

## Teil III

# Organisation im Wandel - Der Organisationsrahmen

## 1 "Der Mensch in Prozess und Struktur" - Der Organisationsbegriff

Ähnlich der Durchleuchtung des Strategiebegriffs finden sich in der Literatur vielfältige Versuche, den Begriff der Organisation zu definieren und abzugrenzen. Im Gegensatz zur oben geführten Strategiediskussion sind diese jedoch bei weitem nicht so kontrovers.<sup>1</sup>

Unter Organisation versteht man ein „System dauerhaft wirksamer Regelungen“, das dazu beitragen soll, die Ziele eines Unternehmens besser zu erreichen. Als Vorteile werden Effizienz, Wirtschaftlichkeit und Transparenz angesehen.<sup>2</sup>

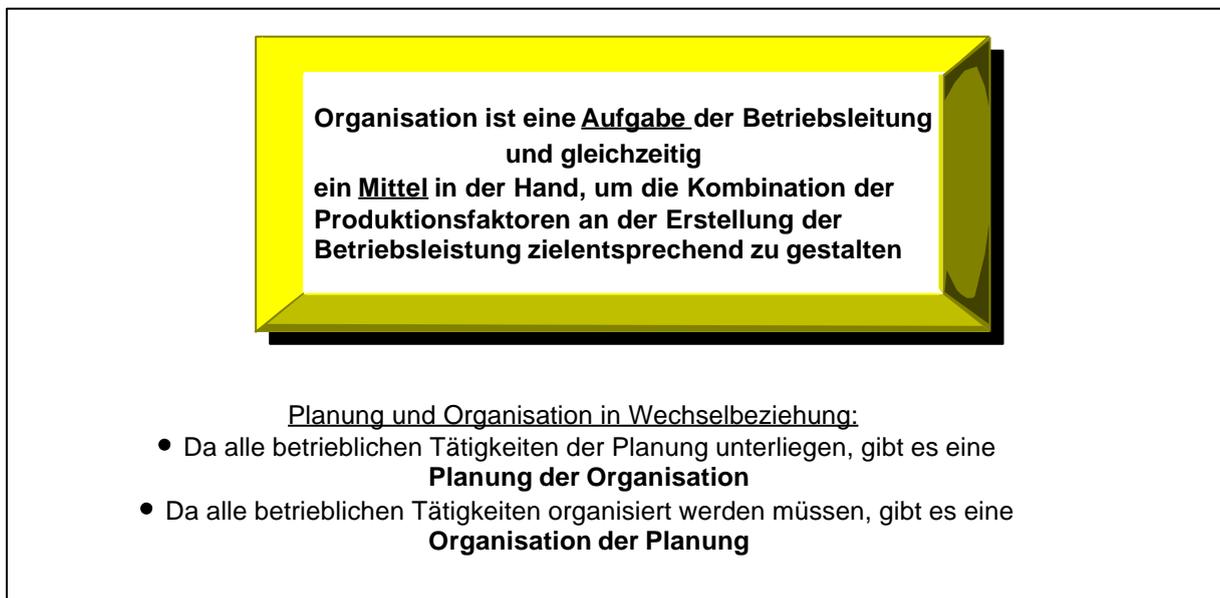


Abbildung 1: Organisation<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Illustrieren lässt sich dies am Beispiel des Lehrbuchs von Kieser/Kubicek (Organisation, 1. Aufl.), (Organisation, 3. Aufl.). Wurde in der ersten Auflage im Jahre 1976 die Unterscheidung zwischen institutionellem und instrumentellem Organisationsbegriff noch ausführlich diskutiert, so scheint dies in der dritten Auflage im Jahre 1992 kein relevantes Problem mehr darzustellen. Vgl. ausführlich zum Organisationsbegriff Kossbiel/Sprengler (Personalwirtschaft) Sp. 1250. Vgl. ferner zur Entwicklung der Organisationsforschung z.B. Frost (Framework), S. 501 ff., Clark (Organizational), S. 43 ff., Hauschildt (Organisation), Steinmann/Schreyögg (Management), S. 30 ff., Staehle (Management, 6. Aufl.), S. 21 ff. und Frese (Organisationstheorie), S. 5 ff.

<sup>2</sup> Vgl. Schmidt (Organisation), S. 15 ff.

<sup>3</sup> abgeleitet von: Wöhe (BWL, 19. Aufl.), S. 179 f

Im Mittelpunkt steht das „Entwerfen und Einführen von Organisationsstrukturen“<sup>4</sup> im traditionellen Sinne primär rationaler Soll-Konzepte.

Die dazu notwendigen Gestaltungsmaßnahmen betreffen im wesentlichen:

- die Elemente der Organisation (Aufbau- bzw. Strukturorganisation und
- die Beziehungen zwischen den Elementen (Ablauf- bzw. Prozessorganisation).

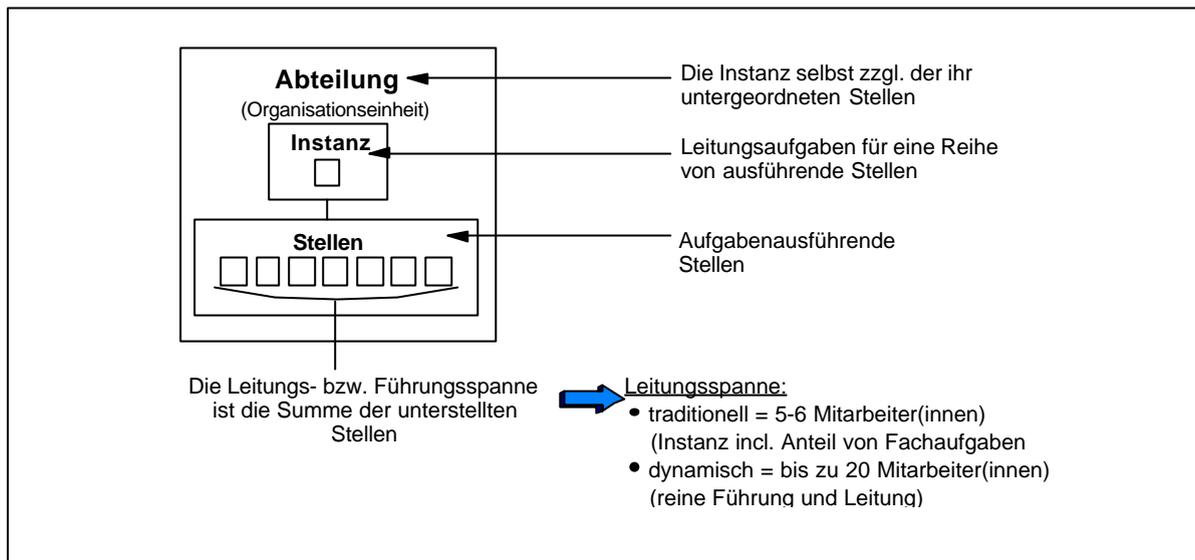


Abbildung 2: Organisationsbildung<sup>5</sup>

Die Gestaltung der Elemente der Organisation beinhaltet die Erfassung und Beschreibung der Aufgaben, die Bestimmung der Aufgabenträger, die Zuteilung der Sachmittel und die zur Verfügungstellung von Informationen in Form von Anweisungen.

Die Gestaltung der Beziehungen erfolgt über die Bildung und Koordination aufgabenteiliger Funktionseinheiten in Form der Aufbauorganisation sowie über die Regelung von aufgabenbezogenen Arbeitsvorgängen im Rahmen der Ablauforganisation.<sup>6</sup>

Der Ausdruck "Organisation" weist sowohl in der Umgangssprache als auch in der Sprache der Wissenschaft eine Vielfältigkeit auf. Generell bezieht sich Organisation auf eine zielorientierte, arbeitsteilige und zugleich harmonisierende Vorgehensweise zur Lösung komplexer Probleme.<sup>7</sup> Die instrumentale Sichtweise versteht Organisation als ein Führungsinstrument innerhalb eines Unternehmens, das anhand betriebswirtschaftlicher Kriterien bewertbar ist: Das Unternehmen hat eine Organisation. Die eher verhaltenswissenschaftlich orientierte institutionale Sichtweise versteht eine Organisation als menschliches Konstrukt zur Sinnvermittlung: Ein Unternehmen ist eine Organisation. Eine dritte Sichtweise basiert auf Erkenntnissen der Systemtheorie und der Kybernetik. Funktional gesehen sind Organisationen Ordnungsmuster zur Bewältigung komplexer, interdisziplinärer

<sup>4</sup> Probst (Selbst-Organisation), S. 87

<sup>5</sup> abgeleitet von: Wöhe (BWL, 19. Aufl.), S. 182

<sup>6</sup> Schüppenhauer (Selbstorganisation)

<sup>7</sup> Vgl. Bleicher (Organisation, 2. Aufl.)

Aufgabenstellungen, die auf Anpassungsfähigkeit an die turbulente Umwelt ausgerichtet sind: Ein Unternehmen wird organisiert. Eine ganzheitliche Betrachtungsweise umfaßt immer alle drei Dimensionen.

Vor dem Hintergrund der Organisationsgestaltung ist eine Einengung auf die systemische Sicht sinnvoll. Sie sieht Organisation als zielorientierte integrative Strukturierung, bestehend aus Elementen und Beziehungen, die diese Elemente in Relation zueinander setzt und damit Strukturen schafft.<sup>8</sup>

## 1.1 Qualitätsbezogene Begriffsvorstellungen

Vom Umfang her sind zwei Begriffsvorstellungen zu unterscheiden:<sup>9</sup>

- Der engere, instrumentale Organisationsbegriff versteht unter Organisation die Gesamtheit aller Regelungen zur Gestaltung von Aufbau- und Ablaufstrukturen. Mit ihnen soll eine zielorientierte, geordnete und rationelle Erfüllung der Aufgaben erreicht werden. Ein Unternehmen hat eine Organisation.
- Der weitere, universalistische oder institutionalistische Organisationsbegriff versteht Organisation als zielorientiertes sozio-technisches System interaktiver Elemente, welche mit Hilfe von expliziten und impliziten Strukturen ein arbeitsteiliges und koordinierendes Zusammenwirken seiner Mitglieder anstrebt. Ein Unternehmen ist eine Organisation.<sup>10</sup>

## 1.2 Instrumentelle Begriffsvorstellung

Organisationsstrukturen haben einen instrumentellen Charakter. Sie sollen das Verhalten von Organisationsmitgliedern steuern. In erster Linie sollen positive menschliche Einstellungen, Verhaltens- und Arbeitsweisen beeinflußt und gefördert werden.<sup>11</sup>

Die Organisationslehre hat lange den Menschen weitgehend ausgeklammert und die Notwendigkeit einer unpersönlichen Organisation betont. Demgegenüber erkennt man heute zunehmend, dass es "nicht anonyme, blutleere Aufgabenträger" sind, die einer Organisation zum Erfolg verhelfen, sondern motivierte, initiative und lernfähige Menschen.<sup>12</sup>

“Ein Unternehmen ist keine ingenieur-technische Maschinerie, die nach Methoden des Taylorismus oder Fordismus gestaltet werden kann. Der Einsatz technischer Hilfsmittel muss vor allem das Verhalten des Menschen berücksichtigen.”<sup>13</sup>

---

<sup>8</sup> Vgl. Kosiol (Organisation)

<sup>9</sup> Vgl. Bleicher (Organisation, 2. Aufl.)

<sup>10</sup> Der weitere, universalistische Begriff wird bei organisationssoziologischen Analysen verwendet und eignet sich somit für die nachfolgenden Untersuchungen. Der engere findet eher bei betriebswirtschaftlichen Analysen Verwendung. Vgl. z.B. Wunderlich (Organisationsstrukturen), S. 18 und Bleicher (Organisation)

<sup>11</sup> Vgl. Höller/Kieser (Arbeitsgruppen), S. 21 ff.

<sup>12</sup> Malik (Strategie, 4. Aufl.)

<sup>13</sup> Wunderlich (Organisationsstrukturen), S. 20

### 1.3 Zweidimensionale Begriffsvorstellung

Organisationen werden durch die Verteilungs- und Arbeitsbeziehungen ihrer Elemente geprägt. Verteilungsbeziehungen entstehen durch die sachliche Zuordnung von Personen, Aufgaben und technischen Hilfsmitteln zueinander. Es entstehen organisatorische Einheiten, die neben-, über- und untereinander angeordnet werden. Die Zusammenarbeit der einzelnen Elemente regeln Arbeitsbeziehungen. Sie legen Input-Output-Verknüpfungen zwischen ihnen fest und schaffen damit die Arbeitsverbindung, z.B. Informations- und Kommunikationsbeziehungen.

Die Verteilungs- und Arbeitsbeziehungen müssen organisatorisch gestaltet werden. Sie müssen in einem zweiphasigen Analyse- und Syntheseprozess konzipiert und realisiert werden. Ausgangspunkt der organisatorischen Gestaltung sind die zu erfüllenden Aufgaben einer Organisation. Von ihrer Gliederung und Ordnung (Analyse) ausgehend, erfolgt eine Verknüpfung zu zielwirksamen Strukturen (Synthese).<sup>14</sup> Bei der Betrachtung bestehender Organisationsstrukturen werden besonders im deutschsprachigen Raum abstrahierend zwei Dimensionen unterschieden:<sup>15</sup>

- die Aufbauorganisation als organisatorische Differenzierung des Unternehmens in Subsysteme und als Ergebnis der Gestaltung der Verteilungsbeziehungen und
- die Ablauforganisation als Wirkungssystem zwischen den organisatorischen Einheiten und als Ergebnis der Gestaltung von Arbeitsbeziehungen.

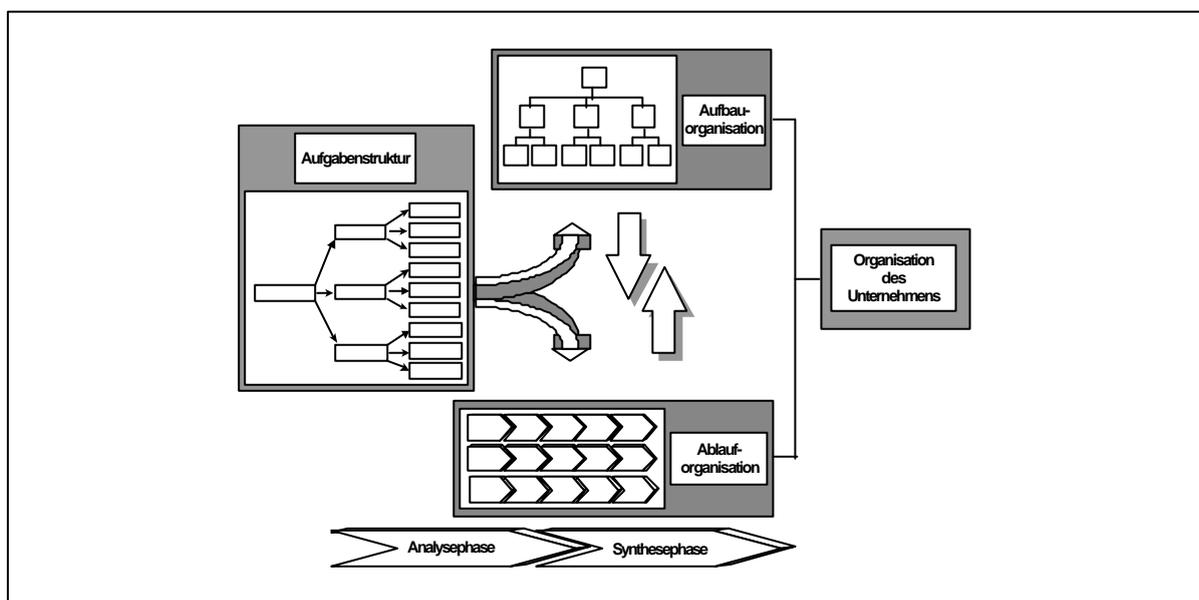


Abbildung 3: Organisatorische Gestaltung<sup>16</sup>

Häufig führt diese Unterscheidung zu einer separaten Planung der Aufbau- und der Ablauforganisation. Dies führt dazu, dass beide Dimensionen unzureichend aufeinander

<sup>14</sup> Vgl. Krüger (Aufgabenanalyse), Sp. 221 ff.

<sup>15</sup> Vgl. Gaitanidis (Ablauforganisation), Sp. 1ff.

<sup>16</sup> Quelle: Wunderlich (Organisationsstrukturen), S. 21

abgestimmt sind. Die Folge sind Verluste hinsichtlich der Prozess- und der Ergebnisqualität sowie Kommunikationsprobleme.

"In der klassischen Organisationstheorie steht die Aufbauorganisation im Mittelpunkt."<sup>17</sup> Jedoch muß das Ziel der Organisation sein, die Abfolge der Prozessschritte funktionsübergreifend zu optimieren. Die Optimierung der Prozesse ist auf die Wertschöpfung ausgerichtet. Die Bildung von organisatorischen Einheiten erfolgt unter Berücksichtigung der spezifischen Erfordernisse der Geschäftsprozesse<sup>18</sup>.

## 2 "Theorie-Mix als Notwendigkeit" - Ansätze der Organisationstheorie

Um Organisationen exakt untersuchen zu können, bedarf es allgemeingültiger Kriterien, mit denen sich Organisationsstrukturen beschreiben lassen. Zunächst gilt es, die Grundmuster bestehender Organisationen zu beschreiben und ihr Entstehen nachzuvollziehen. Daran können Kritik und Weiterentwicklung aus Sicht von Mitarbeiter-, Werte- und Dynamikorientierung anknüpfen.

Organisationen werden in sehr unterschiedlichen Theorien beschrieben, bei denen jeweils andere Aspekte hervorgehoben und verschiedenartige Methoden eingesetzt werden.<sup>19</sup>

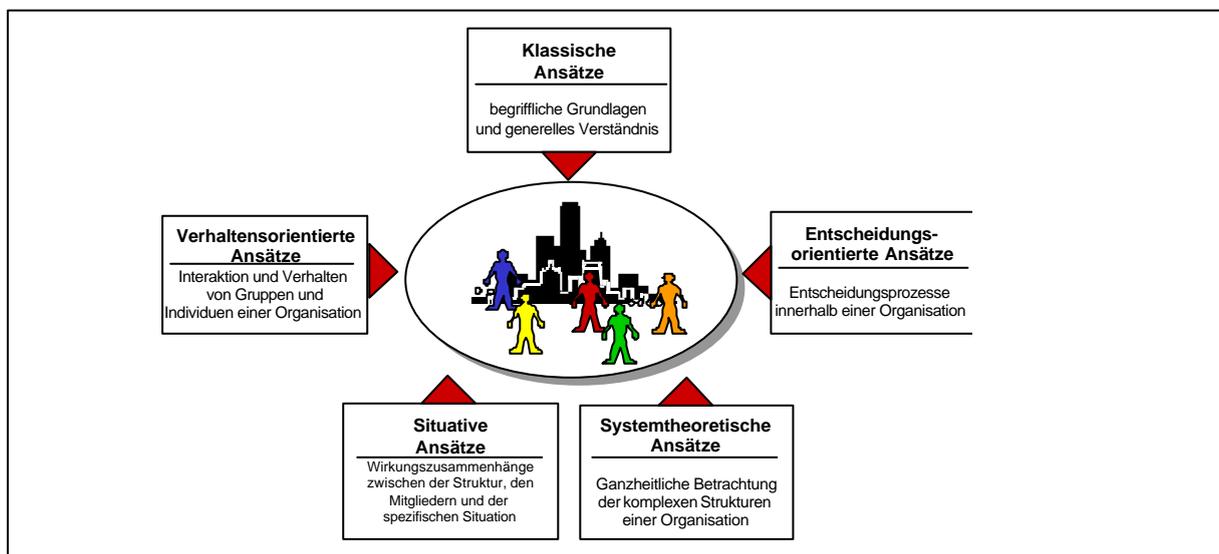


Abbildung 4: Ansätze der Organisationstheorie<sup>20</sup>

<sup>17</sup> Wunderlich (Organisationsstrukturen)

<sup>18</sup> Vgl. Gaitanidis (Prozeßmanagement), S. 1 ff

<sup>19</sup> Vgl. Kieser/Kubicek (Organisation, 3. Aufl.)

<sup>20</sup> Quelle: Wunderlich (Organisationsstrukturen), S. 23. Weitere Systematisierungen finden sich u.a. bei Grochla (Gestaltung)

Nachfolgend werden ausgewählte organisationstheoretische Ansätze angesprochen, die Perspektiven und eine konkrete Bestimmung von Organisationsstrukturen anbieten. Die Ansätze nehmen die Realität nur selektiv wahr bzw. stellen sie auch nur selektiv dar. Bildlich gesprochen erfüllen sie eine Focusfunktion. Besondere Aspekte werden hervorgehoben und in einem bestimmten Licht dargestellt.

Es lassen sich im wesentlichen fünf Ansätze der Organisationstheorie unterscheiden.

## 2.1 "Klassische Ansätze"

Zu Beginn des 20. Jahrhunderts entstanden grundlegende organisationstheoretische Ansätze. Die meisten aktuellen Ansätze gehen noch immer auf sie zurück.<sup>21</sup> Als Beispiele werden nachfolgend der Bürokratieansatz sowie die betriebswirtschaftliche Organisationslehre vorgestellt.

### 2.1.1 Bürokrationsansatz

Bürokratie<sup>22</sup> bezeichnet im wissenschaftlichen Sprachgebrauch einen bestimmten Typus von Organisation.<sup>23</sup> Dieser Ansatz geht auf den Soziologen Max Weber zurück. Er betrachtet Organisation als legale Herrschaftsform und behandelt in erster Linie seine Legitimation.<sup>24</sup> Bürokratien sind bei ihm durch folgende strukturelle Bedingungen gekennzeichnet:

- die Arbeitsteilung,
- die Amtshierarchie,
- die Aufgabenerfüllung

erfolgt nach Regeln und Normen und basiert auf Schriftstücken. Diese Strukturdefinition hat den Nachteil, dass sie die Struktureigenschaften als Konstante und nicht als Variable betrachtet.<sup>25</sup> Des weiteren besteht die Gefahr, dass das Regelwerk übersteigert wird und zu einem reinen Selbstzweck degeneriert. Die starre Regelgebundenheit mindert zudem die Flexibilität. Trotz der Kritikpunkte haben die von Weber entwickelten Grundprinzipien bei vielen Autoren nach wie vor ihre Gültigkeit und dienen oft noch als Grundlage ihrer Ansätze.<sup>26</sup>

### 2.1.2 Betriebswirtschaftliche Organisationslehre/Managementlehre

Die Managementlehre (und die betriebswirtschaftliche Organisationslehre) verfolgen das Ziel, Richtlinien für die Gestaltung effizienter Organisationsstrukturen zu erarbeiten. Die Organisation wird als Aufgabenerfüllungssystem dargestellt und die technisch-ökonomische

---

<sup>21</sup> Vgl. z.B. Wunderlich (Organisationsstrukturen), S. 22 ff.

<sup>22</sup> Beim Wort Bürokratie sind umgangssprachlicher und wissenschaftlicher Gebrauch zu unterscheiden. Im umgangssprachlichen ist er negativ besetzt, z.B. blinder Gehorsam, Papierkrieg.

<sup>23</sup> Vgl. Derlien (Bürokratie), Sp. 391ff.

<sup>24</sup> Vgl. Welge (Unternehmensführung, Bd. 2)

<sup>25</sup> Vgl. Kieser/Kubicek (Organisation, 3. Aufl.)

<sup>26</sup> Vgl. Wersch (Workflow)

Funktionsfähigkeit zum Hauptproblem erhoben.<sup>27</sup> Durch das Prinzip einer starken Arbeitsteilung und Standardisierung der Arbeit sollte die Produktivität erhöht werden.

Es wurden die entscheidenden Einflußfaktoren Motivation und Arbeitszufriedenheit vernachlässigt. Zudem wurde der durch die Arbeitsteilung zusätzlich erforderliche Koordinations- und Kommunikationsaufwand nicht berücksichtigt.

## 2.2 "Neuere" Ansätze

Neuere Ansätze der Organisationslehre stellen mehrere alternative Gestaltungsprinzipien für einzelne Probleme des Organisierens nebeneinander.<sup>28</sup> Mit den Ansätzen der Organisationslehre können jedoch Unterschiede in den Strukturen von Organisationen nur ungenau erfasst werden, da nur die extremen Ausprägungen angegeben werden. In der Realität herrschen jedoch Mischformen vor, die zwischen den Extremen liegen.<sup>29</sup> Die Ansätze bieten eine gute begriffliche Grundlage, müssen jedoch weiter differenziert werden, um die Ausprägung von Organisationsstrukturen konkret zu bestimmen.

### 2.2.1 Verhaltensorientierte Ansätze

Den klassischen Ansätzen liegt eine primär instrumentelle Sichtweise zugrunde. Organisationen werden als Systeme von Regelungen betrachtet, die das Handeln in arbeitsteiligen Systemen auf das Unternehmensziel ausrichten. Demgegenüber werden bei verhaltensorientierten Ansätzen vor allem die Zufriedenheit und die Motivation der Mitarbeiter und deren Einfluss auf die Produktivität betrachtet.<sup>30</sup> Die Organisation wird als ein Interaktions- und Verhaltenssystem dargestellt.<sup>31</sup> Durch diese Betrachtungsweise werden Anregungen zur Gestaltung gegeben mit dem Ziel, eine bessere Befriedigung der menschlichen Bedürfnisse zu erreichen. Die wichtigsten Ausprägungen sind der Human Relations-Ansatz und die hierauf aufbauenden motivationstheoretischen Ansätze, wie z.B die Bedürfnispyramide von Maslow<sup>32</sup> oder die X-Y-Theorie von McGregor.<sup>33</sup> Diese Ansätze geben jedoch keine Auskunft darüber, wie Organisationsstrukturen zu definieren sind, noch sagen sie etwas über ihre Einflussfaktoren aus.<sup>34</sup> Die Bedürfnisse der Mitarbeiter sind ein wichtiger, aber nicht der einzige Einflussfaktor. Für die Analyse der Wirkungen formaler Organisationsstrukturen stellen sie aber Instrumente zur Verfügung, um relevante Verhaltensgrößen - Motivation, Zufriedenheit, Konflikt - zu erfassen.<sup>35</sup>

---

<sup>27</sup> Vgl. Welge (Unternehmensführung, Bd. 2)

<sup>28</sup> Vgl. Kosiol (Organisation)

<sup>29</sup> Vgl. Kieser/Kubicek (Organisation, 3. Aufl.)

<sup>30</sup> Vgl. Frese (Theorie), Sp. 1706 ff.

<sup>31</sup> Vgl. Wersch (Workflow)

<sup>32</sup> Vgl. Maslow (Human Motivation)

<sup>33</sup> Vgl. McGregor (Leadership)

<sup>34</sup> Vgl. Frese (Theorie), Sp. 1706 ff.

<sup>35</sup> Vgl. Kieser/Kubicek (Organisation, 3. Aufl.)

### 2.2.2 Entscheidungsorientierte Ansätze

Die verhaltenswissenschaftliche Entscheidungstheorie befasst sich mit Entscheidungsprozessen innerhalb einer Organisation. Sie konzentriert sich auf die Koordination der Entscheidungen und Aktivitäten der Organisationsmitglieder, um die Organisationsziele zu erreichen und die Ziele geänderten Umweltverhältnissen anzupassen.<sup>36</sup> Um die Entscheidungsprozesse zu koordinieren, werden standardisierte, organisatorische Regelungen eingesetzt, oder die Organisationsmitglieder legen in einem Verhandlungsprozeß ein geeignetes Vorgehen fest. Neben den offiziellen Strukturen existieren auch informale Regeln, die intuitiv beachtet werden.<sup>37</sup> Sie sind oftmals Ausprägungen der informellen Organisation. Während das Individuum von Bedürfnissen geprägt ist, verfolgt die „Organisation“ (das Unternehmen, der Betrieb) Zwecke. Dazu gibt sie sich eine Struktur, die formale Organisationsstruktur. Bekanntermaßen haben wir es daneben mit einer zweiten Realität zu tun: der informalen Organisationsstruktur. Sie entsteht, weil die Bedürfnisse der Individuen nicht notwendigerweise identisch sind mit denen der Unternehmung. Diese zweite Realität kann Lücken der ersten ausfüllen, sie also ergänzen oder teilweise bis gänzlich zu dieser in Opposition stehen. „Das klassische Organigramm hierarchischer Organisationen entspricht selten dem dazugehörigen Soziogramm“.<sup>38</sup>

Die verhaltensorientierte Entscheidungstheorie zeigt demnach bestimmte Beziehungen zwischen Organisationsstruktur und den Organisationsmitgliedern auf. Der Ansatz gibt Aufschluss darüber, inwiefern Mitarbeiter die Koordinations- und Beeinflussungsversuche einer Organisation akzeptieren und wie rational ihr so gesteuertes Verhalten im Hinblick auf die Zielerreichung ist.<sup>39</sup>

“Die verhaltensorientierte Entscheidungstheorie zeigt jedoch nur mögliche Verhaltensreaktionen auf. Sie gibt Hinweise darauf, welche Faktoren bei der Analyse der Auswirkungen von Organisationsstrukturen zu beachten sind. Hierbei konzentriert sie sich auf Individuen.<sup>40</sup> Sie bietet jedoch keine brauchbare Definition, um eine Organisationsstruktur in einem Gesamtbild zu beschreiben.”<sup>41</sup>

### 2.2.3 Systemorientierte Ansätze

Der Begriff des Systems und des Systemkonzepts sind in der Organisationstheorie weit verbreitet. Bei den systemorientierten Ansätzen ist besonders der systemtheoretische, kybernetische Ansatz hervorzuheben.<sup>42</sup> Systemtheorie und Kybernetik bilden wie oben beschrieben ein disziplinübergreifendes, wissenschaftliches Konzept. Sie bieten Leistungen, die für das Beschreiben und Lösen organisatorischer Fragestellungen von großer Bedeutung sind:<sup>43</sup>

- ganzheitliche Sichtweise,
- Umweltorientierung,
- Dynamisierung der Betrachtung,
- Interdisziplinarität

---

<sup>36</sup> Vgl. Grochla (Gestaltung)

<sup>37</sup> Vgl. Schreyögg (Organisationstheorie), Sp. 1746 ff.

<sup>38</sup> Scharmann (Gruppen), S. 1790-1864

<sup>39</sup> Vgl. Kieser/Kubicek (Organisation, 3. Aufl.)

<sup>40</sup> Vgl. Wöhe (BWL, 18. Aufl.)

<sup>41</sup> Wunderlich (Organisationsstrukturen), S. 25

<sup>42</sup> Vgl. Schulte-Zurhausen (Organisation)

<sup>43</sup> Vgl. Lehmann (Organisationstheorie), Sp. 1838 ff.

- Gestaltungsorientierung,
- Ausrichtung auf Selbstregulierung und Selbstorganisation.

Der systemtheoretische Ansatz bildet eine nützliche Erweiterung der bestehenden Ansätze. Der Schwerpunkt liegt jedoch auf dem Gestaltungs- und Entwicklungsprozess. Eine befriedigende Definition der Organisationsstrukturen bietet er nicht, da er weder das gesamte Spektrum der Regelungsarten umfasst, noch eine hinreichende Differenzierung von Organisationen ermöglicht. Das bewusste, planmäßige Organisieren einer formalen Struktur wird nur am Rande betrachtet.

#### 2.2.4 Situative Ansätze

In den 70er Jahren des 20. Jahrhunderts entwickelten eine Reihe von Organisationstheoretikern mit dem situativen Ansatz (contingency approach, situational approach) eine neue Forschungsrichtung.<sup>44</sup> Der situative Ansatz entstand in erster Linie aus der Kritik an der klassischen Organisationslehre und fasste in seinem Konzept die positiven Aspekte der vorhandenen Beiträge zusammen.

Der situative Ansatz führt die Unterschiede zwischen realen Organisationsstrukturen auf die Unterschiede in der Situation, in der sich die jeweilige Organisation befindet, zurück. Ziel ist nicht die Aufstellung allgemeingültiger Organisationsprinzipien. Im Mittelpunkt stehen vielmehr die Wirkungszusammenhänge

- zwischen der Organisationsstruktur,
- dem Verhalten der Organisationsmitglieder,
- der Effizienz der Organisation und
- der jeweils spezifischen Situation.<sup>45</sup>

Zwei Grundthesen kennzeichnen den situativen Ansatz:<sup>46</sup>

1. Unterschiedliche Organisationsstrukturen und unterschiedliche Verhaltensweisen der Organisationsmitglieder sind auf Unterschiede der Situation zurückzuführen, in der sich die Unternehmen befinden.
2. Organisationsstrukturen und Verhaltensweisen sind je nach Situation unterschiedlich effizient.

Der situative Ansatz bildet zur Erfassung und Beschreibung von Organisationsstrukturen keine Organisationstypen, sondern die Merkmale der Strukturen werden als Variable definiert. Dies deckt sich mit den Kernaussagen, z.B. bei der Gestaltung von Qualitätsmanagementsystemen.

“Die Beiträge des situativen Ansatzes lassen sich in analytische und pragmatische Varianten unterscheiden.<sup>47</sup> Die analytischen verfolgen ein theoretisches Wissenschaftsziel. Erkenntnisleitend sind Warum-Fragen, aus denen sich Theorien ergeben. Die pragmatischen Varianten sind auf die Formulierung von Gestaltungsmöglichkeiten und Gestaltungsempfehlungen ausgerichtet. Erkenntnisleitend sind hier Wie-Fragen. Sie unterstützen den

---

<sup>44</sup> Vgl. Hill u.a. (Organisationslehre, Bd. 2), Frese (Organisationstheorie), Sp. 1706ff., Kieser/Kubicek (Organisation, 3. Aufl.), Schneider (Workflow), S. 105 ff.

<sup>45</sup> Vgl. Kieser/Kubicek (Organisation, 3. Aufl.)

<sup>46</sup> Vgl. Schulte-Zurhausen (Organisation)

<sup>47</sup> Vgl. Kieser/Kubicek (Organisation, 3. Aufl.)

Organisationsgestalter, der bestimmte Ziele für die Organisation erreichen möchte und dafür nach geeigneten Organisationsstrukturen sucht. Mit Hilfe der Strukturvariablen soll das Verhalten der Organisationsmitglieder beeinflusst werden. Der Erfolg hängt von der Übereinstimmung mit der Situation des Unternehmens ab.”<sup>48</sup>

Im Rahmen des situativen Ansatzes werden Merkmale der Organisationsstruktur als Dimensionen aufgefasst. Diese Strukturdimensionen stellen unterschiedliche Arten von organisatorischen Regelungen dar, deren jeweilige Kombination die Organisationsstruktur charakterisiert. Die am meisten verbreiteten Ansätze sind die von Hoffmann<sup>49</sup>, Hill u.a.<sup>50</sup> sowie Kieser und Kubicek.<sup>51</sup>

<i>Hoffmann</i>	<i>Hill u.a.</i>	<i>Kieser und Kubicek</i>
<i>Spezialisierung</i> <i>Standardisierung</i> <i>Formalisierung</i> <i>Zentralisation</i> <i>Konfiguration</i> <i>Ziel-, Zeit- und interpersonelle Orientierung</i>	<i>Zentralisierung</i> <i>Funktionalisierung</i> <i>Delegation</i> <i>Partizipation</i> <i>Standardisierung</i> <i>Arbeitszerlegung</i>	<i>Spezialisierung</i> <i>Koordination</i> <i>Konfiguration</i> <i>Entscheidungsdelegation</i> <i>Formalisierung</i>

Abbildung 5: Auf Strukturdimensionen beruhende Organisationsansätze<sup>52</sup>

### 2.2.5 Ein Theorie-Mix

Kein einzelner organisationstheoretischer Ansatz kann beanspruchen, die gesamte Komplexität der Beschreibung und Gestaltung von Organisationsstrukturen abzubilden und zu erklären. Die erforderlichen organisatorischen Veränderungen, die sich durch die Anforderungen der Qualitäts-, Werte-, Personen- und Dynamikorientierung ergeben, können mit keinem der Konzepte in vollem Umfang aufgezeigt werden. Die Entwicklung eines speziellen, umfassenden Theoriegebäudes stellt jedoch ein aussichtsloses Unterfangen dar. Vielmehr erscheint es sinnvoll, zur Lösung der speziellen Problemstellung der vorliegenden Arbeit auf unterschiedliche Ansätze zurückzugreifen.

- Die generalisierte, abstrakte Denkweise des systemtheoretischen Ansatzes erleichtert den Umgang mit der Komplexität von organisatorischen Strukturen. Der Prozess der Organisationsgestaltung wird durch das Systemdenken unterstützt.
- Die klassischen Ansätze schaffen ein grundlegendes Verständnis für die Organisationslehre. Besonders die betriebswirtschaftliche Organisationslehre bietet eine umfassende begriffliche Grundlage zur Beschreibung organisatorischer Sachverhalte.

<sup>48</sup> Wunderlich, M. (Organisationsstrukturen), S. 27

<sup>49</sup> Vgl. Hoffmann (Führungsorganisation, Bd. 1)

<sup>50</sup> Vgl. Hill u.a. (Organisationslehre, Bd. 2)

<sup>51</sup> Vgl. Kieser/Kubicek (Organisation, 3. Aufl.)

<sup>52</sup> Quelle: Wunderlich (Organisationsstrukturen), S. 28

- Der situative Ansatz legt keine generellen Organisationstypen fest, sondern die Organisationsstrukturen werden als Variablen mit unterschiedlichen Ausprägungen definiert. Es existiert keine Strukturform, die allen Organisationen empfohlen werden kann, wohl aber können Richtungen aufgezeigt werden, wohin sich die Organisation in der spezifischen Situation entwickeln sollte.

Da die pragmatische Variante auf die Formulierung von Gestaltungsmöglichkeiten oder Gestaltungsempfehlungen und deren Begründung ausgerichtet ist, eignet sie sich im Rahmen dieser Arbeit für weitere Untersuchungen. Es wird von einem "Organisationsgestalter" ausgegangen, der bestimmte Gestaltungsziele verfolgt und eine geeignete Struktur sucht. Die Organisationsstruktur dient als Aktionsparameter, mit dessen Hilfe bestimmte, den Zielen entsprechende Wirkungen angestrebt werden. Die tatsächlich eintretenden Wirkungen hängen jedoch von der jeweiligen situativen Bedingung ab, die Situation wird als Restriktion für Gestaltungsmaßnahmen begriffen.<sup>53</sup> Hieraus läßt sich ein pragmatisches Grundmodell des situativen Ansatzes entwickeln.

### **3 "Die Komplexität der Vereinfachung" - Alternativen der Organisationsgestaltung**

"Von frühester Kindheit an lernen wir, Probleme in ihre Einzelteile zu zerlegen und die Welt zu fragmentieren," formuliert Senge<sup>54</sup> "Dadurch werden komplexe Aufgaben und Themen scheinbar handhabbarer, aber wir zahlen einen versteckten, ungeheuer hohen Preis dafür. Wir sind nicht mehr in der Lage, die Konsequenzen unseres Handelns zu erkennen; wir verlieren die innere Verbindung zu einem umfassenderen Ganzen. Wenn wir dann versuchen, »das größere Bild« zu sehen, bemühen wir uns, die Bruchstücke in unserem Kopf wieder zusammenzusetzen, alle Teile zu erfassen und zu ordnen." Aber es ist so ähnlich, als würde man die Scherben eines zerbrochenen Spiegels wieder zusammenkleben und auf ein unverfälschtes Abbild hoffen.

Im Jahre 1491 vor Christus<sup>55</sup> ist Moses von seinem Schwiegervater aufgefordert worden, seine Autorität des Richtens an andere Personen seines Volkes zu delegieren. Hintergrund war die Verbesserung eines Mißstandes: Moses wurde beim Richten müde, denn er tat es den ganzen Tag (mit der Gefahr von Fehlentscheidungen), und das Volk wurde müde (und vielleicht auch unzufrieden), weil es lange warten musste, bis Urteile gefällt wurden. Durch die delegative Arbeitsteilung wurde vieles verbessert: Richtende waren für einen begrenzten Personenkreis zuständig und damit verringerte sich die Last des Richtenden wie auch die Wartezeit für Urteile. Durch paralleles Bearbeiten von Fällen wurde eine Effizienzsteigerung erreicht.

Eine andere Art von Verbesserung bei Arbeitsabläufen wurde 370 vor Christus von Xenophon

---

<sup>53</sup> Vgl. Krüger (Aufgabenanalyse), Sp. 221 ff.

<sup>54</sup> Senge (Die fünfte, 4. Aufl.)

<sup>55</sup> Vgl. Shafritz/Ott (Organization Theory)

berichtet<sup>56</sup>: Die Arbeitsteilung in einer griechischen Schuhfabrik. Statt einen Arbeiter einen Schuh komplett fertigen zu lassen, wurden die einzelnen Bearbeitungsschritte unterschiedlichen Arbeitern zugeteilt mit dem Effekt, dass dieselbe Anzahl von Arbeitern wesentlich mehr Schuhe produzieren konnte.

Charles Babbage<sup>57</sup> belegt 1832 anhand einer Stecknadelfabrikation, dass die Arbeitsteilung zu gleichen Kosten signifikant mehr Stecknadeln fabriziert als ohne Arbeitsteilung.

Im Gegensatz zur damaligen Zeit ist Arbeitsteilung heute aus den unterschiedlichsten Gründen akzeptiert.<sup>58</sup> Sie hat große Vorteile hinsichtlich Produktionskosten und Zeitaufwand gegenüber einer Arbeitsform ohne Arbeitsteilung. Muss eine Person wiederholt wenige Tätigkeiten ausführen, so wird sie diese leichter perfektionieren können, als wenn sie viele unterschiedliche Tätigkeiten ausführen muss, die sich selten wiederholen. Aus demselben Grund ist auch der Anlernaufwand für einen neu eingestellten Mitarbeiter geringer. Auch ist es in manchen Bereichen aufgrund der Komplexität der Arbeit gar nicht mehr möglich, sie komplett durch einen Bearbeiter verrichten zu lassen. Die Vielfalt der zu beachtenden Regeln ist zu groß. Schließlich ist es manchmal aus Gründen der Kontrolle gar nicht erwünscht, eine Aufgabe durch einen Bearbeiter komplett ausführen zu lassen. Die Möglichkeit von Fehlern wird verringert, da mehrere Personen sich mit demselben Sachverhalt beschäftigen und so leichter Fehler bemerken.

### 3.1 Ein Grundmodell

Ausgangspunkt eines Grundmodells zur Organisationsgestaltung sind die Gestaltungsziele, die zu erreichen sind, indem die Organisationsstruktur als Instrument der Verhaltenssteuerung in geeigneter Weise gestaltet wird. Die Struktur beinhaltet Vorgaben und Erwartungen an die Organisationsmitglieder und legt Regelungen fest. Die Aufgaben der Organisationsmitglieder werden ebenso direkt von der Situation bestimmt, in der sich die Organisation befindet.

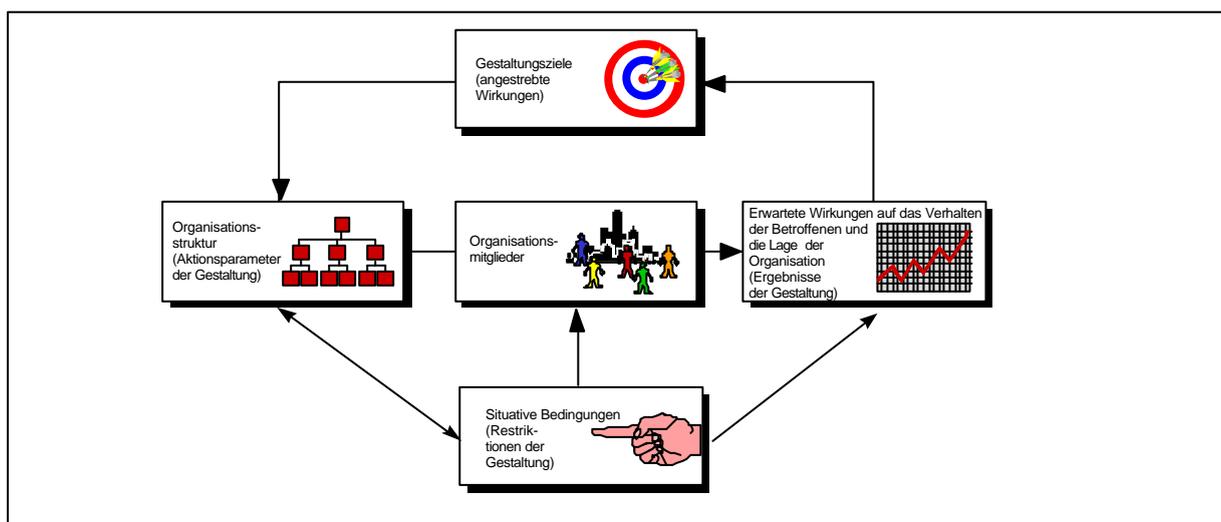


Abbildung 6: Das pragmatische Grundmodell des situativen Ansatzes<sup>59</sup>

<sup>56</sup> Vgl. Shafriz/Ott (Organization Theory)

<sup>57</sup> Beschrieben in: Shafriz/Ott (Organization Theory)

<sup>58</sup> Vgl. Bußler (Organisationsverwaltung), S. 4

<sup>59</sup> Quelle: nach Wunderlich (Organisationsstrukturen), S. 53

Charakteristisch für den situativen Ansatz ist, dass die erwartete Wirkung organisatorischer Regelungen auf das Verhalten der Mitglieder als Kombination von Struktur- und Situationseffekten begriffen wird. Darüber hinaus können die situativen Bedingungen auch direkte Verhaltenswirkungen auslösen. Weicht das tatsächliche vom angestrebten Verhalten der Organisationsmitglieder ab, so wird dies auf eine nicht situationsgerechte Organisationsstruktur zurückgeführt.

Aus der Diagnose ergibt sich zugleich die Therapie: Die Übereinstimmung zwischen Struktur und Situation, kann durch eine Anpassung der Struktur an die Situation oder durch eine Angleichung der Situation an die Struktur hergestellt werden.

Das pragmatische oder handlungsorientierte Grundmodell stellt ein formales Modell dar. Es muss inhaltlich durch konkrete Ziele, relevante Situationsmerkmale und Hypothesen ausgefüllt werden, damit daraus Schlussfolgerungen für die organisatorische Gestaltung gezogen werden können.

Für die Problemstellung der Arbeit stellen z.B. Aussagen des Total Quality Managements, des Stakeholder-Ansatzes und des Dynamik-Prinzipes Zielvorstellungen dar und die Ausprägungen der Informationsgesellschaft, z.B. des Wertewandels und des technischen Fortschritts, bilden Situationsmerkmale.

Um den Einfluss der Situation auf die Organisationsstrukturen untersuchen zu können, müssen die relevanten Eigenschaften festgelegt werden. Die Situation einer Organisation beinhaltet externe und interne Komponenten.<sup>60</sup>

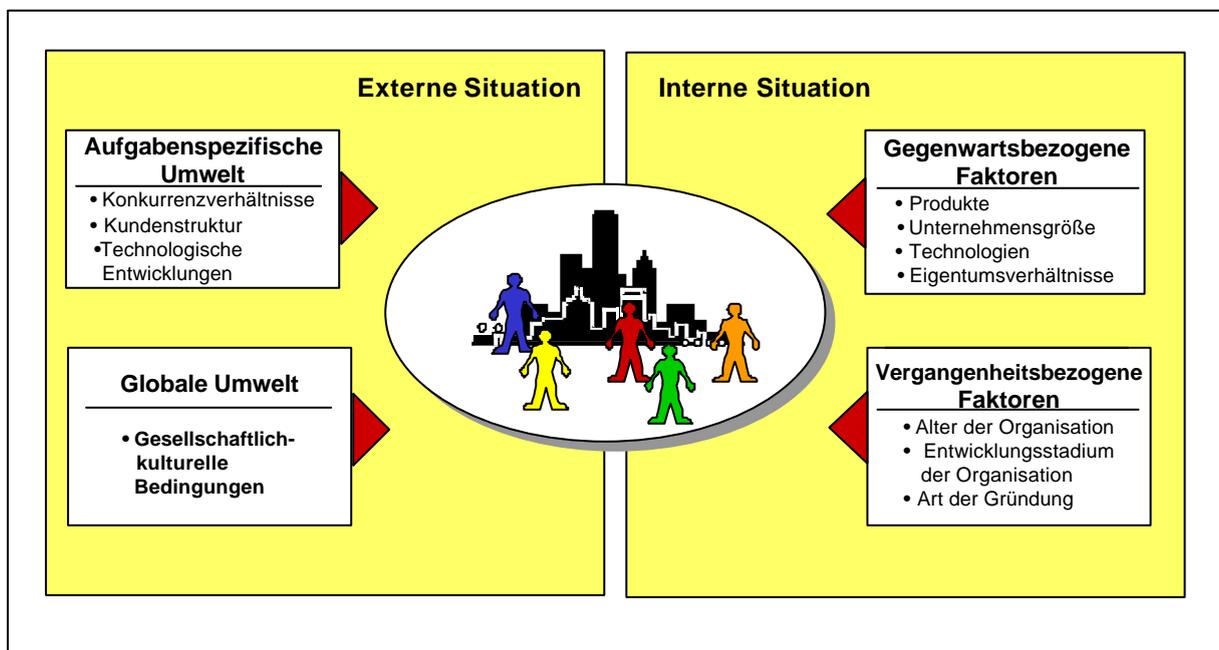


Abbildung 7: Situationskomponenten<sup>61</sup>

<sup>60</sup> Vgl. Kieser/Kubicek (Organisation, 3. Aufl.)

<sup>61</sup> Quelle: Wunderlich (Organisationsstrukturen), S. 54

## 3.2 Arbeitsteilige Organisation

Das Verständnis, welches dem Begriff der Organisationsstruktur entgegengebracht wird, ist in einem zentralen Punkt einheitlich. Die Organisationsstruktur ist im Kern das Abbild eines formalen Regelwerkes zur Erreichung der gesetzten Organisationsziele.<sup>62</sup> Die Vielzahl organisatorischer Regelungen läßt sich anhand des jeweiligen Zwecks systematisieren. Auf der einen Seite dienen sie der Aufspaltung der Unternehmensaufgabe in mehrere Teilaufgaben, die es dann einer Organisationseinheit zuzuweisen gilt. Auf der anderen Seite gilt es, das Zusammenwirken der einzelnen Organisationseinheiten bei der Verwirklichung der Unternehmensaufgabe sicherzustellen. Diese Aspekte werden im allgemeinen als Spezialisierung und Koordination<sup>63</sup> oder wie oben im Zusammenhang von Aufgabenanalyse und -synthese als Arbeitsteilung und Integration bezeichnet.

Sie werden als zwei sich ergänzende Prinzipien der Organisationsstruktur verstanden.<sup>64</sup> Spezialisierung differenziert die zu erfüllende Organisationsaufgabe in operationale Stellenaufgaben, während Koordination die Integration dieser Teilaufgaben sicherstellt. Als Varianten der Spezialisierung wären dabei in erster Linie zu nennen:

- Die Spezialisierung entsprechend der durchzuführenden Verrichtung. Artgleiche Verrichtungen werden in einer Stelle zentralisiert.
- Die Spezialisierung entsprechend der zu bearbeitenden Objekte. Die Verrichtung unterschiedlicher Tätigkeiten an einem Objekt wird in einer Stelle zentralisiert.
- Die Spezialisierung entsprechend des Tätigwerdens in einem bestimmten geographisch abgrenzbaren Raum. Unterschiedliche Verrichtungen an unterschiedlichen Objekten innerhalb eines bestimmten Raumes werden in einer Stelle zentralisiert.

Der durch die jeweils gewählte Form der Spezialisierung entstandene Koordinationsbedarf kann mit Hilfe unterschiedlicher Instrumente befriedigt werden. Legt man die Systematik von Brockhoff und Hauschildt<sup>65</sup> zugrunde, so ist Koordination in erster Linie eine Frage hierarchischer Koordination. Koordination durch die Hierarchie wird jedoch oftmals durch andere Instrumente ergänzt, wie beispielsweise die Bildung von Stäben, die Einrichtung von Ausschüssen, crossfunktionalen Teams oder die Einführung des Projektmanagements. Andererseits kann die hierarchische Koordination eingeschränkt werden, wenn sich z.B. folgender Koordinationsinstrumente bedient wird<sup>66</sup>:

- der Koordination über Verrechnungspreise,
- der Koordination mit Hilfe von Programmen oder Plänen sowie
- der Koordination durch Distanzgestaltung zwischen den einzelnen Stellen.

---

<sup>62</sup> Vgl. z.B. Child (Structure), S.2 und Khandwalla (Design), S. 482

<sup>63</sup> Schewe (Strategie), S. 40 f

<sup>64</sup> Vgl. z.B. Mintzberg (Structuring), S. 65, Hill/Jones (Management), S. 313 und Kieser/Kubicek (Organisation, 3. Aufl.), S. 18

<sup>65</sup> Vgl. Brockhoff/Hauschildt (Schnittstellen), S. 396 ff. Vgl. weitere Konzepte zur Darstellung der unterschiedlichen Formen der Koordination bei Meier (Koordination) Sp. 893 ff., Kieser/Kubicek (Organisation, 3. Aufl.), S. 96 ff. und Rühli (Koordination) Sp. 1164 ff.

<sup>66</sup> Diese Aufzählung der einzelnen Varianten von Spezialisierung und Koordination soll nicht den Anspruch auf Vollständigkeit erheben. Sie soll in erster Linie einen Eindruck darüber vermitteln, welche vielfältigen Organisationsinstrumente sich hinter den Aspekten Spezialisierung und Koordination verbergen. Darüber hinaus soll eine solche Aufzählung aber auch deutlich machen, daß das zugrundegelegte Verständnis von Organisationsstruktur - als Zusammenspiel von Spezialisierung und Koordination - auch die in der deutschsprachigen Organisationsforschung vielfach anzutreffende Unterscheidung in Aufbau- und Ablauforganisation umfaßt. Die Formen der Spezialisierung sind mit den Möglichkeiten der Bildung analytischer Teilaufgaben im Rahmen der Aufgabenanalyse und Arbeitsanalyse vergleichbar. Die Arten der Koordination finden sich in den Prinzipien der Synthetisierung analytischer Teilaufgaben zu entsprechenden Stellenaufgaben im Rahmen der Aufbauorganisation wieder und darüber hinaus auch in den unterschiedlichen Formen der ablauforganisatorischen Strukturierung von Arbeitsschritten. Beide Konzepte sind demnach ineinander überführbar.

Mit dem Strukturverständnis als einem Ergebnis von gewählter Spezialisierung und Koordination hat sich in der jüngsten Zeit - sicherlich beeinflusst durch die englischsprachige Organisationsforschung - eine theoretisch anspruchsvollere Sichtweise durchgesetzt. „Hiernach ist eine unternehmerische Aufgabe arbeitsteilig zu erfüllen, wobei es zwingend notwendig ist, die Erledigung der Teilaufgaben sinnvoll aufeinander abzustimmen. Andernfalls ist die Unternehmungsaufgabe nicht zufriedenstellend zu lösen. Eine solche theoretische Schärfe ist in der Unterscheidung von Aufbau- und Ablauforganisation nicht anzutreffen.“<sup>67</sup>

### 3.2.1 Arbeitsteilung, mehrstufige Spezialisierung und hierarchische Koordination

Konfiguration als "äußere Form des Stellengefüges" lässt sich an unterschiedlichen Aspekten konkretisieren. So nennen beispielsweise Kieser und Kubicek<sup>68</sup> die Existenz von Einlinien- und Mehrliniensystemen, das Problem von fachlicher und disziplinarischer Verantwortung, das Zusammenspiel von Linien- und Stabsstellen, Formen des Projekt- und Produktmanagements sowie schließlich die Konfigurationsmaße Gliederungstiefe, Leitungsspanne und Stellenrelationen.

Jeder dieser Aspekte kann als eine bestimmte Form einer Spezialisierungs-/Koordinationskombination verstanden werden. Krüger<sup>69</sup> spricht von Konfiguration als äußerer Form der Hierarchie.

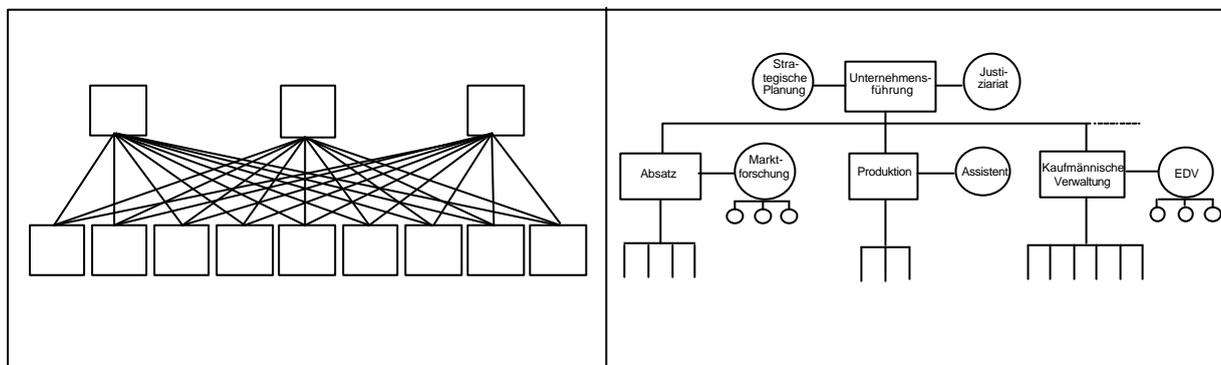


Abbildung 8: Idealtypen von Mehrlinien- und Stabslinien-Organisationen

Liniensysteme und die konkrete Ausgestaltung des Vorgesetzten-Mitarbeiter-Verhältnisses bei der Regelung der Verantwortungsbeziehungen stellt eine ganz bestimmte Form der Koordination durch die Hierarchie dar. Als Spezialisierungsform lässt sich die Unterscheidung in Stabs- und Linienstellen<sup>70</sup> begreifen. Ebenso lässt sich die Durchführung von Projekt- und Produktmanagement als Spezialisierungsform begreifen. Eine Spezialisierung nach Objekten wird systematisch gemischt mit anderen Differenzierungskriterien, was in letzter Konsequenz zur Matrix-Organisation führen kann.

<sup>67</sup> Schewe (Strategie), S. 43

<sup>68</sup> Vgl. Kieser/Kubicek (Organisation, 3. Aufl.), S. 127 ff. Vgl. ähnlich auch Khandwalla (Design), S. 483. Wesentlich enger in der Abgrenzung ist hier Grochla (Gestaltung), S. 108

<sup>69</sup> Vgl. Krüger (Organisation), S. 63. So auch Macharzina (Unternehmensführung), S. 36. »Das Ergebnis des Gestaltungsprozesses (von Differenzierung und Integration) ist die organisatorische Konfiguration.«

<sup>70</sup> Die Stabsstelle ist mit der Entscheidungsvorbereitung befaßt. Die Linienstelle fällt den Entschluss

Insbesondere dann, wenn eine Projektorganisation als Parallelorganisation zu Koordinationszwecken eingesetzt wird.

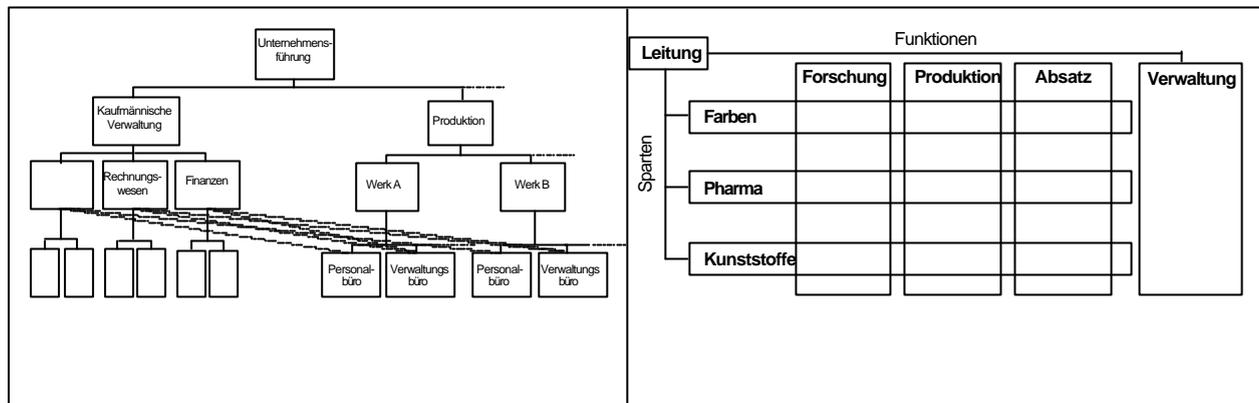


Abbildung 9: Einliniensystem mit Dotted Lines / Beispiel einer Matrix-Organisation

Man kann insofern erkennen, dass Konfiguration gleichbedeutend ist mit dem Ergebnis eines bestimmten organisationsstrukturellen Wahlaktes der Kombination spezifischer Spezialisierungs- mit entsprechenden Koordinationsinstrumenten - vornehmlich der hierarchischen Koordination.

### 3.2.1.1 Zentralisierung

Eng verbunden mit dem Aspekt der Spezialisierung einer Unternehmensaufgabe in einzelne Teilaufgaben ist die Frage nach der Verteilung von Entscheidungsbefugnissen innerhalb einer Organisationsstruktur.<sup>71</sup> Werden Entscheidungsbefugnisse in einer Stelle zusammengefaßt, so ist im organisationstheoretischen Sinne von einer zentralen Zuordnung der Entscheidungsaufgabe zu sprechen.<sup>72</sup>

Bereits Kosiol<sup>73</sup> machte mit seinem formal-strukturellen Konzept der Aufgabenanalyse und der Aufgabensynthese auf den engen Bezug von Spezialisierung und Zentralisation aufmerksam. Jeder spezialisierte Aufgabenvollzug ist damit als in einer Stelle oder Abteilung zentralisierte »Spezialaufgabe« anzusehen. Die Aufgabe ist in einer Stelle/Abteilung zentralisiert. Die Synthese der analytischen Teilaufgaben folgt dem Zentralisierungsgedanken.

### 3.2.1.2 Dezentralisierung

Im umgekehrten Fall einer dezentralen Entscheidungsfindung wird vielfach auch von Entscheidungsdelegation<sup>74</sup> gesprochen. Dezentralisation ist damit als Verteilung von

<sup>71</sup> Fragen der Machtstruktur in Zusammenhang von Entscheidungscentralisation werden besprochen bei: z.B. Galbraith/Kazanjan (Strategy), S. 6, die das Problem der Entscheidungscentralisation als »(...) distribution of power across this role structure« verstehen. Vgl. als Überblick auch Dlugos/Dorow (Organisationstheorie) Sp. 1797 ff. Fragestellungen der Steuerung multinationaler Unternehmungen mittels zentraler oder dezentraler Entscheidungsfindung. Vgl. hierzu ausführlich Alsegg (Control), Hedlund (Autonomy), Bartlett (Change), S.121 ff., Hedlund (Subsidiaries), S. 25 ff., Bartlett/Ghoshal (Managing), S. 43 ff., Hill/Hoskisson (Strategy), S. 331 ff., Bartlett/Ghoshal (Managing across).

<sup>72</sup> Vgl. ausführlich zum Problem von Zentralisation und Dezentralisation Bleicher (Organisation) Sp. 2405 ff. und Hungenberg (Zentralisation). Vgl. ferner Mansfield (Centralization), S. 477 ff.

<sup>73</sup> Vgl. Kosiol (Organisation)

<sup>74</sup> Bleicher weist darauf hin, daß die der Delegation eigentümliche Zuweisung von Kompetenzen und Verantwortlichkeiten für bestimmte Teilaufgaben an untergeordnete Organisationseinheiten auch als Dezentralisation verstanden werden kann. (vgl. ähnlich Steinle (Führungsstil) Sp. 502)

Entscheidungsbefugnissen auf mehrere organisatorische Einheiten zu verstehen.

### 3.2.2 Formalisierung und Standardisierung

Ein anderes Charakteristikum der Organisationsstruktur ist der Grad von Formalisierung und Standardisierung der Regelungskomponenten zur Befriedigung des Koordinationsbedarfs.<sup>75</sup> Während Formalisierung allgemein den Einsatz a priori - nicht zwangsläufig schriftlich - festgelegter organisatorischer Regelungen bezeichnet,<sup>76</sup> wird unter Standardisierung die Existenz genereller organisatorischer Verfahrensvorschriften verstanden.<sup>77</sup> Der Grad der Formalisierung drückt sich etwa im Vorhandensein von schriftlich fixierten Stellenbeschreibungen, von Organisationsschaubildern oder von Organisationshandbüchern aus. Standardisierung von Abläufen wird insbesondere mit Hilfe von Programmen oder Regeln erreicht.

Wird der Gedanke des Zusammenspiels von Spezialisierung und Koordination weiterentwickelt, so lassen sich bestimmte Typen der Organisationsstruktur identifizieren. Die Typologien lassen sich danach unterscheiden, ob sie im Weber'schen Sinne<sup>78</sup> eher idealtypischen Charakter besitzen oder ob sie sich eher als Realtypologien verstehen.

Die idealtypischen Systematiken organisatorischer Strukturen orientieren sich zumeist an der vorherrschend gewählten Art der Spezialisierung. Eine grundlegende Arbeit, deren Typologie in ihren Grundzügen in der Folgezeit oftmals wieder aufgegriffen wurde,<sup>79</sup> hat Williamson vorgelegt,<sup>80</sup> Er unterscheidet:

- Unitary form (U-Form): Dieser Typ beschreibt die klassische nach betrieblichen Funktionen gegliederte Organisationsstruktur.
- Holding company (H-Form): Hierbei handelt es sich um eine divisionale Organisationsstruktur mit rechtlich selbständigen Divisionen. Der Organisationsverbund wird durch Abhängigkeitsbeziehungen zwischen Mutter- und Tochterunternehmung bestimmt.
- Multidivisionalform (M-Form): Wie bei der H-Form dominiert auch auf der Ebene unterhalb des Vorstandes eine Spezialisierung nach eigenständigen Divisionen. Es kommt zur strikten Trennung von strategischen und operativen Entscheidungen zwischen Unternehmensleitung und den Divisionen. Der Unterschied zur H-Form liegt in der Art der Steuerung. Sie erfolgt nicht mit Hilfe einer Holding als rechtlich selbständigem Leitungsorgan eines Konzerns. Andere interne Koordinationsmechanismen werden hierfür eingesetzt.
- Transitional multidivisional form (T-Form): Diese Form stellt eine Vorstufe zur M-Form dar. Das Unternehmen befindet sich in einem Anpassungsprozess hin zur Divisionalstruktur, der jedoch noch nicht abgeschlossen ist.
- Corrupted multidivisional form (C-Form): Diese Struktur ist analog zur M-Form aufgebaut. Lediglich die Entscheidungskompetenzen sind anders geregelt. Die Divisionen besitzen nicht nur die Kompetenzen im operativen Bereich, sie sind auch für strategische

<sup>75</sup> Vgl. Child (Structure), S. 2 und Van de Ven (Framework), S. 70

<sup>76</sup> Vgl. z.B. Kieser/Kubicek (Organisation, 3. Aufl.), S. 159 und Pugh/Rickson (Structure), S. 112

<sup>77</sup> Vgl. z.B. Pugh/Hickson (Structure), S. 112, Ebers (Organisationstheorie) Sp. 1822 sowie Schanz (Organisation) Sp. 1462.

<sup>78</sup> Vgl. Weber (Wirtschaft)

<sup>79</sup> Vgl. hierzu beispielsweise die empirischen Arbeiten von Dyas/Thanheiser (Enterprise), S. 25, Channon (Service), S. 17 f., Donaldson (Divisionalism), S. 910 und Hill (Organization), S. 214, deren Operationalisierung der Organisationsstruktur sich an der Williamson'schen Typologie orientiert.

<sup>80</sup> Vgl. hierzu Williamson (Markets), S. 151 ff. Vgl. zu weiteren idealtypischen Konzepten Mintzberg (Structuring), S. 299 ff., Mintzberg (Structures), S. 7 ff., Hinterhuber (Denken), S. 131ff. und Macharzina (Unternehmensführung), S. 370 ff.

Entscheidungen zuständig.

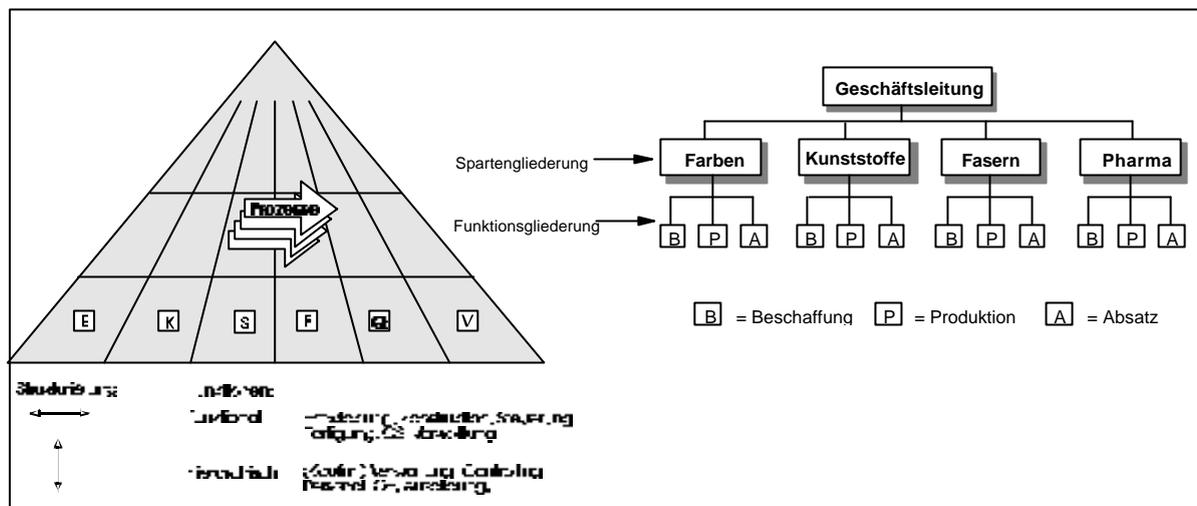


Abbildung 10: Funktionale Organisation<sup>81</sup>/Divisionale bzw. Spartenorganisation<sup>82</sup>

- Mixed form (X-Form): Dieser Strukturtyp vereinigt Elemente der oben genannten grundlegenden Formen.

Williamson wählt die Art der Spezialisierung als vordringliches Typisierungskriterium<sup>83</sup>. Es wird entweder nach Verrichtungen differenziert oder nach Objekten.

Gulick<sup>84</sup> betonte bereits 1937, dass die Koordination von Arbeit denselben Stellenwert wie die Arbeitsteilung selbst hat.

Der Zusammenschluss von Arbeitsteilung und Koordination einzelner Arbeitsschritte wird von Bußler Arbeitsablauf genannt. "Ein Arbeitsablauf definiert die einzelnen Arbeitsschritte sowie deren Reihenfolge, Ergebnisweitergabe usf. und stellt damit auch die Koordination dar."<sup>85</sup>

Arbeitsabläufe sind komplex, werden häufig geändert oder erweitert, sie sind vielfach unklar in ihrem Verlauf, und oft werden Fehler gemacht oder es entstehen Irrläufer.

Um die Ziele einer Organisation zu erreichen, müssen die Aktivitäten auf ihre Mitglieder entsprechend deren Eignung verteilt werden. Jedes Mitglied kann nur einen Ausschnitt aus

<sup>81</sup> Quelle: Heimbrock (Dynamisches Unternehmen), S. 159

<sup>82</sup> Quelle: Nolden (Industriebetriebslehre), S. 22

<sup>83</sup> Der vornehmlich idealtypische Charakter einer derartigen Typenbildung wird besonders daran deutlich, daß auf der einen Seite versucht wird, klar voneinander abgrenzbare Typen zu schaffen. Auf der anderen Seite sieht sich Williamson anscheinend aber auch gezwungen, weniger klar umrissene Typen zu berücksichtigen, um eine nicht allzu große Diskrepanz zu in der Realität vorherrschenden Organisationsstrukturen sichtbar werden zu lassen. Die »transitional multidivisional form« wie auch die »mixed form« sind Indizien hierfür. Sie sind eher vage in den sie charakterisierenden Eigenschaften formuliert. Es fällt schwer, sie voneinander zu unterscheiden. Wo lassen sich beispielsweise Strukturen zuordnen, die sowohl durch Divisionen als auch durch divisionsübergreifende Funktionen gekennzeichnet sind? Ist dies eine Übergangsform hin zur Divisionalstruktur oder kann sie als Mischform bezeichnet werden? Man ist insofern schon fast versucht, der Williamson'schen Typologie keine klar idealtypische Orientierung zu attestieren.

<sup>84</sup> Vgl. in Shafriz /Ott (Organization Theory)

<sup>85</sup> Bußler (Organisationsverwaltung), S. 4

dem Gesamtfunktionsspektrum der Organisation abdecken und muss sich daher spezialisieren. Größere Aufgabenkomplexe werden deshalb in Teilaufgaben zerlegt und entsprechend den Fähigkeiten eines gedachten Mitarbeiters zusammengefaßt. Je geringer der Arbeitsumfang ist, der einer Stelle zugeordnet wird, umso größer ist die Arbeitsteilung bzw. Spezialisierung.<sup>86</sup>

Eine Zusammenfassung von Stellen und somit eine weitere Spezialisierung führt zu größeren organisatorischen Einheiten. Bei diesem Vorgang, Abteilungsbildung genannt, können zwei Arten der Spezialisierung unterschieden werden:<sup>87</sup>

- Spezialisierung auf Verrichtungen (Verrichtungszentralisation): Bei dieser Art der Spezialisierung werden Stellen zusammengefasst, die gleiche oder verwandte Verrichtungen durchführen. Es entstehen Funktionen, wie Entwicklung, Fertigung oder Vertrieb. Innerhalb der Abteilungen verfügt das Personal über ähnliche Qualifikationen, und es werden dieselben Methoden und Sachmittel angewendet.
- Spezialisierung auf Objekte (Objektzentralisation): Hierbei werden diejenigen Stellen zusammengefasst, die sich auf die gleichen Objekte konzentrieren. Am weitesten verbreitet ist die Bildung von Abteilungen anhand von Produktgruppen, Marktregionen oder Kundengruppen.

Je nach Art der Spezialisierung entsteht so eine funktionale oder divisionale Struktur. "Bei funktionalen Strukturen wird eine optimale Nutzung der Ressourcen angestrebt. Divisionale Strukturen sind hingegen auf die Leistungen der Organisation ausgerichtet. Die Abstimmung zwischen den einzelnen Funktionen erleichtert sich hierdurch."<sup>88</sup>

Industrie- und Dienstleistungsorganisationen zeichnen sich gegenwärtig durch eine hohe Arbeitsteiligkeit aus.<sup>89</sup> In der Vergangenheit hatte sich dieses Prinzip, das auf den Lehren F. W. Taylors beruht, bewahrt. Die Märkte waren stabil und die Produktionsstückzahlen hoch. Die wachsende Komplexität und Vielfalt der Produkte und Leistungen bei gleichzeitig steigender Dynamik der Märkte zeigen jedoch die Schwächen hocharbeitsteiliger Organisationen. Sie verlieren die Fähigkeit, auf die Erwartungen der Märkte angemessen zu reagieren.<sup>90</sup>

	Objektprinzip	Verrichtungsprinzip
ergebnisorientiert	Aufgaben am gleichen Objekt (Handwerk)	Aufgaben mit gleicher Verrichtung (Werkstatt)
prozeßorientiert	Aufgaben anhand der Objektentstehung (Fertigungsinsel)	Aufgaben in ständig wiederholender Verrichtung (Fließband)

Abbildung 11: Organisationsbildung nach Objekt und Verrichtung

<sup>86</sup> Vgl. Reiß (Spezialisierung), Sp. 2287 ff.

<sup>87</sup> Vgl. Thom (Stellenbildung), Sp. 2321 ff.

<sup>88</sup> Wunderlich (Organisationsstrukturen), S. 63

<sup>89</sup> Vgl. Warnecke (Fraktale Fabrik)

<sup>90</sup> Vgl. Wunderlich (Organisationsstrukturen), S. 63 f.

Ergänzend tritt der koordinierende Aspekt der Zentralisierung von Entscheidungsbefugnissen hinzu. Dies insbesondere bei den Unterformen der Divisionalstruktur.

Die Organisationsgestaltung kann durch vier Klassifikationskriterien beschrieben werden. Obige Abbildung kann die durch Nutzung der Matrixform anschaulich darstellen.

In der Literatur finden sich aber auch Klassifikationsversuche, die sich in der Wahl der Klassifikationsvariablen nicht nur auf die beiden Kernelemente Spezialisierung und Koordination beziehen.<sup>91</sup> Als ein Beispiel hierfür sei die Typologie von Miller und Friesen genannt.<sup>92</sup> Ihr Erkenntnisobjekt sind empirische Daten, die mittels multivariater Verfahren analysiert werden. Es handelt sich also um einen realtypischen Ansatz.

Das bisher Angesprochene wird in der Literatur oftmals mit dem Attribut »formal« versehen. „Die formale Organisationsstruktur bezeichnet das bewusst institutionalisierte Regelwerk, welches dazu dient, bestimmte Organisationsziele zu erreichen. Formale Regelungskomponenten sind häufig schriftlich fixiert. Sie besitzen Gültigkeit unabhängig von den jeweiligen Individuen, die von derartigen formalen Regelungen in ihrem Organisationsverhalten beeinflusst werden.“<sup>93</sup>

Nicht formale Regelungen sind demnach Regelungen, die nicht bewusst für eine zu erledigende Organisationsaufgabe konzipiert und autorisiert wurden. Sie sind i. d. R. personenabhängig. Auf jeden Fall sind nicht formale Regelungen nicht schriftlich fixiert.<sup>94</sup> Ihr Regelungscharakter ergibt sich meist auf indirektem Wege. Die aktiv gelebte Organisationskultur eines Unternehmens liefert Hilfestellung bei der Art und Weise wie beispw. produktpolitische oder kommunikationspolitische Entscheidungen zu treffen sind. In ähnlicher Weise kann die räumliche Nähe von Organisationseinheiten zur Bildung nicht formaler Gruppen beitragen, die so eine koordinierende Funktion wahrnehmen, ohne dass diese formal institutionalisiert wurde.

Grün definiert die informelle Organisation mit starkem Bezug zur soziologischen Organisationsforschung folgendermaßen: »Eine Organisation heisst informal (informell), wenn sie folgende Merkmale aufweist:

1. Das Verhalten ihrer Mitglieder orientiert sich an persönlichen Wünschen und Erwartungen;
2. Die Beziehungen basieren auf den durch Herkunft und außerbetrieblichen Rollen beeinflussten persönlichen Sympathien und Gemeinsamkeiten;
3. Die Organisation entsteht spontan; d.h. sie ist kein Ergebnis bewusster Gestaltung.«<sup>95</sup>

Unter den Aspekten von Formalisierung und Standardisierung sind auch neuere Aspekte der Organisationsgestaltung zu erwähnen. So spricht in diesem Zusammenhang Sutter von

---

<sup>91</sup> Vgl. hierzu auch die viel beachtete Taxonomie von Pugh/Hickson/Hinings (Taxonomy), S. 115 ff., die mit ihrem Ansatz an die Analyse bürokratischer Herrschaft bei Weber (Wirtschaft), S. 55 ff. anknüpfen. Anhand der Gruppierungsvariablen: concentration of ownership with control, dependence, workflow integration of technology, size, percentage of clerks, percentage of non-workflow personnel, subordinate ratio, formalization of recording of role performance, standardization of procedures for selection and advancement, line control of workflow und concentration of authority and structuring of activities gelang es Pugh/Hickson/Hinings, sieben Klassen von Organisationsstrukturen zu identifizieren: full bureaucracy, nascent full bureaucracy, workflow bureaucracy, preworkflow bureaucracy, personnel bureaucracy und implicitly structured organization.

<sup>92</sup> Vgl. zum folgenden Miller/Friesen (Organizations), S. 87 ff. Vgl. ferner ausführlich Miller (Strategy), Miller (Configurations), S. 233 ff. sowie Miller/Friesen (Archetypes) S. 921 ff. und Miller/Friesen (Transition), S. 268 ff.

<sup>93</sup> Schewe (Strategie), S. 50

<sup>94</sup> Wobei dies umgekehrt nicht so zu verstehen ist, daß formale Regelungen immer einer schriftlichen Fixierung bedürfen.

<sup>95</sup> Grün (Organisation) Sp. 881. Vgl. hierzu auch umfassend Grün (Entscheidungen).

Organisationsarchitektur: „Die durch Kaskadierung und Segmentierung entstehende Organisationsarchitektur integriert organisatorische und informationstechnische Aspekte in einem zukunftsweisenden Modell.“<sup>96</sup>

Denn die kaskadische Organisationsstruktur ist:

- Prozessorientiert, um die unternehmerische Leistungsfähigkeit zu steigern, Managebarkeit, Zuverlässigkeit und Robustheit zu erzielen und – nicht zuletzt – bewusst Kernfähigkeit aufzubauen.
- Transaktionsorientiert, um die Erfolgsfaktoren wie Reaktionsgeschwindigkeit und Transaktionskosten zu optimieren. Die organisatorischen Schnittstellen und Verknüpfungen werden durch die Bestellung/Lieferung-Beziehung wesentlich minimiert.
- Objektorientiert, um Gestaltungsfreiheit und organisatorische Flexibilität durch Kompatibilität, Interoperationalität und Übertragbarkeit zu erlangen.<sup>97</sup>
- Integrativ, um Prozesssicherheit zu erlangen, indem Informations- und Güterflüsse inhärent verzahnt werden.
- Virtuell, um Markt- und Kundennähe, geographische Distanzen, verteilte Operationen und vor allem Wachstum zu ermöglichen.

### 3.2.3 Die Beziehung von Strategie und Struktur

„Die Wahl und Umsetzung einer erfolgversprechenden Unternehmungsstrategie wie auch die Entwicklung effizienter organisatorischer Unternehmungsstrukturen stehen immer wieder im Zentrum unternehmerischer Führungsentscheidungen. Bereits im Jahre 1962 zeigte Alfred Chandler am Beispiel der Entwicklung der Unternehmen Du PONT, GENERAL MOTORS, STANDARD OIL COMPANY OF NEW JERSEY und SEARS, ROEBUCK & COMPANY, dass die Entscheidung der Wahl einer Unternehmungsstrategie bzw. der Wahl einer bestimmten Organisationsstruktur nicht unabhängig voneinander zu treffen sind.“<sup>98</sup>

Die Strategie eines Unternehmens führt zur Wahl einer adäquaten Organisationsstruktur. Am Beispiel der DAIMLERCHRYSLER AG<sup>99</sup> sei dies verdeutlicht. In den siebziger und achtziger Jahren führte die strategische Ausrichtung zu einer ausschließlichen Konzentration auf das Automobilgeschäft. Die gewählte Organisationsstruktur war eine funktionale Struktur. Eine Zentralisierung der betrieblichen Funktionen ermöglichte die Realisierung spezifischer Organisationsvorteile bei einem vergleichsweise homogenen Produktprogramm. Ganz anders das Bild Anfang der neunziger Jahre: Die strategische Ausrichtung als Technologiekonzern<sup>100</sup> führte zu einem heterogenen Produktprogramm. Konsequenterweise änderte sich die Organisationsstruktur. Im Zuge einer Management-Holding-Organisation kam es zu einer weitgehenden Eigenständigkeit der einzelnen Geschäftsbereiche. Die späten 90er Jahre sind geprägt durch die Strategie der Globalisierung des Unternehmens und der Reduzierung auf Kernkompetenzen. Die Konsequenz ist abermals ein Organisationswandel: Eine Intensivierung der Kompetenzpartnerschaften<sup>101</sup> mit Implementierung der Centerorganisation.

<sup>96</sup> Sutter (Hochleistung)

<sup>97</sup> Vgl. Jacobson (Object)

<sup>98</sup> Schewe (Strategie), S.VII

<sup>99</sup> z.Zt. vor der Fusion, Daimler-Benz AG

<sup>100</sup> Strategien der Diversifizierung unter Nutzung von Synergieeffekten aus Luft- und Raumfahrt, Automobilbau und Elektro-Elektronikindustrie

<sup>101</sup> z.B. die DaimlerChrysler-Fusion, aber auch Entwicklungspartnerschaften mit Mitbewerbern und intensive Zusammenarbeit mit Zulieferern.

Die betriebswirtschaftliche Forschung hat sich seit 1962, sowohl in theoretischer als auch in empirischer Hinsicht, sehr intensiv mit der Beziehung von Unternehmensstrategie und Organisationsstruktur beschäftigt.<sup>102</sup> Man könnte insofern vermuten, dass mittlerweile zum Zusammenhang von Unternehmensstrategie und Organisationsstruktur ein gesicherter Wissensstand vorliegt und sich folglich weitere Forschungsanstrengungen erübrigen. Bei genauer Betrachtung zeigt sich jedoch, dass oftmals nur ein ganz bestimmter Aspekt der Unternehmensstrategie wie auch der Organisationsstruktur analysiert wird, die Strategie der Diversifikation und die sich daraus ergebenden Konsequenzen für die zu wählende Struktur.

Werden jedoch andere strategische Optionen oder strukturelle Komponenten betrachtet, so zeigen insbesondere die empirischen Ergebnisse, dass die Chandler'sche These »structure follows strategy« nur eingeschränkt zu gelten scheint. Insbesondere in Abkehr von der arbeitsteiligen Taylor'schen hin zur dynamisch-integrativen Organisationsphilosophie.

Die Analyse der Beziehung von Strategie (Unternehmensstrategie und Struktur (Organisationsstruktur) in der betriebswirtschaftlichen Forschung wurde maßgeblich durch die noch heute sehr populäre Arbeit Alfred Chandlers<sup>103</sup> geprägt. Doch scheint seine Schlussfolgerung nicht zulässig, da bei vielen Studien zum Strategie-Struktur-Zusammenhang die dort entwickelten »Implikationen für zukünftige Forschung« noch Defizite feststellen.

Selbst Veröffentlichungen der achtziger und neunziger Jahre sind in ihrer Argumentation eher zurückhaltend. Ein Indiz hierfür ist das Attribut »explorativ«, das vielfach bei der Charakterisierung der eigenen empirischen Untersuchung zum Strategie-Struktur-Zusammenhang Verwendung findet.<sup>104</sup> Diese Aussagen sind sicher nicht nur mit der »Bescheidenheit« der Forscher im Hinblick auf die Gültigkeit der von ihnen vorgelegten Ergebnisse zu erklären. Sie sind auch Ausdruck einer enormen Vielfalt und Heterogenität der Ergebnisse, wie sie sich in Untersuchungen zum Strategie-Struktur-Zusammenhang zeigen. Postulierte Chandler noch die Abhängigkeit der Struktur von der Strategie, zumindest soweit es sich um die Beziehung einer Diversifikationsstrategie und die Hinwendung zu einer divisionalen Organisationsstruktur handelt, so wird diese These nicht immer geteilt.<sup>105</sup> Für Gabele z.B. steht nicht mehr das Abhängigkeitsverhältnis von Strategie und Struktur im Mittelpunkt seiner Überlegungen, sondern vielmehr der Zwang zum Zueinanderpassen von Strategie und Struktur.<sup>106</sup> Noch einen Schritt weiter gehen Hall und Saias, die eine Abhängigkeit der Strategie-Entscheidung von der gewählten Organisationsstruktur unterstellen<sup>107</sup>

Die zum Teil sehr unterschiedlichen Ergebnisse zum Strategie-Struktur-Zusammenhang sowie die Defizite, die diesem Forschungsgegenstand sowohl in theoretischer als auch in empirischer Hinsicht bescheinigt werden, müssen als Ausgangspunkt für die vorliegende Arbeit akzeptiert werden.

Der Gültigkeitsbereich der vorgelegten Ergebnisse ist stark eingeschränkt. Sämtliche Untersuchungen betrachten ausschließlich große Industrieunternehmen.<sup>108</sup> Eine Übertragung

---

<sup>102</sup> Schewe gibt hierzu einen guten Überblick: Vgl. Schewe (Strategie)

<sup>103</sup> Vgl. Chandler (Strategy)

<sup>104</sup> Vgl. z.B. Donaldson (Divisionalism), S. 914, Daniels/Pitts/Tretter (Strategy), S. 292 und Egelhoff (Strategy), S. 13

<sup>105</sup> Vgl. hierzu die Übersicht bei Müller-Stewens (Strategie), Sp. 2348 ff., der jedoch nur die beiden Fälle „Organisationsstruktur als Determinante der Unternehmensstrategie“ und „Strategie und Struktur sind voneinander unabhängig“ unterscheidet.

<sup>106</sup> Vgl. Gabele (Unternehmensstrategie), S. 181

<sup>107</sup> Vgl. Hall/Saias (Strategy), S. 149

<sup>108</sup> Vgl. Pavan (Strategy), S.III-1 ff., Channon (Strategy), S. 51 ff., Rumelt (Strategy), S. 40 ff., Dyas/Thanheiser (Enterprise), S. 25 und Franko (Multinationals) S. 4 ff.

der Ergebnisse auf kleine oder mittlere Unternehmen oder Dienstleistungsunternehmen ist zumindest aufgrund der Ergebnisse dieser Untersuchungen nicht ohne weiteres möglich. Es könnte bspw. vermutet werden, dass der Zusammenhang von zunehmendem Diversifikationsgrad und Übergang von einer Funktional- zu einer Divisionalstruktur eine Funktion der Unternehmensgröße ist. Bei kleinen und mittleren Unternehmen wäre möglicherweise eine funktionale Struktur geeigneter für die Umsetzung einer Diversifikationsstrategie; zumindest, wenn man das Messkonzept der Strategievariable der oben genannten Studien übernimmt. Danach bedeutet ein hoher Diversifikationsgrad, dass eine Strategie verfolgt wird, die das bisherige Produktprogramm um nicht verwandte Produkte bzw. Produktgruppen erweitert.<sup>109</sup> Kleinen Unternehmen mag anhand dieser Operationalisierung ein hoher Diversifikationsgrad attestiert werden, ohne dass das Umsatzvolumen einer einzelnen Produktlinie jedoch eine Größenordnung erreicht hat, für welches es sinnvoll erscheint, eine eigenständige Division zu bilden. Eine funktionale Struktur mit einheitlichem Vertrieb, Produktion etc. wird möglicherweise als erfolversprechender angesehen.<sup>110</sup>

Ausgehend von der Kritik am situativen Ansatz als organisationstheoretischem Erklärungsansatz<sup>111</sup> setzte sich vielfach die Erkenntnis durch, dass nicht allein die unterschiedlichen Umweltsituationen dafür verantwortlich seien, dass sich spezifische Organisationsstrukturen herausgebildet haben. Vielmehr wird der Unternehmensleitung ein entscheidender Beitrag bei der Ausgestaltung der Organisationsstruktur eingeräumt. Ein derartiger Gestaltungsspielraum kommt in der Aufnahme des Faktors 'Strategie' als Erklärungsgrund für die jeweils gewählte Organisationsstruktur zum Ausdruck. Die strukturellen Parameter der Organisation sind nicht mehr nur eine Reaktion auf die vorherrschenden Umweltfaktoren, sie werden von der Unternehmensstrategie determiniert. Sie entsprechen damit den strategischen Intentionen der Unternehmensleitung. Das Management besitzt eine Interpretationsfunktion hinsichtlich der relevanten Umweltparameter, die es zur Ableitung einer Strategie nutzt. An ihr orientiert sich die Organisationsstruktur.<sup>112</sup>

Soll vor dem Hintergrund nicht immer klar umrissener Einflussbeziehungen der Zusammenhang von Strategie und Struktur analysiert werden, so ist dieser eingebettet in ein Geflecht von Beziehungen zwischen Umfeld, Strategie, Organisation und Unternehmungserfolg; mit den sich daraus ergebenden vielfältigen Interdependenzen und Abhängigkeiten. Die folgende Abbildung liefert einen Überblick hinsichtlich der jeweils angenommenen Ausgestaltung des Strategie-Struktur-Zusammenhangs; sie soll dabei helfen, die vielfältigen Ansätze zu systematisieren und vergleichbar zu machen.

---

<sup>109</sup> Vgl. Channon (Strategy), S.13, Pavan (Strategy), S. III-18 ff., Rumelt (Strategy), S. 29 ff., Dyas/Thanheiser (Enterprise), S. 25 und Franko (Multinationals), S. 244 f., die alle das Maßkonzept von Wrigley (Autonomy) verwenden bzw. mehr oder minder stark abgewandelt haben.

<sup>110</sup> Wenn hier eine derartige Vermutung geäußert wird, so richtet sich diese nicht gegen die oben genannten Studien. Diese weisen sämtlich daraufhin, daß ihre Ergebnisse sich nur auf Großunternehmungen beziehen. Eine Verallgemeinerung setzt in der Regel erst bei der Kommentierung durch die Sekundärliteratur ein, vgl. Schewe (Strategie), S. 5 ff.

<sup>111</sup> Vgl. hierzu ausführlich Schreyögg (Umwelt), S. 212 ff., Schoonhoven (Problems), S.349 ff., Zey-Ferrel/Aiken (Organizations) S. 2 f., Pfeffer (Organizations), S. 161 f., Miller/Mintzberg (Configuration), S. 60 f., Staehle (Management, 6. Aufl.), S. 51 ff., Ebers (Organisationstheorie) Sp. 1829 ff. und Frese (Organisationstheorie), S. 190 ff.

<sup>112</sup> Vgl. hierzu auch die Anwendung des interpretativen Paradigmas der Soziologie (Giddens (Soziologie)) im Rahmen organisationstheoretischer Ansätze bei Burrell/Morgan (Paradigms) und Clark (Organizational), S. 43 ff. Vgl. ferner zur interpretativen Organisationstheorie Wollnik (Organisationstheorie), Sp. 1778 ff. und Osterloh (Mitbestimmungsforschung), S.76 ff. Hier soll einer derartigen Vorgehensweise nicht gefolgt werden, da zum einen ihr Grundverständnis sich nur auf einen sehr geringen Teil der Strategiestruktur-Diskussion anwenden läßt und zum anderen die dort gebräuchliche empirische Vorgehensweise sich doch stark von derjenigen unterscheidet, die hier für die Re-Analyse zugrunde gelegt wird.

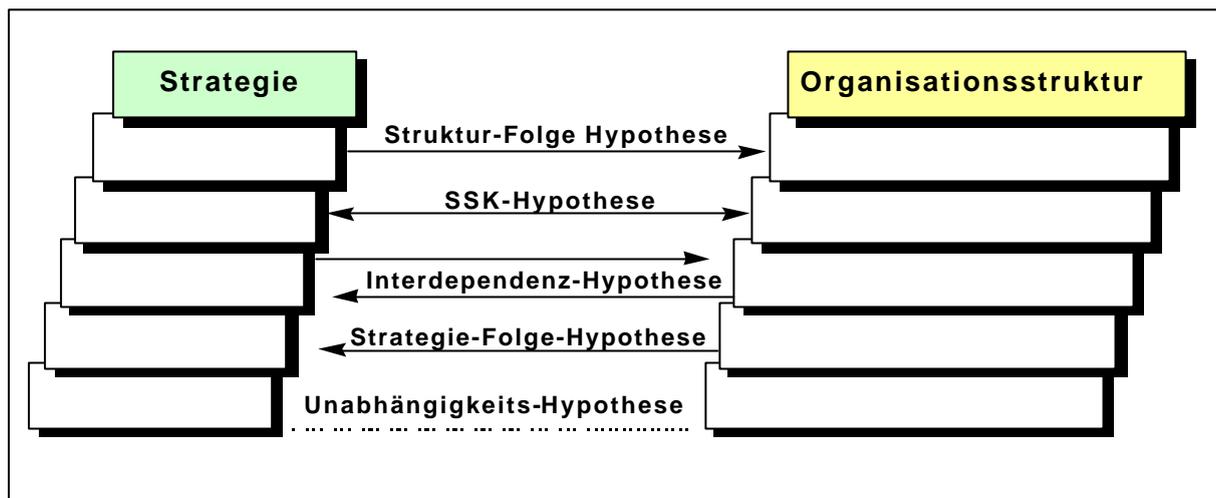


Abbildung 12: Die unterschiedliche Ausgestaltung des Strategie-Struktur-Zusammenhangs<sup>113</sup>

Neben den eindeutig gerichteten Zusammenhängen, die Strategie beeinflusst die Struktur und umgekehrt, berücksichtigen Modelle auch zwei Formen gegenseitiger Einflußnahme. Zum einen wird eine sog. "SSK-Hypothese"<sup>114</sup> postuliert, d.h. Strategie und Struktur müssen zueinander passen. Wer hierbei abhängige und wer unabhängige Variable ist, ist von sekundärer Bedeutung. Häufig wird ein gegenseitiges Anpassungsverhalten angenommen. Zum anderen unterstellen Modelle eine sog. "Interdependenz-Hypothese". Sie besagt, dass unter bestimmten Annahmen die Strategie die Struktur bestimmt, jedoch diese Beziehung auch einen umgekehrten Verlauf nehmen kann. Eine solche Interdependenz kann zeitlich begründet sein, sie kann aber auch auf andere Ursachen zurückgeführt werden. Schließlich sind auch Ansätze zu finden, die von keiner direkten Beziehung zwischen Strategie und Struktur ausgehen.

Die explizite Berücksichtigung der Unternehmenszielsetzung sowie des organisatorischen Verhaltens findet sich bei Hoffmann.<sup>115</sup> Er unterstellt vier Arten von Variablen, die zueinander in einem Beziehungszusammenhang stehen: Situationsvariable, Organisationsvariable, Verhaltensvariable und Erfolgsvariable, wobei für die Strategie-Struktur-Beziehung die Gültigkeit der "Struktur-Folge-Hypothese" unterstellt wird.<sup>116</sup>

Der Erfolgsbezug im Hoffmann'schen Modell kommt in der Unternehmenszielsetzung zum Ausdruck, indem unter Erfolg der Grad der Zielerreichung verstanden wird. Als Ausdruck einer derart engen Verzahnung von Erfolg und Zielsetzung ist auch die Rückbeziehung des Erfolges auf Strategie und Struktur im Modell Hoffmanns zu werten. Die Verhaltensvariablen<sup>117</sup> beschreiben das Verhalten der obersten hierarchischen Ebene - mithin der Unternehmensleitung. Da diese Personen aber gleichzeitig auch die Unternehmenszielsetzung festlegen und hierfür implizit Erfolgsstreben unterstellt wird, ist folglich

<sup>113</sup> Quelle: Schewe (Strategie), S. 55

<sup>114</sup> Strategie-Struktur-Komplementarität

<sup>115</sup> Vgl. Hoffmann (Studie), S. 15 ff.

<sup>116</sup> Vgl. Hoffmann (Studie), S. 18. Vgl. hierzu ferner die empirischen Ergebnisse von Thompson (Diffusion), S. 297 ff. zu den Determinanten der Unternehmensstrategie bei US-amerikanischen Unternehmen. Vgl. ferner auch eine entsprechende Untersuchung für deutsche Unternehmen bei Cable/Dirrheimer (Hierarchies), S. 43 ff. sowie Poensgen/ Marx (Geschäftsbereichsorganisation), S. 238 ff.

<sup>117</sup> Vgl. Hoffmann (Studie), S. 20, der hierunter das Führungs- und Entscheidungsverhalten, das Informationsverhalten, das Motivationsverhalten und das Konfliktverhalten fasst

eine Rückbeziehung im Modell unumgänglich. Allerdings ungeklärt bleibt im Hoffmann'schen Ansatz, ob diese Rückbeziehung quasi als simultane Anpassung aufzufassen ist, oder ob hier ein sukzessives Wirkungsmuster unterstellt wird, d.h. Erfolge bzw. Misserfolge führen erst in den nächsten Perioden zu strategischen und organisatorischen Konsequenzen.

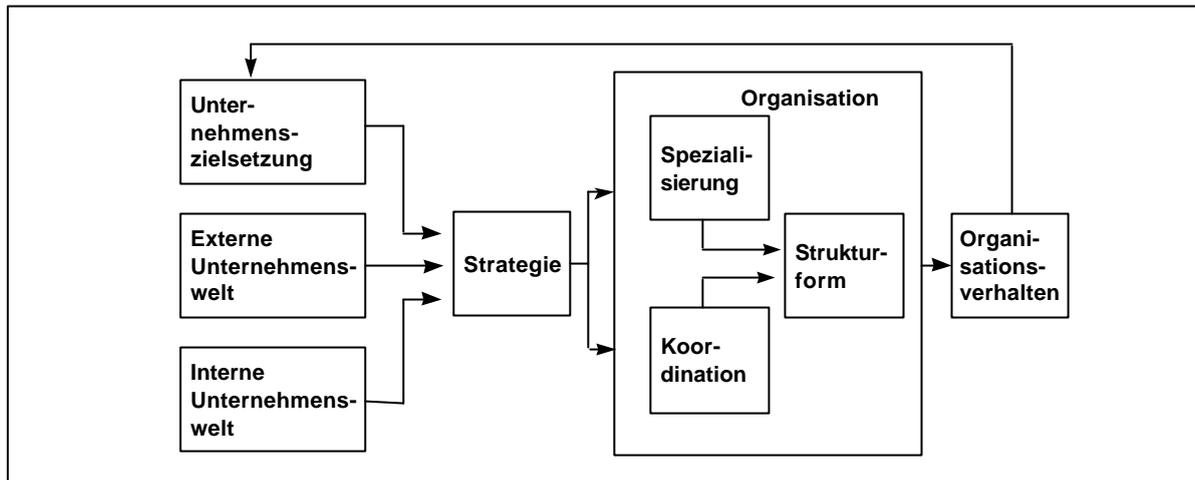


Abbildung 13: Die Aufnahme von Rückbeziehungen in das Strategie-Struktur-Modell<sup>118</sup>

Ergänzend zu klar erkennbaren Abhängigkeitsverhältnissen ist zu beobachten, dass die Unternehmensführung weitere strukturelle Aspekte zu beachten hat, wenn es gilt, bestimmte strategische Entscheidungen zu treffen und umzusetzen. Diese als Fit-Beziehungen gekennzeichneten Zusammenhänge lassen sich nicht eindeutig danach differenzieren, welche Art der Abhängigkeit vorliegt. Fit-Beziehungen bedeuten, dass einer entsprechenden Strategie-Struktur-Kombination Aufmerksamkeit geschenkt werden sollte, wenn es darum geht, eine Strategie zu entwickeln. Es sind dies insbesondere Aspekte nicht formaler Organisation. Sie gilt es vor allem dann zu berücksichtigen, wenn das Strategieverständnis als reaktiv und langfristig zu kennzeichnen ist und mit der Strategie eine innovative oder risikofreudige Grundhaltung zum Ausdruck kommt. Die Innovationsorientierung eines Unternehmens ist nur als langfristige Strategie denkbar. Wie eine Reihe von Untersuchungen gezeigt haben,<sup>119</sup> sind starre formale Regelwerke wenig geeignet, innovatives Verhalten in einem Unternehmen erfolgreich zu etablieren. Insofern gilt es, insbesondere solche Strategien auch hinsichtlich nicht formaler Aspekte der Organisation abzustimmen. Es gibt also kaum Bereiche, für die die Abstimmung von Strategie und Struktur ohne Belang sind.

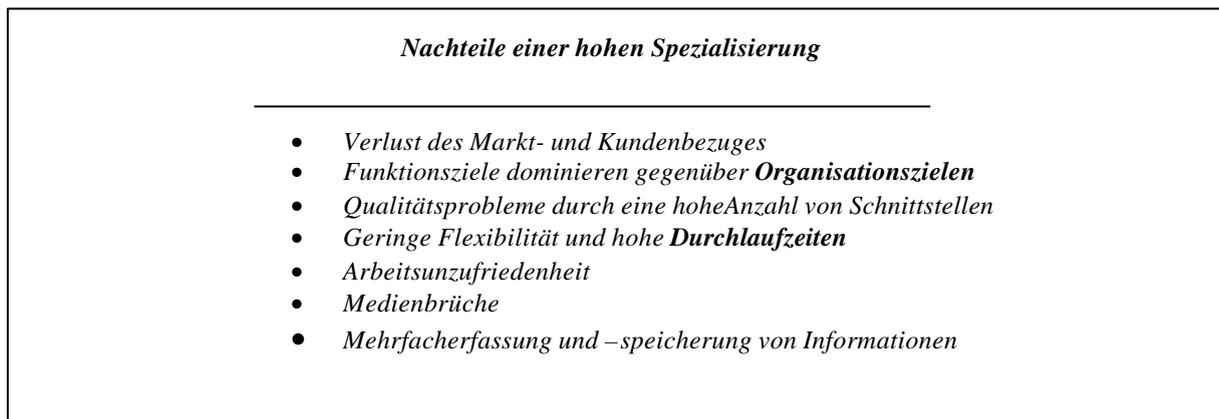
### 3.2.4 Risiken hoher Spezialisierung

Während der letzten Jahrzehnte zeigten sich bei Organisationen, die eine hohe Spezialisierung aufweisen, große Probleme hinsichtlich der Mitarbeiterzufriedenheit. Die Monotonie und Entfremdung der Arbeit führen zu einer sinkenden Arbeits- und Leistungsbereitschaft.<sup>120</sup>

<sup>118</sup> Quelle: In Anlehnung an Hoffmann (Studie), S. 19

<sup>119</sup> Vgl. zu einem entsprechenden Überblick Schewe (Imitationsmanagement), S. 82 ff. und Schewe (Management), S. 27 ff.

<sup>120</sup> Vgl. Bühner (Organisationslehre, 8. Aufl.)



*Abbildung 14: Nachteile hoher Arbeitsteiligkeit<sup>121</sup>*

### 3.3 Kernprozessgestaltung

Was ist also eine strategiegerechte Organisation? Bisher spielte i.d.R. Organisation im Verhältnis zur Strategie eine nachgeordnete Rolle. Die Aufgabe der Organisation war es meistens, für die effiziente Erfüllung der strategischen Pläne zu sorgen: „structure follows strategy“ (Chandler, s.o.). Dies kennzeichnet das Organisationsproblem im wesentlichen als ein Koordinationsproblem. Koordiniert wird, was vorher im Wege von Arbeitsteilung und Spezialisierung getrennt wurde. Ziel der Koordination ist die Erfüllung des strategischen Zieles. Der Prozess der Strategiebildung selbst wird nicht als Problem der Organisation angesehen. Die Organisation ist nur für die Implementierung der Strategie zuständig.

Bei der Kernprozessgestaltung wird dieses traditionelle Verständnis umgedreht: Strategiegerechte Organisation bedeutet hier, dass die Organisation neben der Koordinationsfunktion auch eine Orientierungsfunktion hat.<sup>122</sup> Die Orientierungsfunktion einer Organisation besteht darin, das Unternehmen so zu organisieren, dass seine Mitarbeiter trotz des „information overload“ in der Lage sind, die für das Unternehmen relevanten Informationen zu verarbeiten. Strategie und Organisation wirken somit wechselseitig aufeinander ein und gehören in Zukunft gleichberechtigt zusammen.<sup>123</sup>

Kernprozesse sind diejenigen Abläufe einer Organisation, die die aussergewöhnliche prozessuale Kompetenz des Unternehmens darstellen. Die Kernprozesse bilden das ablauforganisatorische Gerüst, das Produktentstehung und Wertschöpfungskette stabilisiert.<sup>124</sup> Die Betrachtung der Kernprozesse hat ihre Relevanz sowohl bei arbeitsteiligen als auch bei integrierten Organisationsformen.

---

<sup>121</sup> Quelle: Wunderlich (Organisationsstrukturen), S. 65

<sup>122</sup> Vgl. Siegenthaler (Regelvertrauen)

<sup>123</sup> Vgl. Osterloh/Frost (Prozeßmanagement)

<sup>124</sup> Auf das breite Feld ablauforganisatorischer Fragestellungen soll aus Gründen des Umfangs hier nicht weiter eingegangen werden.

### 3.4 Integrative Organisation

In der extremen Wachstumsphase der 70er und 80er Jahre vernachlässigten die Unternehmen die Angleichung ihrer formalen Organisationsstruktur an die Anforderungen der gestiegenen Mitarbeiterzahl, wobei insbesondere die Umsatzhöhe als wichtiger Wandlungsfaktor betrachtet wurde. Die nicht mehr optimale Aufbau- und Ablauforganisation wurde oft erst nach dem Abflauen der Konjunktur in dem jeweiligen Marktsegment erkannt. Dabei wurde bereits Ende der 60er Jahre gewarnt: "Die verantwortlichen Instanzen haben wohl immer neue Mitarbeiter eingestellt und leistungsfähigere Maschinen installiert, aber sie haben nicht erkannt, dass eine mittelgroße Unternehmung einen grundsätzlich anderen organisatorischen Aufbau bedingt als eine Kleinunternehmung und dass die Organisationsstruktur einer Großunternehmung nochmals grundlegend verschieden sein muss."<sup>125</sup>

Es wurden oft Strategien verfolgt, die eigenen Ressourcen und Technologien wirksamer einzusetzen, um damit die bestehenden Märkte auszuweiten oder in neue Märkte vorzustoßen. Gleichzeitig verursachten die umsatzmaximierenden Strategien eine Zunahme der Größe und Komplexität der Unternehmen. Zunächst versuchten die Unternehmensführungen, die neuen Anforderungen in ihren bestehenden Organisationsstrukturen zu realisieren, doch die traditionelle Struktur ist oftmals nicht mehr in der Lage, den Herausforderungen der Gegenwart geschweige denn Zukunft gerecht zu werden.

Deutsche Unternehmen unterschätzen die Bedeutung des Faktors 'Organisation' (verstanden als Infrastruktur, in der sich Leistungsfähigkeit entwickeln oder degenerieren kann): Nachlässiges Etiketten-Management hat immer noch Vorrang vor einem konstruktiven Auseinandersetzen mit den kulturellen Hintergründen von Konzepten<sup>126</sup>.

Die Erfahrung mit der Einführung dynamischer Organisationskonzepte in der Unternehmenspraxis zeigt allerdings, daß nachhaltige Erfolge im Hinblick auf Kostensenkung, Qualitätssteigerung, Erhöhung der Kundenzufriedenheit, Reduktion von Management-Komplexität oder spürbar steigende Mitarbeitermotivation nicht durch den isolierten, den Einsatz von Zentralen und Stäben aufoktrozierter, das Gesamtunternehmen umfassende Konzepte oder gar Einzelmaßnahmen erreicht werden können. Dezentrale Strategien mit Formen der Center- oder Segmentorganisation führen zum Erfolg.

Dazu muss der Stellenwert und das Verständnis von Organisation und Organisationsveränderung mit ihrer Vertrauens- und Verantwortungskultur zunehmen. 'Kundenorientierung', 'Lieferanten als Wertschöpfungspartner', 'Führungskräfte als Coach, Moderator und Trainer', sowie 'Ganzheitliches Management' und 'Mitarbeiterstreben nach kontinuierlicher Verbesserung' sind nicht rezeptbuchartig zu verordnen. Der richtige Weg führt über die Partizipation und Kompetenz derer, die diese Veränderung tragen und voranbringen sollen. Die dynamische Organisation muss als Fundament hierfür partizipativ geschaffen werden!

#### 3.4.1 Gestaltungsrahmen

Zur Gestaltung mitarbeiterorientierter integrativ-dynamischer Organisationskonzepte liegen in der Literatur bereits diverse Ansätze vor. Es kann auf Ergebnisse aus unterschiedlichen Forschungsgebieten zurückgegriffen werden:

---

<sup>125</sup> Baumberger (Organisationsstruktur), S. 5

<sup>126</sup> Vgl. Eiff v. (GPM), S. 364

1. Die Organisationspsychologie, welche motivations- und gruppenspezifische Erklärungsansätze liefert<sup>127</sup>
2. Die Organisationskommunikation zur Unterstützung von organisatorischen Wandlungsprozessen<sup>128</sup>
3. Theoretische Erkenntnisse des Organizational Learnings.<sup>129</sup>
4. Ingenieurwissenschaftliche Forschungen zur Fabrikgestaltung, welche speziell Teilgebiete der Arbeitsorganisation und der Arbeitsplatzgestaltung zum Inhalt haben<sup>130</sup>

Diese sollen im folgenden näher diskutiert werden.

Insgesamt lässt sich in der Literatur eine Vielzahl von Ansätzen identifizieren, die sowohl theoretische als auch empirische Teilaspekte der Problemstellung beleuchten. Die Ansätze aus den ersten drei Forschungsfeldern stellen die verhaltensorientierte Analyse des Gruppenprozesses in den Vordergrund. Diese Ansätze verbindet, dass sie human- und sozialwissenschaftliche Annahmen über die Zusammenarbeit in Teams und das Gruppenverhalten aufstellen. Die praktische Umsetzung der gruppenspezifischen Forschungsergebnisse ist begrenzt, da nicht genügend über die Rahmenbedingungen, unter denen der jeweilige Zusammenhang wirksam wird, bekannt ist.<sup>131</sup> Die Erkenntnis, dass dynamische mitarbeiterorientierte Organisationsstrukturen Lernprozesse unterstützen, hat sich in einer Vielzahl von Konzepten zum Organizational Learning niedergeschlagen, die in erster Linie Erkenntnisse über den Verlauf von Lernprozessen und die Auslösefaktoren für organisatorisches Lernen sowie Beiträge zur Förderung einer Lernkultur und Aktivierung von Wissen in Gruppenstrukturen liefern. Die strukturelle Analyse von Gruppenkonzepten erfolgt in den Ansätzen zu Organisatorischem Wandel und zu Forschungsansätzen im Rahmen der Fabrikgestaltung.

#### 3.4.1.1 Ansätze aus der Organisationspsychologie

Interessant zur Begründung der Vorteilhaftigkeit von Gruppenstrukturen sind motivationsspezifische, humanistische und gruppenspezifische Erklärungsansätze aus der Organisationspsychologie. So definiert Weinert Motivation als eine „Reihe von energetischen Kräften, die ihren Ursprung sowohl innerhalb als auch außerhalb einer Person haben, um arbeitsbezogenes Verhalten einzuleiten und dessen Form, Richtung, Stärke und Dauer zu

<sup>127</sup> Vgl. Schüler (Organisationspsychologie); Manz/Albrecht/Müller (Organisationstheorie); Comelli (Training); Gebert/v. Rosenstiel (Organisationspsychologie); Greif (Organisationspsychologie); Roth (Psychologie); Weinert (Organisationspsychologie); Wiswede (Motivation); Hofstätter (Entscheidungen); Mummendey (Gruppen); Schneider (Kleingruppenforschung); Ebers (Organisationstheorie); Wiswede (Gruppen); Weinert (Motivation); Herzberg/Mausner/Snyderman (Work); Maslow (Human Motivation); McClelland (Society); Porter/Lawler (Performance); Vroom (Work).

<sup>128</sup> Vgl. Beger/Gärtner/Mathes (Unternehmenskommunikation); Bruhn/Dahlhoff (Kommunikationsmanagement); Höhler (Kommunikation); Kempe/Kramer (Mitarbeitergespräche); Zander (Mitarbeiter); Schulz (Planung); Schenk (Medienwirkungsforschung); Witt (Managerkommunikation); Pepels (Kommunikations-Management); Volk (Kommunizieren); Krackhardt/Hanson (Informelle Netze); Glaser (Teamwork); Zander (Mitarbeiterinformation); Seiwert (Kommunikation); Gaugler (Information); Watzlawick/Beavin/Jackson (Kommunikation); Kellerwessel (Führungsinformation); Pieper (Information); Wahren (Kommunikation); Anders (Kommunikation); Birkenbihl (Kommunikationstraining); Paula (Kommunikationstechniken); Wiswede (Kommunikation); Reichwald (Kommunikation); Gebert (Kommunikation)

<sup>129</sup> Vgl. Sattelberger (Organisation); Angermeier/Bednorz/Schuster (Lernpsychologie); Pautzke (Evolution); Wildemann (Unternehmen); Albach (Leistungserhaltung); Argyris/Schön (Organizational Learning); Golücke (Unternehmen); Heidack (Zukunft); Klinger (Lernende Organisation); Pawlowsky (Lernen); Senge (Leaders); Pedler/Boydell/Burgoyne (Weg); Bauer/Kemm/Voigt (Lernorganisation); Fiol/Lyles (Learning); Huber (Learning); Simon (Rationality)

<sup>130</sup> Vgl. Tress (Einheiten); Reichwald (Arbeit); Rickert (Produktionsorganisation); Brankamp/Berger/Papen (Produktionseinheiten); Hackstein/Hornung (Produktionsinseln); Wagner/Schuman (Produktinsel); Warnecke (Fraktale Fabrik); Suzuki (Management); Wildemann (93a-Lean); Wildemann (93b-Lean); Wildemann (Fabrik); Wildemann (Fertigungsstrategien); Wildemann (94c-Lean); Wildemann (Fertigungssegmentierung); Wildemann (Produktionscontrolling); Wildemann (95d-Lean); Wildemann (95e-Lean); Wildemann (KVP); Wildemann (Gruppenarbeit); Wildemann (Leitfaden); Imai (Kaizen); Servatius (Reengineering); Pfeiffer/Weiß (Lean-Management); Rommel/Brück/Diederichs/Kempis/Kluge (Unternehmenskonzept)

<sup>131</sup> Vgl. Titscher (Gruppenforschung), Sp. 1022.

bestimmen".<sup>132</sup> Es kann zwischen extrinsischer und intrinsischer Motivation unterschieden werden. Extrinsische Motive werden nicht durch das Tätigsein selbst, sondern durch die Folgen der Tätigkeit oder deren Begleitumstände befriedigt. Hierzu zählt unter anderem der monetäre Aspekt. Im Rahmen des relativen Wohlstandes unserer Gesellschaft verliert dieser Faktor aber an Bedeutung. Daneben werden weitere extrinsische Motive wie das Streben nach Anerkennung, Einfluss oder äussere Arbeitsbedingungen für die Zukunft bedeutsam. Intrinsische Motive werden durch die Arbeit selbst befriedigt. Hierzu zählen die Bedürfnisse nach Aktivität, Kontakten, Machtstreben oder aber der Wunsch nach Sinnggebung und Selbstverwirklichung.

Je nachdem, ob sich Motivationstheorien auf die inhaltliche Spezifizierung der Bestimmungsfaktoren oder auf ihr Zusammenwirken im Entscheidungsprozeß konzentrieren, sind sie den Inhalts- oder Prozesstheorien zuzurechnen.<sup>133</sup> Zu den Inhaltstheorien zählen beispielsweise die Ansätze von Maslow, McClelland, Herzberg und Hackman/Oldham<sup>134</sup>; zu den Prozesstheorien etwa die Ansätze von Heckhausen, Porter/Lawler und Vroom.<sup>135</sup> Von den inhaltlichen Motivationstheorien sind besonders die Forschungsbeiträge von Hackman von Bedeutung.<sup>136</sup>

Er leitet aus seinem Modell drei Anforderungen an die Aufgabenstruktur ab:

- Der Mitarbeiter muss sich für einen Teil seiner ihm übertragenen Aufgaben verantwortlich fühlen.
- Die Aufgabenerfüllung muss zu Ergebnissen führen, die intern belohnt oder aus anderen Motiven als erstrebenswert angesehen werden.
- Die Aufgabe muss so strukturiert sein, dass sie eine unmittelbare Rückkopplung über das erzielte Ergebnis ermöglicht.<sup>137</sup>

Die Aufgabenmerkmale Autonomie, Abgeschlossenheit, Vielfalt, Rückkopplung und Signifikanz sind zu berücksichtigen, um diesen Anforderungen gerecht zu werden. Das Job-Characteristics-Modell von Hackman/Oldham zur Arbeitsmotivation befasst sich mit der Strukturierung von Arbeitsaufgaben zur Steigerung der Motivation und Verbesserung der Arbeitsergebnisse. Im Gegensatz zu der Motivations-Hygiene-Theorie Herzbergs<sup>138</sup>, die davon ausgeht, dass alle Mitarbeiter in gleichem Maße positiv auf erweiterte Arbeitsinhalte reagieren, berücksichtigen Hackman/Oldham den Aspekt, dass verschiedene Mitarbeiter unterschiedlich auf denselben Arbeitsplatz reagieren können.<sup>139</sup>

Dieses Job-Characteristics-Modell beinhaltet fünf zentrale Tätigkeitsmerkmale, die zu drei kritischen psychischen Zuständen führen, die wiederum mitarbeiter- und unternehmensbezogene Ergebnisse hervorrufen.<sup>140</sup>

<sup>132</sup> Weinert (Motivation), Sp. 1430

<sup>133</sup> Vgl. Campbell/Dunnette/Lawler/Weick (Managerial Behavior), S. 341ff. Eine zusammenfassende Darstellung der Inhalts- und Prozesstheorien findet sich bei Bühner (Personalmanagement), S. 174 ff. und Weinert (Motivation), Sp. 1429 f.

<sup>134</sup> Vgl. Maslow (Human Motivation); McClelland (Society); Herzberg/Mausner/Snydermann (Work); Hackman/Oldham (Diagnostik)

<sup>135</sup> Vgl. Heckhausen (Motivation); Porter/Lawler (Performance); Vroom (Work).

<sup>136</sup> Vgl. Hackman/Lawler (Employee), S. 259 ff; Hackman/Oldham (Diagnostik), S. 159 ff.

<sup>137</sup> Vgl. Hackman (Nature), S. 435 ff.

<sup>138</sup> Die Bedeutung der Theorie Herzbergs für die Neugestaltung von Arbeitsstrukturen wurde von Zink und Rühl arbeitswissenschaftlich bestätigt. Kritisch hingegen äußert sich Neuberger, der Parallelen zwischen der Motivationstheorie von Herzberg und der Schopenhauerschen Glücksphilosophie aufstellt; vgl. Rühl/Zink (Motivationstheorie), S. 173 ff.

<sup>139</sup> Vgl. Hackman/Oldham (Motivation), S. 251 f.

<sup>140</sup> Zur Darstellung des Job-Characteristics-Modells siehe den Beitrag von Oldham/Kulik (Arbeitsstrukturierung). Eine Auseinandersetzung mit der empirischen Fundierung der Hypothesen und der Kritik am Forschungsdesign findet sich im Überblick bei Pfeffer (Organizations), S. 54 ff.

Die Untersuchungen und empirischen Überprüfungen des Arbeitsmotivationsmodells ergeben, dass zwar der Arbeitsinhalt für die Motivation und Arbeitszufriedenheit bedeutsam ist, aber kein positiver Zusammenhang zwischen Arbeitsinhalt und Arbeitsleistung hergestellt werden kann.<sup>141</sup>

Eine Basisannahme der zu den Prozesstheorien zählenden Valenz-Instrumentalitäts-Erwartungstheorien<sup>142</sup> ist, dass die Motivation, eine Handlung auszuführen, durch den subjektiv erwarteten Nutzen einer Handlung bestimmt wird. Demzufolge kommt es nicht nur auf den subjektiven Anreiz eines Zieles an, sondern auch auf die subjektive Einschätzung der Wahrscheinlichkeit, dieses Ziel durch eigenes Handeln erreichen zu können.<sup>143</sup> Zu unterscheiden ist zwischen den erwarteten Handlungsergebnissen, den Erwartungen von Ereignissen, die ohne eigenes Zutun eintreten, und den Ergebnis-Folge-Erwartungen.<sup>144</sup> Die Erkenntnisse, die sich aus den Prozesstheorien für die Mitarbeiterführung ergeben, bestehen darin, dass Führungskräfte gemeinsam mit den Mitarbeitern realisierbare Ziele vereinbaren, Optionen eröffnen, die zu diesen Zielen führen und Freiräume bezüglich der Mittelwahl zur Zielerreichung gewähren sollten.<sup>145</sup>

Als Kristallisationspunkt für die Entwicklung humanistischer Organisationstheorien sind die Hawthorne-Experimente und die von ihnen ausgehende Human-Relations-Bewegung von Bedeutung.<sup>146</sup>

Die Hawthorne-Experimente zeigen, dass ein verstärktes Gruppen- und Zusammengehörigkeitsgefühl zu einer Erhöhung der Arbeitszufriedenheit und auch zu nennenswerten Produktivitätssteigerungen führen kann.<sup>147</sup> Eine der Kernaussagen des Human-Relations-Ansatzes ist, dass eine effiziente Organisation ohne Berücksichtigung der sozialen Bedürfnisse bei der Gestaltung von Arbeitsstruktur und Führungsempfehlungen nicht zu erreichen ist.<sup>148</sup>

Auf Basis dieser Erkenntnisse gestaltet McGregor eine geschlossene Theorie der Integration von Individuum und Organisation.<sup>149</sup> McGregor bewertet die klassische Organisationstheorie kritisch. Sie basiert seiner Meinung nach auf einem inadäquaten Menschenbild, das er mit "Theorie X" bezeichnet.<sup>150</sup> Der Mensch ist nach dieser Theorie arbeits- und verantwortungsscheu. Er ist lediglich an der Befriedigung seiner Grundbedürfnisse interessiert und benötigt Kontroll- und Führungsmechanismen zur Steuerung seiner Arbeit.<sup>151</sup> Dieser Theorie stellt McGregor in Übereinstimmung mit den Auffassungen der humanistischen Psychologie seine Theorie Y gegenüber. Diese orientiert sich an den inhaltsbezogenen Motivationstheorien und geht von der Integration individueller und betrieblicher

---

<sup>141</sup> Empirische Überprüfungen des Arbeitsmotivationsmodells finden sich bei Schmidt/Kleinbeck (Anreiz-faktoren), S. 79 ff. und Fried/Ferries (Model), S. 301 ff. Andere Untersuchungen ergeben, daß kein gesicherter Zusammenhang zwischen Arbeitszufriedenheit und Leistung existiert; vgl. Vroom (Work), S. 181 ff. Auch zwischen Arbeitszufriedenheit und anderen Zielkenngrößen wie Fluktuation und Absentismus bestehen nur geringe Korrelationen; siehe hierzu Gaugler/Martin (Fluktuation), S. 93 ff; Wimmer (Fehlzeiten), S. 164 ff.

<sup>142</sup> Vgl. Heckhausen (Motivation); Porter/Lawler (Performance); Vroom (Work)

<sup>143</sup> Vgl. Antoni (Qualitätszirkel), S. 96

<sup>144</sup> Vgl. Schüler (Organisationspsychologie), S. 215

<sup>145</sup> Vgl. Bühner (Personalmanagement), S. 186 f.

<sup>146</sup> Vgl. z.B. Frese (90 - Organisationstheorie), S. 62 ff.

<sup>147</sup> Vgl. Staehle (Management, 6. Aufl.), S. 33 f.

<sup>148</sup> Vgl. Bühner (Personalmanagement), S. 167

<sup>149</sup> Vgl. Frese (90-Organisationstheorie), S. 64; vgl. zu der Integration von Individuum und Organisation auch Argyris (Integrating); Likert (Management); Golembiewski (Organizations)

<sup>150</sup> Vgl. McGregor (Enterprise), S. 39 ff.

<sup>151</sup> Vgl. v. Rosenstiel (92a-Organisationspsychologie), S. 372

Zielsetzungen in die Führungskonzeption aus. Der Mensch ist nach dieser Theorie an der Arbeitsleistung interessiert, zur Übernahme von Verantwortung bereit und bei einer Ziel-Identifikation zur Selbstkontrolle fähig. Des weiteren besitzen Mitarbeiter Kreativität und Einfallsreichtum und sind lernfähig.<sup>152</sup> Daraus leitet McGregor Forderungen an das Management ab, die Ausgestaltung der Arbeitsorganisation und des Führungsverhaltens in der Art vorzunehmen, dass der Mitarbeiter seine persönlichen Ziele erreichen kann, indem er sein Arbeitsverhalten auf die Unternehmensziele ausrichtet und gleichzeitig Spielraum zur Selbstkontrolle besitzt.<sup>153</sup> Das Bild von sich selbstverwirklichenden Menschen stützt die Forderung nach verstärktem Einsatz von Gruppenstrukturen und partizipativem Führungsverhalten<sup>154</sup>

"Die psycho- und soziologische Gruppenforschung hat sich bislang sehr wenig mit den Strukturen und Gesetzmäßigkeiten von Arbeitsgruppen befaßt".<sup>155</sup> Die Gruppenforschung hat zahlreiche Befunde aus der Sozialpsychologie der 40er und 50er Jahre und der Analyse von Kleingruppen übernommen<sup>156</sup>, die aber nicht ohne Modifikation auf Arbeits- und Problemlösungsgruppen oder gar crossfunktionalen Teams in Organisationen zu übertragen sind.<sup>157</sup> Einige zentrale Ergebnisse der Gruppenforschung sind jedoch für die Gestaltung von Gruppenkonzepten relevant.

Durch die intensive Beschäftigung mit dem Thema der optimalen Gruppengröße haben sich folgende Erkenntnisse ergeben: Mit zunehmender Mitgliederzahl steigt die Anzahl möglicher Interaktionen rapide an,

- ⇒ Beteiligungschancen sinken,
- ⇒ die Integration nimmt ab und
- ⇒ die Bildung von Subgruppen wird verstärkt.<sup>158</sup>

Bei komplexen Aufgaben empfiehlt sich eine Gruppengröße von fünf bis sechs Mitarbeitern (bei repetitiven Aufgaben können größere Gruppen gebildet werden).<sup>159</sup> Grundsätzlich gilt, dass mit steigender Gruppengröße die Gruppenkohäsion<sup>160</sup> und die Zufriedenheit der Mitglieder sinkt.<sup>161</sup> Eine hohe Kohäsion führt zu einer

- verringerten Streubreite der Leistung,
- Erhöhung der Aufgabenkoordination und
- Reduzierung der Aggressionen.

Gleichzeitig kann ein starker Gruppenzusammenhalt die Selbständigkeit, Eigenverantwortlichkeit und die Intergruppenkooperation reduzieren.<sup>162</sup> Die Gruppenkohäsion ist aber keineswegs alleiniger Grund erhöhter Gruppenleistung. In der sozialpsychologischen Literatur werden Normen von Mitarbeitern als Standards betrachtet, die das Gruppenhandeln regulieren, Unsicherheiten reduzieren und als tradierte Problemlösungsmechanismen verstanden werden<sup>163</sup> Eine empirische Begründung für den Zusammenhang zwischen Normen

152 Vgl. McGregor (Leadership), S. 15 ff.

153 Vgl. McGregor (Leadership), S. 47 ff.

154 Vgl. Bühner (Personalmanagement), S. 171

155 Kandaouoff (Gruppenarbeit), S. 13

156 Vgl. für einen Überblick: Crott (Interaktion); Schneider (Kleingruppenforschung); Brown (Group-Processes)

157 Vgl. Katz/Kahn (Organizations)

158 Vgl. Wiswede (Gruppen), Sp. 738.

159 Vgl. Brandstätter (Problemlösen), S. 520

160 Die Attraktivität einer Gruppe für ihre Mitglieder wird als Gruppenkohäsion bezeichnet.

161 Vgl. v. Rosenstiel 1993, S. 330; eine zusammenfassende Darstellung bei der Suche nach der optimalen Gruppengröße findet sich bei v. Rosenstiel (Verhalten).

162 Vgl. Titscher (Gruppenforschung), Sp. 1019

163 Vgl. Titscher (Gruppenforschung), Sp. 1019

und Leistung scheint nicht nachweisbar.<sup>164</sup>

Die Klärung der Frage, ob ein Problem oder eine Entscheidung in Einzel- oder Gruppenarbeit zu lösen ist, hängt von mehreren Kriterien ab.<sup>165</sup> Als Determinanten der Gruppenleistung gelten

- die Gruppengröße
- die Gruppenstruktur (Rollendifferenzierung, Kommunikationsstruktur, Homogenität / Heterogenität der Gruppe bezüglich ihrer Zusammensetzung)
- das Gruppenklima (Gruppenkohäsion und Zielvereinbarung) und
- die Art der Aufgabe.

Steigerungsfähigkeiten der Teamleistung entstehen durch die motivierende, stimulierende und kontrollierende Funktionen der Anwesenheit anderer, die jedoch in anderen Fällen den Leistungsvorteil des Teams aufgrund von Koordinationsschwierigkeiten und Ängsten mindert.<sup>166</sup> Die Überlegenheit von Gruppen ist in Laborexperimenten nachgewiesen worden, es fehlt jedoch eine empirische Falsifizierung.<sup>167</sup>

Teamorientierte Führungstheorien liefern Erklärungsansätze für die Steuerung innerhalb von Gruppen.<sup>168</sup> Insbesondere in Konfliktsituationen, die sich bei einer verstärkten Zusammenarbeit und Kooperation zwischen einzelnen Teammitgliedern oder zwischen Gruppen und indirekten Abteilungen ergeben können, sind die Leiter der Gruppen gefordert.

Eine Bildung von Arbeitsgruppen kann die Distanz zu Nichtmitgliedern vergrößern - Interessengegensätze erhöhen die Wahrscheinlichkeit von Intergruppenkonflikten.<sup>169</sup> Gruppenkonflikte sind Interaktionskonflikte, deren Ursachen vielfältiger Natur sein können.<sup>170</sup> Zwischen struktur- und verhaltensinduzierten Konflikten kann hier unterschieden werden. Strukturinduzierte Konflikte sind bereits in der Aufbauorganisation, der Kommunikations- und der Rollenstruktur angelegt; verhaltensinduzierte Konflikte beruhen auf unterschiedlichen Werthaltungen, Interessenlagen und Wahrnehmungen.<sup>171</sup>

Ein Effekt von Konflikten kann das Entstehen von Koalitionen sein. Unterschiedliche Modelle der Koalitionsbildung sind hier zu betrachten. Nach Cole bildet sich diejenige Koalition, die mit Sicherheit die Restgruppe beherrschen kann; nach Messe entsteht eine Koalition aus Mitarbeitern, die die effizientesten Beiträge erwirtschaftet haben; nach Schneider diejenige, deren Gruppenmitglieder ähnliche Eigenschaften oder Merkmalsdimensionen besitzen; nach Komorita diejenige, in der schwache Partner dazu tendieren, sich stärkeren anzupassen.<sup>172</sup>

Die Konkurrenz zwischen verschiedenen Arbeitsgruppen kann neben positiven auch negative Auswirkungen auf die Produktivität eines Unternehmens haben.<sup>173</sup> Zur Reduzierung von Intergruppenkonflikten sind bspw. gemeinsame Zielsetzungen, Erhöhung der Kontakte, komplementäre Aufgabenstellungen, gemeinsame Veranstaltungen, Rollenumkehrungen und

<sup>164</sup> Vgl. Titscher (Gruppenforschung), Sp. 1022; Wiswede (Gruppen), Sp. 751

<sup>165</sup> Eine Darstellung der Kriterien wie Qualität der Entscheidung, Zeitbedarf, Akzeptanz, Zufriedenheit der Betroffenen mit der Gruppenentscheidung, Zeitdauer findet sich bei v. Rosenstiel (92a-Organisationspsychologie) S. 329 f.

<sup>166</sup> Vgl. Wiswede (Gruppen), Sp. 750

<sup>167</sup> Vgl. Kandouff (Gruppenarbeit), S. 15

<sup>168</sup> Zu den gruppenorientierten Führungstheorien vgl. Reber (Führungstheorien), Sp. 989-991

<sup>169</sup> Vgl. Witte/Ardelt (Gruppenarten), S. 463

<sup>170</sup> Vgl. Wiswede (Gruppen), Sp. 746; Filley (Conflict); Naase (Organisation); Crott (Interaktion)

<sup>171</sup> Vgl. Wiswede (Gruppen), Sp. 746

<sup>172</sup> Vgl. Cole (Examination)

<sup>173</sup> Vgl. Sherif (Group)

Rotationsverfahren innerhalb von Gruppen zu empfehlen<sup>174</sup>

### 3.4.1.2 Organisationskommunikation und innerbetriebliche Public Relations

Die Organisationskommunikation hat sich vor allem im anglo-amerikanischen Raum als ein eigenständiges Forschungsfeld etabliert.<sup>175</sup> Mit der Entwicklung der Human-Relations-Modelle<sup>176</sup> verlagerte sich die Forschung auf die Analyse sozialer Gruppen. Von besonderer Bedeutung war die Entwicklung von Kommunikationstechniken, die in der Lage sind, gruppensdynamische Prozesse zu beeinflussen und zu steuern. Anfang der 60er Jahre stand die Analyse organisationsinterner Kommunikationsvorgänge im Vordergrund. Hierbei waren und sind vor allem

- die Analyse von Kommunikationsstrukturen und -inhalten,
- die Auswirkungen der Unternehmenskultur auf Zufriedenheit, Motivation und Identifikation von Mitarbeitern sowie
- die Analyse von Trainings- und Organisationsentwicklungsprozessen von großem Interesse.<sup>177</sup>

Später erweiterte sich das Forschungsgebiet um eine externe Sichtweise. Kommunikationsformen aus der Werbung und Public Relation<sup>178</sup> gewannen an Bedeutung. Greenbaum beispielsweise unterscheidet zwischen Kommunikation in Organisationen und Kommunikation zwischen Organisationen.<sup>179</sup> Daraufhin begann Anfang der 70er Jahre die Entwicklungsphase des Pluralismus, zu der die modernistischen, naturalistisch-historischen und kritischen Ansätze zählen, die eine anhaltende Aktualität genießen.<sup>180</sup>

Das Forschungsziel modernistischer Ansätze ist die Steuerung und Vorhersage von Kommunikationsprozessen. Organisationen werden hier als zielorientierte Systeme verstanden. Die Kommunikation stellt ein Mittel zur Zielerreichung dar und dient der Übermittlung aufgabenbezogener Informationen, die nicht nur Top-down, sondern auch aufwärtsgerichtet verlaufen können. Historisch naturalistische Ansätze beschreiben Kommunikationsprozesse auf der Basis unternehmenskultureller Überlegungen.<sup>181</sup> Organisationen sind in diesem Zusammenhang als „Beziehungsgeflecht von symbolischen Kommunikations- und Interaktionsprozessen,“<sup>182</sup> zu sehen. Kritische Ansätze reflektieren Kommunikationsprozesse aus Sicht des betroffenen Individuums. Unternehmen dienen der Maximierung materieller Interessen und Ressourcen, deren Nutzen ausschließlich dem Management zugute kommt und weniger den einzelnen Individuen. Organisationen werden als durch Konflikte und Interessengegensätze gekennzeichnete Systeme verstanden. Um bestehende Verhältnisse aufrechtzuerhalten, kann im Verständnis der "Kritiker" Kommunikation auch der Verschleierung von Konflikten und Interessengegensätzen dienen.<sup>183</sup>

Inzwischen verstehen viele Autoren Mitarbeiterinformation inzwischen als eine typische PR-

---

<sup>174</sup> Vgl. Tajfel (Kategorisieren), S. 345 ff; Johnson (Role), S. 135 ff.

<sup>175</sup> Vgl. Armbrecht (Public Relations), S. 77 ff.

<sup>176</sup> Vgl. Staehle (Management, 6. Aufl.), S. 32 ff.

<sup>177</sup> Vgl. Armbrecht (Public Relations), S. 80 f.

<sup>178</sup> Vgl. Meffert (Unternehmensführung), S. 374 f.

<sup>179</sup> siehe hierzu Danowskis Klassifikation der Aufgabengebiete der Organisationskommunikation: Danowski (Infographics), S. 385 ff.

<sup>180</sup> Vgl. Armbrecht (Public Relations), S. 82 ff.

<sup>181</sup> Vgl. Smircich/Calás (Culture), S. 228 ff.

<sup>182</sup> Heinen (Unternehmenskultur), S. 1 ff.

<sup>183</sup> Vgl. Redding/Tompkins (Communication), S. 5 ff.

Funktion.<sup>184</sup> Für Bland bedeutet Mitarbeiterinformation eine Steigerung der Profitabilität, welche zu Kostenreduzierungen, zur Steigerung der Teilhabe, Motivation und Identifikation und dadurch auch zu Qualitätsverbesserungen für den Kunden führt.<sup>185</sup> Daly und Korinek stellen Kommunikationswirkungen in den Vordergrund. Hiernach bewirkt die Mitarbeiterinformation „employee satisfaction with job, supervisor, and tue total organization (and) employee performance on the job - productivity, output, absenteeism, work performance or turnover“<sup>186</sup>

### 3.4.1.3 Organisationales Lernen

Ansatzpunkte für die Förderung von Lernprozessen liefern Lerntheorien, wobei sie jeweils unterschiedliche Schwerpunkte setzen.<sup>187</sup> Organisatorisches Lernen lässt sich in einer ersten Entwicklungsstufe als das Lernen einer Elite verstehen.<sup>188</sup> Aufgrund der positiven Korrelation zwischen Macht und Lernen hat das in individuellen Lernprozessen erworbene Wissen der Mächtigen die größte Chance, in Entscheidungsprozesse einzufließen.<sup>189</sup> Eine zweite Entwicklungsrichtung versteht unter organisatorischem Lernen die Veränderung eines von allen geteilten Wissens.<sup>190</sup> Organisationen werden als pluralistische Systeme verstanden, die neben einem geteilten Wissen auch über eine große Menge kontextspezifischen Wissens verfügen, welches auf einzelne Subkulturen beschränkt bleibt.<sup>191</sup> Die dritte Richtung versteht organisatorisches Lernen als die Nutzung, Veränderung und Fortentwicklung der organisatorischen Wissensbasis.<sup>192</sup> Damit rücken vorhandene Wissensbestände und Veränderungen des verstreuten Wissens in den Mittelpunkt von Lernprozessen. Organisatorisches Lernen wird mit einer Erhöhung der Effizienz organisatorischen Handelns bzw. des Problemlösungspotentials gleichgesetzt.<sup>193</sup> Argyris und Schön unterscheiden in diesem Zusammenhang zwischen "singleloop-learning"<sup>194</sup>, das die Ziele und den organisatorischen Kontext als gegeben betrachtet und allein zum Einsatz effizienter Mittel führt, und "double-loop-learning"<sup>195</sup>, als ein Lernen des Lernens, das die Rahmenbedingungen und die Lernfähigkeit selbst verändert. Organisatorisches Lernen kann auch als "Adaption an die Umwelt" oder als "Lernen aus Erfahrung" begriffen werden. Hedberg und andere Autoren betonen, daß Organisationen in der Auseinandersetzung mit ihrer Umwelt Lernerfahrungen machen.<sup>196</sup> Damit wird allerdings nur ein Teil der relevanten Lernprozesse erfasst. Es besteht zudem die Gefahr, dass die aktive kreative Anpassung verloren geht.<sup>197</sup> Die Mehrheit der Autoren verbindet organisatorisches Wissen mit der Veränderung von Wissensstrukturen in

184 Vgl. Armbrrecht (Public Relations), S. 66 ff.

185 Vgl. Bland (Employee), S. 17

186 Daly/Korinek (Communication), S. 248; weitere Definitionen und Ausführungen zur innerbetrieblichen PR finden sich bei Leitner (Öffentlichkeitsarbeit), S. 77 ff; Gray (Managing), S. 93 f. und Kalmus/Claasen (Zielgruppe), S. 186

187 Vgl. Duncan/Weiss (Learning), S. 78. Ein Überblick über die einzelnen mikro- und makroorganisationalen Lerntheorien findet sich bei Reber (Lernen), Sp. 1240 ff.

188 Diese Sichtweise geht davon aus, dass Organisationen Systeme sind, in denen sich eine dominante Koalition hervorgeraten hat, die die Organisation beherrscht; vgl. Kirsch (Organisation), S. 147

189 Diese Begriffsdefinition vernachlässigt den Aspekt von Hayek, der betont, daß sich ein Großteil des hand-lungsorientierten Wissens verstreut und häufig in nichtsprachlicher Form bei den einzelnen Organisations-mitgliedern findet. Betrachtet man ferner Führung als Guidance", dann wird deutlich, dass sich der Einfluß von Führungseliten mit steigender Komplexität mehr und mehr auf die Zulassung selbstorganisierender Prozesse verlagern wird; vgl. Knyphausen (Systeme), S. 322 ff.

190 Vgl. den Überblick von Kasper (Organisationsstruktur)

191 Vgl. Kirsch (Organisation), S. 938 ff.

192 Vgl. Kirsch (Führungslehre), S. 617

193 Vgl. Duncan/Weiss (Learning), S. 81 ff; Fiol/Lyles (Learning), S. 803; Rieckmann/Sievers (Lernen), S. 263

194 Vgl. Argyris/Schön (Organizational Learning), S. 29

195 Vgl. Argyris/Schön (Organizational Learning), S.140. Zu berücksichtigen ist, dass der Erwerb und die Realisierung effizienzerhöhenden Wissens zeitlich auseinanderfallen können; vgl. auch Duncan/Weiss (Learning), S. 85

196 Vgl. Hedberg (Organizations), S. 3

197 Vgl. König (Anpassung), S.30.

Organisationen.<sup>198</sup>

Lerntheorien liefern die konzeptionellen Grundlagen und Ansatzpunkte, die die Wichtigkeit von Gruppenarbeit und Teammanagement als Elemente einer lernenden Organisation herausstellen. Dynamische Organisationskonzepte sind durch das hohe Ausmaß an Selbstorganisation und Selbststeuerung der Gruppen und den verbesserten Kommunikations- und Kooperationsstrukturen besonders geeignet, interaktive Lernprozesse zu fördern. Gruppenmitglieder können sich gegenseitig zum Lernen motivieren, Wissen erwerben und vom Erfahrungsaustausch mit anderen profitieren. Die Ausbildung der Methoden- und Sozialkompetenz bildet die Basis für gegenseitige Qualifizierungs- und interaktive Lernprozesse.

#### 3.4.1.4 Ingenieurwissenschaftliche Forschungen zur Fabrikgestaltung

Neuere Veröffentlichungen zur Fabrikorganisation behandeln dynamische Organisationsmodelle im Kontext von "Lean Production"<sup>199</sup>, "Fraktale Fabrik"<sup>200</sup> und "Kaizen-Konzepten"<sup>201</sup>. Ein Grundgedanke ist, dass durch den Einsatz von Gruppenarbeit und Teammanagement eine Reduzierung der Hierarchieebenen möglich ist. Es geht nicht nur um veränderte Organisationsstrukturen und neue technische Dimensionen, sondern der Mensch, seine Motivation und sein Verhalten stehen im Vordergrund.<sup>202</sup> Die Mitarbeiter sind verantwortlich für die Arbeitsergebnisse. Auf diese Weise wird die Motivation der Mitarbeiter und die Identifikation mit dem Arbeitsbereich und dem Unternehmen gesteigert. Zentrale Merkmale von Lean Production sind die Nutzung des Problemlösungspotentials, Teamarbeit, eine Ausdehnung der Informationsgrundlage und ein durchgängiger Informations- und Kommunikationsfluß. Zahlreiche Veröffentlichungen verdeutlichen die neuen Produktionskonzepte und zeigen insbesondere die Wirkungsweise der Gruppen- und Teamarbeit auf.<sup>203</sup>

### 3.4.2 Funktionsüberschneidendes Management

Die Forderung nach 'Beherrschung des vorgelagerten Prozesses' (Upstream Management) initiiert die intensive Einbindung von Händlern, Lieferanten und anderen Partnern in organisatorische Überlegungen. Da eine kontinuierliche Verbesserung in Problembereichen wie Kostenmanagement, Qualitätssicherung, Programmsteuerung etc. ansetzen muss, entstand unter ihrem Einfluss der Ansatz des funktionsüberschneidenden Managements. Dabei arbeiten die verschiedenen Beteiligten diesseits und jenseits von Schnitt- bzw. Kommunikationsstellen funktionsüberschneidend zusammen.

Die Schnitt- bzw. Kommunikationsstelle findet aber nicht nur überbetrieblich eine neue Beachtung.<sup>204</sup> Auch im Sinne einer internen Kunden-Lieferanten-Beziehung bekommt sie ein erweitertes Gewicht.

<sup>198</sup> Vgl. Duncan/Weiss (Learning), S. 86; Argyris und Schön beziehen sich auf Handlungstheorien; vgl. Argyris/Schön (Organizational Learning).

<sup>199</sup> Vgl. z.B. Wildemann (95d-Lean), (95e-Lean), (93a-Lean), (93b-Lean), (94c-Lean); Pfeiffer/Weiß (Lean-Management)

<sup>200</sup> Vgl. z.B. Warnecke (Fraktale Fabrik)

<sup>201</sup> Vgl. Imai (Kaizen)

<sup>202</sup> Vgl. Hartz (Arbeitsplatz), S. 113 ff.

<sup>203</sup> Vgl. etwa Antoni (93-Gruppenarbeit); Antoni (94a-Gruppenarbeit)

<sup>204</sup> Ehemals war der Begriff 'Schnittstelle' eher negativ belegt. Es wurde gar die Forderung nach Schnittstellenminimierung laut.

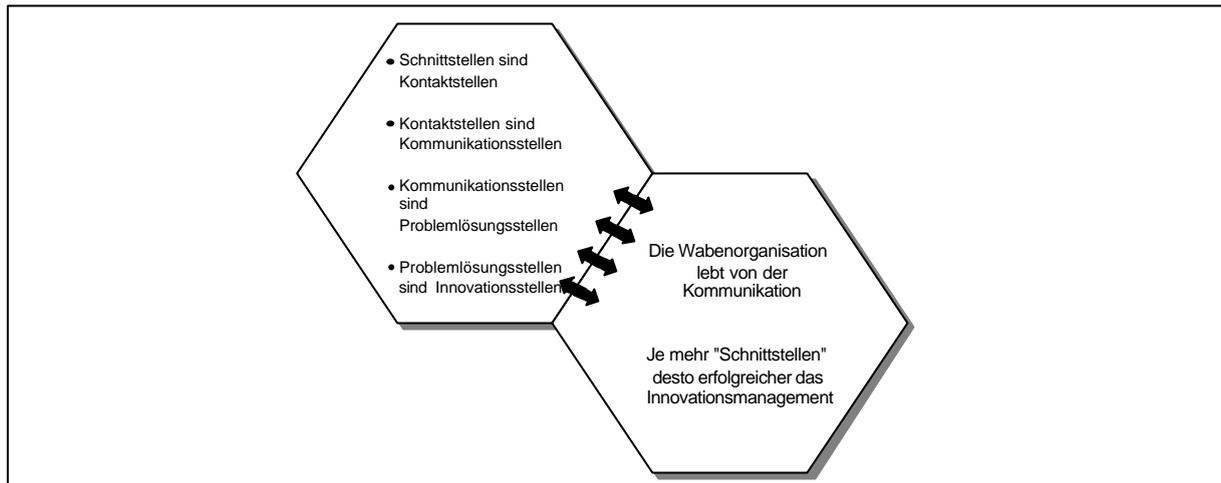


Abbildung 15: Schnittstellen = Basis der Verbesserung

"Viele Qualitätsprobleme resultieren aus einem ungenügend abgestimmten Zusammenwirken verschiedener Bereiche."<sup>205</sup> Hier handelt es sich um Schnittstellenprobleme. Schnittstellen ergeben sich als Folge der Arbeitsteilung zwischen und innerhalb von Abteilungen. Hierbei lässt sich die Arbeitsteilung im Hinblick auf ihre horizontale und vertikale Ausprägung unterscheiden. Während sich die horizontale Arbeitsteilung auf die laterale Abwicklung von Arbeitsprozessen mit dem Ziel der unmittelbaren Aufgabenerfüllung richtet, knüpft die vertikale Arbeitsteilung an die hierarchische Gliederung der Organisation und damit an die vertikal verlaufenden mittelbaren Entscheidungs- und Informationsprozesse an.<sup>206</sup> Die Schnittstellen bringen in traditioneller Sicht sowohl sachliche Verluste und Abweichungen als auch zeitliche Verzögerungen bei der prozessorientierten Aufgabenerledigung mit sich.

Doch die Nahtstellen haben eine wichtige Funktion im betrieblichen Ablauf, denn hier wird Leistung sichtbar. Hier wird der Erlebnisbereich der Mitarbeiter angesprochen. "Sie sehen stets, dass ihre Arbeit Sinn macht".<sup>207</sup>

Ein Leitsatz dynamischer Unternehmen ist das Niederreißen der Barrieren zwischen den Organisationseinheiten'. Dies trifft insbesondere auf die Unternehmen zu, die in der Vergangenheit unter großen internen Spannungen litten. Sie erkennen im funktionsüberschneidenden Management einen entscheidenden Entwicklungsschritt. Dies soll aber nicht heißen, daß die einzelne Organisationseinheit zurückstecken muss - im Gegenteil - jede Abteilung bzw. jedes Center soll stark genug sein, um von den Vorteilen des „Schnittstellenmanagements“ profitieren zu können.

Indem sich die TQM-Philosophie über das gesamte Unternehmen ausbreitet, fördert sie die horizontalen und vertikalen Beziehungen zwischen den verschiedenen Ebenen der Organisation und ermöglicht dadurch eine unternehmensweite und darüber hinaus intensiv betriebene Kommunikation.

<sup>205</sup> Wunderlich (Organisationsstrukturen), S. 64

<sup>206</sup> Vgl. Bleicher (Organisation, 2. Aufl.)

<sup>207</sup> Kille (Lieferzeit), S. 418

Verbesserte Kommunikation sowie effizientere Verarbeitung und Rückmeldung von Informationen zwischen verschiedenen Hierarchieebenen sind nur zwei von vielen Vorteilen. Die TQM-Philosophie konzentriert nicht nur verschiedene Interessen auf ein gemeinsames Ziel, sondern macht auch allen den Wert von Informationen bewusst. So wird das oft mit negativem Beigeschmack genannte 'Schnittstellenproblem' zum Schnittstellenmanagement - noch besser genannt zum Kommunikationsstellenmanagement.

Die üblichen Organigramme von Unternehmen ähneln Baumstrukturen oder Familienstammbäumen. Malik fragt kritisch: "Funktionieren Unternehmungen wegen oder trotz ihrer Organigramme?"<sup>208</sup> Denn die normale Organisation und damit der technomorphe Aspekt der Struktur zwingt die Führungskräfte oft geradezu, sich 'realitätsfremd' zu verhalten. Sie 'dürfen' - zumindest offiziell nach Organigramm - nicht über ihre Bereichsgrenzen hinausdenken.

"Dies ist selbstverständlich der betriebswirtschaftlichen Organisationslehre seit langem klar gewesen"<sup>209</sup>, und sie entwickelte die informelle Organisation. Was im funktionsüberschneidenden Management der Unternehmensarchitektur verwirklicht wird, geht jedoch weit über die informelle Struktur hinaus. Funktionsüberschneidendes Agieren und Netzwerk-Handeln bedeutet, dass die einzelne Person für alles verantwortlich ist, was für ihre Resultate entscheidend ist - unabhängig davon, ob formelle oder informelle Strukturen vorgegeben sind.

Die traditionellen Organigramme sind als bildhafte Darstellungsform wenig aussagekräftig. Sie visualisieren nicht die tatsächlichen Funktionszusammenhänge, sondern simplifizieren die oftmals komplexe Struktur. Fordert man beispielsweise Führungskräfte auf, ihren Arbeitszusammenhang darzustellen, erfolgt i.d.R. im ersten Schritt eine gedankliche Durchdringung der Struktur. Im zweiten Schritt ergibt sich oftmals ein aktiver Selbstorganisationseffekt in dem Sinne, dass Netzwerke mit struktureller Redundanz entstehen.

Redundanz wird aber in der traditionellen Organisationslehre als überflüssig und als Rationalisierungspotential verstanden. "Aus den Systemwissenschaften und aus der Biologie wissen wir aber sehr genau, dass Redundanz eines der entscheidenden Prinzipien für die Funktionssicherheit eines Systems ist. Dies ist heute in der Technik völlig unbestritten und wird systematisch genutzt. Niemand würde wohl in ein Flugzeug einsteigen, wenn er nicht wüßte, daß eine ganze Reihe von Systemen, von Bordcomputern bis zu den Triebwerken, mehrfach, also redundant ausgelegt sind."<sup>210</sup>

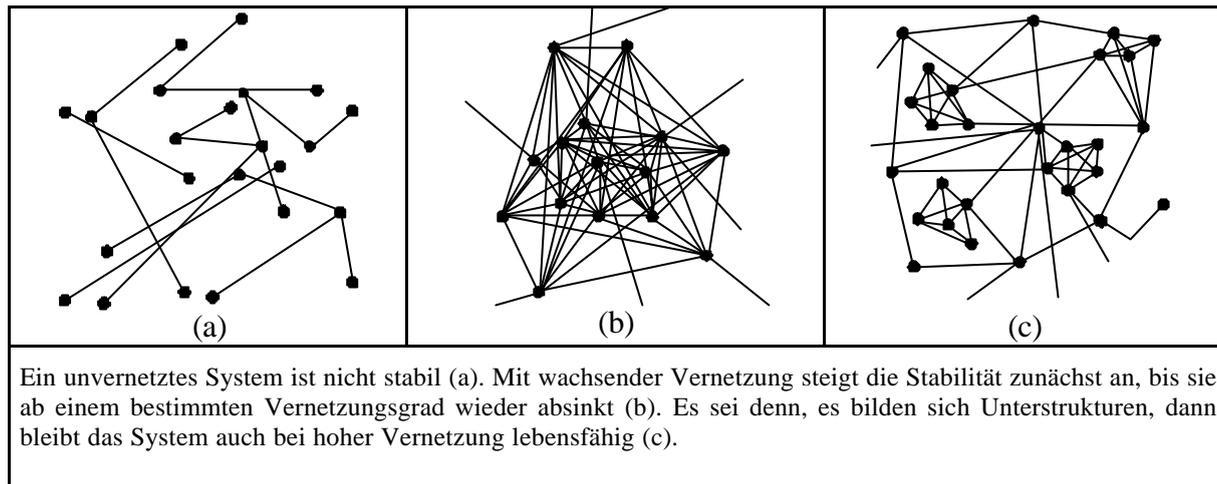
Auf Grundlage dieser Überlegungen kommt die dynamische Unternehmensarchitektur zu keineswegs beliebig verknüpften, sondern durch Aufgaben und Kunden-Lieferanten-Verhältnisse gesteuerten Netzwerkstrukturen.

---

208 Malik (Prozeßmanagement), S. 95

209 Malik (Prozeßmanagement), S. 97

210 Malik (Prozeßmanagement), S. 97

Abbildung 16: Vernetzung in Systemen und von Systemen<sup>211</sup>

### 3.4.3 Center-Organisation

Es kommt entscheidend darauf an, die Geschäftsprozesse als Dienstleistungsfunktion zum Markt und zum Kunden hin zu organisieren, sie entsprechend zu optimieren und dabei die Verantwortung in der Prozesskette klar zu regeln. Besonders neuralgisch waren hierbei die Schnittstellen zwischen den Funktionsbereichen der traditionellen Organisation mit ihren Interessenkonflikten und dem Betonen von Zuständigkeiten und Macht dort, wo vom Prozess her Beratungskompetenz, Dienstleistungsorientierung und Gesamtoptimierung gefordert sind.

Die logische Weiterentwicklung der Aufbauorganisation mit Wertorientierung und TQM-Philosophie mündet in der "Center-Organisation".

Um die Dynamik der Aufbauorganisation eines Unternehmens wirkungsvoll nutzen und leben zu können, muss sie in überschaubare Waben/Organisationseinheiten in teilautonome Subsysteme gegliedert werden. Diese Waben stehen in vielseitiger Kommunikation zueinander.

Die Beziehung zwischen Gesamtunternehmen und Subsystemen muss sehr flexibel gestaltet sein.

Klassische Formen teilautonomer Subsysteme sind Cost- und Profit-Center, Divisionen, Geschäftsbereiche und strategische Geschäftseinheiten, die i.d.R. rechtlich im Unternehmen voll integriert sind.

Dynamische Unternehmen zeichnen sich dadurch aus, dass sie bewusst organische Konzepte entwickeln, die multiplizierbar sind - die transferierbar sind auf andere Märkte, andere Regionen und auf andere Produktgruppen. Kleine autonome Einheiten lassen sich im Rahmen der Systemmultiplikation relativ einfach vervielfachen, ohne die Unternehmensspitze mit unverhältnismäßigem Komplexitätszuwachs zu belasten. Bei der Multiplikation von Subsystemen werden lediglich die entscheidenden Funktionen standardisiert. In allen anderen

<sup>211</sup> Quelle: Vester (Neuland)

Komponenten wird dem dezentralen Management ein großer Handlungsspielraum zugestanden.

Als Beispiele für neuzeitliche Subsysteme seien an dieser Stelle die im Rahmen des Venture-Managements propagierten Formen des Greenhouse, Spin-out, Yeastbud und Skunk Work erwähnt.<sup>212</sup> So wurde z.B. bei IBM das Projektteam zur Entwicklung des Personal Computers nicht am Hauptsitz im Staate New York angesiedelt, sondern einer Division fernab in Florida angegliedert. Frei von kulturellen und organisatorischen Zwängen konnte das Projekt nach nur 18 Monaten erfolgreich abgeschlossen werden.

#### 3.4.3.1 Greenhouse

Ein Greenhouse ist eine unternehmenseigene Holdinggesellschaft für interne, innovative Geschäftsvorhaben. Es nimmt die Rolle eines Venture-Kapitalisten ein. Als eigene Division hat es den Auftrag, interne Entwicklungen zu fördern, die entweder Profitquellen für andere Geschäftsbereiche werden oder sich zu einem eigenständigen Center entwickeln können.

#### 3.4.3.2 Spin-out

Ein Spin-out ist ein Unternehmensbereich, der aus der Organisation ausgegliedert wird. Neben der schon bestehenden Kostenverantwortung wird dem Spin-out zusätzlich die autonome Ertragsverwaltung übertragen.

#### 3.4.3.3 Yeastbud

Ein Yeastbud arbeitet auftragsweise als Projektteam, um divisionale Technologien zu erweitern, sie in neue Produkte zu transferieren oder mit diesen in neue Märkte einzudringen. War das Projektteam erfolgreich, kann es als eigene Division bzw. als Wertschöpfungs-Center fortbestehen oder es wird wieder integriert.

#### 3.4.3.4 Skunk Work

Ein Skunk Work ist eine organisatorische und räumliche Ausgliederung von Fertigungs- und Entwicklungsaktivitäten der Muttergesellschaft. Durch eine geringe Kontrolle und eine weitgehende Autonomie wird bewusst die Entwicklung einer innovationsorientierten Eigenkultur gefördert.

#### 3.4.3.5 Wertschöpfungs-Center

Neben der Schaffung neuzeitlicher und auf strategische Innovation ausgerichteter Subsysteme gliedern dynamische Unternehmen ihre Hauptaktivitäten nach ihrer Wertschöpfung in eine dezentrale Center- oder Segment-Struktur. Diese ist ständigen technologischen, marktbedingten, gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Veränderungen unterworfen und hat so die stetige Weiterentwicklung der Organisationseinheit zum Ziel.

Das Wertschöpfungs-Center bzw. -Segment bietet seine Produkte und Dienstleistungen konform der TQM-Philosophie am unternehmensinternen und -externen Markt an. Es steht damit zu jeder Zeit im Wettbewerb mit anderen Anbietern. Es wird versucht, die Verschwendung zu eliminieren und wertschöpfungsunterstützende Tätigkeiten werden auf ein erträgliches Maß, d.h. auf die für die optimale Wertschöpfung unbedingt notwendige Ausprägung reduziert.

---

<sup>212</sup> Vgl. Pümpin/Imboden (Dynamik), S. 49

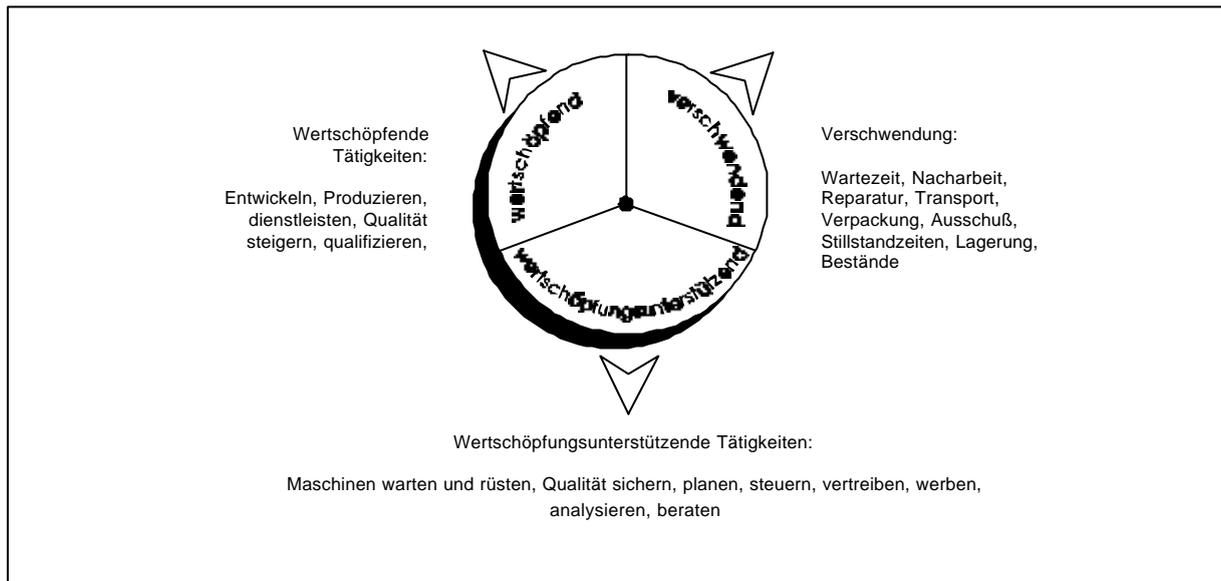


Abbildung 17: Wertschöpfungsanteile am Unternehmensprozess

Während die Segment-Struktur einige wenige Zentralfunktionen wie z.B. Kostenrechnung, Personalwirtschaft, Marketing etc. bestehen lässt, integriert die reine Center-Struktur alle dienstleistenden Funktionen in die Subsysteme.

Das Wertschöpfungs-Center kann rechtlich als selbständige Tochtergesellschaft geführt werden. Die Stabs- und Dienstleistungsfunktionen der Unternehmensleitung werden auf die strategischen Leitungsaufgaben reduziert, so dass der gesamte Umfang der Wertschöpfungskette Bestandteil des Centers wird.

Dominanter Vorteil der Wertschöpfungscenter-Organisation ist die klar zum einzelnen Produkt zurechenbare Verantwortung des Centers bzw. des Centerleiters. Hieraus entstehen große Autonomievorteile, da sich das Interesse auf die Optimierung sämtlicher Prozesse der Entwicklung, Produktherstellung und des Vertriebs richtet.<sup>213</sup>

Der Center-Leiter ist verantwortlich für die Wertschöpfung und wird streng nach dementsprechenden Kennzahlen bewertet. Dadurch reduzieren sich Stabs- und Führungsfunktionen auf ein sinnvolles Maß. Durch die Einbindung des Center-Leiters in die Strategieentwicklung des Unternehmens erkennt er centerübergreifende Abhängigkeiten für die Umsetzung der Unternehmensstrategie in operative Center-Ziele. Diese muss er bei seinen Entscheidungen ebenso berücksichtigen wie Erkenntnisse aus Markt- und Wettbewerbsanalysen und Veränderungen im Absatz und Beschaffungsmarkt.

Der Center-Leiter verantwortet die Zielerreichung ganzheitlich in allen Komponenten der Wertschöpfung und kooperiert strategiekonform mit anderen Centern, Unterauftragnehmern, Partnern etc. mittels erfolgreicher Formen der Zusammenarbeit. Darüber hinaus leitet er durch Beobachtung der Produkt-, Preis-, Angebots- und Nachfragesituation Maßnahmen für seine Preisgestaltung und Kapazitätsplanung ab, sucht permanent Wettbewerbsvorteile und überprüft die eigene Angebotspalette.

<sup>213</sup> Vgl. Schafmeier (Spannungsverhältnis), S. 55 f.

Zur kontinuierlichen Verbesserung von Abläufen in der Wertschöpfungskette, der Produktqualität seines Angebots (Produkte, Dienstleistungen ...), der Wirtschaftlichkeit und des Informationsmanagements nutzt der Center-Leiter innovative Problemlösungsmethoden. Zur Optimierung seines Centers definiert er Anforderungen an seine Mitarbeiter, verantwortet die Personalbeschaffung und -qualifizierung und fördert die Methoden zur Center-Entwicklung unter Berücksichtigung der technischen, wirtschaftlichen und personellen Notwendigkeiten.

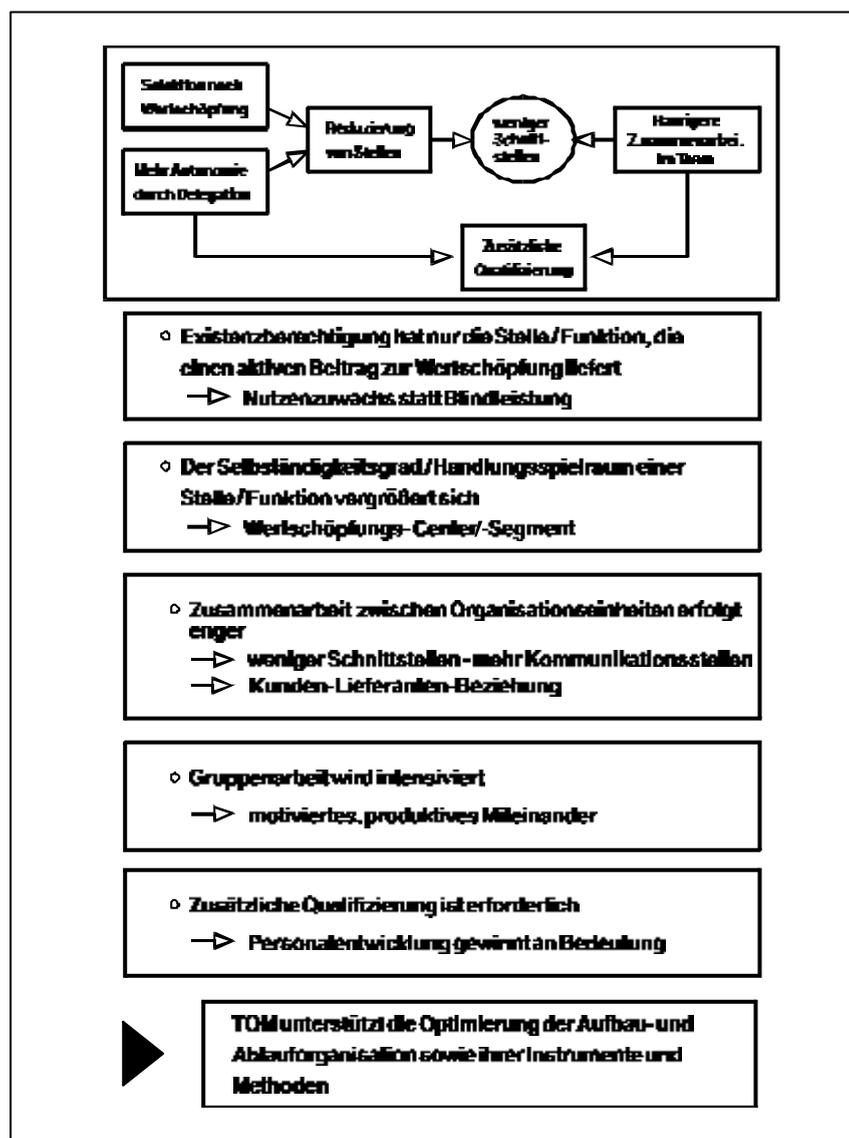


Abbildung 18: Organisatorische Konsequenzen des TQM-Denkens<sup>214</sup>

Die Leiter der teilautonomen Subsysteme führen vollverantwortlich die mit operativen Aufgaben betrauten Mitarbeiter. Im Zentrum des ganzheitlichen Wirkens steht die exzellente Realisierung der Center-Ziele.

<sup>214</sup> Quelle nach: Töpfer/Mehdorn (TQM), S. 25

Um die Center- oder Segmentleiter zu unternehmerischem Verhalten zu bewegen, sind ihnen die entsprechend weitreichenden Kompetenzen zu delegieren. Darüber hinaus sollten sie am erwirtschafteten Erfolg ihrer (Teil-)Unternehmung beteiligt werden.

Solche Subsysteme mit demzufolge hochmotivierten Leitern an der Spitze erweisen sich in der Unternehmenspraxis als außerordentlich schlagkräftig und anpassungsfähig.

Das Wertschöpfungs-Center ist eigenverantwortlicher Bestandteil einer Wertschöpfungskette.

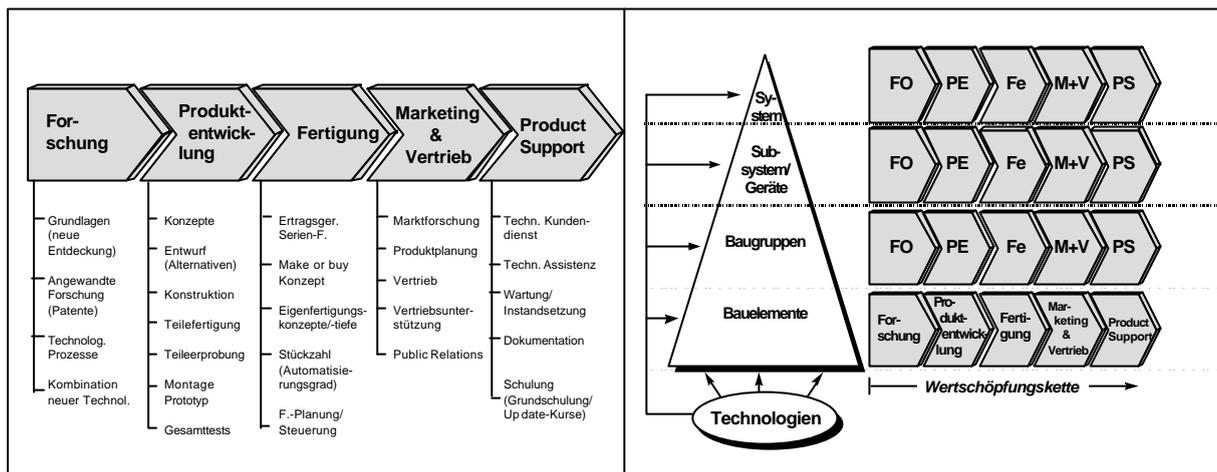


Abbildung 19: Wertschöpfungskette und Stufen der Wertschöpfung<sup>215</sup>

Der Begriff bezeichnet in der mikroökonomischen Theorie die Glieder oder Stufen des Transformationsprozesses, den ein Produkt oder eine Leistung vom Rohstoff bis zur endlichen Verwendung durchläuft. Traditionell haben sich Wirtschaftswissenschaftler darunter Transaktionen zwischen den Gliedern der Kette vorgestellt, die in der Regel als rechtlich selbständige Unternehmen in enger Beziehung zueinander stehen.

Für den Wettbewerbserfolg eines Unternehmens wird die Betrachtung des gesamten Wertschöpfungsprozesses immer wichtiger. Anstelle punktueller Suboptimierung bestimmter Teilbereiche, wird der Versuch unternommen, alle vor- und nachgelagerten Stellen und Organisationsbereiche mit einzubeziehen.<sup>216</sup> Der Lieferant eines Endherstellers ist in der Wertschöpfung vorgelagert. Jedes Unternehmen nimmt eine bestimmte Position entlang der Wertschöpfungskette ein. Der Zulieferer stellt Vorleistungen bereit, das Unternehmen reichert sie an, um dann in der Fertigungskette abwärts den nächsten Akteur zu beliefern.<sup>217</sup> Hierbei ist es gleichgültig, ob es sich um einen weiterverarbeitenden Betrieb oder einen Endverbraucher handelt.

Wertschöpfung vollzieht sich inzwischen auf qualitativ neuen Wegen. Für das Zusammenspiel von Herstellerunternehmen, Lieferanten und Kunden haben sich neue Optionen der Zusammenarbeit gebildet. Der Kunde bekommt spezifische Wünsche erfüllt, hilft gleichzeitig aber auch bei der Produktentwicklung. Der Hersteller wiederum braucht

<sup>215</sup> Quelle: Schmidt-Bischoffshausen (Benchmarking), S. 158

<sup>216</sup> Vgl. Pfeiffer/Weiß (Erfolgsrezept), S. 24

<sup>217</sup> Vgl. Normann/Ramirez (Werte), S. 53 ff.

verlässliche Zulieferer, um mit ihnen bestimmte Aufgabenbereiche der nachgelagerten Produktionsstufen zu erfüllen.

### 3.4.4 Gruppenformen

Als Unterstruktur des Wertschöpfungs-Centers empfiehlt sich die teilautonome Gruppenarbeit, denn

- die Integration verschiedener Funktionen verringert 'Reibungsverluste' durch direkte Kommunikation,
- die Zusammenführung von Menschen erhöht i.d.R. die Motivation,
- die Bündelung der Verantwortung verleiht i.d.R. dem Arbeitsteam Kompetenzzuwachs,
- Das 'Hand-in-Hand-Arbeiten' reduziert i.d.R. den Kosten- und Zeiteinsatz,
- das 'produktive Miteinander' erhöht i.d.R. die Qualifikation des Einzelnen und die Toleranz dem anderen gegenüber.

Die Realisierung erfolgreicher Einführung von Gruppenarbeit wird durch den Rahmen der umfassenden TQM-Strategie gestützt. Z.B. ohne eine Änderung der Führungskultur bleibt Gruppenarbeit eine der vielen isolierten Strategien und Methoden, die von "oben" beschlossen wurden und "unten" realisiert werden sollen.

Das heißt auch:

- Das jeweilige Gruppenarbeitskonzept ist firmenspezifisch, oft sogar werks- bzw. centerbezogen zu erarbeiten (frühestmögliche Einbeziehung der Betroffenen). Es gilt, die Hintergründe bzw. den Sinn der neuen Arbeitsform zu vermitteln: Letztlich ist die Wirkung von Technik und Arbeitsorganisation abhängig davon, wie sie angewandt werden. Das ist wesentlich bestimmt durch die Werthaltungen der Mitarbeiter, die über Sinnvermittlung, Identifikation und Perspektive im Unternehmen (mit)gesteuert werden.
- Wenn TQM, Center-Organisation und Gruppenarbeit lediglich zur Kostensenkung implementiert wird (Gruppenarbeit als verkappte Rationalisierungsstrategie), werden die gleichen Phänomene auftauchen wie bei den "klassischen" Einsparungsstrategien: "Kosmetische Zahlen-Arithmetik", "Problemlösungs-Vermeidungszirkel", oder einfach: wenn das Schreibpapier rationiert wird, wird das letzte Blatt des Blocks hundertfach kopiert.<sup>218</sup>
- Es muss klar und deutlich benannt werden, welche Folgen die Umsetzung von Gruppenarbeit und kontinuierlichem Verbesserungsprozeß haben sollen und werden und was bei Einsparungen durch die Gruppe passieren wird. Die Frage nach der Sicherheit des Arbeitsplatzes bzw. der Beschäftigung im Unternehmen muss beantwortet sein.
- Gruppenarbeit als Arbeitsform ist dann erfolgreich, wenn sie in ein zwischen
  - Unternehmen-/Werk-/Centerleitung,
  - Offizieller Arbeitnehmersvertretung,
  - Führungskräften und
  - Meinungsträgern in der Mitarbeiterschaft,
 abgestimmtes Gesamtkonzept eingebettet ist und auf breiter Ebene die notwendigen
  - kommunikativen,
  - sozialen und
  - methodischen Qualifikationen vorhanden sind.

---

<sup>218</sup> Aus dem eigenen Erleben des Autors während einer Rationalisierungsmaßnahme Anfang der 80er Jahre

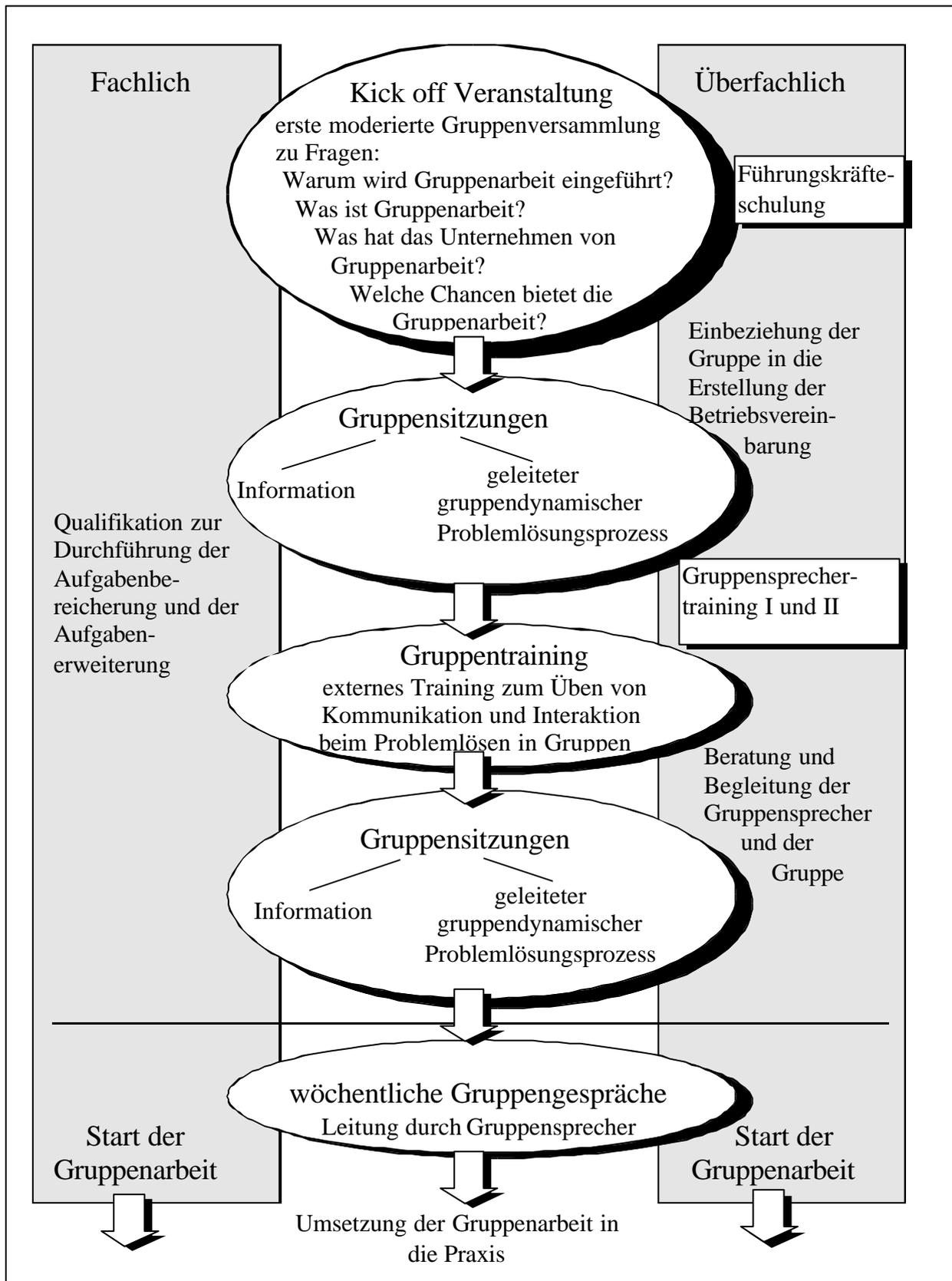


Abbildung 20: Einführungskonzept Gruppenarbeit<sup>219</sup>

<sup>219</sup> Der aufgezeigte Ablauf der Einführung von Gruppenarbeit resultiert aus einer Einzelfallstudie im Implementierungsprozess eines Fertigungswerkes der DaimlerChrysler Aerospace Airbus GmbH.

Zur Einführung von Gruppenarbeit sind vor Projektbeginn eine Reihe von Fragen zu beantworten, um ein erfolgreiches Implementierungskonzept zu erarbeiten.

- Welche Ziele sollen durch Gruppenarbeit erreicht werden?
- Wie ist das geplante Gruppenarbeitskonzept in den gesamten Veränderungsprozess eingebunden?
- Wie ist der aktuelle Diskussionsstand des Konzeptes?
- Welche Sensibilisierungs-Maßnahmen für Führungskräfte, Mitarbeiter und Arbeitnehmervertreter sind bisher durchgeführt worden?
- Wie ist die Projektorganisation aufgebaut?
- Welche Rahmenbedingungen sind bereits verändert worden?
- Welche Ausprägungen der Gruppenarbeit wurden bereits definiert?
- Welche Funktionen sollen in die Gruppen integriert werden?
- Nach welchen Kennzahlen sollen die Gruppenerfolge gemessen werden?

Dabei bildet sich in der dynamischen Unternehmensarchitektur eine Form der Gruppenarbeit heraus, die sich wesentlich vom ausschließlich leistungsorientierten japanischen Teamkonzept unterscheidet und zumindest vom Zielauftrag her, wirtschaftliche und sozial gleichwertige Ziele in den Gruppen verwirklichen will.<sup>220</sup>

Trotzdem sei ein Blick in die japanische Form der Gruppenarbeit angebracht: Wertmaßstäbe wie Ehre und Schande veranlassen den japanischen Mitarbeiter, die Bloßstellung eines Kollegen zu vermeiden. Psychosen der Überforderung gelten daher als eine zu vermeidende Situation.<sup>221</sup>

Nicht "olympiareife Teams", sondern Gruppen, die soziale Strukturen (Zusammensetzung der Gruppen, Integration von Leistungsschwächeren etc.) aufgreifen und soweit wie möglich erhalten, stellen ein Leitbild der Gruppenarbeit dar.

Angestrebt werden Produktivitätserfolge und die Verbesserung der Qualität durch die Mobilisierung der Mitarbeiter. Angeboten werden dazu Qualifizierung und neue Kommunikationswege und -formen vor Ort. Das Gruppengespräch wird zum zentralen Forum der Gruppe.

#### 3.4.4.1 Konzept der Gruppenfabrikation

Nach dem ersten Weltkrieg gab es bereits erste Bestrebungen, den negativen Wirkungen tayloristischer Arbeitsteilung entgegenzuwirken. Hierzu wurden entwickelten Lang und Hellpach ein Konzept der Gruppenfabrikation.<sup>222</sup> Statt um Aufgabenorientierung ging es hier um Auftragsorientierung. Fertigungsaufträge sollten nicht in getrennten Bereichen, sondern als Ganzes gefertigt werden. Lang und Hellpach bildeten Fabrikationsgruppen, denen unterschiedliche Werkzeugmaschinen zugeordnet waren. Den Arbeitsgruppen gehörten Maschinenarbeiter, Schlosser und andere Arbeiter an, welche komplette Teile fertigten. Die Nachteile dieser Gruppenfabrikation bestanden in einem größeren Platzbedarf und einem zunehmenden Bedarf an technischem Personal. Bei dieser Veränderung der Arbeitsorganisation wurden indes weder die Arbeitsinhalte erweitert noch kam es zu einer

---

<sup>220</sup> Auf einer gemeinsamen Tagung der Hans-Böckler-Stiftung und der IG-Metall am 11./12.7.92 in Frankfurt/M. berichtete M. Nomuro, die totale Verschlankung habe zu einer Senkung der Gewinne und einer Erschöpfung der Mitarbeiter geführt, so daß auch in Japan die Gruppenarbeit vielerorts umgestaltet wird.  
Vgl. o.V.: (Lean Production)

<sup>221</sup> Vgl. Scholz (Lean), S. 181

<sup>222</sup> Vgl. zu den folgenden Ausführungen Lang/Hellpach (Gruppenfabrikation), S. 94 f.

### Selbstregulation der Gruppenmitglieder.<sup>223</sup>

Intensive Diskussionen über gruppenorientierte Arbeitsformen entstanden in Deutschland in den 70er und den frühen 80er Jahren.<sup>224</sup> Eine Vielfalt an Konzepten wurde im Rahmen des durch das Bundesministerium für Wirtschaft und Forschung getragene Programm der Humanisierung des Arbeitslebens entwickelt.<sup>225</sup> Die Forschungsprojekte wurden von Wissenschaftlern initiiert, die Anregungen aus den skandinavischen Gruppenarbeitsmodellen gewonnen hatten.<sup>226</sup>

#### 3.4.4.2 Gruppenarbeit und Humanisierung

Im VW-Werk Salzgitter wurde z.B. von 1975 bis 1977 der erste Versuch unternommen, eine Taktmontage auf Gruppenarbeit umzustellen.<sup>227</sup> Folgende Aufgaben wurden den Gruppen übertragen: Materialbeschaffung, Komplettmontage eines Motors, Motoreinlauf, Kontroll- und Dispositionsaufgaben. Alle Mitarbeiter konnten sich im Verlauf des Projektes für diese Aufgaben qualifizieren.

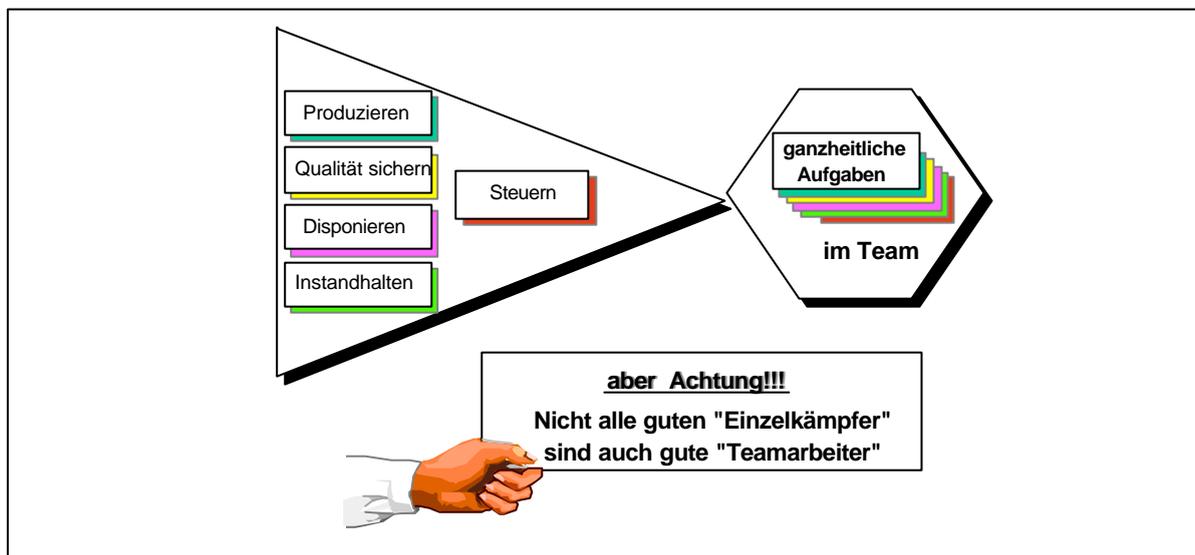


Abbildung 21: Aufgabenintegration im Team

Jede der Gruppen wählte zunächst einen Gruppensprecher und setzte sich in 14-tägigem Rhythmus zu Gruppengesprächen zusammen. Das Projekt scheiterte an den Widerständen sowohl auf Seiten des Managements als auch seitens des Betriebsrates und der Gewerkschaft. Betriebs- und tarifpolitische Konflikte waren auch für andere Humanisierungs-Projekte der 70er Jahre typisch. Die Humanisierungsdebatte blieb im Vergleich zu anderen Ländern stark technikbezogen und auf die Verbesserung einzelner Arbeitsplätze gerichtet. Ergonomische Gesichtspunkte erhielten dabei die größte Aufmerksamkeit.<sup>228</sup>

<sup>223</sup> Vgl. Ulich (Entwicklungspotentiale), S. 20

<sup>224</sup> Vgl. Ulich (Arbeitswechsel)

<sup>225</sup> Vgl. Schüler (Organisationspsychologie), S. 38

<sup>226</sup> So etwa das Modell von Volvo in Kalmar (vgl. Kern (Unfug)); bedeutend in diesem Zusammenhang sind auch die Arbeiten des englischen Tavistock Institute of Human Relations, dessen Gruppenforschungsexperimente weit über die Automobilbranche hinausgingen; vgl. Herbst (Group); Kern (Kampf).

<sup>227</sup> Vgl. o.V. (Gruppenarbeit), Bundesministerium für Forschung und Technologie

<sup>228</sup> Vgl. Endres/Wehner (Gruppenarbeit), S. 7

### 3.4.4.3 Anlagenführungskonzept

Weitere Ansätze mitarbeiterorientierter Konzepte bildeten sich in den 80er Jahren heraus. Hierzu zählt zunächst das Tätigkeitsbild des Anlagenführers. Seine Aufgabe bestand in

- der Wartung und Überwachung des Maschinenparks
- der präventiven Instandhaltung
- der Störungsbehebung und Beseitigung
- der Steuerung des Materialflusses.<sup>229</sup>

Die Teams setzten sich aus dem Anlagenführer, Anlagenbediener und Anlagenbetreuer und -prüfer zusammen, wobei dem Anlagenführer eine koordinierende Rolle zukam. Die Anlagenbedienung lag allerdings in erster Linie bei dem Anlagenbetreuer. In der Praxis setzten sich weder die vorgesehene Aufgabenrotation noch die Höherqualifizierung durch. Im Mittelpunkt bandenkoppelter Boxenarbeitsplätze stand die Beherrschung ungleicher Fertigungsumfänge und die damit verbundene Flexibilisierung des Personaleinsatzes.<sup>230</sup> Vorgesehen war eine vollständige Rotation der Gruppenmitglieder, die allerdings in vielen Fällen aufgrund mangelnder Qualifizierungsmaßnahmen und einer einseitig technizierten Planung nicht erreicht werden konnte.

Das Fehlen organisatorischer Veränderungen ließ zu dieser Zeit die Entwicklung eigenständiger Gruppenarbeitsmodelle kaum zu.<sup>231</sup>

### 3.4.4.4 Ausprägungen erfolgreicher Gruppenarbeit

Gegenwärtig gestaltet sich die Gruppenarbeitsdebatte in Praxis und Theorie so, dass intensive Anstrengungen unternommen werden, vorhandene Problemlösungsfähigkeiten und Innovationspotentiale der Mitarbeiter zu nutzen<sup>232</sup> und durch die Reengineering-Diskussion unterstützt den notwendigen organisatorischen Rahmen zu realisieren.

Arbeitsteilung und Spezialisierung hatten dazu geführt, dass die Problemlösungsfähigkeiten und das Ideenpotential der Mitarbeiter nur in geringem Umfang für die Weiterentwicklung der Leistungsfähigkeit der Unternehmen genutzt werden konnten. Um die Mitarbeiter als Problemlöser zur Bewältigung der gestiegenen Komplexität wirtschaftlicher Leistungserstellungsprozesse zu nutzen, muss ihnen jedoch mehr Gelegenheit zur Entwicklung und zur Selbststeuerung gegeben werden.<sup>233</sup> So ist in vielen Unternehmen die Bedeutung der Gruppenarbeit als elementarer Bestandteil einer lernenden Organisation erkannt worden.<sup>234</sup>

Gruppenorientierte Organisationsformen, die auf eine Erhöhung der Handlungs- und Entscheidungsspielräume, Nutzung von Problemlösungskapazitäten der Mitarbeiter, Selbststeuerung der Gruppen und Aktivierung von interaktiven Lern- und Qualifizierungsprozessen zielen, besitzen einen hohen qualitativen Stellenwert. Sie werden als ein Schritt auf dem Weg zur lernenden Organisation verstanden.<sup>235</sup>

---

<sup>229</sup> Zu den folgenden Ausführungen vgl. Muster (Gruppe), S. 113 ff.

<sup>230</sup> Vgl. Wehner et al. (Linie)

<sup>231</sup> Die Veränderungen beschränkten sich auf ergonomische Verbesserungen und auf die Reduzierung von Wegezeiten; vgl. Endres/Wehner (Gruppenarbeit), S. 10

<sup>232</sup> Vgl. Wildemann (94d-Flexibel), S.7.

<sup>233</sup> Vgl. Wildemann (94d-Flexibel), S. 6 f.

<sup>234</sup> Vgl. Grap/Mühlbradt (Gruppenarbeit), S. 320

<sup>235</sup> Vgl. Grap/Mühlbradt (Gruppenarbeit), S. 327

Bei näherer Betrachtung der zahlreichen Veröffentlichungen<sup>236</sup> zur Thematik gruppenorientierter Organisationskonzepte lassen sich sowohl Forschungsdefizite grundsätzlicher Art als auch Defizite in bezug auf den Einführungsprozeß von Gruppenarbeitskonzepten feststellen. Forschungsdefizite grundsätzlicher Art bestehen in der fehlenden systematischen Abgrenzung der unterschiedlichen Formen und Gestaltungsdimensionen der Gruppenarbeit.<sup>237</sup> Unter dem häufig undifferenziert verwendeten Sammelbegriff Gruppenarbeit werden unterschiedliche mitarbeiterorientierte Organisationskonzepte subsumiert; normative Handlungsempfehlungen werden mit empirischen Aussagen vermischt; positive Aussagen von Führungskräften stimmen oftmals nicht mit den tatsächlich erzielten Ergebnissen und dem Durchdringungsgrad realisierter Gruppenkonzepte überein.<sup>238</sup> Für die empirische Falsifizierung ökonomischer und sozialer Effizienzkriterien sind weitere Forschungsbemühungen notwendig.<sup>239</sup> Es fehlen empirische Wirkungsanalysen und praxisgerechte Umsetzungshilfen.<sup>240</sup> Um zu ganzheitlichen Handlungsempfehlungen zu gelangen, ist die Berücksichtigung unterschiedlicher Rahmenbedingungen, insbesondere der Organisations- und Führungsstrukturen erforderlich.<sup>241</sup>

Die Ausprägungen der erfolgreichen Gruppenarbeit zeigen sich in der dynamischen Unternehmensarchitektur wie folgt:

- Erhöhte Anforderungen an Flexibilität und Qualifikation.
- Nicht spezialisiertes Fachdenken (in die Tiefe), sondern Vernetzung, d.h. Denken in die Breite, in Strukturen und Sinnzusammenhängen. Ein "Über den Tellerrand schauen" wird von jedem Mitarbeiter gefordert. Auch bei der Anreicherung spezifischen Fachwissens, das nach wie vor notwendig ist, mit "Fachdenken" in die Breite gehen!
- Übertragen von zentralen Personalentwicklungsanteilen auf die Gruppen (Der Vorgesetzte als Trainer)
- Ständige Verbesserung als eine der zentralen Hauptaufgaben der Gruppen. Zum Maßstab wird die Anzahl und Qualität der Verbesserungsvorschläge. Dabei werden hohe Arbeitsstandards vorgegeben, so daß die Gestaltungsspielräume der Gruppen darin liegen, die Standards zu ändern und in diesem Sinne Problemlöser zu sein, gleichzeitig aber auch die eigenen Arbeitsbedingungen zu straffen.<sup>242</sup>
- Stetiger Veränderungsdruck, lebende und aus sich heraus verändernde Strukturen und Abläufe in der Gruppe und über die Gruppengrenzen hinaus. Die Veränderungsprozesse werden von den Gruppenmitgliedern initiiert, durchgeführt und kontrolliert.

Zur Schaffung und kontinuierlichen Weiterentwicklung einer erfolgreichen Unternehmensarchitektur bedarf es insbesondere auf operativer Ebene integrativer, disziplinübergreifender und schnitt-/kommunikationsstellenorientierter Aktivitäten. Die Normen, Strukturen und Abläufe können nur unter Berücksichtigung der Wertvorstellungen, Verhaltensweisen und Qualifikationen von Mitarbeitern und Management optimiert werden.

#### 3.4.4.5 Mitarbeiter in der Arbeitsgruppe

Die Qualifizierung erfolgt aus der Interessengemeinschaft zwischen Center-Leitung und Mitarbeitern. Für die Mitarbeiter sind die Qualifizierungsmöglichkeiten - zumindest in der

<sup>236</sup> Vgl. Bullinger (Personalstrukturen); Breisig (Team Time); Bungard/Antoni (Einsatzmöglichkeiten), S. 1 ff; Bungard/Antoni (Gruppenarbeit), S. 377 ff., Antoni (94a-Gruppenarbeit); Antoni (94b-Gruppenarbeit).

<sup>237</sup> Vgl. Antoni (94a-Gruppenarbeit), S. 47

<sup>238</sup> Vgl. Bungard (Gruppenarbeit), S. 334

<sup>239</sup> Vgl. Antoni (94a-Gruppenarbeit), S. 47f

<sup>240</sup> Vgl. Grob (Arbeitsgruppen), S. 250

<sup>241</sup> Vgl. Antoni (94a-Gruppenarbeit), S. 47 f.

<sup>242</sup> So belief sich die Anzahl der eingebrachten Verbesserungsvorschläge laut MIT-Studie auf 61,6 pro Jahr und Beschäftigten in Japan gegenüber 0,4 pro Jahr und Beschäftigten in Europa und USA

Anfangsphase - ein entscheidendes und überzeugendes Argument für die neue Organisation der Arbeitsteams.

Es gehört zu den Aufgaben jeder Arbeitsgruppe, Qualifizierungspläne für sich zu erstellen. Ausgehend vom Ist-Zustand (wer kann was?) und dem vorgegebenen Soll-Zustand (was wird wo in welchem Umfang/in welcher Quantität gebraucht?) werden Personen, Reihenfolge und Ablauf der Qualifizierung festgelegt (wer soll was wann können?) und schnell realisiert.

Hierzu benötigt die Gruppe intensive Unterstützung durch die Vorgesetzten, denn die Erstellung dieser Pläne kann zum Konfliktstoff innerhalb der Gruppe werden. Die Führungskraft wird zum Moderator, Trainer, Coach und Bildungskordinator seiner Arbeitsgruppe.

Neben einer generellen Bereitschaft und Motivation zum Lernen bei allen Organisationsmitgliedern sind strukturelle und organisatorische Voraussetzungen zu schaffen, um kooperative Lernprozesse zu fördern, in denen Lernen als Veränderungsprozess von Wissen und Fertigkeiten durch das Tätigsein mit anderen verstanden wird.<sup>243</sup> Hierzu zählen neben dem Abbau starrer Hierarchien die Förderung x-dimensionaler Führung.<sup>244</sup>

Nach Stiefel<sup>245</sup> bestehen lernkulturfördernde Maßnahmen in der Einrichtung flexibler Arbeitsstrukturen und -zeiten, der Visualisierung und Kommunikation von Unternehmenszielen, der Förderung von funktionsübergreifenden Qualifikationen und der Beurteilung und Anerkennung von Teamfähigkeit.

Unter dem Vorzeichen von Flexibilisierung, Gruppenarbeit und Aufgabenintegration wird z.B. im Fertigungsunternehmen ein Bild des breit qualifizierten Produktionsmitarbeiters angestrebt, der flexibel und situativ schnell reagieren kann.

Das Qualifikationsprofil des "neuen" Produktionsmitarbeiters ist geprägt durch eine Breitenqualifizierung. Es stellt die Übernahme von Teilaufgaben der Instandhaltung und der Qualitätssicherung von dispositiven und steuernden Tätigkeiten ebenso sicher wie die Übernahme von sozialen Aufgaben. Angestrebt wird dabei insbesondere auch die gegenseitige Vermittlung von Erfahrungswissen für die zunehmende Aufgabenintegration im Team.

Was interessiert, sind die durch jahrelanges Arbeiten an einem Arbeitsplatz oder an Maschinen erworbenen Fertigkeiten und Erfahrungen. Hier geht es um die "Unterwelt von Technik", Erfahrungswissen, um die kleinen Handgriffe, die tägliche Improvisation, das richtige "Hören" der Maschine etc. An der betrieblichen "Front" siegen vielfach die konkreten Erfahrungen am Arbeitsplatz und an den Maschinen über Plandaten und technische Vorgaben.

Oft genug werden in der traditionellen Organisation die Maschinen von den Bedienern wieder 'richtig' eingestellt nachdem die Wartungsmannschaft ihre Arbeit beendet hat. In genau diesen kleinen Handgriffen bündelt sich bei den 'Bedienern' eine Form von Können und Qualifizierung, die es zu verbreitern gilt.

Gruppen- und Teamarbeit sind Organisationskonzepte, die sowohl kooperatives als auch

---

<sup>243</sup> Vgl. Hohmann (Fabrik), S. 329 f.

<sup>244</sup> Vgl. Kakabadse/Fricker (Lernende Organisation), S. 74

<sup>245</sup> Vgl. Stiefel (Strategieumsetzendes Lernen), S. 39 f.; Sattelberger (Organisation), S. 50

selbstgesteuertes Lernen ermöglichen.<sup>246</sup> Es gilt, Lernen in die Gruppe zu verlagern und in den Arbeitsprozess zu integrieren.<sup>247</sup>

Lernprozesse entstehen unter aktiver Beteiligung der Mitarbeiter. Der Wissenstransfer wird über direkte und unmittelbare Interaktionen und Kooperationen vorgenommen.<sup>248</sup> Durch Lernen in der Gruppe können Mitarbeiter gegenseitig vom Wissen und Erfahrungsschatz der anderen profitieren sowie gemeinsam neue Lernprozesse bewirken.<sup>249</sup> So kann von kooperativer Selbstqualifikation gesprochen werden.<sup>250</sup> Das von- und miteinander Lernen, die teamorientierte Zusammenarbeit und der Aufbau von Netzwerken sind somit wichtige Komponenten für den organisatorischen Lernprozess in der gruppenorientierten Arbeitsform.<sup>251</sup>

#### 3.4.4.6 Führung in gruppenorientierter Arbeitsform

Die Fertigungsmeister in der traditionellen Produktionsorganisation waren durch Ausbildung und Herkunft eher fachlich am Produktionsablauf bzw. an konkreten Produktionsproblemen orientiert (Meister als fachlicher Experte). Die Position des Meisters wurde gestützt und geschützt durch seinen Informationsvorsprung und die Möglichkeit von Kontakten, die 'einfachen' Mitarbeitern in der Regel vorenthalten blieben. Ein Großteil genau dieser Informationen fließt jetzt in die Gruppen, damit diese ihre fachübergreifenden Aufgaben erfüllen und ein anderes Verständnis betrieblicher Zusammenhänge entwickeln können. Ähnlich verhält es sich in administrativen Bereichen im Vertrieb oder in der Forschung und Entwicklung, wenn auch dort Gruppenarbeit eingeführt wird.

Traditionelle arbeitsteilige Organisationskonzepte sind durch ein stärker autoritäres und hierarchieorientiertes Führungsverhalten gekennzeichnet, während dynamische Organisationsformen auf ein föderalistisches, partizipatives und netzwerkorientiertes Führungsverhalten setzen.<sup>252</sup>

Die Orientierung in der dynamischen Organisation liegt nicht mehr im Führen von Einzelpersonen, sondern im situativen Führen und Managen von Rahmenbedingungen, in denen die Gruppen ihre Aufgaben erfüllen können. Dazu ist es notwendig, dass in geordnetem Verlauf Kompetenzen und Aufgaben auf die Gruppe übertragen werden und die Führungskraft damit von direkten fachbezogenen Tätigkeiten zunehmend entlastet wird. Nur so kann er die Center-Leitung als 'Manager der Fabrik', als 'Entwicklungs-Koordinator' oder als 'Service-Leitung' optimal im Wertschöpfungsprozess unterstützen.

#### 3.4.4.7 Gruppenorientiertes Wertesystem

Gruppen unterliegen dabei einem Reifeprozess. Übereinstimmend geht die Literatur davon aus, dass Gruppen im Laufe ihres Bestandes verschiedene Phasen der Gruppenentwicklung durchlaufen.<sup>253</sup> Tuckmann definiert vier Hauptphasen (Formierungs-, Konflikt-, Normierungs- und Arbeitsphase), in denen sich Gruppenstruktur und Aufgabenaktivität parallel entwickeln.<sup>254</sup> Zuerst wird die Gruppenemotion wahrgenommen und das eigene Erleben mit

---

<sup>246</sup> Vgl. Heidack (Selbstqualifikation), S. 16

<sup>247</sup> Vgl. Stürzl (Lean), S. 310

<sup>248</sup> Vgl. Geißler (Lernen), S. 87 f.

<sup>249</sup> Vgl. Thul (Prozeßinnovation), S. 267

<sup>250</sup> Vgl. Heidack (Zukunft)

<sup>251</sup> Vgl. Hohmann (Fabrik), S. 330

<sup>252</sup> Vgl. Steinle (Führungsstil), Sp. 977 ff.

<sup>253</sup> Vgl. Titscher (Gruppenforschung), Sp. 1018

<sup>254</sup> Vgl. Tuckmann (Development); zu ähnlichen Systematiken der Gruppenentwicklung siehe Cummings (Work Group), S. 250 ff.; Mills (Gruppe); vgl. auch die Modelle der Teamentwicklung von Francis/Young (Team); Jones/Bearley (Assessment), vgl. auch die

dem kollektiven Erleben verglichen und abgestimmt. Danach erst wird das normative System der Gruppe übernommen, es erfolgt eine Identifikation mit einzelnen Gruppenzielen. Am Schluss steht der Integrationsprozess. Um diesen Entwicklungsprozess zu ermöglichen, muss sich die Gruppe den Zielen der Selbstbestimmung und der Weiterentwicklung gestellt haben. Erst dann werden Probleme der Integration Fremder und des Austausches mit anderen Gruppen gelöst.

Hervorzuheben ist in diesem Zusammenhang das Teamentwicklungsmodell von Wildenmann.<sup>255</sup> Es basiert auf zwei Parametern, den Beziehungen der Teammitglieder und der Leistungsentwicklung des Teams. Die Entwicklung der Beziehung der Teammitglieder (1. Phase: höfliche Kontakte und Anpassung, 2. Phase: Konflikt und Auseinandersetzung, 3. Phase: Geschlossenheit und Abgrenzung, 4. Phase: Unabhängigkeit und Offenheit) und die Entwicklung der Aufgabenreife (1. Phase: Improvisation, 2. Phase: Strukturierung, 3. Phase: Strategiefindung und Positionierung, 4. Phase: Verpflichtung und Engagement) erfolgen phasenbezogen. In der Phase des höflichen Kontaktes und der Anpassung positionieren sich die Gruppenmitglieder in der Gruppe und erkunden die gegenseitigen Erwartungen und Verhaltensweisen. In der fortschreitenden Gruppenerfahrung werden destruktive Mitglieder identifiziert. Die Beziehung zum Leiter der Gruppe ist geprägt von Anpassung und Unterordnung, die Teammitglieder sind abhängig von einer Führungsperson, die eine Struktur für das Team festlegt. In der Phase des Konfliktes und der Auseinandersetzung werden sich die Teammitglieder ihrer unterschiedlichen Verhaltensweisen bewusst und es entstehen erste offene und verdeckte Konflikte. Es kann zu einem interpersonellen Kampf um die informelle Führung in der Gruppe kommen. In dieser Phase ist eine Auseinandersetzung mit den Konfliktlösungstechniken erforderlich; für Mitglieder, die schwer in die neue Arbeitsform zu integrieren sind, muss eine Lösung gefunden werden. In der Phase der Geschlossenheit und Abgrenzung hat sich das Team gefunden. Die Teammitglieder gehen mit ihren Gefühlen und Verhaltensweisen offen um und entwickeln ein geschlossenes Auftreten nach aussen. Die höchste Entwicklungsstufe der Teamarbeit ist die Phase der Unabhängigkeit und Offenheit. Auf dieser Stufe ist zwischen allen Mitgliedern eine wechselseitige Kommunikation möglich. Führung dient allein als Instrument zur Koordination und zum Ressourceneinsatz. Die Gruppe kann sich selbst organisieren und arbeitet kontinuierlich an der Optimierung der Arbeitsabläufe und Methoden.

Die erste Stufe der Leistungsentwicklung von Teams ist die Phase der Improvisation. Die Gruppe befindet sich in einer Orientierungsphase. Die Gruppenarbeit gestaltet sich ineffizient, weil die Gruppe noch nicht in der Lage ist zu unterscheiden, welche Arbeitsanteile standardisiert werden können und bei welchen Tätigkeiten Flexibilität gefragt ist. In der Phase der Strukturierung werden rationelle Vorgehensweisen, Zuständigkeiten und Standards definiert, um die Arbeit so effizient wie möglich zu gestalten. In der nächsten Phase der Strategiefindung und Positionierung beschäftigt sich die Gruppe mit der leistungsorientierten Differenzierung zu den Mitbewerbern. Strategisch vernetztes Denken unterstützt die Suche nach einer für die Gruppe geeigneten Positionierung. Der höchste Grad des Aufgabenverhaltens ist die Phase der Verpflichtung und des Engagements, bei der die Informationen offen fließen und der Grad des persönlichen Einsatzes der Mitglieder sehr hoch ist.

Das reife Arbeitsteam zeichnet sich nicht durch "Harmoniesucht" und "Gleichmacherei" aus. Es beherrscht die kontroverse Auseinandersetzung und akzeptiert unterschiedliche Meinungen

---

Teamentwicklungsuhr, in: Heimbrock (Dynamisches Unternehmen), S. 169 ff.

<sup>255</sup> Vgl. Wildenmann (Erfolg), S. 27 ff.

und Bewertungen. Es versteht, die inhaltlichen Diskrepanzen für eine gemeinsame kreative Problemlösung zu nutzen.

Das Wertesystem in tayloristischen Systemen erlaubt kein Hinterfragen von Regeln und Normen, vernachlässigt die Sinnvermittlung und nutzt lediglich materielle Motivationsanreize.<sup>256</sup> In dynamischen mitarbeiterorientierten Organisationskonzepten ist das Wertesystem gekennzeichnet durch individuelle Sinnvermittlung, Aufbau einer Vertrauenskultur, Entwicklungsmöglichkeiten und immaterielle Anreize. Insbesondere immaterielle Anreize wie Arbeitszufriedenheit, offenes Kommunikationsklima, Anerkennung in der Gruppe, individuelle Arbeitszeitregelungen oder Job-enrichment gewinnen zunehmend an Bedeutung.<sup>257</sup>

#### 3.4.4.8 Grundstrukturen

Tayloristisch geprägte Strukturen fördern Informationsasymmetrien durch hierarchisch-funktionale Berichtswege.<sup>258</sup> Mitarbeiterorientierte Strukturen hingegen verlangen den Abbau von Informationsmonopolen zur Steigerung der Informationseffizienz und Beteiligung der Mitarbeiter am organisatorischen Lernprozess.<sup>259</sup> Anzustreben sind Kommunikationswege, die nicht nur Top-down oder Bottom-up verlaufen, sondern netzwerkartig interaktive Kommunikation fördern.<sup>260</sup>

Innerhalb von Arbeitsgruppen lassen sich drei Grundstrukturen der Zusammenarbeit idealtypisch unterscheiden:<sup>261</sup>

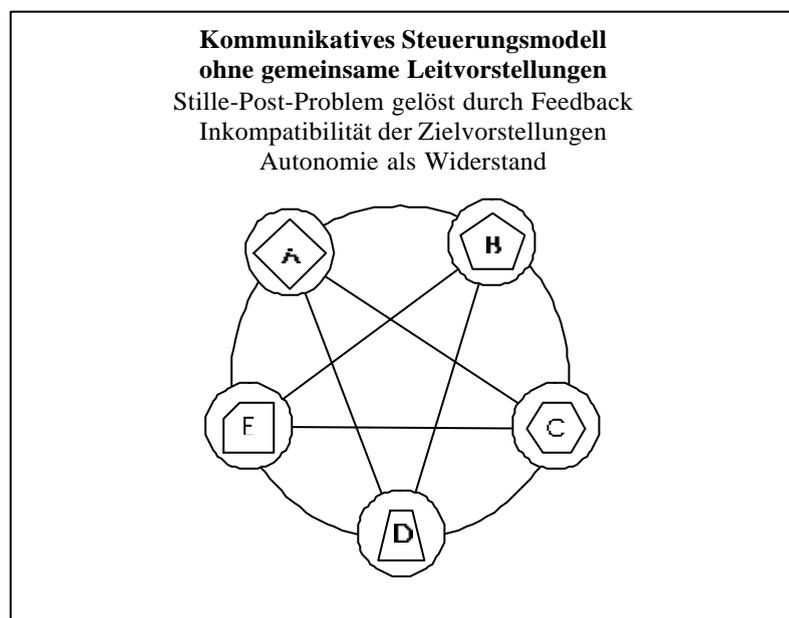


Abbildung 22: Netz

<sup>256</sup> Vgl. BromannPiwinger (Unternehmenskultur), S. 144

<sup>257</sup> Vgl. Klages (Wandel), S. 18

<sup>258</sup> Vgl. Zander (Mitarbeiterinformation), Sp. 1400

<sup>259</sup> Vgl. Beutel-Wedewardt (Multiplikatorenkonzepte), S. 258

<sup>260</sup> Vgl. Gebert (Kommunikation), Sp. 1116; Beger/Gärtner/Mathes (Unternehmenskommunikation), S. 126 f.

<sup>261</sup> Quelle nach: Metzgen (Staat), S. 62

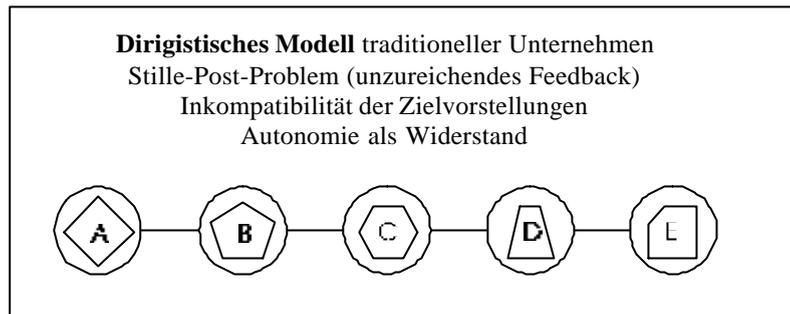


Abbildung 23: Linie

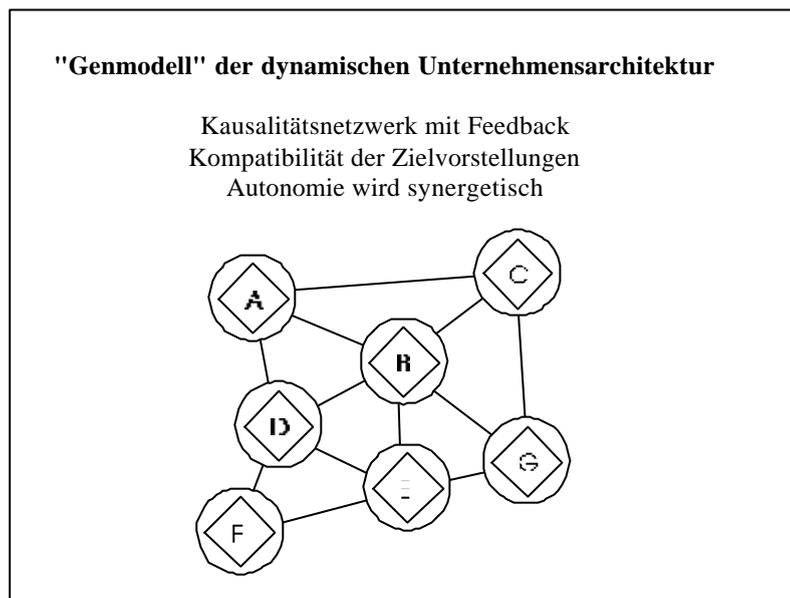


Abbildung 24: Zelle

Dabei ist i.d.R. ein Übertragungseffekt vom Gesamtunternehmen auf die einzelne Gruppe und ihre Struktur festzustellen. So finden wir in traditionellen Unternehmen selbst innerhalb der Gruppe bei genauer Betrachtung oft eine Linienstruktur.

Größere Handlungsspielräume und Eigenverantwortung verlangen zusätzliche Informationen, um Entscheidungsvorgänge und Lernprozesse zu lenken.<sup>262</sup> Daraus ergibt sich die Notwendigkeit der Informationsvermittlung über quantitative und qualitative Zielvorgaben im Teamkontext, so dass den Mitarbeitern eine Selbstkontrolle bezüglich ihrer Zielerreichung ermöglicht wird.

Gruppenarbeitskonzepte bieten den Mitarbeitern Gestaltungsfreiräume und Lernchancen i.S. einer lernenden Organisation, da durch die gruppeninterne Kommunikation und Kooperation Lerntransfers ermöglicht werden.<sup>263</sup> In diesem Zusammenhang spielen das Lernen am Arbeitsplatz und das interaktive Lernen eine bedeutende Rolle.<sup>264</sup>

<sup>262</sup> Vgl. Grap/Mühlbradt (Gruppenarbeit), S. 327

<sup>263</sup> Vgl. Bühner (Personalmanagement), S. 238

<sup>264</sup> Vgl. Kellinghaus (Lernen), S. 118f.; Buntenbeck (Selbstqualifikation), S. 397 ff.

In der dynamischen Gruppenstruktur übernehmen alle Teammitglieder ein Maximum an eigener Verantwortung für die Sicherheit und Zielstrebigkeit des Ganzen und orientieren sich dabei im Zweifelsfall an den allgemein verbindlichen Leitgedanken und Arbeitsprinzipien. Dieses Funktionsmuster zentraler Orientierungsgedanken ähnelt der Wirkung von Genen in jeder Zelle des Organismus. Sie garantieren gleichzeitig Parallelität und Spezifität der Organe im Körper bzw. im Gesamtunternehmen.

#### 3.4.4.9 Groupware-Konzepte

Die Organe des Körpers - die Gruppen im Unternehmen, oder sogar die einzelnen Gruppenmitglieder, die oftmals an räumlich oder auch zeitlich nicht mehr eng zusammengehörenden Arbeitsplätzen und -abläufen wirken oder gar in "neuer Heimarbeit", müssen zur Kommunikationsunterstützung informationstechnisch, z.B. mit Inter- und Intranet verknüpft sein.

Groupware-Konzepte bieten eine neue Art von Computerunterstützung für Arbeitsformen in Gruppen an. "Mainframes in zentralen EDV-Organisationen sind heute kaum noch geeignet, schwachstrukturierte verteilte Arbeitsabläufe und Kommunikationsprozesse informationstechnologisch zu unterstützen."<sup>265</sup> Ad-hoc-Aufgaben bzw. dynamisch entstehende Tätigkeiten, die oft eine enge Zusammenarbeit mehrerer Beschäftigter und somit einen hohen Kommunikationsaufwand erfordern, verlangen nach flexiblen Computer- und Kommunikationsarchitekturen. Deutlich zeigt sich, dass Groupware-Anwendungen sich einerseits nur im Zusammenhang mit einer ausgereiften Kommunikationsplattform realisieren lassen, andererseits müssen die 'Informationsarbeiter' das Teamwork beherrschen.

Der Begriff Groupware wird von den verschiedenen Vertretern der Wirtschaftsinformatik und Informatik, der Organisationslehre, der Soziologie, der Arbeitswissenschaften, der Psychologie verwendet und aus jeweils unterschiedlichen Sichtweisen beleuchtet, was dazu führt, dass höchst unterschiedliches darunter verstanden wird.<sup>266</sup> Unabhängig von den differenzierten Blickrichtungen im Umfeld von Groupware, beziehen sie sich mit ihren teils technik- teils verhaltensorientierten Ansätzen auf eine gemeinsame Zielgruppe: den Informationsarbeiter und seine kooperativen Beziehungen zu anderen Mitgliedern einer Arbeitsgruppe. "Informationsarbeiter befinden sich in einer kooperativen Arbeitssituation, wenn sie zwecks Erreichung eines gemeinsamen Ergebnisses, das unter den gegebenen Randbedingungen nur gemeinsam, aber nicht einzeln erzielt werden kann, zusammenarbeiten müssen."<sup>267</sup> Unter Groupware wird ein integriertes computergestütztes Informationswerkzeug verstanden, das die drei Ebenen der Kommunikation:

- Inhalt des Informationsproduktes,
  - Erstellungsprozess des Informationsproduktes und
  - emotionale Kommunikationsebene,
- innerhalb der Arbeitsgruppe unterstützen soll.<sup>268</sup>

Die Groupware-Werkzeuge müssen allen Mitgliedern eines Teams erlauben, alle Arbeitsabläufe in allen Stadien der Erstellung eines gemeinsamen Informationsproduktes leicht und eindeutig mit direkt bezogener interaktiver oder zeit- und ortsversetzter Kommunikation zu verbinden.

Der Teamgedanke hat sich zunehmend in den deutschen Unternehmen durchgesetzt. Das

---

<sup>265</sup> Schiestl (Groupware), S. 38

<sup>266</sup> Die Unterschiede sollen hier aus Gründen des Umfangs dieser Arbeit unberücksichtigt bleiben

<sup>267</sup> Schiestl (Groupware), S. 39

<sup>268</sup> Vgl. Winograd et al. (Erkenntnis)

Beispiel der Fertigungsteams in der Automobilindustrie macht dies deutlich. Insellösungen und Profit-Centern gehört die Zukunft. Nun wird von einigen Psychologen die Befürchtung geäußert, dass Teams sich viel stärker an ihnen gegebene Informationen klammern und weniger an der Richtigkeit ihrer Beschlüsse zweifeln als Einzelpersonen. Je größer das Team, um so stärker sei diese "Bestätigungstendenz" ausgeprägt, vor allem wenn Entscheidungen unter Zeitdruck gefällt würden oder wenn die Informationsaufnahme mit zusätzlichen Kosten verbunden sei.

I. d. R. kommen Gruppenkonzepte vor allem in den direkten Bereichen der Produktion zur Anwendung. Die indirekten Unternehmensbereiche bleiben häufig noch von der Veränderung der Arbeitsorganisation unberührt und sind selten über das Vorhaben, dessen Ziele und Konsequenzen informiert. Hieraus ergeben sich oftmals Abstimmungsprobleme, die die Leistung der Gruppen beeinträchtigen können und den Gruppenfindungsprozess in der Einführungsphase erschweren. Denn Gruppen reagieren insbesondere in der Anfangsphase sensibel auf Störungen.<sup>269</sup> In diesem Zusammenhang ist der Aufbau eines Informations- und Kommunikationskonzepts und die aktive Involvierung von Mitarbeitern aus indirekten Funktionen von großer Bedeutung. Gleichzeitig wird hierdurch die Basis und das Verständnis für Inter- Teamstrukturen und -prinzipien auf den Schnittstellen zu indirekten Organisationseinheiten geschaffen.

## 4 "Eine Arena zur Machtausübung" - Mikropolitik

Die Erkenntnis, dass kleine Arbeitsgruppen, aber auch ganze Organisationen spezifische Eigendynamik entfalten, dass in Projekt- und Abwicklungsteams je nach Entwicklungsstand charakteristische Prozesse und Strukturmuster beobachtbar sind, dass Gruppen eigenständige soziale Systeme darstellen, die in reifem Stadium eine erstaunliche, oftmals weit über die individuelle Leistungsfähigkeit hinausgehende Kreativkraft und Problemlösungskompetenz aufweisen, all dies ist inzwischen zum sozialpsychologischen Standard geworden.<sup>270</sup>

Doch warum überwiegen oftmals die negativen Ausprägungen des Zusammenspiels unterschiedlicher Individuen und verschiedener Gruppen in der Gesamtorganisation eines Unternehmens? Defizite in der Zusammenarbeit, mangelndes Vertrauen, überzogene Machtausübung oder unangebrachte Feindseligkeiten, die heute mit 'Mobbing' bezeichnet werden, prägen oftmals das Bild der Organisation. Gestützt und gefördert werden sie durch Mängel in der formalen Aufbau- und Ablauforganisation, in Regelwerken und traditionellen Normen.

Wie Akteure sich im Gruppengeschehen, z.B. in Besprechungen verhalten, ist von ihren Persönlichkeitsmerkmalen abhängig. So lassen sich idealtypisch Argumentationsmeider und Argumentationssucher unterscheiden. Infante und Rancer<sup>271</sup> haben diese beiden Typen

---

<sup>269</sup> Vgl. Hurtz (Gruppenarbeit), S. 98

<sup>270</sup> Vgl. Wimmer (Eigendynamik), S. 255

<sup>271</sup> Vgl. Infante/Rancer (Concept)

untersucht und festgestellt, dass Argumentationssucher machtmotivierter sind als Argumentationsmeider. Sie besitzen eine geringere Furcht vor Dissens und Kontroversen als die Argumentationsmeider.

Das jeweilige Persönlichkeitsprofil der Mitarbeiter wird dabei stärker von den Organisationsstrukturen als vom Geschlecht bestimmt. Friedel-Howe<sup>272</sup> und Weiner<sup>273</sup> konnten nachweisen, dass Frauen, die im Management Karriere machten, in bezug auf ihr Persönlichkeitsprofil typisch für das Management der jeweiligen Organisation waren, aber atypisch für ein weibliches Persönlichkeitsprofil. Die tertiäre Sozialisation der Arbeitswelt wirkt auf das Persönlichkeitsprofil besonders stark. Interessant wäre in diesem Zusammenhang eine Untersuchung darüber, ob weibliche Personen eher in kooperativ-argumentativ orientierten Organisationen Karriere machen können als in hierarchisch-strategisch orientierten. Allerdings zeigen Frauen in der betrieblichen Interaktion einen anderen Stil als Männer.<sup>274</sup>

Die Organisationsdynamik basiert auf der Grundannahme, daß die Gruppe als ursprüngliche, menschengerechte Sozialform den Gefühlshaushalt aller Organisationsmitglieder prägt. Aufgrund dieses entwicklungsgeschichtlichen Erbes fällt es den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern schwer, die sozialen Systeme der fortgeschrittenen Industriegesellschaft emotional positiv zu belegen, denn Organisationen der Taylor'schen Arbeitsteilung "sind spröde, formal, unpersönlich, anonym, funktional, kalt, unflexibel und starr. Menschen hingegen lieben Wärme, Persönlichkeit, Nähe, Gefühl, Verständnis, Entgegenkommen und Geborgenheit."<sup>275</sup>

So entstand die Problematik, dass die Organisationsmitglieder einzeln oder in Koalitionen versuchen, ihre Organisation zu nutzen, um eigene persönliche Interessen in permanenten, organisationsinternen Abstimmungs- und Aushandlungsprozessen zu bewahren, durchzusetzen oder zu erweitern. Organisationen sind "Arenen heftiger Kämpfe, heimlicher Mausechelen und gefährlicher Spiele mit wechselnden Spielern, Strategien, Regeln und Fronten."<sup>276</sup>

Die Organisation schafft den Rahmen dieser Auseinandersetzungen. Die Taylor'sche Organisation in ihrer extrem arbeitsteiligen Form begünstigt diese um so mehr. Die Mitglieder dieser Organisationen "zahlen Preise und stellen Weichen, errichten Blockaden oder springen auf Züge, geraten aufs Abstellgleis oder fallen die Treppe hinauf, gehen in Deckung oder seilen sich ab, verteilen 'Schwarze Peter' und holen Verstärkung, suchen Rückendeckung und Absicherung, setzen Brückenköpfe und lassen Bomben platzen, schaffen vollendete Tatsachen oder suchen das Gespräch. Daß es ihnen um die Sache nicht ginge, läßt sich nicht behaupten; aber immer läuft mit: der Kampf um Positionen und Besitzstände, Ressourcen und Karrieren, Einfluß und Macht."<sup>277</sup>

Die Organisation eines Unternehmens ist also nicht zu begreifen oder gar weiterzuentwickeln, wenn nur auf ihre Aufgabenstruktur, auf ihre Abläufe, auf ihre formale Ordnung und die ordnungserzeugenden Mechanismen geschaut wird. Sie ist das Gebilde, in dem Einzelne und

---

<sup>272</sup> Friedel-Howe (Zusammenarbeit)

<sup>273</sup> Weinert (Geschlechtsspezifisch)

<sup>274</sup> Vgl. Tannen (Job-Talk), Cowan/Wilcox/Nykodym (Analysis), Krumpholz (Weiblich); Vgl. Krell (Führungsstil) zu grundsätzlichen Überlegungen zu weiblichem Führungsstil und neuen Organisationskonzepten (vgl. auch Krainz (Kooperation)).

<sup>275</sup> Pesendorfer (Organisationsdynamik), S. 39

<sup>276</sup> Küpper/Ortmann (Mikropolitik), S. 7

<sup>277</sup> Küpper/Ortmann (Mikropolitik), S. 7

Teams um die Realisierung eigener Interessen ringen. Das Dynamisierende liegt im Bestreben, persönliche Macht- und Einflußchancen zu sichern und zu erweitern. Jede Organisation kanalisiert diese sich permanent reproduzierende Dynamik innerhalb der 'Leitplanken' ihrer Strukturen und Regelwerke. "Selbstverständlich sind diese Spielregeln ihrerseits Gegenstand von individuellen Machtstrategien und Spielzügen und wandeln sich deshalb entsprechend veränderter Macht- und Einflusskonstellationen."<sup>278</sup>

Aus diesen Überlegungen erwachsen zwei wichtige Erkenntnisse:

- Die in jeder Organisation vorhandene Dynamik braucht die "richtigen" Leitplanken, d.h. ein organisatorisches Fundament, auf dem sich die Dynamik entfalten kann und zur stetigen Optimierung beitragen kann.
- In jeder organisatorischen Veränderung spielen die dynamisierenden Faktoren der Mikropolitik<sup>279</sup> eine mitentscheidende Rolle. D.h. der Prozess, in dem das organisatorische Fundament für eine neue Organisation gelegt wird, ist stets begleitet von vielen Spielen<sup>280</sup> zur Neuausrichtung von Macht und Einfluss.

Mikropolitik meint die Analyse des Binnenraums betrieblicher Macht- und Interaktionsstrukturen<sup>281</sup>. Nach Ortmann<sup>282</sup> beinhalten mikropolitische Organisationstheorien folgende vier Aspekte:

1. Die Analyse menschlichen Verhaltens in Organisationen wird als Strategie rekonstruiert<sup>283</sup>
2. Die Machtbeziehungen zwischen den Organisationsmitgliedern wird erforscht.
3. Das Zusammenspiel der Macht- und Austauschrelationen wird als Spiel interpretiert.
4. Die Beziehung zwischen der Organisation und der Umwelt wird ebenfalls als Spiel zwischen Organisationsmitgliedern und sog. Relais rekonstruiert<sup>284</sup>.

An mikropolitischen Taktiken fasst er sieben Hauptgruppen zusammen:<sup>285</sup> Ein Akteur kann seine Interaktions- und Aushandlungsposition verbessern,

1. wenn er Zwang ausübt,
2. wenn er belohnen kann,
3. durch Einschaltung einer höheren Autorität,
4. durch rationales Argumentieren,
5. durch Koalitionsbildung, d.h. durch Ressourcenzusammenlegung,
6. durch persönliche Anziehungskraft sowie
7. durch Ideologisierung von Sachverhalten.

Koalitionsbildungen müssen dabei aber nicht offen gelegt sein, sondern es gibt auch verdeckte und gelegnete Koalitionen.<sup>286</sup> Koalitionsfähig sind alle betrieblichen Akteure, d.h.

---

<sup>278</sup> Wimmer (Eigendynamik), S. 264

<sup>279</sup> Vgl. neben Küpper/Ortmann (Mikropolitik), vgl. auch Türk (Organisationsforschung), S. 125 ff. und Kasper (Sozialsystemen), S. 296 ff. sowie Bosetzky (Führung), Sp. 133

<sup>280</sup> Vgl. Neuberger (Spiele), S. 53-88

<sup>281</sup> Zu verschiedenen Definitionen vgl. Ortmann (Macht), S. 33; Neuberger (Mikro), S. 14

<sup>282</sup> Ortmann (Macht) S. 33 f.

<sup>283</sup> Zur Operationalisierung mikropolitischer Strategien vgl. Engelhardt (Mikropolitik) und (Organisationsforschung)

<sup>284</sup> Wie die Studie von Clemens (Organizational) zeigt, können mikropolitische Verhandlungen auch politische Institutionen ändern. So hat die Frauenbewegung in den USA um die Jahrhundertwende einen starken Wandel von einem Staat der Gerichte und Parteien zu einer Interessengruppen-Verhandlungskultur beigetragen, da die Frauen nur so politischen Einfluß nehmen konnten, aber eine ökonomisch-institutionelle Absicherung aufgrund ihres sozialen Status nicht brauchten.

<sup>285</sup> Neuberger (Mikro), S. 134 ff; Neuberger (Führen), S. 269 ff.

<sup>286</sup> Minssen (Rationalisierung), S. 84 ff.

alle, die eine tatsächliche Einflussnahme per Macht ausüben.<sup>287</sup>

Der Weg für die mikropolitische Betrachtung von Organisation ist im verhaltenstheoretischen Kontext durch die Demontage folgender Prämissen erfolgt:

Die Organisation wird nicht mehr im Dienste fester Ziele betrachtet.

Die Organisation wird nicht mehr als homogenes und kohärentes Ganzes angesehen.

Organisationen lassen sich nicht mehr als Gebilde mit klaren formalen Grenzen definieren.<sup>288</sup>

Die Grenzen der Organisation lösen sich auf, die Spiele der Akteure in interorganisationalen Netzwerken fungieren als Relais in der Wahrnehmung der Umwelt sowie der Fähigkeit, sich ihrer zu bemächtigen.

Der berühmteste Ansatz, der Organisationsstruktur als Spiele thematisiert, stammt von Crozier und Friedberg.<sup>289</sup> Die Spielmetapher beschreibt das menschliche Handeln als Ergebnis von Zwang und Freiheit. Die Organisationsstruktur wird als ein Set von Spielregeln definiert. Die Spiele sind durch die betrieblichen Netzwerke vorstrukturiert. Spiele werden hier aber nicht als Spiele im spieltheoretischen Sinne verstanden. Es existiert nach Crozier und Friedberg keine Ausgangsgleichheit unter den Spielern (was auch in spieltheoretischen Modellen nicht Voraussetzung sein muss) und es existiert kein Konsens über die Spielregeln.<sup>290</sup> Die Machtungleichheit bei den Akteuren gründet nach Crozier und Friedberg in der Beherrschung verschiedener Ungewißheitszonen, nämlich dem Expertenwissen, der Beherrschung der Umweltbeziehungen, der Kontrolle über Informationsflüsse sowie der Macht aus der Nutzung von organisationalen Regeln. Organisationales Lernen bedeutet in diesem Ansatz, daß sich ein neues Spiel durchsetzt. Es ist ein „Prozess, durch den eine Gesamtheit von einem Handlungssystem angehörigen Akteuren neue Spielmodelle, mit ihren affektiven, kognitiven und rationalen Komponenten, lernen - d.h. erfinden und festlegen.“<sup>291</sup>

## 5 "Potentiale des Chaos" - Wege aus dem Taylorismus

### 5.1 Taylor-System

Mit dem 1911 von Frederick Taylor<sup>292</sup> veröffentlichten *Principles of Scientific Management* wurden dem Management Grundregeln für einen effizient arbeitenden Industriebetrieb an die

<sup>287</sup> Nach Morrill (Way), der verschiedene Verhandlungstaktiken im Kontext der jeweiligen Organisationsstruktur untersucht hat, lassen sich drei idealtypische Konflikt-Management-Muster differenzieren:

- (1) Autokratisches Konfliktmanagement, das in mechanistischen Bürokratien zu finden ist. Konflikte werden durch gebieterische Kommandos der Vorgesetzten erzeugt und „gelöst“.
- (2) Minimalistisches Konfliktmanagement in atomisierten Organisationen: Hier treten kaum persönliche Konflikte auf, da die einzelnen Personen sehr autonom arbeiten.
- (3) Reziprokes Konfliktmanagement in einer Matrix-Organisation: Aufgrund der Unsicherheit in der formalen Hierarchie werden Mitarbeiter von verschiedenen Vorgesetzten gleichzeitig beansprucht. Ritualisierte Konflikt-Management-Zeremonien sollen für Stabilität und Vorhersagbarkeit sorgen.

<sup>288</sup> Friedberg (Ordnung), S. 17 ff.

<sup>289</sup> Crozier/Friedberg (Zwänge)

<sup>290</sup> In spieltheoretischen Modellen muß über die Regeln bei den Akteuren auch kein Konsens herrschen, aber die Handlungssituation wird so rekonstruiert, als ob für die Akteure keine anderen Spielmöglichkeiten bestehen, d.h. ein bestimmtes Spiel wird immer als gegeben unterstellt.

<sup>291</sup> Crozier/Friedberg (Zwänge), S. 248; Wie dieser Lernprozess im Einzelnen aussieht, analysieren sie jedoch nicht.

<sup>292</sup> Vgl. Taylor (Scientific Management)

Hand gegeben. Das Taylor-System beinhaltet die exakte Erfassung aller Tätigkeiten und Abläufe, die den Begriff der „wissenschaftlichen Betriebsführung“ prägten, und hat zum Ziel, „das Verhältnis zwischen Arbeiterfolg und den dafür aufgewendeten Mitteln vernunftgemäßer, richtiger zu gestalten“<sup>293</sup>. Die Einführung tayloristischer Grundsätze erfolgte in den Unternehmen jeweils mit Modifikationen.<sup>294</sup>

Taylors Publikationen prägten die Einstellungen und das Verhalten vieler Generationen von Unternehmern und Managern. In den USA gewann neben dem Taylorismus der „Fordismus“ an Bedeutung.<sup>295</sup> In Deutschland wurde Taylor'sches Gedankengut vor allem durch den Verein deutscher Ingenieure (VDI) verbreitet. Im Vergleich zu den USA stand die Einführung des Taylorismus in Deutschland vor anderen Rahmenbedingungen, in erster Linie bedingt durch die höhere Qualifikation der Arbeitnehmer.<sup>296</sup> Der Taylorismus entwickelte Arbeitsstrukturen, die infolge extremer Arbeitsteilung und Spezialisierung minimale Anforderungen an die Qualifikation der Mitarbeiter stellten.<sup>297</sup> Aus heutiger Sicht liegen die Nachteile tayloristisch geprägter Arbeitsstrukturen in einer qualitativen Unterforderung, einer quantitativen Überforderung und einem geringen Grad an Autonomie. Die Vorteile sind in der angewandten wissenschaftlichen Programmatik, den Untersuchungsmethoden und der interdisziplinären Forschungsmethodik zu finden.<sup>298</sup> Seine „wissenschaftliche Betriebsführung“ war von der Wissenschaft seiner Zeit - vor allem von der Physik - tief beeinflusst.

Die Physik des 19. Jahrhunderts, begründet auf Newtons Bewegungsgesetzen, behauptete einen engen Zusammenhang zwischen Ursache und Wirkung. Die Physiker vertrauten darauf, dass vielschichtige Verhaltensweisen auf die Interaktion weniger Gesetze zurückzuführen sind und dass darauf bezogen das exakte Verhalten jedes physikalischen Systems bis weit in die Zukunft hinein berechenbar ist. Diese Überzeugung teilte Taylor restlos. Sie wird deutlich in seinem Reduktionismus, Dinge in getrennte Teile zu zerlegen, um sie besser analysieren und kontrollieren zu können. In nur einem Jahrzehnt nach Taylors Veröffentlichung führte Einsteins Relativitätstheorie und die Quantenmechanik zu der Erkenntnis, dass Newtons Physik gegenüber den Extremen von Raum und Zeit versagt. In jüngster Zeit haben nun Wissenschaftler diese Erkenntnis von Unvorhersehbarkeit, Komplexität und Chaos auf die Alltagswelt ausgedehnt.<sup>299</sup>

## 5.2 Theorie komplexer Systeme (Chaos-Theorie)

Die 'Chaos-Theorie' oder auch Theorie komplexer Systeme genannt, erkennt das Chaos als elementares Grundmuster. Sie ist der allgemeine Terminus für das neue Paradigma zum Zusammenwirken der Dinge.

---

<sup>293</sup> Taylor (Grundsätze), S. XVIII

<sup>294</sup> Vgl. die Darstellung tayloristischer Grundsätze bei Frese (Organisation, 3. Aufl.), S. 58 f; Kieser (Organisationstheorien), S. 73-79. Zur Rationalisierung der Produktion führte Taylor eine Produktionsplanungsabteilung ein, optimierte die Maschinenanordnung und standardisierte das Werkzeugwesen. Er führte umfangreiche Zeitstudien durch und ergänzte Lohn- und Anreizsysteme durch leistungsorientierte Lohnformen. Zudem entwickelte Taylor Verbesserungsansätze zum Lager- und Transportwesen, optimierte das Formularwesen und entwarf Kostenrechnungssysteme (vgl. Frese (Organisation, 3. Aufl.), S. 58 f.). Taylor beeinflusste mit dem Gedanken der Arbeitsteilung auch die dispositive Ebene in Form des Funktionsmeisterprinzips und der Verantwortlichkeit zentraler Leistungsstellen (vgl. Taylor (Betriebsleitung), S. 44 f.).

<sup>295</sup> Zu den Gestaltungsprinzipien des Fordismus vgl. z.B. Lacey (Ford)

<sup>296</sup> Vgl. Kieser (Organisationstheorien), S. 85

<sup>297</sup> Vgl. Ulich (Entwicklungspotentiale), S. 8

<sup>298</sup> Vgl. Schuler (Organisationspsychologie), S. 20

<sup>299</sup> Vgl. u.a. Freedman (Taylorismus) und Gleick (Chaos) und Waldrop (Complexity)

Diese Komplexitätstheorie geht davon aus, dass die Kompliziertheit der Welt eine zugrundeliegende Ordnung verdeckt, die der Wissenschaft bisher entgangen war. Auf dieser Grundlage wird sich die Wissenschaft des 21. Jahrhunderts entwickeln.

Die traditionelle Methode der Reduktion: "Man nimmt die Uhr auseinander, um zu sehen, wie sie läuft", funktioniert hier nicht mehr. Inzwischen wurde eine Vielzahl komplexer Systeme erforscht: Neuronen im menschlichen Gehirn, das Gruppenverhalten von Zugvögeln oder Konzerne am Markt. Systeme also, die so komplex sind, dass sie vor der Erfindung des Computers nicht erforschbar waren.

Die Untersuchungsergebnisse zeigten vergleichbare Verhaltensmuster und diese Muster wurden als charakteristisch für alle komplexen Systeme identifiziert.

Wissenschaftler der Chaos-Forschung sprechen z.B. vom "Schmetterlingseffekt". Demnach kann (zumindest theoretisch) der Flügelschlag eines Schmetterlings am Amazonas zu einem Orkan in Europa führen. So erkannte der amerikanische Meteorologe Edward Lorenz bei Berechnungen eines einfachen Wettermodells, dass kleinste Änderungen in den Anfangsbedingungen oder in der Rechnung (z.B. durch Rundungen in der Computerberechnung) zu völlig unterschiedlichen Ergebnissen führen können. Dieses Phänomen wurde von ihm, wegen des wie ein Schmetterling aussehenden Attraktors, als "Schmetterlingseffekt" bezeichnet. So konnte Lorenz eine besondere Form von Ordnung nachweisen, das deterministische Chaos, das nicht vom Zufall beeinflusst wird<sup>300</sup>. Durch den "Schmetterlingseffekt" wird in der Chaos-Theorie zum Ausdruck gebracht, dass es eine Vielzahl von nicht vorhersehbaren Einflußmöglichkeiten gibt und alles miteinander verwoben ist. Das von Newton entwickelte 'Kausalitätsprinzip', wonach alles den Regeln von Ursache und Wirkung gehorcht, ist tief in unser aller Denken und Handeln verwurzelt, gilt aber nur in geschlossenen Systemen.

Diese Grunderkenntnis - minimale Veränderungen können zu radikal abweichendem Verhalten führen - hat die Wissenschaft zu einer ähnlich radikal veränderten Weltansicht geführt. Die Vorliebe des 19. Jh. für Berechenbarkeit und Planbarkeit ist gegen Ende des 20. Jh. der Wertschätzung für die Kraft des "Zufälligen" und Möglichen gewichen. Das soll aber nicht heißen, dass chaotische Systeme keine Verhaltensmuster aufweisen.

Genau genommen gibt es kein Chaos, sondern wir erleben eine Komplexität, die wir nicht mehr überschauen können als Chaos. Chaos ist eine andere Form von Ordnung und wirkt nur oberflächlich betrachtet als Un-Ordnung. Chaos ist eingebunden in eine höhere Ordnung, die allerdings zum Zeitpunkt des Chaos' nicht wahrgenommen wird. Uns fehlen die notwendigen Informationen und damit der Überblick, bzw. das Verständnis, um dieses "Chaos" zu begreifen.

Jede Ordnung ist in dem Augenblick, in dem sie entsteht, bereits dem Wandel und damit der Veränderung unterworfen. Veränderung ist, bezogen auf die ursprüngliche Ordnung, bereits Un-Ordnung und damit potentielles Chaos.

Grundsätzlich sollte man langfristigen Vorhersagen mit mehr Skepsis begegnen. Wer bedenkt, dass es trotz gigantischer Computer nicht möglich ist, selbst regionale Wettervorhersagen exakt zu bestimmen, der kann leicht nachvollziehen, daß akkurate, langfristige Planungen weder verlässlich noch sinnvoll sind. Geringe Messfehler zu Beginn

---

<sup>300</sup> Vgl. Schmidt (Chaos)

können unvorhersehbare Folgen haben. Kleine Störungen in den Anfangsbedingungen können im Lauf der Zeit exponentiell verstärkt werden.

Während die Meteorologen zwar nicht mit Sicherheit sagen können, wie das Wetter an einem bestimmten Tag wird, so können sie doch abschätzen, wie wahrscheinlich eine bestimmte Wetterlage ist. Denn die ungewöhnlichen Einflussgrößen erlauben es, bei einem Spektrum von statistischen Parametern zu beurteilen, wie sich das System aller Wahrscheinlichkeit nach verhalten wird - freilich nie exakt, wann es das tun wird. An die Stelle präziser Verbindungen von Ursache und Wirkung trat die statistische Berechnung von Wahrscheinlichkeiten. Darüber hinaus wurde die Art und Weise, wie Wissenschaftler die voraussagbaren Verhaltensmuster eines Systems erkennen, auf den Kopf gestellt. Statt zu versuchen, ein System in seine Bestandteile zu zerlegen und das Verhalten dieser Teile unabhängig voneinander zu analysieren (Vorgehen der Reduktionisten, unter deren starkem Einfluß Taylor stand), haben sich viele Wissenschaftler einem mehr holistischen Ansatz zugewendet und konzentrieren sich zunehmend auf die Dynamik des ganzen Systems. Statt nach Erklärungen dafür zu suchen, wie die Systemteile einander zugeordnet sind, richtet sich nun der Fokus darauf, wie aus dem Zusammenwirken sämtlicher Teile Ordnung entsteht.

Eine Entdeckung der Chaos-Forschung darf uns zuversichtlich stimmen. In offenen biologischen Systemen kommt es immer wieder zu Selbstorganisations-Vorgängen, bei denen in sich überlebensfähige Strukturen entstehen. Selbstorganisation bedeutet, dass das System seine Struktur von innen heraus selbst schafft, ohne dass diese Struktur durch äußere Einwirkungen aufgezwängt wird. Allerdings ist dies immer mit chaotischen, unstrukturierten Phasen verbunden.

### **5.3 Lernen durch Feedback**

Durch starke Rückkopplung wird Selbstmanagement erst möglich. Ist die Organisation in der Lage, durch Feedback-Prozesse zu lernen, so wird sie zum lernenden System - zur 'Selbst-Lern-Organisation'. Durch stetige Rückmeldungen von außen bettet sie die Lernvorgänge in ihre bestehende Struktur ein. Auf diese Weise ordnen sich selbstorganisierende Systeme ständig aufs Neue, sobald die Resultate früherer Aktivitäten oder Änderungen externer Bedingungen rückgemeldet werden. So wie sich das Umfeld wandelt, ändert sich die Struktur des Systems.

Schließlich erlauben Selbstmanagement und Lernen durch Feedback diesen Systemen auch, mit "flexibler Spezialisierung" zu arbeiten. Gewöhnlich enthalten selbstorganisierende Systeme eine Anzahl von Verhaltensnischen, die von Spezialisten (die in diesem Zusammenhang oft Agenten genannt werden) bzw. auch durch Gruppen von Agenten besetzt sind. Ständig verschwinden jedoch alte Nischen und neue werden geschaffen, sobald sich das äußere Umfeld verändert. Vorhandene Informationen, die nicht mehr abgerufen werden, sind nach kurzer Zeit verschwunden - so wie es uns die Natur vormacht, wenn bestimmte Synapsen einer Pflanze verkümmern, um einer überlebensfähigeren Art Platz zu machen. Deshalb sind Agenten nicht dauerhaft auf ein vordem nützliches Verhalten festgelegt, das nun überholt ist - und dieser Umstand erleichtert es dem System als Ganzem sich anzupassen.

Im allgemeinen gehören zu den komplexen, anpassungsfähigen Systemen in der Natur individuelle Agenten, die sich vernetzen, um ein selbstgeführtes und durchorganisiertes

Verhalten zu erzeugen; sie reagieren damit auf Rückwirkungen aus der Umgebung und passen ihr Verhalten entsprechend an; sie lernen aus Erfahrungen und bauen das Gelernte in die Struktur des Systems ein, womit sie das System verändern; sie ernten die Vorteile der Spezialisierung, ohne zu erstarren. Definiert man das Unternehmen als offenes System, so wird das Scheitern der Ursache-Wirkung-Logik verständlich.

## 5.4 Komplexität der Verknüpfung

Die funktional gegliederten Linienstrukturen vieler Unternehmen werden offensichtlich der aktuellen Arbeitswelt nicht mehr gerecht. Das betriebliche Zusammenspiel zeichnet sich durch eine immer größer werdende Komplexität von Produkten, Projekten, Technologien und Wertvorstellungen aus. Viele Manager fühlen sich zunehmend überfordert, sie sehen sich überwältigt von raschen Veränderungen und einander vermeintlich widersprechenden Anforderungen. Chaos und Management wird zum Thema!

Weitere Kennzeichen der Unsicherheit sind die zunehmende Durchdringung aller betrieblichen Funktionsbereiche mit informationstechnischen Anwendungen sowie die fortgeschrittene Spezialisierung von Mitarbeitern, deren Arbeitsergebnisse immer weniger "von oben" kontrolliert werden können.

Die meisten sehen sich in ein System eingespannt, auf das sie wenig oder gar keinen Einfluss haben. Sie investieren ihre Zeit in Bemühungen, "mit den Mächten klarzukommen", die außerhalb ihrer Kontrolle sind.

Der Manager ist heute in der Position, in der der Naturwissenschaftler in der "Vor-Chaos-Ära" war. Er glaubt, dass er den Zusammenhang von Ursache und Wirkung in seiner Organisation versteht. In Wirklichkeit aber sind die Verknüpfungen zwischen Handlungen und Resultaten unendlich komplizierter.

Die Alternative muss sein: Schluss damit, die Organisation - wie es Taylor tat - als Maschine zu betrachten und anfangen, sie als lebenden und lernenden Organismus zu sehen. Dies verlangt nach einer holistischen Unternehmensarchitektur, in der sich die Essenz der Chaos-Theorie im Gesamtverhalten der Organisation (des Organismus' "Unternehmen") spiegelt.