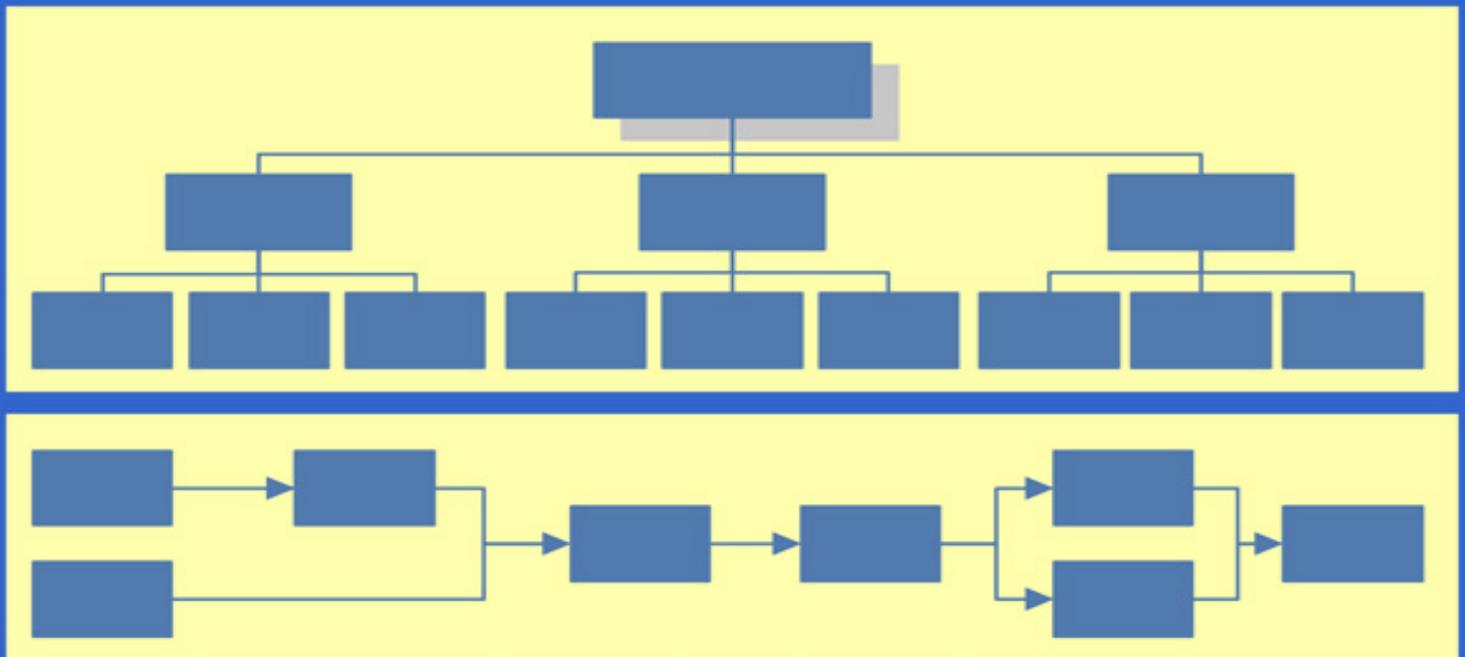


Helmut Zell

Grundlagen der Organisation – lernen und lehren

mit Multiple-Choice-Aufgaben



3., aktualisierte und überarbeitete Auflage

Inhalt

1. Organisation: Begriffe und Theorien
 - 1.1. Der Begriff der Organisation
 - 1.2. Theorie und Praxis
 - 1.3. Organisation und Unternehmensziele
 - 1.4. Produktivität als zentrale Zielgröße
 - 1.5. Produktivität und Anpassungsflexibilität der Organisation
 - 1.6. Wichtige Begründer der Organisationslehre
 - 1.7. Der situative Ansatz
 - 1.8. „Human-Relation-Bürokratiemodell“
 - 1.9. „Mechanistische“ und „organische“ Organisationsstruktur

2. Strukturen, Dimensionen und Regeln der Organisation
 - 2.1. Organisationsstruktur
 - 2.2. Beispiele für organisatorische Regeln
 - 2.3. Organisatorische Gestaltung oder Selbstorganisation?
 - 2.4. Fünf Dimensionen organisatorischer Strukturen
 - 2.5. Formelle und informelle Organisation
 - 2.6. Fallweise und generelle Regelungen

3. Aufgabenanalyse, Aufgabensynthese und Organisationsformen
 - 3.1. Von der Aufgabenanalyse zur Aufgabensynthese

- 3.2. Aufgabensynthese. Abteilungen und Stellen
- 3.3. Die verrichtungsorientierte Struktur
- 3.4. Die objektorientierte Struktur
- 3.5. Die Spartenorganisation
- 3.6. „Structure follows strategy“
- 3.7. Bildung von Stellen und Abteilungen
- 3.8. Spezialisierungsvor- und -nachteile
- 3.9. Die Stellenbeschreibung
- 3.10. Liniensysteme und Organisationsformen
- 3.11. Spezielle Organisationsformen

4. Die Ablauforganisation

- 4.1. Was ist Ablauforganisation?
- 4.2. Aufgaben und Ziele der Ablauforganisation
- 4.3. Arbeitsanalyse: Von der Teilaufgabe zum Gangelement
- 4.4. Die 4 Kriterien der Zuordnung
- 4.5. Arbeitsplatz- und aufgabenbezogene Abläufe
- 4.6. Das Flussdiagramm als visuelles Hilfsmittel
- 4.7. Die Arbeitsablaufkarte als Hilfsmittel
- 4.8. Schwimmbahn-Darstellung (Swimlanes)

5. Organisationskultur

- 5.1. Was ist Organisationskultur?
- 5.2. Die Funktionen der Organisationskultur
- 5.3. Unternehmenskultur und Führung
- 5.4. Eine starke Unternehmenskultur und ihre Vor- und Nachteile
- 5.5. Organisationskultur als Teil der Organisation (Mintzberg)

5.6. Vier Typen der Organisationskultur

5.7. Die Kultur muss sich anpassen

6. Neuere Organisationskonzepte

6.1. Die Optionen make, buy or co-operate

6.2. Kooperation im Netzwerk

6.3. Business Process Reengineering (BPR)

6.4. Lean Organisation

6.5. Die Projektorganisation

7. Methoden der Organisationsgestaltung

7.1. Ursachen für organisatorische Änderungen

7.2. Arten der Reorganisation und Beispiele

7.3. Der Organisationszyklus

7.4. Change Management: Änderungen umsetzen

7.5. Kurt Lewins 3-Phasen-Modell der Veränderung

8. Literatur und Links

9. Multiple-Choice-Fragen zum Üben

10. Lösungen der Multiple-Choice-Fragen

Einleitung

Dieses Lern- und Lehrbuch vermittelt die Grundlagen der Organisationslehre. Die wichtigen theoretischen Ansätze und Konzepte der Organisationslehre werden kompakt und verständlich dargestellt. [Kapitel 1](#) bis [4](#) erläutern zentrale Begriffe, stellen die Aufbau- und Ablauforganisation, die wichtigen Organisationsformen sowie die Abteilungs- und Stellenbildung dar. [Kapitel 5](#) geht auf den immer mehr in den Vordergrund rückenden Aspekt der Unternehmenskultur ein. Im [Kapitel 6](#) werden neuere Organisationskonzepte wie Business Process Reengineering und Lean Organisation erörtert. Organisatorisches Gestalten erfordert ein methodisches Vorgehen, worauf im abschließenden [Kapitel 7](#) eingegangen wird. Zahlreiche Grafiken veranschaulichen die Zusammenhänge.

Das Buch wendet sich an Studierende an Hochschulen und Teilnehmer betriebswirtschaftlicher Fortbildungskurse, wie z.B. an Bildungseinrichtungen der IHKs oder Handwerkskammern. Über 30 Multiple-Choice-Fragen dienen der Lernkontrolle und eignen sich gut für die Vorbereitung auf entsprechende Prüfungen.

Das Buch ist eine hervorragende Hilfestellung für Dozenten und Trainer bei der Durchführung von Kursen und Seminaren zur Organisationslehre. Für diese Zwecke stellt der Autor einen Foliensatz zur Verfügung, der auf gleiche Weise wie das Buch gegliedert ist. Als PDF-Datei steht er auf der Website des Autors www.ibim.de zum kostenlosen Download zur Verfügung.

1. Organisation: Begriffe und Theorien

1.1. Der Begriff der Organisation

Man meint zwar zu wissen, was mit dem Begriff Organisation gemeint ist, doch je länger man sich mit ihm beschäftigt, umso vager erscheint er einem.

In der Organisationslehre werden drei verschiedene Begriffsinhalte unterschieden.

Der funktionale Organisationsbegriff

Unter „Organisation“ kann eine Funktion der Unternehmensführung verstanden werden. In diesem Sinn ist sie eine Aufgabe, die sie (oder ein von ihr beauftragter Organisator) wahrnimmt, um die Zweckerfüllung der Unternehmung sicherzustellen. Die Organisation ist also einfach eine weitere Funktion der Unternehmensführung und in Bezug auf diese auszugestalten [Schreyögg 2008: 5]. „Organisation“ ist also eine Tätigkeit, nämlich die Gestaltung einer Ordnung der betrieblichen Tätigkeiten mit dem Ziel, die ökonomische Effizienz des Betriebes zu erreichen. Den Mitgliedern des Betriebs werden dadurch Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen zugewiesen. Vertreter: Fayol; Gutenberg [Schreyögg 2008: 5].

Der instrumentelle Organisationsbegriff

Organisation ist ein Instrument (oder Mittel) zum Zweck der Zielerreichung der Unternehmung; zugleich dient sie zur Erreichung der individuellen Ziele derjenigen, die arbeitsteilig an der Erfüllung der Unternehmungsaufgabe mitwirken. Der instrumentelle Organisationsbegriff thematisiert das organisatorische Gestaltungsproblem aus dem engen

Blickwinkel, nämlich dem rationalen Entwurf organisatorischer Strukturen.

Der institutionelle Organisationsbegriff

Dieser Begriff sieht eine Organisation als ein soziales Gebilde, also sowohl der geplanten als auch der ungeplanten Ordnung. Der Begriff umfasst die Funktionen und die Dysfunktionen organisierter Arbeitsabläufe, die Entstehung und die Veränderung von Strukturen. Der institutionelle Organisationsbegriff enthält drei Zentralelemente: a) spezifische Zweckorientierung, b) geregelte Arbeitsteilung c) beständige Grenzen [Schreyögg 2008: 9].

Die drei unterschiedlichen Inhalte des Begriffs „Organisation“ lassen sich wie folgt skizzieren:

Definitionen	Organisation ist
Der funktionale Organisationsbegriff	... eine Tätigkeit der Unternehmensleitung, der Mitarbeiter der Betriebsorganisation oder der externen Berater
Der instrumentelle Organisationsbegriff	... ein Instrument zur Erreichung der Unternehmensziele und individueller Interessen
Der institutionelle Organisationsbegriff	... ein soziales System an geplanten und ungeplanten Strukturen und Prozessen

Die Akteure. Wer organisiert?	Alle Beteiligten	Der instrumentelle Organisationsbegriff	Der institutionelle Organisationsbegriff
	Die Unternehmensleitung	Der funktionale Organisationsbegriff	
		Die formale Ordnung. Geplante Regeln	Die informale Ordnung. Ungeplante Regeln
Der Umfang. Was ist Organisation?			

Abb. 1-1: Die drei Begriffe der Organisation

Alle drei der obigen Definitionen unterscheiden Organisation nach dem Umfang, was also unter dem Begriff gefasst ist. Organisation kann auch als Tätigkeit („das Organisieren“) verstanden werden, als dessen Ergebnis „die Organisation“ entsteht. „Organisation“ im Sinne einer formalen Ordnung

- ist ein System von Regelungen, das der Erreichung der Unternehmensziele dienen soll,
- das sowohl den Aufbau (Struktur) als auch den Ablauf (Prozesse) regelt,
- in dem die Produktionsfaktoren (Personen, Ressourcen und Informationen) so miteinander kombiniert werden, dass ein Maximum an Zielerreichung gewährleistet wird,
- soll der Betriebsgröße angemessen sein und sowohl Überorganisation mit mangelnder Flexibilität als auch

Unterorganisation mit dem Risiko von Fehlentscheidungen vermeiden,

- ist wegen der ständigen Veränderungen (innerbetrieblich und im Umfeld) ständig anzupassen und weiterzuentwickeln.

1.2. Theorie und Praxis

Die Beschäftigung mit dem Thema Organisation kann einerseits wissenschaftlich, andererseits praktisch motiviert sein. Es lassen sich vier unterschiedliche Aussagesysteme unterscheiden [Grochla 1972: 25-31; Wittlage 1998: 9]:

Terminologische Aussagesysteme: Es geht darum, für den Objektbereich Organisation die passenden Kategorien und Begriffe zu definieren.

Deskriptive Aussagesysteme: Es geht um die Beschreibung beobachtbarer Phänomene in Organisationen.

Empirisch-kognitive Aussagesysteme: Man sucht nach Erklärungen für beobachtete Phänomene. Es werden Hypothesen über Zusammenhänge zwischen Variablen und Umweltbedingungen formuliert und getestet. Man fragt nach dem „**Warum**“: Warum unterscheiden sich die Organisationsstrukturen verschiedener Unternehmungen? Warum zeigen Individuen in verschiedenen Unternehmungen unterschiedliches Verhalten?

Praxeologische Aussagesysteme: Ziel ist es, Gestaltungsempfehlungen zu entwickeln und zu begründen. Man fragt nach dem „**Wie**“: Wie kann man Organisationsstrukturen so gestalten, dass sie den Anforderungen der Situation gerecht werden, in der sich eine Unternehmung befindet? Wie, dass sie ein beabsichtigtes Verhalten der Organisationsmitglieder herbeiführen? Antworten auf solche Fragen müssen sich in der Praxis bewähren.

1.3. Organisation und Unternehmensziele

Die Organisation als Teilsystem des Unternehmens ist kein Selbstzweck, sondern hat instrumentellen Charakter. Als Mittel oder Instrument sollte sie so gestaltet werden, dass durch sie die Unternehmensziele möglichst weitgehend erreicht werden.

Das Zielsystem eines Unternehmens lässt sich folgendermaßen aufschlüsseln:

- Die **Sachziele** legen das konkrete Leistungsprogramm eines Unternehmens fest: Produktions- und Absatzprogramm, Produktqualitäten, Absatzwege, etc.
- **Die Formalziele.** a) Erfolgsziele: Umsatzvolumen, Marktanteil, Kostenstruktur, Wirtschaftlichkeit, Produktivität, Rentabilität b) Finanzziele: Zahlungsfähigkeit, Liquidität oder Gewinn
- **Soziale Ziele:** gerechte Entlohnung, Arbeitsplatzsicherung, Mitbestimmung, Gewinnbeteiligung der Mitarbeiter
- **Ökologische Ziele:** Einhaltung der Umweltschutzgesetze, umweltfreundliche Produkte und Verfahren, Energieeffizienz

Unternehmen existieren nicht zum Selbstzweck, sondern dienen zur Erreichung von eigenen Zielen von Personen und Personengruppen, wie zum Beispiel Kapitaleigentümer, Management, Arbeitnehmer, Gewerkschaften, Kunden, Kapitalgeber und andere.

Bereits in den 60er Jahren des vergangenen Jahrhunderts hat Ralf-Bodo Schmidt mit seiner [Schmidt 1967] einen Gedanken formuliert, der heute selbstverständlich **Instrumentalthese** klingt. Danach sind Unternehmen als Instrumente zu sehen, mit denen Einzelpersonen und Personengruppen persönliche Ziele verfolgen (z.B. Streben nach Einkommen oder Streben nach Einfluss, Prestige, Anerkennung).

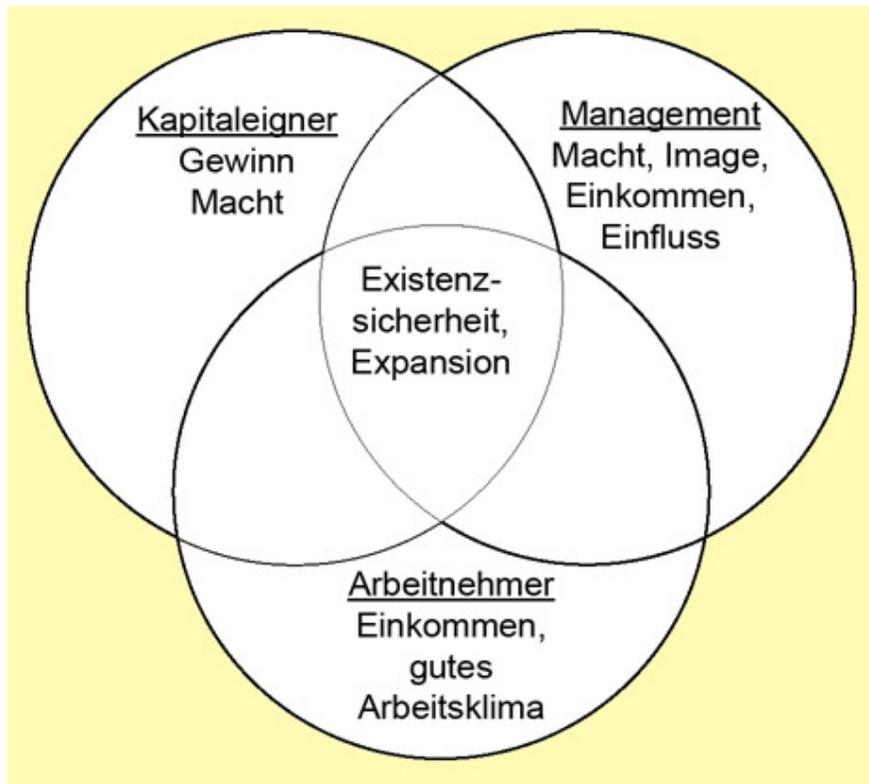


Abb. 1-2: Persönliche Ziele der Organisationsbeteiligten

Die Zielbildung findet im Rahmen eines Aushandlungsprozesses zwischen den beteiligten Organisationsmitgliedern und Interessengruppen statt. Dabei sind die Chancen, den Ausgang dieses Prozesses zu bestimmen und Einfluss auf die organisatorische Gestaltung zu nehmen, unter den Beteiligten ungleich groß.

1.4. Produktivität als zentrale Zielgröße

Die im Unternehmen vorhandene Organisation sollte dazu führen, dass eine hohe Produktivität erreicht wird. Ganz allgemein misst Produktivität das Verhältnis von Output zu Input. Weiterhin kann noch unterschieden werden zwischen

- a. technischer Produktivität als der mengenmäßigen Relation zwischen Leistungen und Ressourceneinsatz (z.B. Arbeitsleistungen), und

- b. ökonomischer Produktivität als wertmäßiger Relation zwischen Output und Input (jeweils gemessen in Menge mal Preis).

Ein kommerzielles Unternehmen muss so produktiv sein, dass es eine ausreichende Rendite erwirtschaftet, denn sonst kann es in einer wettbewerblichen Umgebung langfristig nicht überleben. Eine effiziente Organisation ist dazu Grundvoraussetzung.

Eine hohe Produktivität ist nicht nur Ziel für private Unternehmungen, sondern gilt auch für die öffentliche Verwaltung, Schulen oder Krankenhäuser.

1.5. Produktivität und Anpassungsflexibilität der Organisation

Die Autoren Hill, Fehlbaum und Ulrich [Hill et al. 1994: 163] unterscheiden bei der Rationalität einer Organisation eine Produktivität erster und eine Produktivität zweiter Ordnung. Dabei verstehen sie den Begriff der Produktivität nicht im Sinne einer Output-Input-Relation.

Die Produktivität **erster Ordnung** bezieht sich auf eine stabile Organisationssituation, in der **Prozesse immer gleich ablaufen**. Das ist dann der Fall, wenn die Austauschbeziehungen zwischen dem Unternehmen und seiner Umwelt gleich bleiben. Voraussetzungen für eine hohe Produktivität erster Ordnung sind:

- die Routinisierung der Prozesse
- die gute Auslastung der Kapazitäten (d. h. keine Leerkapazitäten und keine Engpässe)
- keine Fehler bei der Erfüllung von Aufgaben und keine Erfüllung von überflüssigen Aufgaben
- die Erhaltung der Präsenz der Organisationsmitglieder
- die Verlässlichkeit der Mitglieder in Bezug auf die von ihnen geforderte quantitative und qualitative Leistung

- die Abwesenheit von dysfunktionalen Spannungen und Konflikten.

Für die Messungen dieser Voraussetzungen lassen sich Indikatoren formulieren. Beispielsweise kann die „Erhaltung der Präsenz der Organisationsmitglieder“ mittels Fluktuationsraten und Absenzzraten gemessen werden.

Dagegen bezieht sich die Produktivität **zweiter Ordnung** eine turbulente Organisationssituation, bei der Prozesse sich ändern, weil sich die Austauschbeziehungen zwischen dem Unternehmen und seiner Umwelt geändert haben. Man bezeichnet dies als **Anpassungsflexibilität**. Voraussetzungen für eine hohe Produktivität zweiter Ordnung sind:

- flexible Gestaltung der Kapazitäten
- rasche Aufnahme von Informationen über Veränderungen in den Bedingungen und Weiterleitung dieser Informationen („Frühwarnsysteme“)
- rasche Auswertung dieser Informationen und Planen von raschen Reaktionen auf diese Änderungen, sodass die Produktivität der Prozesse gesichert ist
- Realisierung der Reaktionen und Durchsetzung von Entscheidungen über notwendige Änderungen auch gegen mögliche Widerstände
- Fähigkeit der Systemmitglieder, angesichts veränderter Bedingungen neue Problemlösungen zu finden
- Bereitschaft, sich an veränderte Bedingungen anzupassen.

Ähnlich wie bei Produktivität 1 können auch Indikatoren für die Messung des Ziels Produktivität 2 abgeleitet werden. Zwischen Produktivität 1 und Produktivität 2 herrscht tendenziell eine konkurrierende Beziehung, d.h., eine Erhöhung der Produktivität 1 führt tendenziell zu einer Senkung der Produktivität 2 und umgekehrt [Hill et al. 1994: 165].

1.6. Wichtige Begründer der Organisationslehre

Adam Smith - Arbeitsteilung und Spezialisierung

Der Nationalökonom Adam Smith (1723 - 1790) beschrieb in seinem Werk „Der Wohlstand der Nationen“ (1776) anhand seines berühmten Stecknadelbeispiels die Vorzüge der Arbeitsteilung [Smith 1978: 9f.].. Wenn bei der Nadelherstellung in einer Gruppe von mehreren Arbeitern jeder sämtliche Arbeitsgänge ausführt, kann jeder Arbeiter an einem Tag nur wenige Nadeln von schlechter Qualität herstellen. Wenn sich nun jeder in dieser Gruppe auf einen bestimmten Arbeitsgang konzentriert, ist eine so spezialisierte Gruppe in der Lage, Tausende von perfekten Nadeln zu fertigen. Die erhebliche Produktionssteigerung führte Adam Smith auf die durch die arbeitsteilige Spezialisierung mögliche höhere Geschicklichkeit und Schnelligkeit des einzelnen Arbeiters zurück. Auf diesen Überlegungen beruht das von F.W.Taylor entwickelte „Scientific Management“.

Taylor „Scientific Management“

Frederick Winslow Taylor (1856 - 1915) stellte sich in seinem wissenschaftlichen Werk die Frage, wie die Leistung der menschlichen Arbeitskraft in der industriellen Produktion gesteigert werden kann. Dabei ging er von der Annahme aus, dass von monetären Anreizen die stärkste Wirkung zu erwarten sei. Merkmale der von ihm entwickelten „Wissenschaftlichen Betriebsführung“ (1919):

- Systematische Arbeits- und Zeitstudien
- Hohe innerbetriebliche Arbeitsteilung, kleinste, leicht erlernbare Teilaufgaben
- Führungsprinzip: Anleitung und Kontrolle
- Menschen haben sich den Maschinen anzupassen
- Materielle Anreizsysteme: Motivation durch Entlohnung
- Möglichst enger Zusammenhang zwischen Entlohnung und individueller Leistung
- Optimierung der Arbeitsumgebung

Diese Organisationsprinzipien wurden Anfang des 20sten Jahrhunderts in der einsetzenden Massenproduktion eingesetzt.



Federführend war hier Henry Ford (1863 - 1947) mit der Herstellung des Model T in den Fordwerken („Fordismus“). Obwohl man Taylors Konzepte („Taylorismus“) bei Ford realisiert sehen kann, scheinen sich beide Herren persönlich nicht gekannt zu haben.

Die Monotonie der sich ständig wiederholenden Arbeitsschritte am Fließband und die hohe Arbeitsbelastung führte zu Protesten der Arbeiter. Trotz guter Bezahlung kam es zum Widerstand in Form von Arbeitszurückhaltung, -verweigerung und Krankmeldungen. Es zeigte sich, dass dieses hohe Maß der spezialisierten Arbeitsteilung die Schaffenskraft der Beschäftigten beeinträchtigte. Sie erlebten sich von ihrer Arbeit entfremdet, fanden sie belastend und versuchten daher ihren Arbeitseinsatz zu minimieren.

In Deutschland hat der von Arbeitgeberverbänden und Gewerkschaften getragene Verein REFA (1924 als Reichsausschuß für Arbeitszeitermittlung gegründet) über viele Jahre auf der Basis des Taylorismus Ausbildungskurse veranstaltet und entsprechende Leitfäden zur Rationalisierung veröffentlicht. Auch heute lassen sich in bestimmten Produktionszweigen noch Elemente dieser Produktionsweise finden.

Auf Frederic W. Taylor und sein **Funktionsmeisterprinzip** geht die Idee des Mehrliniensystems zurück (siehe dazu Abschnitt 3.10 Liniensysteme und Organisationsformen).

Henri Fayol

Henri Fayol (1841 – 1925), französischer Bergbauingenieur und Begründer der französischen Verwaltungslehre (1916), arbeitete 14 Prinzipien aus:

1. Arbeitsteilung, 2. Autorität, 3. Disziplin, 4. Einheit der Auftragserteilung, 5. Einheit der Leitung, 6. Unterordnung des Einzelinteresses unter das allgemeine Interesse, 7. gerechte Entlohnung, 8. Zentralisation, 9. hierarchische Organisation, 10. Ordnung, 11. ausgleichende Gerechtigkeit, 12. Firmentreue, 13. Initiative und 14. Gemeinschaftsgeist. Unter diesen Oberbegriffen wurden genaue Vorschriften formuliert.

Auf dem Prinzip „Einheit der Leitung“ beruht das **Einliniensystem** (siehe dazu Abschnitt 3.10 Liniensysteme und Organisationsformen).

Die Human-Relations-Bewegung

Der Psychologe Elton Mayo (1880 – 1949) leitete 1929 und 1930 die sogenannten Hawthorne-Experimente in den Hawthorne-Werken der Western Electric Company in Chicago. Dort wurden die folgenden Studien gemacht:

- Lichtexperimente: Auswirkungen verbesserter Beleuchtung auf die Produktionsmenge
- Pausenexperimente: Einfluss von Pausen auf die Produktivität
- Beobachtungsraum-Experiment

Es gab zwei Vergleichsgruppen. In der einen Gruppe wurden in den Arbeitsabläufen reale Verbesserungen vorgenommen, in der anderen nicht. Erstaunlicherweise steigerten beide Gruppen ihre Arbeitsleistungen. Man schloss daraus, dass die Variation

der Arbeitsbedingungen keinen Einfluss auf die Produktivität hatte. Die beobachtbare Leistungssteigerung kam offenbar dadurch zustande, weil die Untersuchungspersonen im Rahmen der durchgeführten Studien erhöhte Aufmerksamkeit erfuhren ("Hawthorne Effekt"), sich aktiv an ihrer Durchführung beteiligten und so ein motivierendes Gruppengefühl entwickelten. Daraus wurden folgende Erkenntnisse abgeleitet:

- Neben den ökonomischen gibt es noch andere Faktoren, die das Leistungsverhalten beeinflussen, wie z.B. informelle Normen und Gruppenbeziehungen.
- Das Produktionsergebnis wird nicht allein durch physiologische Leistungsgrenzen, sondern auch durch soziale Normen bestimmt.
- Nicht-finanzielle Anreize beeinflussen in erheblichem Maße das Verhalten der Arbeiter und begrenzen die Wirkung materieller Anreize.
- Motivation beruht nicht allein auf finanziellen Anreizen, sondern ist wesentlich komplexer.
- Häufig handeln Arbeiter nicht als Individuen, sondern als Mitglieder einer Gruppe.
- Es wurde erkannt, dass eine Führung durch die Existenz der informellen Beziehungen limitiert wird und eine kooperativere Führung wirksamer sein kann.

Praktisch umgesetzt wurden die Erkenntnisse dieser Untersuchung erst in den 50er Jahren, als sich eine Gruppe um Douglas McGregor, Abraham Maslow und Frederick Herzberg zusammenfand – die spätere Human Relations School [Crainer 1999: 108]. Unter der Bezeichnung „Humanisierung der Arbeit“ wurden neue Konzepte entwickelt: Job Enlargement, Job Enrichment, Job Rotation, teilautonome Arbeitsgruppen, neue Führungsmodelle (z.B. McGregor: Theory X, Theory Y).

Max Weber. Das Bürokratiemodell

Nach Max Weber (1864 – 1920) beruht die bürokratische oder rationale Herrschaft auf dem Glauben an die Legalität gesatzter

Ordnungen, d.h. auf Gesetzen, Regeln und Zuständigkeiten. Eine idealtypische Bürokratie besteht aus Beamten, welche

1. persönlich frei nur sachlichen Amtspflichten gehorchen,
2. in fester Amtshierarchie,
3. mit festen Amtskompetenzen,
4. kraft Kontrakts, also (prinzipiell) auf Grund freier Auslese nach
5. Fachqualifikation angestellt (nicht: gewählt) sind,
6. entgolten sind mit festen Gehältern in Geld,
7. ihr Amt als einzigen oder Haupt-Beruf behandeln,
8. eine Laufbahn vor sich sehen,
9. in völliger „Trennung von den Verwaltungsmitteln“ und ohne Appropriation der Amtsstelle arbeiten,
10. einer strengen einheitlichen Amtsdiziplin und Kontrolle unterliegen.

Diese Ordnung ist im Prinzip in erwerbswirtschaftlichen, karitativen oder anderen ideelle oder materielle Zwecken verfolgenden Betrieben gleich anwendbar [Weber: 218, 222f.]. Die Struktur der Bürokratie weist folgende vier Merkmale auf: 1) Jedes Mitglied hat feste Zuständigkeiten, 2) Es gibt eine Amtshierarchie mit Über- und Unterordnung, 3) Die Aufgabenerfüllung erfolgt nach festen Regeln und Normen, und 4) Die Aufgabenerfüllung beruht auf Schriftlichkeit [Kieser/Ebers 2014: 53f.]

Gutenberg, Erich

Erich Gutenberg (1897 - 1984) war nach dem 2. Weltkrieg der Begründer der neueren Betriebswirtschaftslehre in Deutschland. Er gilt als Vertreter der funktionsbezogenen Sichtweise des Managements (der „dispositive Faktor“). Nach Gutenberg ist die Organisation ein Geflecht von generellen und fallweisen Regelungen.

Erich Kosiol

Erich Kosiol (1899 – 1990) hat sein Analyse-Synthese-Konzept in seinem Werk „Organisation der Unternehmung“ (1976) vorgestellt. Unter der Aufgabenanalyse versteht man die gedankliche Aufgliederung einer Gesamtaufgabe in analytische Teilaufgaben. Diese Teilaufgaben werden im Zuge der Aufgabensynthese wieder zusammengefügt, die eine Vorstufe der Aufbauorganisation bildet.

Erwin Grochla

Erwin Grochla (1921 – 1986) beschreibt in seinem zentralen Werk: "Unternehmensorganisation" (1972) die Organisation als System von Regeln, das durch organisatorische Gestaltungshandlungen entsteht. Er teilt die Organisation in Aufbau- und Ablauforganisation. Für die Gestaltung sieht er drei grundlegende Ansätze: a) Arbeitsteilung: Die Aufgaben werden auf Aktionsträger aufgeteilt. b) Koordination: Die Prozesse zur Aufgabenerfüllung werden aufeinander abgestimmt. c) Konfiguration: Gestaltung der Aufbauorganisation durch Hierarchieebenen und Leitungsspanne.

1.7. Der situative Ansatz

Gibt es allgemeine Prinzipien, nach denen eine Organisation optimal strukturiert werden kann? Nein, sagt der in den 50er und 60er Jahren des letzten Jahrhunderts entstandene situative Ansatz [Kieser/Kubicek 1983: 61].

Schon der Name des Ansatzes bringt zum Ausdruck, dass die Effizienz einer bestimmten Organisationsstruktur von der Situation abhängt, in der sich die Organisation befindet. Je nach Branche und der Art der in den Unternehmen auszuführenden Aufgaben können andere Organisationsstrukturen geeignet sein.

Das folgende Diagramm bringt zum Ausdruck, dass die Organisationsstruktur das Verhalten der

Organisationsmitglieder bestimmt und auf die Zielerreichung bzw. Effizienz Einfluss hat [Kieser/Kubicek 1983: 61].

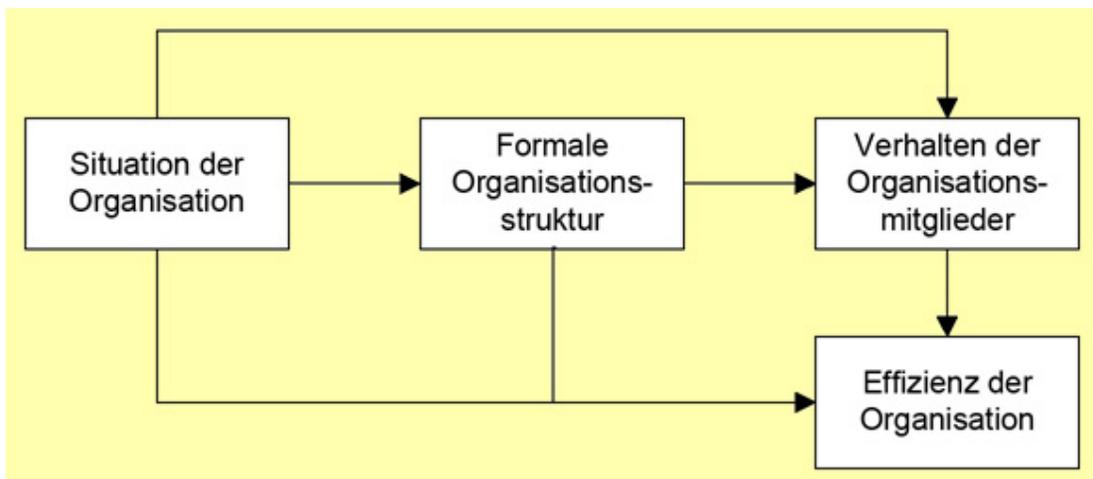


Abb. 1-3: Das Modell des situativen Ansatzes

Es wird davon ausgegangen, dass ein rationaler Organisator die Strukturalternative auswählen möchte, die für die Ziele des Unternehmens am besten geeignet ist. Ihm stellt sich also die Aufgabe, für die gegebenen situativen Bedingungen diejenige Strukturalternative auszuwählen, mit der die Unternehmensziele vermutlich am besten erreicht werden können. [Kieser/Kubicek 1983: 61, 64]

Was meint „unterschiedliche situative Bedingungen“?

Größe der Organisation: Große Organisationen benötigen eine andere Organisationsstruktur als kleine. Warum? Große Organisationen sind meist stärker formalisiert. Sie haben eher schriftlich fixierte Stellenbeschreibungen und Planungssysteme, auch ist der Grad der Spezialisierung in großen Organisationen tendenziell größer. Der großen Unternehmung haben oft auch einen überproportional großer Verwaltungsaufwand, der sich etwa in der Relation von Angestellten zu Arbeitern ausdrückt. [Kieser/Kubicek 1983: 49, 261]

Gleichförmige oder ungleichförmige Aufgaben: Ein bürokratisch organisiertes Unternehmen („Bürokratiemodell) ist

effizient, wenn überwiegend gleichförmige Aufgaben zu erledigen sind (z.B. Fließbandfertigung von Massengütern, öffentliche Verwaltung). Bei ungleichförmigen Aufgaben erweist sich ein Modell als effizienter, das weniger starr ist und eine Anpassung an sich ständig ändernde Aufgabenstellungen erlaubt. Im Hinblick auf den technischen Fortschritt in den Produktionsverfahren und die häufiger notwendigen Produktinnovationen benötigen die Unternehmen ein hohes Maß an Flexibilität, die das bürokratische Modell eher verhindert. [Kieser/Kubicek 1983: 49]

Da viele Organisationen gleichzeitig mit gleichförmigen und ungleichförmigen Aufgaben zu tun haben (Eugene Litwak - siehe nächsten Abschnitt), kann in einzelnen Teilbereichen der Organisation das eine Modell, in anderen jedoch das andere Modell angebracht sein. [Kieser/Kubicek 1983: 49]

1.8. „Human-Relation-Bürokratiemodell“

Der US-Ökonom Eugene Litwak (geb. 1925) hat dem Weberschen Bürokratiemodell sein auf dem Human-Relations-Ansatz basierendes alternatives „Human-Relation-Bürokratiemodell“ gegenübergestellt („Models of bureaucracy which permits conflict“, 1961). Litwak geht von der Beobachtung aus, dass wechselnde Arbeitsaufgaben und -bedingungen flexible Mitarbeiter erfordern. Charakteristisch für dieses Bottom-up-System ist die Verlagerung wesentlicher Entscheidungsfunktionen an die untere Ebene der Hierarchie und damit einhergehend eine Verstärkung der horizontalen Kommunikation und Kooperation. Anstelle der Arbeitskontrolle durch direkte Vorgesetzte wirkt eine wechselseitige Kontrolle durch die ständige Beziehung zu den Kollegen. Voraussetzung für das Funktionieren dieses Modells ist eine gute, überwiegend akademische Qualifikation der Mitarbeiter. Es eignet sich besonders für Betriebe, bei denen aufgrund der Art der Leistungserstellung Arbeitsaufgaben und -bedingungen ständig ändern und deshalb von den Mitarbeitern eine hohe Flexibilität und besondere soziale Fähigkeiten verlangt werden.

1.9. „Mechanistische“ und „organische“ Organisationsstruktur

Tom Burns (1913 - 2001) und George M. Stalker in „The Management of Innovation“ (1961) unterscheiden zwei alternative Strukturtypen, die sie „mechanistisch“ und „organisch“ nannten. Dabei entspricht der mechanistische Typ dem Bürokratiemodell. Ihre Forschungsergebnisse zeigten, dass in dynamischen Umweltsituationen Unternehmungen mit einer organischen Struktur erfolgreicher waren als solche mit einer mechanistischen Struktur. Hingegen konnte keiner der beiden Strukturtypen für stabile Umweltsituationen als grundsätzlich effizienter herausgestellt werden. [Kieser/Kubicek 1983: 50]

	Organische Organisationsstruktur	Mechanistische Organisationsstruktur
Zahl der Hierarchieebenen	wenige	viele
Ausmaß an formalen Regelungen	gering	hoch
Genauigkeit formaler Regelungen	gering	hoch
Unterschiede in der Qualifikation	gering	hoch