



TECHNISCHE UNIVERSITÄT
BERGAKADEMIE FREIBERG
Die Ressourcenuniversität. Seit 1765.

Professur für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre
speziell Unternehmensführung und Personalwesen

*Prof. Dr. Michael Nippa mit
M.A. Philipp Schulz*

Unternehmensführung -Von Organisationen und vom Organisieren-

**Integrierte Blockveranstaltung (Vorlesung, Übung, Fallstudien)
im berufsbegleitenden Aufbaustudiengang zum Diplom-Wirtschaftsingenieur**

Frankfurt/M.

31.10. – 1.11.2014 und 10.4. – 11.4.2015



Lehrstuhl für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre
insbesondere Unternehmensführung und Personalwesen
Prof. Dr. Michael Nippa mit M.A. Philipp Schulz



Allgemeine Informationen zur Veranstaltung

Ziel der Bachelor-Veranstaltung „Unternehmensführung/Organisation“ ist die grundlegende Einführung in die unterschiedlichen Perspektiven (Theorien, praktische Relevanz) des Managements, der Organisation und Führung als Basis für weiterführende Veranstaltungen sowie zukünftige berufliche Aufgaben. Die Lehrveranstaltung soll einen systematischen und kritischen Einblick in die Funktionsweise von Organisationen vermitteln und verdeutlichen, wie die unterschiedlichen Sichtweisen als Grundlage für Verhaltenssteuerungen in Unternehmen dienen können. Unabhängig davon, ob das Betätigungsfeld in den Technologiefeldern Rohstoffe, Energie, Material, Umwelt oder einem anderen Industriezweig liegt, sind die in der Veranstaltung vermittelten Inhalte von elementarer Bedeutung für erfolgreiche Unternehmungen und Fachexperten.

Eine privatwirtschaftliche oder öffentliche Institution „richtig“ zu organisieren, gehört zu den kritischen Erfolgsfaktoren im internationalen Wettbewerb. Organisatorische Fragestellungen werden Ihnen in Studium und Beruf immer wieder und in vielen Facetten begegnen. Kenntnisse über organisatorische Gestaltungsmöglichkeiten, Bedingungen und Wechselwirkungen gehören zum Handwerkszeug gut ausgebildeter Kaufleute, Ingenieure und Naturwissenschaftler. Aus diesem Grund gehört der Stoff der Vorlesung Unternehmensführung sowie der begleitenden Übung zum Prüfungsumfang fast aller Studiengänge an der TU Bergakademie Freiberg.

Das Skript zur Vorlesung bildet den Kern des Prüfungstoffes. Zum Verständnis der unterschiedlichen Organisationsperspektiven empfiehlt sich besonders die Lektüre der entsprechenden Passagen von Gareth Morgan. Ergänzungen in Form von aktuellen Beispielen oder Zusatzartikeln werden in einem Kopierordner im Sekretariat bzw. in der Bibliothek zur Verfügung gestellt. Es wird empfohlen, darüber hinaus die angegebenen Literaturquellen und die Übung zur gezielten Vertiefung und Wiederholung des Lernstoffes zu nutzen.

Das Skript befreit Sie zwar weitgehend von überflüssigen Mitschriften, verleitet aber manchmal dazu, Gehörtes und/oder Gelesenes mit Verstandenem und Gelerntem zu verwechseln. Begehen Sie nicht diesen Fehler!

Für Hinweise zur Verbesserung des Skriptes sind wir Ihnen jederzeit dankbar.

Beachten Sie auch die aktuellen Ankündigungen unter <http://fak6.tu-freiberg.de/up/> und in OPAL



Lehrstuhl für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre
insbesondere Unternehmensführung und Personalwesen
Prof. Dr. Michael Nippa mit M.A. Philipp Schulz

Unternehmensführung
–Von Organisationen und vom Organisieren–

2

Was sind eigentlich Organisationen ?

→ ein koordinierte, bewusste Ansammlung von intelligenten Lebewesen, die zielgerichtet eine ihnen zugewiesene Aufgabe erfüllen!

Warum bilden Menschen Organisationen ?

→ Sie benötigen / verwenden sie als ‚Werkzeuge‘, ‚Instrumente‘, um Ziele zu erreichen, die sie auf andere Weise nicht oder nur mit größerem Aufwand erreichen könnten!

Wann überleben Organisationen ?

→ Solange sie dem Zweck dienen und ökonomisch effizienter sind, als andere Organisationen (oder der Markt oder das Chaos) somit ‚Wert schöpfen‘!

Was haben Organisationen, hat Organisation mit Unternehmensführung zu tun ?

→ viel, wenn man zum einen Gestaltungsspielräume, d.h. planerische Alternativen, annimmt und zum anderen die Konsequenzen für den unternehmerischen Erfolg als bedeutend erachtet!

Ziel der Veranstaltung: Ihnen dies alles zu verdeutlichen und Ihnen das Handwerkszeug bzw. Basiswissen für ein erfolgreiches wirtschafts- oder ingenieurwissenschaftliches Studium und eine erfolgreiche Berufskarriere zu liefern.

1. Betriebswirtschaftliche Einordnung der „Organisation“

- 1.1 - Organisation als Institution
- 1.2 - Organisation als Instrument und Funktion
- 1.3 - Organisation als multidimensionales Phänomen

2. Bewertungskriterien: Organisations- und Unternehmensziele

- 2.1 - Ziele: Ausgangspunkt und Bewertungsmaßstab der Organisation
- 2.2 - Probleme bei der Bestimmung von Organisationszielen

3. Das klassische Organisationsverständnis

- 3.1 - Grundzüge und Modellvorstellungen
- 3.2 - Aktionsparameter
 - 3.2.1 - Arbeitsteilung - Ausgangspunkt des Organisationsproblems
 - 3.2.2 - Koordination – Logische Folge der Arbeitsteilung
 - 3.2.3 - Konfiguration
 - 3.2.4 - Entscheidungscentralisation / -dezentralisation
- 3.3 - Unternehmensstrukturierung
 - 3.3.1 - Organisation der Aufbaustruktur - Strukturentscheidungen
 - 3.3.2 - Organisation der Abläufe - Prozessmanagement
 - 3.3.3 - Projektorganisation und –management

4. Die Organisation in ihrer Umwelt

- Kontingenztheorie

Basisliteratur

- Kieser, A. / Walgenbach, P. (2010): „Organisation“, 6. Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Morgan, G. (2008): „Bilder der Organisation“, 4. Aufl., Stuttgart: Klett-Cotta
(Original: „Images of Organization“, Newbury Park: Sage Publications, 1986 bzw. 3. Aufl. von 1998).
- Schreyögg, G. (2008): „Organisation. Grundlagen moderner Organisationsgestaltung.“ 5. Aufl., Wiesbaden: Gabler Verlag.

Zusatzliteratur

Diverse Zeitschriften und Handwörterbuchbeiträge

Weitere Lehrbücher zum Thema Unternehmensführung bzw. Management und Organisation:

- Macharzina, K./Wolf, J. (2012): „Unternehmensführung - Das internationale Managementwissen“, 8. Aufl., Wiesbaden.
- Picot, A./Dietl, H./Franck, E./Fiedler, M./Royer, S. (2012): „Organisation - Eine ökonomische Perspektive“, 6. Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Staehele, W. (2014): „Management“, 9. Aufl., München (Vorbestellbar (!) bzw. 8. Aufl. von 1999).
- Steinle, C. (2005): „Ganzheitliches Management“, 1. Aufl., Wiesbaden.

Die in den Fußnoten angegebenen Quellen dienen der Möglichkeit, auf den Folien dargestellte Themen im Zusammenhang nachvollziehen zu können! Es existieren weitere gute Lehrbücher. Bei Fragen dazu wenden Sie sich bitte an die Dozenten.

1

Betriebswirtschaftliche Einordnung der “Organisation”

- Sie können den Organisationsbegriff differenzieren.
- Sie sind in der Lage, eine Organisation anhand ihrer Merkmale zu definieren.
- Ihnen ist der organisatorische Gestaltungsrahmen der Unternehmung bekannt und Sie sind in der Lage, entsprechende Gestaltungsparameter zu benennen und zu erläutern.
- Sie wissen, dass verschiedene Sichtweisen der Organisation existieren.

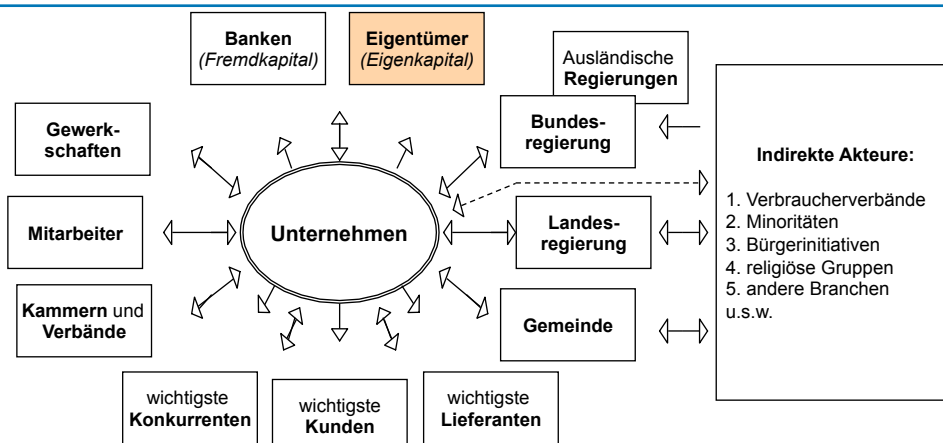
1.1 - Organisation als Institution

Konstituierende Merkmale von Organisationen

- weitgehend **bestimmbarer Mitglieder- bzw. Interessentenkreis** **F 10**
 - **spezifische Ziel- und Zweckorientierung** **F 11**
 - **bewusst koordinierte Poolung / Bündelung von Ressourcen**
(z.B. Wissen, Fähigkeiten, Maschinen, Kapital)
 - **Festlegung formaler Werte, Normen, Regelungen, Strukturen und Arbeitsabläufe, die eine wahrnehmbare Identität des ‚Systems‘ begründen** **F 12**
 - **relative Dauerhaftigkeit** (z.B. katholische Kirche, (TU)BAF, Mannesmann, ACTech)
- **Organisationen sind Instrumente, mit denen unterschiedliche Personen, Gruppen oder andere Organisationen ökonomisch effizient die von ihnen wertgeschätzten Ziele und Zwecke zu erreichen suchen.**
 - **Erklärungsansätze betonen beispielsweise optimale Koordinations-/Transaktionskosten (z.B. Coase, Williamson) oder Wertschöpfungsoptionen aufgrund von Transformationsleistungen (z.B. Penrose) in Abgrenzung zu Marktlösungen.**



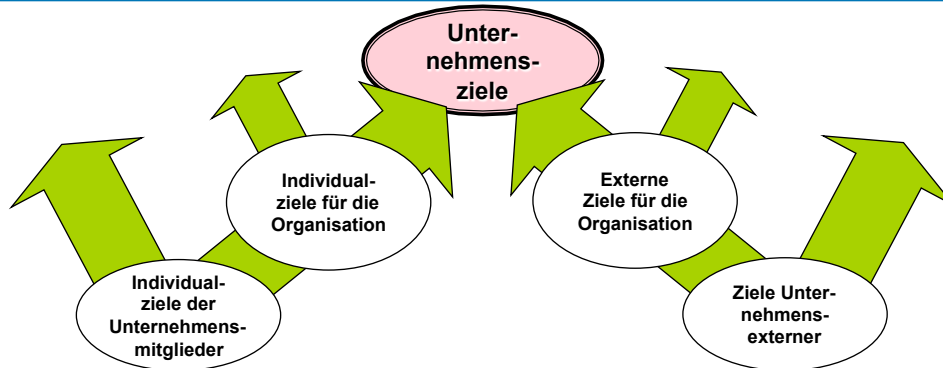
Interessenten am Unternehmen - Shareholder und Stakeholder



Es lassen sich prinzipiell Organisationsmitglieder (Gründer, Mitarbeiter), Organisationsbetreiber (Aktionäre, Gründer, Staat) und Organisationsinteressenten (Gewerkschaften, Lieferanten, Staat) unterscheiden.
Die Unterscheidung hat konkrete Auswirkungen für die Unternehmensführung und Organisationsgestaltung.

In Anlehnung an Staehle (1999), S. 428 nach Hellriegel/Stocum (1974)

Definitionsmerkmal: Organisationsziele



Organisationen sind Instrumente zur Erreichung individueller oder gesellschaftlicher Ziele, haben aber gewissermaßen 'eigene' Ziele,

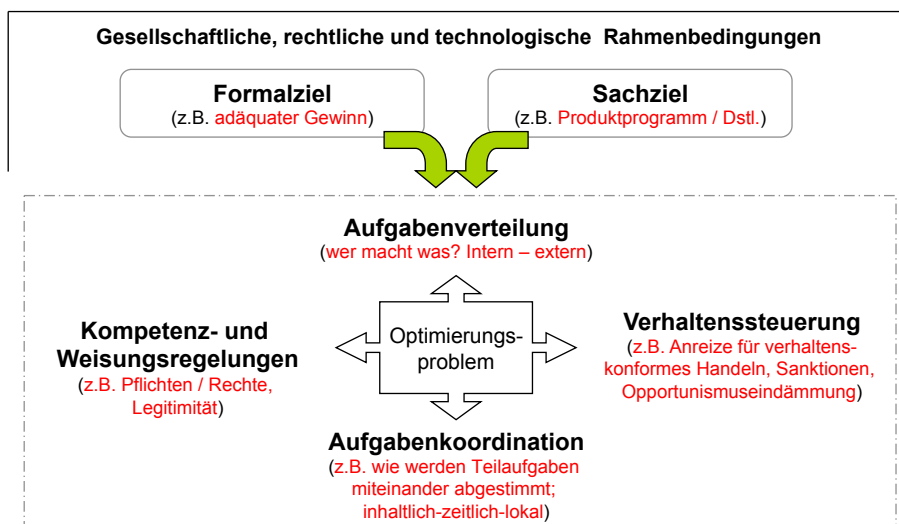
- die -i.d.R.- nicht mit allen individuellen Zielen übereinstimmen müssen
- die sich -i.d.R.- aus unterschiedlichen Zielen der Interessengruppen ableiten
- die -i.d.R.- deklariert und festgelegt werden
- die sich -i.d.R.- besser mit, als ohne die Organisation verwirklichen lassen
- die -i.d.R.- dauerhaft sind
- die unter anderem der Verhaltens- und Aktivitätsausrichtung der einzelnen Mitglieder dienen

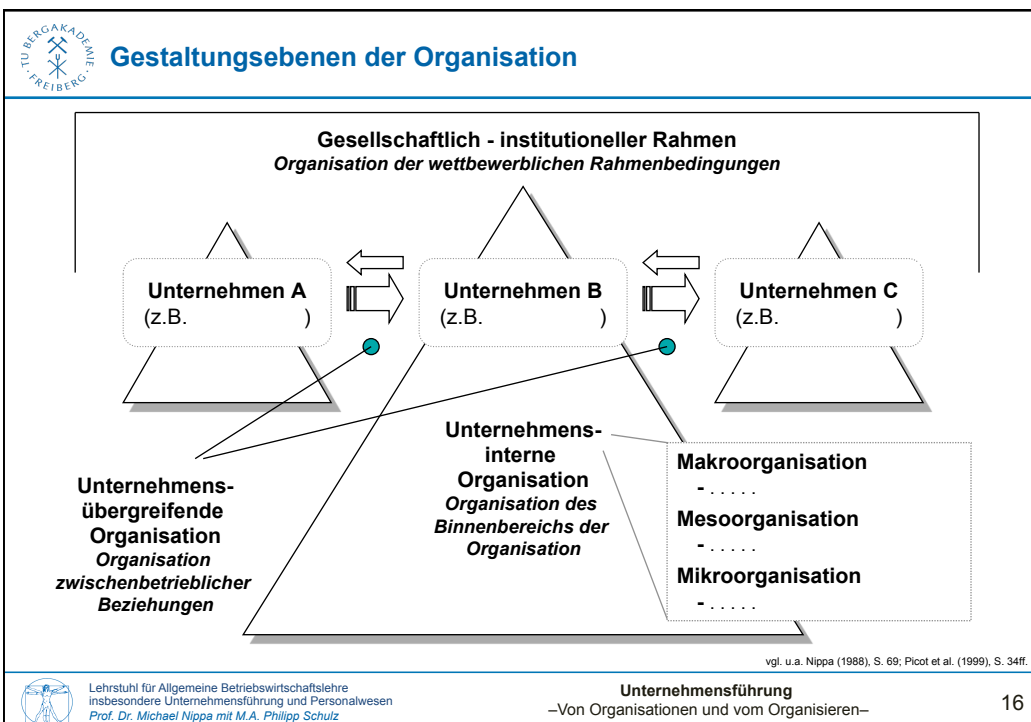
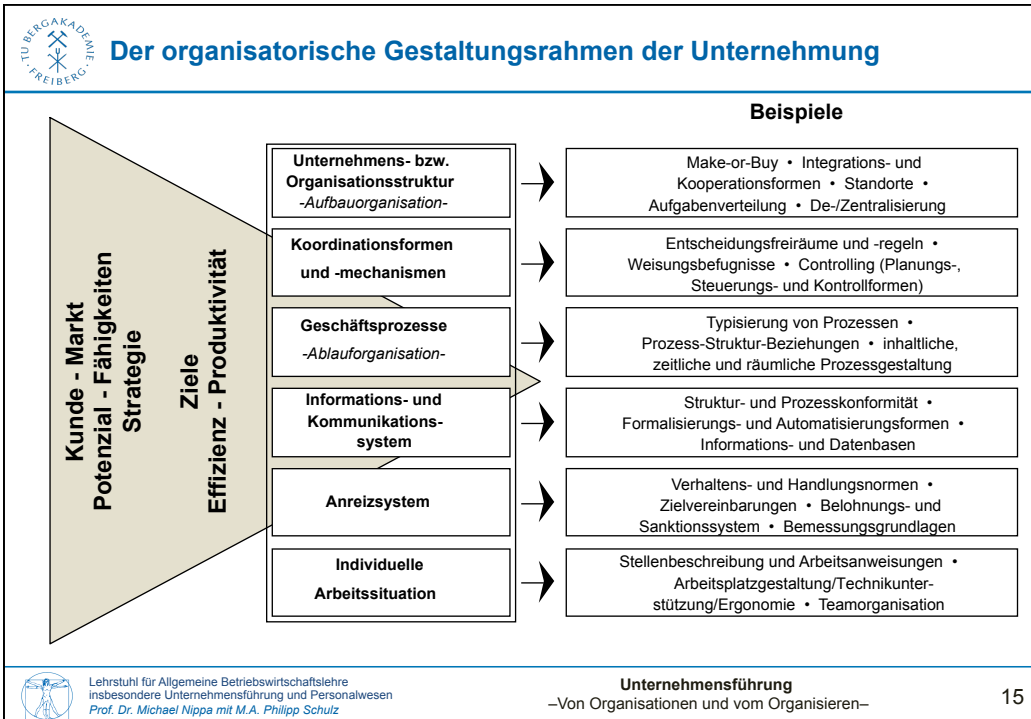
Schaffung von ‚Identität‘ und Effizienzvorteilen

Werte	<p>Organisationen entwickeln (geplant und ungeplant) kodifizierte Werte,</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ die es Organisationsmitgliedern ermöglichen, sich mit der Organisation zu identifizieren, ▪ die eine Abgrenzung zu Außenstehenden bewirken.
Normen / Regelungen	<p>Organisationen entwickeln und haben Normen und Regelungen, die</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ das Programm, die Aufgaben und Arbeitsteilung der Organisation festlegen, ▪ die Austausch- und Kommunikationsbeziehungen (Koordination) mit der Umwelt und innerhalb der Organisationsteile definieren, ▪ das Verhalten und die Aktivitäten der Interessengruppen im Sinne der Organisationsziele zu beeinflussen und auszurichten trachten.
Strukturen / Prozesse	<p>Organisationen entwickeln, implementieren und optimieren,</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ effiziente organisatorische Strukturen der Arbeitsteilung, Spezialisierung und Differenzierung (Spezialisierungsvorteile), ▪ effiziente organisatorische Prozesse der Arbeitsintegration, Kombination und Abstimmung (Koordinationsvorteile), ▪ effiziente organisatorische Maßnahmen zur zielgerichteten Motivation.

1.2 - Organisation als Instrument und Funktion

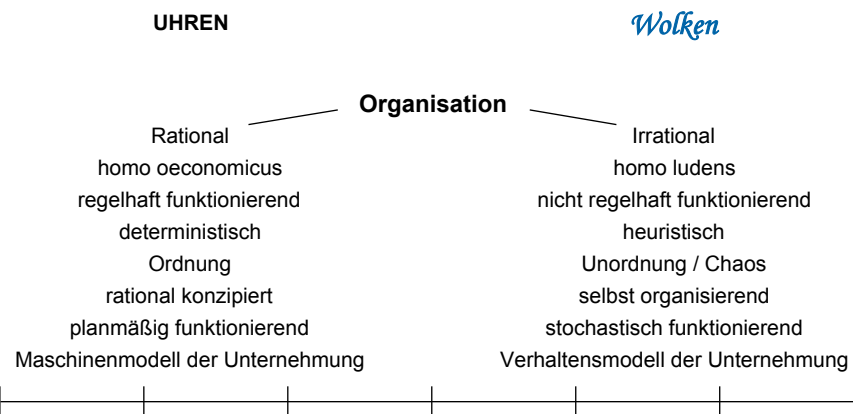
Instrumentelle Organisation als Optimierungsproblem ?



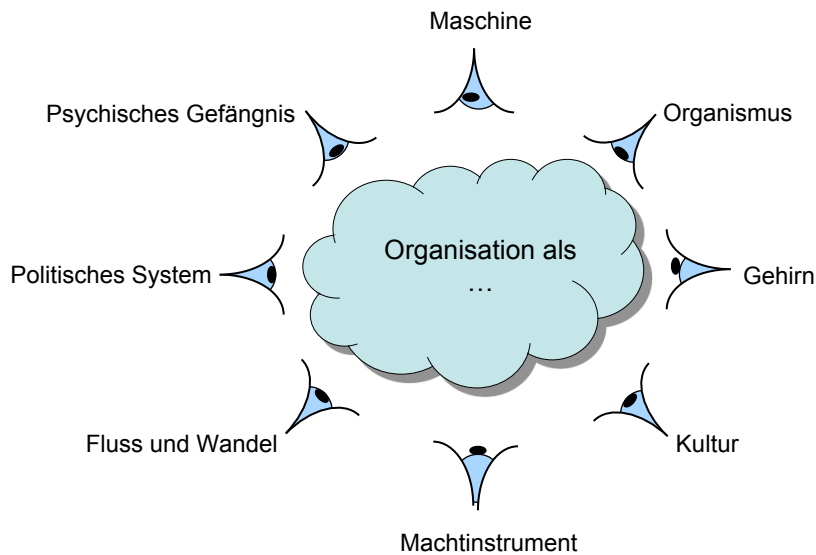


1.3 - Organisation als multidimensionales Phänomen

Polarität von Organisationen



Organisationen, öffentliche und private Unternehmen sind eine charakteristische Mischung unterschiedlicher Ausprägungsformen der beiden extremen Positionen und Merkmale.



Morgan (1997), S. 7f.

Problem / Gefahr des instrumentellen Organisationsbegriffs bzw. –verständnisses:

- Irrglaube einer umfassenden, rationalen Gestaltbarkeit von Organisationen
- Überbetonung rational geplanter und vorgegebener, formaler Regeln
- Unzulässige Komplexitätsreduktion mit ‚überraschenden Ergebnissen‘ in der Unternehmenspraxis (Erklärungsdefizit)
- Mythos der Existenz einer optimalen Unternehmensführung als Resultat überlegener Gestaltungsentscheidungen von Experten

... führt zu nicht erwarteten, vorhergesagten Ergebnissen:
z.B. leistungsorientierte Vergütung von Top-Managern

Wissenschaftler
Berater
Top Manager

Horizont- und Problemerweiterung durch ein umfassendes Organisationsverständnis:

- Relevanz und Wechselspiel von geplanten und ungeplanten Verhaltensweisen von Individuen und Gruppen als Folge vorgegebener und sich entwickelnder Werte, Normen, Strukturen und Prozesse
- Relevanz und Wechselwirkung zwischen formalen und informalen Organisationsphänomenen
- Realistischere, damit jedoch auch komplexere Abbildung der Unternehmensführung und Verlust von eindeutigen Gesetzmäßigkeiten

Jedoch: Existenz eines beständigen Orientierungspunktes:

Organisationszweck und –ziel:

1. **Auswahlkriterium für die Wahl alternativer Gestaltungsmaßnahmen (*interne Selektion*)**
2. **Auslesekriterium der Wettbewerbsumwelt (*externe Selektion*)**

2

Bewertungskriterien: Organisations- und Unternehmensziele

- Sie kennen die Bedeutung von Zielen als Bewertungsgrundlage von organisatorischen Handeln.
- Sie haben den Zielbegriff umfassend erfasst (d. h. Zielarten, Funktionen von Zielen, Anforderungen an Ziele) und können selbstständig Ziele definieren.
- Sie kennen die Schwierigkeiten, die mit der Zielbestimmung und der Messung der Zielerreichung zusammenhängen und können diese bewerten.

2.1 - Ziele: Ausgangspunkt und Bewertungsmaßstab der Organisation

“Organizations are goal-oriented associations of people which have identifiable plans, systems, and structures that are designed to accomplish their intended purposes.”¹



Organisationen werden gegründet, entwickelt, erhalten und verändert,

- * um Ziele von Einzelpersonen oder Interessengruppen zu verwirklichen
- * weil sich diese Ziele im Organisationsverbund effizienter als mit anderen Koordinationsformen verwirklichen lassen.

Es lassen sich unterscheiden:

- * Organisationen mit geselligen Zielen
- * Organisationen mit Einwirkungszielen
- * Organisationen mit Leistungs- bzw. konkreten ökonomischen Zielen

Ziele beeinflussen die Strategie, Struktur, Regelungen, Normen, Verhaltensweisen und Mitglieder der Organisation.

Ziele dienen in unterschiedlicher Weise der Unternehmenssteuerung und -führung (→ Funktionen siehe Folie 29)

1 = Gerloff (1985), S. 6; vgl. u.a. Staehle (1999), S. 437f.

Im Prinzip beschreiben Unternehmensziele erwünschte bzw. angestrebte Zustände des Unternehmens, d.h. den erwünschten Grad des Markterfolgs und damit der Wertschöpfung.

- Es gibt i.d.R. **nicht ein Organisationsziel**, sondern ein **Bündel von Zielen (Zielsystem)** sowie eine **Ziel-Mittel-Hierarchie** (Gewinnerzielung - Umsatzsteigerung - Kostenreduzierung etc.)
- Man unterscheidet
 - operationale Zielformulierungen**, die sich an sog. Zufriedenheitsniveaus orientieren (z. B. **ROIC mindestens 10%**, **Retouren unter 5%**)
 - und
 - nicht-operationale** (aber funktionale = Wertorientierung) **Zielformulierungen** (z. B. **Gewinnmaximierung, Kundenzufriedenheit**)

vgl. u.a. Kieser/Walgenbach (2003), S. 77f; Staehle (1999), S. 440

Ausgangspunkt:

“Durch den Konkurrenzmechanismus, die Eigentumsgarantie und das jeweilige System des Kapitalverkehrs setzt die Wirtschaftsordnung Rahmenbedingungen für Formalziele oder Leistungsstandards, deren Unterschreitung die Existenz einer Unternehmung bedroht.”¹

Formalziele sind dadurch gekennzeichnet, dass sie sich in der Regel operationalisieren, d.h. messbar machen lassen (z.B. *EK-Quote > 20%*, *EVA positiv*) und -vordergründig- unabhängig vom Leistungsprogramm bzw. des Wertschöpfungsgegenstandes des Unternehmens sind (z.B. *kann sowohl ein Softwareunternehmen, als auch eine Bank oder ein Profifußballverein einen Ziel-ROI von 10% anstreben*)

Beispiele für häufig verwendete Formalziele (*Leistungsstandards, Effizienzkriterien*)

- Liquidität
- Umsatz bzw. Einnahmen
- Kosten bzw. Ausgaben
- Mehrwert = Gewinn, Betriebsergebnis, Unternehmerlohn
- Kapitalverzinsung (Return on Investment, Dividende)

aber auch formale Qualitäts- und Zeitziele u.ä.

1 = Kieser/Kubicek (1992), S. 438.

Ausgangspunkt:

“In einem kapitalistischen Wirtschaftssystem mit privatwirtschaftlicher Autonomie produzieren Unternehmungen für einen fremden Bedarf, den sie prognostizieren und/oder erzeugen. Prinzipiell kann ihre Leitung entscheiden, für welchen Markt dies geschehen soll.”¹

Unternehmen bzw. die verantwortlichen Interessengruppen und Entscheider müssen zu Beginn der Geschäftsaktivitäten und später regelmäßig prüfen und festlegen, welche Art von Wertschöpfung bzw. welches Leistungsprogramm sie für welche Kunden und Märkte anbieten wollen und können.

z.B. Unternehmensgründung und der Übergang von der Preussag AG auf die TUI AG

Wesentliche Kriterien für die Wahl der Sachziele (auch Domäne) sind vor allem:

- **notwendige Unternehmenspotenziale**
 - * Finanzierungsbedarf und -möglichkeiten
 - * notwendiges, verfügbares und erreichbares Know-how
- **Wettbewerbsbedingungen**
 - * (Wissen über) Kunden und Kundenbedürfnisse
 - * (Wissen über) Marktzugänge und Wettbewerber
- **politische und rechtliche Bestimmungen**
- **nicht zuletzt auch die angestrebten Formalziele**

1 = Kieser/Kubicek (1992), S. 438.

- Information von Unternehmensmitgliedern und Außenstehenden
- Ausrichtung von Denk- und Verhaltensweisen
- Vorgabe einer Handlungsanleitung und Motivation
- Maßstab und Bewertungskriterien zur Leistungsbeurteilung
- Rechtfertigung gegenüber Dritten
- Beeinflussung der organisatorischen Strukturen und Regelungen

vgl. u.a. Staehle (1999), S. 438ff.

- **Übergeordnete Organisationsziele** sollten relativ **dauerhaft** (d.h. keine permanenten Veränderungen) und relativ **personenunabhängig** (d.h. immun gegen Amtswechsel) sein.
- Darüber hinaus sollten Unternehmensziele den folgenden **Anforderungen** weitgehend gerecht werden:

- **Quantifizierung**
- **Operationalisierung**
- **Konsistenz und Kompatibilität**
- **Autorisierung, Formulierung und Kommunikation**

- Des Weiteren sollen Unternehmensziele folgende **Elemente** beinhalten:

- **Zielobjekt oder Zielinhalt**
- **Zieleigenschaften**
- **Zielmaßstäbe**
- **Zielniveau oder -ausmaß**
- **Zeitlicher Bezug**

vgl. u.a. Staehle (1999), S. 440f.

Notwendige Differenzierung von Effizienz und Effektivität

“Effectiveness is the foundation of success - efficiency is a minimum condition for survival after success has been achieved. Efficiency is concerned with doing the things right. Effectiveness is doing the right things.”¹

Es ist grundsätzlich zu unterscheiden zwischen:

- ! **Effektivität** (effectiveness) als (subjektive, werteabhängige) Maß- und Messgröße für die Erreichung der gesetzten Ziele (Output, Ergebnis)
- ! **Effizienz** (efficiency) als (objektive, werteunabhängige) Maß- und Messgröße für die Produktivität und Wirtschaftlichkeit (Relation: Output / Input bzw. Leistung / Kosten)

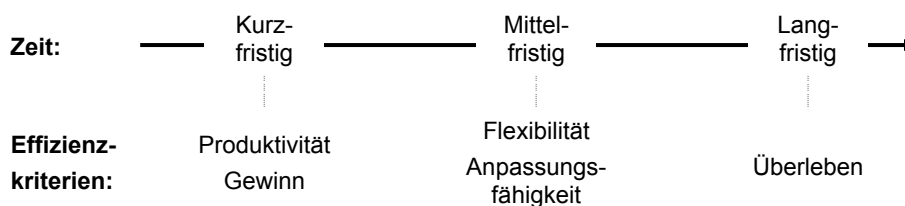
Erläuternde Beispiele:

1. Studium – Examen (Bestehen - 3,0 – Prädikat; Lernaufwand – Lernergebnis)
2. Markteintritt in China (Umsatzanteil 1%, 5%, > 10%; Investitionen, JV, Mgmt.kapazität)

Privatwirtschaftliche und öffentliche Unternehmungen verfolgen - als Ergebnis individueller und sozialer Willensbildungs- und Entscheidungsprozesse - Ziele. Zur Erreichung dieser Ziele wird eine Organisation als vorteilhaft angesehen. Die Organisation ist somit Mittel zur Erreichung bzw. Verbesserung unternehmerischer Ziele.

1 = Drucker (1974), S. 45f; Scholz (1992), Sp. 535f.

Zur Relevanz der zeitlichen Dimension für Organisationsziele



Der Zeithorizont der Ziele hat Konsequenzen für die organisatorische Gestaltung.

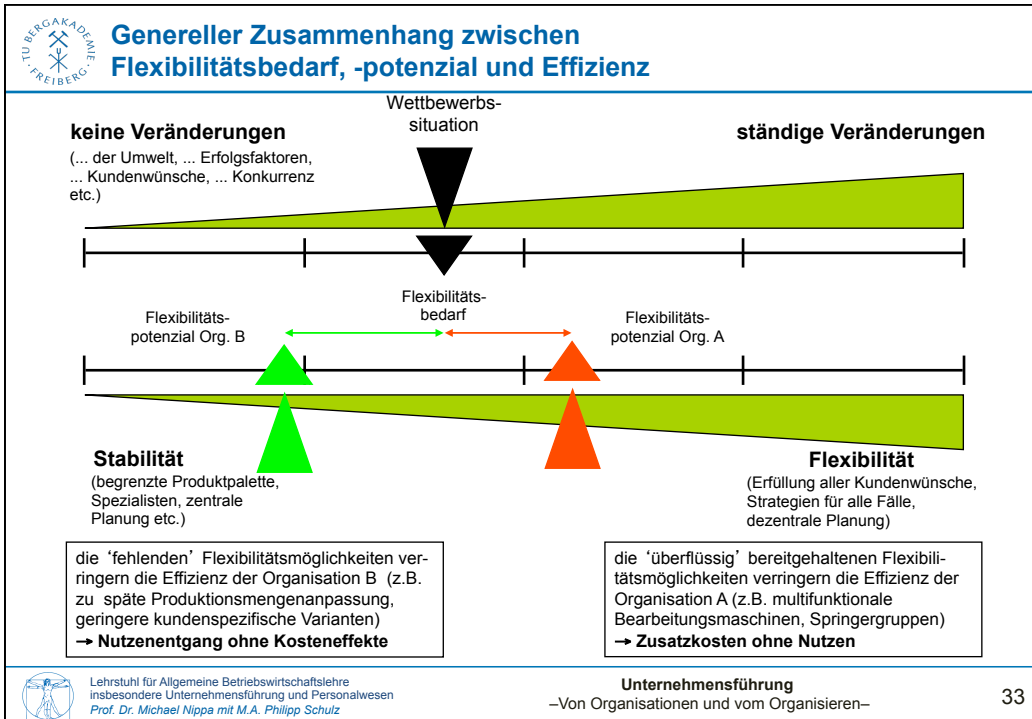
Mit der Langfristigkeit gewinnt die Erhaltung der Innovationsfähigkeit und der Flexibilität an Bedeutung

Innovation und Flexibilität: Risiko (z.B. Fehlinvestition) **und Ressourcen** (z.B. Eingreifreserve).

Kurzfristige Gewinnmaximierung = Kostenreduktion, Optimierung des Status quo

Dies hat Gutenberg als klassischen Zielkonflikt beschrieben: Stabilität versus Flexibilität

! Unter der **Flexibilität einer Organisation** wird deren Fähigkeit verstanden, auf veränderte, ggf. wechselnde 'Bedürfnisse', Anforderungen und Situationen, zeit- und problemadäquat durch entsprechende strukturelle organisatorische Regelungen zu reagieren.

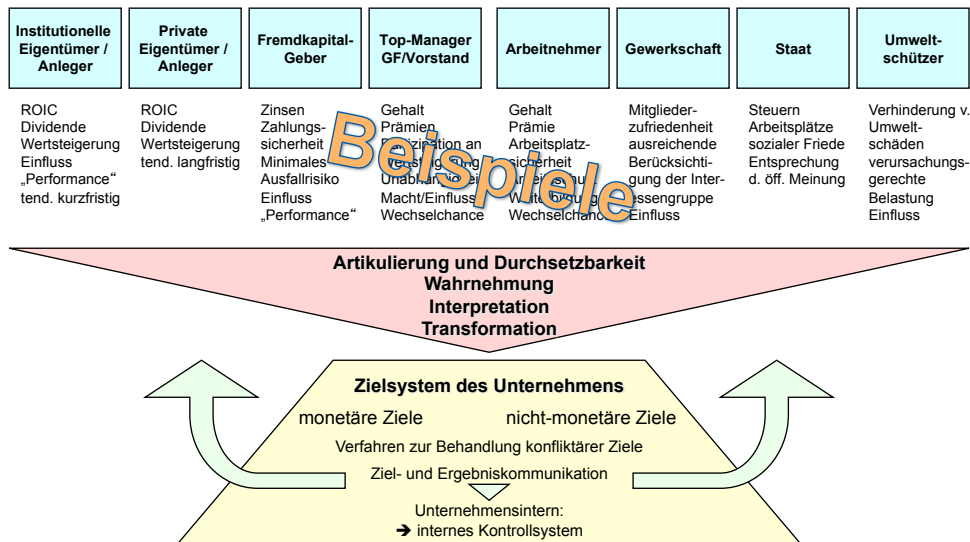


2.2 - Probleme bei der Bestimmung von Organisationszielen

Unternehmensführung
–Von Organisationen und vom Organisieren–

34

Abschied von der Homogenitätsillusion: Interessenvielfalt und -manifestation



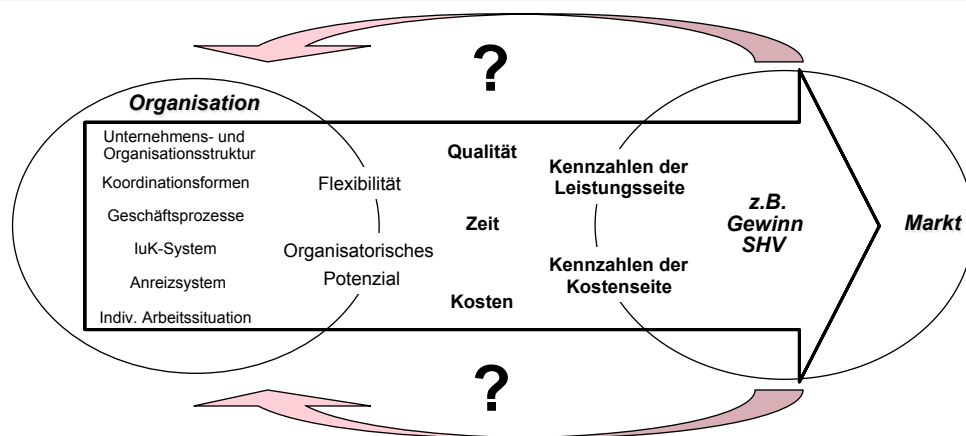
Zielbildung und -festlegung als komplexer sozialer Prozess

- Fälschlicherweise wird ‚die Organisation‘ bzw. ‚das Unternehmen‘ häufig personifiziert:
Beispiele: *Der weltgrößte Aluminiumkonzern Alcoa hat Mühe, seine Ziele zu erreichen. Börse hadert mit Gewinn von Genentech*
- **Organisationen** und Unternehmen sind ‚seelenlose‘ Gebilde. Sie sind Instrumente der Ziel-erreichung von Menschen. Somit spiegeln die Ziele der Organisation die Ziele der mit ihnen verbundenen Menschen wider.
- Organisationsziele sind daher zunächst **Wunschvorstellungen** und **Erwartungshaltungen** dieser Menschen und können sich –**müssen sich aber nicht**– fundamental widersprechen.
- Übergeordnete Organisationsziele werden von Menschen in unterschiedlicher **Art** und **Weise** (z.B. autoritär - demokratisch) aus der **Vielzahl der Interessen** und **individuellen Ziele** in einem (meist) **formalen** und **legitimierten Prozess formuliert** und **artikuliert**.
- Die Chancen, an diesem **Prozess teilzuhaben** und die Bildung von ‚offiziellen‘ Zielen der Organisation **zu beeinflussen**, sind sehr unterschiedlich. Sie sind in der Regel von der **Machtposition** der jeweiligen Interessengruppen abhängig (daher z.B. Gewerkschaften oder Aktionärsvereinigungen).
- Der Zielbildungs- und Zielformulierungsprozess wird häufig von Repräsentanten übernommen. Die von diesen ‚**Entscheidern**‘ propagierten Ziele und Zielsysteme werden in interdependenten Kommunikationsprozessen zu **tatsächlichen Organisationszielen**.

vgl. u.a. Kieser/Walgenbach (2003), S. 7ff.

- **Validitätsproblem** Beeinflussung durch Wertvorstellungen (insb. Effektivität)
- **Stochastikproblem** Unmöglichkeit der vollständigen Erfassung aller Variablen
- **Kausalitätsproblem** Eindeutige Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge schwierig
- **Linearitätsproblem** Existenz nicht-linearer Zusammenhänge
- **Unabhängigkeitsproblem** Interkorrelationen zwischen Variablen und Messgrößen
- **Identitätsproblem** Interpretationsspielräume der Zielkataloge → Vergleichbarkeit
- **Operationalisierungsproblem** Umsetzung von Zielgrößen (Zufriedenheit) in Messgrößen
- **Dimensionalitätsproblem** Effektivität weist mehrere Dimensionen auf
- **Konfliktproblem** Systemimmanente Zielkonflikte (intern / extern)
- **Bewertungsproblem** Interessengruppen haben unterschiedliche Effektivitätssysteme
- **Zeitproblem** Veränderungen der Ziele im Zeitablauf

Quelle: Schotz (1992), Sp. 546f.



Eine eindeutige Ableitung des Beitrages der Organisation zum Unternehmenserfolg wird durch vor allem durch unzureichende Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge erschwert.

3

Das klassische Organisationsverständnis

Mechanistisches Organisationsverständnis – Lernziele I

Allgemein

- Sie kennen die Bedingungen dieser Sichtweise und können sie beurteilen.

Grundzüge und Modellvorstellungen

- Sie sind mit den *Grundprinzipien des Scientific Managements* vertraut.
- Sie haben das mechanistische Organisationskalkül verinnerlicht und kennen *Aktions- sowie Restriktionsparameter*.

Aktionsparameter

- Sie sollten wissen, wann und unter welchen Voraussetzungen es zu *Arbeitsteilung* kommt und welche Vor- und Nachteile daraus entstehen.
- Sie sollten den Begriff der *Koordination* umfassend kennen und wissen, welche Faktoren den Koordinationsaufwand beeinflussen und wie ihm entgegengewirkt werden kann. Ferner sollten sie existierende Koordinationsmechanismen kennen und beurteilen können.
- Sie sollten wesentliche Begriffe im Rahmen der *Konfiguration* von Organisationen kennen und anwenden können.

Aktionsparameter (Fortsetzung)

- Sie sollten den Begriff der **Entscheidungsde-/zentralisation** kennen und wissen, welche Vor- und Nachteile mit der Dezentralisation von Entscheidungen verbunden sind. Ferner sind Sie mit Synonymen der Dezentralisation vertraut.

Restriktionsparameter

- Sie kennen die grundlegenden Faktoren des Handlungsrahmens einer Organisation.

Unternehmensstrukturierung

- Sie kennen die verschiedenen Formen der **Aufbauorganisation** und sind in der Lage, diese anwenden und beurteilen zu können.
- Sie kennen den **Prozess**begriff und wissen, anhand welcher Kriterien Prozesse unterschieden werden können.
- Sie können ein **Projekt** anhand seiner Merkmale erkennen. Ferner wissen Sie, welche Formen der Projektorganisation existieren und welche Schritte im Rahmen des Projektmanagements zu durchlaufen sind.

3.1 - Grundzüge und Modellvorstellungen

1. **Systematische Arbeits- und Zeitstudien**
→ optimaler Arbeitsablauf
→ optimale Arbeitsteilung
→ Minimierung Anlernzeiten für Arbeiter
2. **Schaffung eines monetären Anreizsystems und Personalauswahl**
→ maximale Leistung pro Arbeitsschritt
→ Zeitvorgabesystem / Akkordlohn
→ Bestarbeiter-Prinzip (Maximalleistung)
3. **Trennung zwischen geistiger und körperlicher Arbeit**
→ Funktionsmeistersystem
→ keine Förderung 'überflüssiger' Bildung bei Arbeitern
4. **Untersuchung und Optimierung der 'Umgebungseinflüsse'**
→ leistungsfördernde Gestaltung
→ Optimierung von Pause- und Erholzeiten

Frederick W. Taylor
(1856-1917)

Vgl. - mit meist kritischem Unterton - bei Kieser/Walgenbach (2003), S. 33ff. oder Staehle (1999), S. 22ff. - objektiver bei: Locke (1982): 'The Ideas of Frederick Taylor - An Evaluation' In: AoMR 1982



Eröffnung des Highland Park Werkes 1913

Gestaltungsprinzipien basierend auf Taylor
Übertragung auf **industrielle Fertigungsprozesse**:

- **Hoher Standardisierungsgrad**
- Hohe **Mechanisierung** der Produktion
- **Fließfertigung**
- **Eignungsuntersuchungen zur Auswahl der besten Arbeiter**
- **Drastische Lohnerhöhung**
- **Arbeitszeitverkürzung**
- **Preissenkungen**
- **Verbot von Gewerkschaften** in Fordbetrieben



$$\text{Effizienz des Unternehmens} = f \left(\begin{array}{l} \text{Aktionsparameter;} \\ \text{Strukturierungs-} \\ \text{variablen} \end{array} ; \begin{array}{l} \text{Restriktionspara-} \\ \text{meter;} \text{ Strukturie-} \\ \text{rungsdaten} \end{array} \right)$$



Ziel der organisatorischen
Analyse und Gestaltung

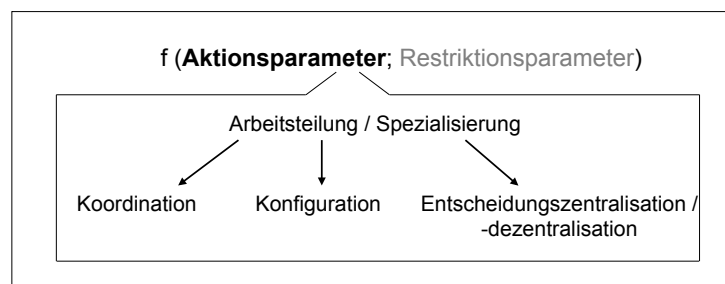


Handlungsmöglichkeiten
des Organisors



Handlungsgrenzen des
Organisors, d.h. durch
ihn/sie nicht beeinfluss-
bare, aber relevante
Faktoren

3.2 - Aktionsparameter



Die Strukturdimensionen der Organisation, d.h. die Aktionsparameter i.e.S., gehen zum einen auf das Bürokratiemodell Max Webers und zum anderen auf die Arbeiten der Aston-Group zurück. Die übergeordneten Strukturdimensionen werden überwiegend im Rahmen der situativen Organisationstheorie und -forschung verwendet. Sie sind nicht unumstritten.

Arbeitsteilung / Spezialisierung:

eine Gesamtaufgabe wird in Teilaufgaben zerlegt, die von unterschiedlichen Aufgabenträgern (Menschen bzw. Maschinen), die ggf. auf diese Teilaufgaben spezialisiert sind, erfüllt werden.

Koordination:

zur (effizienten) Erfüllung der Gesamtaufgabe muss die Erfüllung der Teilaufgaben koordiniert werden, d.h., Arbeitsteilung erzeugt immer einen Koordinationsbedarf.

Konfiguration:

Die Zusammenfassung von unterschiedlichen Aufgaben und Teilaufgaben in Stellen und deren hierarchische Strukturierung, d.h. die Gliederung des Stellen- und Kompetenzgefüges.

Entscheidungsde-/zentralisation (Kompetenzverteilung, Delegation):

Verteilung unterschiedlicher Weisungs-, Entscheidungs- und Mitwirkungsbefugnisse

Standardisierung:

Grad, zu dem Tätigkeiten durch generelle Regelungen und Verfahrensvorschriften geregelt sind

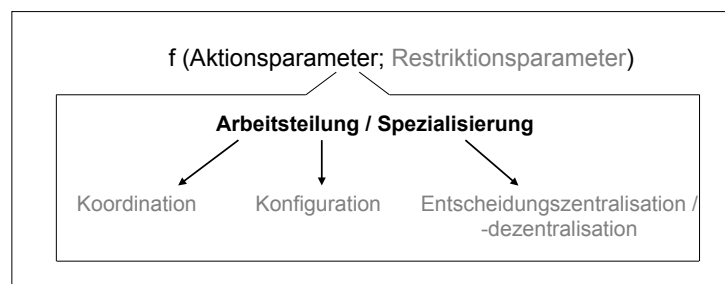
Formalisierung:

Grad, zu dem organisatorische Regeln und Verfahrensvorschriften schriftlich festgelegt sind und zu dem bestimmte Vorgänge schriftlich festgehalten werden



vgl. dazu z.B. Kieser/Walgenbach (2003), S. 77ff.; Ebers in HWO (1992), Sp. 1821f.; Staehle (1999), S. 455ff..

3.2.1 - Arbeitsteilung: Ausgangspunkt des Organisationsproblems



Vorteile der Aufgaben- bzw. Arbeitsteilung

1. Machbarkeitsvoraussetzung / Sachzwang

- ohne Arbeitsteilung ist vielfach keine Problemlösung möglich
- Zerlegung der Gesamtkomplexität in Teilkomplexitäten

2. Grundlage zur Realisierung von Spezialisierungseffekten

- Informations- und Wissenskonzentration / -vertiefung
- Nutzung unterschiedlicher geistiger und körperlicher Fähigkeiten und Fertigkeiten
- Nutzung des Spezialwissens einzelner Teammitglieder oder Gruppen
- ökonomischer Einsatz von Spezialmaschinen

3. Grundlage für Standardisierungs- und Routinisierungseffekte

- Größeneffekte
- Lerneffekte
- Verringerung intrapersoneller Rüstzeiten
- Verringerung von Einarbeitungs-/Anlernzeiten und Qualifikationsbedarf
- Nutzung gering qualifizierter Menschen mit entsprechenden Lohneffekten

4. Grundlage für Organisationsoptimierungen

- Zuordnung von Verantwortlichkeiten
- Parallelisierung von Arbeitsschritten, effizientere Engpassbeseitigung

Bei der Beurteilung der Effizienz der Spezialisierung, d.h. Aufgaben- oder Arbeitsteilung, kommt es ganz entscheidend auf die Merkmale der zu erfüllenden Aufgabe und die Wahl der geeigneten Koordinationsform an.

vgl. z.B. Kieser/Walgenbach (2003), S. 78ff.

Nachteile der Aufgaben- bzw. Arbeitsteilung

1. Arbeitsteilung führt immer zu Koordinationsaufwand

- physikalisch / informatorische Kopplung der arbeitsteiligen Einheiten
- erhöhter Koordinationsaufwand an den Schnittstellen der Arbeitsteilung
- Koordinations- bzw. Transaktionskosten
- verschiedene Koordinationsmechanismen

2. Arbeitsteilung kann zu negativen Humaneffekten führen

- Monotonie der Arbeit, Entfremdung, mangelnde Forderung / Förderung
- psychische Belastung, geringe Identifikation
- geringere Sorgfalt, Konzentration; höherer Krankenstand, Fluktuation
- zusätzliche Kontroll-, Motivations- und Personalkosten

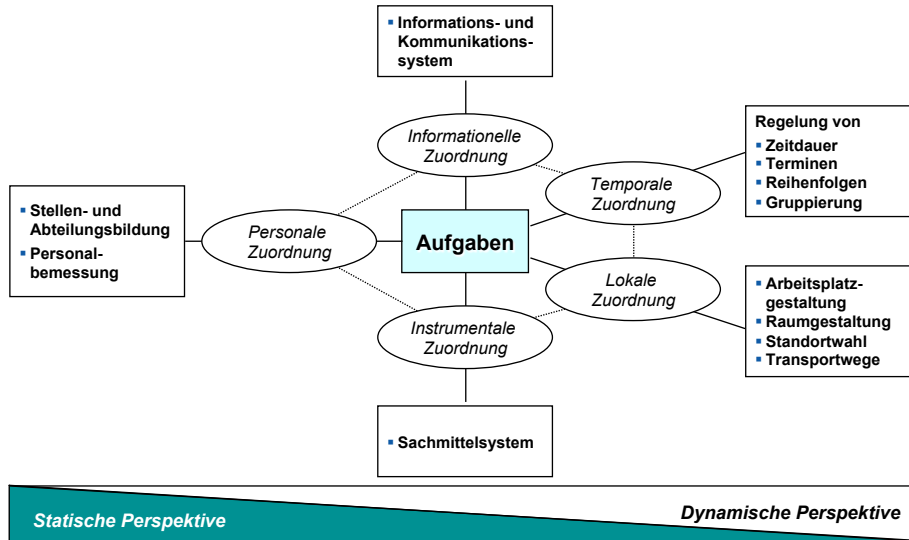
3. Arbeitsteilung kann zu einer Verringerung der unternehmerischen Anpassungsfähigkeit führen

- Starrheit programmierter Arbeitsabläufe
- begrenzte Einsatzmöglichkeiten der hochspezialisierten Mitarbeiter
- Abhängigkeiten und vertragliche Bindungen

In den Lehrbüchern und Alltagsdarstellungen genannte Nachteile der Arbeitsteilung beziehen sich häufig unzulässigerweise auf eine überzogene Arbeitsteilung im Bereich operativer, ausführender Stellen und Tätigkeiten. Die dort vielfach zutreffende Argumentation wird fälschlicherweise jedoch verallgemeinert.

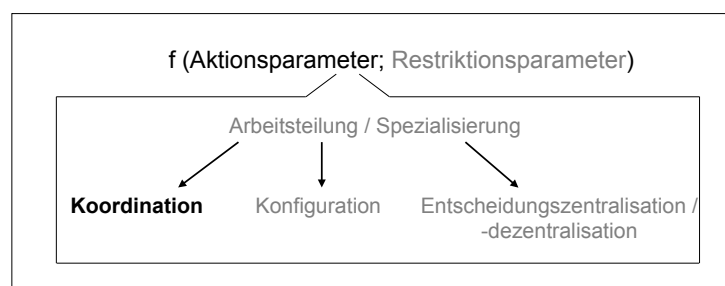
vgl. z.B. Kieser/Walgenbach (2003), S. 80ff.

Formen der Aufgabenzuordnung (Aufgabensynthese)



Quelle: Krüger (1992), Sp. 231f.

3.2.2 - Koordination: Logische Folge der Arbeitsteilung



"Arbeitsteilung bedeutet Zergliederung. Damit Organisationen als (geordnete) Ganzheiten agieren können, bedarf es ergänzend dazu einer Zusammenfassung bzw. Integration der vielen Einzelaktivitäten. Weil diese Einzelaktivitäten möglichst sorgfältig aufeinander abgestimmt werden müssen, bietet es sich an, von Koordination zu sprechen." ¹

! Unter Koordination in Organisationen versteht man die Abstimmung und Harmonisierung von Handlungen der Organisationsmitglieder sowie die Ausrichtung arbeitsteilig gebildeter Stellen, beides in Hinblick und Richtung auf die Ziele und Zwecke der Organisation. ²

Formen der Koordination:

- I. Vorauskoordination
- II. Feedback-Koordination

1 = Schanz (1994), S. 12; 2 = Staehle (1999), S. 557 ff.



! **Vorauskoordination:** vorausschauende, planerische Abstimmung = Vorwegnahme/Antizipation des Koordinationsbedarfs
Feedback-Koordination: reagierende, Ad-hoc Abstimmung = Reaktion auf Störungen bzw. Abweichungen von Planannahmen

Vorauskoordination

- Umsetzung der untern. Ziele in Leistungsstandards und zunehmende Konkretisierung im Zeitablauf u. bzgl. der Mittel zur Zielerreichung
- auf jeder Hierarchieebene werden abgeleitet aus übergeordneten Zielen Bedingungen für die nachfolgenden Ebene festgelegt (*top-down Koordination*)
- ausreichend unter der Annahme einer vollkommenen Informationssituation = es treten keine unerwarteten Störungen auf
- Beispiel:

Feedback-Koordination

- Ausmaß der auftretenden positiven und negativen Umwelteinflüsse aufgrund unvollkommener Information (Komplexität, Dynamik, Zukunft) beeinflusst den notwendigen Koordinationsbedarf und die Ebene der "Beseitigung" bzw. Korrektur; *bottom-up Koordination; tendenziell von unten nach oben*
- Beispiel: Ausfall von Maschinen, verspätete Markteinführung, neue Konkurrenzprodukte

Die Wahl der prinzipiellen ‚Kordinationsstrategie‘ hängt von dem vermuteten bzw. erfahrenen Aufwand ab: **je höher der Informationsgrad, desto effizienter ist die Vorauskoordination.**

vgl. hierzu insb. Kieser/Walgenbach (2003), S. 105ff.



Die arbeitsteilige Bewältigung einer Aufgabe bzw. die arbeitsteilige Erstellung eines Produktes oder einer Dienstleistung macht eine Koordination unumgänglich, sofern die zur Verfügung stehenden Ressourcen begrenzt sind und kein zufälliges Ergebnis angestrebt wird.

Primäre Gründe für Koordinationsbedarf:

- Zerlegung einer Gesamtaufgabe in Teilaufgaben
- Arbeitsteilung zwischen unterschiedlichen Aufgabenträgern

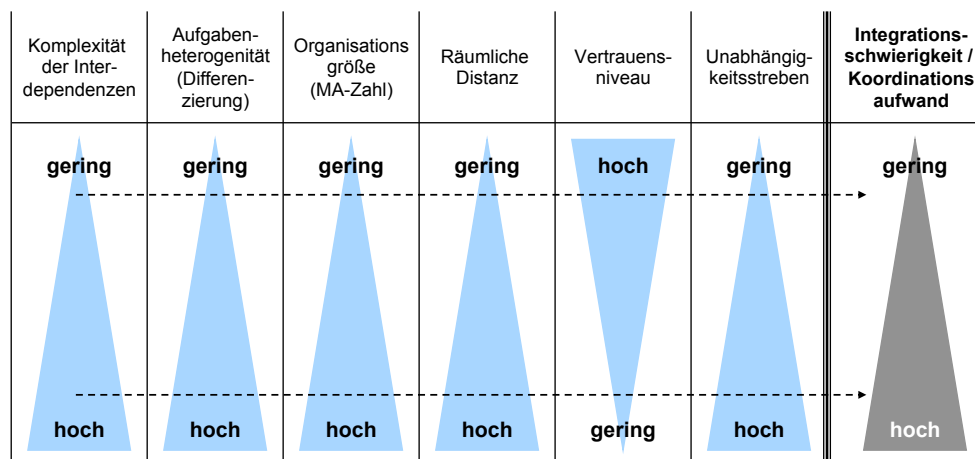
Zusätzlich:

- Durch räumliche und zeitliche Entkoppelung

Organisatorische Lösungen

1. Zusammenfassung von Stellen und Herausbildung von Hierarchien
2. Spezielle Stellen zur Wahrnehmung von Koordinationsaufgaben

vgl. hierzu insb. Kieser/Walgenbach (2003), S. 100f.



in Anlehnung an Kotter et al. (1979) nach Staehle (1999), S. 556.

- **Reduzierung der Koordinationskomplexität und Erhöhung der Autonomie**
- **Bildung autonomer Einheiten durch Entkopplung bzw. Zusammenfassung gleichartiger Ziele und Aufgaben**
- **Bildung von Puffern**
- **Verringerung der Spezialisierung bzw. Aufrechterhaltung von generell einsetzbaren Ressourcen**
- **Bereithaltung von Überschussressourcen**
- **Festlegung von Toleranzen bzw. erlaubten Schwankungsbreiten**
- **Bestimmung von Ausnahmefällen, die Koordinationsaktivitäten auslösen**

vgl. hierzu insb. Kieser/Walgenbach (2003), S. 107f.



! „Regelungen, die der Abstimmung arbeitsteiliger Prozesse und der Ausrichtung von Aktivitäten auf die Organisationsziele dienen, nennen wir **Koordinationsmechanismen** oder **Koordinationsinstrumente**.“¹

Strukturelle Koordinationsmechanismen

- **Hierarchische Koordination** durch persönliche Weisung und Sanktionen
- **Koordination durch Selbstabstimmung**, d.h. durch gemeinsame Konsensfindung
- **Koordination durch Programme**, d.h. durch vordeterminierte Verfahrensregeln
- **Koordination durch Planung**, d.h. durch periodische Vorgaben und Ziele

Nicht-strukturelle Koordinationsmechanismen

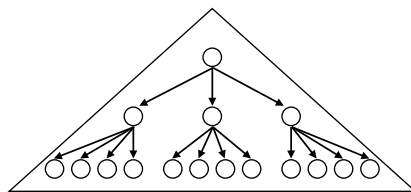
- **Koordination durch organisationsinterne Marktmechanismen**, d.h. Preise/Verträge
- **Koordination durch Organisationskultur**, d.h. gemeinsame Werte und Normen

¹ = Kieser/Walgenbach (2003), S. 101; Vgl. zur Systematisierung insb. Kieser/Walgenbach (2003), S. 108f.

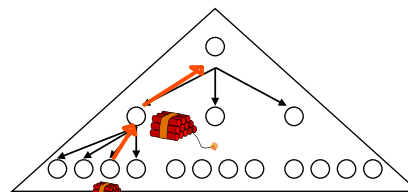


Koordination durch persönliche Weisungen / hierarchische Koordination - 1

- Kennzeichen**
- Personenhierarchie - Vorgesetzter/Untergebener
 - hierarchische, sanktionierte Anweisungen
 - Ausführung durch Sanktionen gestützt
 - Weisungen = Medium der Koordination
 - vertikaler Kommunikationsfluss / Dienstwege
 - Vorkoordination: Top-down Prozess über die Instanzenstufen bis zur ausführenden Ebene
 - Feedbackkoordination: Anpassungen an Planabweichungen und Störungen auf der Ebene ihres Auftretens; sofern dort keine Lösung möglich, Einschaltung der nächsthöheren Ebene



Regelfall - Vorkoordination



Ausnahme - Feedback-Koordination

vgl. hierzu insb. Kieser/Walgenbach (2003), S. 109ff; Schanz (1994), S. 72f.

Koordination durch persönliche Weisungen / hierarchische Koordination - 1b

- Vor- und Nachteile**
- + leicht zu gestalten, da im Prinzip nur Instanzen und deren Kompetenzrahmen zu bestimmen sind
 - + flexible Form der Koordination
 - + rasche Reaktion auf Störungen auf der Ebene ihres Entstehens
 - + Spezialisierung auf Planungs- und Führungsaufgaben
 - Problemlösungspotenziale der Gruppe werden nicht genutzt
 - Überlastung der Instanzen
 - unzureichende Kommunikation und Kommunikationsfilter
 - zunehmende Entfernung vom eigentlichen Sachproblem
 - nur vergleichsweise einfache Vorkoordination möglich
-
- Voraussetzungen**
- Abteilungs- und Instanzenbildung
 - Festlegung von Verantwortungsbereichen, Weisungsbefugnissen sowie Rechten und Pflichten

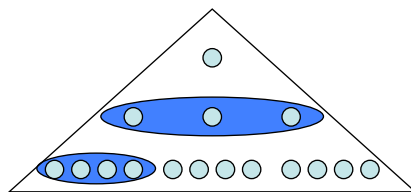
Hierarchische Koordination durch persönliche Weisungen wird in der reinen und ausschließlichen Form selten verwendet, sondern ergänzt durch andere Instrumente.

vgl. hierzu insb. Kieser/Walgenbach (2003), S. 109ff; Schanz (1994), S. 72f.

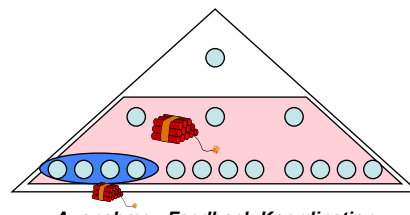
Koordination durch Selbstabstimmung - 2

Kennzeichen

- Koordinationsaufgaben werden nicht von einer Stelle, sondern von der Gesamtheit der nachgeordneten Stellen wahrgenommen
- Koordinationsentscheidungen werden als Gruppenentscheidungen getroffen
- Stellen stimmen sich autonom / zwanglos ab → *Selbstabstimmung*
- "Vollversammlungen"
- Koordination durch Selbstabstimmung ist formal / offiziell vorgesehen und die Entscheidungen der Gruppe sind verbindlich = Unterschied zu informeller Selbstabstimmung und unverbindlichem Informationsaustausch
- Beispiel: teilautonome Gruppen insb. in der Fertigung (z.B. Volvo); vor allem 70/80er Jahre; Selbstabstimmung auf Leitungs- bzw. Vorstandsebene



Regelfall - Vorauskoordination



Ausnahme - Feedback-Koordination

vgl. hierzu insb. Kieser/Walgenbach (2003), S. 111ff; Schanz (1994), S. 71f.

Koordination durch Selbstabstimmung - 2b

Vor- und Nachteile

- + Entlastung der hierarchischen Koordination
- + Reduktion der notwendigen vertikalen Kommunikation = Dienstwege
- + Erhöhung der Motivation der Mitarbeiter durch Beteiligung
- + dadurch mögliche Flexibilitätserhöhung
- + Nutzung des Problemlösungspotenzials der Gruppe
- hoher Zeitbedarf insb. bei interessengeladenen Koordinationsaufgaben
- Notwendigkeit der Erreichung von Kompromisslösungen
- notwendige Qualifikationserfordernisse
- aufwändige Koordinationsform

Voraussetzungen

- Auswahl von Koordinationsaufgaben, die durch Selbstabstimmung aller nachgeordneten Stellen getroffen werden (sollen)
- Auswahl der Koordinationsregeln

Das reine und ausschließliche Modell der Koordination durch Selbstabstimmung scheitert u.a. ab einer gewissen Unternehmensgröße an Zeit- und Qualifikationsrestriktionen.

vgl. hierzu insb. Kieser/Walgenbach (2003), S. 111ff; Schanz (1994), S. 71f.

- Kennzeichen**
- Tätigkeiten werden auf der Basis festgelegter Verfahrensrichtlinien (=Programme) durchgeführt
 - generelle Handlungsvorschriften, keine Zielformulierung
 - Ergebnis von Wiederholungs- und Erfahrungsprozessen
 - Zerstückelung / Atomisierung der Arbeit fördert die Herausbildung von Routineprozessen
 - komplexe Programme sind in der Regel schriftlich fixiert (Handbücher, Normen)
 - Koordination durch Programme eignet sich im Prinzip nur zur Vorauskoordination
 - besteht aus Klassifikations- / Kategorienschema (Identifizierung und Zuordnung des Problems) und Verfahrensvorschrift

- Beispiele**
- Zusammenarbeit im Cockpit von Verkehrsflugzeugen
 - Abwicklung von Investitionsanträgen
 - Genehmigungsverfahren der öffentlichen Verwaltung

vgl. hierzu insb. Kieser/Walgenbach (2003), S. 115ff; Schanz (1994), S. 73f.

- Vor- und Nachteile**
- + Verminderung des notwendigen Informationsaustauschs bei Routineaufgaben
 - + Verringerung der Unsicherheit; Ersatz fallweiser durch generelle Regelungen führt zu Zeit- und Effizienzgewinnen
 - + Gleichbehandlung von Aufgaben / Problemfällen
 - + Entlastung des Vorgesetzten, der hierarchischen Koordination
 - ± Immanente Tendenz zur Standardisierung
 - Anwendung auch für Aufgaben/Probleme, die neuartige oder flexible Lösungen verlangen
 - Fehlleitung des Verhaltens: Abwicklung nach Vorschrift • Bürokratismus

- Voraussetzungen**
- Routineaufgaben und -tätigkeiten, die aufgrund von Wiederholungseffekten die Ableitung und Standardisierung von Verfahrensrichtlinien ermöglichen
 - Festlegung eines weitgehend vollständigen Klassifikationsschemas und Beschreibung der Verfahrensweisen für jeden Problemfall

Koordination durch Programme setzt eine Stabilität der Bedingungen, Einflussfaktoren und Lösungsschritte voraus. Je dynamischer das Umfeld, desto ungeeigneter sind Programme.

vgl. hierzu insb. Kieser/Walgenbach (2003), S. 115ff; Schanz (1994), S. 73f.

Kennzeichen

- generelle Definition von Planung (= immer wenn Entscheidungen getroffen werden, die in die Zukunft reichen) nicht geeignet
- Planung als Koordinationsinstrument zeichnet sich aus:
- Planungen und daraus resultierende Planvorgaben entstehen als Ergebnis institutionalisierter, periodischer Planungsprozesse
 - Vorgaben werden periodisch erstellt und an verantwortliche Stellen übermittelt
 - im Gegensatz zu Programme handelt es sich nicht um dauerhafte, sondern um periodische "Vorschriften"
 - Inhalt von Plänen kann sich von Periode zu Periode ändern, Programminhalte nicht; Pläne können -müssen aber nicht- auf der Basis von Programmen (z.B. Planungshandbücher) erstellt werden
 - während Programme Ausführungsvorschriften und keine Ziele enthalten, weisen Pläne immer Ziele und ggf. unterschiedlich detaillierte Verfahrensvorschriften auf
 - Planung ist eine Form der Vorauskoordination

Beispiele

- Aus Absatzplänen abgeleitete Verkaufs- und Fertigungspläne
- Budgetierungs- und Planungsprozesse in Unternehmen
- Aufgaben von Stabsbereichen "Unternehmensplanung"
- Antizipation von Veränderungen der Unternehmensumwelt (z.B. Ölkrise)

vgl. hierzu insb. Kieser/Walgenbach (2003), S. 119ff; Schanz (1994), S. 73f.

Vor- und Nachteile

- + flexiblere Form der Koordination als durch Programme
- + mögliche Verringerung der Feedback-Koordination
- + Koordinationsfokus ist i.d.R. das "Was" und nicht das "Wie"; dies führt u.a. zur Erhaltung von Handlungsspielräumen mit entsprechenden Motivationswirkungen
- hoher Informations- und Erstellungsaufwand
- unterperiodische Anpassungen werden durch das Koordinationsinstrument nicht abgedeckt
- Planung ersetzt Handlung
- "Überplanung" = hoher Aufwand, Scheingenaugigkeit, Zeitbedarf

Voraussetzungen

- Planbarkeit der Sachverhalte
- ausreichende Informationen über den Planungsgegenstand
- Festlegung von Regeln zur Einhaltung und Anpassung von Planungen

Vorausschauende Planung ist ein Koordinationsmechanismus, der durch die Antizipation zukünftiger Situationen die aufwändigere und zeitkritischere Form der Feedback-Koordination, d.h. permanente Anpassungen an ,unvorhergesehene' Ereignisse verringert.

vgl. hierzu insb. Kieser/Walgenbach (2003), S. 119ff; Schanz (1994), S. 73f.

Merkmale bzw. Bedingungen struktureller Koordinationsmechanismen

Merkmale Koordinations- mechanismen	Komplexitäts- erfassung	Informations- verarbeitung	Aufwand der Anwendung	Aufwand der Erstellung „Vorbereitung“
• Regeln und Programme	gering	gering	gering	hoch
• Hierarchie (persönl. Weisungen)				
• Planung				
• Selbstabstim- mung	hoch	hoch	hoch	gering

aus Staehle (1999), S. 562

Koordination durch nicht-strukturelle Instrumente

! **Nicht-strukturelle Koordinationsformen** basieren nicht auf organisatorischen Regelungen, sondern richten das Verhalten der Organisationsmitglieder aus anderen Gründen aus. Sie sind i.d.R. immer in Ergänzung zu den strukturellen Koordinationsformen zu sehen.

Koordination durch organisationsinterne Marktmechanismen

Strukturelle Koordinationsinstrumente werden ersetzt oder ergänzt durch die Schaffung von Angebots- und Nachfrage-, d.h. Marktmechanismen; Leistungsaustausch von Organisationseinheiten über Verrechnungs- oder Lenkungspreise;
Bedingung: Gewinnverantwortung der Organisationseinheiten und Autonomie bei der Ressourcenbeschaffung und Leistungsverwertung
= **Profit Center**
Kooperationsgedanke → Konkurrenzgedanke

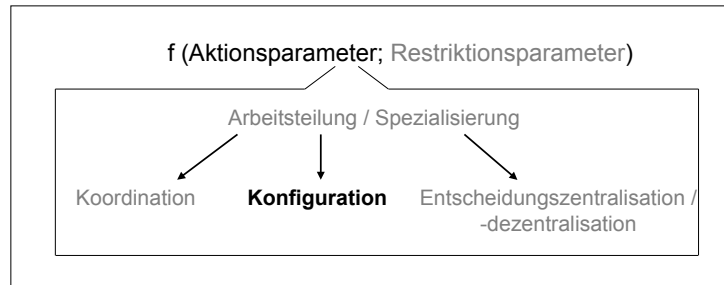
Koordination durch Organisationskultur

Verinnerlichung gemeinsamer Werte und Ziele führt zu einem ausgerichteten Handeln (auch ohne strukturelle Regelungen)
Unternehmensphilosophie, Führungsgrundsätze
Rituale, Symbole, Mythen, „Helden“
aber kritisch: Management durch Ideologie

Koordination durch Standardisierung von berufsspezifischen Tätigkeiten und Rollen

vgl. hierzu insb. Kieser/Walgenbach (2003), S. 122ff.

3.2.3 - Konfiguration



Die Konfiguration von Organisationen als Ergebnis hierarchischer Koordination



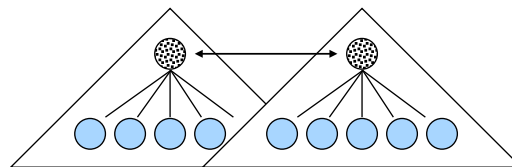
Unter **Konfiguration oder Leitungssystem** von Organisationen versteht man die äußere Form des Stellegefüges, die sich aus der unterschiedlichen Zusammenfassung und Hierarchisierung von Stellen ergibt, die wiederum in unterschiedlicher Form Koordinationsaufgaben wahrnehmen.

Eine **Stelle** ist die kleinste organisatorisch zu definierende Organisationseinheit.

Die Zusammenfassung einzelner Stellen zu Gruppen oder Abteilungen (= **Abteilungsbildung**) dient u.a. der Vereinfachung der Koordination.

Stellen, die überwiegend der hierarchischen Koordination dienen, werden **Instanzen** genannt.

Instanzen haben das Recht und die Pflicht für ihren Verantwortungsbereich Koordinationsaufgaben wahrzunehmen und Koordinationsentscheidungen zu treffen und durchzusetzen.



Zu beachten: * Stellen- oder Entscheidungshierarchie versus verwirklichte Personenhierarchie
* Instanz kann als Singulär- oder Pluralinstanz ausgestaltet werden

Organisationsschaubilder (sog. Organigramme) sind gewissermaßen ein stark vereinfachtes **Abbild des formalen Leitungssystems** bzw. der Konfiguration (→ Formalisierungsgrad)

In Anlehnung an Kieser/Walgenbach (2003), S. 77 und 136ff.

Relevante Ausprägungen / Parameter der Konfiguration I

Die **Breite der Leitungsgliederung** wird mit dem Begriff **Leitungs-** oder **Kontrollspanne** bezeichnet.

Die **Leitungsspanne** gibt an, wie viele Stellen (Untergebene) einer Leitungsstelle (einem Vorgesetzten) direkt unterstellt sind

Leitungsspanne: 5



Leitungsspanne: 3



Die Angabe optimaler Leitungs- bzw. Kontrollspannen als generelle Organisationsregeln bzw. die Ausrichtung einer Reorganisation an solchen Gestaltungskriterien erscheint zunehmend unsinnig.

Situative Einflussfaktoren der Leitungsspanne sind:

- **Qualifikationen des Vorgesetzten und der Unterstellten,**
- **Merkmale der Aufgabe,**
- **angewandte Technologie,**
- **Informations- und Kommunikationssystem,**
- **Führungsstile und -systeme,**
- **geographische Entfernung der Stellen.**

vgl. z.B. Kieser in HWO (1992), Sp. 60ff; Staehle (1999), S. 702f; Kieser/Walgenbach (2003), S. 160ff..

Relevante Ausprägungen / Parameter der Konfiguration II

Die **Tiefe der Leitungsgliederung** wird in der Regel an der **Zahl der Leitungsebenen** gemessen.

Die **Hierarchie- bzw. Leitungsebenen** geben an, wie viele Vorgesetzten - Untergebenen -Verhältnisse aufeinander folgen. Man zählt i.d.R. Ebenen:

Hierarchieebenen: 4



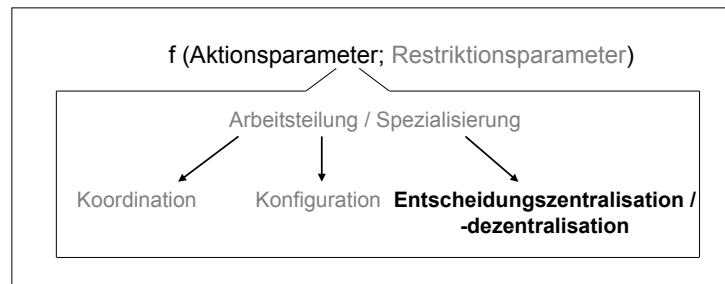
Hierarchieebenen: 6



Die Zuordnung von Autorität / Macht sollte -soweit möglich- nicht nach Personen, sondern nach der Bedeutung der zu erfüllenden Aufgabe / Stelle erfolgen. In einigen Unternehmen wird der Versuch unternommen 'von oben' legitimierte Macht durch die 'betroffenen' Mitarbeiter bestätigen zu lassen.

vgl. z.B. Kieser in HWO (1992), Sp. 60ff; Staehle (1999), S. 702f; Kieser/Walgenbach (2003), S. 160ff..

3.2.4 - Entscheidungscentralisation / -decentralisation



Entscheidungsde- / -centralisation – Begriffe und Hypothesen

! **Entscheidungsdecentralisation** ist die Übertragung von Entscheidungsbefugnissen auf nachgelagerte Stellen, d.h. untere Hierarchieebenen. Häufig werden Partizipation, Delegation bzw. Kompetenzübertragung synonym verwendet.

! **Entscheidungscentralisation** ist die gegenläufige Tendenz, Entscheidungen durch die oberste Instanz treffen zu lassen, diese besitzt im Extremfall alle Entscheidungsbefugnisse – nachgelagerte Stellen sind reine Ausführungsstellen und verfügen über keine Kompetenzen.

Hypothesen

- **Zentralisation** ist immer dann empfehlenswert, wenn einheitliche, oder neutrale, oder ökonomisch vorteilhafte Wahrnehmungen von Aufgaben erwünscht ist.
- **Dezentralisation** ist immer dann empfehlenswert, wenn Aufgaben nach Inhalt und/oder Verfahren derart komplex sind, dass eine Stelle/Abteilung überfordert wäre, und wenn die zur Aufgabenerfüllung notwendigen Informationen dezentral leichter zugänglich sind.

Es gibt bis heute keine eindeutige Theorie und daraus abgeleitete praxisrelevante Methode, aus der sich der optimale De-/Zentralisationsgrad ableiten lässt.

vgl. z.B. Beuermann in HWO (1992), Sp. 2611ff.; Kieser/Walgenbach (2003), S. 166; Staehle (1999), S. 698 ff.

Vorteile

- entlastet obere Führungskräfte
- motiviert mittlere Führungskräfte
- fördert Managemententwicklung
- fördert Wettbewerb zwischen Parallelabteilungen
- aktionsnahe Informationen und Entscheidungen
- Basis für Konzepte des "Unternehmers im Unternehmen" - Eigenverantwortliches Handeln
- Motivations- und Reaktionsgesichtspunkte

Nachteile

- gefährdet Konformität und Koordination auf gemeinsame Ziele
- gefährdet einheitliche Willensbildung
- führt zu Suboptimierung
- führt zu Doppelarbeiten
- erschwert die Kontrolle / Koordination
- vermindert einheitliche Informationsverarbeitung
- verringert Möglichkeiten zur Nutzung gemeinsamer Ressourcen

vgl. z.B. Beuermann in HWO (1992), Sp. 2611ff und Staehle (1999), S. 698ff.

! **Delegation** ist die Weitergabe von Entscheidungskompetenzen und (Teil-)Verantwortungen an nachgeordnete Stellen / Instanzen / Mitarbeiter. Gesamtverantwortung für die normgerechte Aufgabenerfüllung verbleibt aber beim Vorgesetzten

“Voraussetzung für die Delegation von Kompetenz und Verantwortung ist die gedankliche Konstruktion, daß beides, obwohl rechtlich (Eigentum an Produktionsmitteln) in einer Hand konzentriert (etwa in der Person des Eigentümers), dennoch teilbar ist (Delegation)”.¹

Die **Agency-Theorie** thematisiert u.a. Delegationsrisiken

Ausgangspunkt: Informationsasymmetrie zwischen principal und agent kann zu opportunistischem Verhalten (Ausnutzen des Informationsvorsprungs) durch den agent führen -> vor allem wegen

- **hidden characteristics**, die zu **adverse selection** führt
- **hidden action**, die zu **moral hazard** führt
- **hidden intention**, die zu **hold up** führt

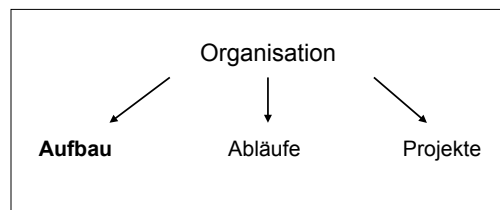
Risikobegrenzung durch:

- **Beseitigung der Informationsasymmetrie** (signaling - screening - **Selbstausswahl**) oder
- **Interessenausgleich** zwischen principal und agent

¹ = Staehle (1999), S. 701

3.3 Unternehmensstrukturierung

3.3.1 - Organisation der Aufbaustruktur – Strukturentscheidungen



Grundlegende Definitionen zum Themenkreis “Aufbauorganisation” (Wdh.)

- **Organisationseinheit** ist die Sammelbezeichnung für sämtliche durch Zusammenfassung und Zuordnung von (Teil-)Aufgaben zu personalen Aufgabenträgern entstehenden organisatorischen Einheiten.
- **Stelle** ist die kleinste organisatorisch zu definierende Organisationseinheit. Die o.g. Zuordnung bezieht sich auf eine einzelne Person. Die Stelle gilt als Grundelement der Aufbauorganisation.
- **Arbeitsplatz** ist der Ort der Aufgabenerfüllung.
- ! **Leitungsstelle** ist eine Stelle, die überwiegend Entscheidungen für andere, nachgeordnete Stelle trifft; *auch: Linienstelle, Instanz.*
- **Ausführungsstelle** ist eine Stelle, die überwiegend mit der Ausführung getroffener Entscheidungen betraut ist.
- **Stabsstelle** ist eine Stelle, die ohne eigene Linienfunktion Entscheidungen für eine oder mehrere Leitungsstellen vorbereitet.
- **Abteilungen** entstehen, wenn eine oder mehrere Stellen einer Leitungsstelle unterstellt werden. *Abstufungen und ihre gebräuchlichen Begrifflichkeiten: Gruppe, Sachgebiet, Unterabteilung, Abteilung, Hauptabteilung, Bereich.*

vgl. z.B. Bühner (1989), S. 61ff. u. 85; Kieser, Steinle, Thom in HWO (1992), Sp. 57ff.; 2310ff.; 2321ff.

Theoretische Formen der Aufbauorganisation

Organisationsform	Differenzierungs-kriterium	Darstellung
<ul style="list-style-type: none"> Funktionalorganisation 	Funktionen, Verrichtungen	
<ul style="list-style-type: none"> Geschäftsbereichsorganisation - Spartenorganisation - Markt-/Segmentorganisation - Regionalorganisation - Projektorganisation 	<ul style="list-style-type: none"> - Produkte - Kunden - Regionen - Projekte 	
<ul style="list-style-type: none"> Matrixorganisation 	Funktionen <u>und</u> Objekte	

Diese beispielhaften, 'reinen' Formen der aufbauorganisatorischen Gliederung existieren in der Praxis so gut wie nie! Die Regel sind Mischformen, wie folgende Beispiele zeigen.

493



Bewertung der Funktionalorganisation

- Kritische Größe sind die hohen Anforderungen an die Koordination funktionenübergreifender Geschäftsprozesse
- Zur Lösung dieses Problems werden häufig Koordinationsausschüsse gebildet
- der Abstimmungs- und Koordinationsbedarf wird abgeschwächt, wenn eine Funktion, ein Funktionsbereich dominiert
- Stärke der Funktionalorganisation ist ihre Ressourcen- und Markteffizienz
- Ressourcen sind gleichartig, d.h. homogen, z.B.: **Ausbildung, Erfahrungen, 'Sprache' von Entwicklungsingenieuren**
- der ökonomische Vorteil nimmt ab, wenn das Produktprogramm heterogener wird, z.B.: **Personal, Information, Wissen, Technik in der Fertigung**
- hohes Maß an Markteffizienz, da alle marktorientierten Entscheidungen in einer Funktion, unter einer Leitung zusammengefasst sind
- mit zunehmender Dominanz des Absatzmarktes bei allen unternehmerischen Aktivitäten wird die Funktionalorganisation für produktorientierte gegliederte Unternehmungen wieder attraktiv.

Haupteinflussgröße für die Wahl und Effizienz der Funktionalorganisation ist die Heterogenität bzw. Homogenität des Leistungsprogramms, d.h. der Unternehmensaufgabe.

vgl. z.B. Frese (1993), S. 318; Macharzina/Wolf (2005), S. 485f.



Bewertung der Spartenorganisation

- Bei Anwendung des Spartenprinzips lassen sich Ressourceninterdependenzen zwischen den Sparten grundsätzlich vermeiden - es ist allerdings eine Frage der ökonomischen Effizienz, ob eine solche Maßnahme sinnvoll ist.
- Vereinigung aller für ein Produkt bzw. eine Produktgruppe notwendigen Kompetenzen in einer Hand, sprich Leitung.
- Nur bei sehr hohem Diversifikationsgrad lassen sich Marktinterdependenzen vermeiden. Im Fall von Marktinterdependenzen ist entweder eine Managemententscheidung (Zuordnung von Kunden, Produkten zu Sparten) oder Zulässigkeit von freiem Wettbewerb zwischen den Sparten ökonomisch zu empfehlen.
- Gegebenenfalls erheblicher Koordinationsaufwand zwischen den Geschäftsbereichen sowie Erhöhung der generellen Managementkapazitäten (Vervielfachung der Bereiche und Funktionen) - führt häufig zu einer Ausgliederung und zentralen Bereitstellung.

Haupteinflussgröße für die Wahl und Effizienz der Spartenorganisation ist ebenfalls die Heterogenität bzw. Homogenität des Leistungsprogramms, d.h. der Unternehmensaufgabe.

vgl. z.B. Frese (1993), S. 334ff, Macharzina/Wolf (2005), S. 488f.

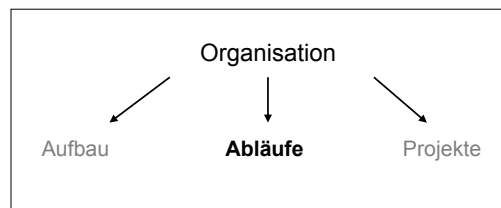
Bewertung der Matrixorganisation

- Bei Anwendung der Matrixorganisation soll speziell bei wenig standardisierten heterogenen Aufgaben eine Weisungsbefugnis nahe an der Problemstellung erreicht werden
- Informationsasymmetrie zwischen Instanzen und Unterebenen soll abgeschwächt werden
- sachliche Konflikte in Matrixstrukturen sind zwar dem Unternehmenserfolg förderlich, sie können jedoch leicht in persönliche Konflikte umschlagen
- um Konflikten vorzubeugen, ist ein erhöhter Planungsaufwand erforderlich, welcher die Anpassungsfähigkeit des Unternehmens wiederum senken kann

Haupteinflussgröße für die Wahl und Effizienz der Spartenorganisation ist ebenfalls die Heterogenität bzw. Homogenität des Leistungsprogramms, d.h. der Unternehmensaufgabe.

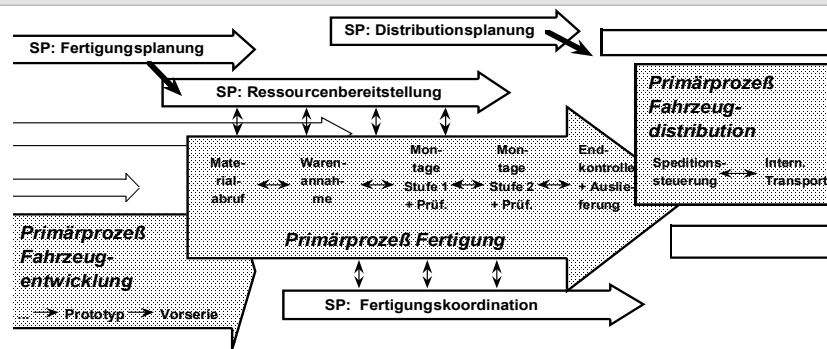
vgl. z.B. Picot et al. (2012), S. 322f., Kieser/Walgenbach (2003), S. 155 f.

3.3.2 - Organisation der Abläufe - Prozessmanagement



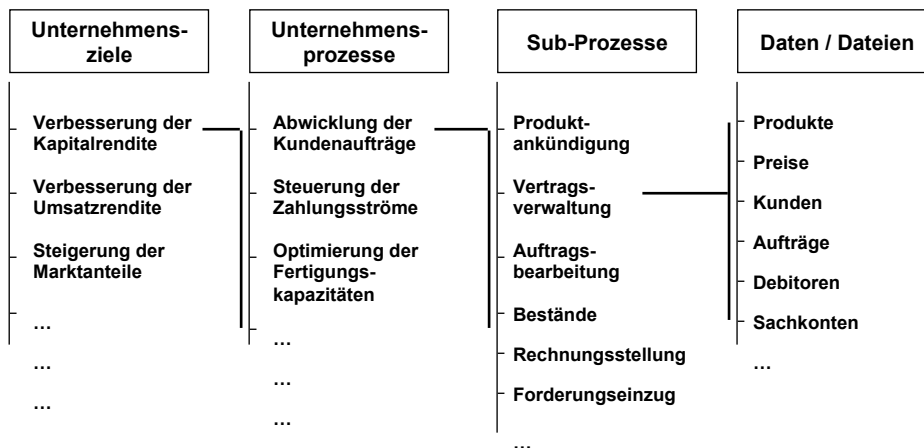
Eine Vielzahl von Geschäftsprozessen greifen ineinander

! Als **Prozess** kann allgemein in einer Organisation die zeitliche Abfolge von Tätigkeiten, Arbeitsschritten oder Aufgaben verstanden werden, die zur Erreichung eines irgendwie gearteten Endergebnisses erforderlich sind.



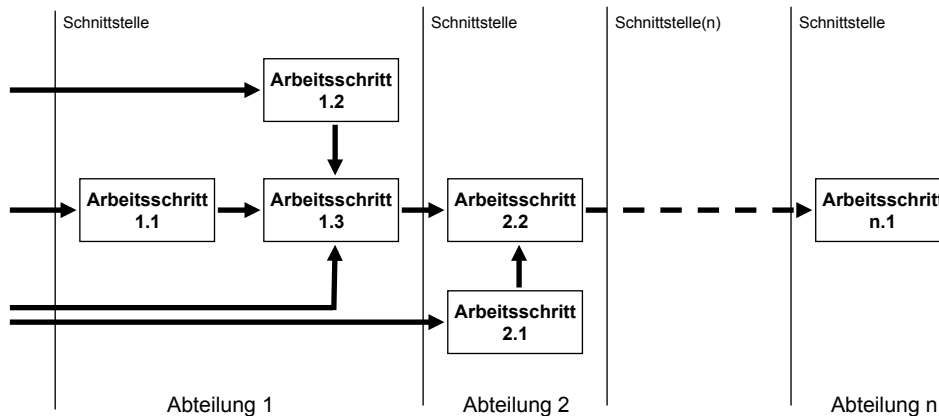
Die Komplexität betrieblicher Geschäftsprozesse macht eine differenzierte Vorgehensweise notwendig. Neben der vorrangigen Festlegung und Analyse von Primärprozessen sind die kritischen Sekundärprozesse zu identifizieren.

Zusammenhänge zwischen Unternehmenszielen und relevanten Prozesse

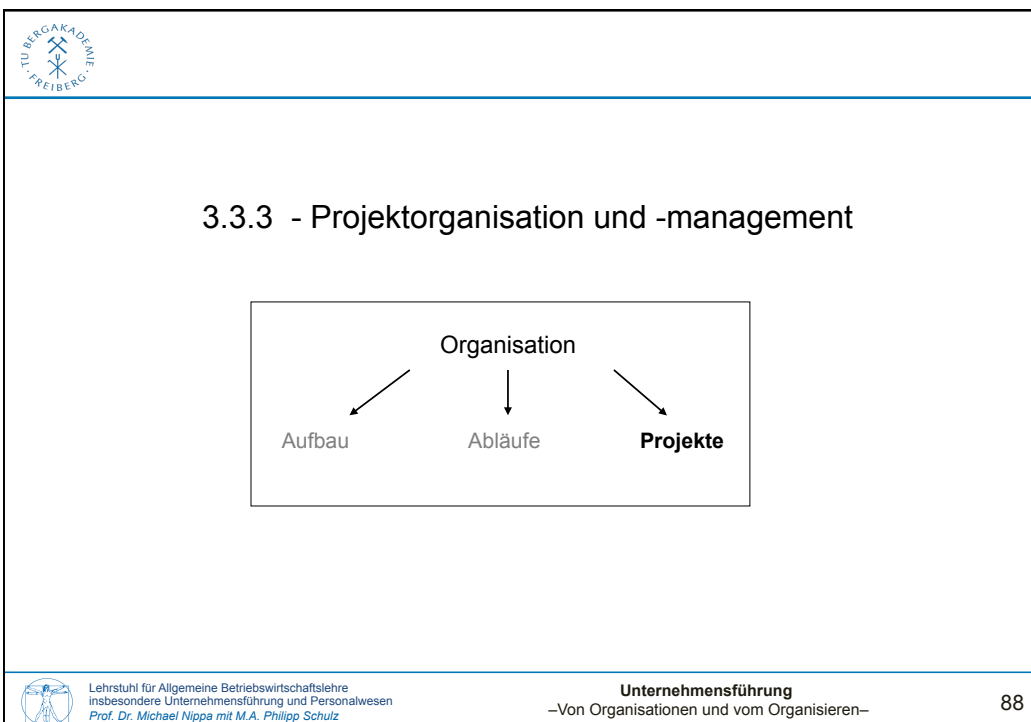
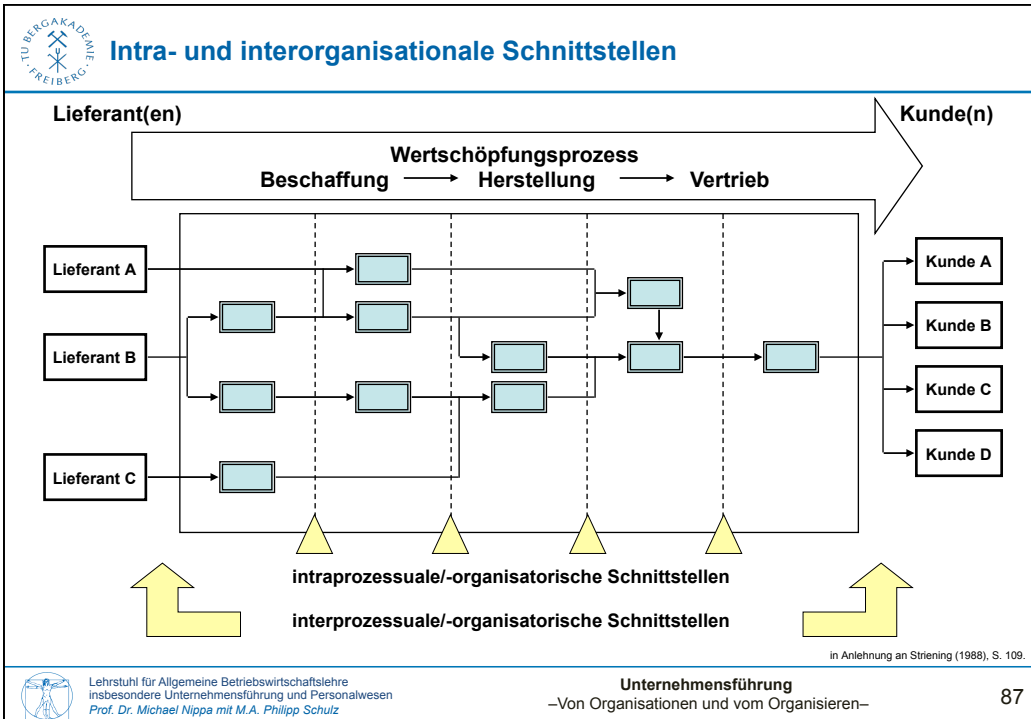


in Anlehnung an Striening (1988), S. 189.

Beispielhafte, generelle organisatorische Prozessdarstellung



in Anlehnung an Striening (1988), S. 57.



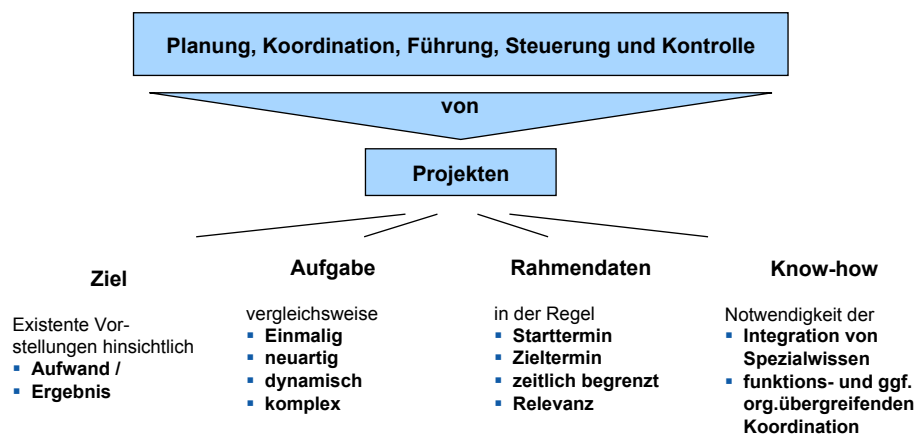
Ein **Projekt** ist ein Vorhaben mit folgenden Merkmalen:



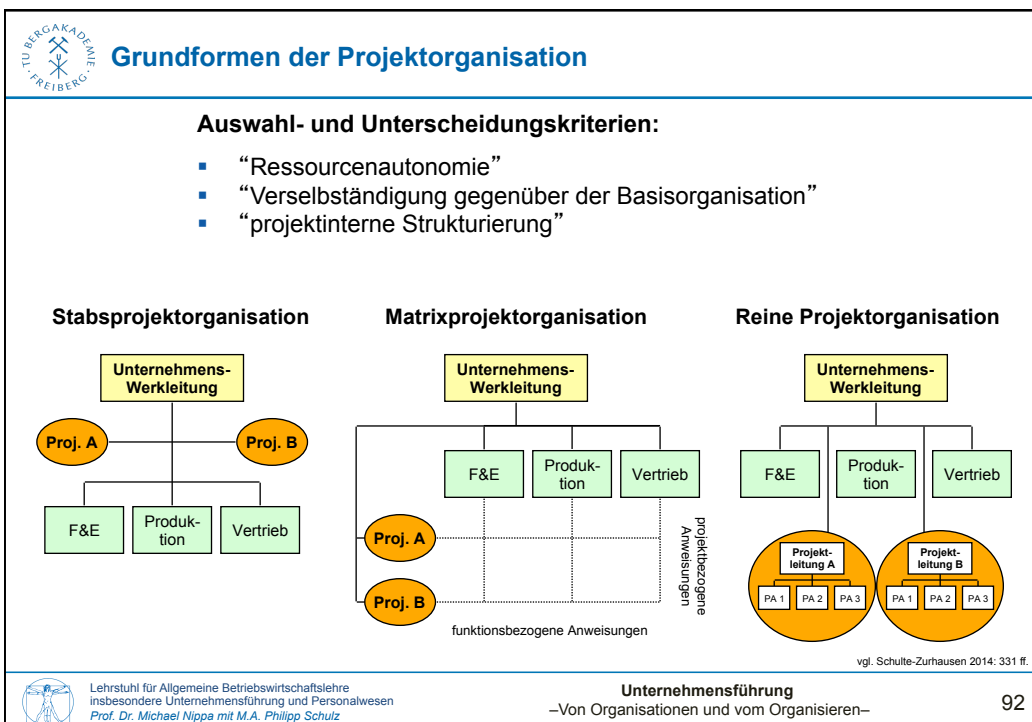
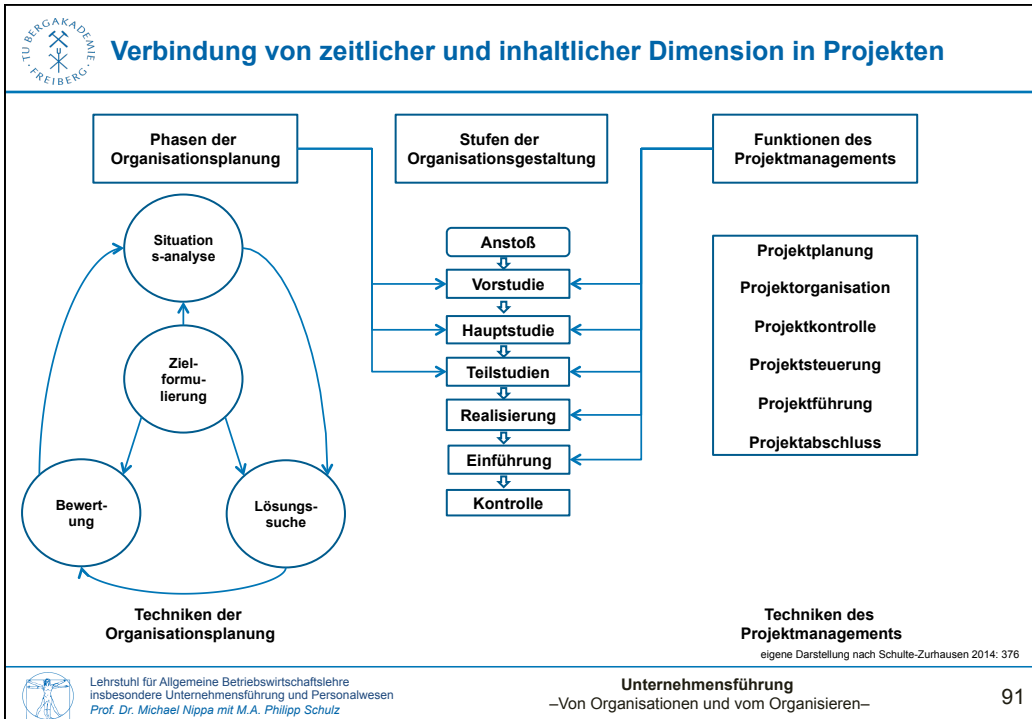
- zeitlich begrenzt mit im Regelfall definiertem Beginn und Ende
- definiertes bzw. zu definierendes Ziel
- in gewissem Maße außergewöhnlich bzw. 'einmalig' für das Unternehmen und weisen einen hohen Schwierigkeitsgrad auf
- damit i.d.R. geringer Anteil an Routineaufgaben
- ein verhältnismäßig großer Anteil an innovativen, kreativen Elementen
- i.d.R. Beteiligung von mehreren Personen, Stellen oder Organisationen mit unterschiedlichen Kenntnissen - Interdisziplinarität
- vorab schwer bestimmbare Aktivitäten

vgl. in etwa Schulte-Zurhausen 2014: 200 f.

! **Projektmanagement** wird definiert „als Oberbegriff für alle willensbildenden und durchsetzenden Aktivitäten im Zusammenhang mit der Abwicklung von Projekten“¹



vgl. z.B. Haberfellner in HWO (1992), Sp. 2090f.; 1 = zit. ebd. Sp. 2091.



4 Die Organisation in ihrer Umwelt

Kontingenztheorie

Organisation als Organismus - Lernziele

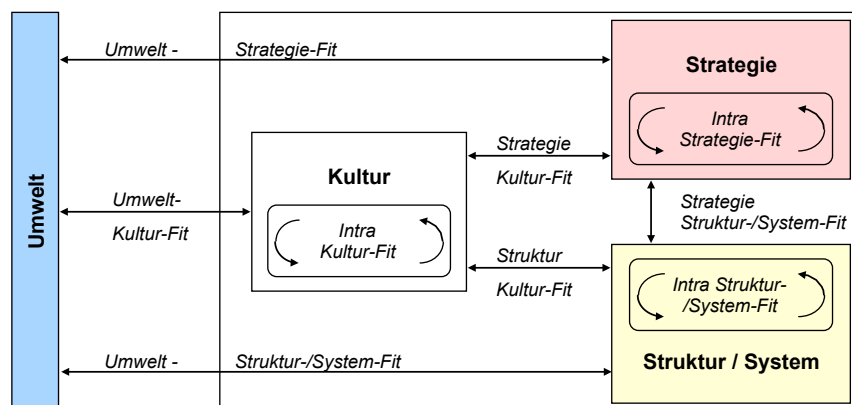
- Sie kennen die Charakteristiken der Sichtweise der Organisation als Organismus sowie die Unterschiede zur mechanistischen Sichtweise.
- Sie kennen die Grundbegriffe und das Grundprinzip der Kontingenztheorie.
- Sie wissen, warum Stimmigkeit zwischen äußeren und inneren Unternehmensparametern ein Überlebenskriterium der Unternehmung ausmacht und können dieses Konzept anwenden.
- Sie können verschiedene Typen von Umwelt, Aufgaben, Prozessen und Projekten differenzieren und Konsequenzen aus einer solchen Differenzierung ableiten.

Klassisches Beispiel der Kontingenztheorie

	Kunstseidenfabrik	Getriebefabrik	Radio- und Fernseh-Hersteller	Elektronikfirma
Art des Umfelds	Relativ stabil - eindeutige Technologie- und Marktbedingungen	moderate Veränderung - expandierender Markt - Produktverbesserungen	Hoher Veränderungsgrad Dynamische Tech.- u. Marktbedingungen	Hohe Ungewissheit - rasanter technol. Fortschritt - neue Marktchancen
Unternehmensaufgabe	Effiziente Herstellung und Verkauf eines Standardprodukts	Eff. Herstell. u. Verkauf eines Basisprodukts; Anpass. an Kd.wünsche	Eff. Gestalt., Herst. u. Vermarktung neuer Prod. bei starker Konkurrenz	Nutzung schnellen techn. Wandels durch Innovation und Markterkundung
Arbeitsorganisation	Eindeutig festgelegte Aufgaben; Standardisierung, Hierarchie	Grobe Aufgabenverteil., feste Funktionsaufteilung hierarchischer Rahmen	Ständige Unschärfe der Org.positionen; jede Mgmt.grp. absatzorient.	Vermeidung fester Aufgabenzuord.; Selbstabstimmung, Interaktion
Art der Autoritätsausübung	Eindeutig festgelegt; formale Position in der Hierarchie; Dienstalter !	Nicht eindeutig, aber hierarchieorientiert mit Ausn. von Sonderteams	Begrenzte Autorität; hohes Maß an Delegation	Autoritätsübertragung auf befähigte Mitarb. ohne Rücksicht auf Hierarchie
Kommunikationssysteme	Hauptsächlich vertikal; genaue Regelungen und Vorgaben	Orient. an Regelungen mit Freiräumen; Ergänzungen durch Querinfo.	Häufige Besprechungen mit lateralen Kommunikationsströmen	Völlig frei und informell; ständiger, ungehemmter Kommunikationsprozess
Engagement u. Identifikation	Verantwortungsübernahme in Abh. v. Aufgabe; hohe Bedeutung von Loyalität und Gehorsam	Engagement mit eigener Aufgabe - Anerkennung von Flexibilitätsnotwendigkeiten	Engagement hins. Erfordernissen der eigenen Funktion + Verständnis f. Gesamtzusammenhang	Absolutes Engagement mit der übergeordneten Unternehmensaufgabe + Stressbewältigungswillen

verkürzt nach Burns/Staller (1961) aus Morgan (1997), S. 67ff.

Stimmigkeitsnotwendigkeiten = „Fit“ von Systemkomponenten



Das sog. Stimmigkeitsparadigma ("Fit") basiert auf der Situations- oder Kontingenztheorie. Trotz kritischer Einwände dominiert diese Theorie insb. die angloamerikanische Organisationstheorie.

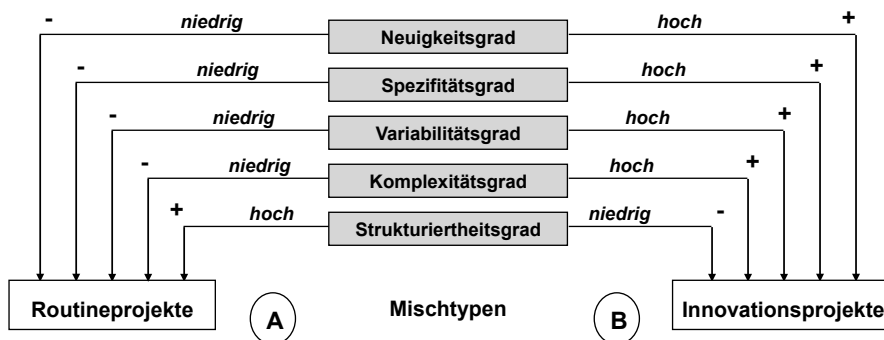
in Anlehnung an Scholz (1992), Sp. 543f.

Struktur / System: Identifizierung des grundlegenden Prozesstyps

	Aufgaben- / Prozesstyp I "Einzelfall"	Aufgaben- / Prozesstyp II "Projektfall"	Aufgaben- / Prozesstyp III "Regelfall"	Aufgaben- / Prozesstyp IV "Routinefall"
Aufgaben- Komplexität / Variabilität	sehr hoch	hoch	niedrig	sehr niedrig
Plan- und Strukturier- barkeit	sehr niedrig	niedrig	hoch	sehr hoch
Gleichartigkeit und Wieder- holungsgrad	sehr gering sehr selten	gering selten	hoch häufig	sehr hoch sehr häufig
Determinier- barkeit 'fester' Prozessfolgen	sehr niedrig	niedrig	hoch	sehr hoch
Idealisierte Prozessmuster				
Reengineering- Schwerpunkt	○	◐	◑	●

In Abhängigkeit vom Prozesstyp ergeben sich unterschiedliche Vorgehensweisen, Methoden, Instrumente, Controllingkonzepte sowie Ansätze für IuK-Technik und Empowerment.

Struktur / System: Differenzierung von Projekttypen



gute Vorab-Planbarkeit
tendenziell kurze Innovationszeiten
Erfahrungswerte zum Ressourcen- und Zeitaufwand

geringe Planbarkeit
tendenziell lange Innovationszeiten
vage Vorstellungen über Ressourcen- und Zeitaufwand

Die Wahl eines situationsgerechten Projektmanagements (Führung, Organisation, Tools, Technologie etc.) hängt entscheidend vom jeweiligen Projekttyp ab.

A

"Routineprojekte"
z.B. Anpassentwicklung

Projekttyp

"Innovationsprojekte"
z.B. Vorentwicklung

B

**Anforderungen an ein
effizientes Projektgmt.**

Prozessoptimierung

- Optimierung der Entwicklungstiefe
- fkt.übergr. Aufgabenintegration
- Standardisierung / Automatisierung
- Festleg. v. Spezifikationen / Δ -Mgmt.
- detaillierte, quantif. Projektplanung
- Zentralis. der Entscheid.kompetenz
- Anwend. comp.gestütz. PM-tools
- info.techn./fkt.übergr. "Verdrahtung"
- Entw.Contr. + Simult. Engineering
- Ergebnisorient. (Grp.-)Anreizsysteme
- Qualif. im Tool-Einsatz (Akzeptanz)
- Stärkung der Teamfähigkeiten
- "sachbezogen" - methodenorientiert

Genereller Ansatz

Organisation

Projektleitung/ Tools

Info. und Komm.

Personalmanagement

Projektmanagement

Aufgabenoptimierung

- ggf. Prüfung v. Entwicklungskoop.
- Minimierung v. formalen Org.regeln
- Flexibilisierung
- Konz. auf Untern.- und Entw.strategie
- grobe "Projekt"planung
- dezentrale, indiv. Ent.kompetenzen
- eher "handgestrickte" PM-tools
- info.techn. Freiheitsgrade
- Unterstütz. der Kreativitätsprozesse
- aufgabenbezogene Anreizsysteme
- Qualif. der sozialen Kommunikation
- Förderung des Know-how-Transfers
- "Kulturbezogen" - teamorientiert