

CIP-Kurztitelaufnahme der deutschen Bibliothek:

Kirksaeter, Janicke

Organisation und Intervention.

Organisationslehre als Grundlage für die Handlungssteuerung
in Organisationen

© Bygdøy Verlag (2009) Heidelberg

ISBN 978-3-941638-10-5

Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (durch Photokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Zur Autorin

Jahrgang 1963, beheimatet in Düsseldorf. Studium der Wirtschaftswissenschaften (Lic.Oec.HSG) an der Universität St. Gallen, Schweiz, sowie der theoretischen Soziologie (Dipl.Soz.) an der Universität Heidelberg, promoviert zum Thema Unternehmertum und Handeln (Dr.rer.pol.) an der Universität Rostock. Fünfzehn Jahre als Beraterin, Personalentwicklerin und Trainerin für namhafte deutsche und internationale Unternehmen tätig, seit 2001 in Lehre und Forschung.

Jahr	Titel / Band	ISBN
2008	Biografie und Struktur. Organisationale Kristallisation managerialer Deutungsmuster und Handlungsrationitäten	978-3-941638-00-6
2008	Intrapreneurship aus handlungstheoreti- scher Sicht. Grundlegung eines Interventionsproblems	978-3-941638-01-3
2008	Handlungstheoretische Fundierung poten- tieller Einflussfaktoren unternehmerischen Handelns. Band 1	978-3-941638-02-0
2008	Handlungstheoretische Fundierung poten- tieller Einflussfaktoren unternehmerischen Handelns. Band 2	978-3-941638-03-7
2008	Handlungstheoretische Fundierung poten- tieller Einflussfaktoren unternehmerischen Handelns. Band 3	978-3-941638-04-4
2008	Aspekte von Handeln. Soziologische Streiflichter	978-3-941638-05-1

Jahr	Titel / Band	ISBN
2009	Professionelle Konzeption für Personal- und Organisationsentwickler. Band 1: Leitfaden	978-3-941638-06-8
2009	Professionelle Konzeption für Personal- und Organisationsentwickler. Band 2: Fallsammlung	978-3-941638-07-5
2009	Aspekte problemlösender Personalentwicklung. Band 1: Trainingskonzeption	978-3-941638-08-2
2009	Handlungstheorie für Personal- und Organisationsentwickler. Eine Annäherung	978-3-941638-18-1
2009	Organisation und Intervention. Organisationslehre als Grundlage für die Handlungssteuerung in Organisationen	978-3-941638-10-5

Kirksæter

**Organisation und
Intervention**

**Organisationslehre als Grundlage für die
Handlungssteuerung in Organisationen**

Zu diesem Band

Die Organisationsforschung ist ein weitläufiges, interdisziplinäres Gebiet, dessen Erkundung einige Ansprüche an unser abstraktes Denkvermögen stellt. Ein Teilbereich ist die traditionelle betriebswirtschaftliche Organisationslehre, deren Inhalt die Konstruktionsprinzipien in Aufbau und Prozessgestaltung von Organisationen umfasst. Dies ist auch hier Thema, allerdings unter einem ganz besonderen Blickwinkel, nämlich der Frage, inwiefern gegebene Strukturen und Prozesse zur Handlungssteuerung in Organisationen beitragen. Ein gewisses Grundwissen wird also bereits vorausgesetzt, um diesem Blickwinkel folgen zu können. Dieses Grundwissen wird unter dem Aspekt der Handlungssteuerung neu verknüpft; dabei wird besonderer Wert auf die Erarbeitung eines Organisationsverständnisses gelegt, das die Organisation als Ergebnis eines vorangegangenen Entwicklungsprozesses begreift.

Inhalt

1	Grundlagen	15
1.1	Ansatz der betriebswirtschaftlichen Organisationslehre	17
1.2	Wie ein Unternehmen entsteht	21
1.3	Die Organisation als Untersuchungsgegenstand	28
1.4	Prämissen der Organisation	38
1.5	Organisieren als Aufgabe	41
2	Die Aufbauorganisation	45
2.1	Basis-Schema für Organisieren	47
2.2	Elemente der Aufbauorganisation	51
2.3	Das Organigramm eines Unternehmens	57
2.4	Implikationen der Konfiguration	78
3	Institutionalisierte Sekundärorganisation	105
3.1	Schnittstellen- und Prozessmanagement	107
3.2	Projektmanagement	110
4	Organisationsinstrumente	143
4.1	Übergreifende Gestaltungsmechanismen in Organisationen	146
4.2	Unternehmensweites Berichtswesen	161
4.3	Aufgabenbezogene Tools	167
5	Meetings	173
6	Ausblick und Schluss	183

Literatur

1 Grundlagen

1.1 Ansatz der betriebswirtschaftlichen Organisationslehre

Die Organisationsforschung ist ein weites Feld, das durch unterschiedlichste Wissenschaftsdisziplinen abgedeckt wird; ausser der Betriebswirtschaft sind hier die Psychologie, Soziologie, Politikwissenschaften, Kybernetik und Systemtheorie, etc. zu nennen. Aus unterschiedlichsten Blickwinkeln versucht man herauszufinden, was eine Organisation ausmacht, wie die Mitglieder einer Organisation interagieren, und welche Konsequenzen dies wieder für die Gesamtheit hat.

In diesem Band geht es ausschliesslich um diejenigen Aspekte, die für das formale Funktionieren von Organisationen in Betracht kommen, nämlich: Woraus besteht eigentlich eine Organisation, und wie werden die einzelnen Bestandteile miteinander koordiniert? Welche Möglichkeiten gezielter Gestaltung, z.B. durch Veränderung der Unternehmensstruktur, gibt es? Inwiefern lässt sich denn Handeln in Organisationen durch Strukturen steuern? Die Beantwortung dieser Fragen geht letztlich von demselben Grundgedanken aus: dass nämlich vorhandene Strukturen und Prozesse im Unternehmen den verbindlichen Bezugsrahmen für das Handeln der Mitarbeiter vorgeben. Die formale Begründung hierfür ist recht einfach: Mitarbeiter sind per Arbeitsvertrag an Weisungen gebunden, und wenn Prozesse neu festgelegt werden, dann ist die Wahrscheinlichkeit relativ gross, dass sich daran gehalten wird.

Allerdings kann nicht mit Sicherheit gesagt werden, *wie* die neuen Handlungsströme dann im Ergebnis aussehen werden im Unternehmen. Dies ist dem Umstand geschuldet, dass man in einer Organisation nicht alles organisieren kann. Oder anders ausgedrückt: nicht alle Variablen, die man für die Entscheidenden hält, können gleichzeitig optimiert werden, das erklärt sich schon allein aus der

prinzipiellen Ressourcenknappheit. Selbst wenn wir also sämtliche Strukturvariablen kennen sollten, was unrealistisch ist, wäre es uns dennoch nicht möglich zu verhindern, dass es gewisse blinde Flecken oder Grauzonen im Unternehmen gibt, in denen die Koordination von Handlungsabläufen entweder unzureichend und / oder ungesteuert stattfindet. Tatsächlich wäre eine Organisation ohne dies auch gar nicht lebensfähig; überspitzt dargestellt würde ein Unternehmen, in dem die Mitarbeiter ausschliesslich „Dienst nach Vorschrift“ machen, wahrscheinlich innerhalb kürzester Zeit insolvent werden.

Wenn man alle Tätigkeiten, die selbst in einer kleinen Schreinerwerkstatt innerhalb eines Jahres anfallen, zusammenzählen würde, käme man bestimmt in die zigtausende; ungleich mehr wären es entsprechend in einem etwas grösseren Unternehmen. Die Struktur, also Hierarchie und Abteilungen, sorgen nun dafür, dass diese unzähligen Tätigkeiten nach Zuständigkeit „sortiert“ werden und ein zusammenhängender Teilarbeitsprozess, z.B. Vormontage der Baugruppe Z4-x, steuerbar wird (wann durch wen wie auszuführen?). Nun ist es aber doch so, dass die Vormontage der Baugruppe Z4-x kein Selbstzweck ist, denn dieses Bauteil wird ggf. sowohl in unseren beliebten Tischkopierer Marke „Quicky“ (Fertigungsstandort Wieblingen), als auch in den Standkopierer „Multitask“ mit Scanfunktion (Fertigungsstandort Weinheim) eingebaut. Etwas allgemeingültiger ausgedrückt heisst dies, dass jeder übergreifende Prozess (z.B. Fertigung „Quicky“) aus unterschiedlichen Funktionseinheiten (Chassis geliefert, Z4-x eigenmontiert, Schaltplatinen aus Partnerwerk in Polen, ...) gespeist wird.

Dies bedeutet wiederum, dass die Zusammenfassung von Tätigkeiten zu Funktionseinheiten zwar notwendig ist, um Teilprozesse überhaupt steuerbar zu machen. Man verspricht sich durch diese Arbeitsteilung Spezialisierung und eine höhere Effizienz. Andererseits

bedeutet dies aber auch zwangsläufig, dass Gesamtprozesse dadurch zergliedert, also quasi auseinandergerissen werden. Dies erfordert dann anschliessend wieder die Koordination der unterschiedlichen Funktionseinheiten. Mit anderen Worten: Je höher mein Spezialisierungsvorteil, desto höher auch gleichzeitig der anschliessende Koordinationsaufwand; je „perfekter“ eine Organisationseinheit organisiert ist, desto schwieriger wird es, deren Anschlussfähigkeit an andere Einheiten und Prozesse sicherzustellen, ohne zusätzliche Reibungsverluste in Kauf nehmen zu müssen. Insofern ist Organisieren ein wenig wie die Quadratur des Kreises; jede Optimierung hat ihren Preis.

Ein wesentlicher Gedanke, der aus diesen Überlegungen resultiert, ist die **prinzipielle Zweigleisigkeit der Organisation**. Die Zuordnung von Tätigkeiten zu Organisationseinheiten ist offenbar notwendig, um überhaupt einen Arbeitsfluss ermöglichen zu können. Deswegen schaffe ich eine Abteilung, in der die Mitarbeiter eng zusammenarbeiten. Aber indem man ein „drinnen“ definiert, resultiert automatisch auch ein „draussen“, das ist gar nicht zu verhindern: Jede Abteilungsbildung schafft damit automatisch eine Unterscheidung zwischen sich selbst und dem Rest des Unternehmens; und diese Unterscheidung, wo Teilprozesse oder Handlungsströme in die Verantwortung einer anderen Abteilung übergehen, nennt man Schnittstellen. Wenn aber nun jede Strukturierung solche Schnittstellen schafft, dann ist es doch offenbar notwendig, die entsprechenden Übergänge von Tätigkeiten zwischen Abteilungen irgendwie zu regeln? Völlig richtig. Demnach erschöpft sich Organisieren also nicht darin, Strukturen zu schaffen (**Aufbauorganisation**), sondern es müssen gleichzeitig auch Koordinationsmechanismen für die Überwindung der Schnittstellen (**Ablauf- und Sekundärorganisation**) zur Verfügung gestellt werden.

Nun hat ja jedes Unternehmen seine eigene, oft sehr spezielle Entstehungsgeschichte, was häufig dazu führt, dass für ähnliche oder typische Probleme recht unterschiedliche Lösungen gefunden werden: Die ideale Organisation gibt es offenbar nicht. Sondern vielmehr ist es so, dass im Verlaufe der Entwicklungsgeschichte und des Wachstums eines Unternehmens u.a. Strukturentscheidungen getroffen werden, die sich im Nachhinein vielleicht als nicht ganz so optimal herausstellen. Überhaupt wird man die Beobachtung machen, dass es in vielen Organisationen Dinge, Vorschriften und Lösungen gibt, die ein Aussenstehender als gänzlich sinnfrei kategorisieren würde, und in diesem Sinne ist jede Organisation auf ihre Weise ein wenig pathologisch und durchaus nicht durchgängig rational, wie man das manchmal gerne glauben möchte – und auch glauben muss, wenn man die Absicht hat, Handlungssteuerung in Organisationen zu betreiben. Diese Feststellung bringt uns insofern in Schwierigkeiten, als ganz prinzipiell entschieden werden muss, wie denn mit diesem Umstand umzugehen ist.

Sich mit dem Untersuchungsgegenstand **Handlungssteuerung in Organisationen** zu beschäftigen, bringt diesbezüglich einige Implikationen mit sich. Erstens gehen wir nämlich davon aus, dass individuelle Handlungsentscheidungen in Organisationen in Summe weit mehr durch die gegebenen Rahmenbedingungen als durch die Persönlichkeit des Handelnden gelenkt sind. Dies ergibt sich schon allein aus dem Formalkontrakt der Mitgliedschaft in einer Organisation (arbeitsvertragliches Weisungsrecht). Zum zweiten ist jede Analyse immer durch die Absicht der Steuerung geleitet: „Verstehen, um lenken zu können“. Verstehen heisst, Korrelationen („immer wenn x, dann auch y“) und Kausalitäten („y, weil x“) erkennen, und schliesst die Grenzen des Verstehbaren in sich ein: „Keine vernünftige Korrelation / Kausalität erkennbar“. Damit sind zugleich die Grenzen der Steuerbarkeit markiert: Was wir nicht verstehen, können wir nicht beeinflussen, und wir anerkennen, dass es ziemlich viele Dinge im

Zusammenhang mit Organisationen gibt, die wir nicht erkennen können. Im Folgenden allerdings konzentrieren wir auf das Wenige, was im betriebswirtschaftlichen analysierbar und damit steuerbar ist.

1.2 Wie ein Unternehmen entsteht

Eine der wesentlichen Verständnishürden im Zugang zum Wesen einer Organisation besteht darin, dass man mit dem Ergebnis eines Entwicklungsweges konfrontiert wird, der im Nachhinein nur schwer nachzuvollziehen ist: Dem „fertigen“ Unternehmen. Deswegen scheint es in diesem Falle sinnvoll zu sein, bei „Adam und Eva“ anzufangen, und sich den Beginn eines Unternehmens vorzustellen. Viele heute erfolgreiche Firmen sind eher zufällig, aus einer verrückten Idee oder einer günstigen Gelegenheit heraus entstanden; dabei bildet das berühmte „Garagenunternehmen“, in dem zwei Computerfreaks Festplatten zusammenschrauben, oder die Ich-AG, die in kurzer Zeit zu einem „Wir“ wird, oft den Anfang. Geben wir dem konstruierten Zufall eine Chance, und stellen uns unseren alten Schulkameraden OSCHI vor, dessen Mutter einen Schrebergarten hat. In diesem Garten stehen eine Reihe von Pflaumenbäumen, und Oschis Hobby ist es, sich darum zu kümmern: Er pflegt die Bäume, erntet die Pflaumen in grossen Kartoffelkörben, wenn sie reif sind, und versorgt Familie, Freunde und Freundesfreunde mit den köstlichen Früchten. Seine Mutter ist ausserdem berühmt für ihren unnachahmlichen Pflaumenkuchen, und letztes Jahr (nach dem Besuch eines Seminars) hat sie begonnen, auch Obstler daraus zu brennen, der reissenden Absatz findet.

Niemand weiss genau, warum die Pflaumen so lecker sind, aber sie finden so grossen Zuspruch, dass Oschi vor einiger Zeit angefangen hat, Pflaumen, Kuchen und Schnaps auch auf dem Markt zu verkau-

fen, um sich ein paar Euro dazuzuverdienen. Das Geschäft lief so gut, dass er nun regelmässig Stecklinge zieht, wodurch sich der Baumbestand auf dem grossen Gartengelände beständig ausweitet. Seit diesem Frühjahr kommt er mit der Arbeit kaum noch nach, zumal er kurz vor dem Abschluss seines betriebswirtschaftlichen Studiums steht: Die Bäume müssen beschnitten, gepflegt und vor dem Zugriff hungriger Vögel geschützt werden, für sein mittlerweile angemeldetes Gewerbe muss die Buchhaltung erledigt werden, Marktstandplätze für den Verkauf müssen gemietet und der alte VW-Bus, der als Verkaufsstand dient, repariert werden; Material eingekauft, die Ernte eingefahren werden, etc. Auch seine Mutter stöhnt bei aller Freude über den Umsatz unter der vielen Arbeit; eine Lösung muss also her.

Deswegen beschliesst Oschi, dass er jemanden als Teilhaber ins Geschäft holen will. Dem Zufall sei dank hat sein Kumpel gerade die Gesellenprüfung in Landschafts- und Gartenbau abgelegt, und kennt sich also mit „Grünzeug“ bestens aus. Als sie eines schönen Sommerabends, natürlich bei einem Schlückchen Obstler, gemeinsame Pläne schmieden, wird schnell klar, wie die Arbeitsteilung prinzipiell zwischen den beiden Freunden aussehen wird: Oschi übernimmt alles, was mit „Bürokram“, Instandhalten, Besorgen und Abrechnen zu tun hat, und Oschis Kumpel kümmert sich um Bäume und Ernte; was die Geschäftsentscheidungen anbelangt, werden diese grundsätzlich gemeinsam getroffen.

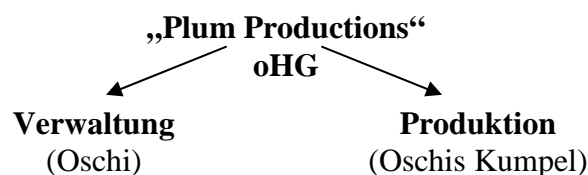


Abbildung 1: Originäre Arbeitsteilung in die Funktionen Support und Produktion

Der Besitzer des sehr viel grösseren Nachbargrundstückes hat letztes Jahr anlässlich seines neunzigsten Geburtstages beschlossen, dass er nun zu alt für schwere Gartenarbeit ist. Und da es ihn beeindruckt hat, wie Oschi und sein Kumpel ihr Pflaumengeschäft „Plum Productions“ aufgezogen haben, hat er es ihnen sehr günstig überlassen, was die Produktion im letzten Jahr mit einem Schlag verdreifacht hat. Nun naht der nächste Frühling, und es ist völlig klar, dass es in bisheriger Konstellation nicht zu schaffen ist. Schon letztes Jahr hatten einige Schüler beim Verkauf auf den Marktständen ausgeholfen, aber nichts klappte richtig; Aushilfen kamen nicht oder zu spät, Preise wurden falsch berechnet, die Mengen für den Kuchen waren falsch kalkuliert, usw. Auch in der Gartenarbeit entstanden Engpässe: Schneidegeräte waren nicht mehr brauchbar, die Schutznetze hätten geflickt werden müssen, die Ernte hatte für die Zwischenlagerung vor Auslieferung nicht mehr genügend Platz, Mutter kam mit dem Backen und Destillieren nicht nach, weswegen zwei Zentner Pflaumen verderben, bevor sie verarbeitet werden konnten. Am Ende des Jahres lagen die Nerven blank; das war kein Hobby mehr, sondern purer Stress.

In einer Krisensitzung an einem kalten Novembertag des Jahres 2009, an dem Oschi, sein Kumpel, seine Mutter und seine mittlerweile angetraute Ehefrau Carla teilnahmen, raufte man sich zusammen, um eine Grundsatzentscheidung zu treffen: Entweder den lieben Gott einen guten Mann sein lassen, oder ein *wirklich* ordentliches Geschäft „mit allem Zipp und Zapp“ hochziehen. Die Diskussion ging hin und her; Oschis Mutter war Feuer und Flamme, aber Oschi stand vor der Entscheidung: Entweder dieses Geschäft oder die akademische Laufbahn, also promovieren, und diese Entscheidung wälzte er nun seit geraumer Zeit in alle Richtungen, ohne zu einem Schluss zu kommen. Oschis Kumpel gab zu bedenken, dass einiges an Investitionen notwendig wäre, um den nächsten Wachstumssprung zu schaffen, woraufhin Carla eine Kapitaleinlage anbot,

natürlich unter der Bedingung, Mitglied der Geschäftsleitung zu werden. Wahrscheinlich war es dann die Mutter, die nach langer Diskussion, die sie wortlos verfolgt hatte, den Ausschlag gab: Sie stand auf, holte tief Luft und sagte dann: Jungs und Mädels, hört das Lamentieren auf. Die Pflaumen sind gut und mit euch kann man arbeiten; es gibt also keinen einzigen vernünftigen Grund, es nicht zu tun. Das war dann die denkwürdige offizielle Geburtsstunde der Plum Productions GmbH.

Drehen wir von hier aus die Zeituhr einige Jahre vor, dann sehen wir eine flirrende Geschäftigkeit der Plum Productions, alles wieselt und wuselt, es ist Frühjahr, und wir sehen Menschen, die Netze über die Bäume breiten, andere sind in der Werkstatt mit dem Schärfen und der Reparatur von Geräten beschäftigt; ein Kameraschwenk ins Gebäude zeigt einige Büros, wo Tabellen erstellt, Bestellungen ausgelöst und Verträge geschlossen werden, im Labor werden Bakterienkulturen zur Stärkung der Resistenz unserer Bäume ausgewertet, in der Destillerie werden die gesundheitsamtlich vorgeschriebenen Proben entnommen und geprüft, die Bachstube experimentiert mit Konservierungsverfahren für den Pflaumenkuchen, und im Lager gibt es wieder einmal Chaos mit der Gebindenummerierung, und die Lagerleiterin flucht wie ein Kutscher, weil es noch keine formalisierte Schnittstelle zwischen Erntepartien und Entnahmestation gibt. Der völlig normale Wahnsinn einer Organisation also.

Dabei ist das, was zwischen jenem kalten Novembertag 2009 und der eben geschilderten Szene sich zugetragen hat, schwer in Kategorien zu fassen. Klar ist, und das war ja letztlich auch der „Rubikon“ in Bezug auf die damals anstehende Grundsatzentscheidung, dass dem ein Sprung ins kalte Wasser vorausging; d.h. es mussten in Vorwegnahme künftigen Geschäfts Strukturentscheidungen getroffen werden, die zwar das Wachstum erst möglich machten, die aber zugleich eine Investition für alle Beteiligten darstellte, die auch hätte

in „die Hose gehen“ können. Das ist halt unternehmerisches Risiko. Offenbar haben die vier, nämlich Oschi, Oschis Mutter, sein Kumpel und seine Frau Carla, die richtige Entscheidung getroffen, denn sonst könnten wir sie nicht bei dem geschäftigen Treiben siehe oben beobachten können.

Versuchen wir es also aus allgemeiner Perspektive, nämlich uns vorzustellen, was ganz generell passieren muss zwischen dem ersten und dem zweiten Bild, damit wir überhaupt in die Lage kommen, einen florierenden Betrieb von aussen beobachten zu können. Ausgangspunkt hierfür war ja die generelle Arbeitsteilung zwischen Oschi und seinem Kumpel: der eine Support, der andere Produktion. Das ging eine Weile gut, aber nur so lange, bis die schiere Masse der Aufgaben eine weitere Arbeitsteilung erforderte. Die nächste Ausweitungsstufe ist vermutlich, dass beide Helfer bekommen, also Mitarbeiter, die die jeweils für Support und Produktion Verantwortlichen unterstützen. Formell würde sich das ausdrücken in einer *Abteilungsbildung*, wobei eine *Instanz* (=Organisationseinheit, grafisch dargestellt als „Kaschterl“) immer besteht aus einer Führungskraft und mindestens einem Mitarbeiter. Wahrscheinlich also haben im ersten Wachstumsschritt die beiden, d.h. Oschi und sein Kumpel, einfach nur mehrere Mitarbeiter bekommen, die ihnen einen Teil der Arbeit abgenommen haben, z.B. Rechnungsverfolgung, Bestellwesen und Marktorganisation bei Oschi und Ernte, Baumschutz und Aufzucht bei Oschis Kumpel. Und im Laufe der Zeit, als die Aufgaben sich häuften, sind aus diesen Aufgaben wiederum eigene Abteilungen geworden mit eigenen Mitarbeitern:

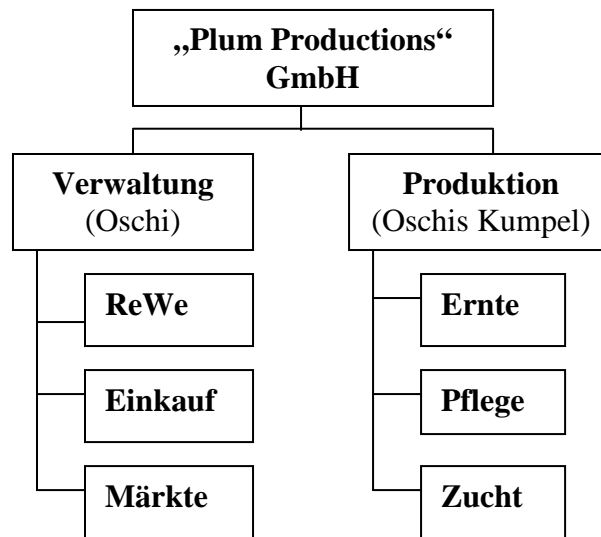


Abbildung 2: Erstes Organigramm nach Grundfunktionen

Aber zunächst einmal ist in obiger Darstellung etwas sehr Wichtiges passiert bei der Plum Productions GmbH, und das war der Einzug einer *Zwischenebene* in der Hierarchie (siehe Abb.). Das bedeutet: zwischen denjenigen, die die Arbeit faktisch tun (Ausführungsebene), und denjenigen die darüber bestimmen, was getan wird (strategische oder Geschäftsleitungsebene), sind solche Personen zwischengeschaltet worden, die darüber bestimmen, *wie* das getan wird, was getan werden muss, und das ist die klassische Position des sog. Middlemanagements im Unternehmen.

Darüber hinaus wird noch einiges Andere stattgefunden haben. Denn eine Hierarchieebene wird dann zwischengezogen, wenn es nicht mehr ausreicht, auf Zuruf zusammen zu arbeiten. Das heißt zugleich, dass es Regeln braucht, um die Koordination der Abläufe sicherzustellen. Wahrscheinlich also werden wesentliche Prozesse im Unternehmen definiert worden sein, also die Art und Weise, wie die Einzelschritte ineinandergreifen. Es ist geregelt worden, wer was zu entscheiden hat (z.B. Einstellung von Erntehelfern) und wie viel Budget im Jahr für die einzelnen Aufgaben zur Verfügung steht (z.B. Anschaffung eines mobilen Marktstandes). Es gibt ein kleines Kos-

tenrechnungssystem, einmal im Monat die Abteilungsleiterrunde, und zum Erntedanktag ein Fest für alle Mitarbeiter bei Plum Productions.

Von obigem Organigramm, so heisst die grafische Darstellung einer Unternehmensstruktur, ausgehend wird ein weiteres Wachstum zu einer nochmaligen Ausdifferenzierung der Aufgaben geführt haben. Wahrscheinlich nicht so sehr in der Produktion, denn ich vermute einmal, dass es vom Komplexitätsgrad her wenig Unterschied macht, ob Oschi hundert oder tausend Kilo Pflaumen erntet bzw. produziert. Allerdings wird ja viel mit Aushilfskräften gearbeitet, z.B. für Ernte, Märkte, etc., und damit ist eine Menge administrativer Aufwand verbunden; es wird also über kurz oder lang eine eigene Personalverantwortlichkeit geben. Ausserdem verkauft die Plum Productions ja nicht nur die Pflaumen selbst, sondern auch den Kuchen und den Schnaps; Backstube und Destillerie könnten also unter einer Abteilung „Verarbeitung“ zusammengefasst sein. Sodann muss sich jemand darum kümmern, dass die Ware zum Kunden kommt. Das könnte so sein, dass eine Mitarbeiterin nichts anderes macht, als mit „ihren“ Leuten Märkte zu buchen und zu besuchen, denn in der Region ist ja jeden Tag woanders Markt. Wenn es keine frische Ware gibt, wird Schnaps und Pflaumenkompott verkauft, während der Erntezeit auch Kuchen und Obst. Der Schnaps wird auch an den Feinkosthandel geliefert und per Internet vertrieben; hierfür müssen Aufgaben im Marketing und in der Logistik (z.B. Auslieferung) wahrgenommen werden. Und so weiter und so fort. Das Organigramm für ein Unternehmen mit mehreren hundert Mitarbeitern könnte dann also wie folgt aussehen:

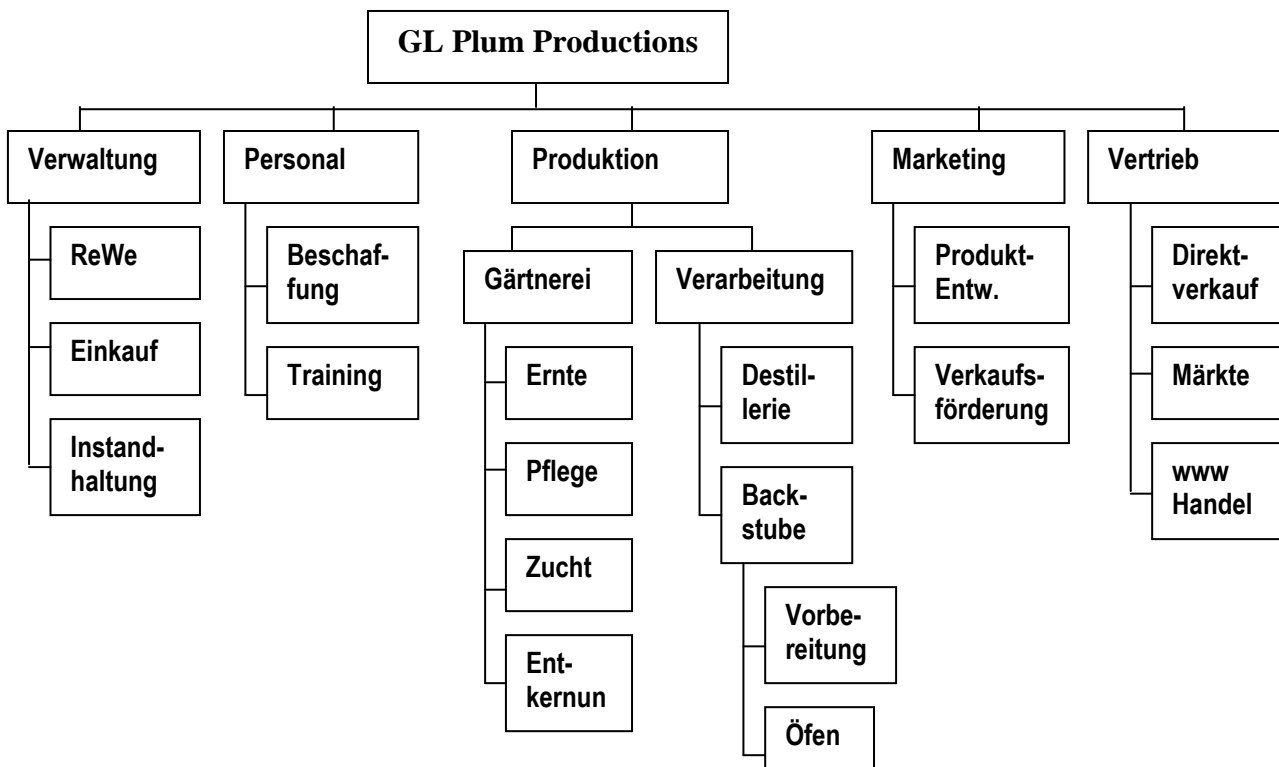


Abbildung 3: Organigramm für die Plum Productions AG

Diese Abbildung sieht weit komplizierter aus als sie ist, denn wir haben hier etwas sehr Einfaches getan: wir haben nämlich die Aufgabenteilung, die oben beschrieben wurde, lehrbuchmässig grafisch dargestellt, das ist alles. Welche weitergehenden Implikationen damit verbunden sind, wird Thema des zweiten Kapitels sein.

1.3 Die Organisation als Untersuchungsgegenstand

Ist es Ihnen aufgefallen? – dieser Band begann mit allgemeinen Überlegungen zur Organisation, und dann war auf einmal von einem Unternehmen die Rede, ohne dass darauf eingegangen wurde, welche Unterschiede es ggf. zwischen einer Organisation und einem

Unternehmen geben könnte oder ob die Begriffe synonym verwendet werden etc. Wahrscheinlich sind Sie intuitiv davon ausgegangen, dass jedes Unternehmen eine Organisation ist, und das ist auch völlig korrekt so. Aber umgekehrt scheint das nicht zu gelten, denn es gibt ja auch Organisationen, die keine Unternehmen sind, z.B. die Nato oder der Rotary Club. M.a.W. sind Unternehmen offenbar eine *Unterkategorie* von Organisationen, und das wiederum bedeutet, dass alle Aussagen, die man über eine Organisation machen kann, auch auf das Unternehmen zutreffen müssen, und dann wäre es doch sinnvoll, ein paar dieser Aussagen allgemeingültig zusammenzutragen, damit klar ist, worüber hier geredet wird. Genau deswegen arbeitet die Wissenschaft viel mit Kategorien, denn wenn man weiss, welcher übergreifenden Gruppe ein Gegenstand zuzuordnen ist (z.B. Obst), dann weiss man schon viel über den Gegenstand selbst (z.B. viele Vitamine, leicht verderblich, etc.). Das setzt natürlich voraus, dass solche Kategorien weitgehend *überschneidungsfrei* sind, und das wiederum bedeutet, dass ein Gegenstand zweifelsfrei einer Kategorie zugeordnet werden kann (nur Obst, nicht Gemüse) und dass klar ist, welche ähnlich erscheinenden Gegenstände nicht unter diese Kategorie fallen und warum.

Wenn nun die Nato ebenso wie ein Unternehmen eine Organisation ist, dann müssen diese beiden etwas gemeinsam haben, sonst würde die Kategorie keinen Sinn machen. Die augenfälligsten Gemeinsamkeiten scheinen zu sein: es sind viele Menschen, diese tun etwas, und die Organisation verfolgt offenbar einen Zweck. Das trifft offenbar auch bspw. auf die Kirche oder die Arbeiterwohlfahrt zu, und man spricht ja auch von kirchlichen oder karitativen Organisationen. Aber was ist nun mit folgenden Beispielen: Handelt es sich dabei Ihrer Ansicht nach um Organisationen, und warum bzw. warum nicht?

- Finanzamt Düsseldorf Süd?
- Die Familie?

- Der Kiosk um's Eck?
- Eine Reisegesellschaft?
- Die Hochschule?
- Eine Warteschlange am Bahnschalter?

Um hier Klarheit zu schaffen, hat die Organisationslehre sog. konstitutive (=wesensbegründende) Merkmale definiert, anhand derer die Zuordnung zur Kategorie Organisation zweifelsfrei entscheidbar wird, und das sind folgende:

Merkmal	Kriterium	Prüfgrösse	Beispiel
Beständige Grenzen	Dauerhaftigkeit	Definierte Zugehörigkeit	Ja / Nein
Spezifische Zielorientierung	Ausrichtung des Gesamten auf eine (Markt-) Aufgabe	Bündelung der Ressourcen zur Aufgabenerfüllung	„Im Marktsegment medizinische Geräte für den Einsatz im OP wollen wir einen Marktanteil von 18% erzielen“
Geregelte Arbeitsteilung	Spezialisierung auf Funktionen, Regelsystem	Gesamtaufgabe wird in kompetenzorientierte Bündel zerlegt / chronologische / inhaltliche Einheiten wieder zusammengefasst; festgeschriebene Vorgehensweisen	Einkauf, Rechnungsprüfung, Wareneingangskontrolle, etc.
Soziales System	Komplexität	Potentielle Zielkonflikte, Sinngemeinschaft, Sozio-emotionale Einbindung der MA	„I' schaff' beim Daimler“ „Wir helfen Menschen beim Gesundwerden“

Tabelle 1: Konstitutive Merkmale einer Organisation

Geht man anhand dieser konstituiven Merkmale obige Beispiele systematisch durch, dann scheint auf der Hand zu liegen, dass es sich beim Finanzamt sowie der Hochschule ebenfalls um Organisationen handeln muss. Was ist aber mit der Familie? Sie hat beständige Grenzen, sie ist ebenso unzweifelhaft ein soziales System, und in den meisten Familien wird es auch Arbeitsteilung geben („Hannes, heute bist du dran mit Müll 'raustragen!“), aber ob man von einer spezifischen Zielorientierung sprechen kann, erscheint wenigstens fraglich. Der Kiosk ist zunächst einmal ein kleines Unternehmen, also müsste es sich um eine Organisation handeln – allerdings nur dann, wenn geregelte Arbeitsteilung vorliegt, und das wiederum setzt mehrere Personen voraus. Bei der Reisegesellschaft handelt es sich um eine temporäre Einrichtung, ebenso wie bei der Warteschlange; bei letzterer kommt noch erschwerend hinzu, dass es kein gemeinsames Ziel (da keine Arbeitsteilung) gibt, denn jeder steht für sich selbst an, um seine Karte zu kaufen.

Nun gäbe es solche konstituiven Merkmale nicht, wenn sie keine weiter reichende Bedeutung als diejenige hätten, Gemeinsamkeiten lediglich zu skizzieren; daraus folgt ja etwas, was für die Organisation relevant ist. Dauerhafte Grenzen bspw. markieren nicht nur wie gehabt den Unterschied zwischen „drinnen“ (Inklusion) und „draußen“ (Exklusion), sondern tun dies offenbar mit konkreter Bezugnahme auf die Akteure anhand der arbeitsvertraglich definierten Zugehörigkeit zur Organisation, und das impliziert zugleich den *hierarchischen Zugriff auf Personen*: Dem Mitarbeiter kann ich Anweisungen geben, an die er sich zu halten hat; beim Lieferanten kann ich das nicht, und schon gar nicht beim Kunden. Die Regeln, die ich im Zusammenhang mit der Arbeitsteilung in einer Organisation festlege, gelten also nur „drinnen“; es sei denn, jemand unterwürfe sich diesen freiwillig (indem bspw. der Lieferant bei Just-in-Time Konzepten sein IT-System dem seines Kunden anpasst).

Die spezifische Zielorientierung, die ja an der Bündelung von Ressourcen zur Zielerreichung festgemacht wird, setzt ein Minimum an *gemeinsamer Ausrichtung* voraus, sonst wäre nämlich eine zweckdienliche Ressourcensteuerung gar nicht möglich. Zwar muss ich immer davon ausgehen, dass einzelne Akteure individuelle Ziele haben, die von diesen gemeinsamen Zielen abweichen (d.h. damit konfliktieren oder additiv auftreten); diese sind allerdings nach gängiger Vorstellung kein Kriterium zur Steuerung der zweckgerichteten Ressourcenströme einer rationalen Organisation (oder sollten es wenigstens nicht sein; dass die Wahrheit oft anders aussieht, ist in regelmässigen Abständen der einschlägigen Fachpresse zu entnehmen).

Die geregelte Arbeitsteilung ist ein besonders folgenreiches Kriterium. Arbeitsteilung impliziert zunächst die Anschlussfähigkeit von Handlungsvollzügen, was bereits für sich genommen sehr voraussetzungsvoll ist. Nehmen wir an, Sie organisieren mit einigen Kommilitonen zusammen eine Party; Einer kümmert sich um die Getränke, der Nächste um Deko und Geschirr, ein Anderer um die Location und der Vierte um die Musik – das scheint doch eine sinnvolle Aufteilung zu sein: Man versucht, Bündel von Tätigkeiten zu schnüren, die *weitgehend unabhängig* voneinander sind. Aber sie sind eben nur weitgehend, und nicht völlig unabhängig voneinander. Lisa, die sich um die Deko kümmert, muss nämlich wissen, ob es ausser Bier auch noch Sekt oder Longdrinks geben soll, sonst kann sie nicht die richtigen Gläser besorgen. Und wenn Tanja die Musik auswählt, ist sie von der Technik der Location abhängig, um die sich ja Hannes kümmert; brauchen wir also einen DJ mit Anlage, oder können wir das in Eigenregie machen? Usw.

Ganz grundsätzlich verspricht man sich mehrere Vorteile von der Arbeitsteilung. Zum einen ist die Zuordnung, und damit die *Zuständigkeit* klar: man weiss, wen man fragen muss, wenn es bspw. um

das Thema Musik geht. Zum anderen verspricht man sich einen *Spezialisierungsvorteil*: wenn sich nämlich Lisa auch bei den vorangegangenen Partys um die Deko gekümmert hat, dann wird sie nicht nur wissen, wo man was bekommt (Expertenwissen), mit welchen einfachen Tricks, z.B. schön gefaltete Servietten, man einen Mehrwert schaffen kann, der nichts oder nur wenig mehr kostet (Professionalitätsvorteil), sondern sie wird diese Aufgabe auch bei sonst gleichbleibenden Bedingungen (*ceteris paribus*) sehr viel schneller erledigen können als jemand anders („economies of scale“, *Skalenerträge*, *Effizienz*). Und noch dazu kann Lisa, mit Ausnahme der Schnittstellenthemen, weitgehend autonom, also unabhängig von anderen agieren; über ihren persönlichen Zeiteinsatz und den ihrer Helfer und über die Verwendung des Budgets entscheidet sie in dem Rahmen allein, wie er ihr vom Partykomitee zugestanden wurde.

Wenn es allerdings nicht um eine Party, sondern um unser Bauteil Z4-x geht (Sie erinnern sich: dasjenige, was sowohl in den Tischkopierer „Quicky“ als auch in den Standkopierer „Multitask“ eingebaut wird, jedenfalls im Werk Weinheim), sieht die Welt ein wenig komplizierter aus. Einer der Vorarbeiter, Thomas Wachenheim aus der Elektrikabteilung, hat kürzlich spasshalber einmal ausgerechnet, dass die 43 Lötstellen der Leiterplatte auf 12 verschiedene Arten verdrahtet werden können). Aber wenn wir das dem Zufall überlassen würden: Wie soll der Baugruppenmonteur, der diese Platine einbaut, noch wissen, welche Kabel er mit welchen Lötstellen am Gerät verbinden muss, damit es funktioniert? Natürlich könnte er das rausfinden, es gibt ja schliesslich Strommesser. Aber die Herstellung eines Kopiergeräts ist keine Denksportaufgabe, sondern eine Frage des Ineinandergreifens von Teilprozessen, und deswegen sind wir auf Regeln angewiesen, die eine klare Aussage darüber treffen, was wie zu machen ist. Andernfalls würden wir nämlich wahrscheinlich bei einer astronomischen Ausschussquote landen, die gar nicht zu

finanzieren ist, und ausserdem wollen wir ja schliesslich die ohnehin immer knappen Ressourcen für etwas Sinnvolles einsetzen.

Regeln sind demnach etwas zutiefst Unpersönliches: Sie richten sich auf den Prozess bzw. dessen Ergebnis, nicht auf den Akteur als Person. Und das gilt selbst dann, wenn Akteure adressiert sind, z.B. „Jeder Meister hat am Schluss seiner Schicht für Ordnung und Sauberkeit am Arbeitsplatz sowie eine reibungsfreie Übergabe zur Folgeschicht zu sorgen“. Hier geht es nämlich nicht um den Meister selbst, sondern wiederum nur darum, dass die *Anschlussfähigkeit von Folgeprozessen*, die ja die zwingende Folge von Arbeitsteilung sind, sichergestellt wird. Und dieses Primat der Anschlussfähigkeit sorgt dafür, dass Regeln zuweilen aus Sicht der einzelnen Abteilung oder des einzelnen Akteurs unsinnig aussehen: So erscheint es aus Abteilungsperspektive wenig gewinnbringend, Absenkraten nach Funktion separiert zu erheben, wo es in einem vollautomatisierten Betriebsteil ohnehin nur zwei Mitarbeiter gibt; aber für die Gesamtunternehmenssteuerung können diese Daten auf der nächsten Aggregationsebene durchaus aufschlussreich im Sinne künftiger gezielter Interventionen sein.

Wo immer es um Regeln geht, und somit die Anschlussfähigkeit gesichert werden soll, können diese von unterschiedlicher Verbindlichkeit und spezifizierter Funktion sein. Denn Anschlussfähigkeit bedeutet ja zunächst nichts anderes, als dass der „generalisierte Andere“, egal um welche Art von individueller Person oder funktionalem Akteur es geht, adäquate Reaktionsmöglichkeiten hat und die Verständigungsmöglichkeit erhalten bleibt. Regeln beziehen sich demnach nicht ausschliesslich auf Wertschöpfungsprozesse des Unternehmens, sondern auch auf die Art und Weise, wie Mitarbeiter und Kollegen miteinander umgehen, und sie können mehr oder weniger verbindlich sein. Grundlegend unterscheidet man zwischen formalen und informellen Regeln:

<p>Formale Regeln:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Betriebsverfassung ▪ Arbeitsvertrag ▪ Dienstanweisung ▪ Stellenbeschreibung ▪ Etc. 	<p>Informelle Regeln:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Dresscode ▪ Ethical Standards ▪ Umgang miteinander ▪ Statussymbole ▪ Etc.
--	--

Tabelle 2: Beispiele für formale und informelle Regeln

Die formalen Regeln sind in aller Regel auch formal sanktioniert (d.h. ein Verstoß wird bestraft, durch Verweis oder Kündigung), während die informellen Regeln meist „nur“ sozial sanktioniert sind. D.h. es wird ein Inhaber vieler intern gültiger Statussymbole (hohe Position, grosses Büro, viele Mitarbeiter) durch soziale Wertschätzung „belohnt“ (freundliches Grüßen, Ehrerbietung, Dienstfertigkeit, Gewährung des „ersten Wortes“ bei Veranstaltungen, etc.). Sanktion steht im Übrigen für den Umstand, dass eine Verhaltensweise eines Akteurs von Mitmenschen belohnt *oder* bestraft wird; beide Seiten sind zwangsläufiger Bestandteil eines Sanktionssystems. Sowohl von formalen als auch von informellen Regeln verspricht man sich handlungsleitende Funktion; dies freilich beruht auf der Annahme, dass Menschen prinzipiell solche Handlungsweisen bevorzugen, die „belohnt“ werden und solche vermeiden, die „bestraft“ werden, und dies wiederum setzt voraus, dass jemand bspw. den Entzug sozialer Anerkennung tatsächlich als Bestrafung empfindet (in Abgrenzung zu: Es ist ihm wurschtegal, dann wäre er nämlich auf diese Weise nicht sanktionier-, und damit nicht lenkbar).

Kommen wir nun zum vierten konstituiven Merkmal einer Organisation, nämlich dem Umstand, dass es sich dabei immer auch um ein komplexes soziales System handelt – eine Tatsache, die sich aus dem Vorangegangenen quasi automatisch ergibt, und die immer schon

Kopfzerbrechen bereitet hat. Denn kein Mensch weiss wirklich genau, was das konkret heisst, wenn etwas – wie unsere Gesellschaft im Übrigen auch – ein komplexes soziales System ist, und welche praktischen Implikationen sich daraus für die Betriebswirtschaft ergeben. Da hilft alles „systemische Schlaumeiern“ nichts: wir wissen es nicht. Punkt. Was wir wissen ist lediglich, dass es da Dinge zwischen Himmel und Erde gibt, die für uns derzeit unerklärlich sind, z.B. wie entsteht Unternehmenskultur, und wieso genau die, die gerade da ist, und keine andere? Wieso, wenn ich eine gezielte Intervention setze, und selbst wenn ich alles Mögliche berücksichtige, wieso kommt dann am Ende oft etwas anderes raus als das, was ich erwartet habe? Wir wissen es nicht. In vielerlei Hinsicht ist die Organisation noch immer eine Art Blackbox, in die wir nicht hineinsehen können.

Seit vielen Jahrzehnten beschäftigen sich Generationen von Forschern diverser wissenschaftlicher Disziplinen mit der Frage: was ist eigentlich eine Organisation? – und bisher sind wir nicht wirklich klüger geworden. Moving target. Terra incognita. Es ist ein bisschen so wie in der Geschichte mit den blinden Indern, die auf ihrem Weg zur Wasserstelle ausserhalb des Dorfes einem Ding begegnen, das sie ja nicht sehen können, weil sie blind sind. Also versuchen sie durch Tasten herauszufinden, was es ist. Es muss ein Baum sein, sagt der Erste, ich kann gerade meine Hände in Brusthöhe um den Stamm schlingen. Nein, es ist eine Schlange, erwiderte der Zweite von hinten, und sie ist gerade so gross, dass sie zwischen Daumen und Zeigefinger hindurch passt. Unsinn, rief der Dritte, ein Berg ist es, denn wenn ich meine Hände ausstrecke und es befühle, spüre ich nur Masse. Und der Vierte sprach: das kann nicht sein, da ist ein grosser wedelnder Fächer, ich spüre den Windhauch und es ist gut. - ... Sie ahnten es wahrscheinlich schon: Diese guten Leute sind einem Elefanten begegnet.

Mit der Organisationsforschung ist es ganz ähnlich: Es ist völlig illusorisch anzunehmen, man könne eine Organisation als Ganzes erfassen. Deswegen machen die Wissenschaftler Folgendes: Sie „picken“ sich einen Aspekt heraus, unter dem sie die Organisation durchgängig betrachten, und versuchen dann, hinsichtlich dieses einen Aspektes Schlussfolgerungen zu ziehen, die praktisch von Bedeutung sein könnten. Diese können wir hier nicht betrachten, sie werden Gegenstand der Überlegungen eines anderen Bandes sein. Doch häufig ist es ja so, dass die Kontrastierung von Gegensätzen schon Einiges deutlich macht, und diese Technik verwenden wir jetzt auch, indem wir zwei tradierte Organisationsbegriffe gegenüberstellen: nämlich den instrumentellen und den institutionellen Organisationsbegriff.

Der *institutionelle* Organisationsbegriff schliesst unmittelbar an die Sichtweise der Organisation als komplexes soziales System an. Demnach IST das Unternehmen eine Organisation, d.h. ein Geflecht von Interaktionsmustern zwischen Akteuren, und Ziel von Interventionen ist die Gestaltung dieser Interaktion. Die Zugehörigkeit der Akteure ist nach diesem Organisationsbegriff primär sozial determiniert, d.h. die Mitgliedschaft äussert sich weniger im Vorhandensein eines Arbeitsvertrages als in der Zugehörigkeit zu sozialen Netzwerken und in der persönlichen Verflechtung der Akteure untereinander; Loyalität, Zusammenhalt und Lebensentwürfe spielen hierbei eine entscheidende Rolle. Demgegenüber versteht der *instrumentelle* Organisationsbegriff die Organisation eines Unternehmens als Werkzeug zur Erreichung von Zielen, ein Unternehmen HAT also eine Organisation (im Sinne eines Werkzeugkastens). Entscheidend dabei ist die Ordnung einer Organisation, die sich im formalen Regelwerk ausdrückt; demnach hat eine Änderung der Regeln eine veränderte Interaktionsstruktur (und demzufolge veränderte Prozesse) zur Konsequenz.

Der Unterschied in den beiden Sichtweisen ist elementar: Der institutionelle Organisationsbegriff fokussiert die quasi von selbst ablaufenden Prozesse innerhalb eines Unternehmens, die wesentlich sozialen Gesetzmässigkeiten unterliegen, während der instrumentelle Organisationsbegriff prinzipiell von der zielgerichteten Gestaltbarkeit organisationaler Rahmenbedingungen ausgeht. Es liegt so ziemlich auf der Hand, dass uns kaum etwas anderes übrigbleibt, als zunächst den instrumentellen Organisationsbegriff zu vertreten, denn würden wir nicht ganz grundsätzlich von der Möglichkeit der Steuerbarkeit einer Organisation ausgehen, bräuchten wir uns der Mühe der Analyse nicht zu unterziehen, denn wir wollen ja verstehen, um steuern zu können.

1.4 Prämissen der Organisation

Wenn wir nun grundsätzlich vom Unternehmen als Organisation ausgehen, und das tun wir ja, dann umfasst dies naheliegenderweise einige weitere Implikate, die zu klären sind. Und eines der wichtigsten davon ist mit Sicherheit das Postulat (das bedeutet so etwas wie „Ausgangsbehauptung“) der Rationalität; insbesondere wenn wir vom instrumentellen Organisationsbegriff ausgehen. Es ist Ihnen ja aus der Volkswirtschaft das Akteursmodell (so nennt man die Handvoll in sich schlüssiger Annahmen über menschliches Handeln) des Homo Oeconomicus ein Begriff, der sozusagen als der Urvater wirtschaftlichen Handelns zu verstehen ist. Das Prinzip ist vom Grundsatz her recht einfach: „Handle stets so, dass der Nutzen, der aus deinem Handeln resultiert, grösstmöglich ist“. Das ist die Maxime des Homo Oeconomicus. Aber was sich auf den ersten Blick so einfach anhört, ist im Detail ungeheuer kompliziert, u.a. wenn man versucht, es auf die Organisation anzuwenden. Deswegen kommen wir nicht umhin, diese Maxime analytisch zu zerlegen, um uns dem, was

im weitesten Sinne als „Wahrheit“ gelten könnte, realistisch anzunähern.

Zunächst einmal steht das Nutzenprinzip per se zur Debatte. Denn um welche Art von Nutzen geht es denn überhaupt? Nun ja, da der einzelne Akteur derjenige ist, der handelt, geht es offenbar um individuellen Nutzen bezogen auf die Person. Jeder hat seine eigenen Ziele, und die Organisation hat auch ihre Ziele. Ergo: Je eher es möglich erscheint, die individuellen Ziele in die Ziele der Organisation zu integrieren, desto sicherer werden die Organisationsziele auch dann erreicht, wenn jeder nur seine eigenen Ziele verfolgt – hypothetisch jedenfalls. Nun zur „offiziellen“ Definition von Rationalität: Rational ist ein Handeln dann, wenn die Mittel, die zur Erreichung eines als bekannt angenommenen Handlungsziels eingesetzt werden subjektiv (Zweckrationalität) sowie nach allgemeiner Welterfahrung und aktuellem Stand des Wissens (Richtigkeitsrationalität), als geeignet angesehen werden können, diesen Zweck zu erreichen. Es geht also nicht darum, dass der *Zweck selbst* nach Volks- oder Expertenmeinung *sinnvoll* ist. Sondern einzig und allein die *Zweck-Mittel-Relation* steht zur Debatte. Und das kann im Extremfall auch heißen: Für jemanden, der gläubig ist, ist es durchaus *rational*, für den Erfolg eines Geschäftes zu *beten* – vorausgesetzt er ist davon überzeugt, dass dieses Gebet des Erfolg seines Geschäfts verstärkt oder beschleunigt.

Für das Unternehmen bedeutet dies nun, dass man prinzipiell daran glaubt, dass Entscheidungen anhand rationaler Zweck-Mittel-Relationen getroffen werden. Das dürfte auch weitgehend zutreffen, aber eben nicht immer. Insbesondere haben wir ja das Problem der Vielzieligkeit in Organisationen, d.h. wir wollen nicht nur einen bestimmten Umsatz machen, sondern wir wollen uns vielleicht auch noch mit einer besonderen Qualität unserer Produkte im Markt etablieren, und das ausserdem noch zu möglichst geringen Kosten, um

besonders rentabel zu wirtschaften. Ein und dieselbe Handlung kann also in Bezug auf eine bestimmte Zielsetzung durchaus zweckrational sein (Kostensenkung zur Rentabilitätserhöhung) und es zugleich schwieriger machen, ein anderes Ziel auch noch zu erreichen (Produktqualität).

Des Weiteren geht man davon aus, dass das Unternehmen einen *generalisierten Zweck* hat, das es von anderen Organisationen unterscheidet, und das ist derjenige, *Gewinn* zu erwirtschaften. Wie Sie an den konstituiven Merkmalen einer Organisation erkennen können, wird diese „spezifische Zielorientierung“ in eine Marktaufgabe umformuliert (die dann im Übrigen auch juristisch gesehen als Unternehmenszweck dient). Zur Erfüllung dieses generalisierten Zweckes können ebenso generalisierte Mittel definiert werden, nämlich Effizienz und Effektivität. Dabei versteht man unter *Effizienz* so viel wie „die Dinge richtig tun“, also einen Vorgang oder Arbeitsvollzug so schnell und ressourcensparend wie möglich auszuführen; der Gewinn entsteht dann durch die Differenz zwischen Input und Output. Dies allein reicht aber noch nicht aus. Man kann sich nämlich noch so effizient auf eine Prüfung vorbereiten und das Buch in der doppelten Geschwindigkeit lesen, das hilft nichts, wenn es leider das falsche Buch gewesen ist. Es kommt also auch auf *Effektivität* an, nämlich die richtigen Dinge zu tun. Das klingt zunächst lapidar, ist aber in einem Unternehmen unter der Prämisse prinzipieller Ressourcenknappheit gar nicht so leicht zu bewerkstelligen.

Eine weitere Prämisse der Organisation ist die weitgehende Austauschbarkeit der Akteure, und das unterscheidet ein Unternehmen prinzipiell von einem originär sozialen Verband, wie bspw. einem Freundeskreis, dem Segelverein oder der Familie. Wenn in einem Freundeskreis, bspw. von ehemaligen Studienkameraden, einer ausscheidet (weil er nach Neuseeland auswandert) und ein neuer hinzukommt, dann wird dieser Freundeskreis seine Identität verän-

dern. Anders ist dies im Unternehmen: Das ist allein schon durch das Grundprinzip der Strukturbildung, nämlich den „versachlichten Personenbezug“ einer Stelle (s.u.), ganz grundsätzlich auf die Austauschbarkeit von Personen ausgelegt. Dies ist insofern ein wenig verzwickt (und damit auch einer der vielen Gründe für die vielen Pathologien in Organisationen), weil es natürlich nur ungefähr stimmt, denn jedes neue Mitglied in einer Organisation fügt dieser etwas hinzu, genauso wie etwas verloren geht, wenn ein Mitarbeiter kündigt; und je kleiner das Unternehmen ist, desto zutreffender erscheint diese Vermutung. Zudem scheint die Bemühung der Unternehmen, unterstützende Massnahmen zur „Work-Life-Balance“ zu lancieren, diese Trennung von Person und Funktion von der anderen Seite zu konterkarieren, nämlich dahin gehend, dass man versucht, die Person des Mitarbeiters quasi wieder in die Organisation zurück zu holen. Davon verspricht man sich die langfristige Erhaltung der Arbeitskraft, eine höhere Bindung an das Unternehmen sowie die Möglichkeit, auch „private“ Potentiale eines Mitarbeiters (z.B. Zeichentalent, Fremdsprachen, Zusatzausbildung in Wirtschaftsethik) für Unternehmenszwecke ausschöpfen zu können.

1.5 Organisieren als Aufgabe

Wer organisiert eigentlich im Unternehmen? Im Grunde jeder, sofern man unter organisieren gemäss Duden das sorgfältige und systematische Vorbereiten bzw. (einheitliches) Gestalten für einen bestimmten Zweck verstehen will. Das fängt beim Mitarbeiter an, der sich die Listen und Unterlagen für den Tag zurechtlegt, um eine Reihe von Vorgängen systematisch abzuarbeiten und anschliessend die Akten wieder in den hierfür vorgesehenen Ordner ablegt. Eine wichtige Rolle kommt der **Führungskraft** beim Organisieren zu, denn sie setzt die Rahmenbedingungen, die dann entweder für alle Mitarbei-

ter der Abteilung gelten („Ab spätestens 08.00 Uhr muss in jedem Büro das Telefon besetzt sein“) oder nur für eine bestimmte Aufgabenerfüllung („Reisekostenabrechnungen im Gesamtwert ab 1000€ müssen grundsätzlich von mir abgezeichnet werden“). Die Führungskraft hat bei der Gestaltung ihrer Abteilung meist weitgehende Handlungsfreiheit; sie definiert die zu vollziehenden Arbeitsvollzüge und Prozesse, sie sorgt für die Verteilung der Aufgaben auf die Mitarbeiter, und legt Regeln und Standards fest. Sofern das ganze Unternehmen betroffen ist, wie z.B. bei Änderungen im Organigramm (bspw. Zusammenlegung zweier Abteilungen oder grundlegenden Strukturänderungen), wird diese Entscheidung auf Geschäftsleitungsebene fallen und hinterher durch die Betroffenen selbst umgesetzt, also im Detail abgewickelt. Sehr grosse Unternehmen, die regelmässig umfangreiche organisatorische Aufgabenstellungen haben (Aufbau und / oder Umzug eines Werkes), verfügen oft über eine eigene Abteilung hierfür.

Daraus ergibt sich die naheliegende Frage: Wovon ist denn der Organisationsbedarf im Unternehmen ganz grundsätzlich abhängig? Was sind also die wesentlichen *Determinanten des Organisationsbedarfs*, im Sinne einer positiven Korrelation (d.h. je mehr xy , desto höher der Bedarf)? Nun, zunächst einmal die Unternehmensgrösse selbst, die zumeist an der Anzahl Mitarbeiter festgemacht wird. Dann die jährliche Ausbringungsmenge, doch nicht nur für sich genommen, sondern auch abhängig von der Sortimentsbreite: Je mehr unterschiedliche Produkte hergestellt und je mehr unterschiedliche Marktsegmente bedient werden, desto höher ist der Organisationsbedarf. Auch die Prozesskomplexität, und damit indirekt die Fertigungstiefe spielt natürlich eine Rolle, denn je höher diese ist, desto mehr Spezialknowhow brauche ich und desto mehr Einzelkomponenten muss ich koordinieren. Das Auslagern von Teilprozessen, also die typische Make-or-Buy Entscheidung ist also nicht nur eine

Frage der Stückkosten, sondern auch eine der (gewünschten oder verkraftbaren) Organisationskomplexität.

2. Die Aufbauorganisation

2.1 Basis-Schema für Organisieren

Nun geht es darum, sich an die Unternehmensstruktur heran zu pirschen. Bevor wir die Elemente der Aufbauorganisation selbst betrachten, versuchen wir uns erst einmal klar zu machen, wie diese denn überhaupt zustande kommen. Dazu stellen wir uns vor, wir würden jetzt ein Unternehmen am Reissbrett entwerfen. Zusammen mit einigen Kommilitonen sitzen Sie im begehrtesten Arbeitsgruppenraum Ihrer Hochschule und gründen quasi „am grünen Tisch“ die *Klabuster Medizintechnik GmbH*. Mit von der Partie sind drei Internisten, die neue Techniken für Lungenmaschinen, Ballondilatation und ähnliches erfunden haben, und diese haben sich an Sie gewendet, um herauszufinden, wie man ein entsprechendes Unternehmen „aufziehen“ könnte. Hierzu gehen Sie von folgendem Gedanken aus: Wenn man weiss, wie das bzw. die fertigen Produkt(e) aussehen sollen, dann muss es doch möglich sein, sämtliche Tätigkeiten, die zum Herstellen eines solchen Produkts notwendig sind, zu rekonstruieren.

Was muss also passieren, bevor man einem Krankenhaus eine Lungenmaschine verkaufen kann? Sie definieren zunächst Teilaufgaben, wie bspw. Bilanzierung, Beschaffung von Material etc. teilen diese noch einmal in kleinstmögliche Arbeitsvollzüge auf, wie bspw. Rechnungskontierung, Schrauben bestellen, etc., und zwar so lange, bis die gesamte Marktaufgabe in komplett in Einzeltätigkeiten zerlegt ist. Für diese *Aufgabenanalyse*, wie Kosiol diesen Vorgang nennt, steht eine Handvoll *Gliederungskriterien* zur Verfügung, wie z.B. Objekt und Verrichtung, s.u. Wenn nun sämtliche Arbeitsvollzüge bis ins Kleinste definiert sind, dann hat man die die Summe aller Tätigkeiten, die bei der Klabuster Medizintechnik GmbH durchgeführt werden müssen, um die Lungenmaschine etc. nicht nur herstellen, sondern auch an den Krankenhausarzt bringen zu können. Aber

eben erst die Summe aller Tätigkeiten bzw. Arbeitsvollzüge, und noch nicht die Struktur des Unternehmens.

Diese Gliederungskriterien sollen dabei helfen, sinnvolle Unterscheidungen bei der Abgrenzung einzelner Arbeitsvollzüge zu treffen, und sind anhand von *Beispielen* sind folgende:

Verrichtung: was ist zu tun?

- *„Der Einkauf beschafft ein Bodenreinigungsgerät für die Fertigung; die Instandhaltung sorgt für die Wartung des Gerätes“*

Objekt: woran ist etwas zu tun?

- *„Der Kopierer Quicky wird in Wieblingen gefertigt; das Modell Multitask in Weinheim“*

Rang: Entscheidung oder Ausführung?

- *„Die Freigabe von Eingangsrechnungen obliegt der Abteilungsleiterin Abrechnung; die Sachbearbeiter verbuchen die Rechnungen und setzen die Zahlung in Gang“*

Phase: Planung – Realisation - Kontrolle

- *„Der Vertriebsleiter plant die Umsatzzahlen je Produktgruppe und Region und leitet für jeden Aussendienstmitarbeiter (ADM) individuelle Umsatzziele daraus ab. Er kontrolliert die Soll-Ist-Abweichungen je Quartal“*

Zweckbeziehung: marktleistungsbezogene oder unterstützende Funktion?

- *„Die Abteilung Fuhrpark ist in die zentralen Dienste eingegliedert. Sie sorgt dafür, dass die Firmenwagen TÜV und Instandhaltung bekommen, ist jedoch am Leistungsprozess nicht direkt beteiligt“*

Die Organisationsstruktur der Kluster Medizintechnik GmbH entwickeln wir, am grünen Tisch, versteht sich, in einem *zweiten* grossen Schritt, nämlich der *Aufgabensynthese*. Jetzt betrachten wir den grossen Berg von Puzzleteilchen, nämlich die tausende von Arbeitsvollzügen unter dem Aspekt, welche dieser Tätigkeiten sinnvoll zusammengefasst werden könnten. Zunächst einmal mit dem Fokus: welche Aufgaben, die unmittelbar zusammenhängen, können wir als komplettes Bündel auf eine Person übertragen (*Stelle*)? Ausser der inhaltlichen, zeitlichen, räumlichen Nähe (*Synthesekriterien*) dieser zu bündelnden Arbeitsvollzüge spielt natürlich auch noch eine Rolle, welche Vorkenntnisse jemand braucht, um diese erledigen zu können; denn es scheint ja zunächst wenig sinnvoll, simple Routineaufgaben mit hochkomplexen Tätigkeiten zu mischen, denn dann würde mich ja rein kalkulatorisch jedes abgelegte Schriftstück ein kleines Vermögen kosten, wenn dies nämlich ein promovierter Chemiker tut. Diese Stellen, die jeweils für ein sinnvolles Bündel von Aufgaben stehen, werden dann nach den *Synthesekriterien* zu Abteilungen zusammengefasst, und diese Abteilungen zusammengenommen ergeben dann die Organisationsstruktur der Kluster Medizintechnik GmbH. – So einfach ist das, jedenfalls am Reissbrett.

Die Synthesekriterien nach Kosiol (anhand von *Beispielen*) sind folgende:

Nach gemeinsamen Merkmalen (siehe Aufgabenanalyse)

- „Die Personalanforderungen werden derzeit getrennt nach Art der Anforderung (feste Stellenbesetzung, Aushilfen, Praktikanten, Zeitarbeiter, etc.) bearbeitet. Für interne Kunden (z.B. die Produktion) ist dies unpraktisch, da es mehrere Ansprechpartner für eine Fragestellung (temporäre Personalbeschaffung) gibt.“
- Mögliche Synthesemassnahme: Aufgabenbündelung nach internem Auftraggeber

Nach zeitlicher Nähe zu anderen Aufgaben

- *„In der Wareneingangskontrolle werden die Sendungen auf Vollständigkeit geprüft. Da hierfür die Gebinde ohnehin entfernt werden müssen, wäre es sinnvoll, die Stichprobenprüfung der Qualitätskontrolle ebenfalls dort vorzunehmen.“*
- Mögliche Synthesemassnahme: Die Aufgabe der Stichprobenkontrolle wird vom Materiallager in den Wareneingang verlegt.

Nach inhaltlicher Nähe zu anderen Aufgaben

- *„Derzeit werden die Termine mit den Kunden im Callcenter vereinbart; die Aktualisierung der Kundendaten obliegt dem Aussen-dienst.“*
- Mögliche Synthesemassnahme: Bei der Terminvereinbarung wird die Aktualität der Kundendaten abgefragt und direkt in die Datenmaske eingepflegt.

Nach maschineller / technischer Infrastruktur

- *„Die Zinkenfräse in der Schlosserei im Werk Weinheim kann mit Hilfe einer Vorrichtung auch für Holzteile verwendet werden.“*
- Mögliche Synthesemassnahme: Der erste Bearbeitungsschritt für die Holzsockel wird in der Schlosserei angesiedelt.

Nach räumlicher Nähe zu einem Teilprozess

- *„Der grosse Zentraldrucker steht auf dem Nordflur im Verwaltungstrakt. Er wurde angeschafft, damit nicht nur der übliche administrative Tagesbedarf, sondern auch die Produktion von Flyern darüber abgedeckt werden kann.“*
- Mögliche Synthesemassnahme: Die Büros der Mitarbeiter, die diesen Drucker täglich benutzen, befinden sich idealerweise ebenfalls auf dem Nordflur.

Sie werden wahrscheinlich schon längst festgestellt haben, dass die Analyse- und die Synthesekriterien gewissermassen austauschbar

sind, denn Unterscheidung und Gemeinsamkeit sind ja quasi zwei Seiten derselben Medaille, d.h. die Prüfkriterien, die mir Auskunft darüber geben, inwiefern Arbeitsvollzüge zusammenhängen, besagen natürlich implizit auch das Gegenteil, inwiefern sie nämlich nicht zusammenhängen. Demzufolge müsste es in den allermeisten Fällen möglich sein, sowohl Gemeinsamkeiten als auch Unterscheidungen mit beidem festzustellen, nämlich sowohl anhand der Analyse- als auch anhand der Synthesekriterien.

Sie werden sich darüber hinaus denken können, dass das Erkenntnisinteresse eines solchen Modells über die schlichte Kriteriendefinition hinausgeht, und das ist tatsächlich auch der Fall. De facto verbirgt sich dahinter nämlich die Fragestellung, wie denn eine „perfekte“ Organisation auszusehen hätte, wenn es sie gäbe. Denn wenn es zumindest hypothetisch möglich ist, eine Marktaufgabe vollkommen und restfrei in sämtliche Arbeitsvollzüge zu zerlegen, dann – so die Überlegung – muss doch für zwei Unternehmen mit einem gleichen Sortiment die „ideale“ Organisationsstruktur bestimmbar sein? Nun, rein hypothetisch ist dieser Gedanke naheliegend. Aber eine Organisation ist eben immer auch ein Produkt von Zeit und Gelegenheit. Jede Organisation entwickelt sich in unmittelbarer Abhängigkeit von situativen Gegebenheiten, und das führt im Ergebnis dazu, dass zwei Unternehmen selbst dann, wenn sie fast das Gleiche produzieren, wahrscheinlich nicht die gleiche Struktur haben. Und insofern ist es hier auch müßig, über theoretische Perfektion nachzudenken.

2.2 Elemente der Aufbauorganisation

Gedanklich setzen wir nun wieder an dem Punkt an, wo sämtliche Aufgaben in einzelne Arbeitsvollzüge zerlegt sind und wir an der

Stelle zur Strukturbildung stehen, also am Ende der Aufgabenanalyse, auf dem Sprung zur Aufgabensynthese. Es war bereits die Rede davon, aus den Arbeitsvollzügen Aufgaben bzw. -bündel zu schnüren. Zunächst einmal: Eine *Aufgabe* ist eine dauerhafte Tätigkeit, die zum produktiven Arbeitsergebnis des Unternehmens beitragen soll. Wir werden also nur solche Tätigkeiten in der Struktur abbilden, die immer wieder und in einem gewissen Umfang anfallen. Diese Abbildung von Aufgaben in der Struktur geschieht durch Stellen, und unter einer *Stelle* versteht man die Bündelung weitgehend definierter Aufgaben zu einer (nach Synthesekriterien) sinnvollen Einheit. Hier spricht man auch von einem „versachlichten Personenbezug“, und zwar deshalb, weil der Bezug zur Person, die dieses Aufgabenbündel erledigen soll, zwar gegeben ist, nämlich durch die Anforderungen, die eine gewisse persönliche Qualifikation voraussetzen, aber ob Eva, Oschi oder Hannes am Ende diese Aufgaben wahrnehmen, ist bei gleicher Qualifikation letztlich egal. Doch nicht nur die faktischen Notwendigkeiten entscheiden über die Einrichtung einer Stelle, sondern auch gesetzliche Vorschriften, die meist ab einer gewissen Unternehmensgröße die Wahrnehmung folgender Aufgaben vorschreiben (Auszug): Datenschutzbeauftragte (§§ 28 ff BetrVG), Beauftragte f. Arbeitssicherheit (§§ 5 ff ArbSichG), Betriebsärzte (§§ 2 ff ArbSichG), Schwerbehindertenbeauftragte (§ 25 SchwbG), Beauftragte f. Abfall (§ 11a Abf.beseitigungG), Gleichstellungsbeauftragte (AGG), etc.

Die Zusammenfassung von Stellen zu einer Organisationseinheit mündet in die Bildung einer Abteilung. In der Fachsprache der Organisationslehre ist dies eine *Inстанz*, die dadurch charakterisiert ist, dass sie immer *eine Führungskraft und mindestens einen Mitarbeiter* hat. Die Führungskraft hat dem Mitarbeiter gegenüber zwei Arten von Weisungsbefugnis, nämlich erstens die *disziplinarische Weisungsbefugnis*: sie kann Urlaub bewilligen, Dienstreisen im Rahmen des Budgets genehmigen, auf Pünktlichkeit achten, Verweise aus-

sprechen und Abmahnungen bzw. Kündigungen auslösen, befördern, im gegebenen Rahmen über das Gehalt eines Mitarbeiters befinden, etc., also solche Weisungsrechte ausüben, die *an die Person des Mitarbeiters* gebunden sind. Des Weiteren hat sie *fachliche Weisungsbefugnis*: Sei bestimmt darüber, welche Aufgaben wie zu welchem Termin mit wem zusammen auszuführen sind, und mit Hilfe welcher Ressourcen und Informationen. Wenn nicht ausnahmsweise andere Regelungen greifen, auf die wir später zu sprechen kommen, fallen in der sog. *Linie* fachliche und disziplinarische Weisungsbefugnis zusammen. Linie bedeutet hier die Einbindung einer Abteilung in den „Instanzenzug“, also dasjenige Subordinationsverhältnis, das im Organigramm abgebildet ist. Die Unterordnung einer Instanz X unter die Instanz Y formuliert man auch als „X berichtet an Y“, weil mit dieser Subordination zugleich die Rechenschaftspflicht an die nächsthöhere Instanz verbunden ist.

Das sog. *Kongruenzprinzip* (die wünschenswerte Einheit von Aufgabe, Kompetenz und Verantwortung) besagt nun, dass es sinnvoll ist, wenn eine Führungskraft Aufgaben bzw. Aufgabenbündel möglichst komplett an Mitarbeiter überträgt. Darunter versteht man im Einzelnen:

Die Übertragung von Kompetenz zur Umsetzung

- Ausführung (wie, wann)
- Verfügung (Ressourceneinsatz, Information)
- Entscheidung (auf welche Weise)
- Vertretung (nach aussen)

Die Übertragung von Kompetenz zur Leitung

- Anweisung (situativ)
- Richtlinien setzen (dauerhaft)
- Kontrolle

Die Übertragung von Verantwortung für ...

- das eigene Tun (Handlungsverantwortung)
- das Resultat des eigenen Tuns (Ergebnisverantwortung)

- das Resultat fremden Tuns (Führungsverantwortung)

Natürlich wird sich das Ausmass der Delegation u.a. an der Qualifikation des Mitarbeiters ausrichten. Prinzipiell ist die Führungskraft hinsichtlich dessen jedoch weitgehend frei; sie kann z.B. auch fachliche Weisungsbefugnis an Mitarbeiter delegieren, was häufig passiert; und dies bedeutet in letzter Konsequenz, dass Führung offenbar auch innerhalb der Ausführungsebene zumindest informell wahrgenommen wird. Eine letzte Ergänzung noch zum Begriff der *Kompetenz*: im organisationalen Zusammenhang ist damit die aufgabenbedingte *Befugnis*, etwas zu tun gemeint, während Personaler darunter die personal bedingte *Befähigung* von jemandem verstehen.

Wenn es nun diese beiden Strukturelemente der *Konfiguration* (d.h. äusseres Erscheinungsbild der Unternehmensstruktur) gibt, nämlich Stelle und Abteilung, dann ist doch noch die Frage zu klären: Wann was? Wann also gibt es „einfach nur“ eine Stelle für die Personalentwicklung, die dann in der Personalabteilung angesiedelt ist (und somit am Ende gar nicht separat im Organigramm ausgewiesen ist, darauf kommen wir noch), und wann bilde ich eine separate Abteilung hierfür, die als eigenständige Organisationseinheit in den Instanzenzug eingebunden ist und aller Wahrscheinlichkeit nach an die Personalabteilung „berichtet“? Es gilt hier das gleiche Kriterium wie für die Stellenbildung auch, und das ist die schiere Masse, d.h. der Durchsatz oder auf gut neudeutsch die Workload.

Einfaches Beispiel: Wir sind in einem kleinen Versandhaus kurz nach der Gründung, und es gibt eine Stelle „Kundendienst“, in der jemand folgende Aufgaben wahrnimmt: etwa 25 Std. pro Woche Bestellannahme, 10 – 15 Std. die Woche Änderung von Kundendaten, und den Rest der Zeit Sonstiges; u.a. Kundenmailings.

Nehmen wir des Weiteren an, unser Versandhaus wächst und gedeiht, innerhalb kürzester Zeit verdoppelt sich der Umsatz, und damit auch die Workload unseres Innendienstmitarbeiters, und wir wachsen weiter und weiter, bis mit der Aufgabe Kundendienst nicht nur einer, sondern sechs Mitarbeiter ausgelastet sind. Nun stellen sich mehrere Fragen. Die erste ist: Welchen Einfluss hat dieses Mengenwachstum auf die Art und Weise, wie wir die Arbeit organisieren? Als wir den ersten zusätzlichen Mitarbeiter eingestellt haben, ging es sicher erst einmal darum, die Kundenbetreuung sicherzustellen. Aber mit weiterem Wachstum bietet sich doch an, über eine Neubündelung von Aufgaben nachzudenken? Denn natürlich wollen wir Spezialisierungsvorteile nutzen, und das könnte doch heissen, dass sich jemand ausschliesslich um Kundenmailings oder Bestellannahme kümmert? Völlig richtig. Wahrscheinlich werden wir in dem Fall, dass der Innendienst tatsächlich von bisher einem auf sechs Mitarbeiter anwächst, eine eigene Abteilung hierfür einrichten, und wir werden ausserdem einzelne Aufgaben auf einzelne Stellen konzentrieren:

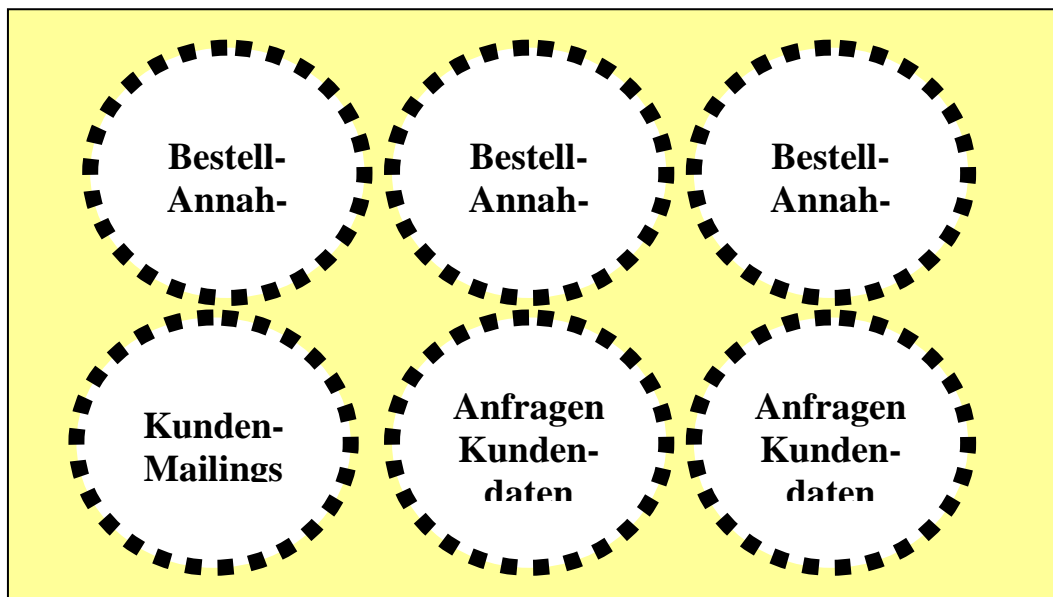


Abbildung 4: Mögliche Arbeitsteilung in einer Abteilung Kundendienst (Versandhaus)

Diese Abteilung wird dann entweder in der Verwaltung, im Marketing, im Vertrieb, oder einfach dort „aufgehängt“ sein, wo die einzelne Stelle auch schon angesiedelt war. Offenbar ist also ein wichtiger Grund für Abteilungsbildung, dass die Arbeitsmenge, also der Durchsatz, so stark angewachsen ist, dass es nach den Kosiol'schen Analyse- bzw. Synthesekriterien sinnvoll erscheint, eine eigene Instanz („Stellenmehrheit“) daraus zu bilden. Ein anderer Grund für Abteilungsbildung könnte sein, dass eine ohnehin schon grosse Abteilung, in der unterschiedliche Aufgaben wahrgenommen werden, geteilt wird, was i.d.R. dann gemacht wird, wenn man weiteres Wachstum erwartet. Ein weiterer Grund ist, dass bisher an unterschiedlichen Stellen des Unternehmens Aufgaben wahrgenommen werden, die nun gebündelt werden sollen: So hat bspw. das Werk Fallingbommel jemanden, der sich um Medienkontakte kümmert; in der Zentrale in Wieblingen gibt es zwei Mitarbeiter, die die Presse mit Artikelvorlagen versorgen, und die Vertriebsniederlassung Bodensee hat kürzlich jemanden eingestellt, der sich mit solchen Dingen auskennt. In dem Fall kann es sinnvoll sein, diese Mitarbeiter zu einer neuen Abteilung „Unternehmenskommunikation“ zusammenzufassen, die dann zugleich auch noch die Erstellung der Mitarbeiterzeitschrift übernimmt (bisher wurde dies in der Abteilung Marketing gemacht). Oder aber es kommen neue Aufgaben hinzu, die bisher im Unternehmen noch nicht wahrgenommen werden; auch das kann ein Grund für Abteilungsbildung sein. Vielleicht sind wir ein mittelständischer Maschinenbauer mit einem traditionellen Sortiment an Spritzgiessmaschinen, aber neuerdings verlangen die Kunden Sonderanfertigungen; in dem Fall kommen wir vielleicht nicht daran vorbei, Ingenieure einzustellen und eine eigene Konstruktionsabteilung einzurichten.

2.3 Das Organigramm eines Unternehmens

Mit Hilfe eines Organigramms bilden Sie die Struktur Ihrer Organisation bzw. Ihres Unternehmens ab. Es zeigt Verbindungen zwischen einzelnen Einheiten wie Abteilungen oder Mitarbeitern auf: Wer ist für wen und für was verantwortlich? Wer ist wessen Führungskraft oder Mitarbeiter? Wie verlaufen die Berichtswege? Ein Organigramm ist die Landkarte des Unternehmens und bildet gewissermaßen wichtige Spielregeln der Organisation für alle sichtbar und im schnellen Überblick ab; die Bedeutung des Organigramms und seine Innenwirkung darf deshalb nicht unterschätzt werden.

Organigramme helfen Ihnen bei folgenden Aufgaben:

- Sie wollen einem neuen Mitarbeiter die Funktionsweise Ihres Unternehmens erklären. Durch die bildhafte Darstellung kann der Mitarbeiter Zusammenhänge und Funktionen schneller erkennen und merken.
- Sie wollen eine Umorganisation durchführen. Auf der Grundlage des Organigramms können Sie gemeinsam mit Ihren Mitarbeitern die Grobstruktur Ihrer neuen Organisation entwickeln.
- Sie wollen externen Partnern wie Kunden, Banken, Kooperationspartnern etc., die Funktionsweise Ihres Unternehmens erläutern. Diese Personen erhalten schnell und einfach ein Bild von Ihrem Unternehmen, den wichtigsten Funktionen und Mitarbeitern.

Insofern müssen Organigramme nicht nur für ein gesamtes Unternehmen stehen. Sie können auch für eine einzelne Abteilung ein eigenständiges Organigramm entwickeln, das Ihre Art des Zusammenarbeitens in der Abteilung abbildet. Dieses Teilorganigramm sollte sich aber in jedem Fall in das Organigramm des Unternehmens einfügen.

Aus dem Organigramm bzw. der Konfiguration eines Unternehmens kann ein geschultes Auge eine Reihe von Informationen entnehmen, wie z.B.:

- Wie gross ist das Unternehmen etwa? (Anzahl der Ebenen insg., Zentralabteilungen, etc.)
- Welche Funktionen / Märkte sind essentiell wichtig für das Unternehmen, was ist das Kerngeschäft?
- Steile / flache Hierarchie -> Hinweis auf strukturellen Delegationsgrad / Zusammenarbeit sowie Grösse
- Stäbe: Hinweis auf internen Entscheidungsfindungsprozess / Beratungsbedarf

Auf die Details kommen wir im Anschluss noch zu sprechen; für den Augenblick mag diese Aufzählung genügen, um die zentrale Bedeutung der Organisationsstruktur und damit die Notwendigkeit einer sehr detaillierten Beschäftigung damit deutlich zu machen.

Für einen Neuling im „Organisationsgeschäft“ ist die Vielzahl dessen, was in gängigen Lehrbüchern als unterschiedliche Organisationstypen definiert wird, einigermaßen verwirrend und nicht unbedingt einleuchtend. Völlig zu Recht, denn tatsächlich gibt es nur zwei Grundtypen, und alles andere ist eine Ableitung davon. Es ist demnach völlig ausreichend, diese beiden Grundtypen, nämlich die *funktionale* und die *divisionale* bzw. Spartenstruktur verstanden zu haben, um wesentliche Funktionsprinzipien herleiten zu können. Das Organigramm erhält seinen Namen nach dem Gliederungskriterium, das in der ersten Ebene (E.1) nach der Geschäftsleitung (GL) angewendet wird:

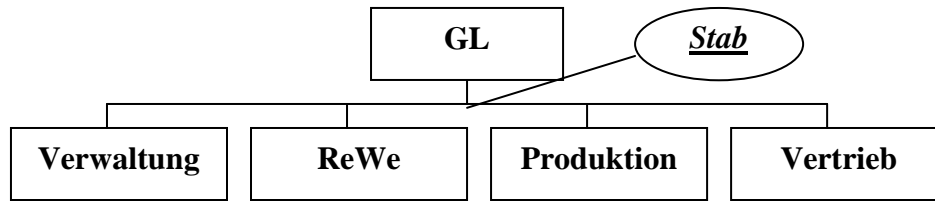


Abbildung 5: Funktionale Organisation;
Gliederungskriterium: Verrichtung

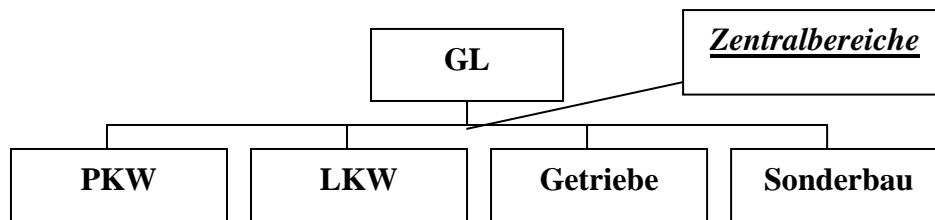


Abbildung 6: Divisionale Organisation;
Gliederungskriterium: Objekt

Bleiben wir zunächst beim *funktionalen* Organigramm, das quasi der Klassiker der Organisationsformen ist. Sie wissen ja, dass die deutsche Wirtschaft stark mittelstandsgeprägt ist, und demnach dürfte die weit überwiegende Anzahl der Unternehmen in Deutschland über eine funktionale Struktur verfügen. Das aus einem einfachen Grund: Die funktionale Zuordnung, also die Gliederung nach Hauptaufgaben im Unternehmen, ist einfach und überschaubar; wir haben es mit klar abgegrenzten Funktionsbereichen mit eindeutiger Verantwortlichkeit zu tun, in denen Skalen- und Spezialisierungseffekte gut nutzbar sind. Diese Strukturform eignet sich besonders gut für kleinere Unternehmen mit nur einem Standort und relativ homogenem Sortiment. Nachteile sind natürlich auch zu verzeichnen, und die bestehen in dem vielzitierten *Kamineffekt*, womit ein Entscheidungstau gemeint ist: Denn abteilungsübergreifende Entscheidungen müssen an die nächst höhere Instanz weitergegeben werden, und das ist in letzter Konsequenz die Geschäftsleitung. Der Kamineffekt wirkt naheliegenderweise umso stärker, je mehr Funktionsein-

heiten (also Instanzen) unmittelbar unterhalb der Geschäftsleitung angesiedelt sind.

Nun handelt es sich bei einer solchen funktionalen Organisation zunächst um die Grundform; Varianten sind denkbar. Eine ist oben bereits eingezeichnet, und das ist die Stabsstelle (die nicht nur im funktionalen, sondern in jedem denkbaren Organigramm auftauchen kann). Es hat einen Grund, warum die Stabsstelle als „Kringel“ dargestellt ist, und nicht als „Kaschterl“, so wie die übrigen Instanzen. Diese Ellipse soll zum Ausdruck bringen, dass es sich hier um eine grundlegend andere Abteilungs- bzw. Stellenfunktion handelt: Die Stabsstelle hat nämlich *beratende und entscheidungsvorbereitende Funktion*; im Gegensatz dazu liegt das Treffen und Umsetzen einer Entscheidung in der Linie. Da der Stab keine umsetzende Funktion hat, verfügt er i.d.R. im Gegensatz zur Linie auch nicht über nachgeordnete Instanzen; denn mit Analyse und Empfehlung ist „sein Job getan“. Im dargestellten Beispiel geht die direkte Linienverbindung von oben, also der GL aus betrachtet, direkt zum Stab, und das bedeutet: Stab berichtet an GL.

Kommen wir noch einen Moment zurück auf das recht komplexe Organigramm, das wir bereits für die Plum Productions am Anfang entworfen hatten: Wie Sie nun mit Leichtigkeit erkennen, handelt es sich hierbei ebenfalls um ein funktionales Organigramm, denn es ist in der ersten Ebene unterhalb der Geschäftsleitung nach Aufgaben, und nicht nach Produkten, Märkten oder anderen Objekten gegliedert. Und das passt ja auch zum bisher Gesagten: Dass sich nämlich diese Organisationsform wunderbar eignet für kleinere Mittelständler. Nun wurde aber ausserdem behauptet, man könne dem Organigramm auch dann eine Menge Informationen entnehmen, wenn man ansonsten nichts über das Unternehmen weiss, und diese Behauptung soll nun überprüft werden. Tun wir doch einfach für einen Augenblick so, als wüssten wir nichts von Oschis Erfolgsstory,

und um dies zu erleichtern, habe ich das Unternehmen flugs umbenannt in:

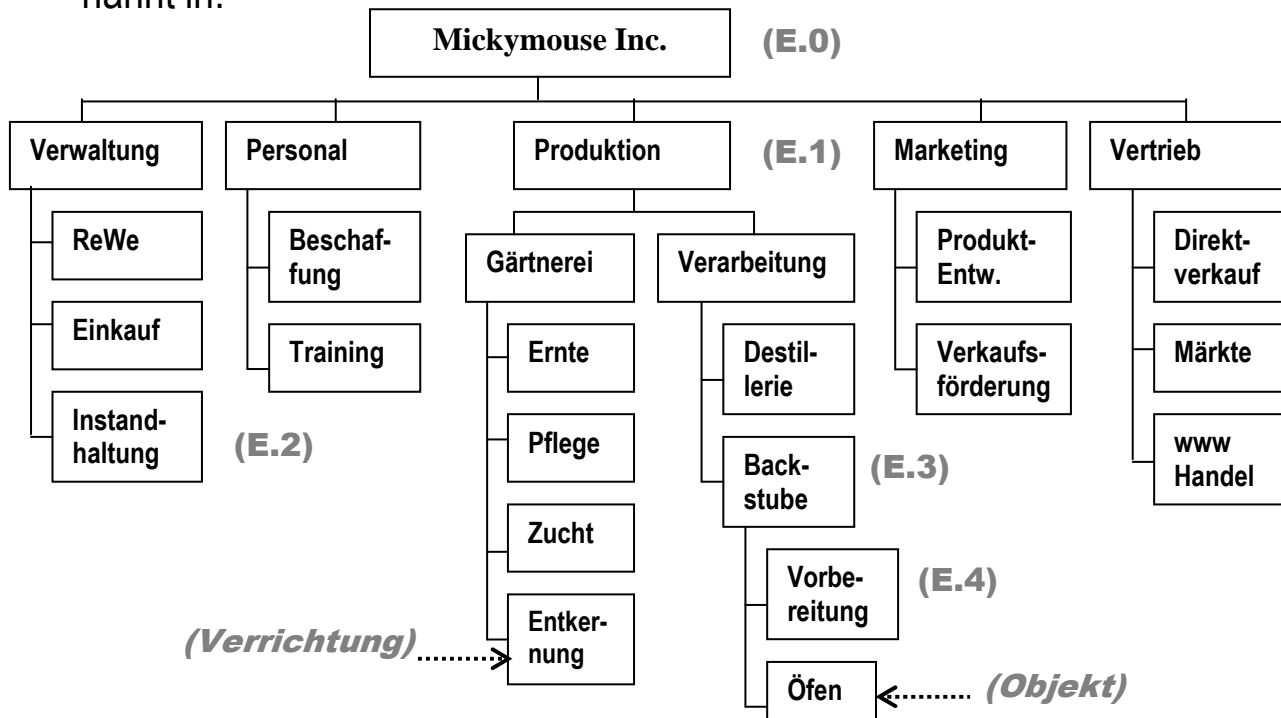


Abbildung 7: Die Mickeymouse Inc. alias Plum Productions GmbH

Sprechen wir also über die Mickeymouse Inc.: Was ist nun, allein aus der Darstellung, ohne jedes Vorwissen zum Unternehmen erkennbar? Erstens: Das Unternehmen muss auf jeden Fall mehr als hundert Mitarbeiter haben, sonst wäre die dargestellte Struktur ziemlich sinnfrei. Wir haben nämlich neben der Geschäftsleitung selbst fünfundzwanzig Instanzen gezählt. Und da jede Instanz, wie wir wissen, aus einer Führungskraft und mindestens einem Mitarbeiter besteht, sind nach Adam Rise mindestens fünfzig Mitarbeiter dort beschäftigt. Sehr wahrscheinlich jedoch eher ein paar hundert, denn wenn es nur fünfzig wären, hiesse das ja, dass durchgängig jede Führungskraft nur einen Mitarbeiter hätte, und das wäre schön allein aus Effizienzgründen kaum vertretbar.

Wir wissen ausserdem, dass es sich nicht um ein Architekturbüro oder eine Grosskanzlei handelt, und auch nicht um den bereits er-

wähnten Spritzgussmaschinenhersteller. Woher wissen wir das? Erstens deswegen, weil die Produktion die beiden Abteilungen Gärtnerei und Verarbeitung unter sich hat, und mir persönlich ist keine Grosskanzlei mit eigener Pflanzenaufzucht bekannt; davon abgesehen: Was sollte sich hinter einer Abteilung wie Verarbeitung in einem juristischen Betrieb verbergen? Abteilungen wie Rechnungswesen oder Einkauf gibt es mit Sicherheit auch bei einem Spritzgiessmaschinenhersteller vergleichbarer Grösse, vielleicht auch eine Instandhaltung (denn die Werkzeuge und Anlagen müssen ja auch hier in Schuss gehalten werden). Aber was ist dann mit einer Abteilung wie Internethandel? Die scheint eher für Konsum- oder Standardprodukte mit geringfügigem Wert passend zu sein, und weniger für Massanfertigungen nach Kundenwunsch. Sie sehen, es gehört vielleicht ein wenig detektivisches Interesse dazu, ein Organigramm zu interpretieren, aber mit nur wenigen Indizien kann man schon recht weit kommen.

Zudem hat man ja noch einen weiteren prinzipiellen Anhaltspunkt. Man kann nämlich davon ausgehen, dass eine Funktion umso wichtiger für ein Unternehmen ist, je näher sie sich an der Geschäftsleitung befindet, d.h. je weniger Instanzen zwischengeschaltet sind. Unser Spritzgussbetrieb hätte bspw. wahrscheinlich die Konstruktionsabteilung auf dieser ersten Ebene unterhalb der GL (E.1) dann angesiedelt, wenn nämlich ein guter Teil des Umsatzes über Sonderanfertigungen realisiert würde. Ebenso würden Sie wahrscheinlich auch eher bei einem Markenartikler die Funktion Marketing auf dieser Ebene finden, und das trifft ja in gewissem Sinne auch auf die Mickeymouse Inc. alias Plum Productions zu, die ihre haltbaren Produkte, wie z.B. den Schnaps und das Pflaumenkompott als Marken in der Region zu etablieren versucht. Zu diesen Ebenen ist noch zu ergänzen, dass der grafische Eindruck in einer Abbildung täuschen kann. So ist bspw. die Instandhaltung in der Verwaltung auf der gleichen Hierarchieebene wie Gärtnerei und Verarbeitung in der Pro-

duktion, nämlich E.2; zwar liegen diese beiden „Kaschterl“ optisch nicht auf Augenhöhe, aber sie haben die gleiche Anzahl Stationen bis zur Geschäftsleitung, nämlich eine.

Nun fällt am Organigramm der Mickeymouse Inc. alias Plum Productions noch Folgendes auf: Die Unterinstanzen in Verwaltung und Einkauf sind ebenfalls nach der Aufgabe unterteilt: z.B. Einkauf, Instandhaltung, Beschaffung, etc. Bei der Produktion hingegen finden wir auch Ortsbezeichnungen als Unterinstanzen (Gärtnerei, Backstube). Das ist eine recht übliche Erscheinung, denn in der Produktion wird oft nach Fertigungsgruppen unterteilt (Schlosserei, Lötstand, Halle zwei). Ähnliches trifft auf den Vertrieb zu; hier ist eine Untergliederung nach Produktgruppen (Kräutersalben, Generika, Vitaminprodukte), nach Marktsegmenten (Krankenhäuser, Apotheken), nach Vertriebskanälen (Internethandel, Grossabnehmer, Direktvertrieb), oder nach Vertriebsregionen (Süddeutschland, Nordwest, Skandinavien, Osteuropa) oft zu finden, und zwar, wie gesagt, auch dann, wenn die erste Ebene unterhalb der Geschäftsleitung ebenso wie die meisten anderen Instanzen nach Funktion gegliedert sind.

Der Grund hierfür ist ebenso einfach wie praktisch. Zum einen sind Abteilungsgrenzen oft mit der Kostenstellenabgrenzung im BAB identisch, und diese definiert sich ja bekanntlich an der physischen Stelle, wo Kosten anfallen; insofern bietet es sich quasi an, zwei Fliegen mit einer Klappe zu schlagen. Zum anderen macht sich die Art der vollzogenen Prozesse (also die Verrichtung) nicht selten am Objekt fest: In der Schlosserei wird Metall verarbeitet, am Lötstand werden Leiterplatten vormontiert und in Halle zwei werden die sperigen Chassis gebaut. Oder aber der Vertriebsweg ist an das Produkt gekoppelt: Rezeptfreie Vitaminpräparate verkaufen wir per Internet, während die verschreibungspflichtigen Generika über den Aussendienst an die Apotheken direkt vertrieben werden. In solchen Fällen sind Objekt und Verrichtung zwei Seiten derselben Medaille,

und der Einfachheit halber heisst es dann z.B. nicht „Leiterplatten-vormontage“, sondern schlicht Lötstand.

Wenn nun unsere Plum Productions GmbH oder der Spritzgussmaschinenhersteller weiter wachsen würde, bspw. auf einige tausend Mitarbeiter, dann spricht Einiges dafür, dass das Korsett der funktionalen Organisation irgendwann zu eng wird. Denn das gehört zu den üblichen Nachteilen dieser Organisationsform: Dass nämlich nur ein begrenzter Organisationsumfang auf diese Weise sinnvoll greifbar wird. Zuvor wurden ja bereits wesentliche Determinanten des Organisationsbedarfes zusammengetragen, und diese sind nun auch entscheidend dafür, ob eine andere als die funktionale Organisationsform zweckdienlich erscheinen könnte. Wir gehen heute davon aus, dass die Nähe zu den Kunden und dem Markt eine elementare Rolle für das Unternehmen spielt; entsprechend ist eine divisionale Struktur um so wahrscheinlicher, je mehr Marktsegmente ich als Unternehmen bediene und je unterschiedlicher diese sind, und je unterschiedlicher auch die Produktionsprozesse, die hinter den jeweiligen Produktgruppen stehen. Die Grundidee der divisionalen Organisation besteht grob darin, meist auf Basis grosser Kostenstellen eine Art eigenes Miniunternehmen im Gesamtunternehmen zu schaffen; nämlich Sparten / Divisionen oder strategische Geschäftseinheiten, die sich um ihr spezifisches Kerngeschäft kümmern, ohne jede Entscheidung von der Geschäftsleitung absegnen lassen zu müssen. Ganz bewusst also werden hier unternehmerische Autonomiebereiche geschaffen, um den jeweiligen Markterfordernissen besser und schneller gerecht werden zu können.

Vom Grundsatz her erscheint die Idee des „Unternehmens im Unternehmen“ recht plausibel, aber konsequent zu Ende gedacht muss man sich doch die Frage stellen: warum nicht gleich eine ordentliche Konzernstruktur in Form einer Holding; denn dann das wäre doch die passende Alternative, d.h. könnte man doch gleich jede Sparte

als wirklich eigenes Unternehmen installieren, auch juristisch? Wieso dann noch die Anbindung an eine zentrale Geschäftsleitung? Nun, für ein Unternehmen ist es bspw. durchaus nicht irrelevant, wie es seinen Lieferanten gegenüber tritt bzw. treten kann, oder aber regionalen Behörden gegenüber, der Gewerkschaft, etc. Die gesellschaftliche Stellung eines Unternehmens hat nämlich einen nicht geringen Einfluss auf die Leichtigkeit bzw. die Kosten der Ressourcenbeschaffung sowie die Möglichkeit der politischen Vorteilsnahme; deshalb kann das Gesamtunternehmen ggf. erfolgreicher agieren als kleine Einzelunternehmen, was für Sparte statt Holding spricht. Es gibt zwei sehr grundlegende Argumente für die Klärung dieser Frage, die sich beide an dem Umstand festmachen lassen, dass es im divisionalen Organigramm üblicherweise Zentralbereiche gibt.

Das *Synergieargument* orientiert sich an den Kostenvorteilen der Leistungserstellung in den Zentralbereichen. Diese versorgen die Divisionen mit Dienstleistungen wie typischerweise z.B. Justizariat, Einkauf, Forschung und Entwicklung, Planung, etc., und können so die *synergetischen Skalenerträge* generieren. Praktisches Beispiel: Vielleicht braucht eine Sparte nur gelegentlich juristische Unterstützung, und es wäre wirtschaftlich nicht vertretbar, hierfür einen divisionseigenen Justitiar zu beschäftigen; oder aber die Kosten für den zentral betriebenen Fuhrpark liegen 23% unter denen der Selbstversorgung durch die Sparten; in diesen Fällen ist eine zentrale Versorgung effizient.

Darüber hinaus gibt es aber auch noch ein weiteres Argument, das für Sparte statt für Holding spricht; nämlich das *Steuerungsargument* der Effektivität. Denn ein Unternehmen muss ja auch dann steuerbar bleiben, wenn die einzelnen Sparten über ein hohes Mass an Autonomie verfügen: Budgets müssen geplant, Ressourcen verteilt, die strategischen Ziele verfolgt werden. Dies setzt ein Minimum an Schnittstellenkoordination zwischen Zentrale und Sparten voraus:

Wir brauchen ein einheitlich gestaltetes Berichtswesen, und damit dieselbe Datenbasis und IT-Infrastruktur in den einzelnen Sparten. Zudem kann es für die künftige Umsetzung der strategischen Ziele als erforderlich angesehen werden, sämtliche Führungskräfte des Unternehmens dasselbe PE-Programm durchlaufen zu lassen; dies könnte nicht nur die Nachfolgeplanung im Gesamtunternehmen erleichtern und Knowhowabflüsse reduzieren helfen, sondern trotz Unterschiedlichkeit der Sparten auch ein Minimum an „gemeinsamem Nenner“ sicherstellen.

Aus diesem Steuerungsargument heraus wäre es dann so, dass vor allem solche Dienstleistungen zentral zur Verfügung gestellt werden würden, die entweder für die strategische Ausrichtung des Gesamtunternehmens ((Kennzahlensysteme, Führungskräfteentwicklung, strategische Zielvorgaben, etc.) oder für die Schnittstellenkoordination zwischen Sparte und Zentrale (einheitliche Softwarelösungen, Reporting, etc.) als relevant angesehen werden. Mit Hinblick auf die Inanspruchnahme dieser zentralen Dienstleistungen stehen die Sparten i.d.R. im Kontrahierungszwang, d.h. sie *müssen* sie abnehmen, haben also keine Möglichkeit der anderweitigen Beschaffung. Anders wäre ja auch nicht erklärbar, auf welche Weise über Zentralbereiche im Auftrag der Geschäftsleitung eine Steuerung des Gesamtunternehmens stattfinden kann, denn diese befinden sich ja auf gleicher Ebene wie die Sparten und haben somit wenigstens keinen *hierarchischen* Zugriff.

Nun liegt es auf der Hand, dass durch eine solche Struktur konfliktäre Sollbruchstellen im Unternehmen geschaffen werden, denn einerseits sollen sich die Sparten auf ihr Kerngeschäft konzentrieren und darin maximal erfolgreich sein, andererseits wird die hierfür notwendige Autonomie beschnitten durch Regeln und Einheitssysteme, deren Befolgung aufwendig und oft genug auch erfolgshinderlich und widersinnig aus Sicht der Sparten erscheint. Für die Zentrale wie-

derum, die ja zur Ausübung ihrer Gesamtsteuerungsfunktion auf die präzise Zuarbeit der Sparten angewiesen ist, ist es oft schwierig, die Besonderheiten der Sparten stets und alle im Blick zu haben bei der Formulierung der Vorgaben, was tatsächlich zu Streuverlusten erheblichen Ausmasses führen kann. Dieses **Zentralitätsproblem** hat insbesondere folgende Aspekte:

	Zentrale	Division
Macht	Will möglichst viele strategisch wichtige Aufgaben bei sich behalten	Will möglichst autonom sein, d.h. möglichst viele strategisch wichtige Aufgaben selbst wahrnehmen
Steuerung	Steuerung des Gesamtunternehmens durch flächendeckende Massnahmen	Zusatzaufwand, Streuverluste und Verwässerung der Positionierung durch unnötige Vereinheitlichung
Information	Berichtswesen als Entscheidungsgrundlage zur Gesamtsteuerung	Es müssen zahlreiche Daten / Infos generiert werden, die keinen Nutzen für die Division haben
Workflow	Zu den Divisionen: aufwendig, chaotisch, ein „Flohzirkus“	Zur Zentrale: Entscheidungen dauern ewig, keine Unterstützung von „Sesselpupsern“
Fremdbild	„Die Divisionen sind aufmüpfige Fürstentümer, die uns in unserer guten Arbeit behindert“	„Die Zentrale ist eine machungrieger Krake mit Wasserkopf, die uns in unserer guten Arbeit behindert“

Tabelle 3: Wesentliche Aspekte des Zentralitätsproblems

Zur vorläufigen Lösung dieser Konflikte an den Sollbruchstellen werden zuweilen zusätzliche Weisungsbefugnisse installiert, nämlich durch die fachliche Weisung von ZB an divisionale Funktionseinheit.

Dadurch soll sichergestellt werden, dass Regeln und Termine eingehalten werden.

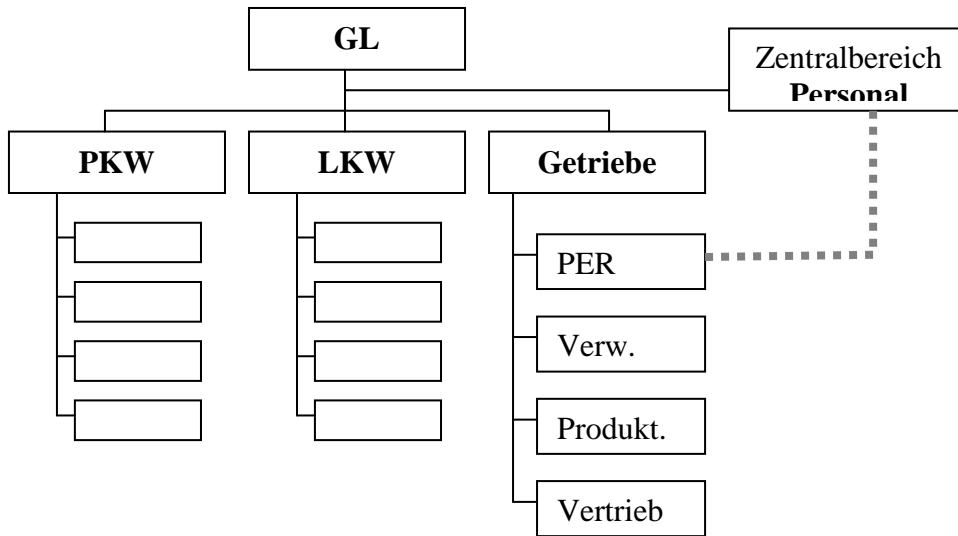


Abbildung 8: Das Dotted Line Prinzip der fachlichen Weisungsbefugnis

Zur Praxis der fachlichen Weisungsbefugnis ist zu sagen, dass diese wenig ausgerichtet wird mit einer schwachen Führungskraft als BereichsleiterIn. Dies offenbart folgendes Dilemma: Entweder der Zentralbereich hat eine eigene Autorität gegenüber den Divisionen; u.a. durch konsequente Umsetzung einiger weniger Richtlinien und die wirksame Unterstützung der Divisionsmanager – dann wäre eine fachliche Weisungsbefugnis nicht notwendig. Oder aber die Leitung des Zentralbereichs hat Schwierigkeiten, sich den Divisionen gegenüber durchzusetzen – dann wird auch eine Weisungsbefugnis prinzipiell wenig daran ändern.

Vor dem Hintergrund des Zentralitätsproblems gehen wir nun der Einfachheit halber, um ein praktisches Beispiel zum Für und Wider zu konstruieren, nun einmal von der Vorstellung aus, dass die Gesamtheit aller im Zusammenhang mit der Personalarbeit im Unternehmen wahrzunehmenden Aufgaben 100% beträgt. Diese Aufgaben umfassen bspw. das Festlegen der Personalpolitik, Rekrutierung von Mitarbeitern, das Erstellen von Arbeitsverträgen, Kündi-

gungen, Nachfolgeplanung, Zeiterfassung, Beratungsgespräche, Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat, etc. Unser Unternehmen ist die Office Solutions GmbH, mit Hauptsitz in Wieblingen und den Sparten Druck (Kopierer, Scanner, Drucker), Teletechnik (Telefonanlagen, interne Netzwerke, Datentransfer), Möbel (Tische, Regale, Stühle, Stehpulte) sowie Kommunikation (Büro- und Moderationsutensilien). Seit langem schwelen die Konflikte zwischen der Zentrale und den Sparten, und die Bereichsleiterin Kommunikation Frau Lind hat nun mit Kündigung gedroht, wenn nicht endlich eine saubere Lösung für die Arbeitsteilung zwischen zentralen und dezentralen Einheiten zustande kommt. Stein des Anstosses war, dass Eva Lind die freiwerdende Personalleiterposition ihrer Division nicht mit ihrer Wunschkandidatin und langjährigen Mitarbeiterin Sabine Bernshaus besetzen darf, sondern einen externen Kandidaten von der Geschäftsleitung „vor die Nase gesetzt“ bekommen soll.

Geschäftsleitung und Spartenverantwortliche sowie Leitung und stellvertretende Leitung der Zentralbereiche treffen sich nun zu einer mit Spannung erwarteten Krisensitzung, die tragfähige Lösungsansätze zu Tage fördern soll. Die Atmosphäre ist ziemlich unterkühlt, als diese elf „Grosskopfer“ am Tagungstisch Platz nehmen. Die Einstiegspräsentationen der Geschäftsleitung sind politisch korrekt, bringen aber (vielleicht deswegen) wenig Neues; erst als der eigentlich schon pensionierte Senior, der stets leicht verbeulte Cordhosen trägt, mit blitzenden Augen einen wirklich urkomischen Witz reisst, lockert man sich etwas, und als die gute Seele des GL-Büros, Tekla Winz, dann den Pausenkaffe im Foyer auf den Tisch stellt, kommt man ein wenig ins Gespräch. Nach der Pause macht der stellvertretende Leiter der Zentralbereiche, Hannes Berger, einen vielversprechenden methodischen Vorschlag.

Man könne doch, so sagt er, alle strittigen Aufgaben einmal auflisten, und dann die Argumente zusammentragen, die für eine zentrale

oder dezentrale Wahrnehmung der jeweiligen Aufgabe sprächen. Sowohl Sparten als auch ZB / GL bekommen die Möglichkeit, die Problematik jeweils aus ihrer Sicht darzustellen, und es müsste doch mit dem Teufel zugehen, wenn man nicht einen Weg der Einigung fände. Exemplarisch könne man ja aus gegebenem Anlass mit dem Personalbereich beginnen, und Kompetenzstreitigkeiten nach den Aspekten des Steuerungsarguments, des Synergiearguments und mit Hinblick auf praktische Koordinationserfordernisse analysieren, und dann könne man in Folgeterminen weitere Funktionsbereiche auf die gleiche Weise abarbeiten. – Gesagt, getan. Der Rest der Powerpointpräsentationen wird „gekippt“, und man teilt sich in zwei Arbeitsgruppen, nämlich Sparten und GL / ZB mit jeweils einem „Delegierten“ aus der anderen „Partei“ auf, die nach fast zwei Stunden hitziger Diskussionen folgende Ergebnisse präsentieren:

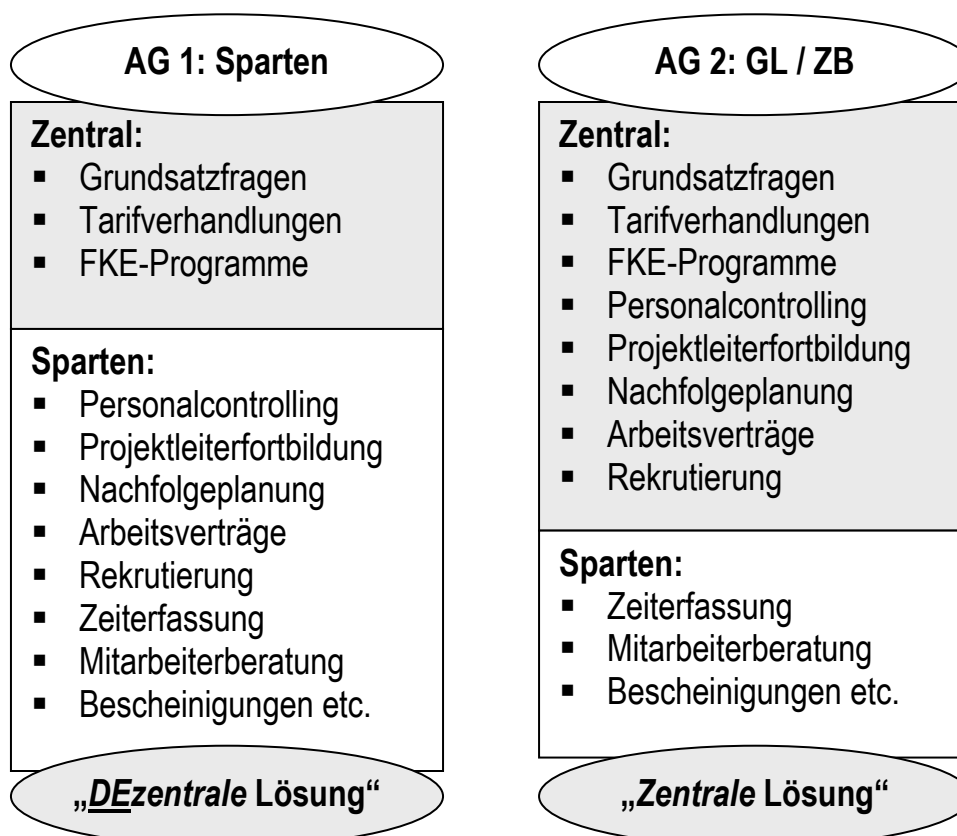


Abbildung 9: Mögliche Arbeitsteilung zwischen ZB und Sparten am Beispiel Personal

Leider gab es keine Möglichkeit, die faktischen Ergebnisse dieser Diskussion mitzuverfolgen; wie wissen also nicht, auf welche konkrete Lösung sich die elf Grosskopferten der Office Solutions GmbH am Beispiel Personal verständigt haben. Aber ganz allgemein lässt sich doch folgendes aus dieser Diskussion ableiten: Es scheint unterschiedliche Standpunkte zu der Frage zu geben, was unter *originäre Steuerungsaufgaben des Gesamtunternehmens* fällt und welche Aufgaben *notwendig dezentral wahrgenommen* werden müssen, um das notwendige Minimum an spezifische Fokussierung des Kerngeschäfts seitens der Sparten sicher stellen zu können. Für die Klärung gibt es kein Patentrezept. Bei der Nachfolgeplanung könnte man bspw. argumentieren, dass Eva Lind am besten beurteilen kann, wer am ehesten als künftiger Personalleiter der Sparte in Frage kommt. Das Gegenargument ist: Da der GL- bzw. ZB-Nachwuchs grundsätzlich aus den Sparten rekrutiert wird, spielen in E.2 nicht nur Sparten-, sondern auch Gesamtunternehmensinteressen eine Rolle, und das läuft wenigstens auf ein Mitsprache- oder Vetorecht der GL hinaus.

Oder das Thema Arbeitsverträge: Es kann doch nicht sein, argumentiert Eva Lind, dass ich keinen *Konditionsspielraum* habe, um wirklich gute Leute zu rekrutieren; es muss doch möglich sein, innerhalb eines lockeren Rahmens individuelle Benefits zu generieren, um die „Grössen“ der Branche an uns zu binden. Die juristische Prüfung und die Standardbestandteile könnt ihr, liebe Zentrale, gern übernehmen und gestalten, aber ich bin darauf angewiesen, als Arbeitgeber *in meinem Segment* besser dazustehen als der Wettbewerb. Das mag ja sein, sagt da die Zentrale, aber es ist intern unmöglich zu argumentieren, warum ein Feld-Wald-und-Wiesen-Trainer im Kommunikationsbereich mehr verdienen soll als ein wichtiger Entscheidungsträger Möbelsparte, an dem hunderte von Arbeitsplätzen hängen. Implizit also, das zeigt sich an diesem verbalen Schlagabtausch, hängt an der Aufgabenübernahme durch die Spar-

ten immer auch Gestaltungsmacht im Dienste der spezifischen Erfolgssicherung, und genau das macht ja auch diese Diskussion so schwierig. Selbst wenn wir also deren Ergebnis im konkreten Fall hätten verfolgen können, hätte uns das prinzipiell nicht weitergeholfen, da in einem anderen Fall das Ergebnis hätte signifikant anders ausfallen können.

Nun war ja die divisionale Organisation als eine Strukturform eingeführt worden, die höhere Komplexitätsgrade bewältigen kann als die funktionale Organisation. In gängigen Darstellungen werden meist die Vor- und Nachteile der funktionalen vs. der divisionalen Struktur gegenüber gestellt, aber das ist aus zwei Gründen völlig verfehlt, da es auf den Vergleich zwischen Äpfeln und Birnen hinausläuft. Zum einen gibt es nur ein relativ kurzes Zeitfenster von wenigen Jahren wachstumsbedingten Übergangs, wo diese Strukturalternative überhaupt besteht. Und zum anderen wird hier die entscheidende Tatsache vernachlässigt, dass wir es in der Praxis in aller Regel mit Mischorganigrammen zu tun haben, also solchen Strukturen, die sich nicht an der Reinheit der Lehre, sondern den situativen Gegebenheiten ausrichten. Demzufolge wird der Entstehung einer vorwiegend divisionalen Struktur zunächst die Bildung einer oder einzelner Sparten unter vorläufiger Beibehaltung sonstiger funktionaler Aufgabenteilung vorangehen, oft in der Produktion oder im Vertrieb (s.o.).

Aus einem anderen Grund noch ist der *Vergleich* zwischen funktionaler und divisionaler Struktur irreführend. Denn immerhin ist ja deutlich geworden, dass die Sparten in sich funktional gegliedert sind; wenn nicht auf der zweiten, dann auf der dritten oder vierten Ebene, je nach Unternehmensgröße. Und das wiederum bedeutet: die funktionale Struktur ist nicht abgeschafft durch eine divisionale, sondern verlagert sich schlicht auf eine untergeordnete Ebene. Also trifft all das, was über funktionale Organisationen gesagt wurde (wie

z.B. Kamineffekt, Vor- und Nachteile), nun auf die einzelne Sparte zu. Sie sehen: man soll nicht alles glauben, was man liest, auch wenn „Lehrbuch“ draufsteht (Anwesende ausdrücklich eingeschlossen); das Denken während der Rezeption ist erlaubt.

Zu Beginn wurde ja behauptet, dass es nur zwei idealtypische Grundformen der Organisation gibt, und das seien die funktionale und die divisionale, alle anderen seien daraus ableitbar. Wir wenden uns nun der Matrixstruktur zu, um diese Behauptung zu belegen. Zuvor allerdings machen wir uns Gedanken über die Umstände, unter denen eine solche Struktur entstehen kann, da mittlerweile klar ist, dass die Konstruktion von Unternehmen am Reissbrett wirklich nicht mehr als ein Gedankenexperiment sein kann, und dass reale Unternehmen immer eine eigene Biografie haben, aus der heraus bestimmte Entwicklungen verständlich werden. Stellen wir uns also einen Markenartikler im Foodbereich vor, der bisher divisional operiert, mit den Sparten Fertiggerichte (Tiefkühl- und Dosenlinie, Instantsuppen), Eiscreme (am Stil und aus der Familienpackung), Schokoprodukte (Pralines, Tafelschokolade, Schokoriegel) sowie neuerdings Diätprodukte „schlanke Linie“ (Aufschnitt, Marmelade, Tiefkühl, Süßes). Schon seit einigen Jahren wurde klar, dass man sich im stark konzentrierten Einzelhandel nur dann erfolgreich platzieren kann, wenn die Sparten eng zusammenarbeiten. Diese Notwendigkeit wurde nun durch die neue Sparte Diätprodukte verstärkt, denn hier geht es nicht nur um Fragen der Platzierung, also den Vertrieb, sondern auch (im Wertschöpfungsprozess des Unternehmens sehr viel früher) um die Frage der Produktentwicklung, Packungsgrößen, Synergieeffekte in Produktion und Marketing, Marktforschung, etc., ganz zu schweigen vom schwierigen Kampf um die Präsenz in den Regalen der Supermärkte.

Eine enge Zusammenarbeit der Sparten ist allerdings strukturell im divisionalen Organigramm nicht vorgesehen; im Gegenteil: Man ver-

sucht ja gerade, die Geschäfte der jeweiligen Marktnischen in weitgehend unabhängige Bereiche auseinanderzuidividieren, um Autonomie für das Kerngeschäft freizusetzen. Nun heisst es offenbar „kehrmarsch“, zumindest was ausgesuchte Aspekte anbelangt, und die könnten bspw. sein: F&E, MaFo, Qualitätssicherung, Vertrieb, und vielleicht sogar Produktion (denn ob ich eine Diätsuppe oder eine gewöhnliche Instantsuppe produzieren, dürfte von Prozess her keinen weltbewegenden Unterschied machen). Prospektierter Auslöser für eine Matrixstruktur könnten somit Synergieargumente sein: Es macht doch keinen Sinn, das Eis am Stil für Diätprodukte neu zu erfinden, wenn ich schon etliche „normale“ Varianten habe, so die Überlegung. Wenn ich also grundlegend von einer divisionalen Struktur ausgehe, dann könnte die Koordination der genannten Aspekte zunächst über „stehende Einrichtungen“ abgewickelt werden; Arbeitskreise, Qualitätszirkel, die Tütensuppen-Taskforce, das Projekt Grundlagenforschung Gefriertrocknung, etc., und in jedem dieser Gremien sässe mindestens ein Vertreter einer Sparte, und ggf. auch noch einer aus ZB, um den notwendigen Austausch sicherzustellen.

Nun kann es aber aus bereits benannten Interessen der Gesamtunternehmenssteuerung als sinnvoll erscheinen, diese zunächst auf reine Koordination ausgelegte Funktion mit umfassenden Weisungsbefugnissen auszustatten, um dem Stellenwert dieser Abstimmung und dem Generieren von Synergieeffekten in der Organisation einen entsprechenden Stellenwert und Rückhalt zu verleihen. Das bedeutet konkret, dass aus den temporären Koordinationsgremien nun formell eigenständige Instanzen werden, die quasi im Koordinatenkreuz die Y-Achse eines denkbaren Organigramms bestücken:

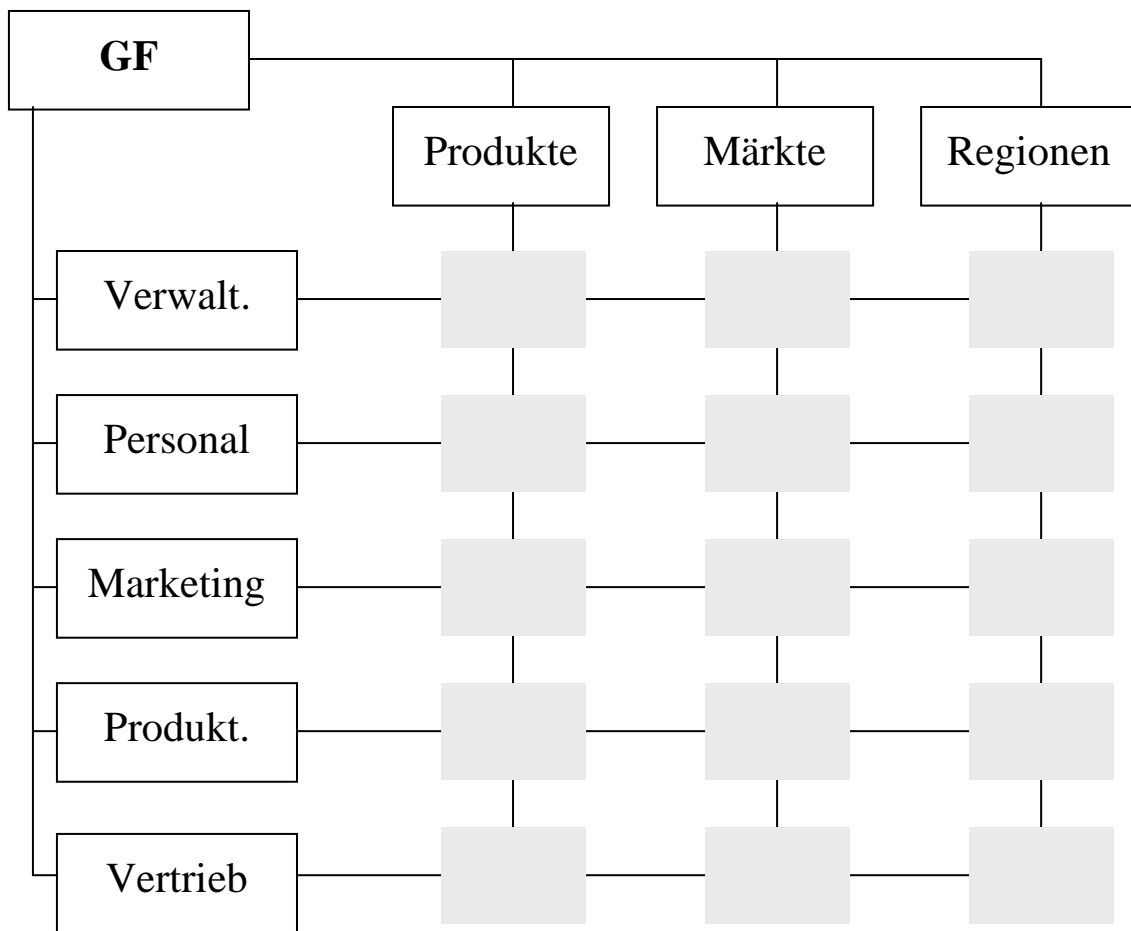


Abbildung 10: Schema einer Matrixorganisation

Jenseits dieses Beispiels ist natürlich auch denkbar, dass beide Achsen darüber hinaus wiederum nach Objekt gegliedert sind, was i.d.R. bei hochkomplexen internationalen Organisationen der Fall ist (z.B. Länder / Produktgruppen). Allerdings ist zur Einschränkung anzumerken, dass ich selbst in zwanzig Berufsjahren noch kein Organigramm zu Gesicht bekommen habe, in dem diese Matrixstruktur in allen Bereichen und Ebenen konsequent und durchgängig für das gesamte Unternehmen nachvollziehbar gewesen wäre. Meist betrifft es nur einige wenige Bereiche, und auch das hat naheliegende praktische Gründe. Zum einen steht mir ja frei, auch in der Matrixorganisation weiterhin Zentralbereiche zu nutzen, die ihre Dienstleistungen an alle weiteren Organisationseinheiten unter dem Steuerungs-

dem Synergie-, und dem Koordinationsaspekt liefern. Überall dort also, wo eine formelle Weisungsbefugnis nicht unverzichtbar erscheint, komme ich mit zentralen Dienstleistungen klar. Zum zweiten erscheint es in Erweiterung dieses Arguments als weitgehend sinnfrei, eine Aufgabe wie bspw. Patent- oder Markenrecht als formelle Linienfunktion und somit als Instanz einer Matrix zu installieren. Die hier subsummierten Aufgaben nämlich betreffen Entscheidungsvorbereitung und Dokumentation, und haben somit in der Linie nichts verloren.

Die Vorteile einer Matrixstruktur liegen auf der Hand: Sie kann ebenso wie die divisionale Struktur, aus der sie ja erwachsen ist, eine hohe Komplexität meiner Organisation abbilden. Zugleich wird der „Nachteil“ der relativen Unabhängigkeit der Sparten voneinander überwunden, indem zusätzliche strukturell weisungsberechtigte Instanzen installiert werden. Das allerdings impliziert eine hochproblematische *Doppel- oder Mehrfachunterstellung*, da nämlich die Produktentwicklung Tütensuppen nicht nur an die Fertigerichte, sondern auch an die unternehmensweite F&E berichtet, wodurch die hiervon betroffenen Mitarbeiter meist vom Regen in die Traufe kommen. Denn der F&E Leiter setzt bspw. ein Projekt zur Grundlagenforschung der Gefriergetrocknung von Tütensuppen auf, während Sie gleichzeitig mit Händen und Füßen dafür strampeln, um die Produktentwicklung für die sieben neuen Sorten der „Linessa“ Linie zuwege zu bringen. Eine solche Konstellation kann nur dann klappen, wenn sich entweder die beiden Führungskräfte minutiös absprechen, oder einer von beiden recht unbekümmert ist, was ja dann den Sinn einer Matrix per se in Frage stellen würde.

Doppelunterstellungen sind prinzipiell für alle Beteiligten extrem aufwendig sowie potentiell konfliktär, und werden deswegen auch nur dann installiert, wenn der Nutzen noch grösser erscheint. Dies allerdings praktisch meist in Verbindung mit einer Spartenstruktur

(als dotted line Prinzip der zusätzlichen fachlichen Weisungsbefugnis) oder einer Matrix wie hier beschrieben; dem im Lehrmaterial oft als Idealtypus beschriebenen sog. Mehrliniensystem bin ich in den über zwanzig Jahren meiner beruflichen Tätigkeit kein einziges Mal, nicht einmal andeutungsweise, begegnet. Überlegen Sie nur: Wer soll den meinen Urlaubsantrag als Mitarbeiter unterschreiben, wenn auch nur einer meiner Chefs 150 Reisetage im Jahr hat? Vor diesem Hintergrund sind Mehrfachunterstellungen wahrscheinlich, auch wenn sie als Linienabhängigkeit formal anders dargestellt werden, vor allem als Ausdruck beabsichtigten *fachlichen* Zugriffs zu verstehen.

Die gedankliche Weiterentwicklung einer Matrixstruktur mündet in die Tensororganisation, die als eine Art dreidimensionale Matrix vorstellbar ist. Hierzu ist aus praktischer Sicht folgendes zu sagen: Für alle Beteiligten resultiert aus einer solchen Struktur nicht nur eine Mehrfachunterstellung, sondern mit an Sicherheit grenzender Wahrscheinlichkeit ist nach einer Weile im täglichen Geschäft nicht mehr ausmachbar, wer wem funktional was zu sagen hat, und dann gilt nur noch die platte Devise: „ober sticht unter“. Will sagen: Es gibt Grenzen der Belastbarkeit und der Orientierungsfähigkeit für Organisationsmitglieder. Ich halte es zumindest für zweifelhaft, dass Tensorstrukturen im Tagesgeschäft tatsächlich in vollem Umfang gelebt werden, selbst wenn sie für spezifische Stäbe (z.B. strategische Planung) zumindest prinzipiell sinnvoll erscheinen. Insofern spiele ich Ihnen an dieser Stelle den Ball zurück: Wenn Sie Näheres über die gelebte Praxis von Tensororganisationen aus eigener Anschauung erfahren, seien Sie doch bitte so nett und sagen mir Bescheid.

2.4 Implikationen der Konfiguration

Es wurde weiter vorn behauptet, dass ein und dieselbe Funktion, selbst bei gleicher Instanzengrösse (z.B. 6 Mitarbeiter), eine unterschiedliche Bedeutung haben könne, je nachdem ob sie unmittelbar unterhalb der Geschäftsleitung oder nur in der vierten Ebene aufgehängt sei. Das liegt zum einen daran, dass die wegweisenden Entscheidungen eines Unternehmens natürlich von der GL getroffen werden, wobei E.1 (auch oft als Führungskreis bezeichnet) i.d.R. in diese Entscheidungsfindung eingebunden ist, um funktionale und / oder spartenbezogene Aspekte ausreichend berücksichtigen zu können. Wenn es bspw. um die Frage geht, inwiefern die Marktpositionierung in einem bestimmten Marktsegment in den nächsten Jahren ausgebaut werden kann, dann werden F&E, Marketing sowie Vertrieb wichtige Informationen zur Einschätzung der Lage beisteuern können. Oder wenn es darum geht, ein Werk in Lettland zu eröffnen, dann werden juristische, produktionstechnische und personalerische Aspekte eine grosse Rolle spielen. Zum anderen ist es normalerweise so, dass die Anzahl Mitarbeiter, die direkt oder mittelbar einer Instanz zugeordnet sind, tendentiell um so grösser ist, je höher sich diese in der Hierarchie befindet, weil sie nämlich dann meist eine Reihe von Unterinstanzen hat. Eine Entscheidung hat dann rein mengenmässig einen sehr viel grösseren Einfluss auf das Unternehmen, wenn sie auf E.1 (statt auf E.4) getroffen wird.

Ebene	wer	was	Kommentar
Top Management	Vorstand	„Navigieren“ (wohin?)	Je höher in der Hierarchie, desto: <ul style="list-style-type: none"> ▪ höher der Anteil strategischer Entscheidungen ▪ komplexer / weniger spezialisiert die Aufgabenstellung ▪ mehr Methodenwissen im Vergleich zum Fachwissen erforderlich ▪ geringer der Anteil formalisierbarer Routinefälle ▪ höher das Risiko falscher Entscheidungen ▪ weniger spürbar der „Druck von unten“
	Geschäftsführer Bereichsleiter		
Middle-Management	Hauptabteilungsleiter	„Entscheiden“ (was?)	
	Abteilungsleiter		
Lower Management	Team-/Gruppenleiter Meister, Vorarbeiter	„Umsetzen“ (wie?)	
Operationale Ausführungsebene	Sachbearbeiter, Angestellte Arbeiter / Werker	„TUN“	

Tabelle 4: Relative Anteile strategischer und operativer Aufgaben in Abhängigkeit von der Hierarchieebene

Wenn wir anhand obiger Tabelle von vier bis fünf Ebenen im Unternehmen insgesamt ausgehen, lässt sich die Situation wie folgt verdeutlichen. Die Ausführungsebene hat keine formelle Führungsfunktion; hier geht es einfach nur um das Abarbeiten von Aufgaben, und zwar nach den Vorgaben und Rahmenbedingungen, die durch das Lower Management (in diesem Fall E.4 oder E.5) gesetzt werden. Genau darin besteht dessen wesentliche Funktion, nämlich dafür zu sorgen, dass die Dinge, über die an höherer Stelle bereits entschieden wurde, praktisch getan werden; die Führungs- und Entscheidungsfunktion bezieht sich also ausschliesslich auf das unmittelbare

Tagesgeschäft. Das Topmanagement (d.h. E.0, E.1 sowie ggf. E.2, je nach Unternehmensgrösse und -struktur) hat die Aufgabe, das Unternehmen so durch die Unwägbarkeiten des Marktes zu navigieren, dass es auch noch in fünf oder zehn Jahren noch besteht, und hoffentlich an Wert gewachsen ist. Hier werden also die *unternehmerischen* Entscheidungen getroffen, was allem voran strategische Zielgrössen wie Marktanteil, übergreifende Sortimentspolitik, etc. sowie das Eingehen strategischer Allianzen, Restrukturierungen, Mergers, etc. betrifft. Hier wird also festgelegt, wo das Unternehmen im Dezember, oder in zwei bzw. in fünf Jahren stehen soll.

Das Middlemanagement hat nun die schwierige Aufgabe, strategische Ziele in die Organisation zu diffundieren, was oft mit dem schwierigen Übersetzungsprozess der Operationalisierung verbunden ist. Denn es ist zwar relativ einfach abzuleiten, was ein gesamthaftes Umsatzziel von X für den zu erzielenden Marktanteil der Sparte Y bedeuten könnte, aber welche konkreten Massnahmen müssen in der Produktion, im Marketing, im Vertrieb, ja selbst im Personal angesetzt werden, um diesen Marktanteil realisieren zu können? Hier gibt das Top Management selten mehr als eine grobe Richtung vor, womit ein erhebliches Entscheidungsrisiko nach unten delegiert wird. Zudem ist das Middlemanagement insofern in einer schwierigen Lage, als es rechenschaftspflichtig über die Erfüllung wichtiger Ziele ist (Druck von oben), zu deren Erreichung aber oft (noch) nicht die notwendigen Rahmenbedingungen zur Verfügung stehen, was Widerstände bei Lower Management (Druck von unten) auslöst; es befindet sich also in einer *Sandwich* Position.

Eines der zentralen Themen im Zusammenhang mit der Konfiguration eines Unternehmens, das auch unmittelbar mit dem Problem der Hierarchie zusammenhängt, ist die Leitungsspanne, womit die Anzahl direkt zugeordneter Mitarbeiter und / oder Instanzen gemeint ist. Nehmen wir zunächst die Vogelperspektive ein und betrachten

die Konfiguration des Unternehmens unter diesem Aspekt. Ceteris paribus, d.h. bei sonst gleichbleibenden Bedingungen (z.B. ein Unternehmen mit 1000 Mitarbeitern) kann die Konfiguration recht unterschiedlich aussehen; je mehr Instanzen es nämlich gibt, d.h. auf je mehr Führungskräfte sich die Mitarbeiter verteilen, desto weniger werden es trivialerweise je Führungskraft sein, und desto steiler ist demzufolge die Konfiguration:

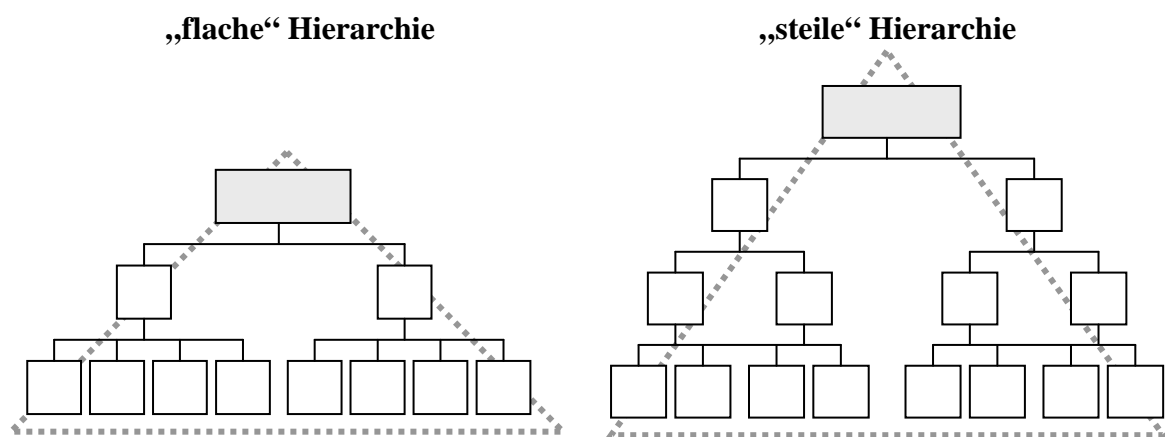


Abbildung 11: Zusammenhang zwischen Leitungsspanne und Konfiguration

Nun stellen wir fest, dass der Ruf nach flachen Hierarchien („Liberation Management“) aus den neunziger Jahren in die Jetztzeit hineinschallt und sich zu einer normativen Forderung gemausert hat. Allerdings befassen wir uns als Betriebswirte zunächst ja nicht mit Vorstellungen von Wünschenswertem, sondern mit Zweckmässigkeitsüberlegungen, und vor diesem Hintergrund ist doch zu prüfen, welche prinzipielle Funktion die Leitungsspanne hat und inwiefern demzufolge eine steile oder flache Hierarchie zieldienlich sein kann. Hierzu ist zunächst einmal zu betrachten, was die direkte Zuordnung eines Mitarbeiters denn für die Entscheidungswege im Unternehmen bedeutet, und wie sie formell installiert ist. In diesem Sinne stellt und das Organigramm tatsächlich nur einen Ausschnitt der „Wahrheit“ dar, weil es lediglich Instanzen aufzeigt, und nicht einzelne Mitarbeiter. Wenn wir nämlich das Organigramm quasi mit einer Röntgenbril-

le betrachten würden, dann ergäbe sich möglicherweise folgendes Bild:

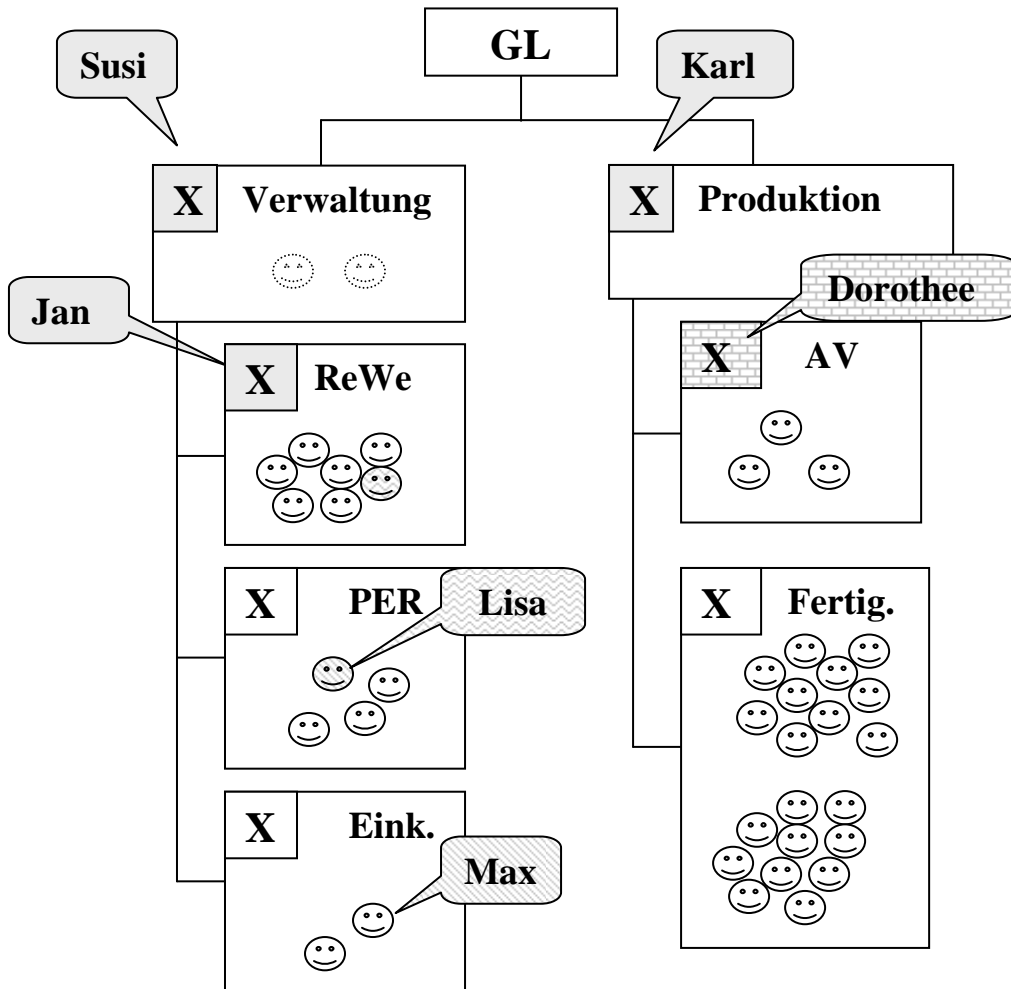


Abbildung 12 Leitungsspanne und hierarchischer Zugriff

Betrachten wir die Leitungsspanne von Susi, so würde das Organigramm lediglich die drei Führungskräfte der untergeordneten Instanzen Rechnungswesen, Personal und Einkauf zeigen, nicht aber die beiden Assistenzkkräfte, die Susi ebenfalls disziplinarisch zugeordnet sind und sie bspw. bei täglichen Koordinations- und Verwaltungsaufgaben unterstützen. Das ist aus der Vogelperspektive auch sinnvoll so, wenn es nämlich lediglich um die Frage des Instanzenzuges geht; bei der Betrachtung des hierarchischen Zugriffs muss die Analyse allerdings etwas detaillierter ausfallen. Direkte Zuordnung be-

deutet, dass die fachlichen und disziplinarischen Zugriffsrechte, die in der Linie verankert sind, vollumfänglich greifen; wenn Jan also Urlaub haben möchte oder befördert werden soll, trifft Susi die entsprechenden Entscheidungen, ebenso was die fachlichen Anforderungen an Jan anbetrifft. Relativ offensichtlich ist auch, dass wenn Jan eine Zuarbeit von Max haben möchte, bspw. eine Auflistung aller A-Lieferanten nach Teilegruppen, dann wird er ihn nicht direkt anweisen können, da Max nicht seiner Abteilung, sondern der seines gleichrangigen Kollegen zugeordnet ist.

Wenn aber nun Susi ein Konzept von Lisa zu möglichen Konsequenzen der demografischen Entwicklung für die Personalarbeit des Unternehmens haben möchte, dann muss sie Lisa doch anweisen können, denn schliesslich ist Susi ja zugleich auch Chefin des Personalleiters? – Hierauf gibt es nun zwei Antworten. Die politisch korrekte ist: Nein, denn Lisa untersteht dem Personalleiter, und nicht Susi; wenn sie das Konzept haben möchte, muss sie den Personalleiter darum bitten bzw. ihn anweisen. Genau das ist ja der Sinn der Linienzuordnung: dass es nämlich klare Verantwortlichkeiten, Verpflichtungen und Prioritäten gibt. Aber andererseits, und das ist die zweite Antwort, versucht man im Tagesgeschäft oft, die Wege abzukürzen – schon allein deswegen, weil ein Unternehmen, in dem ausschliesslich Dienst nach Vorschrift gemacht wird, in nicht allzu langer Zeit ein Fall für die Insolvenzverwaltung wird. In aller Regel wird also Susi bei Gelegenheit Lisa direkt um dieses Konzept bitten, wahrscheinlich mit der Einschränkung, dass ihre „normalen“ Aufgaben darunter nicht leiden sollen. Sollte es eine grössere Sache sein, wird sie sich wahrscheinlich vorher mit Jan abstimmen.

Diese Praxis der kurzen Wege, die ja zunächst sehr hilfreich sein kann, hat allerdings auch einiges an politischer Brisanz und das Zeug zu einer handfesten Sollbruchstelle im System. Denn die Voraussetzung für einen glimpflichen Verlauf solchen hierarchischen

„Hineinregierens“ über mehrere Ebenen hinweg ist das Vertrauen darauf, dass es sich um eine situativ und sachlich bedingte Ausnahme handelt: Solange Jan nämlich davon überzeugt sein kann, dass Susis Anliegen in der schnellen Lösung eines dringenden praktischen Problems besteht, und seine Führungsverantwortung dadurch nicht prinzipiell in Frage gestellt wird, ist es unproblematisch für ihn, den einen oder anderen „Übergriff“ dieser Art zu akzeptieren. Stellt sich allerdings im Laufe der Zeit für Jan heraus, dass der Hintergrund solcher Aktionen weniger sachlich als politisch motiviert sind (z.B. weil Susi Jan bald durch jemanden ersetzen will, der ihrem Führungsstil gegenüber weniger kritisch eingestellt ist), dann wird er sich wahrscheinlich dagegen zur Wehr setzen. Spätestens zu diesem Zeitpunkt ist das Postulat der Rationalität organisationalen Geschehens, das wir zu Beginn ja grundsätzlich vertreten hatten, in Frage gestellt (und an dieser Stelle soll lediglich darauf hingewiesen sein; die Diskussion ist Gegenstand eines anderen Bandes).

Jenseits der bereits aufgegriffenen Punkte fällt an der schematischen Organigrammstruktur in obiger Abbildung noch etwas anderes auf: Dass nämlich offenbar die Leitungsspanne in der Fertigung signifikant höher ist als in allen anderen Instanzen, und das wirft Fragen auf, an die wir uns zunächst bei jeder weiteren Information heranzupirschen. Insgesamt sind zwanzig Köpfe zu zählen, die zumindest grafisch in zwei Formationen gruppiert sind. Von hier aus sind mehrere Interpretationen denkbar: Entweder die Abteilung steht vor ihrer Aufspaltung, oder aber es handelt sich um zwei Schichten. In letzterem Fall ist erwartbar, dass es auch zwei Schichtmeister gibt, also zwei Personen, die für das „X“, nämlich die Instanzenführung, stehen (womit die Leitungsspanne im Vergleich zu den anderen Instanzen aber immer noch recht hoch wäre). Zunächst einmal sind es aber zwanzig Mitarbeiter, und es ist demzufolge zu fragen, wieso bspw. die Arbeitsvorbereitung demgegenüber nur drei hat, obwohl

sie auch der Produktion zugeordnet ist. In der Funktion selbst kann die Antwort hierauf also nicht zu suchen sein.

Dies lenkt das Augenmerk auf die Führungsfunktion selbst. Wiederum ausgehend von der prinzipiellen Ressourcenknappheit ist festzuhalten, dass eine Führungskraft umso weniger Zeit je Mitarbeiter zur Verfügung hat, je grösser die Leitungsspanne ist. Und das bedeutet ganz praktisch, dass weniger personale Führungsinterventionen (wie z.B. Anweisung, Ergebnismeldung, Knowhowtransfer, etc.) stattfinden können. Wenn ich als Führungskraft fünf Mitarbeiter habe, und im Lower Management auch noch eine Reihe von operativen Aufgaben, dann erscheint es zunächst unproblematisch, für jeden Mitarbeiter eine Stunde die Woche aufzuwenden. Sind es allerdings zwanzig, dann wäre bereits die Hälfte der Wochenarbeitszeit damit belegt, allein mit den Mitarbeitern zu kommunizieren. Aber wodurch bestimmt sich denn der Führungsaufwand?

Nun ist ja die Fertigung in aller Regel durch eine hohe Standardisierung der Arbeitsabläufe gekennzeichnet, und Standardisierung bedeutet: Reduktion der Entscheidungssituationen auf der Ausführungsebene, und das wiederum bedeutet weniger Nachfrage- und Rückmeldebedarf in der Führungsinteraktion. Wenn das Band läuft, und die Montageschritte bis ins Detail ausdefiniert sind, gibt es wahrscheinlich wenig Notwendigkeit, in den laufenden Prozess steuernd einzugreifen. Oder auch: wenn ich als Mitarbeiter mit SAP arbeite, dann sind die Einzelschritte für die Verarbeitung meiner Controllingdaten bereits durch die Technik selbst, d.h. die immergleichen Eingabemasken vorgegeben; da gibt es wenig nachzufragen oder zu entscheiden, wenn der Prozess einmal klar ist. Anders sieht es aus im Einkauf: hier sind permanent Entscheidungen für oder gegen einen Lieferanten, ein Konditionspaket, etc. zu treffen; der Handlungsspielraum ist hier also deutlich grösser. Offenbar lässt sich also folgender Zusammenhang ganz allgemein formulieren: Je

standardisierter die Prozesse, desto grösser die mögliche *Leitungsspanne*; denn das heisst zugleich: umso besser die Kontrollierbarkeit der Arbeitsergebnisse, und umso geringer die Entscheidungsdichte je Arbeitsvorgang.

Das scheint der Moment zu sein, wo eine Typisierung der Arbeitsprozesse hilfreich sein könnte, z.B. wie folgt:

Aufgabentyp	komplex?	planbar?
Routinefall	nein	gut
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Problem und Lösungswege klar 		
<i>Beispiele: Telefonzentrale, Belegbuchung, Datenbankpflege</i>		

Aufgabentyp	komplex?	planbar?
Tagesgeschäft	mittel	mittel
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Problem und Lösungswege zum Grossteil klar ▪ ggf. zusätzliche Info-Beschaffung notwendig ▪ Abstimmungs- / Entscheidungsbedarf 		
<i>Beispiele: Kundendienst, Vorbereitung Montagessrunde, Disposition</i>		

Aufgabentyp	komplex?	planbar?
Innovation	ja	Gar nicht
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Problem nicht definiert; Grössenordnung nicht sicher erkennbar, Konsequenzen / Risiko kaum bestimmbar, Dimension / Beteiligte unklar , ... 		
<i>Beispiele: Produktentwicklung, Grundlagenforschung</i>		

Tabelle 5: Aufgabentypen nach Anforderungen, Komplexität und Planbarkeit

Je komplexer und weniger standardisierbar also die zu bearbeitenden Aufgaben, desto geringer die potentielle, sprich erfolverspre-

chende Leitungsspanne. Ein weiterer Aspekt ist das Entscheidungsrisiko, im Sinne von: Kleiner Auslöser, grosse Wirkung; auch scheinbar triviale Handlungen können demnach beachtliche Konsequenzen zeitigen (denken Sie nur einmal an den Hochsicherheitstrakt einer Justizvollzugsanstalt oder den Schaltraum eines Kernreaktors); demnach wird die *Leitungsspanne* auch hier umso *geringer* und die *Kontrolldichte* um so *höher* sein, je höher die potentiellen Konsequenzen einer (Fehl-)Entscheidung. Oder nehmen wir eine Versicherungsanstalt: wenn der Mathematiker sich in der Berechnung der Wahrscheinlichkeiten von Unfällen, Krankheiten etc. vertut, dann kann bei ansonsten bester Ertragslage das Unternehmen schlagartig ins Trudeln kommen, also werden wir wahrscheinlich auch hier eine eher geringe Leitungsspanne in der Praxis antreffen.

Zuweilen wird die optimale Leitungsspanne mit durchschnittlich sieben Mitarbeitern angegeben, wobei Sie vor dem Hintergrund obiger Überlegungen bereits schliessen können, dass dies bestenfalls eine wenig aufschlussreiche Vereinfachung ist. Leitungsspannen von dreissig und mehr sind in der Fertigung keine Seltenheit, während in der strategischen Planung selten mehr als fünf Mitarbeiter je Sektion zu finden sind. Nun wäre dies allein aus dem Aufgabentypus heraus erklärbar, wenn es nicht auch gegenläufige Beispiele gäbe: So hat bspw. die Dekanin einer Fakultät an einer Hochschule nicht selten ein ebenfalls an die dreissig Professoren umfassendes Kollegium, während ich ein Zeitarbeitsunternehmen kenne, das bei der wenig komplexen Aufgabe der Kontaktvermittlung, wo es ausschliesslich um das Matching zwischen Angebot und Nachfrage anhand einer Datenbank geht, mit Vertriebssteams von lediglich jeweils fünf Mitarbeitern agiert. Das ist erklärungsbedürftig.

Zunächst zum Hochschulbeispiel und der Frage: Warum ist hier die Leitungsspanne so hoch, obwohl es sich bei der akademischen Ausbildung sicher keineswegs um leicht standardisierbare und ein-

fache Handlungsabläufe handelt? Offenbar spielen hier noch andere Kriterien eine Rolle. Das erste die die Qualifikation der Mitarbeiter: Je höher diese ist, desto höher auch die potentielle Leitungsspanne. Das andere ist die Koordinationsnotwendigkeit innerhalb einer Organisationseinheit. Und die ist in einem akademische Kollegium ziemlich gering, da ausser dem Vorlesungsplan und der Besetzung der Kurse recht wenig abgestimmt werden muss (vorausgesetzt natürlich Sie planen keine Exkursion oder ein paar Tage in der Jugendherberge, da kommen Sie nämlich in Teufels Küche).

Nun ist allerdings die Koordinationsnotwendigkeit innerhalb der Vertriebsteams in dem Zeitarbeitsunternehmen auch relativ gering, da jeder Auftrag von einem Mitarbeiter i.d.R. innerhalb eines Tages abgearbeitet wird, ohne dass er sich mit Kollegen abstimmen müsste. Hier allerdings ist ggf. das Qualifikationsniveau der Mitarbeiter (meist Absolventen mit maximal zwei Jahren Berufserfahrung) nicht ganz so hoch; selbst die Teamleiter sind „Youngsters“. Nun liegt es auf der Hand, dass ein Team umso einfacher zu führen ist, je kleiner es ist. Und sofern wir von einem schnell wachsenden Unternehmen sprechen, gibt es noch zwei andere gute Gründe für geringe Leitungsspannen. Zum einen nämlich ermöglicht nämlich eine geringe Leitungsspanne ein schnelles, selbst stossartiges Wachstum, ohne dass vorerst die Struktur geändert werden muss; so wäre hypothetisch, bei gleichzeitigem Qualifikationszuwachs, eine quantitative Verdoppelung möglich, ohne dass eine zusätzliche Zwischenebene eingezogen werden muss. Zum anderen bedeutet eine niedrige Leitungsspanne zugleich relativ viele Führungspositionen und damit gute Aufstiegschancen für den einzelnen Mitarbeiter. Das kann zumindest über eine gewisse Zeitspanne hinweg ein echter Anreiz zu überdurchschnittlicher Leistung sein, die gerade für ein wachsendes Unternehmen überaus wichtig ist.

Als Vorteile, die man sich von einer hohen Leitungsspanne verspricht, sind u.a. zu nennen a) kurze Entscheidungswege, die den wesentlichen Erfolgsfaktor „time to market“ verkürzen helfen können; b) mehr Flexibilität in der Gesamtorganisation, was die Innovationskraft des Unternehmens stärken könnte, sowie unmittelbar damit zusammenhängend c) ein transparenteres und effektiveres Wissensmanagement, denn nicht umsonst sind „Liberation Management“ und „Lernende Organisation“ zwei Themen, die fast zeitgleich den Publikationsmarkt erobert haben. Die Kostenvorteile, die einem Unternehmen durch eine Reduktion der Führungspositionen entstehen, werden selten genannt; fallen aber als Argument für flache Hierarchien ggf. auch ins Gewicht. Zusammenfassend haben wir bis hierher zwei wesentliche Voraussetzungen für flache Hierarchien herausgearbeitet:

- Aufgabenbezogen: standardisierbare Routineaufgaben mit niedriger Entscheidungsdichte und / oder leichter Ergebniskontrolle
- Personenbezogen: Hoher Qualifikationsstand der Führungskräfte und Mitarbeiter

Wenn also die Forderung nach einer Verflachung der Hierarchien im Raume steht, dann stellt sich doch die Frage, wie die notwendigen Voraussetzungen hierfür geschaffen werden können. Nun ist es doch so, dass die Aufgaben im Unternehmen nicht durch Zauberhand von einer hochkomplexen, z.B. Grundlagenforschung, in eine Routineaufgabe, z.B. Vormontage eines Bauteils verwandelt werden können. Nein, das sicher nicht. Aber möglicherweise gibt es ja auch in einer hochkomplexen Aufgabe wie Grundlagenforschung oder akademischer Ausbildung Aufgabenanteile, die durchaus standardisiert werden können. Im Hochschulbereich ist es bspw. so, dass durch die Umstellung von Diplom auf Bachelor und Master durchaus ein eklatanter Standardisierungsprozess stattgefunden hat. Die

Lehreinheiten sind atomisiert und die Dokumentationspflicht über Vorgehensweise und Lernfortschritte so standardisiert worden, dass für die Lehrenden nur noch wenig Entscheidungsspielraum bleibt. Zum einen werden dadurch die Produkte, sprich Lehreinheiten, vergleichbar, zum anderen ist der konstituierende Konzeptionsprozess für eine Veranstaltung extrem vereinfacht worden.

Ähnlich ist es im Entwicklungsbereich der Industrie, auch hier hat, selbst im Bereich Forschung und Entwicklung, eine weitgehende Standardisierung Platz gegriffen. Im Anlagenbau bspw. werden grosse Druckanlagen, deren elektronischer Schaltkasten zuweilen die Grösse eines kleineren Einfamilienhauses erreichen kann, nicht mehr alle Verbindungen einzeln gezeichnet, sondern man arbeitet mit präformierten Modulen von Standardverbindungen, die auch als unternehmenseigener Standard definiert werden können. Auch in der Softwareentwicklung arbeitet man mittlerweile mit Entwicklungsoftware; die Programmierung von Einzelschritten, so wie man sie früher im BWL-Studium anhand Cobol oder Pascal gelernt hat, entfällt somit. Auch in der Grundlagenforschung ist eine vergleichbare Vorgehensweise möglich. Nehmen wir als Beispiel die Entwicklung eines neuen Medikamentes. Hierfür muss vielleicht ein neuer Wirkstoff gefunden werden, den es so noch nicht gibt. Dafür wird mit zahlreichen Essenzen experimentiert, und es kann Monate oder Jahrzehnte dauern, bis dieser gefunden ist. Dieser Wirkstoff muss dann synthetisch bzw. in grösseren Mengen herstellbar gemacht werden. Hieran schliessen sich klinische Studien an, die koordiniert und ausgewertet werden; dies könnte die Markierung eines Übergangs zwischen einer innovativen Aufgabe zum Abwickeln von Tagesgeschäft sein. Die Dokumentation zu diesen klinischen Studien wiederum könnte als Routinefall angesehen werden: Es gibt eine Eingabemaske im Auswertungsprogramm, die nach festen Regeln ausgefüllt wird.

In Bezug auf o.g. Aufgabentypisierung geschieht nun offenbar folgendes: es findet eine Komplexitätsreduktion dadurch statt, dass zusammenhängende Aufgaben in Einzelschritte zergliedert werden, was für einige Teilaufgaben deren Standardisierung möglich macht. Im komplexen Projektmanagement der technischen Entwicklung gibt es hierfür umfangreiche Handbücher, die Einzelschritte mit vorgegebenen Ergebnissen definieren, die dann anhand ebenfalls standardisierter Kennzahlen zu erfassen sind. Damit findet eine Umschichtung der Aufgabenstruktur in einer Organisationseinheit oder im gesamten Unternehmen statt, denn der Anteil an komplexen, nicht weiter standardisierbaren Aufgaben sinkt dadurch. Das ist im Übrigen ein Prozess, der fortwährend im Unternehmen stattfindet, und der in Konsequenz zu einer weiteren Teilung der Aufgaben, also Spezialisierung führt. Allerdings bedeutet Spezialisierung nicht notwendig auch das Engführen der Hierarchien; denn in einem Labor unterstehen die Hilfskräfte dem Laborleiter ebenso wie die Chemiker oder promovierten Biologen, und ähnlich ist es im akademischen Bereich: Der Dekan einer Fakultät leitet Verwaltungskräfte und den sog. Mittelbau ebenso wie die Professoren.

Eines ist bis hierher deutlich geworden, dass nämlich Standardisierung offenbar in engem Zusammenhang steht mit der Definition von Prozedere, Vorgehensweisen und Regeln. Und das ist auch unmittelbar einleuchtend, da deren Vorhandensein ja prinzipiell die notwendige Interaktionsfrequenz zwischen Führungskraft und Mitarbeiter senken. Das rückt die Ablauforganisation und die Sekundärorganisation in den Fokus, denn eines ist klar: Wenn mit der Verflachung von Hierarchien offenbar das Subordinationsverhältnis an Bedeutung verliert, müssen stattdessen andere Steuerungsmechanismen greifen, und auf diese wird in den folgenden Kapiteln detailliert eingegangen. Hier stehen jedoch zunächst noch einige grundlegende Klärungen in Sachen Regeln an.

Es liegt nämlich auf der Hand, dass die *Standardisierung* innerhalb eines Unternehmens, also der Grad, in dem Verhaltensweisen durch Routineverfahren festgelegt sind, mit der *Formalisierung* korrelieren muss, also dem relativen Anteil schriftlich fixierter Regeln. Denn Standardisierung ist nur dann zu erreichen, wenn die Akteure sich an diesen Standard halten, und das bedingt ein Mindestmass an Formalisierung (und damit implizit: Sanktionierung). Es ist ebenfalls zu vermuten, dass es eine positive Korrelation zwischen dem Alter des Unternehmens einerseits und dem Grad an Spezialisierung, Standardisierung und Formalisierung andererseits gibt. So hatte bspw. das zu Beginn geschilderte Hobbygeschäft der Pflaumenzucht, zu dem sich Oschi dann einen Kumpel hinzunahm, in den Anfangszeiten vermutlich wenig Regeln (vielleicht aussser der, Spass an der Sache zu haben), aber als die erste Zwischenebene eingezogen wurde, sah die Sache anders aus; möglicherweise füllte zu dem Zeitpunkt die Menge aller geltenden Regeln bereits einen kleinen Leitzordner. Analog ist zu vermuten, dass das Regelwerk im Unternehmen Plum Productions GmbH, das ja bereits mehrere hundert Mitarbeiter umfasst, ungleich differenzierter und umfangreicher ausfällt.

Wir können also vermuten, dass ein Unternehmen um so mehr formale Regeln hat, je älter es ist. An manche erinnert man sich kaum noch, sie stehen irgendwo, und vielleicht gelten sie auch noch, aber bei einigen weiss man das nicht so genau. Andere wiederum sind im täglichen Gebrauch, einige davon im Status einer „heiligen Kuh“, wer sie missachtet, ist kurz vor der öffentlichen Steinigung (dies nur als Hinweis darauf, das es oft einen gegenseitig verstärkenden Effekt zwischen formaler und sozialer Sanktionierung von Regeln gibt). Die Vielzahl von alten und neuen Regeln führt zuweilen zu einem Mangel an Anschlussfähigkeit, und das bedeutet im Klartext, dass es innerhalb eines organisationalen Regelwerks häufig innere Widersprüche, also unvereinbare Regeln gibt. Und diese Wahrscheinlich-

keit ist umso grösser, je mehr Regeln es im Verhältnis zur Organisationsgrösse gibt. Ein schönes Beispiel ist hierfür die Steuergesetzgebung, denn je mehr Gesetze es gibt, desto mehr Grauzonen („Schlupflöcher“) werden automatisch auch geschaffen, denn jede Regel wirft in der konkreten Anwendung Fragen auf, die wiederum regelungsbedürftig sind. Dies ist auch genau der selbstreproduzierende Mechanismus von Regelwerken, den Max Weber mit seinem Bürokratiemodell im Sinn hatte, denn auf diese Gefahr der Verselbständigung hat er explizit hingewiesen.

Dennoch ist zu vermuten, dass es für jede Organisationseinheit und für jedes Unternehmen einen Punkt der optimalen Regeldichte gibt, wo nämlich der Erfolg der Regulation (sprich die Handlungssteuerung) grösser ist als der damit verbundene Aufwand: neue Regeln formulieren, sie auf ihre Praxistauglichkeit sowie Anschlussfähigkeit mit bereits bestehenden Regeln prüfen, etc. Dieses Optimum kann man nicht metrisch bestimmen, man erkennt es nur anhand des Deltas im Zeitvergleich, nämlich an einer nach Verlassen dieses Optimums eintretenden Über- oder Unterregelung. Zu ergänzen ist hier noch, dass die Summe der lokalen Optima nicht das Gesamtoptimum ergeben; d.h. selbst wenn alle Organisationseinheiten gleichzeitig und exakt in der optimalen Regeldichte sind (was ohnehin unwahrscheinlich ist, da sich ja das gesamte Unternehmen in einem permanenten Fließgleichgewicht befindet), dann wird sich die

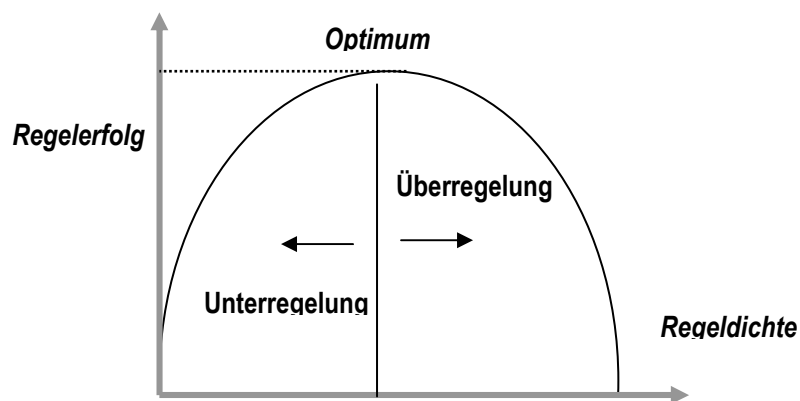


Abbildung 13: Substitutionskurve für die Regeldichte in Organisationen

Gesamtorganisation *nicht* auf ihrem optimalen Punkt befindet. Umgekehrt kann das Gesamtoptimum nur um den Preis erreicht werden, dass einige Organisationseinheiten sich im Bereich der Über- oder Unterregelung befinden.

Es wurde ja implizit bereits die Vermutung geäußert, dass eher junge Unternehmen bzw. Organisationseinheiten sich tendentiell im Bereich der Unterregelung befinden, d.h. über einer relativ (zu) geringe Regeldichte verfügen. Diese Vermutung lässt sich dahingehend ausweiten, dass schnell wachsende Unternehmen ebenfalls tendentiell unterregelt sind. Dies ist dem empirisch beobachtbaren Umstand geschuldet, dass das Unternehmen meist schneller wächst als das dazugehörige Regelwerk, da Regeln normalerweise erst im Bedarfsfall, und selten prospektiv formuliert werden. Des Weiteren ist zu vermuten, dass die Regeldichte in solchen Unternehmen relativ gering ist, deren Marktvorteil in innovativem Vorgehen liegt, wie z.B. Werbeagenturen, Softwareentwickler, Literatur- und Kunstbetriebe, etc.; überhaupt wahrscheinlich ganz allgemein in der Dienstleistungsbranche. Handkehrum ist eine relativ hohe Regeldichte insbesondere in solchen Unternehmen zu vermuten, in denen hohe Risiken bestehen, wie z.B. in der Nahrungsmittelproduktion, der pharmazeutischen Industrie, in Krankenhäusern, etc. Die hierbei in Betracht gezogenen Vorschriften gehen natürlich über die internen Bestimmungen hinaus, d.h. sind oft vom Gesetzgeber formuliert und füllen teils ganze Regalwände (angefangen bei technischen Produktionsnormen wie DIN etc.).

Kommen wir nun zur zweiten Voraussetzung für flache Hierarchien, nämlich dem Wissen und Können der Mitarbeiter. Dabei ist mit Qualifikation, die potentiell eine höhere Leitungsspanne erlaubt, nicht nur Ausbildung und Erfahrung gemeint, sondern auch die Informiertheit über das tägliche Geschehen in der Abteilung sowie darüber hinaus die detaillierte Kenntnis der Ziele des Unternehmens. Zur Verdeutli-


chung kommen wir noch einmal auf die Vergleichsgrafik zwischen steiler und flacher Hierarchie zurück, sowie auf den relativen Anteil strategischer und operativer Aufgaben in Abhängigkeit von der hierarchischen Ebene. Stellen wir uns nun vor, es solle in einem Unternehmen die Hierarchie verflacht werden, bspw. soll es statt fünf Ebenen nur noch drei geben, was in etwa auf die Verdoppelung der direkt zugeordneten Mitarbeiter je Führungskraft hinauslaufen würde.

Doch nicht nur das, sondern *gleichzeitig* erhöht sich offenbar die Entscheidungsmenge je Instanz, denn für die 100% Entscheidungen, die bisher z.B. auf ca. 50 Instanzen verteilt waren, müssen jetzt von deutlich weniger Instanzen gehandelt werden. Und das heisst zugleich auch, dass der Anteil der strategischen Entscheidungen in jeder der Ebenen zwangsläufig steigt. So wird bspw. das Lower Management nicht länger ausschliesslich für die Umsetzung sorgen, sondern sich auch in die Gestaltungsentscheidungen des Unternehmens einbringen (technische Neuerung, Produktentwicklung, Qualitätsmanagement). Und in der Ausführungsebene kann auch nicht mehr nur auf Anweisung gearbeitet werden; es gibt nun wohl viele Dinge, die die Mitarbeiter selbst entscheiden müssen (Schrauben nachbestellen? Ausschussteil nachbearbeiten? Etc.). Um diese Entscheidungen gut treffen zu können, müssen Mitarbeiter gut informiert sein, z.B. durch Regelkommunikation, Arbeitskreise, Berichtswesen etc., siehe nächstes Kapitel.

Demnach ist die *Partizipation*, also die *Teilhabe von Mitarbeitern an Entscheidungsprozessen des Unternehmens* also durchaus nicht normativ (also als etwas Wünschenswertes) gemeint, sondern eine *notwendige* Folge der Hierarchieverflachung. Sie ist weder gut noch schlecht, sondern einfach nur zweckmässig, oder eben auch nicht. Es ist keinerlei romantisches, basisdemokratisches oder humanistisches Bestreben damit verbunden. Partizipation hat mit so etwas

wie politischer Mitbestimmung im Betrieb nicht das Mindeste zu tun. Hier geht es kühl und sachlich darum, erstens nach dem „Mehr-Augen-Prinzip“ eine möglichst gute Entscheidung zu treffen, von der man sich zweitens um so mehr Akzeptanz verspricht, je mehr die Mitarbeiter in deren Vorbereitung eingebunden waren, damit sie drittens hinterher auch effektiv umgesetzt wird, das ist alles.

Der Grad dieser Teilhabe an Entscheidungen wird in aller Regel von der Situation, oder besser: Von der Art der Entscheidung abhängig sein. Mit ziemlicher Sicherheit kann man bspw. davon ausgehen, dass in den meisten Unternehmen es nicht die Mitarbeiter sind, die über die Gehälter entscheiden. Handkehrum gibt es kaum einen ernsthaften Grund, warum sich die Führungskraft, ausser betr. der Budgetbewilligung, in die Entscheidungen über den gemeinsamen Betriebsausflug einklinken sollte. Dazwischen sind einige Varianten denkbar:



Partizipationsgrad	Anwendungsbeispiel
<u>FK entscheidet</u> und weist MA an; i.d.R. keine grösseren Erklärungen	Belegfluss; Protokollführung in einer Sitzung; Gefahr im Verzug
FK entscheidet und begründet Entscheidung den MA gegenüber	Delegation / Arbeitsteilung innerhalb der Abteilung
FK sammelt Sichtweisen der MA, entscheidet und begründet	Ordnung der Ablagesystematik; abteilungsübergreifende Zuarbeit
FK sammelt Sichtweisen der MA, lässt Präferenzen zu, entscheidet und begründet	Urlaubsplanung in der Abteilung; Zuweisung von Projektarbeit
FK delegiert Entscheidungsvorbereitung: MA definieren Endauswahl weniger Alternativen; FK entscheidet und begründet	Entscheidung über neues Mobiliar, neue Software etc.
FK delegiert Entscheidungsvorbereitung: MA votieren für Prio-A-Alternative; FK behält sich Veto-Recht vor	Weihnachtsfeier der Abteilung; Betriebsausflug, Einsatz von Textbausteinen in Schriftstücken, etc.
<u>MA entscheiden</u> komplett selbst	Verwendung Kaffeekasse, Einrichtung Magazin, etc.

Tabelle 6: Partizipation in Abhängigkeit von Situation / Inhalten

Eine weitere Frage, die mit der Ansiedlung von Aufgaben in der Struktur des Unternehmens verbunden ist, betrifft die übliche Zuordnung von Teilaufgaben. Diese ist trivialerweise davon abhängig, welche Inhalte sich *üblicherweise* hinter den Aufgabenbezeichnungen verbergen (ohne Gewähr dafür, dass es in den Ihnen bekannten Unternehmen nicht auch Gegenbeispiele geben kann). Folgende Tabelle soll entsprechende Anhaltspunkte liefern:

Abt.Name	Aufgabe	Mögl. Zuordnung
Fuhrpark	Beschaffung und Wartung der Firmenfahrzeuge	Zentrale Dienste
Hausmeisterei	Betrieb der Gebäude, kleinere Reparaturen, ggf. Schliessdienst, Innenreinigung	Zentrale Dienste, Verwaltung
Instandhaltung	Wartung von Gebäuden und / oder Maschinenpark	Zentrale Dienste
Werkssicherheit	Wach- und Schliessdienst, Zugangskontrollen	Zentrale Dienste
Einkauf	Lieferanten finden, Konditionen verhandeln, bestellen	Verwaltung
Wareneingangskontrolle	Ware auf Vollständigkeit, Richtigkeit und Qualität prüfen	Einkauf, Lager, Verwaltung
Lager	Lagerung der eingekauften Waren und Vorräte oder der Produkte	Verwaltung, Produktion, Vertrieb
Reisekostenstelle	Nur Verarbeitung der Reisekostenabrechnungen	ReWe
Abrechnung	Abwicklung der Zahlungsrelevanten Vorgänge	ReWe
Buchhaltung	Datensammlung, Erstellung der Bilanz und GuV	ReWe
Rechnungswesen	Alle Verarbeitungsprozesse, die mit dem internen oder externen Rechnungswesen verbunden sind	Verwaltung

Abt.Name	Aufgabe	Mögl. Zuordnung
Controlling	Kostenüberwachung des Gesamtunternehmens, ggf. auch Stab; Erstellung von Quartalsberichten; Einleitung von Massnahmen zur Kostensteuerung	ReWe
IT-Abteilung	Konzeption der Systeminfrastruktur, Auswahl der Hard- und Software; Management von IT-Umstellungen; Unterstützung der Prozesse	Verwaltung
Interne Revision	Quasi interne Wirtschaftsprüfung; immer vom regulären ReWe getrennt, meist Stab	GF-Stab
Personalabteilung (PER)	Verwaltung der Personaldaten, Erstellung von Statistiken, Personalplanung und -controlling; Zusammenarbeit mit Betriebsrat, Verträge, Vergütungssysteme, Mitarbeitergespräche, ...	Verwaltung
Recruiting	Personalbeschaffung und -auswahl, Durchführung von Bewerbungsgesprächen und AC's, Erstellung von Anforderungsprofilen zusammen mit Fachabteilung	Personal
Personalentwicklung (PE)	Konzeption und Koordination der Qualifizierungsmassnahmen im Unternehmen	Personal
Lohn- und Gehaltsabrechnung	Operationale Durchführung der LuG-Abrechnung, oft auch extern (Datev); Prämienberechnung etc.	Personal, ReWe
System-administration	Den Systembetrieb aufrechterhalten, Zugriffe selektieren; Infrastruktur modellieren	IT
User Support	Behebung kleinerer Reparaturen (Anwender-fehler), Software-Installation und -schulung, ...	IT

Abt.Name	Aufgabe	Mögl. Zuordnung
Unternehmenskommunikation	Diffuse Aufgaben: Credibility Management, CI / CD; Dachmarkenverantwortung, Image	Meist GF-Stab
Strategische Unternehmensplanung	Markt- und Wettbewerbsanalysen, Risikoanalysen, Positionierung des Unternehmens	Meist GF-Stab
Justizariat	Rechtsabteilung; Wahrnehmung der rechtlichen Interessen des U., Verträge, auch: Personalrecht	Meist GF-Stab
PR / Öffentlichkeitsarbeit	Wahrnehmung der Gesamtrepräsentation des Unternehmens nach aussen; Platzierung von Pressemitteilungen; politische Kontakte / Lobbyismus	Meist GF-Stab, sonst Marketing
Marketing	Konzeption und Durchführung aller Massnahmen, die den Bekanntheitsgrad des Produkts sowie die Präsenz im Markt erhöhen	Verwaltung
Marktforschung	Konzeption und Durchführung von Werbewirkungsforschung und Markttest, M.-Controlling	Marketing
Werbeabteilung	Zusammenarbeit mit Werbeagenturen, Bewertung und Auswahl von Werbeideen; Media-Buchungen	Marketing
Merchandising	Konzeption und Sortiment von Zusatzartikeln (z.B. Camel-Boots, Marlboro-Jacken, etc.)	Marketing
Verkaufsförderung	Konzeption und Beschaffung von z.B. Flyern, Aufsteller, Produktpräsentationsmappen, Tester,... für den Einsatz am „Point of Sale“	Marketing
Eventmanagement	Konzeption und Durchführung von Events aller Art: Messen, Preisauschreiben, Incentives, ...	Marketing

Abt.Name	Aufgabe	Mögl. Zuordnung
Kundendienst	Kundenfragen beantworten; Stammdaten bearbeiten, Reklamationen entgegen nehmen; manchmal auch: Reparaturarbeiten oder Bestellannahme / Lieferservice	Verwaltung oder Vertrieb
Auftragsannahme	Separate Abteilung nur bei hohem Aufkommen (z.B. Versandhäuser)	Verwaltung oder Vertrieb
Patentabteilung	Beantragung und Verfolgung von Patenten / Gebrauchsmusterschutz; Patentrecherchen; Patentrecht	Justitiariat; Verwaltung; F&E
Produktion	Alle mit der direkten Leistungserstellung zusammenhängenden Aufgaben	Eigener Bereich
Materiallager	Lager für das Material, das unmittelbar zur Produktion gebraucht wird	Produktion
Logistik	Bereitstellung der Materialien und Ressourcen am „point of Production“; ggf. auch Koordination von Just-In-Time-Lieferungen	Produktion
Arbeitsvorbereitung	Detaillierte Planung des Arbeitsaufkommens und des Ressourceneinsatzes; Steuerung der Produktionsdurchläufe / Schichtbesetzung	Produktion
Technik / Instandhaltung	Wartung der Produktionsanlagen; Sicherung des Betriebes; Routine-reparaturen	Produktion
Forschung & Entwicklung (F&E)	Labor, Materialprüfung (ggf. eigene Abteilung!); Prototypen; techn. Pendent: Konstruktion; IT-/Software-Pendent: Konzeption / Beta-Testing	Produktion

Abt.Name	Aufgabe	Mögl. Zuordnung
Werk	Ein grösserer Produktionsstandort hat oft mehrere Werke; tauchen im Organigramm als Hauptabteilung; oft sogar als Bereich auf	Produktion
Meisterei	Kostenstellensystematik der Produktion oft nach Meistereien (z.B. Metalle, Getriebe, Fräserei, etc) aufgeteilt. Meister sind Führungskräfte der Produktion	Produktion
Fertigwarenlager	Lager für produzierte Produkte	Produktion, Vertrieb
Konfektionierung	Zusammenstellung der Kundensendungen nach konkreter Bestellung (z.B. Versandhaus); Verpacken	Produktion, Vertrieb
Versand	Einbuchen der Lieferung, Erstellung eines Lieferscheins / Rechnung; In-Gang-Setzen des physischen Versandes (Post? UPS? ...?)	Produktion, Vertrieb
Vertrieb	Konzeption und Durchführung aller Massnahmen, die das Produkt physisch an den Mann / die Frau bringen <u>Untergliedert nach (alternativ):</u> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Regionen / Ländern ▪ Märkten / Kundengruppen (auch: Key Accounts) ▪ Produktgruppen ▪ Distributionskanälen 	Eigener Bereich
Vertriebscontrolling	Planung und Überwachung der Vertriebsdaten, Berichterstattung je Quartal oder Monat; Abweichungsanalyse; Massnahmenentwicklung zusammen mit Vertriebsleitung / Controlling / Marketing	Vertrieb

Ob und wie eine Aufgabe als Organisationseinheit im Organigramm auftaucht, ist allem voran vom „Durchsatz“, also vom quantitativen Aufkommen verbunden – für eine Tätigkeit, die mit einigen Wochen im Jahr bewältigbar ist, werde ich keine Stelle schaffen; und wenn zwei bis drei Personen insgesamt ausreichen, um das Jahrespensum zu bewältigen, wird es aller Wahrscheinlichkeit keine eigene Instanz dafür geben, die im Organigramm sichtbar wird. In letzterem Fall wird man wahrscheinlich innerhalb einer grösseren Abteilung ein Team schaffen, in dem ein Mitarbeiter koordinative Funktion übernimmt, ohne deswegen formell zur Führungskraft zu werden (denn dass hiesse ja in der lehrbuchmässigen Organigrammdarstellung wiederum, dass er eine Instanz verträte).

