

Univ.-Prof. Dr. Ewald Scherm

31661

**Organisation: Theorie, Gestaltung, Wandel
Leseprobe**

Einheiten 1-3

Fakultät für
**Wirtschafts-
wissenschaft**

Das Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung und des Nachdrucks, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (Druck, Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung der FernUniversität reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Der Inhalt dieses Studienbriefs wird gedruckt auf Recyclingpapier (80 g/m², weiß), hergestellt aus 100 % Altpapier.

Einheit 1

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	4
Glossar	5
Lehr-/Lernziele.....	11
Literaturhinweise.....	12
1 Organisation und Organisationstheorie	13
1.1 Organisieren, Organisation und Organisationen	13
1.2 Organisationstheorien.....	16
Übungsaufgaben zu Kapitel 1.....	18
2 Max Webers Bürokratiemodell	19
Übungsaufgaben zu Kapitel 2.....	24
3 Von der wissenschaftlichen Betriebsführung über die Human Relations zur Anreiz- Beitrags-Theorie.....	25
3.1 Taylors Scientific Management	25
3.2 Human Relations.....	29
3.3 Anreiz-Beitrags-Theorie.....	31
Übungsaufgaben zu Kapitel 3.....	34
4 Verhaltenswissenschaftliche Entscheidungsprozessforschung.....	35
4.1 Überblick.....	35
4.2 Entscheidungsverhalten bei begrenzter Rationalität.....	36
4.3 Organisationen und begrenzte Rationalität	38
4.4 Verhaltensorientierte Theorie der Firma und Zielbildung	40
4.5 Organisationale Anarchie	42
4.6 Kritische Würdigung	46
Übungsaufgaben zu Kapitel 4.....	48
5 Der situative Ansatz.....	49
5.1 Herkunft, Ziel und Forschungsprogramm	49
5.2 Operationalisierung der Organisationsstruktur	50
5.3 Operationalisierung der Situation	51
5.4 Operationalisierung des Organisationserfolgs.....	52
5.5 Der Fit-Gedanke im situativen Ansatz	54
5.6 Ausgewählte empirische Ergebnisse des situativen Ansatzes.....	55
5.7 Kritische Würdigung	57
Übungsaufgaben zu Kapitel 5.....	59

6	Ökonomische Theorien der Organisation.....	61
6.1	Basisannahmen der Neoklassik und der Institutionenökonomik	61
6.2	Forschungsrichtungen der Institutionenökonomik	63
6.3	Transaktionskostentheorie.....	64
6.3.1	Transaktionskostentheorie und Organisation	64
6.3.2	Transaktion und Transaktionskosten.....	65
6.3.3	Organizational Failures Framework	69
6.3.4	Institutionelle Arrangements: Zwischen Markt und Hierarchie.....	72
6.3.5	Kritische Würdigung	74
6.4	Agency-Theorie	77
6.4.1	Positive und normative Agency-Theorie	77
6.4.2	Arten der Informationsasymmetrie	78
6.4.3	Die normative Agency-Theorie im Kontext der formalen Kontrakttheorie.....	80
6.4.4	Grundlagen der positiven Agency-Theorie	83
6.4.5	Anwendungsfelder der Agency-Theorie.....	85
6.4.6	Kritische Würdigung	86
6.5	Schlussbetrachtung.....	88
	Übungsaufgaben zu Kapitel 6.....	90
7	Der organisationssoziologische Neoinstitutionalismus	91
7.1	Strömungen des Neoinstitutionalismus	91
7.2	Makroinstitutionalistische Perspektive	94
7.2.1	Organisation und institutionelle Umwelten	94
7.2.2	Rationalitätsmythen und die Legitimität organisationaler Strukturen.....	95
7.2.3	Institutioneller Isomorphismus in organisationalen Feldern	99
7.2.4	Die drei Säulen der Institutionen.....	101
7.2.5	Heterogenität in organisationalen Feldern, institutionelle Logiken und institutionelle Komplexität.....	102
7.3	Mikroinstitutionalistische Perspektive.....	104
7.3.1	Grundidee des mikroinstitutionalistischen Ansatzes.....	104
7.3.2	Institutioneller Unternehmer, institutionelle Arbeit und institutioneller Wandel	105
7.4	Kritische Würdigung	109
	Übungsaufgaben zu Kapitel 7.....	114
8	Mikropolitik	115
8.1	Begriff und Verständnisse der Mikropolitik.....	115
8.2	Der Typus des Mikropolitikers und seine Taktiken	119
8.3	Strategische Organisationsanalyse	125
8.3.1	Strategien, Macht und Spiele als Basiskonzepte	125
8.3.2	Organisationale Akteure und ihre Strategien.....	126
8.3.3	Macht als Vorbedingung autonomer Akteure	127
8.3.4	Mikropolitische Spiele im Spannungsfeld von Freiheit und Zwang.....	129

8.3.5 Strategische Organisationsanalyse als Rekonstruktion von Strategien und Spielen	130
8.4 Mikropolitische Analyse aus strukturationstheoretischer Perspektive	131
8.4.1 Vorbemerkung	131
8.4.2 Grundzüge der Strukturationstheorie	132
8.4.2.1 Die Dualität der Struktur.....	132
8.4.2.2 Konzept der reflexiven Handlungssteuerung und strategische Handlungsanalyse	133
8.4.2.3 Strukturanalyse	135
8.4.3 Analyse struktureller Macht.....	137
8.4.4 Kontingenz und Entscheidungskorridor	139
8.4.5 Struktureller Konflikt zwischen Routine und Innovation.....	140
8.5 Kritische Würdigung	141
Übungsaufgaben zu Kapitel 8.....	144
9 Theorie organisierter Sozialsysteme	145
9.1 Die Vielfalt systemtheoretischer Ansätze	145
9.2 Soziale Systeme als selbstreferenzielle Systeme.....	145
9.3 Systemtheoretische Organisationsforschung	150
9.3.1 Abgrenzung und zentrale Merkmale organisierter Sozialsysteme	150
9.3.2 Autopoietische Selbststeuerung, Komplexität und Intransparenz organisierter Sozialsysteme.....	152
9.3.3 Management von Organisationen aus systemtheoretischer Sicht	154
9.3.3.1 Entscheidungsprämissen und Managementebenen	154
9.3.3.2 Der postheroische Manager als Impulsgeber	156
9.3.3.3 Merkmale systemischer Interventionen in Organisationen	158
9.4 Kritische Würdigung	160
Übungsaufgaben zu Kapitel 9.....	164
10 Organisationstheorien und Organisationsgestaltung	165
Fallstudie	167
Literaturverzeichnis.....	171
Lösungen zu den Übungsaufgaben.....	197
Lösungen zu der Fallstudie.....	211

Lehr-/Lernziele

Nachdem Sie diese Einheit durchgearbeitet haben, sollten Sie

- die zentralen Begriffe der Organisation erläutern und die Moderne als Organisationsgesellschaft charakterisieren können,
- die grundlegenden Ziele von Organisationstheorien herausarbeiten und einen systematischen Überblick über die Vielfalt der Organisationstheorien geben können,
- in der Lage sein, die vorgestellten Organisationstheorien differenziert darzustellen und kritisch zu würdigen,
- organisationale Phänomene aus unterschiedlichen theoretischen Perspektiven analysieren können,
- Beziehungen sowie Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen den Aussagen unterschiedlicher Organisationstheorien erkennen und aufzeigen können sowie
- das Verhältnis der Organisationstheorie zur Organisationspraxis kritisch und zugleich konstruktiv erläutern können.

Literaturhinweise

Bea, Franz Xaver/Göbel, Elisabeth: Organisation. Theorie und Gestaltung, 5. Aufl., Stuttgart 2019

Kieser, Alfred/Ebers, Mark (Hrsg.): Organisationstheorien, 8. Aufl., Stuttgart 2019

Kieser, Alfred/Walgenbach, Peter: Organisation, 6. Aufl., Stuttgart 2010

Scherm, Ewald/Pietsch, Gotthard: Organisation – Theorie, Gestaltung, Wandel, München, Wien 2007

Schreyögg, Georg/Geiger, Daniel: Organisation. Grundlagen moderner Organisationsgestaltung, 6. Aufl., Wiesbaden 2016

Schreyögg, Georg/Werder, Axel von (Hrsg.): Handwörterbuch Unternehmensführung und Organisation, 4. Aufl., Stuttgart 2004

Türk, Klaus: Neuere Entwicklungen in der Organisationsforschung. Ein Trend Report, Stuttgart 1989

Wolf, Joachim: Organisation, Management, Unternehmensführung: Theorien, Praxisbeispiele und Kritik, 6. Aufl., Wiesbaden 2020

1 Organisation und Organisationstheorie

1.1 Organisieren, Organisation und Organisationen

Organisationen bilden einen wichtigen Bestandteil unserer alltäglichen Lebenswelt. Wir gestalten Organisationen, werden organisiert, organisieren unseren Alltag, sind Organisationsmitglieder und fühlen uns teilweise (über-)mächtigen Organisationen ausgeliefert. Die Organisation(en) und das Organisieren sind zu selbstverständlichen Begriffen in der Alltagssprache geworden. Deren Bedeutungen sind jedoch sehr unterschiedlich, so dass man kaum von dem Organisationsbegriff sprechen kann (vgl. Schreyögg/Geiger 2016, S. 5). Während sich organisationstheoretische Überlegungen vorwiegend auf den institutionellen Organisationsbegriff beziehen, basiert die Organisationsgestaltung auf dem funktionalen Verständnis.

Der **funktionale Organisationsbegriff** umfasst die Handlungen des Organisierens, wobei eine eher sozial- bzw. organisationstechnische Sicht zugrunde liegt. Er wurde durch Überlegungen Gutenbergs grundlegend geprägt (vgl. 1983), der Organisation als Vollzug der Planung verstand. Während Planung den Entwurf eines Plans im Sinne eines auf die Zukunft gerichteten Handlungsprogramms bezweckt, kommt der Organisation die Aufgabe des Vollzugs geplanter Handlungsprogramme zu. Organisation soll danach zielorientiert und bewusst eine Ordnung (Regelsystem) schaffen, die die Umsetzung des Geplanten unterstützt; Gutenberg unterscheidet dabei zwischen generellen und fallweisen Regeln (vgl. 1983, S. 239-240). Während die generellen Regeln relativ allgemein gültig sind, kommt den fallweisen Regeln nur eine auf den Einzelfall bezogene Bedeutung zu. Vor diesem Hintergrund eröffnen regelmäßig wiederkehrende Routineaufgaben weitreichende Möglichkeiten genereller Strukturierung, während komplexe und selten auftretende Aktivitäten meist nur fallweise geregelt werden können (vgl. Gutenberg 1983, S. 240).

Gutenbergs Verständnis des funktionalen Organisationsbegriffs hat sich jedoch nur begrenzt durchsetzen können. Vor allem die fallweise Regelung als Teilaufgabe der Organisationsfunktion wurde in Frage gestellt. So verstand bereits Kosiol die Organisationsfunktion nur noch als dauerhafte Strukturierung von Aufgaben (vgl. 1976, S. 28). Folgt man diesen Überlegungen, ist die Organisationsfunktion bzw. das Organisieren darauf ausgerichtet, bewusst und planvoll ein relativ stabiles Regelsystem zu schaffen, das die Erreichung übergeordneter Zwecke und die Erfüllung daraus abgeleiteter Aufgaben unterstützt. Der funktionale Organisationsbegriff umfasst somit spontan entstandene Regelsysteme (z. B. Organisationskultur oder informale Strukturen) nur dann, wenn es gelingt, diese bewusst zu instrumentalisieren (ähnlich Bea/Göbel 2019, S. 28).

Organisationen als Teil des Alltags

organisationstechnische Sicht

zielgerichtete Schaffung eines Regelsystems

generelle und fallweise Regeln

Organisation als dauerhafte Strukturierung

Der **institutionelle Organisationsbegriff** richtet demgegenüber die Aufmerksamkeit nicht nur auf den rationalen Entwurf und die gezielte Gestaltung relativ stabiler Regelstrukturen, sondern auf die deutlich umfassenderen, mitunter spontan entstehenden und partiell instabilen Regelstrukturen in einem sozialen Gebilde. Die Organisation als recht klar abgegrenzte soziale Institution bzw. als regelhaft strukturierte soziale Ganzheit steht dabei im Vordergrund der Analyse (vgl. Schreyögg/Werder 2004, Sp. 969-970). Im Sinne des institutionellen Organisationsbegriffs sind Organisationen zwar als „zweckorientierte Kooperationssysteme“ einer Mehrzahl beteiligter Personen zu verstehen (Walter-Busch 1996, S. 1), es wird jedoch nicht unterstellt, dass die gesamten Regelstrukturen auf den gemeinsamen Organisationszweck ausgerichtet sind; sie können im Hinblick auf den Organisationszweck vielmehr funktional oder dysfunktional wirken. Das institutionelle Verständnis weist Organisationen einige grundlegende **Merkmale** zu (vgl. z. B. Kieser/Walgenbach 2010, S. 6-24; Schreyögg/Geiger 2016, S. 9-10; Bea/Göbel 2019, S. 28-29):

zweckorientierte Kooperations- systeme

formal fixierter Organisationszweck

- Organisationen sind als soziale Institutionen auf jeweils spezifische, meist auch formal, d. h. schriftlich, fixierte Zwecke ausgerichtet. In der Regel wird ihre Existenz durch diese formalen, sozial akzeptierten Zwecke begründet, so dass sich Organisationen meist als vorsätzlich geschaffene soziale Institutionen erweisen.

Mitgliedschaft

- Organisationen grenzen sich über die Konstruktion der Mitgliedschaft gegenüber ihrer (sozialen) Umwelt ab. Personen werden nach jeweils formal fixierten Regeln als Mitglied aufgenommen und dann mit ihrer Mitgliedsrolle, aber keineswegs als ganze Person mit allen ihren sozialen Rollen Teil der Organisation (Partial- statt Totalinklusion).

multipersonales Handlungssystem

- Organisationen ergeben sich als ein Zusammenschluss von Mitgliedern, die jeweils mehr oder weniger spezifische Beiträge zur Erfüllung des formalen Organisationszwecks leisten, und stellen somit multipersonale Handlungssysteme dar. Dabei müssen die Ziele der Mitglieder keinesfalls mit dem formalen Organisationszweck übereinstimmen. Häufig erbringen sie ihre Beiträge zur Zweckerfüllung nur, um die davon abweichenden persönlichen Ziele zu erreichen.

Möglichkeit des Ein- und Austritts

- In Organisationen haben die Mitglieder grundsätzlich die Möglichkeit, ihre Mitgliedschaft aufzugeben bzw. in andere Organisationen zu wechseln.

formale vs. informale Regeln

- Organisationen weisen ein bewusst gestaltetes System formaler Regeln (Organisationsstruktur) auf, die das Verhalten der Mitglieder auf den formalen Zweck ausrichten sollen. Neben dieser formalen Struktur existieren vielfältige informale Regeln, die spontan entstehen und nicht zwingend auf den Organisationszweck ausgerichtet sind.

Das Organisieren größerer Aufgaben stellt ein Phänomen dar, das seit Jahrtausenden bekannt ist. Organisatorische Regelsammlungen bzw. Handreichungen

ergaben sich schon sehr früh aus Erfahrungen im Zusammenhang mit der Bewältigung komplexer Aufgabenstellungen (vgl. Kieser 1999, S. 107). Bereits der Bau der Pyramiden und der chinesischen Mauer oder die Errichtung antiker Militär- und Produktionsstätten erforderte weitreichende organisatorische und logistische Problemlösungen, die zu umfangreichen **Managementleitfäden** führten. Perikles, Xenophon oder Aristoteles beschäftigten sich in der griechischen Antike mit der oikonomia als Bezeichnung für das vernünftige Gestalten aller mit dem Haus (oikos) eines freien Bürgers zusammenhängenden Angelegenheiten (vgl. Schneider 1999, S. 4). Dazu gehörten nicht zuletzt die organisatorischen Fragen bei der Bewältigung der häuslichen Leistungserstellung. Die Organisation der Klöster und insbesondere der klösterlichen Produktion beschäftigte den Klerus dann im Mittelalter und im Merkantilismus wurden organisatorische Leitfäden zur Errichtung von Arbeitshäusern und Manufakturen verfasst (vgl. Kieser 1999, S. 107-108).

(Formale) Organisationen im Sinne des institutionellen Verständnisses bilden sich allerdings erst spät, vor allem im Zuge der industriellen Entwicklung heraus. Die Zünfte des Mittelalters sind nicht als Organisationen zu betrachten, weil sie ihre Mitglieder als ganze Personen mit allen ihren Lebensbereichen aufnahmen (Totalinklusion) und ein flexibler Ein- bzw. Austritt nicht möglich war. Aus diesem Grunde übernahmen sie nicht nur ökonomische, sondern auch religiöse, politische, caritative oder militärische Aufgaben. Kieser/Walgenbach rechnen zu den ersten, nur vereinzelt auftretenden Organisationen unterschiedliche Gesellschaften von Fernhandelskaufleuten, die im 14. Jahrhundert auftauchten (z. B. Große Ravensburger Gesellschaft) (vgl. 2010, S. 4-5). Die Kaufleute konnten freiwillig Mitglied werden und auch wieder austreten. Sie wurden nur im Sinne der Partialinklusion, nicht jedoch als ganze Person Teil dieser Organisationen und wickelten ihre Geschäfte nicht ausschließlich über die Fernhandelsgesellschaften ab.

Vor allem die Industrialisierung und die sich entwickelnde Massenproduktion sowie ihre Verknüpfung mit den (Geschäfts-)Interessen des aufstrebenden Bürgertums im 18. bzw. 19. Jahrhundert haben die flächendeckende Verbreitung von Organisationen maßgeblich gefördert (auch Türk 1995, S. 50-51). Die Massenproduktion erforderte soziale Strukturösungen, die hohe Produktivität und zugleich weitreichende Flexibilität des Ressourceneinsatzes ermöglichten. Formale Organisationen (z. B. Fabriken, Großunternehmen oder staatliche Bürokratien) leisteten dafür wichtige Beiträge, weil sie entpersonalisierte und primär von Sachgesichtspunkten geprägte Strukturen darstellten. Durch den Mitgliederwechsel war eine hohe Flexibilität der Humanressourcen möglich. Da Organisationen ihre Mitglieder nur in den jeweils (aufgaben-)relevanten Rollen aufnehmen, unterstützten sie zugleich unmittelbar die Arbeitsteilung und die Generierung von Produktivitätszuwächsen. Mittels ihrer hierarchischen Strukturen ermöglichten sie eine effiziente und weitgehend legitime soziale Kontrolle,

**Menschen
organisieren seit
Jahrtausenden.**

**Formale
Organisationen
entstehen erst spät.**

**formale
Organisationen und
Industrialisierung**

die nicht zuletzt den Aufstieg des Bürgertums im Zuge der Industrialisierung deutlich beförderte.

die moderne Gesellschaft als Organisationsgesellschaft

Heute prägen neben Unternehmen zahllose Organisationen, die in ihren Innen- und Außenverhältnissen auf weitgehend formal fixierten Regeln beruhen, alle gesellschaftlichen Teilbereiche; die Beispiele reichen von Schulen und Hochschulen, Krankenhäusern, Gerichten, Kirchen, politischen Parteien, Verbänden, Vereinen, öffentlichen Verwaltungen bis hin zu Trägern sozialer Sicherungssysteme, Nichtregierungsorganisationen wie Greenpeace oder Attac und internationalen Organisationen wie die OECD.

1.2 Organisationstheorien

fehlendes allgemeingültiges Verständnis

Angesichts der Bedeutung von Organisationen in modernen Gesellschaften verwundert es nicht, dass sie zum Gegenstand vieler Theorien geworden sind. Einigkeit, was unter einer Organisationstheorie zu verstehen ist, liegt allerdings nicht vor. Daher lassen sich die Organisationstheorien nicht eindeutig von anderen Theorien abgrenzen, die sich nicht auf Organisationen beziehen. Zudem vereint die theoretische Organisationsforschung Analyseperspektiven und Forschungsparadigmen aus unterschiedlichsten Disziplinen, beispielsweise Ökonomie, Soziologie, Psychologie, Sozialphilosophie und Anthropologie. Das schwer überschaubare Feld der Organisationstheorien lässt sich deshalb auf keinen gemeinsamen Nenner bringen.

Erklären

Ganz allgemein verfolgen Organisationstheorien das Ziel, unterschiedliche organisationale Phänomene zu analysieren, wobei zwei grundlegende **Methoden der theoretischen Erkenntnisgewinnung** unterschieden werden können (vgl. auch Julmi 2017). Unter der Annahme, dass alle sozialen Phänomene auf linearen Ursache-Wirkungs-Beziehungen beruhen, geht es darum, Organisationsphänomene zu erklären und sie auf ihre Ursachen zurückzuführen. Beispielsweise sollen die Ursachen für das Entstehen, die Existenz, den Wandel oder die Funktionsweise von Organisationen aufgezeigt werden (ähnlich Kieser/Walgenbach 2010, S. 29). Ziel ist es dabei auch, zu erklärende Phänomene zu prognostizieren und Aussagen darüber zu machen, unter welchen Voraussetzungen sich bestimmte Ereignisse herbeiführen lassen. Da menschliches Handeln (in Organisationen) nicht vollständig von Ursache-Wirkungs-Beziehungen bestimmt wird, kommt in der Organisationsforschung mit dem sogenannten Verstehen eine zweite wissenschaftliche Analyseperspektive hinzu. Menschliches Handeln und die von Menschen gebildeten Organisationen werden demnach beeinflusst von alltäglichen Interpretationen und Bedeutungszuweisungen. Diese sind sozial konstruiert und Menschen wie Organisationen weisen damit ihren Wahrnehmungsgegenständen Sinn zu. Das ermöglicht ihnen erst, angemessen bzw. sinnvoll auf diese Wahrnehmungsgegenstände zu reagieren. Es gilt daher, den Sinn (bzw. die sozialen Bedeutungen) deutend zu

Verstehen

rekonstruieren und so Organisationsphänomene zu verstehen. Dabei wird nicht von Ursachen, sondern eher von den Gründen menschlichen Handelns gesprochen.

Wer sich den Organisationstheorien mit der Erwartung nähert, dass sie einen unmittelbaren Beitrag zur Gestaltung der Wirklichkeit in Organisationen und zur Verbesserung der Organisationspraxis leisten, wird enttäuscht. Für die meisten Organisationstheorien ist das pragmatische Gestaltungsziel nur mittelbar relevant. Jedoch verbessern die Erkenntnisse über die Ursachen oder den Sinn organisationaler Phänomene das Verständnis der Entscheidungs- bzw. Gestaltungssituation und sie können der Reflexion von Gestaltungsalternativen dienen. Konkrete Gestaltungshilfen würden dagegen die umfassende Kenntnis von Ursache-Wirkungs- bzw. Sinnzusammenhängen und verlässliche Prognosen der Wirksamkeit von Gestaltungsalternativen voraussetzen (ähnlich Wolf 2020, S. 10-11).

Zur Rekonstruktion organisationstheoretischer Entwicklungslinien wird in der angelsächsischen Literatur immer noch auf die Überlegungen von Scott (vgl. 1961 und 1974) zurückgegriffen. Er nimmt eine historisch-entwicklungsgeschichtliche Klassifikation von Organisationstheorien vor und zeigt damit inhaltliche Entwicklungslinien auf.

Die **klassischen Organisationstheorien** sind eng verbunden mit den sozialen und ökonomischen Verhältnissen der Industrialisierung, des sich entwickelnden Fabriksystems und der maschinellen Produktion. Sie verstehen Organisationen als zweckgebundene und strikt rational gestaltbare soziale Systeme, die auf Basis einer streng hierarchischen Struktur weitgehend friktionsfrei steuerbar sind. Es wird unterstellt, dass sich die Idee der Zweck-Mittel-Rationalität auf und zwischen allen Hierarchieebenen realisieren lässt und eine zweckorientierte und rationale Gestaltung der Strukturen die organisationale Zielerreichung sicherstellen kann. Zu den zentralen Arbeiten zählen der Bürokratie-Ansatz von Max Weber (vgl. 1985), die wissenschaftliche Betriebsführung von Frederick W. Taylor (vgl. 1983) sowie die Administrations- und Managementlehre von Henri Fayol (vgl. 1918).

Im Vordergrund der **neoklassischen Organisationstheorien** steht das tatsächliche menschliche Verhalten in Organisationen, d. h. zwischenmenschliche Interaktionen, informale Verhaltensmuster, Erwartungen und motivationale Aspekte. Es wird deutlich, dass formale Organisationsstrukturen keineswegs eine friktionsfreie Verhaltenssteuerung ermöglichen. Zu den neoklassischen Theorien zählen der Human-Relations-Ansatz (vgl. Roethlisberger/Dickson 1939; Mayo 1949) und die Anreiz-Beitrags-Theorie (vgl. Barnard 1938).

Die sogenannte **moderne Organisationstheorie** beginnt in etwa mit dem Ende des Zweiten Weltkriegs. Sie vermeidet die strikte Fokussierung auf das Individuum, bewahrt aber die Idee der Organisation als ein nicht nur

**pragmatisches
Gestaltungsziel nur
mittelbar relevant**

**entwicklungsgeschichtliche
Klassifikation von
Scott**

**mechanistische
Ansätze**

**Verhalten der
Individuen und
Gruppen**

**keine klare
Differenzierung**

technisches, sondern primär soziales System (vgl. Mayntz 1964, S. 98). Da alle neueren Ansätze darunter zusammengefasst werden, ist eine weitere Differenzierung nicht möglich.

Darüber hinaus gibt es vielfältige Systematisierungs- und Klassifikationsversuche (für einen Überblick vgl. z. B. Kirsch/Meffert 1970, S. 18-24; Türk 1989, S. 11-22; Heintz 1996, S. 68-155). Jeder dieser Versuche birgt erhebliche Probleme, da die Vielfalt und Komplexität der Perspektiven und Forschungsansätze übermäßig reduziert werden. Im Weiteren unterbleibt daher eine Systematisierung der ausgewählten Organisationstheorien.

jede
Systematisierung
problematisch

Übungsaufgaben zu Kapitel 1

1. Erläutern Sie die beiden grundlegenden Organisationsbegriffe.
2. ...

Einheit 2

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	5
Glossar	7
Lehr-/Lernziele.....	11
Literaturhinweise.....	12
1 Einleitung.....	13
2 Ziel, Einflussfaktoren und Stimmigkeit der Organisationsgestaltung.....	17
2.1 Organisationale Effektivität als zentrale Zielkategorie	17
2.1.1 Effektivität versus Effizienz	17
2.1.2 Ansätze organisationaler Effektivität.....	18
2.1.3 Ursachen für die Heterogenität der Effektivitätsansätze.....	21
2.1.4 Kriterien organisationaler Effektivität	22
2.2 Rahmenbedingungen der Organisationsgestaltung	25
2.2.1 Überblick.....	25
2.2.2 Unternehmensinterne Kontextfaktoren.....	25
2.2.3 Umweltbedingungen	28
2.2.4 Unternehmensmitglieder.....	30
2.2.4.1 Regelgehorsam versus Mitarbeiterpotenzial.....	30
2.2.4.2 Bedürfnisse und Erwartungen der Mitarbeiter	30
2.2.4.3 Unternehmenskultur	32
2.2.4.4 Politische Prozesse.....	36
2.3 Stimmigkeit (Fit) zwischen Organisationsstruktur und Kontext	37
Übungsaufgaben zu Kapitel 2.....	39
3 Basisaufgaben und Bereiche organisatorischer Gestaltung	41
3.1 Basisaufgaben der Organisationsgestaltung	41
3.2 Aufbau- und Ablauforganisation	41
3.3 Prozessorganisation	46
3.4 Primär- und Sekundärorganisation.....	51
4 Arbeitsteilung in Unternehmen	53
4.1 Überblick.....	53
4.2 Organisationseinheiten.....	53
4.2.1 Stellen.....	53
4.2.2 Stellenmehrheiten.....	61
4.2.2.1 Abteilung.....	61
4.2.2.2 Gruppe	63
4.2.2.3 Ausschuss.....	66

4.3	Leitungssystem	67
4.3.1	Einlinien- und Mehrliniensystem	67
4.3.2	Stab-Linien-System	70
4.4	Konfiguration	72
4.4.1	Grundbegriffe	72
4.4.2	Eindimensionale Organisationsstrukturen	74
4.4.2.1	Funktionale Organisation	74
4.4.2.2	Divisionale Organisation	76
4.4.3	Mehrdimensionale Organisationsstrukturen	82
4.4.4	Sekundärorganisatorische Erweiterungen der Primärorganisation	87
4.4.4.1	Merkmale und Prinzipien der Bildung sekundärer Organisationsstrukturen	87
4.4.4.2	Formen der Sekundärorganisation	89
4.4.4.3	Virtuelle Abteilung	93
4.5	Prozessorientierte Organisation	94
	Übungsaufgaben zu Kapitel 4	96
5	Koordination in Unternehmen	97
5.1	Koordinationsbegriff und Koordinationsbedarf	97
5.2	Umgang mit Koordinationsbedarf	99
5.3	Delegation, Zentralisation und Koordination	101
5.4	Hierarchische Koordinationsinstrumente	102
5.4.1	Koordination durch persönliche Weisung	102
5.4.2	Koordination durch Standardisierung	103
5.4.3	Koordination durch Pläne	106
5.5	Koordination durch interne Märkte	107
5.6	Koordination durch Selbstabstimmung	109
5.7	Unternehmenskultur und Kommunikation als Rahmenbedingungen der Koordination	112
5.8	Koordination als Kombination aus Hierarchie und Selbstabstimmung	113
	Übungsaufgaben zu Kapitel 5	114
6	Gestaltung effektiver Organisationsstrukturen	115
	Fallstudie	118
	Literaturverzeichnis	121
	Lösungen zu den Übungsaufgaben	131
	Lösung zu der Fallstudie	142

Lehr-/Lernziele

Nachdem Sie diese Einheit durchgearbeitet haben, sollten Sie

- den Zusammenhang von Arbeitsteilung und Koordination erläutern können,
- ein Grundverständnis von Organisationsgestaltung besitzen,
- sich der wesentlichen Rahmenbedingungen der Organisationsgestaltung bewusst sein,
- die Einheiten der Organisationsstruktur und deren Beziehungen kennen,
- Aussagen zur Beurteilung von Organisationseinheiten und -strukturen treffen können,
- die verschiedenen Ausprägungsformen der Konfiguration kennen und anhand der Effektivitätskriterien vergleichend beurteilen können,
- Möglichkeiten zur Reduktion des Koordinationsbedarfs kennen,
- den Zusammenhang zwischen Delegation, Dezentralisation und Koordination erkannt haben,
- einen Überblick über wichtige Koordinationsinstrumente haben,
- die Bedeutung der Unternehmenskultur und der Kommunikation für die Koordination einschätzen können und
- sich der Schwierigkeiten genereller Aussagen zur Vorteilhaftigkeit von Organisationsstrukturen bewusst sein.

Literaturhinweise

Zur Vertiefung der in der Einheit behandelten Aspekte kann auf verschiedene Lehrbücher zurückgegriffen werden:

Bea, Franz X./Göbel, Elisabeth: Organisation, 5. Aufl., Bern, Stuttgart 2019

Kieser, Alfred/Walgenbach, Peter: Organisation, 6. Aufl., Stuttgart 2010

Scherm, Ewald/Pietsch, Gotthard: Organisation – Theorie, Gestaltung, Wandel, München, Wien 2007

Schulte-Zurhausen, Manfred: Organisation, 6. Aufl., München 2014

Zu Einzelaspekten finden sich Darstellungen in:

Frese, Erich (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation, 3. Aufl., Stuttgart 1992

Schreyögg, Georg/Werder, Axel von (Hrsg.): Handwörterbuch Unternehmensführung und Organisation, 4. Aufl., Stuttgart 2004

2 Ziel, Einflussfaktoren und Stimmigkeit der Organisationsgestaltung

2.1 Organisationale Effektivität als zentrale Zielkategorie

2.1.1 Effektivität versus Effizienz

Die Organisationsgestaltung zielt darauf, ein System von Regeln zu schaffen, das die Zielerreichung Unternehmen unterstützt. Man spricht in diesem Zusammenhang von organisationaler Effektivität (organizational effectiveness). Es bereitet jedoch erhebliche Schwierigkeiten, die Effektivität einer Organisation zu bestimmen. Zum einen gibt es wegen des fehlenden Kausalzusammenhangs zwischen den obersten Unternehmenszielen und den Wirkungen von Organisationsstrukturen erhebliche Probleme der Zurechnung von Zielbeiträgen auf einzelne organisatorische Maßnahmen. Zum anderen fehlt es an einer allgemein akzeptierten Theorie der Organisation und damit an einem einheitlichen Verständnis von Organisation und organisationaler Effektivität.

Schwierigkeiten:

- fehlender Kausalzusammenhang
- divergierendes Organisationsverständnis

Vor diesem Hintergrund erscheint die Tatsache, dass in der Literatur darüber hinaus keine Einigkeit hinsichtlich der Begriffe Effektivität und – teils synonym, teils unterschiedlich verwendet – Effizienz festzustellen ist, als das kleinere Problem. Auf die unterschiedlichen Effektivitäts- bzw. Effizienzverständnisse soll hier nicht weiter eingegangen werden (vgl. z. B. Näther 1993, S. 117-125; Ahn/Dyckhoff 1997, S. 2-3). Im Weiteren wird in Anlehnung an den angloamerikanischen Sprachgebrauch

unterschiedliche Begriffsverständnisse

- **Effektivität** (effectiveness) als Maßgröße für die Zielerreichung und
- **Effizienz** (efficiency) als Maßgröße für die Wirtschaftlichkeit (Output/Input-Relation)

verstanden (vgl. Steers/Black 1994, S. 330-331; Witte 1995, Sp. 263; Abb. 2.1; Mellwig/Decker 2007, S. 434).

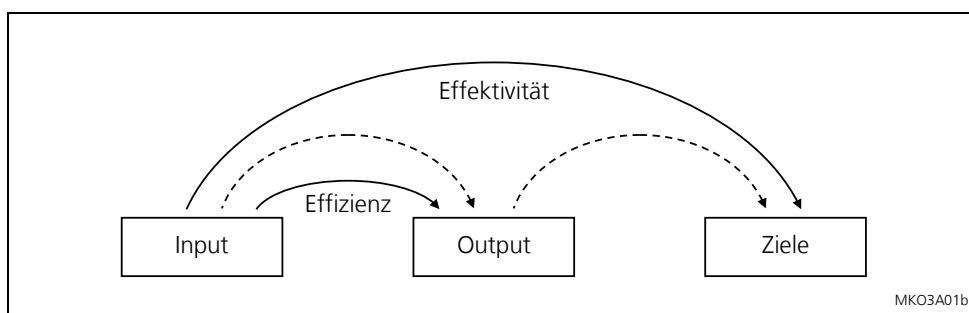


Abb. 2.1: Zur Beziehung zwischen Effizienz und Effektivität (in Anlehnung an Wimmer/Neuberger 1998, S. 539)

Zusammenhang zwischen Maßnahme, Ergebnis, Ziel

Effektivität ist das komplexere Maß; es wird der Zusammenhang zwischen Maßnahme (Mittleinsatz, Input) und Ergebnissen (Wirkung, Output) sowie zwischen diesen Ergebnissen und den Zielen (Outcome) betrachtet. Eine Maßnahme ist folglich umso effektiver, je besser angestrebte Ziele erreicht werden bzw. je besser die produzierten Ergebnisse mit Inhalt und Niveau der Zielvorgaben übereinstimmen. Dabei spielt es keine Rolle, um welche und wessen Ziele es sich handelt.

Nutzung des Potenzials bestimmter Vorgehensweisen oder Ressourcen

Effizienz stellt demgegenüber auf den Nutzungsgrad des Potenzials ab, das in einem bestimmten Vorgehen oder Ressourcen (Input) steckt. Sie kann sich darin zeigen, dass bei gegebenen Ressourcen das beste Ergebnis oder ein definiertes Ergebnis mit minimalen Ressourcen erzielt wird. Effizienzanalysen gehen von den eingesetzten Verfahren oder Ressourcen (Input) aus und betrachten deren Nutzung; Effektivitätsanalysen gehen von Zielen und Ergebnissen aus und fragen, ob das richtige Verfahren oder die adäquaten Ressourcen (Input) gewählt wurden (vgl. Wimmer/Neuberger 1998, S. 537-538).

unterschiedliche Effektivitätskriterien in den Theorien

2.1.2 Ansätze organisationaler Effektivität

Wie in Organisation I deutlich wurde, gibt es ein erhebliches Spektrum an Theorien, die unterschiedliche Perspektiven einnehmen, aus denen auf das Phänomen Organisation geblickt wird. Da diese Perspektiven unterschiedliche Aspekte und Ziele der Organisation in den Mittelpunkt rücken, überrascht es nicht, dass seit Jahrzehnten intensiv diskutiert wird, welche Ziele eine Organisation erreichen muss, um als erfolgreich zu gelten (vgl. Georgopoulos/Tannenbaum 1957, S. 534; Quinn/Rohrbaugh 1981, S. 123; Cameron 2005, S. 304-305). Organisationale Effektivität stellt damit ein theorieabhängiges Konstrukt dar, aus dem sich unterschiedliche Effektivitätskriterien ableiten lassen. Im Folgenden soll ein knapper Überblick darüber gegeben werden, was aus organisationstheoretischer Sicht als organisationale Effektivität verstanden wird. Dabei lassen sich vier Hauptströmungen unterscheiden (vgl. Scholz 1992b, Sp. 537-538): Zielansatz, Systemansatz, Sozialansatz und Interaktionsansatz. Innerhalb dieser Strömungen gibt es Varianten, deren Zahl annähernd mit der Anzahl der empirischen Studien übereinstimmt.

vier Hauptströmungen

Ziele als Effektivitätskriterien

Theoretische Ansätze, die Organisation als rationales System zur Zielbildung und -durchsetzung betrachten (z. B. Taylors Wissenschaftliche Betriebsführung, Webers Bürokratieansatz, Simons „Administrative Behavior“), stellen Ziele als Effektivitätskriterien in den Vordergrund (**Zielansatz**), wobei es um explizite, weitgehend operational formulierte Organisationsziele geht. In dem Grad der Erreichung dieser Ziele kommt dann die organisationale Effektivität zum Ausdruck. Der scheinbar einfachen Anwendung dieses Ansatzes stehen verschiedene gravierende Probleme entgegen (vgl. Bunting 1995, S. 80-81; Staehle 1999, S. 444-445): Es ist weder eindeutig zu klären, welche Ziele Organisationsziele darstellen, noch sind diese immer konfliktfrei und im Zeitablauf

hinsichtlich Inhalt und Gewichtung stabil. Hinzu kommt, dass zahlreiche Organisationsziele nicht hinreichend operationalisierbar sind und Beziehungen zur Umwelt ausgeblendet werden. Nicht zuletzt bilden sich Ziele nicht immer vor, sondern durchaus parallel zu den Entscheidungsprozessen in Organisationen.

Während der Zielansatz allein auf das Ausmaß der Zielerreichung abstellt, basiert der **Systemansatz** auf einer erweiterten Perspektive (vgl. Staehle 1999, S. 445-446; auch Schanz 1994, S. 48-50; Bünting 1995, S. 82-85). Explizit werden neben den Organisationszielen und intern ablaufenden Prozessen, auch Beziehungen zwischen der Organisation als System und der Umwelt betrachtet (vgl. auch Martz 2013, S. 388). Effektivität kommt in der Fähigkeit zum Ausdruck, Ressourcen zu erwerben, die interne Systemstabilität zu erhalten und erfolgreich mit der Umwelt zu interagieren. Sie kann nur noch über ein System verschiedener (operationaler) Indikatoren gemessen werden. Das sind z. B. die (aktive und passive) Anpassungs- und Neuerungs-fähigkeit, die Fähigkeit zur Beschaffung und Verarbeitung von Informationen und die Verhandlungsposition gegenüber der Umwelt bei der Beschaffung knapper Ressourcen. Trotz der umfassenderen Perspektive liegen hier nur Teilkonzepte zur Effektivitätsmessung vor, denen es teilweise erheblich an Operationalität fehlt, und es bleibt offen, wann von einem Überleben der Organisation gesprochen werden kann. Außerdem werden soziale Phänomene wie Interessen, Macht oder Konflikte ausgeklammert.

Letzteren wird im **Sozialansatz** Aufmerksamkeit gewidmet (vgl. Näther 1993, S. 132-133; Staehle 1999, S. 447-448). Bildet im Systemansatz das Überleben der Organisation die Referenzgröße erfolgreichen Handelns, wird hier Organisation danach beurteilt, in welchem Maße die Ziele von Interessengruppen erfüllt werden. Erst dann kann sie sich ihren originären Zielen widmen, wie sie der Ziel- und Systemansatz hervorheben. Um eine Systemaufzehrung zu vermeiden, ist die Eingrenzung auf für das Unternehmen relevante Interessengruppen (Stakeholder) notwendig (z. B. Anteilseigner, Mitarbeiter, Manager, Kreditgeber, Kunden, Lieferanten, die Öffentlichkeit), von denen überlebensnotwendige Ressourcen benötigt werden. Da deren Interessenlagen jedoch teilweise konfliktär sein können, ist eine gleichzeitige Erfüllung ihrer Ansprüche meist unmöglich, und es stellt sich die Frage nach einem Kriterium für die Auswahl der Ansprüche, die berücksichtigt werden sollen. Dieses kann in Abhängigkeit von verschiedenen Rahmenbedingungen (z. B. Branchensituation, Unternehmensgröße, Produkt, Entwicklungsphase) unterschiedlich sein. Spätestens bei negativen Sanktionen wird die Verletzung bestimmter Effektivitätskriterien deutlich. Eine Organisation ist dann effektiv, wenn sie von den Interessengruppen akzeptiert wird; dazu gehört aber auch, dass bestandsgefährdende Ansprüche vermieden werden, sei es durch Anpassung der Organisation oder durch Änderung der Ansprüche auf dem Wege der Interaktion mit den Interessengruppen. Prinzipiell kann es durch die Berücksichtigung von Interessen der Anspruchs-

interne Systemstabilität und Umweltinteraktion als Effektivitätskriterien

Erfüllung der Ziele von Interessengruppen als Effektivitätskriterium

gruppen zu jeder Art von Erfolgsdefinition und unterschiedlichsten Effektivitätskriterien kommen.

Effektivitätskriterien als Ergebnis eines Interaktionsprozesses

Dieser letzte Aspekt, d. h. die Aushandlung der relevanten Ziele (Effektivitätskriterien) zwischen den zu berücksichtigenden Interessengruppen und der Organisation, steht im Mittelpunkt des **Interaktionsansatzes** (vgl. Staehle/Grabatin 1979; Grabatin 1981). Die Festlegung dessen, was als (Miss-)Erfolg der Organisation zu verstehen ist, erfolgt nicht einseitig durch das Management, sondern im Dialog mit Interessengruppen. Die Effektivitätskriterien stellen deshalb das Ergebnis eines Interaktionsprozesses dar. Damit wird die Diskussion über die Priorität von ökonomischen und sozialen Kriterien aus der Organisation heraus auf Aushandlungsprozesse verlagert, deren Ergebnisse von der jeweiligen Machtposition der Verhandlungspartner abhängen. Sie liegen zwischen vollkommener Anpassung an Umwelterfordernisse einerseits und Dominanz der Umwelt andererseits; in der Regel werden kombinierte Interaktions- und Anpassungsprozesse eine Verschiebung der Anspruchsniveaus und eine Veränderung der Organisation zur Folge haben (vgl. Staehle 1999, S. 448-449). Der Ansatz macht deutlich, dass Effektivität nicht nur aus einer in die Organisation gerichteten Perspektive betrachtet werden darf und sie zudem nicht allein durch die Organisationsgestaltung, sondern auch durch politische Prozesse beeinflusst werden kann. Jedoch fehlt ihm, wie den anderen Ansätzen, die notwendige Operationalität für die Umsetzung (z. B. welche Interessengruppen sind wie zu beeinflussen bzw. bei Konflikten zu behandeln).

breites Spektrum der Effektivitätskriterien

Dieser knappe Überblick über verschiedene Ansätze macht deutlich, dass es – abhängig vom jeweiligen Organisationsverständnis – ein erhebliches Spektrum möglicher Erfolgsorientierungen gibt. Dabei kommen nicht nur verschiedene Effektivitätskriterien, sondern auch gleiche Kriterien mit unterschiedlicher Bedeutung zum Einsatz. So kann der Shareholder Value als originärer Zweck des Unternehmens (Zielansatz) verstanden, aber auch als Voraussetzung für die Vermeidung eines „unfriendly takeover“ (Systemansatz) oder die Schaffung neuer Arbeitsplätze (Sozialansatz) gesehen werden (vgl. Näther 1993, S. 138). Daneben wird gerade in wirtschaftlich schlechten Phasen der Konflikt zwischen den verschiedenen Ansätzen deutlich, wenn die Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit aus Sicht des Systemansatzes den Arbeitsplatzabbau nahelegt, gleichzeitig aber der Sozialansatz die Verpflichtung gegenüber den Mitarbeitern (oder der Region) betont; die bekannte Formel „Arbeitsplatzerhalt durch Arbeitsplatzabbau“ beschreibt eine Kompromisslösung des Zielkonflikts (vgl. Scholz 1997, S. 69-70).

Konflikt zwischen den Ansätzen

2.1.3 Ursachen für die Heterogenität der Effektivitätsansätze

Diese Heterogenität im Verständnis organisationaler Effektivität und die daraus resultierende Vielfalt an Effektivitätskriterien haben ihre Ursache in der

Komplexität des Konstrukts (vgl. Schanz 1994, S. 50-53). Die Bestimmung der organisationalen Effektivität wird wesentlich beeinflusst von

- der zeitlichen Perspektive,
- der Analyseebene und
- der Zahl interner und externer Interessengruppen.

Einflussfaktoren der organisationalen Effektivität

Nicht immer schlagen sich kurzfristig erfolgreiche Maßnahmen auch im längerfristigen Unternehmenserfolg nieder. Deshalb hängt die Beurteilung der Effektivität stark von der **zeitlichen Perspektive** ab; z. B. können unterlassene Investitionen kurzfristig den Return on Investment (und die Liquidität) verbessern, längerfristig aber den Unternehmensbestand gefährden. Die zeitliche Perspektive wird unter anderem bestimmt von der Veränderungsgeschwindigkeit (Dynamik) der organisationalen Umwelt und der Entwicklungsphase des Unternehmens. Die Effektivitätsmessung muss entsprechend angepasst sein.

Kurzfrist- vs. Langfristbetrachtung

Organisationale Effektivität kann auf verschiedenen **Analyseebenen** betrachtet werden. Während auf der Ebene der einzelnen Beteiligten individuelle Erwartungen und Bedürfnisse eine zentrale Rolle spielen, stehen auf Unternehmensebene Ziele des Unternehmens (z. B. Gewinn, Rentabilität) im Vordergrund. Auf der Ebene eines übergeordneten sozialen Systems (Umwelt) bekommen gesellschaftliche, ökologische oder volkswirtschaftliche Aspekte besondere Bedeutung.

Analyseebenen:

- Individuum
- Unternehmen
- übergeordnetes soziales System

Organisationen bzw. Unternehmen werden von verschiedensten Seiten unterschiedliche Interessen entgegengebracht (**interne und externe Interessengruppen**). Sei es, weil Geld investiert oder Arbeitskraft zur Verfügung gestellt werden, Leistungsbeziehungen auf der Input- (Lieferanten) oder Outputseite (Kunden) existieren bzw. öffentliches Interesse besteht. Der bekannte Gegensatz von Arbeit und Kapital macht nur auf einen Konflikt aufmerksam, daneben gibt es eine Vielzahl weiterer Interessenkonflikte.

konfligierende Interessen

Außerdem legen die Arbeiten zur „organizational effectiveness“ in der Regel einen institutionellen Organisationsbegriff zugrunde und betrachten daher den Unternehmenserfolg. Selbst wenn in empirischen Untersuchungen eine signifikante Korrelation zwischen der Effektivität und einer bestimmten Struktur(-entscheidung) ermittelt wird, fehlt die Kausalität, d. h. die Begründung, dass die Struktur die Ursache für den Erfolg darstellt. Es ist auch möglich, dass sich beispielsweise nur erfolgreiche Unternehmen bestimmte Organisationsformen leisten (können). Empirische Vergleiche von Unternehmen helfen nicht weiter, da sie streng genommen nur dann aussagefähig sind, wenn identische Ziele verfolgt werden. Nicht zuletzt enthalten die Zielsysteme der Unternehmen als Folge eines Interessenausgleichs (zwischen Stakeholdern) mehrdeutige, inkonsistente und konfliktäre Ziele, die sich im Zeitablauf ändern.

institutioneller Organisationsbegriff als Grundlage

plausible Begründung statt scheinbarer Kausalität

Vor diesem Hintergrund geht es bei der Organisationsgestaltung vor allem darum, plausibel zu begründen, dass durch organisatorische Maßnahmen Subziele erreicht bzw. Effektivitätskriterien erfüllt werden. Auch wenn sich dabei kein Kausalzusammenhang unterstellen lässt, sollte es plausibel sein, dass das Erreichen der Subziele zur Verwirklichung der Unternehmensziele beiträgt.

Katalog von Effektivitätskriterien

2.1.4 Kriterien organisationaler Effektivität

Die Heterogenität der Ansätze organisationaler Effektivität und – dadurch bedingt – der empirischen Untersuchungen führt zu einer Vielzahl von (Sub-)Zielen bzw. Effektivitätskriterien; in der Literatur finden sich verschiedene Übersichten dieser divergierenden Ziel- bzw. Kriterienkataloge (vgl. z. B. Welge/Fessmann 1980, Sp. 579-586; Grabatin 1981, S. 57-62; Bünting 1995, S. 32-334; Grundei/Becker 2009, S. 119-125; Thom/Wenger 2010, S. 32-3). Berücksichtigt man Überschneidungen, lassen sie sich auf einen überschaubaren Kriterienkatalog reduzieren, wobei es nicht mehr um die Organisation als Institution, sondern die Gestaltung eines Systems formaler Regeln geht (vgl. z. B. Bünting 1995, S. 30-72; auch Bea/Göbel 2019, S. 33-36):

- Umweltorientierung
- Ressourcennutzung
- Entscheidungsqualität
- Kommunikation und Informationsversorgung
- Konflikt handhabung
- Flexibilität
- Motivation und Zufriedenheit der Mitarbeiter

einheitliche Orientierung aller Managemententscheidungen

Das Kriterium der **Umweltorientierung** bringt zum Ausdruck, dass organisatorische Regeln nicht für ein isoliertes System formuliert werden. Vielmehr sollen Organisationsentscheidungen zusammen mit den anderen Managemententscheidungen der Steuerung eines Unternehmens, das in vielfältiger Weise Umwelteinflüssen ausgesetzt ist, dienen. Deshalb müssen sich die Regeln an den externen Anforderungen orientieren, wobei dies nicht nur im Sinne einer Anpassung der Organisationsstruktur erreicht, sondern auch in umgekehrter Form durch Beeinflussung der Umweltbedingungen versucht werden kann. Darunter können Kriterien wie Markt- oder Kundennähe, die Berücksichtigung von Stakeholdern oder die Innovationsfähigkeit subsumiert werden.

bedarfsgerechte Bereitstellung von Ressourcen

Die Organisationsstruktur spielt eine wichtige Rolle bei der bedarfsgerechten Bereitstellung von Ressourcen als Input in den Wertschöpfungsprozess. Durch sie muss eine effiziente **Ressourcennutzung** unterstützt werden. Von Bedeutung sind dabei nicht nur die Kosten, es geht auch um Zeitersparnis und die Ausschöpfung der Potenziale des Personals. Einen speziellen Aspekt bildet die

Nutzung bzw. Schaffung von Synergiepotenzialen z. B. durch die gemeinsame Nutzung von Produktionsfaktoren und daraus resultierende Verbundeffekte, die häufig als gesondertes Kriterium genannt wird.

Unternehmensführung ist vor allem dadurch gekennzeichnet, dass im Rahmen aller (Management-)Funktionen Entscheidungen getroffen werden müssen. Durch die Organisationsstruktur sollen die Voraussetzungen für eine hohe **Entscheidungsqualität** geschaffen werden. Dazu ist es notwendig, die Entscheidungskompetenzen auf Stellen zu verlagern, die aufgrund der Aufgabenerfüllung ausreichende Informationen für die Entscheidungsfindung haben, über einen hinreichenden Überblick verfügen, um wichtige Interdependenzen zu erkennen, und die Unternehmensziele nicht aus den Augen verlieren. Es besteht ein enger Zusammenhang mit den Kriterien der Informationsversorgung und der Konflikt-handhabung. Die Schnelligkeit, mit der Entscheidungen (von hoher Qualität) getroffen werden, kommt dagegen in der Ressourcennutzung zum Ausdruck.

Hohe Entscheidungsqualität setzt in jedem Fall eine angemessene Informationsgrundlage voraus. Diese kann nur gegeben sein, wenn die **Kommunikation** zwischen den Organisationsmitgliedern und die **Informationsversorgung** funktionieren, d. h. notwendige Informationen bereitgestellt werden bzw. zugänglich sind. Die Organisationsstruktur schafft dafür wichtige Voraussetzungen.

Die Konfliktursachen in einem Unternehmen sind vielfältig. Im Rahmen der Organisationsgestaltung ist es durch klare Aufgaben-, Kompetenz- und Verantwortungsbereiche, eindeutige Unterstellungsverhältnisse, die Entkopplung von Organisationseinheiten, Kommunikationsmöglichkeiten oder Überschussressourcen möglich, Konfliktpotenziale zu reduzieren und Regeln für den Umgang mit Konflikten aufzustellen, die wichtige Voraussetzungen für die **Konflikt-handhabung** darstellen. Dadurch werden auch die Interdependenzen und der daraus resultierende Koordinationsbedarf sowie die Koordinierbarkeit, die sich in zahlreichen Studien als eigenes Kriterium findet, beeinflusst. Zudem sind Wechselwirkungen mit dem Kriterium Entscheidungsqualität unübersehbar.

Eine zentrale Stellung nimmt die organisationale **Flexibilität** ein (vgl. Schanz 1994, S. 64-67). Damit wird grob die Fähigkeit beschrieben, sich schnell und reibungslos auf wechselnde Anforderungen und Situationen einzustellen. Sie stellt nicht das Gegenstück zur Stabilität dar, da Flexibilitätspotenziale zur Stabilität der aufbau- und ablauforientierten Grundstruktur beitragen können. Die Fähigkeit zur Anpassung schlägt sich in der quantitativen Anpassung (operative Flexibilität), der Reaktion oder dem Herbeiführen qualitativer Veränderungen (strategische Flexibilität) sowie der Strukturänderung (struktureller Flexibilität) nieder. Flexibilitätsvoraussetzungen stellen die Umweltorientierung, der ungehinderte und schnelle Ablauf von Informations-, Kommunikations- und Entscheidungsprozessen, die Qualität der Entscheidungen, die Konflikt-hand-

**Entscheidungs-
kompetenz an die
„richtigen“ Stellen**

**angemessene
Informationsbasis**

**Reduktion von Kon-
fliktpotenzialen und
Regeln für den Um-
gang mit Konflikten**

**Anpassung an
wechselnde
Anforderungen und
Situationen**

Flexibilität:

- **operative**
- **strategische**
- **strukturelle**

habung, aber auch die Zielorientierung dar. Die aktuelle Diskussion der Agilität von Organisationsstrukturen fokussiert stark auf dieses Kriterium.

individuelle Bedürfnisse und Erwartungen der Mitarbeiter

Mitarbeiter verbinden mit der beruflichen Tätigkeit in einem Unternehmen individuell unterschiedliche Ziele, so dass Generalisierungen schwierig sind und im Rahmen der organisatorischen Gestaltung individuellen Unterschieden Rechnung zu tragen ist. Jedoch spielt für die **Motivation und Zufriedenheit der Mitarbeiter** die Befriedigung von Bedürfnissen nach Sicherheit, sozialer Anerkennung und Entfaltungs- bzw. Entwicklungsmöglichkeiten eine wichtige Rolle. Außerdem muss es möglich sein, Erwartungen hinsichtlich der Bedürfnisbefriedigung zu bilden. Das setzt vor allem der Qualifikation entsprechende Aufgabenstellungen und klare Zielsetzungen, die Zurechenbarkeit von Leistungen und deren Honorierung sowie Entwicklungsperspektiven voraus. Die Wechselwirkungen mit dem Konfliktkriterium sind hier offensichtlich.

Die Ermittlung der organisationalen Effektivität ist mit einer Reihe von **Messproblemen** verbunden (vgl. Welge/Fessmann 1980, Sp. 589-590; Scholz 1992b, Sp. 546-547; auch Bea/Göbel 2019, S. 36-38):

komplementäre und konfliktäre Beziehungen zwischen Kriterien

Die Kriterien sind nicht unabhängig voneinander, sondern überschneiden sich teilweise erheblich. Verschiedene Beziehungen zwischen den Kriterien sind möglich; teils sind sie komplementär (z. B. Entscheidungsqualität und Informationsversorgung), teils konfliktär (z. B. autonome Einheiten, die den Koordinationsbedarf reduzieren, aber gleichzeitig die Synergien vernachlässigen und die Effizienz der Ressourcennutzung beeinträchtigen). Das erschwert die Aggregation der Effektivitätskriterien zu dem mehrdimensionalen Konstrukt organisationaler (Gesamt-)Effektivität. Außerdem werden die Kriterien in den verschiedenen Konzepten organisationaler Effektivität nach subjektiven Überlegungen zusammengestellt, und es fehlt eine akzeptable Konstruktvalidität (Anwendungsbereich und Zusammenhang der Kriterien sind unklar).

fehlende deterministische Zusammenhänge

Die Zurechnung organisatorischer Maßnahmen oder deren Wirkungen auf einzelne Ziele ist in der Regel aufgrund fehlender deterministischer Zusammenhänge nicht eindeutig möglich. Hinzu kommt, dass die Organisationsstruktur nur mittelbar über die Organisationsmitglieder bzw. deren Verhalten zu den verfolgten Zielen beiträgt und sich daraus erhebliche Verzerrungen ergeben können. Da auch nicht alle organisatorischen und umweltbezogenen Variablen bestimmt werden können, bleibt das Ergebnis letztlich stochastisch.

Damit fehlt für die Organisationsgestaltung ein allgemein verbindlicher, abschließend formulierter Kriterienkatalog, der die umfassende Beurteilung von Organisationsalternativen ermöglicht. Es ist jedoch möglich, auf Basis der hier skizzierten Kriterien tendenzielle Aussagen zur Effektivität zu machen und so Vor- und Nachteile einzelner Lösungen aufzuzeigen.

Einheit 3

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	3
Glossar	5
Lehr-/Lernziele.....	9
Literaturhinweise.....	10
1 Grundlagen des organisationalen Wandels.....	11
1.1 Begriff, Ursachen und Steuerbarkeit	11
1.2 Organisationale Trägheit	13
Übungsaufgaben zu Kapitel 1	16
2 Organisationsentwicklung.....	17
2.1 Ursprünge und Begriff.....	17
2.2 Phasenmodelle der Organisationsentwicklung.....	21
2.3 Ausgangspunkte der Organisationsentwicklung	23
2.4 Ansätze und Interventionstechniken der Organisationsentwicklung	25
2.5 Kritik an der Organisationsentwicklung.....	31
Übungsaufgaben zu Kapitel 2	32
3 Change-Management	33
3.1 Begriff und Formen des Change-Managements	33
3.2 Phasenkonzepte des Change-Managements	36
3.3 Akteure des Change-Managements.....	40
3.4 Überwindung von Widerständen gegen Wandel	42
3.5 Grenzen des Change-Managements.....	45
Übungsaufgaben zu Kapitel 3.....	48
4 Organisationales Lernen.....	49
4.1 Begriffe und Ausgangsbasis	49
4.2 Bekannte Ansätze des organisationalen Lernens.....	52
4.2.1 Organisationales Lernen als (unterbrochenes) adaptives Lernen (adaptive learning).....	52
4.2.2 Organisationales Lernen auf Basis geteilter Annahmen (assumption sharing).....	55
4.2.3 Organisationales Lernen als Erweiterung der organisationalen Wissensbasis.....	59
4.3 Lernende Organisation	62
Übungsaufgaben zu Kapitel 4.....	65
5 Wissen und Wissensmanagement	67
5.1 Begriff, Arten und Träger des Wissens	67
5.2 Entwicklung des Wissensmanagements	72
Übungsaufgaben zu Kapitel 5.....	74

6 Aktuelle Veränderungen, organisatorische Leitvorstellungen und organisationaler Wandel.....	75
6.1 Entwicklungen und Konsequenzen.....	75
6.1.1 Technologische und gesellschaftliche Entwicklungen	75
6.1.2 (Entwicklungs-)Szenarien und Konsequenzen	79
6.2 Agile Organisation als Leitvorstellung	84
6.2.1 Grundidee und Entwicklung.....	84
6.2.2 Fremdorganisation vs. Selbstorganisation	86
6.2.3 Agiles Projektmanagement: Scrum u. ä.	90
6.2.4 Agile Organisationskonzepte.....	98
6.2.4.1 Zahlreiche Konzepte und subjektive Auswahl	98
6.2.4.2 Soziokratie und ihre Weiterentwicklung	99
6.2.4.3 Holakratie (Holacracy).....	107
6.2.4.4 Laloux´ Evolutionäre Organisation	115
6.2.4.5 Gemeinsame Merkmale agiler Organisationskonzepte	121
6.2.5 Kritische Betrachtung zentraler Merkmale agiler Organisationskonzepte.....	122
6.2.5.1 Flache Hierarchien und informale Strukturen	122
6.2.5.2 Autonomie und Selbstorganisation	125
6.2.5.3 Führung	129
6.2.5.4 Sinn, Zweck, Purpose,	134
6.2.5.5 Menschenbild und Mindset.....	138
6.3 Der Weg zur agilen Organisation.....	143
6.3.1 Agile Organisation als revolutionärer Wandel.....	143
6.3.2 Messung (des Grads) der Agilität einer Organisation	145
6.3.3 Agiles Change-Management...?	151
6.4 Kommt man zur agilen Organisation? Was kommt nach ihr?	153
Übungsaufgaben zu Kapitel 6.....	157
7 Abschließendes	159
Literaturverzeichnis	161
Lösungen zu den Übungsaufgaben.....	179

Lehr-/Lernziele

Nachdem Sie diese Einheit durchgearbeitet haben, sollten Sie

- Ursachen und Sichtweisen des organisationalen Wandels kennen,
- wissen, warum und auf welchen Ebenen Widerstand gegenüber Wandel bestehen kann,
- die Ziele und Wurzeln der Organisationsentwicklung kennen,
- die verschiedenen Phasen und Ausgangspunkte, aber auch Ansätze und Interventionstechniken der Organisationsentwicklung beschreiben können,
- verstanden haben, warum Organisationsentwicklung – teilweise heftiger – Kritik ausgesetzt ist, ihr Instrumentarium aber immer noch zum Einsatz kommt,
- den organisationalen Wandel differenziert beschreiben und Change-Management von Organisationsentwicklung abgrenzen können,
- die Bedeutung der verschiedenen Akteure des Change-Managements und der Überwindung von – unvermeidlichen – Widerständen erkannt haben,
- sich vor dem Hintergrund Ihrer Kenntnis verschiedener Organisationstheorien der Grenzen des Change-Managements bewusst sein,
- organisationales Lernen als grundsätzlich andere Sicht des Wandels von und in Organisationen verstehen, auch wenn bisher weder begriffliche noch konzeptionelle Klarheit erreicht wurde,
- die verschiedenen theoretischen Perspektiven des organisationalen Lernens hinsichtlich ihrer Unterschiede und Gemeinsamkeiten beschreiben können,
- das organisationale Lernen und die lernende Organisation nicht gleichsetzen, sondern in der Lage sein, diese beiden – eng verwandten – Konstrukte zu differenzieren und den Zusammenhang mit dem Wissensmanagement herzustellen,
- Arten und Träger sowie die zentrale Wissensproblematik des Wissens differenziert darstellen können,
- verschiedene Entwicklungslinien des Wissensmanagements kennen,
- ein grundsätzliches Verständnis für die Notwendigkeit, die Komplexität und die begrenzten Möglichkeiten der Steuerung des organisationalen Wandels erlangt haben,
- vor dem Hintergrund des Spannungsfelds zwischen Fremd- und Selbstorganisation die Grundidee der Agilität und die Entwicklungen im Projektbereich kennen,
- die Besonderheiten der bekannten agilen Organisationskonzepte kennen und deren gemeinsame Merkmale kritisch reflektieren können,
- eine kritische Haltung zur Messung des Agilitätsgrads begründen und Argumente dafür vorbringen können, warum agile Organisationskonzepte keine flächendeckende Verbreitung finden und eine vorübergehende Erscheinung, wenn auch die Fortsetzung eines langfristigen Trends sein werden.

Literaturhinweise

Doppler, Klaus/Lauterburg, Christoph: Change-Management, 13. Aufl., Frankfurt a. M., New York 2014

Göbel, Elisabeth: Theorie und Gestaltung der Selbstorganisation, Berlin 1998

Krüger, Wilfried/Bach, Norbert (Hrsg.): Excellence in Change – Wege zur strategischen Erneuerung, 5. Aufl., Wiesbaden 2014

North, Klaus: Wissensorientierte Unternehmensführung, 6. Aufl., Wiesbaden 2016

Pawlowsky, Peter: Wissensmanagement, Berlin, Boston 2019

1 Grundlagen des organisationalen Wandels

1.1 Begriff, Ursachen und Steuerbarkeit

Die Auseinandersetzung mit Veränderungen gilt als zentrale Herausforderung für Unternehmen und andere Organisationen. In der Literatur findet sich in diesem Zusammenhang eine **Vielzahl von Begriffen**. Die Rede ist von Unternehmensdynamik, Reorganisation, Transformation, Evolution, Adaption, Organisationsentwicklung, Wachstum, Erneuerung, Restrukturierung, Redesign, Reengineering, Reorientierung, Revitalizing, organisationalem Lernen, lernender Organisation etc. Im Folgenden wird von der Veränderung bzw. dem Wandel von Organisationen oder organisationalem Wandel gesprochen, da die Begriffe weitgehend synonym Verwendung finden. Organisationaler Wandel ist nicht zwangsläufig als positiv im Sinne von Fortschritt, Modernisierung oder Erneuerung anzusehen; Veränderungen, wie etwa bürokratische Verkrustung oder rasantes Unternehmenswachstum, können durchaus negativ wirken. Eine Bewertung kann daher nur im Einzelfall erfolgen.

Wandel von Organisationen bzw. organisationaler Wandel

nicht zwangsläufig positiv

Es gibt viele Ursachen, warum Organisationen einem Wandel unterliegen. Sie treten innerhalb der Organisation auf und/oder wirken von außen auf diese ein (vgl. auch Bea/Göbel 2019, S. 436-459). Zentrale externe Ursachen liegen in der Wettbewerbssituation, der technologischen Entwicklung und den gesellschaftlichen Rahmenbedingungen, aber auch in rechtlichen Regelungen. Der Veränderungsdruck, der aus dem Wandel der Rahmenbedingungen entsteht, hängt von der Verflechtung der jeweiligen Organisation mit der Umwelt ab. Als organisationsinterne Ursachen führen Änderungen der Unternehmensziele oder strategische Entscheidungen zu organisatorischem Wandel. Es können aber auch veränderte Präferenzen einer Unternehmensleitung oder die Begeisterung für neue Management- bzw. Organisationsmoden Auslöser sein (vgl. 6.2).

interne und externe Ursachen

Die Einflussfaktoren zeigen dabei keineswegs einheitliche, objektive Wirkungen, an die sich Unternehmen anpassen müssen oder die Unternehmen in Krisen geraten lassen, wenn sie zu spät erkannt werden. Nicht selten weisen Unternehmen in ähnlichen Umwelten divergierende Organisationsstrukturen auf und agieren recht unterschiedlich. Umweltänderungen stellen mitunter zwar erhebliche Anpassungsanforderungen, lassen jedoch zugleich eine beträchtliche Bandbreite möglicher organisationaler (Re-)Aktionen zu. Darüber hinaus bestehen interorganisationale Unterschiede, ob und in welcher Weise eine Umwelt(-änderung) wahrgenommen und interpretiert wird, aber auch welche Lösungen für die daraus resultierenden Probleme schließlich gesehen werden (vgl. Kieser/Hegele 1998, S. 8-16). Dies liegt zum einen an den interpersonell unterschiedlichen Denk- und Interpretationsschemata der Organisationsmitglieder, zum anderen an den kollektiven Schemata, die sich in Organisationen im Zuge der Interaktion mit der Umwelt herausbilden (vgl. auch Scherm/Julmi 2019,

interpersonell und interorganisational divergierende Schemata

interessenbedingte Widerstände

S. 57-69). Wenn jedoch aufgrund dessen notwendige Veränderungen ausbleiben oder zu langsam erfolgen, entstehen Probleme, die umso größer sind, je stärker sich die intern aufgrund der verwendeten Selektionskriterien gewonnene Sicht von externen Anforderungen unterscheidet; das ist beispielsweise dann der Fall, wenn intern die Effizienz von Prozessen angestrebt wird, diese aber einer seitens der Umwelt geforderten Innovationsfähigkeit oder Kundenorientierung der Strukturen entgegensteht. Nicht zuletzt behindern Organisationsmitglieder notwendige Anpassungen, die den eigenen Interessen entgegenstehen und ihre Position gefährden.

Organisationsmoden, Erfolgsrezepte, und Wandel

In Organisationen kommen daneben unterschiedliche **kollektive Stile der Informationsuche** zum Tragen. Man kann zum einen aktiv Informationen generieren oder passiv nur vorhandene Informationen analysieren, zum anderen sich von (scheinbar) objektiven quantitativen Daten leiten lassen oder stärker auf qualitative Informationen stützen. Außerdem werden Probleme als solche eher erkannt, wenn gleichzeitig (scheinbar) geeignete Problemlösungen auftauchen, wobei allein das Auftreten von Organisationsmoden bereits (Bedarf an) Veränderungen auslösen kann. Die Informationssuche in Organisationen wird häufig von Erfolgsmeldungen geleitet, die (Unternehmens-)Berater über neue (von ihnen mitentwickelte) Konzepte verbreiten. Sie generieren Handlungsbedarf, auch wenn sie gegebenenfalls Probleme nur suggerieren (vgl. Kieser/Hegele 1998, S. 24-41). Dies ist nicht generell negativ zu beurteilen, da Erfolgsrezepte nicht dauerhaft gültig sind und die Adaption von Managementmoden die Fähigkeit zur Bewältigung des Wandels stärken kann.

Mit der Frage, ob oder in welchem Maße Veränderungen in Organisationen gesteuert werden können, rückt das Spannungsfeld zwischen voluntaristischen und deterministischen Ansätzen der Organisationstheorie in den Vordergrund der Betrachtung.

zentrale Bedeutung des Managements

In **voluntaristischer Sicht** wird unterstellt, dass Organisationen, die relativ unabhängig von äußeren Einflüssen sind, zielorientiert gestaltet, d. h. Veränderungen initiiert und durchgesetzt werden können. Es gilt, den Entwicklungsbedarf zu identifizieren und Veränderungen durch entsprechende Planungs- und Entscheidungsprozesse einzuleiten. Da jedoch die zugrundeliegenden Ursache-Wirkungs-Beziehungen keineswegs in hinreichendem Maße bekannt sind, ist fraglich, ob von einer umfassenden Steuerbarkeit der Organisation ausgegangen werden kann.

Veränderungen durch externe oder interne Rahmen- bedingungen vorbestimmt

In der **deterministischen Sichtweise** wird dagegen angenommen, dass Veränderungen durch Umweltkonstellationen (Außendeterminismus – z. B. Populationsökologie, Industrieökonomie) oder interne Rahmenbedingungen (Innendeterminismus – z. B. organisationale Anarchie) bestimmt werden. Diese liegen außerhalb des Einflussbereichs des Managements, sind äußerst komplex und kaum durchschaubar. Das Handeln (in Organisationen) erfolgt als Reaktion darauf und dient lediglich der Anpassung an den Kontext. Da das Überleben einer

Organisation damit vom Zufall abhängt bzw. vorbestimmt ist und sich in einzelnen Phasen vollzieht, stellt sich letztlich die Frage nach der Existenzberechtigung des Managements.

Die beiden Positionen gelangen zu unterschiedlichen Konsequenzen hinsichtlich der Veränderung von Organisationen sowie ihrer Gestaltbarkeit. Während die deterministische Richtung auf die Eigenschaften des Kontexts von Handlungen und die daraus entstehenden Handlungsbeschränkungen bzw. strukturellen Zwänge fokussiert, geht es in voluntaristischer Sicht um die intentionale Bestimmung von Verlauf und Richtung der Veränderungen. Letztere erfolgt zu dem Zweck, organisationalen Wandel gegebenenfalls gezielt zu steuern.

**unterschiedliche
Konsequenzen**

Eine mittlere Position hinsichtlich der Beeinflussung des organisationalen Wandels nimmt der **Interaktionismus** ein, der ein Zusammenwirken deterministischer und voluntaristischer Kräfte im Wandelprozess unterstellt (vgl. Perich 1993, S. 193-194). Es wird in diesem Zusammenhang auch von einem **gemäßigten Voluntarismus** gesprochen (vgl. Kirsch/Esser/Gabele 1979, S. 232-233). Danach unterliegen Organisationen zwar einer gewissen Evolution, sind aber in Grenzen intentional zu beeinflussen und in ihrer Entwicklung zu steuern. Handelnde unterliegen sowohl eigenen Restriktionen (z. B. aufgrund beschränkter Rationalität, Verhaltensroutinen und subjektiver Wirklichkeitskonstruktion) als auch Begrenzungen durch die organisationale Eigendynamik, Anspruchsgruppen und andere Kontextbedingungen. Organisationen können somit prinzipiell intentional verändert werden, auch wenn das Ausmaß der Veränderbarkeit und die Wahl der Mittel offen sind. Demnach bietet eine Organisation ihrem Management durchaus Einfluss- und Gestaltungsmöglichkeiten, sie entfaltet aber zugleich eine hohe Eigendynamik, die dem Managerhandeln umfangreiche Restriktionen auferlegt.

**Zusammenwirken
deterministischer
und voluntar-
istischer Kräfte**

1.2 Organisationale Trägheit

Organisatorischer Wandel findet in einem Spannungsfeld von Kräften statt, die einerseits zur Veränderung drängen, andererseits zur Beharrung tendieren. Letztere werden als **organisationale Trägheit** oder **organisatorischer Konservatismus** bezeichnet (vgl. Kieser/Hegele 1998, S. 121-122; Bamberger/Wrona 2012, S. 509). Diese Beharrungskräfte bringen das Bedürfnis nach Kontinuität, Identität und Sicherheit zum Ausdruck und können sich auf Strukturen und Abläufe, aber auch auf Verhaltensweisen, Strategien und Leitbilder erstrecken, die einem Wandel entgegenstehen. Der Wandel wird (1) gar nicht ausgelöst, er erreicht (2) nicht das notwendige Ausmaß, wird (3) von den relevanten Entscheidungsträgern nicht akzeptiert oder (4) zwar geplant, aber aufgrund von Widerständen nicht implementiert. Die **Ursachen organisationaler Trägheit** können innerhalb der Organisation, aber auch außerhalb liegen.

Folgen organisationaler Trägheit

sozialpsychologische Aspekte des Widerstands

Auf der **individuellen Ebene** lassen sich Widerstände im Sinne des Nicht-Wollens und Hemmnisse (Trägheit) aufgrund des Nicht-Könnens unterscheiden (vgl. dazu Schanz 1994, S. 388-391; Kieser/Hegele 1998, S. 123-126; Staehle 1999, S. 977-980). Trotz individueller Unterschiede neigen Menschen dazu, Bekanntes zu bevorzugen bzw. an Bewährtem festzuhalten, wodurch die Wahrnehmung beeinflusst wird und Interpretationsmuster geliefert werden. Außerdem schüren Veränderungen Ängste; diese reichen von der Angst, den Arbeitsplatz, Status, Privilegien, soziale Beziehungen, Ansehen oder Autonomie zu verlieren, bis hin zur Angst, der neuen Aufgabe nicht gewachsen zu sein oder mit den neuen Kollegen nicht zurechtzukommen. Gerade im (mittleren) Management spielt der mit der Umverteilung von Macht verbundene Verlust von Position, Besitzstand, Ressourcen, Karrieremöglichkeit und Einfluss eine wichtige Rolle. In Gruppen mit starkem Zusammengehörigkeitsgefühl verstärkt sich der Widerstand noch.

fehlerhafte Informationspolitik

Daneben kann Widerstand die Folge sowohl unzureichender Information als auch der Unzufriedenheit mit der Art sein, wie die Veränderungen beschlossen wurden oder durchgeführt werden sollen. Gegebenenfalls scheuen Organisationsmitglieder den Aufwand, der auf sie zukommt, oder haben Zweifel an dem, was man ihnen sagt. Nicht zuletzt sind der Veränderungsfähigkeit durch vertraute Denkmuster und Interpretationsschemata unbewusst Grenzen gesetzt; diese beeinflussen die Wahrnehmung von Problemen und Lösungsalternativen, innovative Konzepte werden ausgeblendet, stattdessen inkrementelle Lösungen gefördert.

kognitive Begrenzungen

Beharrungstendenzen bestehen auch auf **organisationaler Ebene** (vgl. z. B. Kieser/Hegele 1998, S. 126-131). Organisationen als soziale Systeme weisen immanente Triebkräfte auf, nach innerer Ordnung und Stabilität (oder gegebenenfalls auch nach Dynamik) zu streben. Dies ermöglicht ihnen, mit der Komplexität und Turbulenz umzugehen, der sie ausgesetzt sind. Beharrungstendenzen und das Festhalten am Status quo werden beispielsweise gefördert durch (1) Investitionen in Maschinen, Gebäude und Menschen, auf den aktuellen Zustand ausgerichtete Management-, Führungs- und Informationssysteme, (2) den Widerstand einflussreicher (interner) Akteure bei unzureichender Machtbasis des Managements, (3) das gültige Werte- und Normensystem sowie (4) den Umfang des Alltagsgeschäfts, der zumindest als Vorwand dienen kann, den Wandel nicht aktiv zu betreiben. Nicht zuletzt stellt (5) der Erfolg einer Organisation ein großes Hindernis für Veränderungen dar; es wird an ehemals erfolgreichen Lösungen festgehalten, ohne deren Eignung für neue Problemstellungen ernsthaft zu hinterfragen.

immanente Triebkräfte der Beharrung

Pfadabhängigkeit

Eine weitere Einschränkung des Spielraums der Veränderung ergibt sich aus dem Entwicklungspfad der Organisation. Dieser beschränkt vor allem Veränderungen der Struktur, der Funktionen sowie des Ressourcen- und Informationsflusses. Als Pfade werden kontingente Entwicklungsprozesse gesehen, die

Selbstverstärkungseffekte aufweisen sowie in sich geordnet und irreversibel auf ein Ziel gerichtet sind, das sich im Zuge des Prozesses immer deutlicher herausbildet. Besteht zwischen späteren Ereignissen und diesem Entwicklungsverlauf ein kausaler Zusammenhang, spricht man von Pfadabhängigkeit. So bleibt beispielsweise bei steigenden Erträgen und der Irreversibilität von Entscheidungen keine andere Wahl als einem Entwicklungspfad weiterhin zu folgen (vgl. Winderler 2003, S. 298-300).

Außerhalb der Organisation reicht die Bandbreite hemmender Einflussfaktoren von rechtlichen Regelungen, die in Fragen des Entgelts, der Arbeitszeit und der Arbeitsbedingungen die Flexibilität begrenzen, über ein Technikangebot, das sich vor allem an aktuellen Anforderungen orientiert, um auf möglichst wenig Implementierungswiderstände zu stoßen, bis hin zu Kapitalgebern, deren Bereitschaft zur Finanzierung davon abhängt, inwieweit Organisationen ihren Erwartungen entsprechen, und die gerade dann vor einer Finanzierung zurückschrecken, wenn in Problemsituationen Kapital für Innovationen notwendig wäre (vgl. Kieser/Hegele 1998, S. 131-133).

Der organisatorische Konservatismus darf nicht pauschal als negativ oder dysfunktional angesehen werden (vgl. Perich 1993, S. 459-461). Aus dem Zögern können Spielräume für weitergehende Analysen erwachsen, wodurch sich die Gefahr reduziert, lediglich Modeströmungen nachzulaufen, oder Krisen entstehen, die es ermöglichen, Reorganisationen insgesamt schneller umzusetzen. Die Gefahr, durch das Aufschieben den Handlungsspielraum zu verlieren und daher einen „großen Wurf“ mit erheblichem Risiko landen zu müssen, darf jedoch nicht übersehen werden.

rechtliche, technologische und finanzielle Restriktionen

organisatorischer Konservatismus nicht pauschal negativ

Übungsaufgaben zu Kapitel 1

1. Organisationen weisen auch bei ähnlichen Umwelten – teilweise erhebliche – Unterschiede auf. Welche Gründe hat das?
2. ...

000 000 000 (00/19)

00000-0-00-S1

Alle Rechte vorbehalten
© 2019 FernUniversität in Hagen
Fakultät für Wirtschaftswissenschaften