es zudem nicht sicher ist, ob sich nicht letztlich doch der status quo als bequemster Konsens durchsetzt. Ferner gibt es oft Schwierigkeiten, in Organisationsentwicklungsprozessen gefundene Lösungen auf längere Sicht zu stabilisieren und die entwickelten Verhaltensweisen auch auf andere Organisationsbereiche zu übertragen. Schließlich darf nicht übersehen werden, daß das Konzept der Organisationsentwicklung nicht in der Lage ist, die tatsächlichen ökonomischen Zwänge, die vor allem aus der marktlichen Einbindung der Unternehmung resultieren und sich auch auf die arbeitsteilige Aufgabenerfüllung auswirken, zu überwinden. Sie kann jedoch Hilfestellung bei der Beseitigung

von Kommunikationsbarrieren, Mißverständnissen und Mißtrauen sowie bei der Mobilisierung von für die Aufgabenerfüllung der Unternehmung relevantem Wissen leisten. In der Praxis werden, wie erwähnt, Methoden der Organisationsplanung und der Organisationsentwicklung vielfach kombiniert eingesetzt.

### **Kommentierte Literaturhinweise**

Neuere deutschsprachige Lehrbücher, die den Bereich der betriebswirtschaftlichen Organisationslehre in großem Umfang abdecken, liegen vor von *Hill/Fehlbaum/Ulrich* (1981), *Grochla* (1982), *Schanz* (1982), *Kieser/Kubicek* (1983), *Krüger* (1984), *Laux/Liermann* (1987), *Welge* (1987), *Frese* (1988) und *Remer* (1989); das Buch von *Bleicher* (1981) bietet zudem umfangreiches praxisorientiertes Anschauungsmaterial.

Sehr große Bedeutung für alle Fragen der Organisation besitzt das von *Grochla* (1980) in zweiter Auflage herausgegebene Handwörterbuch der Organisation (die dritte, von *Frese* herausgegebene Auflage ist in Vorbereitung). Über zahlreiche Richtungen der Organisationsforschung informieren *Grochla* (1975, 2, 1976), *Kieser/Kubicek* (1978, 1, 2) und *Hoffmann* (1976). Über die mathematisch-entscheidungslogische Organisationsforschung, zu der die Lehrbücher von *Laux* (1979) und *Beckmann* (1983) Beiträge leisten, berichtet *Schüler* (1980), über die ökonomische Theorie der Organisation *Picot* (1982, 2), *Wenger/Terberger* (1988) und *Michaelis* (1985). *French/Bell* (1977) bieten eine gute Einführung in die Organisationsentwicklung.