

Berufsbegleitender Bachelorstudiengang

Business Administration in mittelständischen Unternehmen (B.A.)



Prof. Dr. Thomas Breisig
unter Mitarbeit von Christina Meyer-Truelsen

Organisation und Veränderungsmanagement

Impressum

Autor: Prof. Dr. Thomas Breisig
unter Mitarbeit von Christina Meyer-Truelsen

Herausgeber: Carl von Ossietzky Universität Oldenburg – Center für lebenslanges Lernen C3L

Auflage: 7. Auflage, Erstausgabe 2005

Copyright: Vervielfachung oder Nachdruck auch auszugsweise zum Zwecke einer Veröffentlichung durch Dritte nur mit Zustimmung der Herausgeber, 2005-2016

ISSN: 1612-1473

Oldenburg, März 2016

Prof. Dr. Thomas Breisig



Hauptarbeitsschwerpunkte

- Organisation
- Personalbeurteilung und -auswahl
- Entwicklung von Instrumenten wie Mitarbeitergespräche, Zielvereinbarungen, Assessment Center, Vorgesetztenbeurteilungen etc.
- Personalentwicklung
- leistungs- bzw. erfolgsorientierte Ansätze zur Vergütung
- Zusammenhang zwischen Leistungs politik und Work Life Balance

Prof. Dr. Thomas Breisig ist seit 1994 Professor für Betriebswirtschaftslehre mit dem Schwerpunkt Organisation und Personal an der Universität Oldenburg.

Akademischer Werdegang

Thomas Breisig (1957) studierte Betriebswirtschaftslehre und Politologie an der Universität Trier und arbeitete dort anschließend als wissenschaftlicher Mitarbeiter bzw. Assistent. 1986 promovierte er und 1994 erfolgte die Habilitation mit einer Arbeit über innerbetriebliche Konfliktregulierung durch Beschwerdeverfahren in Deutschland und in den USA.

Weitere Tätigkeiten außerhalb der Universität

Thomas Breisig kooperiert mit Unternehmen und Organisationen verschiedener Bereiche insbesondere im Zusammenhang mit der Gestaltung personalwirtschaftlicher Instrumente.

Er ist Mitglied in verschiedenen universitären und außeruniversitären Gremien wie: Förderverein Wirtschafts- und Rechtswissenschaften, Arbeitsgruppe Evaluation in der Lehre und Kooperationsausschuss Hochschule und Gewerkschaften.

E-Mail: thomas.breisig@uni-oldenburg.de

Christina Meyer-Truelsen



Hauptarbeitsschwerpunkte

- Organisation
- Leistungsbeurteilung und leistungsorientierte Vergütung (insbesondere in der öffentlichen Verwaltung)
- Zielvereinbarungen
- Organisations- und personalwirtschaftliche Theorien
- (Cultural) Diversity Management
- Nachhaltiges Personalmanagement

Akademischer Werdegang

Christina Meyer-Truelsen studierte Wirtschaftswissenschaften mit den Schwerpunkten Organisation, Personalwirtschaftslehre sowie Umwelt- und Ressourcenökonomik an der CvO Universität Oldenburg. Im direkten Anschluss an ihr Studium nahm sie die wissenschaftliche Mitarbeit am Lehrstuhl für Organisation und Personal auf. Dort lehrt, forscht und promoviert sie derzeit. Ebenfalls ist sie aktuell als Studiengangsmanagerin für den Masterstudiengang Innovationsmanagement (M.A.) zuständig.

Weitere Tätigkeiten außerhalb der Universität

Christina Meyer-Truelsen ist Vorstandsmitglied des Fördervereins Wirtschafts- und Rechtswissenschaften e.V. und Mitglied des Forschungsnetzwerkes „Personal, Arbeit und Organisation“ der Hans Böckler-Stiftung.

E-Mail: christina.meyer.truelsen@uni-oldenburg.de

INHALTSVERZEICHNIS

EINFÜHRUNG IN DAS GESAMTE MODUL.....	8
1 DER BEGRIFF „ORGANISATION“	13
1.1 Grundverständnis.....	13
1.1.1 Das institutionelle und das instrumentelle Verständnis von Organisation.....	13
1.1.2 Definition von Organisation	14
1.2 Wichtige Elemente des Organisationsbegriffs	15
1.2.1 Zielgerichtetheit	15
1.2.2 Dauerhaftigkeit.....	16
1.2.3 Mitglieder	17
1.2.4 Aktivitäten der Mitglieder	19
1.3 Formale Struktur als Kernelement.....	20
1.3.1 Regelhaftigkeit der Organisation.....	20
1.3.2 Entstehung formaler Regeln	22
1.4 Organisation in kleineren und mittleren Unternehmen (KMU)	24
1.4.1 Charakteristika von KMU.....	24
1.4.2 Gibt es eine spezielle Organisationslehre für KMU?.....	26
2 DIMENSIONEN DER FORMALEN ORGANISATIONSSTRUKTUR.....	29
2.1 Spezialisierung.....	29
2.1.1 Wesen der Spezialisierung	29
2.1.2 Vorteile und Probleme der Spezialisierung	31
2.2 Koordination	33
2.2.1 Instrumente der Fremdkoordination	33
2.2.2 Instrumente der Selbstkoordination	35
2.3 Konfiguration und Entscheidungsdelegation	37
2.3.1 Wesen der Konfiguration	37
2.3.2 Einliniensystem	38
2.3.3 Mehrliniensystem.....	39
2.3.4 Entscheidungsdelegation.....	40
3 ORGANISATIONSGESTALTUNG	44
3.1 Stelle und Stellenbildung	44
3.1.1 Begriff und Arten von Stellen.....	44
3.1.2 Arten von Instanzen	46
3.1.3 Stabs- und Zentralstellen.....	48

3.1.4	Stellenbildung 1: Aufgabenanalyse	49
3.1.5	Stellenbildung 2: Aufgabensynthese.....	52
3.2	Organisationsformen	54
3.2.1	Funktionale Organisation	54
3.2.2	Vorteile und Probleme des funktionalen Grundmodells	55
3.2.3	Diversifikation.....	56
3.2.4	Divisionale Organisation.....	58
3.2.5	Vorteile und Probleme des divisionalen Grundmodells.....	59
3.3	Projekt- und Produktorganisation.....	61
3.3.1	Projekte und Projektmanagement	61
3.3.2	Projektorganisation	63
3.3.3	Projekt-Infrastruktur	66
3.3.4	Produktmanagement.....	67
4	ABLAUF- BZW. PROZESSORGANISATION	70
4.1	Prozesse als Organisationsgegenstand	70
4.1.1	Verstärkte Prozessorientierung in KMU.....	70
4.1.2	Prozessbegriff	71
4.1.3	Ziele und Arten betriebswirtschaftlicher Prozesse	72
4.2	Strukturierung von Arbeitsprozessen	75
4.2.1	Arbeitsanalyse und -synthese	75
4.2.2	Erweiterte Betrachtungen	76
4.2.3	Teamarbeit als neuerer Trend in der Ablauforganisation	77
5	ORGANISATIONSKULTUR	81
5.1	Das Konzept der Organisationskultur.....	81
5.1.1	Zum Begriff	82
5.1.2	Ziele des instrumentellen Ansatzes	85
5.1.3	Das Kulturebenenmodell von Schein	85
5.1.4	Die „starke“ Organisationskultur	87
5.2	Ansatzpunkte zur Umsetzung und Gestaltung von Organisationskultur	89
5.2.1	Das personelle Moment: der „heldenhafte“ Kulturmanager	90
5.2.2	Das verbale Moment: Mythen, Märchen und Maxime.....	91
5.2.3	Das interaktionale Moment: Riten, Zeremonien und Traditionen	92
5.2.4	Das instrumentelle Moment: „Unternehmenskultur zum Anfassen“	93
5.3	Kritische Würdigung des instrumentellen Organisationskultur-Ansatzes	95
5.3.1	Ein hegemoniales Konzept?.....	95
5.3.2	Ist Organisationskultur machbar?	96

6	MANAGEMENT DES WANDELS	100
6.1	Das Problem des Wandels	100
6.1.1	Reorganisation und „Bombenwurf“	101
6.1.2	Widerstand gegen Veränderung	102
6.2	Organisationsentwicklung	104
6.2.1	Begriff	105
6.2.2	Wissenschaftliche Wurzeln	108
6.2.3	Die doppelte Zielsetzung	109
6.2.4	Ablauf eines OE-Projektes	109
6.2.5	Einschätzung von OE	112
6.3	Die Lernende Organisation	113
6.3.1	Grundgedanken	113
6.3.2	Kernelemente der Lernenden Organisation	115
6.4	Ausblick: Ist das Organisieren überholt?.....	118
6.4.1	Beispiel einer modernen Organisation	118
6.4.2	Zukunftsansätze zwischen klassischer Steuerung und Selbstorganisation	119
7	LITERATURVERZEICHNIS	123
8	GLOSSAR	130
9	SCHLÜSSELWÖRTERVERZEICHNIS	135
10	AUFGABEN MIT MUSTERLÖSUNGEN	140

EINFÜHRUNG IN DAS GESAMTE MODUL

Unsere gegenwärtige Gesellschaft wird mit den unterschiedlichsten Kennzeichnungen versehen, wie z. B. westliche Industriegesellschaft oder Wohlstandsgesellschaft. Aufgrund der immer dichter werdenden Durchdringung mit Informations- und Kommunikationstechniken sprechen wir auch häufig von der Informationsgesellschaft. Ebenso gut könnte man sie aber als eine *Organisationsgesellschaft* bezeichnen, weil unser gesamtes gesellschaftliches Leben hochgradig von Organisationen geprägt ist.

Wir werden zumeist in Krankenhäusern geboren, in Schulen und Hochschulen ausgebildet, verbringen unsere Freizeit in Vereinen und Theatern usw. usf. Große Teile unseres Lebens, von der Wiege bis zur Bahre, spielen sich damit im Rahmen von Organisationen ab.

Organisationen sind in unserer hoch differenzierten Gesellschaft ein unverzichtbares Ordnungsmittel: Ein zielgerichtetes und kontinuierliches Zusammenwirken von Menschen bedarf ab einer gewissen Schwelle der Intensität und Größe einer auf Dauer gestellten Struktur, die die Aktivitäten und die Kooperationen ordnet. Auf diese Weise lässt sich Effizienz und Kontinuität sicherstellen, ohne allzu sehr von konkreten Personen abhängig zu werden. Es ist nämlich typisch für Organisationen, dass die Inhaber von Positionen bis zu einem gewissen Grade austauschbar sind, ohne die Existenz des Gesamtgebildes zu gefährden.

Aufgrund dieser allgemeinen Merkmale von Organisationen verwundert es nicht, dass auch unser Wirtschaftsleben von dem Phänomen „Organisation“ durchdrungen ist. Im Gegensatz zu dem vorkapitalistischen kleinen Handwerksbetrieb sind unsere heutigen Industrie- und Dienstleistungsbetriebe Organisationen in dem oben skizzierten Sinne. Sie verfügen über eine mehr oder weniger differenzierte Arbeitsteilung, weisen eine Vielzahl von bürokratischen, formalen Regeln auf und sind weitgehend personenunabhängig angelegt. Dies war nicht immer so. Der kleine vorkapitalistische Handwerksbetrieb hatte nur wenige formale Regeln; die Arbeitsgruppen waren klein und überschaubar; die Arbeit selbst war mehr tägliche Lebensform für die Menschen als Ausübung von wohl definierten Arbeitsrollen. Auch waren die Mitglieder nur sehr bedingt auswechselbar.

Mit der Entfaltung der kapitalistisch-marktwirtschaftlichen Produktion setzte sich dann die Kooperationsform der Organisation aufgrund ihrer Effizienzüberlegenheit durch. Damit ist die „betriebliche Organisation“ ein wesentliches Phänomen der sozialen Realität von Unternehmen geworden und damit unweigerlich in den Bereich wirtschaftswissenschaftlicher Betrachtungen gerückt. Durchaus interessant ist im Zusammenhang dieser Entwicklung auch die Rolle von kleineren und mittleren Unternehmen (KMU) (vgl. zum Folgenden Manz 1993, S. 46 ff.). Die Entstehung der ökonomischen Modernen war eng verknüpft mit dem Aufstieg „durchorganisierter“ Großbetriebe, die als die „paradigmatische“ Organisationsform der industriellen Produktion galten. So enthält z. B. das „Erfurter Programm“ der SPD aus dem Jahre 1891 die folgende Passage:

„Die ökonomische Entwicklung der bürgerlichen Gesellschaft führt mit Naturnotwendigkeit zum Untergang des Kleinbetriebes, ... Hand in Hand mit dieser Monopolisierung der Produktionsmittel geht die Verdrängung der zersplitterten Kleinbetriebe durch kolossale Großbetriebe [...].“ (Abb. 0-1: Prognose des Niedergangs des Kleinbetriebs im Programm der SPD; ausgehen- des 19. Jahrhundert (zit. nach Manz 1993, S. 48))

Die Wirklichkeit der Entwicklung hat jedoch eher dem „Kathedersozialisten“ Schmoller Recht gegeben, der zwar auch eine „unzweifelhafte Tendenz auf zunehmenden Großbetrieb“ vorhersagte, aber dennoch eher von einer Koexistenz von Unternehmen verschiedenster Größe ausging:

„Wir haben es in den nächsten Jahrzehnten unter allen Umständen zu tun mit einem Nebeneinanderbestehen von einer Anzahl riesenhafter Großbetriebe, von viel zahlreicheren Mittelbetrie- ben und einer Majorität von Kleinbetrieben.“ (Schmoller 1892, S. 318 ff.)

Aber auch Schmoller sah im Kleinbetrieb nur eine Art Relikt der alten, vor-indus- triellen Produktionsform. Heute wissen wir, dass der Großbetrieb sich aufgrund seiner Flexibilitätsdefizite kaum noch in der Lage zeigt, die ökonomischen Pro- bleme unserer Gesellschaft einer befriedigenden Lösung zuzuführen. Vielmehr entpuppt sich die Sphäre der kleineren und mittleren Unternehmen als „Hoff- nungsträger der Postmoderne“ (Manz).

Vor diesem Hintergrund ist es selbstverständlich, dass sich die Betriebswirt- schaftslehre, gerade wenn sie „anwendungsorientiert“ sein will, auch mit den Spe- zifika kleinerer und mittlerer Unternehmen beschäftigen muss. Dies gilt auch für die betriebswirtschaftliche Organisationslehre, um die es in diesem Modul geht.

Das Modul soll den Lernenden einen knappen und verdichteten Einblick in den Be- stand an theoretischer und praktischer Erkenntnisse zur betrieblichen Organisation vermitteln. Da es keine spezielle Fachorientierung für Klein- und Mittelunterneh- men (KMU) gibt, orientiert sich das Modul an allgemeinen Grundzügen der be- triebswirtschaftlichen Organisationslehre, weist aber an den einzelnen Stellen auf die Besonderheiten in KMU hin. Aber auch ungeachtet dessen besteht ein Problem darin, dass die allgemeine Organisationstheorie und -lehre weit verzweigt ist und von vielen Disziplinen, neben den Wirtschaftswissenschaften auch von der Verwal- tungswissenschaft, der Soziologie, der Psychologie und diversen anderen Wissen- schaftszweigen „gespeist“ wird. Daher kann hier nur ein kleiner Einblick in dieses Fachgebiet geboten werden; weiterführende Literatur- und Arbeitshinweise sollen aber zu einer vertiefenden Beschäftigung mit der Thematik anregen.

Das Modul ist folgendermaßen aufgebaut:

Nach der allgemeinen Einführung beschäftigen wir uns zunächst mit dem Begriff „Organisation“ in **Kapitel 1**. Dabei wird eine gängige Lehrbuch-Definition zum Ausgangspunkt genommen und diese dann in ihren einzelnen Bestandteilen in Unterkapiteln vertieft. Ein weiterer Abschnitt befasst sich speziell mit den Be- sonderheiten der Organisation in kleinen und mittleren Unternehmen.

Im Mittelpunkt der grundlegenden Betrachtung des **Kapitels 2** stehen die einzel- nen Dimensionen formaler Organisationsstrukturen. Dabei geht es im Einzelnen um die Aspekte der Arbeitsteilung (Spezialisierung), der Koordination, der Kon- figuration und der Entscheidungsdelegation.

Die konkrete Ausgestaltung der vier Grunddimensionen der Organisation in Form von Strukturentscheidungen sind Gegenstand der beiden nachfolgenden Kapitel zur Organisationsgestaltung **Kapitel 3 und 4**. Dabei geht es zunächst um das äußere Gefüge einer Organisation, die sog. Aufbauorganisation (Kapitel 3), und anschließend um die Gestaltung der Prozesse der Leistungserstellung, um die sog. Ablauf- bzw. Prozessorganisation (Kapitel 4).

Schließlich beschäftigt sich das Modul mit einem mehr informellen, praktisch aber sehr bedeutenden Phänomen der organisationalen Wirklichkeit, der Organisationskultur in **Kapitel 5**.

Unternehmen müssen sich zur Überlebenssicherung veränderten Bedingungen anpassen, was aber angesichts ihrer „verfestigten“ Strukturen häufig eine große Herausforderung darstellt. **Kapitel 6** thematisiert daher das Problem des Wandels von Organisationen und stellt unterschiedliche Ansätze der Betrachtung von organisatorischen Veränderungen dar.

Das Modul verfolgt mehrere übergeordnete Lernziele:

Sie sollen:

- den Begriff der „Organisation“ in seinen wesentlichen Zügen und Details nachvollziehen und ihn von anderen Formen menschlicher Zusammenkünfte abgrenzen können;
- sich spezielle Kenntnisse über organisatorische Gegebenheiten in kleineren und mittleren Unternehmen aneignen;
- sich mit einigen wichtigen theoretischen Perspektiven des Phänomens „Organisation“ vertraut machen;
- verschiedene Stellenarten differenzieren lernen und einige grundlegende Sachverhalte im Zusammenhang mit der Bildung von Stellen durchdringen;
- klassische wie auch auf spezielle Probleme (z. B. die Abwicklung von Projekten) bezogene Organisationsformen kennenlernen;
- nachvollziehen lernen, was es mit der Organisation von Abläufen bzw. Prozessen auf sich hat;
- erfassen, was man unter „Organisationskultur“ versteht und wie man sie erschließen, erfassen und ggf. sogar gestalten kann;
- sich ein kritisches Bewusstsein über die instrumentelle Gestaltbarkeit der Organisationskultur verschaffen;
- grundsätzliche Überlegungen und verschiedene Instrumente zur Veränderung und zum Wandel im Unternehmen kennenlernen.

Die einzelnen Kapitel haben folgenden Aufbau:

- Vorangestellt sind jedem Kapitel die **Lernziele**. Sie beschreiben, welche Kenntnisse und Fähigkeiten Sie nach dem Durcharbeiten des jeweiligen Kapitels erworben haben sollten.
- Die Darstellung des Themas erfolgt in einem **Basistext** mit Grafiken, Tabellen und ggf. Beispielen, die die strategischen und grundlegenden Zusammenhänge anschaulich machen und das Verständnis erleichtern.
- Die wesentlichen **Schlüsselworte** im Anschluss an den Text finden Sie am Ende des Moduls im Glossar erläutert, da diese im Text den Lesefluss stören würden. Sie sollten sich diese Fachbegriffe bei der Durcharbeitung der Texte erarbeiten, weil sie sich von der Alltagssprache unterscheiden. Gleiche Begriffe können in unterschiedlichen Kontexten/wissenschaftlichen Disziplinen eine andere Bedeutung aufweisen. Die Kenntnis beider Sprachstile (betriebswirtschaftliche Fach- und Alltagssprache) vermeidet Verständigungsschwierigkeiten und vermittelt Sicherheit.
- **Aufgaben zur Lernkontrolle** finden Sie am Ende jeden Kapitels oder Unterkapitels. Hilfe bei der Lösung der Aufgaben finden Sie am Ende des Moduls. Sie sollten sie unbedingt erst nach einer eigenen Lösungsformulierung und nur zur Überprüfung nutzen. Aus Fehlern lernen Sie mehr als nur durch Nachvollziehen des Gelesenen.
- **Aufgaben mit Bezug** zur eigenen Berufstätigkeit haben die Funktion, Ihre beruflichen Erfahrungen im Kontext des Themas zu reflektieren. Sie sollen einen Bezug zum Gelernten herstellen und es soll Ihnen so ermöglicht werden, sich kritisch mit der Thematik auseinander zu setzen.
- Literatur zur Vertiefung. Dabei handelt es sich um:
 - Literatur (Lehrbücher), die Sie sich ggf. anschaffen oder in der Universitätsbibliothek ggf. per Fernleihe bestellen können.
 - Literatur, Aufsätze, die Sie im Internet finden.
 - Internetrecherchen, die Ihnen weitere Informationen ermöglichen, für das vorliegende Modul die Adresse: www.competence-site.de

Und nun viel Erfolg bei der Bearbeitung der Studienmaterialien.

Thomas Breisig und Christina Meyer-Truelsen

KAPITEL 1: DER BEGRIFF „ORGANISATION“

Nach Bearbeitung dieses Kapitels sollten Sie in der Lage sein

- zwischen dem institutionellen und dem instrumentellen Verständnis von Organisation zu differenzieren und dennoch die Zusammenhänge zwischen beiden Lesarten zu erkennen,
- den Organisationsbegriff zu definieren,
- Organisationen als zielgerichtete und auf Dauerhaftigkeit angelegte Gebilde aufzufassen,
- Kriterien anzugeben, wonach sich die Einbindung von Menschen in Organisationen vollzieht,
- speziell die Kriterien für die Mitgliedschaft in Unternehmen als erwerbswirtschaftliche Organisationen nachzuvollziehen,
- zu beschreiben, warum formale Regeln eine solche Schlüsselrolle bei Organisationen und ihrer Gestaltung spielen,
- erste Beispiele für organisatorische Regeln zu benennen,
- darzustellen, auf welchem unterschiedlichen Wegen organisatorische Regeln entstehen können,
- einzuschätzen, ob und inwieweit es überhaupt organisatorische Besonderheiten im kleinen und mittleren Unternehmen gibt bzw.
- einzuschätzen, worin diese im Einzelnen bestehen.

1 DER BEGRIFF „ORGANISATION“

1.1 Grundverständnis

In einem Lernmodul zur „Organisation“ wird zu Recht erwartet, dass zunächst der Organisationsbegriff hinreichend abgeklärt wird. Der Begriff ist nämlich weder selbsterklärend, noch wird er in einer einheitlichen Art und Weise verwendet. Daher beschäftigen wir uns im Rahmen dieses ersten Kapitels mit dem Organisationsbegriff, der diesem Lernmodul zugrunde liegt.

Im ersten Teilschritt wird dabei zwischen dem institutionellen und dem instrumentellen Begriffsverständnis differenziert. Anschließend wird eine gängige und inhaltlich treffende Lehrbuch-Definition dargestellt.

1.1.1 Das institutionelle und das instrumentelle Verständnis von Organisation

Wenn wir fortan in diesem Modul mit dem Organisationsbegriff operieren und ihn näher zu definieren versuchen, müssen wir zunächst auf seine Doppeldeutigkeit zu sprechen kommen. Es gibt nämlich ein institutionelles und ein instrumentelles Verständnis der Organisation, wobei beide miteinander zusammenhängen.

Institutioneller Organisationsbegriff:	→„Das Unternehmen <u>ist</u> eine Organisation.“
Instrumenteller Organisationsbegriff:	→„Das Unternehmen <u>hat</u> eine Organisation.“

Im institutionellen Sinne sind Unternehmen (wie auch Krankenhäuser, öffentliche Verwaltungen, Schulen oder Gefängnisse) zielgerichtete soziale Systeme mit einem mehr oder weniger ausgeprägten Regel- und Stellengefüge.

Im instrumentellen Organisationsverständnis geht es darum, dass organisationskonstituierende Menschen (z. B. Unternehmensgründer) eine verbindliche Ordnung schaffen, und zwar idealtypischer Weise eine solche, die sie vorher in einem rationalen Denk- und Gestaltungsprozess zielorientiert entworfen haben. Das Ergebnis dieses Prozesses ist eine Struktur, eine Ordnung, die den anderen Beteiligten als Fremdorganisation entgegentritt. Mit dieser Ordnung hat das Unternehmen eine Organisation im Sinne eines dauerhaften Regelsystems, welches die Aufgabenteilung, die Abstimmung zwischen den Teilaufgaben, die Verteilung der Entscheidungsbefugnisse, ein System von Über- und Unterordnung usw. umfasst. Organisation wird demnach als Mittel „zum Zwecke der Lösung von Koordinations-, Kooperations- und anderen Interaktionsproblemen zwischen Einzelakteuren“ (Kräkel 2007, S. 77) in einem arbeitsteiligen Arbeitssystem verstanden.

Damit sind die beiden Perspektiven des Organisationsbegriffs wie zwei Seiten einer Medaille. Schon einer der Klassiker der betriebswirtschaftlichen Organisationslehre, Nordsieck (1955, S. 26) formulierte es so: „Die Tätigkeit des Organisie-

rens konstituiert die Erscheinung Organisation.“ Die instrumentelle Organisation bildet das „Skelett“ der institutionellen Organisation (vgl. Güttler 2009, S. 27).

Oder noch einmal anders ausgedrückt: Das Unternehmen ist eine Organisation, weil es eine Organisation hat!

Im Folgenden werden den Ausführungen sowohl das instrumentelle wie auch das institutionelle Verständnis zugrunde gelegt. Der jeweils konkrete Bezug erschließt sich den Lernenden aus dem situativen Zusammenhang.

Schlüsselwörter

Organisation, Definition; Organisationsbegriff, institutioneller; Organisationsbegriff, instrumenteller

1.1.2 Definition von Organisation

Organisationen (im institutionellen Sinne) sind nach einer gängigen Definition

„soziale Gebilde, die

- dauerhaft ein Ziel verfolgen und
- eine formale Struktur aufweisen, mit deren Hilfe Aktivitäten der Mitglieder auf das verfolgte Ziel ausgerichtet werden sollen.“ (nach Kieser/Walgenbach 2007, S. 6)

Dabei wird unter einem „sozialen Gebilde“ gemeinhin „eine Gruppe von Personen, die in Interaktion zueinander stehen“ (Klein 1991, S. 72) verstanden. Um ein vertiefendes Verständnis dieser „sozialen Gebilde“ zu gewinnen, müssen wir uns die einzelnen Komponenten dieser Definition noch genauer erschließen.

Schlüsselwörter

Organisation, Definition; Ziele, Mitgliedschaft

Aufgaben zur Lernkontrolle

- 1.1.1. Interpretieren Sie den Satz: „Das Unternehmen ist eine Organisation, weil es eine Organisation hat“!
- 1.1.2. Fassen Sie mit Ihren eigenen Worten die Standard-Definition von „Organisation“ zusammen!

Literatur zur Vertiefung

- Kieser, A./Walgenbach, P. (2007): Organisation, 4. Aufl., Stuttgart (Kapitel 1.1)
- Schreyögg, G. (2008): Organisation: Grundlagen moderner Organisationsgestaltung, 5. Aufl., Wiesbaden (Kapitel 1.1; 1.2)

1.2 Wichtige Elemente des Organisationsbegriffs

In den folgenden Abschnitten sollen die einzelnen Bestandteile des Organisationsbegriffes näher konkretisiert werden. Daher gilt es zu klären, was es mit

- der Zielgerichtetheit,
- der Dauerhaftigkeit,
- den Mitgliedern,
- deren Aktivitäten und
- der formalen Struktur

auf sich hat.

1.2.1 Zielgerichtetheit

Fast alle Definitionen in der Fachliteratur betonen, dass Organisationen zweckbezogen sind. Krankenhäuser heilen Menschen, Schulen bilden Kinder und Heranwachsende aus, in Unternehmen werden Güter und Dienstleistungen erstellt. Diese Leistungen stellen sie ihrer Umwelt zur Verfügung. Ziele gelten überhaupt als zentraler Ausgangspunkt und v.a. Beweggrund für die Organisationsbildung. Schließlich können Ziele im Kollektiv besser oder überhaupt erst realisiert werden (bspw. lassen sich die Herstellung und der Verkauf von PKWs individuell nicht erreichen). Daher versuchen Menschen, diese Ziele dauerhaft mit Hilfe anderer durch den Zusammenschluss in Organisationen zu verfolgen.

Ziele (oder Zwecke) der Organisation sind Vorstellungen von einem zukünftigen Zustand, der herzustellen oder zu erhalten versucht wird. Es geht um angestrebte Zustände, die eine handlungsleitende Funktion im Rahmen von Entscheidungsprozessen einnehmen. Dabei ist die Unterscheidung von Zielen und Mitteln oft relativ. Mittel können im Zeitablauf selbst Zielcharakter annehmen (Verselbständigung von Mitteln). In diesem Sinne wird z. B. der Erhalt einer Organisation, deren Bildung ursprünglich instrumentellen Charakter hatte, oft zu einem eigenständigen Ziel.

Allerdings sind Organisationen zunächst „seelenlose“ Gebilde. Sie haben keine Ziele; vielmehr haben Menschen Ziele, die sie *durch* Organisationen zu verwirklichen gedenken (z. B. den Lebensunterhalt verdienen, ein neues Produkt herstellen und vermarkten). Jene „Wunschvorstellungen“ werden durch die Mitglieder auf die Organisation projiziert (vgl. Siebert 2006, S. 74).

Wir können erst dann von Zielen *der* Organisationen sprechen, wenn Mitglieder solche Zielvorstellungen in einem formalen, legitimierten Prozess zu Zielen der Organisation entwickelt haben. Diese kann man dann ggf. in Geschäftsberichten, Unternehmensgrundsätzen, Presseerklärungen oder anderen Dokumenten nachlesen. Oder wir können versuchen, die Ziele aus dem Verhalten von Organisationsmitgliedern zu erschließen, sie zu rekonstruieren.

Natürlich haben nicht alle Mitglieder einer Organisation gleichermaßen Einfluss auf die Fixierung der Organisationsziele. Dieser ist bei dem Vorstand einer Aktiengesellschaft ungleich höher als bei einem Arbeiter, der in der Produktion am

Fließband steht. Der Einfluss hängt ab von Machtgrundlagen einzelner Mitglieder bzw. Gruppen, die wiederum teilweise von Rechtsvorschriften geprägt sind.

In kleinen und mittleren (Familien-) Unternehmen hat vor allem der Unternehmer den mit Abstand größten Einfluss auf die Organisationsziele. Diese werden häufig schriftlich festgehalten und als „strategische Entscheidung“ alljährlich als Ausgangspunkt in die Unternehmensplanung eingebracht. Allerdings gibt es begründete Zweifel daran, dass sich vor allem das Gros der Kleinbetriebe an diese Devise halten. Viele Kleinbetriebe funktionieren eher auf der Basis „impliziter“ Ziele (z. B. Gewinn erzielen, den Mitarbeitern ein Auskommen ermöglichen) und verzichten auf eine eindeutige und „offizielle“ Festlegung (vgl. auch Zander 1990, S. 12).

Schlüsselwörter

Ziele, Zielbildung, Ziele und Mittel

1.2.2 Dauerhaftigkeit

Ein weiteres entscheidendes Merkmal von Organisationen ist ihre Dauerhaftigkeit bzw. die „dauerhafte“ Zielverfolgung. Immer wieder können wir z. B. in Katastrophenfällen (etwa bei einem Erdbeben) beobachten, wie sich eine Vielzahl von Menschen spontan, aber dennoch zielgerichtet zusammenfindet, um Opfern zu helfen und die Folgen der Katastrophe zu beseitigen. Auch ein solches soziales Gebilde ist ein zweckgerichteter Zusammenschluss, aber keine Organisation, weil es ihm an Dauerhaftigkeit (und womöglich auch an einer formalen Struktur) fehlt.

„In auf Dauer angelegten Zusammenschlüssen stellen wir nämlich oft fest, dass die Erhaltung des Zusammenschlusses zu einem eigenständigen Ziel einer Reihe von Mitgliedern wird oder dass das Interesse am Bestand des Systems zumindest das Verhalten der Mitglieder beeinflusst und Verfestigungstendenzen hervorbringt.“ (Kieser/Walgenbach 2007, S. 11)

In Organisationen als dauerhafte Mehr-Personen-Zusammenschlüsse wird demnach ihre Erhaltung oft zum eigenständigen Ziel (zumindest vieler Mitglieder). Sie sind nicht von vornherein befristet und gelten nicht nur für einen Einzelfall (vgl. Roder 2010, S. 41).

Das Bundesverwaltungsgericht hat sich im Rahmen der Definition des Gewerbes mit dem Begriff der „Dauerhaftigkeit“ auseinandergesetzt. Das Kriterium der Dauerhaftigkeit wird erfüllt bei nachhaltigen, planmäßigen Betätigungen, die durchaus unterbrochen werden können (bspw. saisonale Beschäftigungen), es muss allerdings eine Wiederholungs- und Fortsetzungsabsicht bestehen. Demnach ist jede gelegentliche, einmalige, zufällige oder vorübergehende Tätigkeit nicht dauerhaft (BVerwG NJW 77, 772).

Dauerhaftigkeit ist aber nicht gleichbedeutend mit Unabänderlichkeit. Im Laufe der Zeit können sich z. B. die Ziele erheblich verändern. Und selbst bei konstanten Zielen sind Strukturveränderungen denkbar bzw. erforderlich.

Schlüsselwörter

Dauerhaftigkeit, Ziele, Zielwandel

1.2.3 Mitglieder

Personen gehören zunächst einmal zur Umwelt von sozialen Systemen. Organisationsbildung setzt daher eine „Erkennungsregel“ voraus, die die Abgrenzung von systemrelevanten und „externen“ Handlungen und Entscheidungen ermöglicht. Damit ist die – oft nicht leicht zu beantwortende – Frage aufgeworfen, wer Mitglied einer Organisation ist und wer nicht. Die Differenzierung zwischen der Mitgliedschaft und der Nicht-Mitgliedschaft bezeichnet zugleich die *Grenze* der Organisation zu ihrer Umwelt.

In einem ganz weiten Sinne heißt Mitgliedschaft das Eingehen einer Beziehung mit der Organisation. Sie muss Menschen einbinden, damit diese Aktivitäten ergreifen, die der Erreichung der Organisationsziele dienlich sind, selbst wenn die persönlichen Ziele teilweise anders gelagert sind. Je nach Organisationstyp dominieren dabei ganz unterschiedliche Einbindungsmuster.

Während beispielsweise die „Einbindung“ der Mitglieder in Gefängnissen und geschlossenen psychiatrischen Anstalten auf Zwang beruht, fußt sie in normativen Organisationen wie Kirchen, Parteien oder Gewerkschaften in starkem Maße auf geteilten Überzeugungen und dem Wunsch nach Zusammenschluss und Kooperation mit Gleichgesinnten.

Erwerbswirtschaftliche Unternehmen stehen zwischen diesen Integrationsmustern. Etzioni (1961) bezeichnet sie treffend als „utilitaristische Organisationen“, weil die Eingliederung der Mitglieder überwiegend aus der vertraglich vereinbarten Aussicht auf materielle Belohnungen resultiert (was aber normativ-ideelle Mitgliedschaftsmotive keineswegs ausschließt). Entscheidend ist also die Mitgliedschaft aufgrund von *Verträgen*. Jene, als formale Form der sozialen Einbindung, erlauben es der Organisation, eine Präzisierung von Anforderungen und Vorgaben vorzunehmen, einschließlich der Festsetzung organisatorischer Regelungen für das jeweilige Mitglied (vgl. Stockmann 2006, S. 177).

Verdeutlicht am Beispiel des Arbeitsvertrages: Im Konzept der marktwirtschaftlichen Wirtschaftsordnung tritt der Unternehmer als nach individueller Nutzenmaximierung strebendes Wirtschaftssubjekt in Erscheinung, das für einen anonymen Markt produziert und die dafür erforderlichen Ressourcen, also auch Arbeitskraft, auf den Faktormärkten erwirbt. Die Integration des „Faktors Arbeit“ in das Unternehmensgeschehen erfolgt über den Arbeitsvertrag, mit dessen Abschluss er über einen Grundstock an „gekauftem Arbeitsvermögen“ verfügt. Systemtheoretisch interpretiert sichert sich der Unternehmer über den Arbeitsvertrag die generalisierte Anerkennung der Formalstruktur durch die vertraglich gebundenen Beschäftigten und macht sie – zumindest einigermaßen – unabhängig von deren individuellen Motiven.

In arbeitsteiligen Kooperationszusammenhängen ist dieses am Arbeitsmarkt eingekaufte Arbeitsvermögen eine notwendige, aber nicht hinreichende Produktionsvoraussetzung. Es besteht ein sich ständig reaktualisierender Konkretisierungsbedarf, da die jeweils benötigte Form der Arbeit, in die das variable Arbeitsvermögen von ihren Trägern gebracht werden soll, mit dem Abschluss des Arbeitsvertrages noch nicht festgelegt ist.

Um das unspezifische Arbeitsvermögen in reale Arbeit zu überführen (Transformationsproblem!), gibt es das *Direktionsrecht* des Arbeitgebers, um im Wege von Weisungen die Details von Situation zu Situation zu bestimmen.

Das Transformationsproblem beschreibt den Umstand, „dass durch die Unbestimmtheit von Arbeitsverträgen ein Unternehmen nur das Recht kauft, das Arbeitsvermögen eines Beschäftigten für die Dauer der Arbeitszeit zu nutzen, sprich: ein Leistungsversprechen und keine konkrete Arbeitsleistung“ (Lederle 2008, S. 255). Entsprechend muss der Arbeitgeber dafür Sorge tragen, dass der Arbeitnehmer sein Arbeitsvermögen im betrieblichen Sinne einsetzt.

Soweit sich diese Weisungen in dem arbeitsvertraglich abgesteckten Rahmen bewegen und ihnen keine anderen gesetzlichen oder vertraglichen (z. B. tarifvertragliche) Regelungen entgegenstehen, bedarf es dazu keiner ausdrücklichen Zustimmung des Arbeitnehmers.

Zu fragen ist aber, was mit dem Unternehmer ist, der keinen Arbeitsvertrag hat. Selbstverständlich ist auch er Organisationsmitglied, z. B. weil er durch einen Rechtsakt den Betrieb gegründet hat. Auch können mehrere Personen und/oder andere Unternehmen mit eigener Rechtspersönlichkeit („juristische Personen“) durch Gesellschaftsverträge Unternehmen gründen. Ihnen stehen nach dem Handelsgesetzbuch dann Vertretungsrechte nach außen und Geschäftsführungsrechte nach innen zu. Diese beinhalten auch die Möglichkeit, Verträge zu schließen, u.a. Arbeitsverträge. Das heißt mit anderen Worten: Sie sind damit auch Partei von Arbeitsverträgen.

In einem etwas weiteren Sinne lassen sich „alle Personen als Mitglieder einer Organisation begreifen, die gemäß den Regeln der Organisation zur Erreichung der Ziele einen Beitrag leisten“ (Stockmann 2006, S. 116 m.w.N.).

Unabhängig davon, ob man nun dem Verständnis von Mitgliedschaft i.w.S. oder aber i.e.S. folgt, gibt es jedoch eine Reihe von Grenz- und Zweifelsfragen, so dass es bei der Frage der Mitgliedschaft stets eine Grauzone geben wird. So arbeiten z. B. Menschen oft intensiv für ein Unternehmen auf der Basis von Werk- oder Dienstverträgen („freie Mitarbeiter“) oder als „selbständige Handelsvertreter“.

Solche Fälle wird man nur für den konkreten Einzelfall nach Maßgabe der Intensität der Beziehungen beantworten können. Wir können diese Grenze mit Kieser/Walgenbach (2007, S. 15 f.) dort ziehen, wo die Mitgliedschaft einer Person auf Verträgen dergestalt beruht, die der Organisation bzw. ihren legitimierten Vertretern das Recht gibt, dem Individuum verhaltenssteuernde und Vorgaben und Anforderungen aufzuerlegen.

Sonstige Vertragsbeziehungen wie Kauf- oder Kreditverträge begründen in dieser hier vertretenen Interpretation jedoch *keine* Mitgliedschaft; selbst dann nicht, wenn die zugrunde liegenden Beziehungen sehr langfristiger Natur sind.

Schlüsselwörter

Grenzen der Organisation, Arbeitsvertrag, Direktionsrecht

1.2.4 Aktivitäten der Mitglieder

Die vertraglich begründete Mitgliedschaft bezieht sich nicht auf die gesamte Persönlichkeit eines Menschen (Totalinklusion), sondern vielmehr auf bestimmte Handlungen oder Leistungen. Das Individuum wird nur in einer bestimmten Rolle (z. B. als Arbeitnehmer) eingebunden (Partialinklusion). Sehr treffend hat dies die klassische betriebswirtschaftliche Organisationslehre auch begrifflich zum Ausdruck gebracht, wenn sie anstatt von arbeitenden Menschen o.ä. zumeist von „Aufgabenträgern“ spricht (vgl. z. B. Kosiol 1962). Begriffe wie gewerbliche Arbeitnehmer, leitender Angestellter, Vorstandsmitglied oder Eigentümer stehen für solche Handlungskomplexe oder -bündel.

Organisationen zielen mit ihren strukturellen Regelungen auf die Kanalisierung und Steuerung der Mitgliederaktivitäten. So wird z. B. die Tätigkeit eines Fließbandarbeiters recht exakt durch das Maschinensystem und vermutlich ergänzende Anordnungen des Vorgesetzten gesteuert. Dies ist erforderlich, weil die Menschen als Ganzheiten mit all ihren Bedürfnissen, aber auch mit ihren Eigenheiten in den Betrieb kommen, die sie – bildlich gesprochen – nicht am Werkstor zurücklassen. Die Kanalisierung bezieht sich auf die Aktivitäten, die direkt und indirekt in Bezug zum Zweck der Leistungssicherung stehen.

Durch die Beschränkung auf bestimmte Aktivitäten werden auch Mehrfachmitgliedschaften in Organisationen möglich, die in unserer Gesellschaft eher die Regel als die Ausnahme sind. So kann beispielsweise eine Person in einem Unternehmen als Arbeitskraft tätig, zugleich aber auch als Gewerkschaftsmitglied aktiv und in einer Fernuniversität zum nebenberuflichen Studium eingeschrieben sein.

Schlüsselwörter

Aufgabenträger, Mitgliederaktivitäten, Mehrfachmitgliedschaft

Aufgaben zur Lernkontrolle

- 1.2.1a *Welche Rolle spielen Ziele für Organisationen?*
- 1.2.1b *Die Ziele eines Unternehmens sind selten einer direkten Beobachtung zugänglich. Bitte überlegen Sie sich verschiedene Techniken, wie man die Ziele des Unternehmens ermitteln kann und welche Probleme jeweils mit dieser Erfassungsform verbunden sind!*
- 1.2.1c *Wer hat in Wirklichkeit Ziele, Menschen oder Organisationen? Wie werden aus Zielen von Menschen Ziele der Organisation?*
- 1.2.2 *Bitte überlegen Sie sich mindestens drei konkrete Beispiele für zielgerichtete Zusammenschlüsse von Menschen, denen aber das Merkmal der Dauerhaftigkeit fehlt und die daher keine „Organisation“ darstellen!*
- 1.2.3a *Welche Mechanismen sind Ihnen bekannt, wie Organisationen (unterschiedlichen Typs) ihre Mitglieder einbinden?*
- 1.2.3b *Welche Rolle spielt das Direktionsrecht des Arbeitgebers im Zusammenhang mit der vertraglichen Einbindung der Arbeitnehmer in die Organisation?*

1.2.3c Welche der nachfolgenden Personen würden Sie als Mitglied einer Organisation Unternehmen bezeichnen und welche nicht?

Unternehmer, Arbeitnehmer, Aktionäre, externe Aufsichtsratsmitglieder, Volontäre ohne Gehalt, Studenten, die eine Diplomarbeit im Unternehmen schreiben.

Aufgaben mit Bezug zur Berufstätigkeit

Wenn Sie an „Ihr“ Unternehmen denken, welche Ziele verfolgt diese Organisation? Gibt es überhaupt ein offizielles Zielsystem? Wenn ja, wie und wo ist es dokumentiert? Wie sieht es konkret aus?

Literatur zur Vertiefung

- Kieser, A./Walgenbach, P. (2007): Organisation, 4. Aufl., Stuttgart (Kapitel 1.1)
- Schreyögg, G. (2008): Organisation: Grundlagen moderner Organisationsgestaltung, 5. Aufl., Wiesbaden (Kapitel 1.1; 1.2)

1.3 Formale Struktur als Kernelement

Die bisher behandelten Elemente unserer Organisationsdefinition waren allesamt wichtig, um das Phänomen Organisation einzuordnen und zu verstehen. Das letzte näher zu behandelnde Element, die formale Struktur, muss man aber als den zentralen Bestandteil des Organisationsverständnisses herausstellen. Entsprechend verdient die formale Struktur eine vertiefende Behandlung.

1.3.1 Regelhaftigkeit der Organisation

Mit der angesprochenen Kanalisierungsfunktion der Organisation für die Mitgliederaktivitäten sind wir unmittelbar bei dem wohl auffallendsten Merkmal angekommen, der Existenz einer formalen Struktur. Vor allem Max Weber, der für viele mit seinem Idealtypus der Bürokratie als der Begründer der wissenschaftlichen Betrachtungen von Organisationen gilt, hat die Regelhaftigkeit von Organisationen betont.

Genauso wie Mitglieder benötigen Organisationen formale Regeln, die wir schon im Alltagsverständnis als eng mit der Organisation verbunden erleben:

„Organisatorische Regeln kennen wir, auch wenn wir noch nicht in Organisationen gearbeitet haben, bereits aus dem Alltag: In Stellenanzeigen lesen wir, dass mit einer Stelle bestimmte Aufgaben verbunden sind; wenn wir als Kunde zu einer Organisation kommen und etwas ausgefallene Wünsche haben, so können wir mitunter beobachten, dass die Angestellten in Handbüchern oder Verfahrensrichtlinien Rat suchen. Wir hören Organisationsmitglieder manchmal darüber klagen, dass andere Organisationsmitglieder ihre Kompetenzen überschreiten oder den ‚Dienstweg‘ nicht einhalten. Studenten machen schließlich ihre Erfahrungen mit den Regelungen der Universität von der Einschreibung bis zum Examen. Alle diese Erfahrungen führen uns vor Augen, dass Handlungen in Organisationen in einem hohen Maße durch formale Regeln vorgegeben sind“. (Kieser/Walgenbach 2007, S. 17)

So benötigen Organisationen zunächst und vor allem Regeln zur Festlegung der Arbeitsteilung (*Spezialisierung*). Man stelle sich vor, die Arbeitnehmer von BASF in Ludwigshafen, dem größten zusammenhängenden industriellen Komplex in

Deutschland mit vielen Tausenden Beschäftigten, müssten jeden Morgen aufs Neue überlegen, wer welche Aufgabe zu übernehmen hat. Ein solcher Abstimmungsprozess wäre schlicht nicht zu arrangieren. Selbst wenn er in kleineren Einheiten als der BASF, also in einem mittleren Unternehmen mit sagen wir 200 Beschäftigten, theoretisch möglich wäre, so würde er einen immensen Zeitaufwand erfordern. Außerdem besitzen nicht alle Beteiligten die erforderlichen Qualifikationen, um alle relevanten Aufgaben erfüllen zu können.

Aus Gründen der Effizienz drängt es sich daher auf, bestimmte Aufgabenbündel zusammenzufassen und zu Stellen zu verdichten (dies gilt auch durchaus schon für den Kleinbetrieb). Außerdem brauchen die Stelleninhaber nur ein entsprechend begrenztes Repertoire an Qualifikationen: Ein Buchhalter bei BASF braucht nicht zugleich die Forschung und Entwicklung im Bereich chemischer Prozesse zu beherrschen. Außerdem macht sich die Organisation dadurch von bestimmten Personen unabhängig. Wird die Stelle des Buchhalters frei, kann sie neu ausgeschrieben und wiederbesetzt werden, ohne die gesamte Aufgabenverteilung neu vornehmen zu müssen.

Andere formale Regeln betreffen die *Koordination* von Aktivitäten der Mitglieder oder das Arrangement der Leistungserstellungsprozesse. Aber auch zu vielen anderen Zwecken benötigt die Organisation Regelungen wie etwa – um noch ein Beispiel zu nennen – Verfahrensrichtlinien (z. B. für Investitionsanträge). Andere Regelungen werden wir im weiteren Verlauf dieses Moduls noch kennen lernen.

Die *Konfiguration* gilt als weiteres wichtiges Strukturierungsprinzip einer Organisation. Schließlich konkretisiert sich in dieser „das äußere Erscheinungsbild der Spezialisierung und des Koordinationszusammenhangs einer Organisation“ (Freichel 1992, S. 142). Die Konfiguration ist Ausdruck des formalen Stellengefüges. Durch sie wird die Struktur der Weisungsbeziehungen festgelegt, „nicht aber deren inhaltliche Qualität“ (von der Oelsnitz 2009, S. 92).

Der Umfang der Entscheidungsbefugnisse wird erst durch die *Entscheidungsdelegation* determiniert. Sie bildet das letzte in diesem Modul noch näher zu behandelnde Instrument zur Festlegung der formalen Struktur einer Organisation.

Die Gesamtheit aller formalen Regelungen, die für Organisationen konstitutiv sind, wird als die *formale Organisationsstruktur* (oder kürzer: Formalstruktur) bezeichnet. Der Sinn der Strukturierung ist die Standardisierung von bestimmten Beziehungen oder sich wiederholenden Prozessen, die sich als geeignete Problemlösungsmuster aufdrängen oder schon erwiesen haben. Dies verspricht Effizienzgewinne durch Entlastung und klare Rollenzuweisung.

Jedoch ist bekannt, dass es besonders im schnell wachsenden kleinen oder mittleren Unternehmen oft „Strukturdefizite“ gibt. Dies hängt damit zusammen, dass die Gegebenheiten und Abläufe stark auf die Persönlichkeit des Unternehmers zugeschnitten sind, von diesem bestimmt werden. Das „Delegationsproblem“ des mittelständischen Unternehmers, der die Fäden nur ungern aus der Hand gibt, ist fast schon sprichwörtlich. Hinzu kommt, dass die Arbeitsbeziehungen, was Untersuchungen immer wieder bestätigen (z. B. Kotthoff/Reindl 1990, S. 354 ff.), stark von „großem

Einverständnis“ und „spontaner Kooperation“ geprägt sind. Das heißt, viele Probleme der Arbeitsteilung und Handlungskoordination werden im Kleinbetrieb unmittelbar und spontan zwischen den Organisationsmitgliedern gelöst, ohne dass es einer ausgeprägten Struktur bedarf. Allerdings zeigt gerade das wachsende Unternehmen auch schnell die Grenzen dieser Kooperationsform auf und unterstreicht die Effizienzvorteile der Verfestigung struktureller Regelungen. Dies haben auch nicht zuletzt die Erfahrungen mit den Unternehmen der „New economy“ gezeigt, denen zum großen Teil ein „Organisationsdefizit“ nachgesagt wurde und wird.

Schlüsselwörter

Regelhaftigkeit, Arbeitsteilung, Formalstruktur, Strukturdefizite

1.3.2 Entstehung formaler Regeln

Wie aber kommt die formale Organisationsstruktur in einem Unternehmen zustande?

Diese Frage ist nicht ganz einfach zu beantworten. Bereits im Zusammenhang mit den Ausführungen zur Mitgliedschaft wurde deutlich, dass die Arbeitnehmer über (Arbeits-)Verträge in die Organisation eingebunden werden. Mit ihrer Unterschrift dokumentieren sie die Anerkennung des arbeitgeberseitigen Direktionsrechts. Damit wird klar, dass Unternehmen auch offene Herrschaftsverbände sind. Der Arbeitgeber oder der sog. „dispositive Faktor“ (in der Terminologie eines der wohl bekanntesten deutschen Betriebswirte, Erich Gutenberg) wird durch sein Direktionsrecht legitimiert, einseitig Festlegungen zur Organisationsstruktur zu treffen, ohne dass es dazu des Einverständnisses der Arbeitnehmer bedarf. Dies wird in der oft beschriebenen autokratisch-patriarchalischen Struktur kleinerer und mittlerer Unternehmen natürlich besonders prägnant hervortreten. In größeren Unternehmen wird der Arbeitgeber in dieser Funktion von seinem Stab von Führungskräften unterstützt. Z.T. haben Großunternehmen auch spezifische Organisationsabteilungen, die sich mit Fragen der Strukturbildung eingehend beschäftigen, etwa indem sie untersuchen, analysieren, Vorschläge für Aufgabenverteilung oder Arbeitsabläufe machen usw. Diese Abteilungen sind aber in der Regel typische Stabsressorts, die die Entscheidungen vorbereiten, sie aber nicht selbst treffen. Eine solche „Infrastruktur“ ist im kleineren Betrieb naturgemäß nicht vorhanden, so dass der Unternehmer hier selbst in der Strukturgestaltung „Hand anlegen“ muss. Nach einer Untersuchung von Röthig/Thom (1988, S. 336) ist erst ab etwa einer Betriebsgröße von 500 Beschäftigten zu erwarten, dass es entscheidungsvorbereitende und -unterstützende hauptamtliche Organisatoren gibt.

So kann der Arbeitgeber z. B. nach Maßgabe von Effizienzüberlegungen entscheiden, wie viele und welche Abteilungen gebildet werden und wie die Grobverteilung von Aufgaben und Kompetenzen vorzunehmen ist. Er kann festlegen, dass bestimmte Abläufe in einer spezifischen Form abzulaufen haben oder irgendwelche Verfahrensrichtlinien einführen.

Allerdings würde man die Realität, gerade auch im kleineren Betrieb, grob verkennen mit der Behauptung, formale Regelungen kämen ausschließlich auf diese Weise zustande. Beispiele für andere „Quellen“ sind:

- Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats tangieren das Direktionsrecht (z. B. beim Einsatz der EDV und anderer Maschinensysteme; jedoch ist dieser Aspekt mangels Existenz einer Interessenvertretung in den meisten kleineren Unternehmen nicht so relevant).
- Regeln entstehen „mikropolitisch“, z. B. wegen der Expertenmacht der Menschen vor Ort (z. B. Gruppenleiter und Mitarbeiter einigen sich auf bestimmte Vorgehensweisen).
- Regeln entstehen als kollektiver Lernprozess: Organisationsmitglieder entwickeln Routineprogramme; sie wiederholen Handlungsmuster, die sich für die Lösung bestimmter Probleme als zweckmäßig erwiesen haben.
- Regeln existieren qua Tradition, wobei etwa generalisierte Berufsbilder eine wichtige Rolle spielen. So bekommen z. B. Handwerker, Ärzte oder auch EDV-Spezialisten eine Vielzahl von Regeln und Routineprogrammen bereits durch ihre Ausbildung vermittelt.

Wichtig ist schließlich die Feststellung, dass formale Regeln nicht irgendwo am Reißbrett und erst recht nicht „in einem Guss“ entworfen und dann umgesetzt werden. Bei den formalen Regelungen finden laufend Veränderungen statt. Eingeführte Verfahrensrichtlinien werden wieder zurückgenommen und durch andere ersetzt, weil sich die Problemstellungen verändert haben. Einzelne Stellen oder gar ganze Abteilungen werden hinzugefügt oder aufgelöst.

Insofern ist die organisationale Realität durch ein kompliziertes Wechselspiel von Strukturen und Prozessen geprägt.

Schlüsselwörter

Arbeitsvertrag, Direktionsrecht, Herrschaft

Aufgaben zur Lernkontrolle

1.3.1a Bitte erklären Sie, warum formale Regeln für eine Organisation so wichtig sind! Was genau sind die Effizienzvorteile formaler Regeln?

1.3.1b Überlegen Sie sich bitte jeweils zwei bis drei Beispiele für formale Regeln, die in den folgenden Organisationstypen oft eine Rolle spielen:

- *Schulen*
- *Krankenhäuser*
- *Gefängnisse*
- *Gewerkschaften*
- *Unternehmen!*

1.3.2a *Erörtern Sie die Standardform des Zustandekommens formaler Regeln in erwerbswirtschaftlichen Organisationen (Unternehmen)! Welche anderen Möglichkeiten sind Ihnen bekannt, wie Regeln entstehen können?*

1.3.2b *Halten Sie die Vorstellung, dass Strukturregelungen aufgrund von Rationalitätsannahmen zentral geplant werden sollten, für sinnvoll und realistisch?*

Aufgaben mit Bezug zur Berufstätigkeit

Bitte benennen und umschreiben Sie mindestens drei spezifische Elemente der Organisationsstruktur aus Ihrem Unternehmen!

Literatur zur Vertiefung

- Kieser, A./Walgenbach, P. (2007): Organisation, 5. Aufl., Stuttgart (Kapitel 1.1)
- Schreyögg, G. (2008): Organisation: Grundlagen moderner Organisationsgestaltung, 5. Aufl., Wiesbaden (Kapitel 1.1; 1.2)

1.4 Organisation in kleineren und mittleren Unternehmen (KMU)

Die industrielle Gesellschaft war/ist fraglos geprägt von der Tendenz zur bürokratischen Großorganisation. Der anhaltende Trend zur Schaffung immer größerer Einheiten durch „mergers and acquisitions“ (Mega-Fusionen) zeigt, dass die Faszination der Großorganisation ungebrochen ist. Gleichwohl haben sich, wie einleitend zu diesem Modul gezeigt, historische Prognosen als irrig erwiesen, die von einem Ende kleinerer Betriebsgrößen im Zuge der Entwicklung der industriellen Gesellschaft ausgingen.

Nachfolgend ist noch genauer abzuklären, welche organisatorischen Besonderheiten KMU aufweisen und ob es überhaupt eine speziell kleinbetriebliche Fachorientierung in der betriebswirtschaftlichen Organisationslehre gibt.

1.4.1 Charakteristika von KMU

Für die Organisation von KMU ist charakteristisch (s. dazu ergänzend Bergmann/Crespo 2009, S. 8 ff.), dass sie

- oft stark von der Persönlichkeit des Unternehmers geprägt sind (Familienbetriebe),
- aufgrund der geringen Betriebsgröße eher als das Großunternehmen auf der Grundlage eines engen sozialen Beziehungsgefüges und alltäglicher persönlicher Kontakte zwischen Unternehmer, Führungskräften und Mitarbeitern funktionieren („spontane Koordination“; vgl. Mugler 1999, S. 111),
- daher auch in der Regel ein relativ geringes Ausmaß an formalen Regelungen und Strukturen aufweisen,

- entsprechend eine flache, wenig ausgeprägte Hierarchie haben (z. B. im typischen Handwerksbetrieb erstreckt sie sich über zwei, höchstens drei Stufen; vgl. Kübler 1992, Sp. 775 f.),
- die Dienst- und Instanzenwege kurz sind und
- das Unternehmen aufgrund der überschaubaren Größe und des relativ geringen Strukturierungsgrades ein vergleichsweise höheres Maß an Flexibilität gegenüber Großbetrieben aufweist.

Nach einer Schweizer Untersuchung von Conrad/Lang (1995) weisen KMU in Abhängigkeit von ihrer Größe in der Regel die folgenden Leitungsebenen auf:

- in der Klasse von 6-20 Beschäftigten eine Leitungsebene,
- in der Klasse von 21-49 Beschäftigten zwei Leitungsebenen,
- in der Klasse von 50-99 Beschäftigten ebenfalls zwei Leitungsebenen,
- in der Klasse von 100-499 Beschäftigten drei Leitungsebenen.

In der Organisationslehre wie auch in der Organisationstheorie existiert trotz dieser Besonderheiten keine spezifische Perspektive für KMU. Erkennbar ist lediglich, dass häufig auf spezielle organisatorische Fragestellungen von KMU hingewiesen wird. Dazu gehört insbesondere das *Delegationsproblem* (vgl. schon Grochla u. a. 1981): Gerade in gewachsenen Familienunternehmen kommt es schnell zu einer Überlastung in der Spitze des Unternehmens. Der Unternehmer selbst hat aber wegen der intimen Kenntnis der Details und der großen persönlichen Verwobenheit mit den Geschicken „seines“ Betriebes nur geringe Neigungen, Aufgaben und vor allem Entscheidungskompetenzen „nach unten“ zu delegieren. Außerdem werden, wenn (intensiv) delegiert wird, andere Führungsqualitäten benötigt, die er möglicherweise (noch) nicht besitzt bzw. die erst erworben werden müssen.

Jedoch werden ab einer gewissen Schwelle der Druck der Überlastung und der Verlust des Überblicks so gravierend, dass es zu einer Entscheidungsdelegation kommen muss.

Nach Mugler (1999, S. 112) ist die Delegation (nicht nur) im KMU an folgende Voraussetzungen gebunden:

- Festlegung von Entscheidungsbereichen,
- Vorgabe von erwarteten Ergebnissen (Zielen),
- die Ausstattung der Stelle, die die in Rede stehende(n) Entscheidung(en) übernimmt, mit den dafür erforderlichen Qualifikationen und Befugnissen (ggf. mit vorheriger Weiterbildung),
- die Zuweisung der entsprechenden Verantwortung.

Die Delegation soll die Spitze des KMU entlasten, damit diese Zeit und Spielräume für die strategische Führung und die „großen“, richtungsweisenden Entscheidungen findet. So zeigte eine Untersuchung (Naujoks/Kayser 1983), dass viele Unternehmer im Kleinbetrieb bis zu 90 Prozent ihrer Zeit mit Tätigkeiten, die eigentlich keine Führungsaufgaben sind, verbringen.

Daneben werden in der Fachliteratur für KMU besondere Situationen und Bedingungen, wie etwa die Phase der Unternehmensgründung oder die Phase des Wachstums, mitunter thematisiert (vgl. z. B. Hangebrauck u.a. 2003). Es sind gerade solche Phasen des Wachstums vormals kleiner Unternehmen, in denen in dem wenig „regulierten“ überschaubaren Betrieb dann plötzlich Organisationsdefizite zu Tage treten. Erfahrungsgemäß sind es insbesondere die „informalen“ Kommunikationsstrukturen, die rasch intransparent und wenig produktiv werden. Daher werden in den Wachstumsphasen häufig zuerst Kommunikationswege (z. B. durch regelmäßige „Meetings“) sowie die Arbeitsinhalte standardisiert. Letztere werden häufig in Stellenbeschreibungen schriftlich fixiert (Mugler 1999, S. 111; Brytting 1991).

Wittlage (1996, S. 111) beobachtet einen andauernden Trend, auch im KMU in stärkerem Maße formale Organisationsstrukturen zu schaffen und diese, z. B. in Stellenbeschreibungen, Organisationshandbüchern, Ablauf- bzw. Informationsfluss-Diagrammen usw., zu dokumentieren. Beweggründe dafür sind sicher die Durchdringung der Betriebe mit EDV, die eine gewisse Formalisierung voraussetzt, sowie der Bedeutungszuwachs von Qualitätsmanagement-Systemen, etwa nach der Normengruppe DIN ISO 9000 ff. Letztere setzen eine genaue Erfassung aller Abläufe und deren Dokumentation in Handbüchern voraus (vgl. z. B. Ebel 2001, S. 116 ff.).

Schlüsselwörter

Kleine und mittlere Unternehmen (KMU), Familienbetrieb, Hierarchie, Delegation, Delegationsproblem, Wachstum, Qualitätsmanagement

1.4.2 Gibt es eine spezielle Organisationslehre für KMU?

Höchst umstritten ist in der Literatur die Frage, ob es eine spezielle Organisationslehre für KMU gibt bzw. ob es sie geben sollte. Während Merker (1998, S. 292) mit eher bedauerndem Tenor die großbetriebliche Orientierung beklagt und feststellt: „Auf mittlere und insbesondere kleine Unternehmen sind diese Ansätze nur schwer anwendbar“, sehen andere eine speziell mittelständische Fachorientierung der Organisation auch gar nicht so recht als erforderlich an. Dies wird zum einen damit begründet, dass die in den Standardwerken der Organisation dargelegten Gegebenheiten und Prinzipien großenteils, wenn auch sicher mit unterschiedlichen Akzentuierungen, sehr wohl auch auf KMU anwendbar seien. Dafür spricht auch, dass viele der sog. „neuen Management- und Organisationskonzepte“ sogar teilweise implizit kleinere, überschaubare Einheiten als Anwendungsbedingung unterstellen (Kahle 1992, Sp. 1410) – auch im Großbetrieb. Dies zeigt sich z. B. daran, dass im modernen, flexiblen Unternehmen etwa im Wege der Schaffung einer marktnahen und flexiblen Organisation in Sparten oder Geschäftsfeldern (vgl. Abschnitt 3.2.4) die Herbeiführung kleiner, überschaubarer, dezentraler Einheiten befürwortet wird („Unternehmen im Unternehmen“).

Außerdem ist das schon oben erwähnte Argument zu beachten, dass aufgrund neuerer Entwicklungen wie umfassende EDV-Orientierung, Einführung und Zertifizierung von Qualitätsmanagement-Systemen usw. auch die KMU gezwungen sind, Abläufe zu standardisieren und feste Strukturen und Kompetenzen zu schaffen.

Daher orientiert sich dieses Modul an den durchaus gängigen Standards der Organisationstheorie und -lehre. Jedoch wird im weiteren Verlauf immer wieder auf die organisatorischen Besonderheiten in KMU hingewiesen.

Schlüsselwörter

Kleine und mittlere Unternehmen (KMU), Qualitätsmanagement

Aufgaben zur Lernkontrolle

1.4.1a Benennen Sie Merkmale der Organisation, die für KMU typisch sind!

1.4.1b Was versteht man unter dem Delegationsproblem in KMU?

Aufgaben mit Bezug zur Berufstätigkeit

Bitte „checken“ Sie Ihr Unternehmen anhand der Merkmale ab, die in Abschnitt 1.4.1 als „typisch“ für KMU bezeichnet werden. Worin erkennen Sie den Betrieb wieder und worin nicht?

Viele Beobachter sehen einen Trend, auch im KMU in stärkerem Maße formale Organisationsstrukturen zu schaffen und diese, z. B. in Stellenbeschreibungen, Organisationshandbüchern usw., zu dokumentieren. Als Ursachen dafür werden u.a. genannt die Durchdringung der Betriebe mit EDV, die eine gewisse Formalisierung voraussetzt, sowie der Bedeutungszuwachs von Qualitätsmanagement-Systemen, etwa nach der Normengruppe DIN ISO 9000 ff.

Können Sie diese Entwicklung auch für Ihr Unternehmen bestätigen?

Literatur zur Vertiefung

- Mugler, J. (1999): Betriebswirtschaftslehre der Klein- und Mittelbetriebe, Band 2, 3. Aufl., Wien u. New York (Kapitel V.2.3)
- Wittlage, H. (1996): Organisationsgestaltung mittelständischer Unternehmen, Wiesbaden