

# 10 Organisation als Führungsaufgabe

*Stephan Burla*

## 10.1 Einführung – 26

## 10.2 Organisationsinstrumente – 28

10.2.1 Instrumente der Aufbauorganisation – 28

10.2.2 Instrumente der Ablauforganisation – 33

10.2.3 Projektorganisation – 36

## 10.3 Prinzipien der Organisationsgestaltung – 37

10.3.1 Formale Gestaltungsprinzipien – 37

10.3.2 Organisationspsychologische Gestaltungsprinzipien: Soziotechnische Aufgabengestaltung – 39

## 10.4 Methoden der Organisationsgestaltung – 40

10.4.1 Prozessorientierte Methoden – 41

10.4.2 Strukturorientierte Methoden – 42

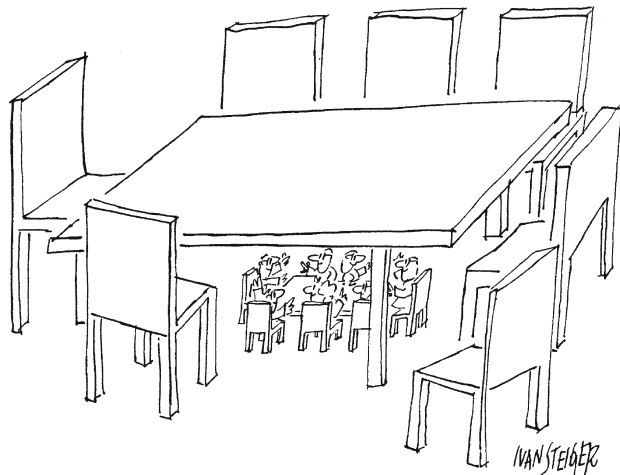
10.4.3 Organisationsentwicklung – 43

## 10.5 Organisation zwischen Stabilität und Flexibilität – 45

10.6 Folgerungen für die Führungspraxis – 48

Literatur – 50

Organisationsstrukturen und Arbeitsabläufe bilden entscheidende Rahmenbedingungen für die Zusammenarbeit und Führung innerhalb eines Betriebs. Organisieren ist daher selber eine zentrale Führungsaufgabe. In den letzten Jahrzehnten wurde eine Vielzahl an Instrumenten und Methoden der Organisationsgestaltung entwickelt. Dieses Kapitel stellt eine Auswahl solcher Konzepte vor, die in unterschiedlichsten Wirtschaftszweigen und Organisationstypen als bewährt gelten. Weniger ergiebig ist die betriebswirtschaftliche Theorie, was die Formulierung allgemein gültiger Prinzipien der Organisationsgestaltung anbelangt. Dennoch gelten einige Gestaltungsprinzipien heute als unbestrittene Grundsätze professioneller Organisation respektive als grundlegende Anforderungen soziotechnischer und arbeitspsychologischer Systemgestaltung. Ihre Beachtung ist wichtig, um in einer Unternehmung immer wieder das Gleichgewicht zwischen effizienter Routine und flexibler Anpassung an sich ändernde Anforderungen herzustellen.



## 10.1 Einführung

Mit Organisation ist hier die Aufgabe gemeint, die Strukturen und Prozesse einer Unternehmung respektive eines Betriebs systematisch zu gestalten. Es geht also um die Tätigkeit des Organisierens, im Unterschied zur Bedeutung von Organisation als Gebilde bzw. als Synonym für den Betrieb selbst. Die Strukturen und Prozesse gestalten heißt in diesem Zusammenhang, Arbeitsteilung, Ressourcen und Abläufe im Betrieb auf dessen Zweck – also auf die Primary Task – auszurichten (► Kap. 2 »Organisationsverständnis«).

Strukturen und Prozesse setzen für die Zusammenarbeitsbeziehungen im Betrieb den Rahmen. Gleichzeitig realisieren sie sich eigentlich erst im konkreten Beziehungshandeln. Indem man organisiert, gestaltet man wichtige

Voraussetzungen für das Beziehungsgeschehen im Betrieb. Und damit setzt man einen wichtigen Rahmen für die Führung, denn Führung findet immer in Beziehungen statt. Organisation und Führung hängen daher im Betriebsalltag untrennbar zusammen. Deshalb gilt es bei der Gestaltung von Strukturen und Prozessen immer auch deren Einfluss auf die Beziehungen mitzudenken. Als Führungskraft muss man sich bewusst sein, dass organisatorische Maßnahmen gewollte und eventuell ungewollte Wirkungen auf die Möglichkeiten und Rahmenbedingung des Führens haben. Organisation als Gestaltung von Strukturen und Prozessen ist damit grundsätzlich als Führungsaufgabe zu verstehen.

Im soziotechnischen Verständnis wird Betrieben die Fähigkeit zugeschrieben, sich innerhalb vorgegebener Umweltbedingungen in hohem Maße selbst zu organisieren. Der Anspruch, Strukturen und Prozesse nach strategischen Gesichtspunkten zu gestalten, steht demnach immer in einem Spannungsfeld zum Potenzial der Selbstorganisation und zu damit verbundenen Autonomie-Tendenzen. Das bedeutet einerseits, dass der Machbarkeit organisatorischer Maßnahmen Grenzen gesetzt sind. So stößt man bisweilen vor allem in Betrieben mit langjährigen Routinen, Gewohnheiten und eingespielten Strukturen an Grenzen mit dem Versuch, organisatorisch etwas zu ändern. Andererseits ist jeder Betrieb nebst systematischer, formaler Organisation auf das Potenzial der Selbstorganisation angewiesen, da sich auch durch noch so ausgeklügelte organisatorische Vorgaben allein ein effizienter und effektiver Betrieb nicht gewährleisten lässt. Ein prominentes Beispiel für dieses grundsätzliche Ungenügen der formalen Organisation ist der »Dienst nach Vorschrift«, mit dem in Konfliktfällen praktisch jeder Unternehmensleitung demonstriert werden kann, dass nebst formalen Vorgaben auf der operativen Ebene permanent (informelle) Selbstorganisationsleistungen erforderlich sind, um einen effizienten und effektiven Betrieb aufrechtzuerhalten.

Formale Organisationsstrukturen und definierte Prozesse bilden einen wichtigen Rahmen und Hintergrund für das Handeln der Mitarbeitenden auf allen Stufen und in allen Funktionen. Organisation schafft dadurch auch Orientierung, d. h., sie vermittelt Anhaltspunkte und Vorstellungen, wie die Aufgabenerfüllung erfolgen soll. Insofern kommt im Organisieren immer auch Organisationskultur zum Ausdruck: Welche Strukturen und Prozesse für einen Betrieb als angemessen gelten, bestimmt sich nie nur aus der »objektiven« Erfordernissen des Geschäfts, sondern auch aus den Werthaltungen und Zielen der organisierenden Führungskräfte. Diese treffen ihre Gestaltungsentscheide nicht beliebig, sondern vor dem Hintergrund und im Rahmen der bestehenden Kultur ihrer Unternehmung. Gleichzeitig verändern sie diese, indem sie Strukturen und Prozesse als Einflussgrößen der Kultur (um-)gestalten.

Dieses Kapitel vermittelt einen Überblick über wichtige Instrumente der Aufbau- und Ablauforganisation und erläutert einige Prinzipien und Methoden der Organisationsgestaltung. Anschließend wird das Spannungsverhältnis von Stabilität und Flexibilität beleuchtet, in dem sich Organisation als Führungsaufgabe permanent bewegt. Und schließlich werden einige zentrale Folgerungen für die Führungspraxis gezogen.

**Spannung zwischen  
strategischem Gestaltungs-  
anspruch und Selbst-  
organisation**

**Kulturbezogenheit  
des Organisierens**

## 10.2 Organisationsinstrumente

### Corporate Governance

Für die Gestaltung von Strukturen (Aufbauorganisation) und Prozessen (Ablauforganisation) stehen heute zahlreiche bewährte Instrumente zur Verfügung. Die Auffassung, dass jeder Betrieb mit geeigneten Instrumenten systematisch zu organisieren ist, hat sich weitestgehend durchgesetzt, und selbst in Kleinbetrieben und Nonprofit-Organisationen erachtet man die »Organisation auf Zuruf« nicht mehr als genügend. Nicht zuletzt die Diskussion um die »Corporate Governance«, das bedeutet eine angemessene Unternehmensaufsicht, hat das Bewusstsein dafür geschärft, dass eine ausdrückliche, formale und nachvollziehbare Regelung der Führungsverantwortung unabdingbar und nur mit zeitgemäßen Instrumenten zu erreichen ist. Auf den Punkt gebracht sagt die Corporate Governance, dass das Aufsichtsorgan (beispielsweise Aufsichtsrat bzw. Verwaltungsrat, Stiftungsrat) die nicht delegierbare Verantwortung dafür trägt, dass eine Unternehmung über die erforderlichen Organisations- und Führungsinstrumente verfügt; die Geschäftsleitung ist für deren korrekte Anwendung verantwortlich. Was im konkreten Fall »erforderlich« heißt, hängt von der Geschäftsnatur ab. Während es für viele Branchen und vor allem für kleinere Betriebe ausreichen kann, die Grundzüge der Aufbauorganisation – vor allem hinsichtlich der Zuständigkeit für Geschäfte von besonders großer Tragweite – zu regeln, sind in manchen Geschäftsfeldern detaillierte Regelungen auch der Ablauforganisation notwendig, um entsprechende Betriebsbewilligungen oder Produktzulassungen zu erhalten. In vielen Firmen und Institutionen sind die grundlegenden organisatorischen Regelungen in einem Organisationsreglement zusammengefasst. Im Folgenden werden die wichtigsten Instrumente der Aufbau- und der Ablauforganisation kurz vorgestellt.

### 10.2.1 Instrumente der Aufbauorganisation

#### Arbeitsteilung und Koordination

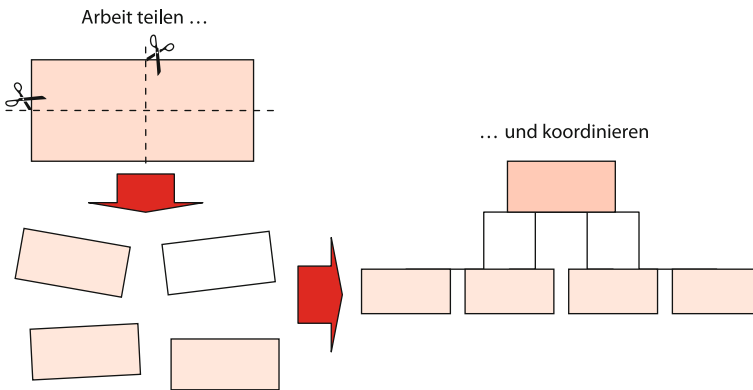
Die Notwendigkeit der Gestaltung der Organisationsstruktur folgt unmittelbar aus der Arbeitsteiligkeit von Betrieben: Durch Arbeitsteilung wird ein Betriebszweck bzw. werden betriebliche Ziele in bearbeitbare Teilaufgaben zerlegt; diese müssen dann koordiniert werden, um eine Ausrichtung auf das übergeordnete Ziel zu gewährleisten (■ Abb. 10.1). Die systematische Gestaltung der Aufbauorganisation – dieser Begriff wird hier synonym zu Organisationsstruktur verwendet – erfordert daher Instrumente zur Gliederung des Unternehmens (z. B. Organigramme), zur inhaltlichen Beschreibung der Teilaufgaben (z. B. Funktionsbeschreibungen, »Job Descriptions«) und zur Klärung der Beziehungen zwischen den unterschiedlichen Funktionsträgern (z. B. Funktionendiagramme).

#### Aufbauorganisation

#### Organigramm

Ein Organigramm zeigt die mehr oder weniger grobe Gliederung einer Unternehmung. Es definiert die Einheiten der Arbeitsteilung, die Instanzen zu ihrer Koordination und die formalen Beziehungen zwischen diesen Ele-

## Organisieren heißt ...



■ **Abb. 10.1.** Arbeitsteilung und Koordination

menten. Dabei wird die inhaltliche Arbeitsteilung in der Regel in der horizontalen, die hierarchische Ordnung in der vertikalen Dimension abgebildet. Die vertikalen Beziehungen zwischen den Elementen im Organigramm werden als Linie, die Elemente selbst als Linieninstanzen bezeichnet. Letzteren obliegt die Koordination der ihnen unterstellten Instanzen, und dazu verfügen sie über ein entsprechendes Weisungsrecht. Ergänzend finden sich in vielen Unternehmungen sogenannte Stabsstellen, d. h. unterstützende oder beratende Stellen, die gegenüber der Linie grundsätzlich nicht über Weisungsrechte verfügen. Die meisten Organigramme sind solche Kombinationen von Linien bzw. Linieninstanzen mit Stabsstellen und werden daher als Stab-Linien-Organisationen bezeichnet.

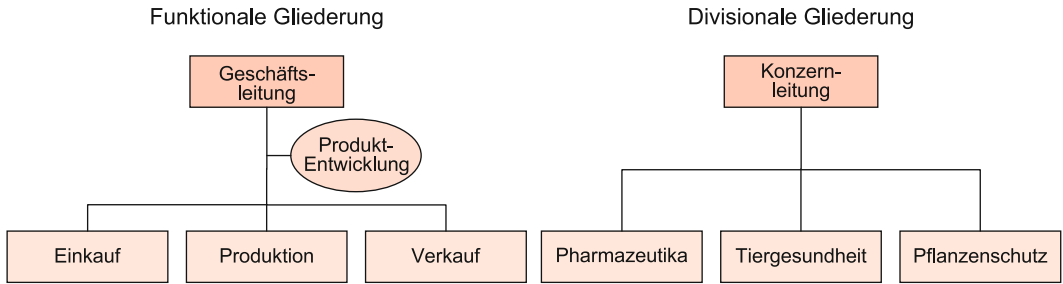
Während in der Betriebswirtschaftslehre verschiedene Varianten von Organigrammen noch lange als unterschiedliche Organisationstypen (z. B. Linienorganisation, Stab-Linien-Organisation, Funktionale Organisation) behandelt wurden, hat sich in der Praxis eine pragmatischere Sicht entwickelt. Im Grunde lassen sich fast alle heutigen Organisationsstrukturen als Varianten der Stab-Linien-Organisation verstehen. In erster Linie geht es um die Frage, nach welchem Kriterium eine bestimmte Unternehmung gegliedert werden soll. Klassische Gliederungskriterien sind:

- a. Funktionen,
- b. Produktlinien bzw. Geschäftsfelder und
- c. Regionen.

Ein Beispiel (■ Abb. 10.2) für a) wäre eine Gliederung in eine Einkaufs-, eine Produktions- und eine Verkaufs-Abteilung, eventuell ergänzt durch eine Stabsstelle für Produktentwicklung. Im Fall b) spricht man von einer divisionalen Struktur. Als Beispiel dafür kann man sich einen Konzern mit den Divisionen (Geschäftsfeldern) Pharmazeutika, Tiergesundheit und Pflanzenschutz vorstellen. Fall c) bezeichnet man als geographische Struktur, wobei Länder oder Regionen das primäre Kriterium zur Bildung von Organisationseinheiten (in diesem Fall z. B. Ländergesellschaften) dienen. Neben diesen klassischen Beispielen finden sich auch Unternehmungen, die nach Kundensegmenten, Technologiebereichen oder anderen Kriterien gegliedert sind.

### Stab-Linien-Organisationen

### Varianten der Stab-Linien-Organisation



▣ **Abb. 10.2.** Beispiele für funktionale und divisionale Organigramme

**optimales Gliederungskriterium**

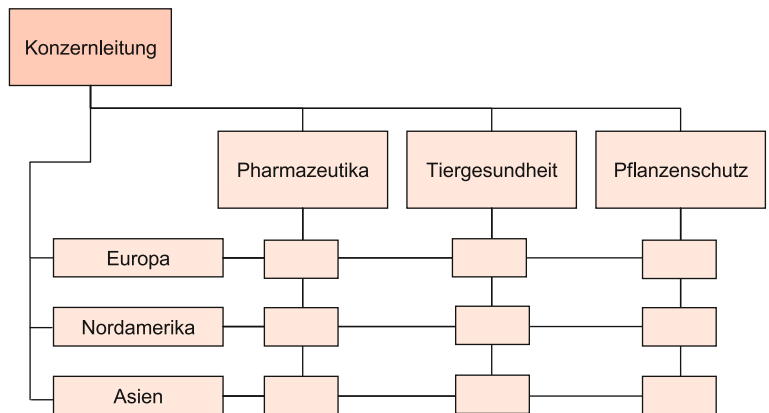
Die Frage nach dem optimalen Gliederungskriterium ist letztlich nur im konkreten Zusammenhang zu beantworten. Allerdings wird es bei zunehmender Größe und Komplexität einer Unternehmung immer schwieriger, in einer funktionalen Struktur die evtl. zahlreichen Geschäftsprozesse durch jeweils mehrere Organisationseinheiten hindurch zu koordinieren (► Abschn. 10.4.1). Das dürfte der Grund dafür sein, dass sich in Großunternehmungen divisionale Strukturen weitgehend durchgesetzt haben, während funktionale Strukturen eher in Klein- und Mittelbetrieben zu finden sind. Häufig sind auch Mischformen wie etwa eine primäre Divisionalisierung (Gliederung nach Geschäftsfeldern) mit Gliederung der einzelnen Divisionen in Funktionen.

Durch die Bestimmung des primären Gliederungskriteriums werden **Führungsprioritäten** gesetzt. Beispielsweise wird eine Divisionalisierung in einem internationalen Konzern dazu führen, dass Geschäftsfeldstrategien den Vorrang vor Länderstrategien erhalten, während eine regionale Struktur zum umgekehrten Ergebnis führt. Je nach Natur des betreffenden Geschäfts kann davon eines richtig, es können aber auch beide falsch sein. In diesem Fall kann man sich für eine Matrixstruktur entscheiden, d. h. für zwei Gliederungskriterien gleichzeitig, wobei eine Organisationseinheit jeweils zwei vorgesetzten Instanzen – beispielsweise einer Regionalleitung und einer Divisionsleitung (▣ Abb. 10.3) – untersteht. Diese Doppelunterstellung innerhalb

**Matrixstruktur**

▣ **Abb. 10.3.** Matrix-Struktur

Matrix-Struktur



der Matrixorganisation gilt freilich auch als ihre Hauptschwäche, denn es ist selbst durch sorgfältigste Klärung der Struktur nicht auszuschließen, dass sich Weisungen unterschiedlicher Instanzen an eine Organisationseinheit bisweilen widersprechen.

Der Detaillierungsgrad eines Organigramms hängt vom Zweck ab: Während es für die Übersicht über die Sparten eines Großkonzerns zweckmäßig ist, die Darstellung stark zu aggregieren und beispielsweise ganze Geschäftsbereiche oder Konzerngesellschaften als Elemente abzubilden, ist eine viel höhere Auflösung sinnvoll, um etwa Arbeitsteilung und Führungsstrukturen im Außendienst eines Detailhandelsbetriebs zu klären.

### Funktionsbeschreibung

Die Funktionsbeschreibung (auch Stellenbeschreibung oder »Job Description«) dient der Klärung der Teilaufgaben und ihrer Verortung innerhalb der Organisationsstruktur. Sie dient quasi als Instrument, um das Organigramm mit Inhalt zu füllen. Ihre zentralen Elemente sind dementsprechend die Beschreibung der Hauptaufgaben, d. h. des eigentlichen Zwecks der Stelle, und der dazu gehörenden Anforderungen wie berufliche Aus- und Weiterbildung, Erfahrung, Sozial- und Selbstkompetenz. Zur Verortung im Organigramm sind außerdem Angaben zu vorgesetzten und unterstellten Funktionen erforderlich. Ergänzend können besondere Nebenaufgaben und Stellvertretungsverhältnisse genannt werden. Insgesamt gilt es aber zu beachten, dass die Funktionsbeschreibung der Klärung und Orientierung dient. Ihren Zweck erfüllt sie daher am besten in knapper, präziser Form.

**Stellenbeschreibung bzw.  
»Job Description«**

**knappe, präzise Form**

#### Beispiel für eine Funktionsbeschreibung

1. Bezeichnung der Funktion  
Leiterin bzw. Leiter der Abteilung Dienste
2. Hauptaufgaben  
Strategische Führung und Koordination der zentralen Dienste  
Personal, Recht, Finanzen und Controlling sowie Infrastruktur
3. Zusätzliche Aufgaben  
Aufsichtsratsmandate bei den Tochtergesellschaften  
Vertretung der Firma im Arbeitgeberverband
4. Anforderungen an den Funktionsinhaber
  - a. Berufsausbildung und -erfahrung  
Hochschulabschluss in Wirtschaft oder Recht mit Weiterbildung im jeweils anderen Fachgebiet; internationale Führungserfahrung in geschäftsführender Funktion
  - b. Zusätzliche Fähigkeiten und Erfahrungen  
Erfahrung mit großen Infrastrukturprojekten  
sehr gute Sprachkenntnisse (Englisch, Französisch)



5. Organisatorische Einordnung
  - a. Vorgesetzte Funktion
  - b. Vorsitzender der Konzernleitung
  - c. Unterstellte Funktionen  
Leiter der Abteilungen Personal, Recht, Finanzen und Controlling  
sowie Infrastruktur; Stabsstelle Projektmanagement
6. Stellvertretungsaufgaben  
Vertretung des bzw. der Vorsitzenden der Konzernleitung

### Nutzen liegt im Klärungsprozess

Die häufig zu beobachtende Anreicherung mit arbeitsinhaltlichen Details bis hin zu eigentlichen Tätigkeitslisten verstellt den Blick auf den organisationalen Zusammenhang und widerspricht auch dem Grundsatz der Führung über Zielvereinbarung, indem sie die Pflichten der Mitarbeitenden scheinbar vollständig aufzählt. Dabei liegt ein wesentlicher Nutzen der Funktionsbeschreibung gerade im Klärungsprozess (► Kap. 3.3), der zu ihrer Formulierung nötig ist. Auch das periodische Mitarbeitergespräch kann und sollte genutzt werden, um das Aufgabenverständnis bei Bedarf neu abzustimmen und sich über evtl. veränderte Anforderungen klar zu werden. Auf diese Weise dient die Funktionsbeschreibung als durchaus »lebendiges« Instrument nicht nur der Dokumentation von Aufgaben im Rahmen der Organisationsstruktur, sondern auch ihrer laufenden Deutung und Aktualisierung.

### Verbindung zwischen der Aufbau- und der Ablauforganisation

#### Funktionendiagramm

Das Funktionendiagramm stellt den arbeitsinhaltlichen Zusammenhang zwischen einzelnen Instanzen eines Organigramms dar. Indem es schematisch aufzeigt, wer bei welcher Aufgabe welche Funktion erfüllt, stellt es eine Verbindung zwischen der Aufbau- und der Ablauforganisation her. Dazu werden in einer Tabelle vertikal die zu klärenden Aufgaben und horizontal die Stellen bzw. Organisationseinheiten eingetragen. In den Schnittpunkten werden mit Kürzeln die Funktionen gekennzeichnet, die der betreffenden Stelle für die jeweilige Aufgabe zukommt (■ Tab. 10.1). Theoretisch ließe sich auf diese Weise die gesamte Aufgabenteilung in einer Unternehmung über alle Instanzen bzw. Stellen dokumentieren. In der Praxis wird ein Funktionendiagramm allerdings rasch unübersichtlich, und die Platzbeschränkungen der tabellarischen Darstellung zwingen zu einer stark verkürzten Bezeichnung der Funktionen. Ähnlich wie bei der Funktionsbeschreibung liegt denn auch beim Funktionendiagramm der Hauptvorteil darin, dass es als einfaches, praktisches Klärungsinstrument dient, wobei der Klärungsprozess selbst oft wichtiger ist als das daraus resultierende Dokument. Häufig wird es beispielsweise zur Rollenklärung bei besonders wichtigen Aufgaben oder zur detaillierten Abstimmung zwischen Führungsebenen (z. B. Geschäftsleitung und Aufsichtsorgan) eingesetzt.

### Bedeutung des Klärungsprozesses



**Tab. 10.1.** Beispiel für ein Funktionendiagramm

Aufgaben	Instanzen			
	Aufsichtsrat	Geschäftsleitung	Divisionsleitungen	Abteilungsleitungen
<b>1 Personelles</b>				
1.1 Grundsätze der Personalpolitik	E	A	U	U
1.2 Lohnsystem	E	A	U	i
1.3 Leistungsbonus	I	E	A	U
1.4 Weiterbildungskonzepte		I	E	A/U
1.5 ...				
<b>2. Infrastruktur</b>				
2.1 Eröffnung/Schließung von Regionen	E	A/U	A	
2.2 Standortentscheide	I	E	A	
2.3 Kauf o. Miete von Geschäftsliegenschaften	I	E	A	U
2.4 ...				
<b>3. Finanzen</b>				
3.1 ...				

E = Entscheid, A = Antrag, U = Umsetzung, i = zu informieren

## 10.2.2 Instrumente der Ablauforganisation

Die Notwendigkeit zur systematischen Gestaltung von Abläufen ergibt sich aus dem Streben nach Effizienz und Qualität. Wenn jeder Mitarbeiter einfach abarbeitet, was gerade anfällt, dann hängen Aufwand, Ergebnis und Fehlerrate stark von den einzelnen Personen ab und unterliegen entsprechenden Schwankungen. In hart umkämpften Märkten mit eng kalkulierten Margen muss aber der Aufwand möglichst personenunabhängig budgetierbar sein; und **Qualitätsschwankungen** sind an sich ein Qualitäts**mangel**, der nicht nur unzufriedene Kunden, sondern in manchen Branchen sogar die Verweigerung resp. den Entzug von Betriebs- oder Produktionsbewilligungen zur Folge haben kann. Instrumente der Ablauforganisation sind daher auch obligatorische Bestandteile vieler Qualitätsmanagementsysteme.

Je wichtiger ein Prozess für den Erfolg der Unternehmung ist, und je häufiger er abgearbeitet wird, desto mehr lohnt es sich, seinen idealen Ablauf zu definieren. Um den tatsächlichen Ablauf an dieser Solldefinition auszurichten, müssen Standards (Sollwerte) für die relevanten Aktivitäten und deren Ergebnisse sowie für den Zeit- und Ressourceneinsatz bestimmt werden. Sollprozesse samt Standards sind den Mitarbeitenden in zweckmäßiger Form zu kommunizieren, und natürlich müssen positive und negative Abweichungen von den Standards erfasst und ausgewertet werden, wenn sie als Grundlage für laufende Verbesserungen dienen sollen.

**Streben nach Effizienz und Qualität**

**Sollprozesse und Standards**



Instrumente der Ablauforganisation basieren also immer auf einer (verbalen oder grafischen) Abbildung von Sollprozessen. Deren Formalisierungsgrad sowie Art und Umfang der Informatikunterstützung hängt vom konkreten Verwendungszweck – von der Natur der abzubildenden Prozesse – und vom jeweiligen Kontext ab. Im Sinne einer Übersicht werden im Folgenden standardisierte Arbeitsanweisungen, Prozessmodelle und Informatiksysteme mit entsprechenden Beispielen kurz dargestellt.

### Kontextabhängigkeit

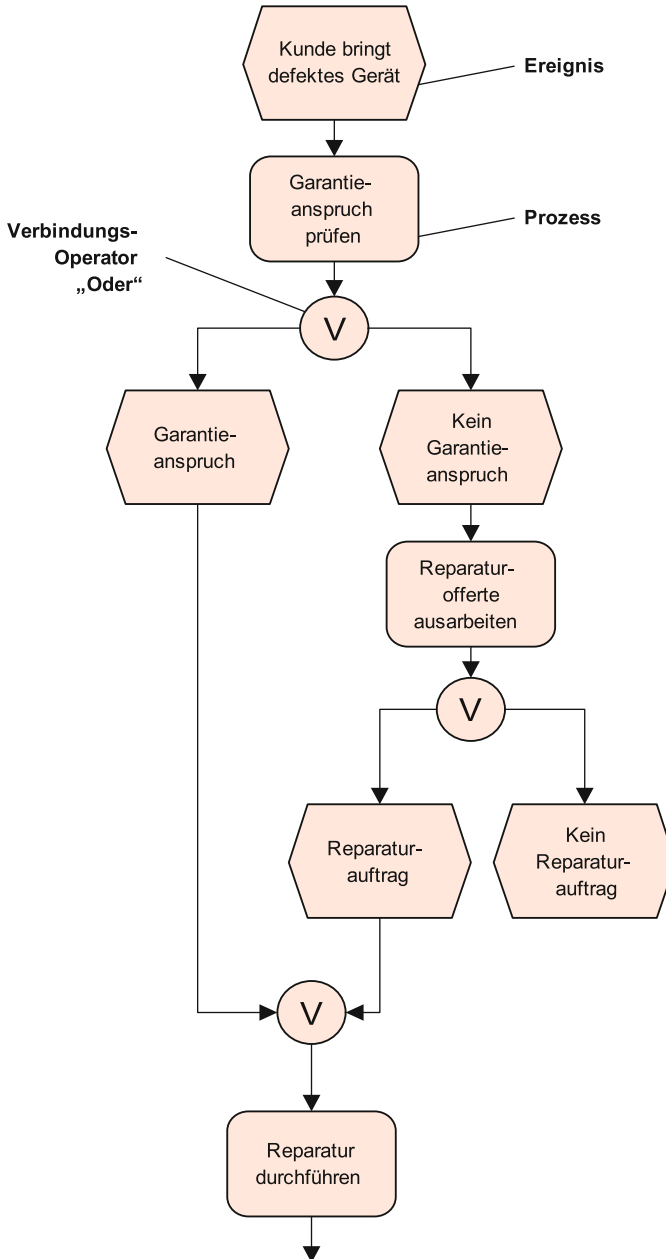
### »Standard Operating Procedures« (SOP)

**Standardisierte Arbeitsanweisungen.** Sich häufig wiederholende Abläufe, bei denen die Einhaltung von Vorgaben z. B. für Produktions- oder Kontrollverrichtungen wichtig ist, können in besonderen Dokumenten beschrieben werden. Solche standardisierte Arbeitsanweisungen (»Standard Operating Procedures«, SOP) enthalten eine genaue Bezeichnung des Geltungsbereichs, eine Beschreibung des zu regelnden Ablaufs sowie Angaben zur Verantwortung für Durchführungs- und Kontrollaktivitäten. Meist sind sie als Dokumente nach vorgegebenem Schema einheitlich gegliedert und mit einem Gültigkeitsdatum und einem Fälligkeitsdatum für die nächste Revision versehen. Stark verbreitet sind standardisierte Arbeitsanweisungen in der Fliegerei sowie in Laboratorien als unerlässliche Elemente von Qualitätszertifikaten wie »Good Laboratory Practice«, »Good Manufacturing Practice« etc.

### Abbildung eines Geschäftsprozesses

### Ereignisgesteuerte Prozesskette (EPK)

**Prozessmodelle.** Ein Prozessmodell ist eine formalisierte normative Abbildung eines Geschäftsprozesses. Es zeigt mit einer schematischen Grafik, oft ergänzt mit erläuterndem Text, die erforderlichen Aktivitäten und ihre Verkettung zu einem Sollablauf. Prominentes Beispiel dafür ist das ursprünglich aus der Informatik stammende Flussdiagramm (auch: Flow Chart), das in vielen Varianten für die Darstellung und Gestaltung von Geschäftsprozessen verwendet wird. Noch stärker formalisiert ist die Ereignisgesteuerte Prozesskette (EPK), die ebenfalls für die Entwicklung von Informationssystemen entwickelt worden ist. In ihrer einfachsten Form kommt sie mit nur drei Kategorien von Symbolen aus: Ereignisse, Aktivitäten und Verknüpfungsope-



■ **Abb. 10.4.** Beispiel für eine ereignisgesteuerte Prozesskette

ratoren (und, und/oder, entweder/oder, ■ Abb. 10.4). Die Grundidee besteht darin, dass jede Aktivität durch ein definiertes Ereignis ausgelöst wird, und dass jede Aktivität ein oder mehrere Ereignisse zur Folge hat. Dementsprechend wechseln sich in einer EPK Ereignisse und Aktivitäten jeweils ab. Eine wesentliche Stärke der EPK liegt darin, dass sie Prozessdarstellungen in ganz unterschiedlichem Detaillierungs- bzw. Aggregationsgrad zulässt und damit eine übersichtliche Abbildung auch hoch komplexer Abläufe ermöglicht.

**IT-Lösung****Produktionsplanungs- und Steuerungssysteme****Aufwand und Nutzen**

**Informatiksysteme.** Ein Informatiksystem ist zunächst eine Ressource, die zur Unterstützung von Arbeitsabläufen dient. Dementsprechend leiten sich seine Merkmale grundsätzlich aus den Anforderungen vorgängig definierter Geschäftsprozesse ab. In manchen Fällen ist es dennoch zweckmäßig und effizient, umgekehrt vorzugehen und die Betriebsabläufe der Funktionsweise einer etablierten Standard-IT-Lösung anzupassen. Dies kann beispielsweise für die Buchführung in kleineren und mittelgroßen Betrieben gelten; hier stehen heute Softwaresysteme zur Verfügung, deren kosequente Anwendung – inklusive notwendiger Anpassung der betrieblichen Abläufe – eine fachlich und gesetzlich korrekte Rechnungslegung weitgehend gewährleistet. Ähnlich können je nach Branche und Betrieb auch Produktions- und Logistikabläufe nach den Erfordernissen anerkannter Produktionsplanungs- und Steuerungssysteme gestaltet werden. In jedem Fall sind aber Voraussetzungen und mögliche Konsequenzen der betreffenden Lösung für die Unternehmung vorgängig genau zu klären.

Gegen die Gestaltung und Steuerung von Abläufen mit formalen Instrumenten wird häufig eingewendet, dass sie zu einer Bürokratisierung beitrage. Tatsächlich verlangt diese Art von Prozessmanagement nicht nur ein laufendes Überprüfen und Auswerten von Standards. Auch die Prozessdefinitionen und Sollwerte selbst müssen auf ihre Gültigkeit überprüft und bei Bedarf aktualisiert werden. Dieser Aufwand muss durch den Nutzen in Form von Effizienz- und Qualitätssteigerung der betreffenden Prozesse aufgewogen werden. Problematisch ist zudem die Möglichkeit, dass Mitarbeitende sich ausschließlich an formalen Vorgaben orientieren und damit den Sinnzusammenhang ihrer Arbeit aus den Augen verlieren. Das wirkt sich zum einen negativ auf die Motivation aus, zum anderen leidet darunter die Flexibilität gegenüber Störungen und unerwarteten Chancen. Auf diese Weise können Instrumente der Ablauforganisation im negativen Fall zu einer Erstarrung beitragen. Es ist daher wichtig, sowohl ihre Auswahl als auch die Einführung und Handhabung den Anforderungen und Möglichkeiten des Betriebs anzupassen und die Mitarbeitenden in allen Phasen angemessen einzubeziehen. Geeignete und gut eingeführte Instrumente werden von den Beteiligten auch als Chance erlebt, den Erfolg der eigenen Arbeit darstellbar zu machen und den eigenen Wirkungsgrad zu erhöhen.

### 10.2.3 Projektorganisation

---

**einmalige Vorhaben**

Im Leben einer Unternehmung gibt es immer wieder Vorhaben, die ihrer Natur nach – etwa weil es sich um besonders komplexe Fragestellungen oder innovative Ideen handelt – schlecht mit der bestehenden Organisation zu bewältigen sind, die aufgrund von Umfang oder Tragweite spezielle Strukturen und Abläufe erfordern. Handelt es sich um dauerhafte neue Aufgaben, wird man eine Reorganisation in Betracht ziehen; handelt es sich aber um ein einmaliges Vorhaben (beispielsweise eine große Investition, eine Diversifikation oder die Einführung einer neuen Technologie), kann es zweckmäßig sein, befristet eine auf dieses Vorhaben ausgerichtete Organisation einzurichten. In diesem Fall spricht man von Projektorganisation.

Grundsätzlich gilt auch für die Projektorganisation, dass Aufgaben, Arbeitsteilung, d. h. Strukturen und Abläufe klar definiert sein müssen (► Kap. 14 »Projektmanagement«). Insofern unterscheidet sie sich nicht grundsätzlich von anderen Organisationsformen. Allerdings gehören Konflikte zwischen Projekt- und Linienorganisation zum Alltag, denn Projekte beanspruchen Personen und oft auch andere Ressourcen und stehen damit häufig in Konkurrenz zu den Bedürfnissen der Routinegeschäfte. Außerdem überlagern die Projektführungsstrukturen zeitweise und teilweise das bestehende Organigramm, was zu Rollenkonflikten führen kann. So kann es vorkommen, dass eine Führungskraft innerhalb der Projektorganisation jemandem unterstellt ist, der in der Unternehmenshierarchie sonst tiefer positioniert ist. Damit in solchen Fällen unnötige, bisweilen lähmende, Kompetenzdiskussionen vermieden werden, ist es wichtig, der Projektführungsstruktur – natürlich nur die für projektbezogene Zusammenarbeit – den Vorrang vor der Unternehmenshierarchie zu geben.

**Vorrang der Projektorganisation**

## 10.3 Prinzipien der Organisationsgestaltung

Die Organisationsforschung hat bisher wenig allgemein gültige Gestaltungsprinzipien hervorgebracht. Welcher Ablauf oder welche Struktur einem Betrieb am besten entspricht, hängt von zu vielen Faktoren ab. Branche, Technologie, Betriebsgröße, geografische Verhältnisse und rechtliche Rahmenbedingungen sind dafür nur einige Beispiele. Was für eine bestimmte Organisation daher »optimal« bedeutet, lässt sich demnach nur unter dem Aspekten der Zweckmäßigkeit beurteilen. Dieses Urteil hängt nicht nur von objektiven Faktoren (wie den oben genannten) ab, sondern wird auch von kulturellen Aspekten bestimmt, die sich zudem im Zeitablauf durchaus ändern können. Ein Beispiel hierfür ist das Phänomen, dass als optimale Führungsspanne vor ca. 20 Jahren noch eine Zahl von 5–8 Mitarbeitern der Lehrmeinung entsprach, während heute 10–12 als normal gilt. Dennoch können einige formale Prinzipien formuliert werden, die grundsätzlich in jeder Organisation beachtet werden sollten. Auf der Grundlage organisationspsychologischer Erkenntnisse und aus dem soziotechnischen Organisationsverständnis leiten sich zudem einige konkrete, inhaltliche Prinzipien für die Aufgabengestaltung ab.

**Primat der Zweckmäßigkeit**

### 10.3.1 Formale Gestaltungsprinzipien

Als formale Prinzipien bezeichnen wir hier grundsätzliche, abstrakte Regeln für die Gestaltung von Organisationsstrukturen und -prozessen. Auch wenn es, abgesehen vom Primat der Zweckmäßigkeit, kaum allgemein gültige Organisationsprinzipien gibt, werden die folgenden drei Grundsätze kaum bestritten:

**Strucure follows process follows strategy.** Dieses Prinzip besagt, dass man bei der Organisationsgestaltung von der Strategie ausgehend zunächst die Prozesse definieren und erst dann die Strukturen festlegen soll. Dadurch wird

**von der Strategie ausgehend ...  
... Strukturen festlegen**

zum einen das Primat der Zweckmäßigkeit näher bezeichnet: Prozesse und Strukturen haben ausdrücklich der (Firmen- oder Geschäftsbereichs-) Strategie zu entsprechen, was natürlich voraussetzt, dass eine solche vorgängig hinreichend geklärt wird. Außerdem erhalten die Prozesse prinzipiell Vorrang vor den Strukturen.

Geschäftsprozesse sind so zu definieren, wie es einer optimalen Strategieumsetzung entspricht, und die Strukturen sind dann so zu setzen, dass sie einen möglichst reibungslosen Betrieb der Prozesse ermöglichen.

Nicht sinnvoll ist es demgegenüber, zunächst Strukturen zu fixieren – etwa nach persönlichen Anliegen einzelner Führungspersonen – und dann die Prozesse innerhalb dieses strukturellen Rahmens zu installieren. Der Preis dafür besteht in der Regel in einer suboptimalen Arbeitsteilung und damit in unnötigen Schnittstellen mit entsprechendem Koordinationsbedarf bzw. Abstimmungsproblemen. Freilich ist es im Unternehmensalltag nicht immer möglich, jede Prozessänderung mit einer Restrukturierung zu verbinden. Bisweilen kann es vernünftiger sein, bei der Prozessgestaltung Kompromisse zu machen, als die Organisation permanent in Unruhe zu versetzen (► Abschn. 10.5). Der Grundsatz der Zweckmäßigkeit ist insofern auch auf das Prinzip »Structure follows process follows strategy« selber anzuwenden.

### unerwünschte Schnittstellen

**Kohärenz und Konsistenz.** Organisieren als Gestaltung der Arbeitsteilung läuft immer Gefahr, Zusammenhänge zu übersehen und Widersprüche zu schaffen. So kann etwa die Reorganisation einer Abteilung zu unerwünschten Schnittstellen mit anderen Organisationseinheiten führen und damit die Zusammenarbeit erschweren, auch wenn sie abteilungsintern durchaus Verbesserungen bringt. Bei der Organisationsgestaltung gilt es daher nicht nur, die einzelnen Elemente möglichst widerspruchsfrei zu gestalten, sondern auch die Zusammenhänge zwischen diesen Elementen – d. h. zwischen den strukturellen Einheiten und Ebenen, zwischen verschiedenen Prozessen und zwischen Aufbau- und Ablauforganisation generell – im Auge zu behalten.

### Kongruenz von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung

**Kongruenzprinzip.** Dieses Prinzip verlangt, dass Verantwortung und Kompetenz (im Sinne von Ermächtigung) für alle Aufgaben deckungsgleich definiert sein müssen. Damit handelt es sich um eine Rollenforderung. Mit anderen Worten: Wer eine Aufgabe hat, muss sowohl die Verantwortung für ihre Erfüllung haben als auch die Ermächtigung, die dazu erforderlich ist. Verletzungen des Kongruenzprinzips treten im Führungsalltag häufig in Form mangelhafter Delegation auf (► Abschn. 13.1): Jemand erhält eine konkrete Aufgabe (beispielsweise eine Abteilung zu reorganisieren), notwendige Kompetenzen (etwa für die Änderung der betreffenden Arbeitsverträge) bleiben aber bei der vorgesetzten Person. Manchmal sind derartige Inkongruenzen auch bereits in der Organisationsstruktur, in den Abläufen oder in deren Kombination angelegt. Beispielsweise kann die Aufbauorganisation aus-

drücklich eine finanzielle Ergebnisverantwortung der Abteilungsleitenden vorsehen, während Prozessvorgaben für die Budgetierung und das Personalwesen gleichzeitig verhindern, dass die Verantwortlichen ihre wichtigsten Kostenarten ausreichend beeinflussen können.

Diese drei formalen Gestaltungsprinzipien verweisen aus unterschiedlichen Perspektiven auf ganz grundlegende Anforderungen an die Organisation: Sie soll in ihren Prozessen und Strukturen auf die Strategie ausgerichtet sein, sie soll ganzheitlich und möglichst widerspruchsfrei sein, und den einzelnen Aufgaben sollen kongruenten Rollen zugewiesen werden.

Anforderungen an die Organisation

### 10.3.2 Organisationspsychologische Gestaltungsprinzipien: Soziotechnische Aufgabengestaltung

Organisationspsychologische Prinzipien beziehen sich auf die inhaltliche Ebene der Organisationsgestaltung. Sie geben Hinweise, wie die Teilaufgaben innerhalb eines arbeitsteiligen Systems – die Aufgaben der einzelnen Organisationseinheiten und der darin arbeitenden Menschen – gestaltet werden sollen. Grundsätzlich gilt auch hier das Primat der Zweckmäßigkeit. Das bedeutet, die Bestimmung von Aufgaben kann nicht beliebig erfolgen, sondern hängt immer vom Zweck (»Primary Task«), von den Möglichkeiten und Rahmenbedingungen der Unternehmung ab. Allerdings können und müssen Teilaufgaben daraus nicht rein logisch abgeleitet werden. Was unter gegebenen Umständen als »gute« Aufgabengestaltung gilt, hängt vielmehr auch vom Betriebsverständnis und vom Menschenbild ab. Das Verständnis von Organisationen als soziotechnische Systeme impliziert, dass technische und soziale Aspekte in ihrer wechselseitigen Abhängigkeit verstanden werden. Demnach gilt es, die einzelnen Aufgaben nicht nur nach technisch-betriebswirtschaftlichen Erfordernissen, sondern gleichzeitig menschen- und teamgerecht zu gestalten. Die Arbeitspsychologie hat dazu Ziele und Gestaltungsmerkmale formuliert, die mit entsprechender Anpassung und Konkretisierung in jedem Betrieb anwendbar sind (■ Tab. 10.2).

Aufgabengestaltung

Organisationsverständnis und Menschenbild

Im Betriebsalltag werden häufig zuerst aus technischer und ökonomischer Sicht optimale Abläufe definiert; anschließend versucht man, die dazu passenden Aufgabendefinitionen abzuleiten. Organisationen, die so entstehen, können zwar funktional plausibel sein. Ob sie aber Motivation und Engagement der Mitarbeitenden fördern, ist eine andere Frage (► Abschn. 12.3 »Motivation«). Aufgaben, die unbesehen von technisch-ökonomischen Vorgaben abgeleitet sind, werden oft als Sachzwänge erlebt. Der Einzelne erfährt sich nicht als ursächlich für den Unternehmenserfolg und ist entsprechend wenig motiviert, Fähigkeiten und Engagement einzubringen. Dies ist von besonderer Bedeutung im Umgang mit unerwarteten Chancen oder Störungen: Planung bezieht sich immer primär auf den »Normalfall«, d. h. den störungsfreien Ablauf (vgl. Frei et al. 1993). Auch die Berücksichtigung abseh-

Auswirkungen auf Motivation

Tab. 10.2. Merkmale der soziotechnischen Aufgabengestaltung. (Adaptiert nach Ulich 2005, S. 202)

Gestaltungsmerkmal	Ziel/Absicht Vorteil/Wirkung	Realisierung durch ...
Ganzheitlichkeit	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Mitarbeiter erkennen Bedeutung und Stellenwert ihrer Tätigkeit</li> <li>– Mitarbeiter erhalten Rückmeldung über den eigenen Arbeitsfortschritt aus der Tätigkeit selbst</li> </ul>	... umfassende Aufgaben mit der Möglichkeit, Ergebnisse der eigenen Tätigkeit auf Übereinstimmung mit gestellten Anforderungen zu prüfen
Anforderungsvielfalt	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Unterschiedliche Fähigkeiten, Kenntnisse und Fertigkeiten können eingesetzt werden</li> <li>– Einseitige Beanspruchungen können vermieden werden</li> </ul>	... Aufgaben mit planenden, ausführenden und kontrollierenden Elementen bzw. unterschiedlichen Anforderungen an Körperfunktionen und Sinnesorgane
Möglichkeiten der Interaktion	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Schwierigkeiten können gemeinsam bewältigt werden</li> <li>– Gegenseitige Unterstützung hilft, Belastungen besser zu ertragen</li> </ul>	... Aufgaben, deren Bewältigung Kooperation nahe legt oder voraussetzt
Autonomie	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Stärkt Selbstwertgefühl und Bereitschaft zur Übernahme von Verantwortung</li> <li>– Vermittelt die Erfahrung, nicht einfluss- und bedeutungslos zu sein</li> </ul>	... Aufgaben mit Dispositions- und Entscheidungsmöglichkeiten
Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Allgemeine geistige Flexibilität bleibt erhalten</li> <li>– Berufliche Qualifikationen werden erhalten und weiterentwickelt</li> </ul>	... problemhaltige Aufgaben, zu deren Bewältigung vorhandene Qualifikationen erweitert, bzw. neue angeeignet werden müssen

**Eigenverantwortlichkeit als Erfolgsfaktor**

barer Sonderfälle und Ausnahmen reicht nicht, um die Vielfalt möglicher Probleme und Chancen im Betriebsalltag wahrzunehmen. Eine Organisation, die technische und menschliche Gestaltungskriterien in ihrem Zusammenhang versteht und anwendet, fördert die Orientierung am Sinn und Zweck des Betriebs und motiviert zur eigenverantwortlichen Nutzung von Handlungsspielräumen. In einem komplexen und dynamischen Umfeld liegt darin ein entscheidender Erfolgsfaktor.

**Projekt- und Veränderungsmanagement**

**10.4 Methoden der Organisationsgestaltung**

Bei der Organisationsgestaltung stellt sich nicht nur die Frage nach den Instrumenten und Prinzipien, sondern auch nach dem Vorgehen: Wo soll man ansetzen, wie kann man vorgehen, um eine Organisation auf neue oder sich ändernde Anforderungen auszurichten? Diese Frage wird auch in anderen Kapiteln dieses Handbuchs behandelt, insbesondere ► Kap. 14 »Projektmanagement« und ► Kap. 15 »Change Management«. Die hier vorgestellten Methoden sind dazu nicht als Alternativen, sondern als Ergänzung gedacht: Indem sie auf bestimmte Aspekte (z. B. Kundennutzen, Entstehung der Wertschöpfung oder Geschäftsrisiken) fokussieren, zeigen sie grundsätzliche betriebswirtschaftliche Zugänge zur Organisationsgestaltung. Je nach Problemstellung und Kontext ist die eine oder andere Methode zweckführend, und in der Regel wird man den (Um-)Gestaltungsvorgang als solchen in



Form eines Projekts bzw. im Rahmen eines umfassenden Change Managements durchführen. Bei den vorgestellten Ansätzen handelt es sich um eine Auswahl verbreiteter Konzepte, die keine Vollständigkeit beansprucht.

### 10.4.1 Prozessorientierte Methoden

Nach der Maxime »structure follows process follows strategy« liegt es nahe, bei der Organisationsgestaltung an den Prozessen anzusetzen. In diesem Zusammenhang gelten heute das »Business Process Reengineering« und die Wertkettenanalyse als etablierte Konzepte. Trotz ihrer recht unterschiedlichen Perspektiven ist ihnen die konsequente Ausrichtung auf das Primat der Prozessgestaltung gemeinsam.

etablierte Konzepte

#### Business Process Reengineering

Unter dem Titel »Reengineering the Corporation« haben Hammer und Champy (1994) eine radikale Ausrichtung der Organisation auf optimierte Geschäftsprozesse postuliert. Einen Geschäftsprozess definieren sie dabei als den kürzesten Weg zwischen einem Kundenbedürfnis und seiner Befriedigung. Nach ihrer Argumentation greift eine Verbesserung von Abläufen in bestehenden Strukturen zu kurz, weil Zeit- und Qualitätsverluste insbesondere beim Weiterreichen von Arbeiten bzw. Zwischenprodukten von Abteilung zu Abteilung entstehen. Optimiert man nur die Aufgabenerfüllung innerhalb der einzelnen Abteilungen, dann löst das die Probleme an den Schnittstellen kaum oder verschlimmert sie sogar. Demgegenüber sind sprunghafte Leistungsverbesserungen möglich, wenn man zunächst die Geschäftsprozesse nach Qualitäts- und Effizienzkriterien bestmöglich definiert und dann die Organisationsstrukturen so auslegt, dass sie dieses Prozessdesign voll unterstützen. So ist beispielsweise in einer nach Kundengruppen organisierten Unternehmung eine integrale Auftragsabwicklung durch ein Team möglich, während derselbe Auftrag in einer funktional gegliederten Struktur mehrere Abteilungen durchlaufen müsste.

Geschäftsprozess

Kritiker halten dem Reengineering häufig entgegen, bei den »optimalen Prozessen« handle es sich meist um reine Kostensenkungsmaßnahmen, die zudem praxisfern entworfen würden und sich dann entsprechend schlecht umsetzen ließen. Dennoch gilt heute als plausibel, dass es in dynamischen Marktverhältnissen zu entscheidenden Wettbewerbsvorteilen führt, wenn man seine Organisation konsequent auf optimierte Geschäftsprozesse ausrichtet. In diesem Sinne stellen Osterloh und Frost (1997) das Business Process Reengineering in einen weiteren betriebswirtschaftlichen Zusammenhang und kommen zum Schluss, dass eine dauernde, systematische Ausrichtung der Organisation auf ihre Kernprozesse (d. h. auf ihre strategisch wichtigsten Geschäftsprozesse) unabhängig von Betriebsgröße und Wirtschaftszweig immer mehr zur notwendigen Kernkompetenz von Unternehmungen wird.

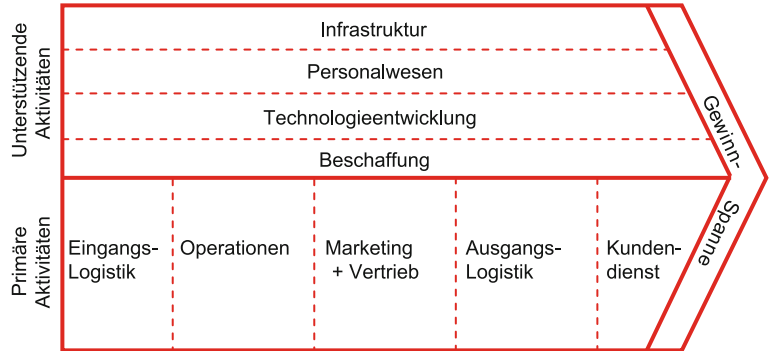
Prozessmanagement als Kernkompetenz

#### Wertkettenanalyse

Das Wertkettenmodell versteht eine Unternehmung als Bündel von Aktivitäten, die in unterschiedlichem Maße zur Wertschöpfung beitragen. Das Kon-

Wertschöpfungsbeiträge der Aufgaben

■ **Abb. 10.5.** Wertkette.  
(Nach Porter 2000, S. 66)



zept wurde von Porter (1985) zunächst als analytisches Instrument vorgestellt, mit dem die Ursachen von Wettbewerbsvorteilen untersucht werden können. Dazu werden die Aktivitäten in einer Unternehmung in Typen gegliedert (■ Abb. 10.5): Die primären Aktivitäten dienen unmittelbar der Herstellung und dem Vertrieb von Produkten bzw. Dienstleistungen; sie lassen sich in die Kategorien Eingangslogistik, Operationen, Marketing und Vertrieb, Ausgangslogistik und Kundendienst unterteilen.

Die unterstützenden Aktivitäten tragen indirekt zur Wertschöpfung bei, indem sie die primären Aktivitäten ermöglichen oder erleichtern; dazu gehören die Kategorien Unternehmensinfrastruktur, Personalwesen, Technologieentwicklung und Beschaffung. Die konkrete Ausgestaltung und Kombination dieser Aktivitäten ist je nach Wirtschaftszweig, Unternehmensorganisation und -größe, Strategie etc. ganz unterschiedlich. Die Analyse der einzelnen Wertaktivitäten, ihrer Beziehungen untereinander und ihrer Beiträge zur Wertschöpfung des Unternehmens hilft, Vor- und Nachteile gegenüber Mitbewerbern zu erkennen. Auf dieser Grundlage lassen sich dann Wettbewerbsvorteile systematisch aufbauen bzw. verstärken. Die Leitfrage dazu lautet: Was müssen wir tun und wie müssen wir uns organisieren, um insgesamt eine möglichst hohe Wertschöpfung zu möglichst geringen Kosten zu erreichen? Die Konsequenzen reichen von der Optimierung einzelner Aktivitäten (inklusive der Möglichkeit, sie auszulagern oder ganz darauf zu verzichten) über die Änderung ihrer Reihenfolge und Koordination bis hin zur Entwicklung ganz neuer Geschäftsmodelle. Entscheidend ist in jedem Fall, dass die Organisation nach dem Prinzip »structure follows process« so aufgebaut bzw. angepasst wird, dass sie die optimierte Wertkette bestmöglich unterstützt.

### Analyse der einzelnen Wertaktivitäten

### Wettbewerbsvorteile

## 10.4.2 Strukturorientierte Methoden

### Ausnahmen vom Grundsatz »structure follows process«

Trotz dem Grundsatz, dass die Strukturen an den Prozessen auszurichten seien, kann in bestimmten Situationen das Umgekehrte notwendig sein. Vor allem im Sinne der Risikobegrenzung drängt es sich bisweilen auf, a priori strukturelle Gestaltungsentscheide zu setzen und die Geschäftsprozesse dann innerhalb dieser Prämissen zu definieren. So wird beispielsweise mit der

Schaffung rechtlich eigenständiger Organisationseinheiten das Risiko vermindert, dass spezifische Branchen- oder Marktrisiken die Gesamtunternehmung gefährden. Oder es wird verhindert, dass bei schlechtem Geschäftsgang wichtige Vermögenswerte – etwa Immobilien – in Gefahr geraten. Auch die Änderung gesetzlicher Rahmenbedingungen kann Umstrukturierungen erforderlich machen. So hat die Verschärfung des Unabhängigkeitsgebots für Buchprüfer zahlreiche Treuhandunternehmen zu einer organisatorischen und rechtlichen Trennung von Buchführung und Beratung einerseits und Buchprüfung andererseits bewogen.

Einen Ansatz zur direkten Ableitung von Organisationsstrukturen aus strategischen Vorgaben stellt das entscheidungsorientierte Organisationskonzept dar (Frese 1998). Es geht davon aus, dass jede Arbeitsteilung bei den Beteiligten Autonomietendenzen auslöst und dementsprechend Abstimmungsbedarf schafft. Die Fähigkeit zur Begrenzung von Autonomiekosten bei möglichst geringen Abstimmungskosten wird als Koordinationseffizienz bezeichnet. Gleichzeitig wird in Betracht gezogen, dass Organisationsstrukturen sowohl Rahmen als auch Freiräume für das Verhalten der Mitarbeitenden definieren, und dass unterschiedliche Strukturmodelle unterschiedliche Anreize setzen, diese Freiräume wahrzunehmen. Die Fähigkeit einer Organisation, die Mitarbeitenden zu einer Nutzung dieser Freiräume im Sinne der strategischen Unternehmensziele zu bewegen, wird als Motivationseffizienz bezeichnet.

**entscheidungsorientiertes Organisationskonzept**

**Koordinationseffizienz**

**Motivationseffizienz**

Das Spannungsfeld zwischen Koordinations- und Motivationseffizienz bildet einen Rahmen, in dem Voraussetzungen und Konsequenzen unterschiedlicher Organisationsstrukturen in Bezug auf eine bestimmte Wettbewerbsstrategie auf allgemeiner Ebene gut diskutiert werden können.

Der vom entscheidungsorientierten Organisationskonzept postulierte unmittelbare Zusammenhang zwischen Strategie und optimaler Struktur scheint hingegen fraglich. Um sich Möglichkeiten einer optimalen Prozessgestaltung nicht unnötig zu verbauen, sollten daher strukturelle Prämissen nur aus triftigen Gründen und nur soweit unbedingt notwendig gesetzt werden.

### 10.4.3 Organisationsentwicklung

Die Organisationsentwicklung (OE) ist ein umfassender Ansatz, Strukturen und Prozesse zu verändern. Der ► Abschn. 15.2 geht darauf speziell im Kontext des Veränderungsmanagements ein. Hier zeigen wir kurz ihren organisationstheoretischen und ideengeschichtlichen Hintergrund auf. Die OE geht davon aus, dass sich Organisationen in einem dauernden Spannungsfeld zwischen bewahrenden und verändernden Kräften befinden. Als soziale Systeme werden sie von Normen und Werten, gemeinsamen Deutungsmustern und Gewohnheiten quasi zusammengehalten. In jeder Organisation – wie über-

**Veränderung von Strukturen und Prozessen**

**Veränderungen müssen für die Betroffenen denkbar sein**

**drei Phasen der Veränderung**

**Veränderungsbereitschaft wecken**

**Gestaltungsentscheide fällen**

**Partizipation**

haupt in jeder Gesellschaft – gibt es »Spielregeln«, die den Mitgliedern meist so selbstverständlich sind, dass sie kaum noch hinterfragt werden, ja oft gar nicht bewusst sind. Im bildlichen Sinne kann man von unsichtbaren Drehbüchern sprechen, die das Verhalten und auch das Denken ganz wesentlich bestimmen. Was im Arbeitsalltag einer bestimmten Organisation »normal« ist, ist den Mitgliedern implizit, also ohne dass man es jedes Mal aussprechen müsste, klar. Umgekehrt kann Ungewohntes, wie etwa alternative Strukturen oder Prozesse, geradezu unvorstellbar sein. Damit aber Veränderungen in einem soziotechnischen System machbar werden, müssen sie für die Beteiligten zunächst denkbar sein (vgl. Frei et al. 1993). Schon in den 1940er-Jahren hat Lewin in diesem Zusammenhang postuliert, organisatorische Veränderungen müssten über drei Phasen erfolgen: Zuerst gelte es, eine Organisation »aufzutauen«, dann könne man sie verändern, und schließlich müsse man sie »wieder einfrieren« (»refreeze«), um die neuen Strukturen und Prozesse zu stabilisieren:

»**Auftauen**«. Einer Veränderung muss aus der Sicht der Organisationsentwicklung eine Phase vorausgehen, in der Bestehendes infrage gestellt und die Veränderungsbereitschaft geweckt wird. Beschlüsse zur Einführung neuer Strukturen, Prozesse oder Führungsinstrumente führen im Unternehmensalltag nicht automatisch zu den gewünschten Verhaltensänderungen. Viele Organisationsprojekte scheitern, weil Gewohnheiten und Einstellungen im Arbeitsalltag unhinterfragt bestehen bleiben. Bisherige Verhaltensweisen bleiben erhalten, oder die Mitarbeitenden fallen nach vorübergehender Anpassung in gewohnte Muster zurück. Deshalb ist es nötig, systemverändernde Kräfte bewusst zu fördern. Konkret kann dies zum Beispiel im Rahmen der Zielklärung und der Ist-Analyse in frühen Projektphasen geschehen. Dabei werden Erwartungen geweckt, die den Verlauf und den Erfolg des Vorhabens ganz wesentlich beeinflussen, indem sie die Mitarbeitenden zu Einstellungs- und Verhaltensänderungen motivieren. Allerdings kann in dieser Phase auch der Ausgangspunkt für spätere Enttäuschungen gelegt werden. Nicht erfüllte Ziele und Hoffnungen können zur Ablehnung des betreffenden Projekts oder längerfristig sogar zu einer resignierten Einstellung gegenüber Veränderungen an sich führen. Auch deshalb verlangt die Organisationsentwicklung einen frühzeitigen und offenen Austausch zwischen den Beteiligten über Ziele und Vorgehen bei Veränderungen.

»**Verändern**«. Diese Phase umfasst die organisatorischen Maßnahmen im engeren Sinne, d. h. die Gestaltungsentscheide und die Einführung neuer oder veränderter Abläufe, Strukturen oder Führungsinstrumente. Die Organisationsentwicklung geht davon aus, dass diese Phase umso einfacher und erfolgreicher verläuft, je sorgfältiger die Organisation vorgängig »aufgetaut« worden ist. Wichtig ist allerdings, dass auch in der Veränderungsphase die vorher aufgebaute Partizipation weiter aufrechterhalten wird. Die Meinung, nachdem das Vorhaben nun von den Betroffenen mitgetragen werde, könne man die erforderlichen Maßnahmen einfach beschließen und durchsetzen, würde als Stilbruch erlebt und zu Enttäuschung und Widerstand führen.

»Wieder einfrieren«. Nach der Umsetzung organisatorischer Maßnahmen gilt es, die neuen Verhältnisse zu konsolidieren, d. h. sie bewusst zur neuen Routine zu verfestigen. Zum einen soll damit dem Problem vorgebeugt werden, dass das System wieder in seinen alten Zustand zurückfällt. Und zum anderen kommt darin auch die Einsicht zum Ausdruck, dass auf Phasen der Veränderung immer auch wieder Phasen der Stabilität nötig sind, in denen Aufmerksamkeit und Aktivitäten auf das eigentliche Geschäft und nicht auf dessen Veränderung gerichtet sind. Mit »wieder einfrieren« ist denn auch nicht ein Übergang in die Erstarrung, sondern eine Stabilisierung gemeint. Lewin nennt diesen Zustand ein quasi-stationäres Gleichgewicht (hier nach Frei et al. 1993).

Dieses Dreiphasenmodell gilt in der Betriebswirtschaftslehre nach wie vor als Basiskonzept der Organisationsentwicklung (OE). Von zentraler Bedeutung ist darin der Grundsatz, die Betroffenen zu Beteiligten zu machen und auf diese Weise zu Veränderungen zu kommen, die möglichst von allen mitgetragen werden. Die Gesellschaft für Organisationsentwicklung definiert OE dementsprechend als

»... längerfristig angelegten, organisationsumfassenden Entwicklungs- und Veränderungsprozess von Organisationen und der in ihnen tätigen Menschen. Der Prozess beruht auf Lernen aller Betroffenen durch direkte Mitwirkung und praktische Erfahrung. Sein Ziel besteht in einer gleichzeitigen Verbesserung der Leistungsfähigkeit der Organisation (Effektivität) und der Qualität des Arbeitslebens (Humanität).«  
(Zitiert nach Kieser & Ebers 2006, S. 153.)

Ganz im Sinne dieser umfassenden Definition wird heute vor allem in der Organisationsberatung ein breites Repertoire an partizipativen Methoden zur Veränderung von Institutionen verstanden. Gerade beim Thema Partizipation setzt allerdings auch die Kritik an der OE an. Zum einen wird das hohe Maß an Konsensorientierung kritisiert, das zu einer starken Erschwerung und Verlangsamung bis hin zur Lähmung von Veränderungsvorhaben führen kann. Zum anderen ist zu bedenken, dass das Bestreben, in der Aufbauphase die Betroffenen für die Mitwirkung zu gewinnen, (zu) hohe Erwartungen an die Mitbestimmungsmöglichkeiten wecken und dann entsprechende Enttäuschungen bewirken kann. Ein zentraler Erfolgsfaktor von OE-Projekten besteht somit zweifellos in einem reflektierten und differenzierten Umgang mit Mitsprache und Mitwirkung (► Kap. 15).

## 10.5 Organisation zwischen Stabilität und Flexibilität

Organisieren als Führungsaufgabe ist von einer grundsätzlichen Ambivalenz zwischen Stabilität und Flexibilität geprägt: Einerseits sollen die eben neu eingeführten Strukturen und Abläufe »tragfähig« oder »nachhaltig« sein, was auch bedeutet, dass sie für einen wenn auch unbestimmten Zeitraum tauglich und gültig bleiben sollen. Andererseits wird von Organisationen und ihren

Verhältnisse zur neuen  
Routine verfestigen

Basiskonzept der Organi-  
sationsentwicklung (OE)

Ambivalenz

Nachhaltigkeit vs. ...

**... Veränderung**

Mitgliedern eine hohe Fähigkeit und Bereitschaft zur Veränderung erwartet. In der Managementliteratur dominiert ganz offensichtlich das Thema Veränderung und Flexibilität. Stabilität bzw. das quasi-stationäre Gleichgewicht von Organisationen gerät demgegenüber leicht aus dem Blickfeld. Im Führungsalltag ist es freilich wichtig, im Auge zu behalten, dass Veränderungsprojekte zusätzliche Arbeit bringen, entsprechende Ressourcen binden und oft ein hohes Maß an Aufmerksamkeit beanspruchen. Das geht immer zu Lasten der Hauptaufgabe (»Primary Task«), nämlich der Produktion von Gütern oder Dienstleistungen. Der bewusste Umgang mit systemverändernden und -bewahrenden Kräften – wobei es auf beiden Seiten immer auch um Macht geht – ist daher ein zentrales Thema von Organisation und Führung überhaupt.

**bewusster Umgang mit systemverändernden und -bewahrenden Kräften****Bereitschaft zu Veränderungen****Flexibilität und Zukunftsfähigkeit**

Die Fähigkeit und Bereitschaft zu Veränderungen gilt heute als unbestrittene Notwendigkeit sowohl für Organisationen als auch für die in ihnen arbeitenden Individuen. Marktverhältnisse und Rahmenbedingungen wandeln sich immer schneller und fordern entsprechende Anpassungen, oder besser: vorausschauende Potenzialentwicklung. Inzwischen gehört es daher zu den selbstverständlichen Aufgaben von Führungskräften, Prozesse laufend auf Verbesserungsmöglichkeiten zu überprüfen, diese umzusetzen und bei Bedarf die dafür notwendigen Änderungen an der Organisationsstruktur vorzunehmen. Die Managementlehre unterstützt solche Bestrebungen mit einer Vielzahl an Konzepten, Modellen und Methoden (► Kap. 15). Dass Veränderungsvorhaben regelmäßig in Ziel- und Ressourcenkonkurrenz zu den eigentlichen Hauptaufgaben (»Primary Task«) stehen, wird dabei fast ausschließlich aus der Sicht des Veränderungs- und Projektmanagements thematisiert. Es finden sich zwar viele Ratschläge, wie man trotz der Last und der Beharrungstendenz des Tagesgeschäfts ein Veränderungsprojekt erfolgreich durchbringt – aber kaum Hinweise, wie man trotz zunehmender Belastung mit Veränderungsprojekten noch seine hauptsächliche Aufgabe erfüllen soll.

**Ressourcenkonkurrenz zu den eigentlichen Hauptaufgaben****Stabilität und Effizienz****Routine**

Vor dem Hintergrund permanenten Wandels erscheinen Routine und Stabilität auf den ersten Blick fast fragwürdig oder gar unzeitgemäß. Für die Effizienz von Abläufen ist es aber auch notwendig, dass man seine Aufgaben routiniert und möglichst störungsfrei abarbeiten kann. In gut eingespielten Prozessen sind die erforderlichen Aktivitäten und Verhaltensweisen für alle Beteiligten selbstverständlich, der Klärungsbedarf ist entsprechend gering und die Fehlerquote tief. Die Ökonomie spricht in diesem Zusammenhang von Skalenerträgen, d. h. von Vorteilen, die sich aus der gleichförmigen Abarbeitung großer Stück- oder Fallzahlen ergeben. In den Frühzeiten der Managementlehre, insbesondere im »Scientific Management« der 1930er-Jahre, galt daher der Optimierung der Routine die größte Aufmerksamkeit. Aber auch heute besteht der Zweck von Organisationsstrukturen und -prozessen darin, Arbeitsteilung und Koordination in einen stabilen, klaren Rahmen zu setzen und damit eine effiziente Arbeitsweise zu ermöglichen. Dauernde

**Skalenerträge**

organisatorische Veränderungen können daher ein Unternehmen in zweierlei Hinsicht überfordern: Erstens können die entsprechenden Projekte so viele Ressourcen und Aufmerksamkeit beanspruchen, dass die »Primary Task« zu kurz kommt, was bedeutet, dass Lieferbereitschaft und Qualität sinken. Zweitens können die Reorganisationszyklen zu kurz werden, sodass Strukturen und Prozesse schon wieder geändert werden, bevor sie ihre volle Leistungsfähigkeit entwickelt haben.

### Arbeitsteilung, Hierarchie und Macht

Sieht man Organisieren als Aufgabe zwischen systemverändernden und -bewahrenden Kräften, dann ist auf beiden Seiten auch dem Thema Macht Beachtung zu schenken. Macht ist an sich in jeder hierarchischen Struktur angelegt. Durch Arbeitsteilung und organisatorische Gliederung werden Teilaufgaben für die einzelnen Abteilungen und deren Führungskräfte zu Hauptaufgaben. Dies führt notwendigerweise zu Ziel- und Ressourcenkonflikten. So kann beispielsweise das Ziel der Einkaufsabteilung, Rohstoffe preisgünstig zu beschaffen, mit den Zielen der Finanzabteilung konkurrieren, die eine niedrige Kapitalbindung und dementsprechend tiefe Lagerbestände anstrebt. Der Geschäftsleitung kommt dann die Aufgabe zu, in solchen Konflikten zu entscheiden. Das kann je nach Betriebskultur autoritär oder konsensorientiert geschehen. Es liegt aber durchaus im Interesse der Unternehmung, den Aufwand für die Entscheidungsfindung durch einen hierarchischen Entscheid zu begrenzen. Analog verhält es sich bei Meinungsdivergenzen in organisatorischen Fragen. Im günstigen Fall trägt Macht daher zur Effizienz und Stabilität bei oder erleichtert die Realisierung notwendiger Veränderungen. Im ungünstigen Fall werden hingegen notwendige Entscheidungsprozesse auf eine Art oder in eine Richtung beeinflusst, die nicht dem Unternehmenszweck dient. Der Grund dafür kann in Fehleinschätzungen oder in eigenen Interessen der Macht ausübenden Personen oder Gruppen liegen. Organisieren bedeutet also immer auch, Machtverhältnisse zu gestalten. Und diese Aufgabe ist auch darum besonders anspruchsvoll, weil Macht in Organisationen nicht immer gut fassbar und die Entwicklung von Machtverhältnissen oft schwer absehbar ist. Das kommt auch in der Organisationssoziologie zum Ausdruck: Während die klassische Sichtweise Macht mit Weisungsermächtigung und Ressourcenzugriff in Verbindung bringt und sie somit **in den Strukturen selber** lokalisiert, weisen z. B. Crozier und Friedberg (1993) darauf hin, dass Macht in Organisationen gerade **zwischen den Strukturen** spielt, also in jenen Bereichen, die nicht formal geregelt sind (► Kap. 18, »Mikropolitik«). Bekannte Beispiele für dieses Phänomen sind Stabsstellen und Sekretariate, die sich bisweilen auch dort leicht durchsetzen, wo sie explizit über keine Weisungsermächtigung verfügen.

Organisation ist also immer eine Gratwanderung zwischen Systemveränderung und -stabilisierung. Dabei werden Machtverhältnisse (um-)gestaltet, die auch auf Prozesse und Ergebnisse des Organisierens zurückwirken. Dies stellt hohe Ansprüche an die Fähigkeit zur Reflexion und Selbstkritik von Personen, die sich als Entscheidungsträger oder Projektmitarbeiter mit Organisationsgestaltung befassen.

Überforderung durch  
Reorganisationshektik

funktionale Macht

dysfunktionale Macht

informelle Strukturen

Ansprüche an kritische  
Reflexionsfähigkeit von  
Führungskräften

## 10.6 Folgerungen für die Führungspraxis

Mit der Gestaltung von Strukturen und Prozessen wird in einer Unternehmung die Arbeitsteilung definiert und werden wichtige Voraussetzungen für die Koordination von Organisationseinheiten und Mitarbeitenden geschaffen. Organisation ist daher eine zentrale Führungsaufgabe, die wie andere Management- oder fachliche Aufgaben professionell erfüllt werden muss. Dazu stehen Konzepte, Instrumente und Methoden zur Verfügung. Allerdings entfalten diese ihren Nutzen häufig nicht einfach durch ihr Vorhandensein, sondern vor allem im Rahmen eines situativ passenden Erarbeitungs- und Umsetzungsprozesses. Beispielsweise ist eine Funktionsbeschreibung praktisch nutzlos, wenn sie mit dem Stelleninhaber nicht verbindlich abgesprochen und im Rahmen periodischer Mitarbeitergespräche vergewenigt und gegebenenfalls aktualisiert wird.

**Organisation als zentrale Führungsaufgabe**

**entscheidend ist die Qualität der Umsetzung**

**Professionalität im Organisieren**

**soziale Kompetenz und kulturelle Sensibilität**

Professionalität im Organisieren erfordert daher nicht nur die Kenntnis geeigneter Instrumente und Methoden, sondern auch soziale Kompetenz und kulturelle Sensibilität. Organisationsgestaltung findet schließlich nie »im leeren Raum«, sondern immer in einem sozialen Kontext statt. Soll eine Veränderung bestehender Strukturen und Prozesse gelingen, dann muss sie auf deren Verständnis basieren.

**hohes Maß an Reflexionsfähigkeit**

**Organisieren heißt immer auch Führen**

Selbst eine radikale Reorganisation wird in ihrem Verlauf und Ergebnis auch von den bisherigen Verhältnissen bestimmt. Nicht einmal die Gründung und der organisatorische Aufbau einer neuen Unternehmung ist in diesem Sinne voraussetzungslos: Alle Beteiligten, auch die Führungskräfte, bringen ihre berufs- und branchenspezifischen und gesellschaftlichen Erwartungen und Verhaltensmuster schon mit. Organisationsgestaltung beeinflusst also nicht nur die betriebliche Wirklichkeit, sondern wird umgekehrt auch von dieser und dem wirtschaftlichen und sozialen Umfeld beeinflusst. Das fordert von den Führungskräften ein hohes Maß an Reflexion der eigenen Vorstellungen, Ziele und Rolle im Kontext des Unternehmens. Wer beispielsweise davon ausgeht, dass Mitarbeitende auf Veränderungen grundsätzlich mit Widerstand reagieren, wird ganz anders vorgehen, andere Reaktionen erleben und andere Ergebnisse erzielen als jemand, der von den Mitarbeitenden auch Neugier, Lernbereitschaft und das Bedürfnis nach neuen Perspektiven erwartet. Jede organisatorische Maßnahme, jedes Organisationsinstrument vermittelt im Führungsalltag eine Beziehungsbotschaft. Jede organisatorische Regelung sagt nicht nur, was gefordert bzw. erwünscht ist, sie macht auch deutlich, was als regelungsbedürftig und was als selbstverständlich angesehen wird. Organisieren heißt daher immer auch Führen – ob dies ausdrücklich thematisiert wird oder nicht. Dementsprechend braucht man dafür zusätzlich zu geeigneten Organisationsmethoden und -instrumenten die gleiche Palette an Fähigkeiten und Erfahrungen, die für erfolgreiches Führen notwendig ist.



Organisieren bedeutet, Strukturen und Prozesse einer Unternehmung zu gestalten. Die Notwendigkeit zur Strukturgestaltung ergibt sich unmittelbar aus der Arbeitsteiligkeit: Die »Primary Task« der ganzen Unternehmung muss in bearbeitbare Teilaufgaben zerlegt und an verschiedene Organisationseinheiten und letztlich an einzelne Mitarbeitende delegiert werden. Dazu sind Organigramme und Funktionsbeschreibungen unentbehrliche Instrumente. Für die spezifische Abstimmung zwischen Organisationseinheiten oder hierarchischen Instanzen eignen sich Funktionendiagramme. Die Notwendigkeit der Prozessgestaltung folgt aus dem Streben nach Effizienz und Qualität. Vor allem in größeren Betrieben ist es unerlässlich, wichtige und häufige Abläufe klar zu definieren und die entsprechenden Aktivitäten mit standardisierten Arbeitsanweisungen, Prozessmodellen oder spezifischen Informatiklösungen zu steuern.

Grundsätzlich bemisst sich die Güte von Organisation an ihrer Zweckmäßigkeit bezogen auf Ziele und Situation eines Betriebs. Dementsprechend gibt es wenige allgemein gültige Prinzipien der Organisationsgestaltung. Weitgehend durchgesetzt hat sich das Prinzip »structure follows process follows strategy«, das den Geschäftsprozessen beim Organisieren Gestaltungspriorität einräumt. Unbestritten gelten auch das Prinzip der Kohärenz und Konsistenz sowie das Kongruenzprinzip von Verantwortung und Kompetenz. Erkenntnisse aus der Arbeitspsychologie und das soziotechnische Organisationsverständnis legen es überdies nahe, die Aufgabengestaltung nicht nur technisch-ökonomisch sinnvoll, sondern gleichzeitig menschen- und teamgerecht vorzunehmen.

Für die systematische Organisationsgestaltung stellt die Betriebswirtschaftslehre zahlreiche Methoden zur Verfügung, die entweder bei den Prozessen (z. B. »Business Process Reengineering« oder Wertkettenanalyse) oder bei den Strukturen (z. B. entscheidungsorientiertes Organisationskonzept) ansetzen oder, wie die Organisationsentwicklung, die Beteiligung der betroffenen Mitarbeitenden ins Zentrum stellen. Auch bei der Methodenwahl gilt das Primat der Zweckmäßigkeit, wobei es häufig sinnvoll ist, verschiedene Methoden zu kombinieren.

Mit der Gestaltung von Prozessen und Strukturen gestaltet man auch den Rahmen für Zusammenarbeit und Führung. Organisieren ist daher selber eine zentrale Führungsaufgabe, die systematisch und kulturbewusst wahrzunehmen ist, um das für den Unternehmenserfolg wichtige Gleichgewicht zwischen Stabilität und Flexibilität zu wahren.

#### ZUSAMMENFASSUNG

1. Was heißt »organisieren« und inwiefern ist es eine Führungsaufgabe?
2. Was hat die Anwendung von Organisationsinstrumenten – z. B. Funktionsbeschreibungen, standardisierte Arbeitsanweisungen – mit Führung zu tun?



#### FRAGEN ZUR VERTIEFUNG

3. Ist die Entwicklung hierarchischer Strukturen eine zwingende Folge jeder Arbeitsteilung?
4. Wie beurteilen Sie die in der Organisationsentwicklung postulierte Notwendigkeit des »Wiedereinfrierens« in Zeiten immer rascheren Wandels?
5. Welche Chancen und Probleme bietet die Wertkettenanalyse im Hinblick auf die soziotechnische Aufgabengestaltung?
6. In welchen Institutionen dürfte es besonders schwierig sein, die Maxime »structure follows process« durchzusetzen?
7. Weshalb ist es so schwierig, allgemeingültige Organisationsprinzipien zu formulieren?

## Literatur

---

- Crozier, M. & Friedberg, E. (1993). *Die Zwänge kollektiven Handelns: über Macht und Organisation* (Neuausg.). Frankfurt a.M.: A. Hain.
- Frei, F., Hugentobler, M., Alioth, A., Duell, W. & Ruch, L. (1993). *Die kompetente Organisation: Qualifizierende Arbeitsgestaltung – die europäische Alternative*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Frese, E. (1998). *Grundlagen der Organisation: entscheidungsorientiertes Konzept der Organisationsgestaltung*. Wiesbaden: Gabler.
- Hammer, M. & Champy, J. (1994). *Reengineering the corporation: a manifesto for business revolution*. New York, NY: Harper.
- Kieser, A. & Ebers, M. (2006). *Organisationstheorien* (6., erweiterte Aufl.). Stuttgart: Kohlhammer.
- Osterloh, M. & Frost, J. (1997). *Prozessmanagement als Kernkompetenz: wie Sie Business Reengineering strategisch nutzen können*. Wiesbaden: Gabler.
- Porter, M. E. (2000). *Wettbewerbsvorteile. Spitzenleistungen erreichen und behaupten* (6. Aufl.). Frankfurt/New York: Campus.
- Ulich, E. (2005). *Arbeitspsychologie* (6. Aufl.). vdf Hochschulverlag AG an der ETH Zürich.