

Organisationsgrundlagen: Bestimmungsfaktoren der Organisationsgestaltung (Dr. Konrad Schwan, 2008), s.a. Literaturliste Organisation

1. Passende versus modische Organisationsstruktur

Für die Gestaltung betrieblicher Organisationsstrukturen ergeben sich im Kontext mit den wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Umwelten der Betriebe allgemeine Tendenzen, die im Zeitablauf durch mehr oder weniger stark ausgeprägte Veränderungsprozesse beeinflusst werden. Die Organisationslehre reflektiert solche Entwicklungen in recht unterschiedlicher Art und Weise, sei es substantiell oder auch hinsichtlich der Raschheit der Reaktionen auf Veränderungen. Dadurch können zwischen den betrieblichen Realitäten und ihren Umwelten einerseits und den Aussagen der Organisationslehre andererseits teilweise sehr erhebliche Diskrepanzen entstehen. Beispielsweise werden in der Organisationslehre Gestaltungsmodelle mit hohem Formalisierungsgrad, ausgeprägter Differenzierung, tiefgegliederten Hierarchien und detailliertesten Instrumenten als aktuell dargestellt und als Lösungsansätze für Organisationen angeboten. Gleichzeitig wird jedoch ebenso der Standpunkt vertreten, dass die Komplexität und die Raschheit von wirtschaftlichen bzw. betrieblichen Veränderungen offene Organisationsstrukturen und entsprechend ausgeprägte Unternehmens- und Organisationskulturen erfordern. Die Widersprüche sind unübersehbar und, man staune, häufig in ein und derselben Fachpublikation eines Autors friedlich vereint zu finden, d.h. teilweise fehlen Plausibilitäten. Anders ausgedrückt, alte Versatzstücke der Organisationslehre werden unreflektiert übernommen und mit neuen Erkenntnissen falsch verknüpft. Oft eilt die Organisationslehre aber der Praxis vieler Betriebe auch um Jahre voraus, so beispielsweise bei organisationsrelevanten Themenbereichen der Personal- und Führungsarbeit, deren betriebliche Berücksichtigung oft dringend erforderlich wäre, aber kaum oder gar nicht, oft sogar mit rückläufiger Tendenz, geschieht. Umgekehrt erfolgen zahlreiche Entwicklungen zunächst bei einzelnen Betrieben und es kann sehr erhebliche Zeit dauern, bis diese schließlich in der Organisationslehre ihren Platz finden und zu organisatorischem Allgemeingut werden.

Die Organisationslehre findet in den angedeuteten Verhältnissen eines **wechselseitig mangelhaften Know-how-Transfers** eine ihrer Grenzen für die praxismgerechte Gestaltung betrieblicher Organisationsstrukturen, ebenso wie viele Betriebe große Probleme haben, zeitgemäße organisatorische Anregungen aufzunehmen und umzusetzen. Betriebliches Missmanagement mit all seinen fatalen Folgen kann viele Gründe haben, wesentliche liegen erfahrungsgemäß in Mängeln der Organisationsgestaltung.

Betrieben werden seit Jahren durch Beratungsfirmen ununterbrochen die Einführung „neuester“ Managementtechniken offeriert, und zwar oft mit äußerst professioneller Akquisition, gelegentlich auch mit dem zweifelhaften Anspruch unentbehrlicher Heilslehren. Die Botschaften und Angebote stoßen auf erstaunlich positive Resonanz, zeitweilig boomt die Beraterbranche geradezu. Verkauft werden primär **standardisierte Organisationsmodelle**, d.h. die Multiplizierbarkeit der Leistungsangebote steht im Vordergrund, **individuelle Lösungen sind zwar möglich, aber leider nicht die Regel**. Angebotene modische und standardisierte Organisationsstrukturen finden allerdings auch deshalb ihre Abnehmer, da die Verantwortlichen vieler Betriebe offenkundig nicht nur leichtgläubig sind, sondern erhebliche Schwierigkeiten haben, die für ihre Verhältnisse zweckmäßigen Organisationsanforderungen ausreichend zu formulieren und sich daher mit Instantprodukten zufrieden geben. Häufig werden auch die mit einem solchen Prozess der organisatorischen Meinungs- und Entscheidungsbildung verbundenen Anstrengungen und potentiellen Spannungen gescheut (s.a. *Bea/Göbel*, S.353f.). Eine betriebliche Organisationsgestaltung ohne das unbedingt notwendige Engagement der Verantwortlichen, Führungskräfte und Mitarbeiter kann kaum zu optimalen Ergebnissen führen und öffnet fragwürdigen, modischen und meist lediglich partiellen Rezepten der Organisation Tür und Tor. Das Management macht es sich zu leicht, verkennt seine undelegierbaren Funktionen, nutzt die wertvollsten betrieblichen Potenziale für

Veränderungen zu wenig, nämlich die Erfahrungen und das Können der eigenen Mitarbeiter, und verschüttet latente Veränderungsmotivationen. **Passende Organisationsstrukturen sind so schwerlich zu finden, geschweige denn zu realisieren.**

2. Diagnose und Konfigurationen

Die Organisationslehre hat verschiedenste Konfigurationen für Organisationsstrukturen entwickelt, die für die betriebliche Organisationsgestaltungen eine Fülle von Anregungen geben und daher von großer Bedeutung sein können. So unterschiedlich wie die betrieblichen Realitäten sind, werden auch die betriebsspezifischen Organisationslösungen sein müssen. Schlechte Organisationstheorien gehen allerdings häufig von idealen Verhältnissen ohne **organisatorische Anomalien** aus und präsentieren geschlossene Organisationsmodelle. Die Realität der betrieblichen Vielfalt, bei der **Anomalien die Regel und nicht die Ausnahme** sind, verlangt jedoch einen organisatorischen Rahmen, der für kreative und betriebspezifische Organisationslösungen und -gestaltungen Raum gibt. Anomalien können dann als betriebliche Besonderheit geschätzt werden. Es wird davon ausgegangen, dass eine kreative Organisationsgestaltung jene adäquate Form findet, die den tatsächlichen betrieblichen Bedürfnissen gerecht wird. *Mintzberg* spricht in diesem Zusammenhang sehr anschaulich von einem „Organisations-Lego“. Das Lego-Spiel ermöglicht in kreativer Art und Weise Anomalien in die Organisation zu integrieren, in dem die verschiedenen organisatorischen Bausteine entsprechend zusammengesetzt werden. Bei einem Puzzle-Spiel hingegen sind die Teile so zusammensetzen, dass letztlich ein vorgegebenes Bild entsteht, was in der Organisationstheorie dem geschlossenen Organisationsmodell entspricht (*Mintzberg*, 1991, S.261f.).

Der gute Organisator wird sich bei kritischen organisatorischen Punkten daher immer fragen müssen, ob er „Puzzle“ oder „Lego“ spielen möchte. Sollen organisatorische Elemente in richtiger Reihenfolge so zusammengesetzt werden, um bekannte Bilder zu schaffen, sprich Organisationen nach vorgezeichneten Organisationsmustern, oder sollen die Elemente zur Entwicklung neuer Bilder genutzt werden, d.h. sind kreative sowie innovative, flexible und betriebspezifische Organisationslösungen zu finden. Letzteres sprengt „ordentliche“ Kategorien und wird der Vielfalt betrieblicher Organisationsbedürfnisse mit allen ihren Anomalien gerecht. **So können passende Organisationsstrukturen erreicht werden.** Qualifizierten und erfahrenen Organisationspraktikern sind die verschiedenen Organisationsmodelle der Organisationstheorie mit ihren Vor- und Nachteilen vertraut und sie profitieren von diesen Kenntnissen für ihre eigenen Aufgabenstellungen. Sie wissen aber auch, dass man in der Realität solche Modelle in reiner Form weder antrifft, geschweige denn anwenden kann. Modelle sind gedankliche und zweifelsohne wichtige Konstrukte für die betriebliche Organisationsentwicklung, mit dem „Organisations-Lego“-Spiel können daraus gute betriebspezifische Organisationslösungen kreiert werden.

Konfigurationen als dauerhafte Strukturregelungen organisatorischer Modelle können als **diagnostisches Instrument der Organisationsgestaltung** einen sehr hohen Erkenntniswert haben. Jede Konfiguration weist bestimmte Charakteristika als Vor- oder Nachteil auf und ist aus verschiedenen organisatorischen Elementen zusammengesetzt. Die organisatorische Diagnose besteht nun darin, detailliert zu **prüfen, welche Charakteristika und welche organisatorischen Elemente für eine betriebspezifische Organisationsaufgabe am ehesten geeignet sind.** Erfolgt die Diagnose sorgfältig, enthält sie bereits wesentliche Teile des angestrebten und weiter zu verfolgenden Lösungsansatzes.

Bei der Diagnose und der Lösungssuche sind verschiedene **Fragen und Bewertungen** erforderlich, wie beispielsweise: Sind organisatorische Elemente widerspruchsfrei zu verknüpfen oder sind Kompromisse notwendig? – Gibt es organisatorische Teile eines Modells, welche in eine Organisationslösung nicht passen? – Entspricht die angestrebte Struktur in weitestem Maße den betrieblichen Verhältnissen und seinem Umfeld? – Wird die

Organisationslösung flexibel und anpassungsfähig sein? – Möchte man eher einen evolutionären oder revolutionären Weg der Organisationsentwicklung einschlagen?

Die Fragen gehen über strukturelle Merkmale hinaus, d.h. eine realitätsnahe und fundierte Diagnose schließt ebenso funktionale Aspekte ein, nämlich wie sollen betriebliche Ressourcen bestmöglich disponiert werden, welche Arten der Planung, des Vollzuges und der Kontrolle sind konkret zu wählen, wie können Organisationslösungen diese Funktionen wirksam unterstützen. Die Öffnung und Erweiterung des Organisationsbegriffes über instrumentelle Merkmale hinaus, wie vor allem die strukturellen und funktionellen Regelungsmechanismen, hin zu einer systemorientierten Betrachtungsweise der Organisation, hat natürlich auch das organisationsdiagnostische Spektrum erweitert und neue Fragenstellungen gebracht, wie beispielsweise: Wie interagieren die Elemente des Systems Organisation intern tatsächlich? – Welche Wechselwirkungen bestehen zwischen der Organisation und ihren spezifischen Umwelten? – Welche Inhalte und Zwecke werden mit der Vorstellung der Organisation als soziales System wirklich verbunden? – Welche Möglichkeiten der Bewältigung des Dilemmas zwischen organisatorischer Differenzierung und Integration stehen betrieblich zur Verfügung? – Wie können optimale Organisationsentscheidungen zu Stande kommen? – Wie sind ungeplante Prozesse zu organisieren? – Was kann unter ganzheitlicher Betrachtung der Organisation verstanden werden?

Letztendlich ist Schritt um Schritt eine **Organisationslösung** zu erarbeiten, die möglichst durch **Harmonie, Zusammenhalt und das Zueinanderpassen der einzelnen Teile** geprägt ist. Die substanzielle und methodische Offenheit sowie Sorgfalt der Diagnose erleichtert enorm die Lösungssuche. Die Quelle für beides liegt im Können, der Erfahrung sowie dem Wollen der Organisationsmitglieder einerseits, andererseits im Bemühen diese wertvollsten Potentiale zu aktivieren. Das Erarbeiten und Einführen einer passenden Organisationsstruktur ist anspruchsvoll und erfordert oft sehr viel Zeit. Das Ergebnis übertrifft aber mit Sicherheit jedes Fertigprodukt einer modischen Organisationsstruktur.

Die Abbildung 38 zeigt organisatorische Konfigurationen mit ihren Charakteristika und den wesentlichen organisatorischen Bauelementen und kann als eines der diagnostischen Hilfsmittel der Organisationsgestaltung eingesetzt werden.

3. Kontextfaktoren der Organisation: Situation, Alter, Größe, Technik, Umwelt und Macht

3.1 Situation und Relativität

Nach 1970 wurde in der **Organisationslehre** zunehmend ein **situativer Ansatz** verfolgt, der bis heute weiter entwickelt wurde und die Organisationslehre in weitem Maße bestimmt. Der Ansatz besagt, dass wenn keine der jeweiligen Situation entsprechenden betrieblichen Organisationsstrukturen geschaffen werden, eine Organisation bzw. ein Betrieb auf Dauer nicht bestehen kann. Der für den situativen Ansatz charakteristische **Organisationsdeterminismus** enthält drei **Prämissen**: Für jede Situation existiert nur eine adäquate Strukturform – Die Organisation kann die Situation nicht beeinflussen, sondern muss sich anpassen – Das Überleben einer Organisation hängt von der Erreichung ganz bestimmter Leistungsstandards ab (*Schertler, S.74ff.*).

Einerseits führt der situative Ansatz der Organisation zu einer offenen Systemperspektive, da er es ermöglicht, die Vielfalt der die betriebliche Umwelt bestimmenden Faktoren bei der Organisationsgestaltung einzubeziehen. Andererseits bewirkt der Determinismus des Ansatzes gleichzeitig eine starke Einschränkung der Offenheit des Organisationssystems. Daher muss der situative Ansatz unbefriedigend bleiben.

Konfigurationsmerkmale	Einfachstruktur	Maschinenbürokratie	Profibürokratie	Spartenstruktur	Adhokratie
Vorrangiger Koordinationsmechanismus	persönliche Weisung	Standardisierung der Arbeitsprozesse	Standardisierung der Qualifikationen	Standardisierung der Arbeitsprodukte	gegenseitige Abstimmung
Wichtigster Organisationsteil	strategische Spitze	Technostruktur	Betrieblicher Kern	Mittellinie	Hilfsstab (mit betrieblichem Kern in betr. Adhokratie)
Gestaltungsparameter					
Aufgabenspezialisierung	kaum Spezialisierung	viel horizontale und vertikale Spezialisierung	Viel horizontale Spezialisierung	gewisse horizontale und vertikale Spezialisierung (zwischen Sparten und Unternehmensleitung)	viel horizontale Spezialisierung
Ausbildung und Indoktrinationen	kaum Ausbildung und Indoktrination	kaum Ausbildung und Indoktrination	viel Ausbildung und Indoktrination	gewisse Ausbildung und Indoktrination (bei Spartenleitern)	viel Ausbildung
Verhaltensformalisierung	kaum Formalisierung, organisch	viel Formalisierung, bürokratisch	kaum Formalisierung, bürokratisch	viel Formalisierung (innerhalb der Sparten), bürokratisch	kaum Formalisierung, organisch
Gruppierung	gewöhnlich funktional	gewöhnlich funktional	funktional und marktorientiert	marktorientiert	funktional und marktorientiert
Größe der Einheiten	groß	groß unten, sonst klein	groß unten, sonst klein	groß (an der Spitze)	überall klein
Planungs- und Kontrollinstrumente	kaum Planung und Kontrolle	Aktionsplanung	kaum Planung und Kontrolle	viel Leistungskontrolle	eingeschränkte Leistungskontrolle (insbes. in adm. Adhokratien)
Kontaktinstrumente	wenig Kontaktinstrumente	wenig Kontaktinstrumente	Kontaktinstrumente in Administration	wenig Kontaktinstrumente	überall viel Kontaktinstrumente
Dezentralisation	Zentralisation	eingeschränkte horizontale Dezentralisation	horizontale und vertikale Dezentralisation	eingeschränkte vertikale Dezentralisation	selektive Dezentralisation
FUNKTIONEN					
Strategische Spitze	gesamte Verwaltungsarbeit	Anpassung, Koordination von Funktionen, Konfliktlösung	externe Kontakte, Konfliktlösung	strategisches Portefeuille, Leistungskontrolle	externe Kontakte, Konfliktlösung, gleichmäßige Arbeitsauslastung, Projektüberprüfung
Betrieblicher Kern	informelle Arbeit, kaum Ermessensfreiheit	routinemäßige, formalisierte Arbeit, kaum Ermessensfreiheit	qualifizierte, standardisierte Arbeit, viel individuelle Autonomie	Tendenz zur Formalisierung infolge Divisionalisierung	abgetrennt (in adm. Adh.) bzw. verbunden mit Administration informeller Projektarbeit (in betr. Adh.)
Mittellinie	unbedeutend	ausgebaut und differenziert; Konfliktlösung, Stabskontakte, Unterstützung vertikaler Abläufe	Kontrolliert durch professionelle Mitarbeiter, viel gegenseitige Abstimmung	Formalisierung der Spartenstrategie, Betriebsführung	umfassend, Trennung zum Stab verwischt; Beteiligung an Projektarbeit
Technostruktur	keine	ausgebaut zur Formalisierung der Arbeit	kaum	ausgebaut in Unternehmensleitung zur Leistungskontrolle	klein und mitten in Projektarbeit verwischt
Hilfsstab	klein	oft ausgebaut zur Reduzierung von Unsicherheit	ausgebaut zur Unterstützung der professionellen	Trennung zwischen Unternehmensleitung und Sparten	sehr ausgebaut (bes. in admin. Adh.), aber mitten in Projektarbeit

Konfiguration Merkmale	Einfachstruktur	Maschinen- bürokratie	Profibürokratie	Spartenstruktur	Adhokratie
			Mitarbeiter; maschinenbürokratische Struktur		verwischt
Hierarchie formaler Autorität	wichtig von oben nach unten	wichtig überall	unwichtig (außer beim Hilfsstab)	wichtig überall	unwichtig
System geregelter Abläufe	unwichtig	wichtig überall	unwichtig (außer beim Hilfsstab)	wichtig überall	unwichtig
Informelle Kommunikationswege	wichtig	unterbunden	wichtig in Administration	geringfügig zwischen Unternehmensleitung und Sparten	wichtig überall
Anordnung von Arbeitskonstellationen	keine	unwichtig, bes. auf unteren Ebenen	geringfügig in Sparten	unwichtig	wichtig überall (bes. in adm. Adhokratie)
Verlauf von Entscheidungsprozessen	von oben nach unten	von oben nach unten	von unten nach oben	aufgeteilt zwischen Unternehmensleitung und Sparten	gemischt, alle Ebenen
SITUATIVE FAKTOREN					
Alter und Größe	typisch jung und klein (erstes Stadium)	typisch alt und groß (zweites Stadium)	unterschiedlich	typisch alt und sehr groß (drittes Stadium)	typisch jung (op. Adh.)
Technisches System	einfach, nicht-regulativ	regulativ, aber nicht automatisiert, unkompliziert	nicht-regulativ, unkompliziert	aufteilbar, sonst typisch wie Maschinenbürokratie	sehr kompliziert, häufig automatisiert (in adm. Adh.); nicht- regulativ (in betr. Adh.)
Umwelt	einfach und dynamisch; manchmal feindselig	einfach und stabil	komplex und stabil	relativ einfach und stabil; diversifizierte Märkte (bes. Produkte und Dienstleistungen)	komplex und dynamisch; manchmal disparat (in adm. Adh.)
Macht	Kontrolle durch Spitzenführungskraft; häufig Unternehmer und Eigentümer in einer Person; nicht zeitgemäß	Kontrolle durch Technostruktur und externe Kontrolle; nicht zeitgemäß	Kontrolle durch professionellen betrieblichen Kern; zeitgemäß	Kontrolle durch Mittellinie; zeitgemäß (bes. in Industrie)	Kontrolle durch Experten; sehr zeitgemäß

* Die wesentlichen Gestaltungsfaktoren sind durch **Fettdruck** hervorgehoben.

Abb. 1: Konfigurationen der Organisation
(Quelle: Mintzberg, 1992, S.370f.)

Natürlich sind die jeweiligen Situationen für eine Organisation bestmöglich zu berücksichtigen, was jedoch weder Situationszwänge beinhalten muss, noch den Einsatz von organisatorischen Gestaltungsparametern verhindern kann. Dem Determinismus des situativen Ansatzes stehen ferner die Ergebnisse empirischer Forschungen entgegen, die regelmäßig zeigen, dass auch an den Situationen gemessene **suboptimale Organisationen** Betrieben eine **lange und erfolgreiche Existenz** ermöglichen und man zur Kenntnis nehmen muss, dass die strukturelle Gestaltung einer Organisation für den betrieblichen Erfolg lediglich indirekt und nur begrenzt verantwortlich ist. Die betriebliche Realität ist weitaus geringer durch Determinismus und Automatismen bestimmt, als der situative Ansatz der Organisationslehre annimmt.

Begreift man die **Organisation als eine strukturierte Gesamtheit menschlicher Beziehungen**, in der Leben statt Passivität herrscht, und die nicht nur durch situative Zwänge geformt werden, sondern die eine starke Prägung durch aktive und engagierte Menschen erfahren können, wird deutlich, dass der situative Ansatz der Organisation zu kurz greift. Trotz des großen Gewichtes situativer Zwänge für das Handlungssystem einer Organisation ist davon auszugehen, dass dadurch zwar die Entscheidungsmöglichkeiten der Verantwortlichen

begrenzt, aber nicht beseitigt werden. **Die interne Funktionsweise einer Organisation und ihre Reaktion auf Kontextfaktoren, auch Gestaltungsparameter genannt, sind daher viel stärker in ihrer Wechselwirkung und in unterschiedlichen Reaktionen und Beeinflussungen durch die Betriebe zu sehen** (s.a. *Crozier/Friedberg*, S.90ff.). Bestünde in der betrieblichen Realität tatsächlich ein Organisationsdeterminismus, wäre der Themenkreis Kontextfaktoren und Organisation von weit geringerer Relevanz für die Organisationsgestaltung. Zahlreiche empirische Untersuchungen, aber auch die laufenden Beobachtungen und Erfahrungen mit Betrieben zeigen ein umgekehrtes Bild, nämlich dass zwischen den Kontextfaktoren und den Organisationsstrukturen sowie -gestaltungen sehr wesentliche und beeinflussbare Wechselbeziehungen bestehen.

Der **Determinismus** des situativen Ansatzes der Organisationslehre würde nicht nur die **Entscheidungsfreiheit der Akteure** sehr stark **einschränken**, sondern verleiht dem Ansatz auch eine gewisse Beliebigkeit. Mit situativen Erfordernissen können Argumente leicht tabuisiert werden, d.h. es ist möglich, so genannte Sachzwänge in den Vordergrund zu schieben und Organisationsalternativen damit quasi auszuschneiden. Entscheidungsträger können sich damit der Mühe und Verantwortung entziehen, unerwünschte Organisationslösungen prüfen, geschweige denn übernehmen zu müssen. Der Determinismus des situativen Ansatzes trägt in sich somit auch eine erhöhte Gefahr der Entscheidungsmanipulation, die auch die Funktionen unternehmens- und organisationskultureller Werte und Normen relativiert und sinngebende Orientierungen substanziell aushöhlen und unglaubwürdig werden lassen kann. Ein Blick in die Praxis zeigt überdeutlich, dass kein zusätzlicher Bedarf an solcherlei Alibiargumentationen besteht, ganz im Gegenteil.

Ferner ist darauf hinzuweisen, dass die jeweils die Organisation bestimmenden **Situationen** in der Praxis durch eine **enorme Vielfalt und ständige Veränderungen** gekennzeichnet sind. Daraus resultieren zahlreiche Ungewissheiten, die eindeutige Schlüsse auf konkrete Organisationsgestaltungen sehr erschweren oder ausschließen. Der Organisationsdeterminismus des situativen Ansatzes erweist sich auch aus diesen Gründen als ein gedankliches Konstrukt, dem die Realität selten oder nie entsprechen dürfte. Die Ungewissheit führt zwangsläufig den Determinismus ad absurdum und ermöglicht alternative Entscheidungsvarianten für Organisationsgestaltungen.

Der Zusammenhang zwischen Organisationsstrukturen und ihrer Leistungsfähigkeit wurde vielfach empirisch untersucht und es zeigte sich, dass **organisatorische Effektivität auch von den Wechselbeziehungen zwischen den Kontextfaktoren abhängig** ist. Demnach erfordert eine effektive Gestaltung der Organisation eine gute Übereinstimmung zwischen den situativen Gegebenheiten und deren Entwicklungen sowie den Kontextfaktoren. Letztere sollten möglichst widerspruchsfrei gestaltet und ihrerseits wiederum mit den situativen Faktoren konsistent abgestimmt werden.

Für den Aufbau und die Entwicklung von betrieblichen Organisationen bestehen unterschiedlichste Gestaltungsparameter bzw. Kontextfaktoren. Folgende **besonders wichtigen Faktoren** sollen näher betrachtet werden: **Alter, Größe, Technik, Umwelt und Macht.** Die Ausführungen folgen im Wesentlichen *Mintzberg* und *Crozier* (s.a. *Mintzberg*, 1992, S.168ff.; *Crozier/Friedberg*, S.79ff.; *Schanz*, S.266ff.).

3.2 Alter, Größe und Technik

Für den **Kontextfaktor Alter** lässt sich tendenziell feststellen, je älter eine Organisation ist, desto formalisierter ist auch ihr Verhalten. Außerdem lassen sich aus Organisationsstrukturen häufig die Verhältnisse der Gründungszeit der Betriebe erkennen. Beispielsweise wurden Zusammenhänge zwischen dem Alter der Industrie, der Aufgabenspezialisierung und der Besetzung von Stabspositionen mit gut ausgebildeten professionellen Fachkräften empirisch nachgewiesen. Organisationen aus der Zeit vor der Einführung der Fabriken, beispielsweise

landwirtschaftliche Betriebe, Einzelhandelsgeschäfte u.Ä., tendieren vergleichsweise stark dazu, in der Organisation Familienmitglieder zu beschäftigen und Strukturen beizubehalten, wie sie für Handwerksbetriebe charakteristisch sind. Unternehmen der industriellen Gründerzeit hingegen tendieren dahin, fast ausschließlich angestellte Mitarbeiter zu beschäftigen und einen gewissen Bürokratismus zu pflegen. Professionelle Führungskräfte haben in solchen Betrieben meist die Eigentümer ersetzt.

Der **Kontextfaktor Größe** beeinflusst naturgemäß die Organisationsgestaltung besonders stark. Diese eigentlich nicht überraschende Tendenz ergaben auch zahlreiche Untersuchungen. Das Größenwachstum von Organisationen führt zu ihrer stärkeren strukturellen Differenzierung, wenn auch mit abnehmender Intensität und Wirkung. Mit zunehmender Organisationsgröße wächst teilweise die Homogenität der Aufgaben, was einerseits zur relativen Einsparung von Verwaltungspersonal führen kann. Die größere organisatorische Differenzierung und der gewachsene Umfang erfordern andererseits einen erhöhten Bedarf an Koordination und Kontrolle, verbunden mit erhöhtem Personalbedarf. Beide Effekte können sich kompensieren oder der eine bzw. der andere überwiegt, d.h. Aussagen über veränderte Personalaufwandrelationen im Zusammenhang mit dem Wachstum von Organisationen sind lediglich betriebsspezifisch möglich und ansonsten vage. Ferner gilt tendenziell, je größer eine Organisation wird, umso größer sind im Durchschnitt auch ihre Einheiten. Damit wächst die Zahl der Führungskräfte und häufig werden in der Folge der Organisation zusätzliche Funktions- bzw. Hierarchieebenen eingefügt. Schließlich wächst mit der Größe der Organisation auch tendenziell der Formalisierungsgrad in ihrem Verhalten, d.h. die betriebliche Bürokratie.

Die in einer Organisation eingesetzte **Technik** prägt deren Struktur in besonderer Weise. Ob beispielsweise eine Einzelfertigung, Prozessfertigung oder Massenfertigung erfolgt, bewirkt große organisatorische Unterschiede. Bei einem hohen Grad der Komplexität der Technologien steigt tendenziell die Zahl der hierarchischen Ebenen und damit der Personalstand auf der Leitungsebene. Überraschend ist allerdings, dass die mit der Technisierung verbundene Spezialisierung der Experten und der Manager einerseits und die Bürokratisierung der Strukturen andererseits sich häufig nicht in Bereichen der am weitesten entwickelten Technologien finden, sondern im Mittelfeld des Technisierungsgrades. Die Nutzung hochentwickelter Technologien erfordert häufig andere, d.h. offenere betriebliche Organisationsgestaltungen.

Beim **Übergang eines Betriebes von der Einzelfertigung über die Massenfertigung bis zur Prozessfertigung** wurden durch wegweisende empirische Studien folgende **Entwicklungen** tendenziell aufgezeigt: Die Leitungsspanne der Spitzenführungs-kräfte nahm zu – Die Leitungsspanne der mittleren Führungskräfte nahm ab – Das Verhältnis zwischen Führungskräften und Nichtführungs-kräften erhöhte sich und die Qualifikationen stiegen – Das Verhältnis zwischen Büro- und Verwaltungspersonal zur Belegschaft in der Produktion erhöhte sich – Die Zahl der Führungsebenen in den Produktionsabteilungen nahm zu. In den Firmen mit Massenfertigung war die Leitungsspanne der Führungskräfte auf der untersten Führungsebene am höchsten. Diese Firmen hatten auch den kleinsten Anteil an qualifizierten Arbeitskräften. Schließlich wiesen die Betriebe mit Massenfertigung eine bürokratische Struktur auf, während die Unternehmen mit Prozessfertigung und Betriebe mit Einzelfertigung eher organisch strukturiert waren.

Aus den Untersuchungsergebnissen über die **unterschiedlichen Fertigungstechniken** der Betriebe lassen sich folgende **allgemeine Tendenzen** ableiten: Je regulativer das technische System ist, desto formalisierter ist die betriebliche Arbeit und desto bürokratischer die Struktur der betrieblichen Kerntätigkeit. Umso komplizierter und undurchschaubarer die Techniken sind, je stärker sind die nicht-betrieblichen Strukturen ausgebaut und desto größer und professioneller werden die Hilfsstäbe, wächst deren selektive Dezentralisation und umso größer ist der Einsatz von Koordinierungsinstrumenten für die Arbeit solcher Stäbe. Generell tendieren Organisationen mit komplizierten technischen Systemen zu einem vergleichsweise hohen Anteil an Experten in verschiedenen Stabsabteilungen. Schließlich bewirken technische

Maßnahmen zur **Automatisierung** der betrieblichen Kernaufgaben einen Übergang von einer bürokratisch administrativen Struktur zu einer organischen Struktur.

Die Forschungen über den **Zusammenhang zwischen den Kontextfaktoren Technik und der Organisationsstruktur** waren stark formalisiert und auf quantitative Merkmale gerichtet. Durch statistische Korrelationen zwischen strukturellen und kontextuellen Variablen wurden modellhaft die Zusammenhänge der strukturellen Entwicklung von Organisationen in Abhängigkeit zur Technik zum Ausdruck gebracht. Durch die Methodik einer quantifizierenden Analyse war einmal die Wirklichkeit am leichtesten zugänglich, zum anderen jedoch die Untersuchungsergebnisse mit dem Nachteil einer lediglich statistischen Beschreibung behaftet (*Blau, 1955; Woodward, 1965, 1970*). Dadurch scheint es einmal notwendig, auf die begrenzte Aussagekraft der zweifellos wichtigen Forschungsergebnisse hinzuweisen, die qualitativ zu ergänzen wären. Die Aussagekraft wird zweitens durch die Rasanz der Entwicklung der Technik und deren Auswirkungen auf betriebliche Organisationsstrukturen eingeschränkt, die zukünftige Entwicklungen schwer einschätzbar machen.

3.3 Umwelt

Der **Kontextfaktor Umwelt** ist zunächst unbestimmt und zwingt nach den Ansätzen der situativen Organisationslehre als eine Gesamtheit unpersönlicher Faktoren und Merkmale der Organisation zwingend ihre Struktur auf. Die Organisation kann sich sozusagen nur noch anpassen. So die Theorie. Nun ist die Umwelt jedoch kein einheitliches und homogenes Gebilde, sondern vielmehr in großer Vielfalt fragmentiert, wobei einzelne Teile der Umwelt gegeneinander abgeschottet sind und an die Organisation unterschiedliche, mehrdeutige, widersprüchliche und fluktuierende Anforderungen stellen. Dadurch ergeben sich für die Beziehung zwischen Organisationen und ihrer Umwelt viele **Elemente der Unbestimmtheit**, die zwangsläufig **Freiheiten und Wahlmöglichkeiten** schaffen und damit einen zwingenden Determinismus ausschließen. Es kann auf die generelle Kritik am Determinismus des situativen Ansatzes der Organisationslehre hingewiesen werden, wie sie sich an anderer Stelle des vorliegenden Kapitels findet.

Anforderungen der Umwelt an Organisationen bleiben solange abstrakte Faktoren, bis ein **Akteur** sie in seine Entscheidungen einbezieht und für seine Strategien und Zwecke nutzt. Allein daraus ergibt sich eine gestaltbare Wechselbeziehung, die sich in unterschiedlicher Art und Weise auf die Organisationsstruktur auswirken kann. Diesem Zusammenhang entsprechen auch die relevanten empirischen Forschungen.

Spricht man von der **Umwelt** als Kontextfaktor der Organisation, so zählt zu ihr eigentlich **alles außerhalb der Organisation, sofern der letztere Begriff nicht in einem engen Sinne interpretiert wird**. Die Umwelt wird also beispielsweise durch das für den Betrieb erforderliche Know-how gebildet, die Art der Produkte, Kunden und Konkurrenten, die geographische Lage, das wirtschaftliche und politische Klima, die Bevölkerung, Infrastrukturen verschiedener Regionen usw.

Die **Umwelt einer Organisation kann stabil bis dynamisch sein** und sich diesbezüglich durch unterschiedlichste Entwicklungen verändern, beispielsweise durch eine instabile Politik, Veränderungen in der Kundennachfrage oder im Konkurrenzangebot, Änderungen der Beschaffungsmärkte, neue Technologien u.v.a.m. Der Grad an Stabilität der Umwelt wird von verschiedenen Betrieben auch verschieden empfunden, beispielsweise ob Leistungen planbar oder täglich neu zu disponieren sind. Die **Komplexität der Umwelt der Organisation kann einfach bis komplex sein**, beispielsweise gemessen an den Produkten und Leistungen eines Betriebes. **Märkte** können sich für eine Organisation als **integriert bis diversifiziert** darstellen, beispielsweise für ein Einprodukt-Unternehmen oder ein Handelsbetrieb mit unzähligen Angeboten auf verschiedensten Märkten. Schließlich kann die Umwelt einer Organisation aus deren Sicht **liberal bis feindselig** sein. Diese Hostilität der Umwelt zeigt sich beispielsweise an den Märkten, auf denen Leistungen leicht abzusetzen sind oder ein

extremer Wettbewerb stattfindet. Die Hostilität kann natürlich auch durch öffentliche Stellen, Gewerkschaften usw. beeinflusst sein.

Ausschlaggebend für Betriebe ist natürlich jene Umwelt, die sich auf die Gestaltung der Organisationsstruktur auswirkt, d.h. jede Organisation hat ihre eigene bzw. betriebspezifische Umwelt, die sie selbstreferenziell wählt (s.a. Punkt 8.3.1/Einige Grundlagen). Dabei ist nicht die Umwelt als solche primär entscheidend, sondern die Fähigkeit der Organisation, mit dieser Umwelt umzugehen, sie vorherzusagen, zu verstehen, ihrer Vielfalt Rechnung zu tragen und entsprechende Veränderungen zu initiieren und umzusetzen. Betriebe und Organisationen haben es dabei regelmäßig mit **multiplen Umwelten** zu tun, wie beispielsweise Beschaffungs- und Absatzmärkte, und zwar in unterschiedlichsten Kombinationen und der Notwendigkeit, die relevanten Umwelten einigermaßen sinnvoll zu verknüpfen, auch wenn die vielfältigen Anforderungen teilweise für die Organisation widersprüchlich sind.

Sind für einen Betrieb die **Umwelten stabil**, kann sich die Organisation als wenig gestörtes System **Verfahren** wählen, die **weitgehend standardisiert geregelt** werden können. Ist ein Betrieb hingegen mit ungewissen Einkaufsmärkten, wechselnder Kundennachfrage, hoher Mitarbeiterfluktuation, unsicheren politischen Verhältnissen, rasch ändernden Technologien konfrontiert, also wenn er mit **instabilen Umwelten** zu rechnen hat, verlangt dies andere Organisationsgestaltungen. Generell gilt, **je dynamischer die Umwelt ist, desto organischer sind die betrieblichen Strukturen** bzw. sollten es sein.

Umwelten können sehr komplex, aber stabil sein, beispielsweise dann, wenn eine sehr schwierige Aufgabe zu erfüllen ist, deren Wahrnehmung nicht unter Zeitdruck steht. Komplexe Umwelten haben auf die Organisationsstruktur einen anderen Einfluss als **stabile bzw. dynamische Umwelten**. Letztere Merkmale berühren vor allem den **Bürokratisierungsgrad** einer Organisation, die **Komplexität** hingegen beispielsweise die **Dezentralisierung, Selbstorganisation** und **horizontale Integration** der Organisation. Bürokratisierung und Dezentralisierung beinhalten unterschiedliche Koordinationsmechanismen. Ermöglicht eine stabile Umwelt Standardisierungen, erfordert die hohe Umweltkomplexität intensive Abstimmungsprozesse. Die Abbildung 2 zeigt diese Zusammenhänge.

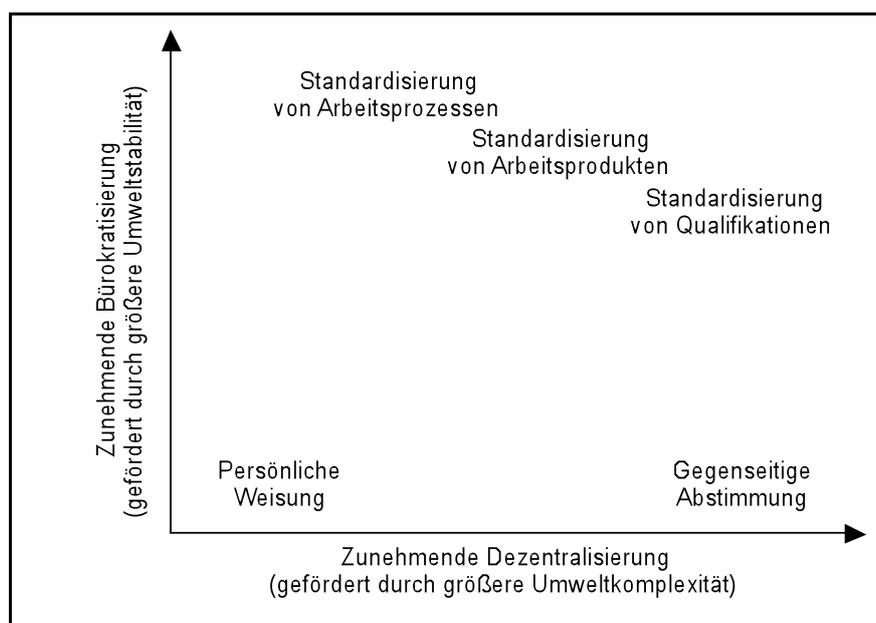


Abb.2: Koordinationsmechanismen mit zunehmend dezentralisierender bzw. bürokratisierender Wirkung (Quelle: Mintzberg, 1992, S.190)

Nun ist es natürlich möglich, dass **Umwelten komplex und dynamisch oder einfach und stabil** sind. Auch solche Kombinationen, und Mischformen davon, werden sich tendenziell in Organisationsgestaltungen niederschlagen. Diese Zusammenhänge zeigt u.a. die Abbildung 39. Ferner gilt grundsätzlich: **Einfachheit und Stabilität von Umwelten führen tendenziell zu zentralisierten Organisationsstrukturen, Dynamik und Komplexität hingegen zu dezentralisierten Strukturen.**

Betriebliche Umwelten können sich in ihrer **Marktdiversität** unterscheiden, wobei generell gilt, **je diversifizierter die Märkte** eines Betriebes sind, desto größer ist die **Tendenz, die Organisationseinheiten nach Märkten zu gruppieren**. Diversifikation führt zur Divisionalisierung, also zur Bildung von Sparten. Wenn es die jeweiligen Größenverhältnisse zulassen, werden tendenziell hierarchisch hoch angesiedelte Organisationseinheiten mit beträchtlichen Entscheidungsbefugnissen geschaffen, insbesondere hinsichtlich der Marktbearbeitung. Der Spartenbildung können jedoch betriebseinheitliche technische Systeme oder andere kritische Faktoren, zum Beispiel Einkaufsmärkte entgegenstehen, die zur zentralen Wahrnehmung von Funktionen führen und das Spartenprinzip einschränken bzw. zu einer organisatorischen Mischstruktur führen.

Sind betriebliche **Umwelten** durch eine **stark ausgeprägte Hostilität** gekennzeichnet, so tendiert die Organisation zu einer **vorübergehenden Zentralisierung** ihrer Struktur. Auf Feindseligkeiten aus der Umwelt muss ein Betrieb mit schnellen, gut koordinierten und direkten Maßnahmen reagieren. Durch eine zentrale Organisation kann das am ehesten gesichert werden. Vor allem bei existentiellen betrieblichen Krisensituationen wird man möglichst viele Machtbefugnisse vorübergehend zentralisieren, um überleben zu können, auch dann, wenn ansonsten dezentralisierte Organisationsstrukturen für den Betrieb zweckmäßiger sind.

Disparitäten in den betrieblichen Umwelten sind durchaus die Regel und veranlassen Organisationen zu selektiven Anpassungen, die sowohl dezentraler wie zentraler Natur sein können, entscheidend sind die jeweiligen unterschiedlichen Arbeitskonstellationen. Die **Differenzierung der Organisation** aufgrund von Disparitäten in der Umwelt kann sowohl **vertikal als auch horizontal** erfolgen. Eine Organisation kann beispielsweise gleichzeitig in verschiedenen Bereichen und auf unterschiedlichen Funktionsebenen eine zentrale und dezentrale Struktur haben.

3.4 Macht

Der **Kontextfaktor Macht** ist mit der **strukturellen Organisation unauflöslich verbunden**, da durch die Organisation Machtbeziehungen geschaffen und deren Dauer begründet werden sollen, wobei wiederum die **Machtmöglichkeiten** durch **Freiräume des Handelns** bestimmt werden. Durch Strukturen und Regeln werden die Bereiche bestimmt, in denen Machtbeziehungen und deren jeweilige Gestaltung vorgesehen sind. Die **Quellen der Macht** und die **organisatorische Machtverteilung** sind vielfältig und beruhen beispielsweise auf **Weisungs- und Entscheidungsbefugnissen**, deren Umfang durch die **Bedeutung der Aufgabe oder eines Funktionsbereiches** bestimmt ist. Arbeitsteilige Aufgabenerfüllungen erfordern eine unterschiedliche Ausstattung organisatorischer Einheiten mit **Informationen**, auch das ist eine Quelle und Form der Machtverteilung, die wiederum davon bestimmt wird, ob eine Stelle Informationen selbst beschaffen und generieren kann, was eine erhöhte Unabhängigkeit schafft, oder lediglich Informationen erhält, um sie weiterzuleiten. Machtrelevant ist ebenso, mit welcher Intensität Mitarbeiter einer Stelle über die Koordination und Verteilung von **Ressourcen** disponieren können und welche Mitwirkungsmöglichkeiten dabei für andere betriebliche Bereiche organisatorisch festgelegt sind. Die organisatorischen Machtverteilungen werden für einzelne Organisationsmitglieder auch durch ihre **Qualifikationen und betriebliche Sozialisation** bestimmt, beispielsweise durch ein

ausgeprägtes Vertrauensverhältnis zu den Betriebseigentümern. Die organisatorische Machtverteilung erfolgt primär über den formalen Weg der **Übertragung der an die Position gebundenen Autorität** und der damit verbundenen Aufgaben und Kompetenzen, sei es als Linien- oder Stabsautorität. Die **personale Machtgrundlage** ergibt sich aus den **persönlichen Eigenschaften** des Organisationsmitgliedes und seinen Chancen, positionsunabhängig auf Dritte Einfluss auszuüben. Die positionsgebundene Autorität wird etwas abwertend als „Amtsautorität“ bezeichnet, die durch individuelle Eigenschaften begründete Autorität als „natürliche oder persönliche Autorität“ (s.a. *Staehe*, S.416f.; *Lueger*, S.168ff.).

Durch **organisatorische Zonen der Ungewissheit** der Machtverteilung werden für Einzelne und Gruppen **potentielle Freiräume** geschaffen, in denen sich zusätzliche Machtbeziehungen entwickeln können und sich dann die Frage stellt, ob und in welcher Weise dadurch die Leistungsfähigkeit der Organisation beeinflusst wird.

Die **Organisation reguliert** somit in weitem Maße den Ablauf der **Machtbeziehungen und macht damit das Verhalten der Organisationsmitglieder bis zu einem gewissen Grade vorhersehbar**. Ob und wie weit Machtbeziehungen genutzt werden, hängt natürlich stark vom Willen der Einzelnen ab sich der entsprechenden Möglichkeiten zu bedienen und Mittel einzusetzen. Dabei ist zu bedenken ist, dass die Möglichkeiten und Mittel weder gleichermaßen relevant noch mobilisierbar sind, um bestimmte Ziele zu verfolgen. Die Machtquellen haben somit unterschiedliches Gewicht.

Folgende weitere **Machtquellen** in einem Betrieb bzw. einer Organisation sind zu nennen: Besitz einer nur schwer ersetzbaren funktionalen Fähigkeit oder Spezialisierung – Beziehungen zwischen der Organisation und ihrer Umwelt – Art und Weise des Ablaufes der Kommunikation und Informationsflüsse zwischen organisatorischen Einheiten und Organisationsmitgliedern – Benutzung organisatorischer Regeln.

Die **Nutzung der einzelnen Machtquellen** ist tendenziell mit **Besonderheiten** verbunden. Wer beispielsweise über besondere **Fähigkeiten oder Spezialkenntnisse** verfügt, wird vergleichsweise gute Chancen haben, Vorteile und Privilegien aushandeln zu können. Die **Beziehungen zwischen der Organisation und ihrer Umwelt** sind regelmäßig durch Ungewissheiten gekennzeichnet, die einem erfolgreichen Vermittler und Interpreten der Verhältnisse eine starke Machtposition vermitteln können. Bei **Kommunikationen und Informationen** liegen die Machtmöglichkeiten auf der Hand, nämlich die Art und Weise wie Informationen weitergegeben werden, sei es verzögert, gefiltert, geschönt u.v.a.m., da dadurch die Handlungsfähigkeit des Empfängers stark beeinflussbar ist. Verfügt der Empfänger über für die Gegenseite wichtige Informationen, kann er natürlich versuchen Gegenstrategien zu praktizieren und damit einen Machtausgleich anstreben.

Bei den organisatorischen Regeln für die Machtausübung besteht ein interessantes **Paradoxon**. Die organisatorischen Regeln sollen im Prinzip Ungewissheiten der Machtausübung ausschalten. Da dies jedoch nie vollständig gelingt, schaffen sie gerade dadurch jene neue Ungewissheiten, deren Spielraum eigentlich eingeschränkt und damit Verhaltensweisen von Organisationsmitgliedern bestimmt werden sollten. Dadurch entstehen aber neue Freiräume für neue Machtbeziehungen.

Ferner sollte nicht vergessen werden, dass **organisatorische Regeln** zwar einen **Mitarbeiter einschränken, gleichzeitig aber oft dessen Vorgesetzten auch binden** und dann die **Regeln zu einem Schutz für den Mitarbeiter werden** können. Die Machteinschränkung kann mittelbar so zu einem wirksamen Hebel der Macht des Mitarbeiters werden. Da erfahrungsgemäß für gute Ergebnisse mehr getan werden muss, als Regeln einem Mitarbeiter vorschreiben können und letztlich der Vorgesetztererfolg an den Ergebnissen seines Verantwortungsbereiches und damit auch an den Leistungen seiner Mitarbeiter gemessen wird, gerät dieser in der Praxis rasch in eine schwache Position, insbesondere wenn einer oder mehrere Mitarbeiter das Regelwerk gegen ihn aktivieren, d.h. ihre Möglichkeiten zur Gestaltung von Machtbeziehungen nutzen. „Dienst nach Vorschrift“ ist beispielsweise ein

Machtinstrument von Mitarbeitern, um Einfluss auf das Handeln ihres Vorgesetzten auszuüben. Auch wenn der Vorgesetzte Gegenstrategien zum Ausgleich einer solchen Situation entwickeln kann, ist unbestreitbar, dass die **gegenseitigen Machtbeziehungen auch zu gegenseitigen Abhängigkeiten** führen (*Countervailing of Power; Galbraith*).

Die **Mittel sozialer Machtanwendung zur Beeinflussung von Organisationsmitgliedern** eines Betriebes sind vielfältig und diffizil. Macht kann durch Belohnung, Zwang, legitimierte Positionsmacht, Identifikation, Expertentum und Informationsmacht ausgeübt werden. Die **Machtmotive** mögen unterschiedlich sein und die vielfach negative Belegung des Begriffes Macht hat sicher auch solche Gründe, die Instrumente gegen einen Missbrauch betrieblicher Macht erfordern. Dennoch, **Management ohne Macht ist nicht vorstellbar**, auch wenn man das Wort Macht glaubt meiden zu müssen und euphemistisch vom „Gestaltungsbedürfnis des Managers“ spricht (s.a. *Wottawa/ Gluminski*, S.130ff.; *Staehe*, S.324ff.).

Die betriebs- bzw. organisationsinternen Machtbeziehungen nehmen zweifellos formal und informal auf die Gestaltung der Organisationsstruktur wesentlichen Einfluss. Der **Kontextfaktor Macht wirkt** auf diese jedoch **auch betriebsextern** ein, und zwar insbesondere durch verschiedene Formen der Kontrolle. Zahlreiche Untersuchungen in öffentlichen und privaten Organisationen haben ergeben, **je größer die von außen auf die Organisation ausgeübte Kontrolle ist, desto zentralisierter und formalisierter gerät tendenziell ihre Struktur**. Die externen Kontrollen können beispielsweise durch Eigentümer der Organisation erfolgen, ebenso aber auch durch Kreditgeber, Hauptabnehmer, außerbetriebliche Arbeitnehmervertreter, Lieferanten, Schuldner u.Ä. Kontrollen von außen führen meist zu einem **verstärkten Einsatz von Regeln und Vorschriften sowie zu einer Verlagerung von Entscheidungen und Verantwortlichkeiten auf höhere Hierarchieebenen**. Kontrollen werden in der Praxis häufig dadurch effektiert, dass einmal der Geschäftsführer oder Vorstandsvorsitzende für die Aktionen der Organisation verantwortlich gemacht wird und zum Zweiten klar definierte Standards als Maßstab für die Kontrolle vorgegeben werden. Die dadurch ausgelöste Zentralisierung und Formalisierung der Organisation, gesteigerte bürokratische Umsicht und übertriebene Vorsicht können so zu Lasten unternehmerischen Verhaltens induziert werden. Bei Tochterfirmen von Konzernen können beispielsweise externe Vorschriften und Kontrollen die Autonomie einer Organisation derart einschränken, dass von einer eigenständigen Betriebsführung kaum noch gesprochen werden kann. Häufig werden die **Geschäftsbeziehungen auf Märkten reglementiert**, wie die Einführung einer Einkaufspflicht bei Schwesterunternehmen, oder das Tochterunternehmen muss Organisationsmittel einführen, die nicht benötigt werden und zu einer Bürokratisierung der Organisationsstruktur führen, wie die Einführung von Organigrammen, Stellenbeschreibungen, Planungsunterlagen u.v.a.m. Letztlich kommt es dadurch zu einer ausgeprägten **Abtretung von Machtbefugnissen an die externe Kontrollinstanz und damit zu möglicherweise tiefgreifenden Veränderungen in der Organisationsstruktur**, und zwar ohne Rücksicht auf die Bedürfnisse innerhalb der Organisation. Solche Tendenzen können letztlich alle betrieblichen Funktionsbereiche erfassen und die Leistungsfähigkeit und Kundenorientierung einer Unternehmung und Organisation stark beeinträchtigen. Beispiele dafür gibt es gerade bei großen Unternehmen genügend. Die Großbankenkrise in Deutschland, die etwa um die Jahre 1999/2000 offen zum Ausbruch kam, ist u.a. auch für solche Auswirkungen ein unrühmliches Lehrstück.

Zentralisierungs- und Bürokratisierungstendenzen einer Organisation können jedoch auch durch die **Machtmotive der eigenen Mitglieder der Organisation** ausgelöst werden, wie zur Stärkung der Steuerung und Kontrolle eines Bereiches, oder um die Voraussetzungen für die Wahrnehmung eigener Aufgaben selber und besser bestimmen zu können. Solche Prozesse können sich auf verschiedenen Hierarchie- bzw. Funktionsebenen der Organisation abspielen. Diese und andere Machtspiele innerhalb von Organisationen laufen alles andere als leicht und unbeschwert. Interne Machtkämpfe haben viele Organisationen letztlich nicht überlebt.

Gesellschaftliche Strömungen und auch **organisatorische Modeerscheinungen** können den Kontextfaktor Macht beeinflussen und damit indirekt betriebliche Organisationsstrukturen.

Das so genannte Führerprinzip der Politik des Dritten Reiches wurde mit seinen Vorstellungen zur Macht in zahllosen Betrieben ähnlich den politischen Spielregeln etabliert und hat dort die Organisationen und Menschen geprägt. In unserer Zeit sind beispielsweise Ideen der Partizipation mit ihren machtrelevanten Merkmalen in die Gestaltung von Organisationen eingegangen. Ähnliches lässt sich von vielen Managementmodellen sagen, die als Heilslehren verkündet wurden und Aufnahme in den Betrieben fanden. Der Kontextfaktor Macht war dabei regelmäßig von Bedeutung für die Gestaltung der entsprechenden Organisationsstrukturen.

4. Unternehmensverfassung und Organisation

Der **Begriff Unternehmensverfassung** lässt sich nach *Bleicher* wie folgt beschreiben und definieren: „Die Unternehmensverfassung lässt sich als *Grundsatzentscheidung über die gestaltete Ordnung* der Unternehmung verstehen. Sie steht dabei in enger Bindung zur gesamtgesellschaftlichen Ordnung. Abhängig von den Rechtsformen der Unternehmung ist die Unternehmensverfassung selbst als *Summe von Rechtsnormen* zu sehen, die in der für die Unternehmung relevanten Gesetzgebung schriftlich verankert sind. Im verbleibenden Autonomieraum konkretisiert sie diese durch ihre eigene Unternehmensverfassung. Quasi als ‚Grundgesetz‘ der Unternehmung definiert sie mit ihrem konstitutiven Rahmenregelungen Gestaltungsräume und -grenzen und legt damit einen generell zu respektierenden Verhaltensrahmen nach innen wie nach außen fest. Die Verfaßtheit einer Unternehmung wirkt sowohl nach *außen* und trägt hier über die Generalisierung von Verhaltenserwartungen zum Umgang von Mitgliedern der Umsysteme mit der Unternehmung bei, als auch nach *innen*, indem sie inhaltliche und formelle Freiräume und Formen der Zusammenarbeit für die Mitglieder einer Unternehmung definiert, die Orientierung und Ordnung vermitteln“ (*Bleicher, 1991a, S.116*).

Einen zentralen Teil der Unternehmensverfassung bilden **Führungsgrundsätze bzw. -verfassungen**, die eine uralte Tradition haben, naturgemäß starke Wandlungen durchliefen und in den vergangenen Jahrzehnten wieder stärker in das Interesse gerückt sind. Heute bilden die Partizipation im Sinne der Machtverteilung zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern sowie die Prosozialität als Qualität der zwischenmenschlichen Beziehungen bei Führungs- und Kooperationsprozessen die entscheidenden Wertgrundlagen der Führungsgrundsätze. Manche wertrelevanten Aspekte der Führungsgrundsätze haben eine gesetzliche Normierung erfahren, beispielsweise Mitbestimmungsrechte (*Wunderer/Klimecki, S.13f.*). Die Art und Weise der Realisierung von Führungsgrundsätzen wurde für die Bundesrepublik Deutschland empirisch breit und sorgfältig untersucht, und zwar hinsichtlich folgender Schwerpunkte: Erwartungen und Erfahrungen – Umsetzungsgrad und Regelungswirksamkeit – Trägerschaft – Geltungsbereich – Regelungsinhalte – Verbindlichkeitsmuster – Perspektiven (*Wunderer/Klimecki, S.77ff.*) und lassen im zeitlichen Längsschnitt interessante Entwicklungen erkennen. Eine ähnliche Untersuchung erfolgte durch *Meffert et al. (Meffert et al., S.47ff.)*.

4.1 Formaler Rahmen – Prinzipien und Realitäten

Der **formelle Rahmen** der Unternehmensverfassung wird insbesondere durch die **Rechtsnormen** des Handels-, Gesellschafts- und Mitbestimmungsrechts gezogen. Im **autonomen Bereich der Betriebe** kann die Unternehmensverfassung in verschiedener Art und Weise durch nicht-gesetzliche Regelungen konkretisiert werden, beispielsweise durch **Statuten, Geschäftsordnungen, Geschäftsverteilungspläne, Leitbilder, Organigramme u.Ä.** Für Organe, Führungskräfte und Mitarbeiter werden dadurch u.a. die Aufgaben, Kompetenzen, Legitimationen und Verantwortlichkeiten festgelegt. Die Unternehmensverfassung regelt aber auch wie **interne und externe Interessenausgleiche** zwischen den Beteiligten zu finden sind, wie der **Aufbau und die Ausgestaltung der**

betrieblichen Organisation erfolgen soll und welche Regeln sich der Betrieb selbst als **Sozialsystem** auferlegt.

Der Themenbereich Unternehmensverfassung und Organisation wird regelmäßig mit Blick auf **große Unternehmen** behandelt. Dabei interessiert unter anderem vor allem die Frage des **Verhältnisses zwischen dem Spitzenmanagement der Betriebe und den vorgesehenen Aufsichtsorganen**. Dem professionellen Management großer Betriebe stehen in der Praxis regelmäßig Verwaltungs- oder Aufsichtsräte gegenüber, die aus verschiedenen Gründen ihre Steuerungs- und Überwachungsfunktionen jedoch vielfach nicht ausreichend effektiv erfüllen. Das kann an einem **Professionalitätsgefälle** zwischen Management und Aufsichtsgremien liegen, aber ebenso an **rechtlichen Fehlkonstruktionen, Interessenkonflikten, mangelndem Einsatz, falschem Rollenverständnis der Kontrollorgane u.v.a.m.** Der Zustand wird seit vielen Jahren beklagt, wesentliche Verbesserungen sind allerdings nicht festzustellen.

Bleicher und andere Autoren fordern seit langem ein Schließen der prekären „**Überwachungslücke**“ der **Verwaltungs- oder Aufsichtsräte** der Unternehmen und schlagen u.a. folgende **Einzelmaßnahmen** für die Mitglieder solcher Einrichtungen vor: Einbindung der Aufsichtsorgane in grundsätzliche Zieldiskussionen zur Schaffung eines verbindlichen Rahmens und von Verhaltensgrundsätzen für die betriebliche Tätigkeit – Kritisches Infragestellen von Prämissen der Unternehmenspolitik, strategischer Planungen und der Beurteilung der Konsistenz von Vorhaben im Wege engagierter Auseinandersetzungen – Intensivierung des Bemühens um sachgerechte Personalentwicklung und eine effektive und zeitgemäße Personal- und Führungsarbeit – Integration der Zustimmungsvorbehalte der Aufsichtsorgane in die Unternehmenspolitik, und zwar insbesondere unter funktionellen Gesichtspunkten – Verstärkte Überwachung der Unternehmensführungen durch materielle Geschäftsführungsprüfung durch externe Prüfer (*Bleicher*, 1991a, S.19f.; *Gasser*, 1972, S.107ff.; *Drucker*, 1974, S.338ff.; *Pümpin*, 1989, S.199ff., 215).

Die **Klein- und Mittelbetriebe waren bislang kaum Gegenstand der Diskussion zum Themenkreis Unternehmensverfassung und Organisation**. Das ist erstaunlich, wenn man beispielsweise bedenkt, dass in der EU lediglich 0,6% aller Betriebe mehr als 99 Beschäftigte haben, jedoch 45% aller Arbeitsplätze stellen, und die Zahl der Großbetriebe mit über 499 Beschäftigten nur etwa 11.350 Betriebe von insgesamt 11,5 Millionen Betrieben ausmachen, also rund 1 Promille. Der Beitrag der Betriebe mit bis zu 499 Beschäftigten zum Bruttoinlandprodukt beträgt in Deutschland etwa 80% und in Österreich rd. 75%. Rund 65% der Arbeitsplätze in Deutschland entfallen auf Betriebe mit weniger als 500 Beschäftigten, in Österreich beläuft sich dieser Wert auf rd. 77% (alle Werte gelten für das Jahr 1988). Ebenso beeindruckend wie die genannten quantitativen Werte sind auch die qualitativen Faktoren, welche die enorme wirtschaftliche und gesellschaftliche Bedeutung der Klein- und Mittelbetriebe ausmachen. Folgendes kann für sie beispielhaft und tendenziell festgestellt werden: Häufig bessere wirtschaftliche Werte bei Produktivität, Wirtschaftlichkeit, Gewinn und Wachstum der Klein- und Mittelbetriebe gegenüber den Großbetrieben – Sicherung von Stabilität, Pluralität, Vielfalt und Selbstentfaltung der Menschen – Erhaltung des Wettbewerbes als Gegengewicht zu Monopolisierungstendenzen zum Vorteil der Konsumenten und der Gesellschaft – Erhaltung eines reichhaltigen, differenzierten und individuellen Angebotes – Wahrnehmung und Sicherung wertvoller Forschungs- und Entwicklungsfunktionen – Risikoausgleich und Stabilisierung der Wirtschaft durch eine Vielzahl von Betrieben – Vergleichsweise gute Realisierung der Möglichkeiten zur Schaffung von Leistungsmotivationen und Arbeitszufriedenheit gegenüber Großbetrieben – Erhaltung von Lebensqualitäten, z.B. durch die Sicherung der Nahversorgung – Schaffung der überwiegenden Zahl von Ausbildungsplätzen für den Nachwuchs – Konjunkturstabilisierung – Umweltfreundlichkeit – Gutes Exportpotenzial durch hochspezialisierte Produkte und Leistungen (*Mugler*, 1993, S.29, 35f.).

Unternehmensverfassung und Organisation bei unterschiedlichen Betriebsgrößen grundsätzlich ähnlich, wenn auch die erforderlichen Maßnahmen etwas variieren werden. Klein- und Mittelbetriebe werden beispielsweise oft keinen Verwaltungs- oder Aufsichtsrat haben, in der Praxis wurden jedoch für diese Betriebe die ähnliche und vor allem häufig vergleichsweise effektivere Einrichtung des **Beirates** geschaffen. Ein Firmenbeirat kann grundsätzlich so konstituiert werden, dass er funktionell alle Aufgaben wahrnehmen kann, wie sie durch Rechtsnormen für Verwaltungs- und Aufsichtsräte vorgesehen sind. Durch Vereinbarungen können die Aufgaben des Beirates auch wesentlich weiter gefasst werden (s.a. *Rechenauer/John*, 1994, S.48ff.; *Gaugler/Heimbürger*, 1985, S.46ff.; *Löwe*, S.109ff.).

Die Ähnlichkeit der Unternehmensverfassungen bei Groß- sowie Klein- und Mittelbetrieben wird sehr deutlich bei *Löwe*, wenn er zur **Unternehmensverfassung der mittelständischen Familienunternehmung** Folgendes ausführt: „Die Unternehmensverfassung findet ihren Ausdruck in den Grunddokumenten der Unternehmung, dem Gesellschaftsvertrag respektive den Statuten, den Geschäftsordnungen für die Exekutiv-, Aufsichts- und Kontrollorgane (so weit diese nicht im Gesellschaftsvertrag selbst geregelt sind), eventuellen Einzel- oder Zusatzvereinbarungen der Gesellschafter, der schriftlich formulierten Unternehmenszielsetzung und auch den grundlegenden Führungs- und Organisationsrichtlinien. Grundlegendes Ziel bei der Entwicklung einer Unternehmensverfassung ist es, den Gesellschaftsorganen und allen Beteiligten zu ermöglichen, weitgehend konfliktfrei zu arbeiten und unter Zurückstellung von Einzelinteressen gemeinsam den Nutzen für die Gesamtunternehmung zu fördern. Vorrangig verlangt dieses Ziel eine klare Abgrenzung der Kompetenzen der einzelnen Gesellschaftsorgane sowie der Gesellschafterebene. In der Familienunternehmung gebührt dabei der sinnvollen Kooperation zwischen Eigentum und Unternehmensführung besondere Beachtung. Während bei selbständigen Einzelunternehmern durch die personelle Identität an Eigentum und Führung und bei anonymen Publikumsgesellschaften durch die weitgehend rechtliche Regelung und meist völlige Trennung dieser Elemente diesen Fragen in der prinzipiellen Unternehmensverfassung keine so entscheidende Rolle zukommt, muss gerade in der Familienunternehmung die vom Gesetzgeber geschaffene Gestaltungsfreiheit sinnvoll genutzt werden ... Unternehmenspolitische und -verfassungsmässige Grundsätze müssen in jedem Falle vollständig und exakt schriftlich fixiert sein. Ihre Verbindlichkeit ist ebenfalls durch entsprechenden Beschluss der Unternehmensführung und der Gesellschafter festzustellen und durch geeignete Klauseln im Gesellschaftsvertrag auch für folgende Führungsgenerationen zu erklären. Die eindeutige Festschreibung dieser Grundsätze hat selbstverständlich dort ihre Grenzen, wo zukünftige Entwicklungen und Erfordernisse ihre Aktualisierung und Fortschreibung verlangen. Die Unternehmensführung muss es sich deshalb zur Aufgabe machen, die unternehmenspolitischen Grundsätze in regelmässigen Abständen auf ihre weitere Berechtigung zu überprüfen und gegebenenfalls zu ändern“ (*Löwe*, S.103f.).

Löwe beschreibt dann sehr detailliert, welche **Grundsatzentscheidungen in der mittelständischen Familienunternehmung als Bestandteil der Unternehmensverfassung** geregelt sein sollten, wie: Unternehmensfunktion und Unternehmenszielsetzung – Grundsätze zum Recht der Eigenexistenz der Unternehmung – Grundsatz der Selbstkontrolle der Führung in der Familienunternehmung, unter anderem durch die Einrichtung eines Beirates – Grundsätze der freiwilligen Selbstbeschränkung für Unternehmensführung und Familie – Grundsätze zur zukunftsorientierten Führung der Familienunternehmung (*Löwe*, S.104ff.).

Der **Formalisierungsgrad von Unternehmensverfassungen** ist natürlich sehr unterschiedlich und mag bei Großbetrieben tendenziell höher als bei Klein- und Mittelbetrieben sein. Zweifellos ist es ein Vorteil, wenn für Unternehmensverfassungen die Schriftform und eine gewisse strukturelle Ordnung gewählt werden, um Missverständnisse, Fehlleistungen, falsche Verhaltensweisen u.Ä. möglichst auszuschalten. Die formalen Kriterien einer Unternehmensverfassung sollten aber nicht überbewertet werden. Einmal ist es

in der Unternehmensverfassung ebenso wie in der Organisation unmöglich umfassende Regelungen zu treffen, zum Zweiten wäre dies auch generell ausgesprochen kontraproduktiv. Regelungen stehen stets im Spannungsfeld von Sicherheit und Ordnung einerseits, von Freiheit, Flexibilität und Anpassungsfähigkeit andererseits. Letzteres spricht gegen eine zu starke Formalisierung. Vor allem ist aber auch zu berücksichtigen, dass Unternehmensverfassungen und Organisationsregelungen unabhängig von formalen Festlegungen eine Eigendynamik haben, die auch Selbststrukturierungen einschließen und richtiger Weise unterscheidet man daher auch bei Unternehmensverfassungen formelle und informelle Elemente, ähnlich wie es geschriebenes und ungeschriebenes Recht gibt. Die Unternehmensverfassung und davon abgeleitete Organisationsstrukturen sollten daher eine Rahmenordnung darstellen, die sozusagen mit Leben zu füllen ist und daher auch Freiräume und unterschiedliche Verhaltensmöglichkeiten zulassen muss. Nur so kann die mehr denn je erforderliche Kreativität und Innovation, Flexibilität und Anpassungsfähigkeit gewährleistet sowie der steigenden Komplexität der betrieblichen Leistungsvollzüge und Umweltverhältnissen entsprochen werden, die ständig neue Alternativstrukturen erforderlich machen. Eine relativ stabile Grundstruktur bietet für Unternehmensverfassungen und Organisationen eine solide Grundlage, auf der beide eine sinnvolle Verknüpfung finden können (*Ulrich, S.198f.*).

4.2 Leitung und Kontrolle

Die wesentlichen **funktionellen und institutionellen Zusammenhänge** bestehen vor allem zwischen der **Unternehmensverfassung** und jenen Bereichen der Organisation, die durch das **Spitzenmanagement** und die **Kontrollorgane** der Betriebe gebildet werden.

Die **Spitzenführung des Betriebes** muss die Leitidee und Geschäftspolitik des Betriebes als konkreten **Unternehmensauftrag** formulieren und zu entsprechenden Strategien, Zielen und Plänen gelangen, um dann die notwendigen Entscheidungen zu treffen.

Zwischen dem grundsätzlichen Teil der Unternehmensführung, nämlich der Bestimmung der Basisfunktionen eines Betriebes, und dem Teil der Strategiebestimmung wird als konzentrierte Charakterisierung des Betriebes häufig ein so genanntes **Unternehmensleitbild als allgemeinsten Teil der Geschäftspolitik** eines Betriebes eingefügt. Es soll ein „realistisches Idealbild“ einer angestrebten betrieblichen Zukunftsvorstellung sein (s.a. *Belzer, S.13ff.; Bromann, S.63ff.; Langen, S.41ff.; Bleicher, 1991b, S.285ff.*). Für die betriebspezifische Entwicklung von Unternehmensleitbildern wurden verschiedene hilfreiche Verfahren entwickelt. Die Abbildung 3 zeigt eine Frageliste zur Leitbildentwicklung, der substantielle Leitbildinhalte beispielhaft entnommen werden können (*Ulrich, 1978, S.91*). Mehr denn je ist es notwendig geworden, Leitbildentwicklungen als Teil der Unternehmensverfassung im Kontext mit gesellschaftlichen Werten und Normen zu sehen (s.a. *Kappler, S.290ff.*).

Die **Ausarbeitung des Unternehmensauftrages** kann nur ein Organ des Betriebes effektiv leisten, welches Überblick und Einblick für das Gesamtunternehmen hat, d.h. dessen Spitzenführung. Die Aufgabe erfordert ferner für ihre sinnvolle Erfüllung die Einbeziehung bestehender betrieblicher **Werte und Normen**, wobei die solchermaßen gelebte Unternehmens- und Organisationskultur in einer Unternehmensverfassung verankert sein sollte. Die Spitze des Betriebes trägt damit weiters die Verantwortung für den **Aufbau und die Aufrechterhaltung der menschlichen bzw. sozialen Organisation des Betriebes**. Das beinhaltet immer stärker auch die Personalentwicklung der Mitarbeiter und die Förderung des Nachwuchses des Betriebes. Die Betriebsspitze trägt ebenso die Verantwortung für eine durchdachte **Organisationsstruktur und -gestaltung**. Durch die vor allem durch die Leitungskräfte des Betriebes beispielhaft gelebten Werte und Anschauungen und praktizierten Verhaltensnormen erfährt der Betrieb als soziale und strukturierte Organisation seine **positive Atmosphäre und Ausrichtung**. Die **Pflege der Hauptbeziehungen** innerhalb und außerhalb des Betriebes sind weitere entscheidende Funktionen der Spitzenführung, die vor allem auch die Leistungsfähigkeit eines Betriebes stark beeinflussen. Aus den Beziehungen resultieren

eine Fülle wichtiger Entscheidungen. Das betriebliche Topmanagement hat ferner die Aufgabe den Betrieb in vielfältiger Art und Weise zu **repräsentieren**. Schließlich benötigt ein Betrieb ein oberstes Organ, das letztendlich **bei sehr schwierigen Problemen rasch Entscheidungen treffen** und Führungskräfte sowie Mitarbeiter aktivieren kann.

Die genannten Aufgaben, die im Einzelfall sicher ergänzungsbedürftig sind, stellen **nicht delegierbare Funktionen des Topmanagements** dar, ohne die keine Organisation erfolgreich geführt und weiter entwickelt werden kann. Die Aufgaben erschöpfen sich sicher nicht lediglich im „Leiten“ eines Betriebes, sondern erfordern darüber hinaus vor allem auch aktives und arbeitsaufwändiges Tun.

Welche *Bedürfnisse* wollen wir mit unseren Marktleistungen (Produkten Dienstleistungen) befriedigen?

Welche grundlegenden Anforderungen sollen unsere *Marktleistungen* entsprechen? (Qualität, Preis, Neuheit, usw.)

Welche *geographische Reichweite* soll unser Unternehmen haben? (lokaler, nationaler, internationaler Charakter)

Welche *Marktstellung* wollen wir erreichen?

Welche Grundsätze sollen unser *Verhalten gegenüber unseren Marktpartnern* (Kunden, Lieferanten, Konkurrenten) bestimmen?

Welches sind unsere grundsätzlichen Zielvorstellungen bezüglich *Gewinnerzielung* und *Gewinnverwendung*?

Welches ist unsere grundsätzliche Haltung gegenüber dem *Staat*?

Wie sind wir eingestellt gegenüber wesentlichen *gesellschaftlichen Anliegen*? (Umweltschutz, Gesundheitspflege, Armutsbekämpfung, Entwicklungshilfe, Kunstförderung, usw.)

Welches ist unser *wirtschaftliches Handlungsprinzip*?

Wie stellen wir uns grundsätzlich zu *Anliegen der Mitarbeiter*? (Entlohnung, persönliche Entwicklung, soziale Sicherung, Mitbestimmung, finanzielle Mitbeteiligung, usw.)

Welches sind die wesentlichsten *Grundsätze der Mitarbeiterführung*, die in unserem Unternehmen gelten sollen?

Welches ist unsere *technologische Leitvorstellung*?

Abb. 3: Frageliste zum Unternehmungsleitbild
(Quelle: Ulrich, 1978, S.94)

Die wirksame Erfüllung der Spitzenfunktionen eines Betriebes verträgt daher **keine Verzettelung der Verantwortlichen** mit Tätigkeiten, die andere Führungskräfte, Mitarbeiter oder Dritte erfüllen können. Die Erfahrung zeigt immer wieder, dass das essenzielle Postulat der **Konzentration der Kräfte** für betriebliche Topfunktionen in der Praxis schwer realisierbar ist, und zwar aus Gründen, die vornehmlich in den Persönlichkeitsstrukturen der Manager liegen. Beispielsweise ist es häufig so, dass ein Mann an der Spitze nur jene Teile seiner Aufgaben mit der notwendigen Intensität verfolgt, die ihm persönlich liegen, andere und weniger geschätzte, aber notwendige Tätigkeiten kaum oder gar nicht wahrnimmt oder für seine Funktion unnötigerweise Aufgaben anderer Mitarbeiter an sich zieht, da sie ihm einfach

Freude und Befriedigung verschaffen. Daher sollten die Funktionen und Aufgaben des Topmanagements in den Grundzügen schriftlich festgehalten werden, und zwar primär nach objektiven Erfordernissen und weitaus weniger nach persönlichen Neigungen (*Drucker*, 1974, S.316ff.; *Schwan*, 1980, S.21ff.).

4.3 Aufsichtsdilemmata, Cliques und Chancen

Dem Topmanagement der Betriebe stellen Unternehmensverfassungen und Rechtsnormen Steuerungs- und Kontrollorgane gegenüber, wobei national und international verschiedenste Varianten vorgesehen sind bzw. praktiziert werden. Über solche Aufsichtsgremien erfährt man meist dann Etwas, wenn betriebliche Entwicklungen krisenhaft werden oder bereits Betriebszusammenbrüche erfolgten. Nun, dass schlechte Informationen rascher und spektakulärer transportiert werden als gute ist nicht neu und dürfte auch teilweise für das tendenziell **schlechte Image von betrieblichen Aufsichtsgremien** verantwortlich sein.

Die jahrelange Kontinuität der Informationen über betriebliche Skandale dürfte dennoch *Drucker* Recht geben, wenn er schreibt: „Immer wenn ein solcher ‚Skandal‘ ausbricht, wird das Versagen des Aufsichtsgremiums auf Dummheit, Nachlässigkeit seitens der Aufsichtsratsmitglieder oder auf Versäumnisse des Managements geschoben, das Aufsichtsgremium zu informieren. Wenn jedoch ein derartiges Versagen mit solcher Regelmäßigkeit auftritt, muß man daraus schließen, daß die Einrichtung selbst dafür die Ursache ist und die Schuld nicht so sehr bei den Mitgliedern liegt. Das Aufsichtsgremium ist heute praktisch überall zu einer Fiktion geworden. Das Gesetz mag es zwar immer noch als das oberste Organ einer Körperschaft betrachten – das englische Gesetz behandelt ja die Königin auch noch als Absolutherrscher, dessen merkwürdigste Einfälle Befehl sind –, die Realität zeigt uns jedoch, daß die Aufsichtsgremien entweder reine Management-Ausschüsse oder völlig ineffizient sind. Bevor wir das Versagen der einzelnen Mitglieder verurteilen, sollten wir uns lieber fragen: ‚Warum haben alle Aufsichtsorgane, unabhängig von ihrer gesetzmäßigen Struktur, ihre Leistungsfähigkeit verloren?‘ ... Ein Grund für das Versagen des Aufsichtsgremiums ist natürlich die Entwicklung der großen Aktiengesellschaften mit breiter Streuung des Aktienbesitzes ... In den entwickelten Ländern gehören die großen Unternehmen nicht mehr einer kleinen Gruppe von Anteilseignern. Ihre Eigentumsrechte sind auf Tausende von ‚Investoren‘ verteilt. Somit vertreten die Aufsichtsgremien nicht mehr die Eigentümer oder irgend eine spezifische Gruppe. Dementsprechend ist der Mitgliedschaft im Aufsichtsrat die Grundlage entzogen worden. Männer werden zur Mitgliedschaft aufgefordert aufgrund ihres Rangs und Namens oder, was noch schlimmer ist, sie werden unter Leuten ausgewählt, die mit der Gesellschaft geschäftliche Beziehungen haben, wie der Bankier oder der Rechtsanwalt der Gesellschaft. Vor allem aber werden gern erfolgreiche Vorstandsmitglieder anderer Unternehmen genommen, so daß als Gegenleistung für die Mitgliedschaft des Präsidenten der Gesellschaft A im Aufsichtsrat von B der Präsident der Gesellschaft B einen Aufsichtsratsposten bei A erhält. Das persönliche Engagement dieser überbeschäftigten Leute ist nicht groß genug, als daß sich für diese Posten ein zu großer Zeitaufwand lohnen würde. Oder wenn ihre Mitgliedschaft aus geschäftlichen Beziehungen mit der Gesellschaft resultiert, dann halten sie sich verständlicherweise zurück, indem sie nicht zu gründlich in die Geschäfte eindringen, keine unbequemen Fragen stellen und zu harte Kritik vermeiden. Ihre Anteilnahme an den Unternehmensgeschäften bleibt also ziemlich oberflächlich. Und wahrscheinlich sitzen Sie in derart vielen Aufsichtsräten, daß sie nie ganz gründlich mitarbeiten können. Ein anderer Grund ist, daß das Aufsichtsgremium nicht das sein kann, was das Gesetz in den meisten Ländern vorschreibt (eine Ausnahme sind die Länder, die sich am deutschen Gesellschaftsrecht orientieren (z.B. Österreich und die Schweiz). Es kann nicht das *Lenkungsorgan* der Gesellschaft sein; denn dies ist eine Ganztagsbeschäftigung. Wenn diese Posten aber nur als Nebenbeschäftigung aufgefaßt werden, können zwangsläufig nur Bagatellen angeschnitten und auch diese noch nicht einmal gründlich diskutiert werden. Ein letzter Faktor für den stetigen Abstieg des Aufsichtsrates ist

sicherlich auch die Ablehnung eines wirklich effizienten Aufsichtsorgans von Seiten der Unternehmensleitung“ (*Drucker, 1974, S.338f.*).

Was *Drucker* vor Jahrzehnten mit Blick auf Großunternehmen beschrieb, gilt auch heute noch (2003), ganz im Gegenteil, die Verhältnisse und ihre Auswirkungen sind schlimmer denn je geworden. Die jahrelangen Diskussionen um überfällige rechtliche Anpassungen brachten die tatsächlich notwendigen Verbesserungen nicht. Die Cliques von Top-Managern und Aufsichtsorganen, treffender Weise als „Bad Boys Club“ bezeichnet, protegieren sich gegenseitig immer mehr und spielen sich selbst bei „sinkenden Schiffen“ mit fieser Tricks unvorstellbare Entgelte, Vermögensvorteile und „Pensionen“ zu. Hybris, Unmoral und Gier gehen Hand in Hand. Gleichzeitig lassen sie sich für Cost-Cutting und rücksichtsloses Downsizing, d.h. fast immer kurzsichtiges und unternehmerisch ärmliches Agieren zu Lasten tausender Menschen noch „bewundern“. Die Zahl und das Ausmaß der Skandale durch eine korrumpierte und winzige Gruppe von so genannten Wirtschaftsführern, deren Kopffzahl weniger als ein Zehntel Promille aller Unternehmer und Spitzenmanager ausmachen dürfte, haben das System der Sozialen Marktwirtschaft skrupellos unterlaufen und pervertiert. Das Skandalon wurde mittlerweile weltweit zum Gegenstand der Medien und es ist zu hoffen, dass durch den Druck der öffentlichen Meinung die politisch Verantwortlichen auf nationaler und internationaler Ebene die seit Jahrzehnten überfälligen Reformen endlich bewerkstelligen und damit das böse Treiben in den Griff bekommen. Es geht um die Legitimation, den Erhalt und die Weiterentwicklung unserer freiheitlich und sozial orientierten Wirtschaftsordnung. In den vergangenen Jahren wurde den Menschen mehr als genug an schmerzlichen Folgen einzel- und gesamtwirtschaftlicher Misswirtschaft zugemutet sowie Vertrauen enttäuscht. Transparentes, kluges, auf möglichst breitem Konsens beruhendes und effizientes Handeln ist dringend gefordert, um nachteilige gesellschaftliche und ökonomische Umbrüche zu verhindern (s.a. *Franck, S.213ff.*).

Drucker nennt aber auch **Gründe für effektive Aufsichtsorgane und ihre Funktionen:** „Zunächst braucht jedes Unternehmen ein Revisionsorgan. Es braucht eine Gruppe von Leuten mit Erfahrung, mit Format und Charakter, mit hoher Leistungsfähigkeit und Bereitschaft zu echter Arbeit, welche der Unternehmensleitung Empfehlungen macht, sie berät und sich mit ihr abstimmt ... Ohne ein derartiges Überwachungsorgan kann sich die oberste Unternehmensleitung nicht selbst kontrollieren; sie hat keine legitime Basis ... Ein effektives und funktionierendes Aufsichtsorgan ist notwendig, um eine unfähige Unternehmensleitung abzusetzen ... Zu guter Letzt braucht das Unternehmen ein Organ für die ‚öffentlichen und institutionellen Beziehungen‘: Es muß leichten und unmittelbaren Zugang zu seinen verschiedenen ‚öffentlichen Kreisen‘ und ‚Anspruchsberechtigten‘ haben“ (*Drucker, S.344ff.*).

Schließlich gibt *Drucker* beherzigenswerte **Ratschläge für die Auswahl der Persönlichkeiten für betriebliche Aufsichtsgremien**, deren Befolgung viele Wirtschaftsdebakel und Aufsichtsratskandale vermieden hätte. Persönlichkeiten mit direkten oder indirekten Geschäftsinteressen an einem Betrieb sollten grundsätzlich nicht dessen Aufsichtsorgan angehören. Dazu gehören beispielsweise Vertreter von Banken oder Versicherungen, die den Betrieb finanzieren bzw. gegen Risiken schützen. Pensionierte Mitarbeiter des Betriebes sollten ebenso wenig im Aufsichtsorgan vertreten sein, wie Rechtsanwälte, Berater oder Unternehmen die dem Betrieb Dienstleistungen oder Waren verkaufen. Grundsätzlich sind für Aufsichtsgremien Persönlichkeiten zu gewinnen, die einmal unabhängig sind und zum anderen durch ihre bisherige berufliche Tätigkeit, Erfahrungen und ihr Alter die notwendige Befähigung mitbringen. Ferner sollten sie für die Tätigkeit im Aufsichtsorgan genügend Zeit haben. Mehr als vier oder fünf Aufsichtsratsmandate sind sicher nicht effektiv auszuüben. Schließlich müssen Mitglieder von Aufsichtsgremien gegenüber dem Topmanagement unabhängig sein, was einmal jegliche Unterwürfigkeit verbietet und zum Zweiten eine begrenzte Einsatzdauer des Mandats nahe legt (*Drucker, 1974, S.350f.*).

4.4 Kontextfaktoren der Unternehmensverfassung und Organisation

Zwischen der **Unternehmensverfassung** und den **Grundfragen der Organisationsstruktur und Organisationsgestaltung** bestehen verschiedene Kontexte, die natürlich je nach dem Inhalt der Unternehmensverfassung, betrieblichen Verhältnissen und unterschiedlichen Umwelten variieren werden. Zeigt beispielsweise eine Unternehmensverfassung Präferenzen für zentralisierte Funktionserfüllungen und Leistungsvollzüge, müssten dadurch eigentlich auch die betrieblichen Strategien und Organisationslösungen geprägt werden, sofern zwischen Unternehmensverfassung, Strategie und Organisation tatsächlich eine bestmögliche **Authentizität** angestrebt wird. Die Erfahrung zeigt allerdings, dass solche selbstverständlich erscheinenden Abstimmungen in der betrieblichen Realität häufig mehr oder weniger fehlen, d.h. **Widersprüche** bestehen, die potentielle oder tatsächliche betriebliche **Konflikte und Schäden** auslösen können.

Die Unternehmensverfassungen vieler großer Betriebe enthalten beispielsweise sehr pointierte Aussagen über den hohen **Stellenwert humaner Ziele** für die betriebliche Personal- und Führungsarbeit. Die praktizierten personellen Strategien und umgesetzten personalorganisatorischen Maßnahmen stehen mit den deklarierten Aussagen der Unternehmensverfassungen jedoch häufig in krassem Gegensatz, und zwar bereits unter normalen geschäftlichen Verhältnissen und insbesondere bei Restrukturierungen, was in der Folge regelmäßig zu schweren Vertrauenslücken zwischen Management und Mitarbeitern sowie nachhaltigen und schweren Nachteilen für die betriebliche Personal- und Führungsarbeit führt. Mitarbeitern wird jahrelang eine heile und humane betriebliche Arbeitswelt suggeriert, die durch personalwirtschaftlichen Brutalität schlagartig zusammenbricht, die Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen stark schädigt oder überhaupt zerstört und damit auch die zukünftige betriebliche Personal- und Führungsarbeit mit schweren Hypotheken belastet. An Beispielen dieser Art aus der Kategorie der Großbetriebe hat es in den vergangenen Jahren wahrlich nicht gefehlt, ganz im Gegenteil, seit der Nachkriegszeit wurden alle vergleichbaren Negativrekorde gebrochen.

Die konkreten **Auswirkungen der Kontextfaktoren der Unternehmensverfassung** auf die Organisation lassen sich selbstverständlich nicht generell, sondern nur betriebsspezifisch beschreiben und interpretieren. Mit dieser wesentlichen Einschränkung können daher nur seit längerem bekannte organisatorische Tendenzen und Empfehlungen festgehalten werden, wie sie auch in zahlreichen Unternehmensverfassungen ihre Grundlage haben. Im operativen Bereich der Betriebe ist eine klare **Tendenz zu dezentralisierten Einheiten** festzustellen, sei es mit funktionaler oder divisionaler Struktur. Des Weiteren werden im Zusammenhang damit zunehmend **zentrale Dienste** eingerichtet, die für alle oder mehrere operationelle Einheiten Dienstleistungen erbringen. Die **Berücksichtigung von kreativen und innovativen Aufgaben** schlägt sich immer stärker in den Organisationsgestaltungen der Betriebe nieder, wobei solche Aufgaben im Vergleich mit laufenden Tätigkeiten vergleichsweise schwer organisatorisch strukturierbar sind. Dies kann beispielsweise durch die Einrichtung spezieller organisatorischer Einheiten erfolgen, wie beispielsweise durch eine Abteilung für Produktentwicklung. Oft sind jedoch kreative und innovative Funktionen mit laufenden Aufgabenerfüllungen verknüpft, so dass der vorgenannte Lösungsansatz nicht voll befriedigt. An diesem Beispiel wird auch ersichtlich, dass **Kontextfaktoren der Unternehmensverfassung**, wie innovative Vorstellungen, zunächst **organisatorisch nur unvollkommen berücksichtigt werden können** und andere Ansätze zu entwickeln sind, will man eine Unternehmensverfassung nicht überfordern. Der Trend zur Dezentralisierung und Verselbständigung operationeller Einheiten beinhaltet zwangsläufig einen erhöhten **Integrationsbedarf**, dem der **Trend zur zentralen Unternehmensleitung** entspricht. Bei der Verknüpfung dezentraler und zentraler Organisationsstrukturen ist der Zusammenhang mit angestrebten Inhalten der Unternehmensverfassung regelmäßig evident und harmoniert auch mit den Soll-Vorstellungen über das Verhältnis zwischen dem Topmanagement und dem Aufsichtsorgan eines Betriebes. Schließlich sind die **Komponenten des Organisationskonzeptes zu integrieren**, also entsprechende Lösungen für die dezentralisierten operationellen Einheiten, die zentralen Dienste, das Innovationssystem und

die zentrale Gesamtleitung zu finden. Fallweise wird das Organisationskonzept durch eine weitere und ebenfalls zu integrierende Komponente ergänzt werden müssen, nämlich durch eine **Struktur für Projektorganisationen**, die zur Lösung befristeter Sonderaufgaben dient (Ulrich, 1978, S.200ff.). Die Abbildung 4 zeigt im Überblick die Entwicklung eines Organisationskonzeptes aus der auch die substantielle Verknüpfung mit der Unternehmensverfassung deutlich wird.

Bei der zentralen **Gesamtleitung des Betriebes** durch das Topmanagement ist schließlich zu entscheiden, ob die Unternehmensspitze durch **eine Person oder ein Team** zu bilden ist. Die Unternehmensverfassung sollte hierüber klare Regelungen enthalten. Generell wird man sagen können, dass sich für die Tätigkeit an der Spitze eines Betriebes eher ein Team als eine einzelne Person eignet. Die Aufgaben sind regelmäßig so unterschiedlich und umfangreich, dass sie kaum durch eine Person bewältigt werden können. Diese Überlegungen gelten besonders auch für Klein- und Mittelbetriebe, bei denen das Ein-Mann-Management an der Spitze ein wichtiger und häufiger Grund für betriebliche Stagnation ist (Drucker, 1974, S.

Organisatorische Dimensionen		Konzeptuelle Fragen
Permanente Struktur	Primärstruktur	Nach welchen Kriterien ist die Unternehmung in dezentralisierte <i>operationelle Einheiten</i> aufzugliedern? Produktbereiche Marktbereiche Funktionsbereiche } Produkt-Marktbereiche Welche <i>zentralen Dienststellen</i> sind notwendig? Wie ist die <i>zentrale Unternehmungsleitung</i> im Prinzip aufgebaut? Aufsichtsfunktion Leitungsinstanzen Hilfsstellen
	Sekundärstruktur	Für welche periodisch wiederkehrenden Aufgaben ist die Primärstruktur nicht geeignet? Nach welchen Kriterien soll zu deren Lösung eine die Grundstruktur ergänzende Sekundärorganisation geschaffen werden? Funktionsbereiche Marktbereiche Produktbereiche } Produkt-Marktbereiche
Temporäre Strukturen	Tertiäre Strukturen	Welche Art von Projekten, für welche die Primär- und Sekundärstrukturen nicht geeignet sind, werden in Zukunft ausgeführt werden müssen? z.B. Krisenmanagement Übernahme anderer Firmen Wesentliche Bauvorhaben Übergreifende Computerisierung Umfassende Rationalisierungsprogramme
	4.Quartäre Struktur (Gesamtführungsorganisation)	Nach welchen Regeln soll das Zusammenwirken aller organisatorischer Bereiche im Rahmen eines umfassenden Planungs- und Kontrollsystems erfolgen?

Abb. 4: Grundfragen zur Entwicklung eines mehrdimensionalen Organisationskonzeptes
 (Quelle: Ulrich, 1978, S.212)

„Unser Handeln ist keine private Veranstaltung mehr (Hervorhebung durch den Autor). Unser Unternehmen ist eine öffentliche Institution und deshalb hat die Öffentlichkeit Anspruch auf Transparenz und Dialogbereitschaft. Wir müssen uns mit allen Gruppen

auseinandersetzen, nicht nur mit den Mitarbeitern und Aktionären.“ schreibt *Kramer*, Unternehmensleiter eines großen Pharmakonzerns der Schweiz (*Bleicher*, 1991b, S.119) und bringt damit treffend zum Ausdruck, dass **Betriebe in einem engen Wechselverhältnis zur gesamten Wirtschaft und Gesellschaft** stehen und sich daraus nicht nur vielfältigste Austauschbeziehungen ergeben, sondern auch betriebliche Pflichten und Verantwortlichkeiten.

Bei großen Unternehmungen mit internationalen Aktivitäten sprengen diese Wechselbeziehungen längst den nationalen Rahmen und seine rechtlichen Regelungen, ohne dass bislang hierfür ausreichende Rechtsnormen und Verhaltensgrundsätze verankert werden konnten, man denke beispielsweise an die Lücken im internationalen Steuerrecht. Betriebliche **Unternehmensverfassungen können und sollen der gesellschaftlichen Verantwortung im Umfeld der Betriebe gerecht werden**. Durch die steigenden länderübergreifenden Aktivitäten vieler Betriebe wurde diese Anforderung aktualisiert. Sie ist jedoch nicht neu. Ein Blick auf die Entwicklung der Sozial- und Wirtschaftsethik, die lange Geschichte der ökonomischen Dogmenlehre sowie die Wirtschafts- und Sozialgeschichte zeigen klar und deutlich, dass die Verantwortung des wirtschaftlichen Tuns stets mit Wertvorstellungen und Normen der Gesellschaft verknüpft waren, die über einzelwirtschaftliche Aspekte hinausgingen, wobei selbstverständlich die substanziellen Schwerpunkte, Ausprägungen und die Intensität davon abgeleiteter Maßnahmen höchst unterschiedlich waren und die Kluft zwischen wirtschaftsethischen Postulaten und betrieblicher Praxis gemessen an heutigen Verhältnissen vielfach unvorstellbar groß war. Dennoch, auch in der klassisch-liberalen und neoliberalen Staats- und Wirtschaftsordnung sind systemische bzw. ganzheitliche Vorstellungen über das Verhältnis der Individualwirtschaft mit der Gesamtwirtschaft und der Gesellschaft notwendiger Weise ausgeprägt vorhanden, und zwar unabhängig von den unterschiedlichen Ansichten über die Notwendigkeit, die Art und die Intensität des Einsatzes von Steuerungsinstrumenten für die Gestaltung dieses Verhältnisses.

Die zunehmende **Vernetzung von Betrieben, Wirtschaft und Gesellschaft** wird heute allgemein erkannt und hat unter anderem dazu geführt, die entsprechenden Beziehungen in Unternehmensverfassungen zunehmend zu berücksichtigen. Trotz aller betriebsindividuellen Unterschiede kann daher ein allgemeiner **Trend zu pluralistischen Unternehmensverfassungen** erkannt werden, mit denen verstärkt die unterschiedlichen Interessen institutionell eingebunden werden sollen, seien es Interessen der Eigentümer des Betriebes, der Arbeitnehmer, von Verbrauchern, Verantwortlichkeiten gegenüber einer Region, der Gesellschaft u.Ä. Begleitet werden solche Entwicklungen durch international erstellte Verhaltenskodexe, wie beispielsweise das „**Davoser Manifest**“ vom Februar 1973, das beispielhaft durch die Abbildung 5 wiedergegeben wird, die OECD-Leitsätze von 1976, die so genannte Dreier-Erklärung der ILO von 1977 (Internationale Arbeitsorganisation, UN, Genf.) und der Verhaltenskodex der UN von 1977. Ebenso wurden verschiedene Verfahren entwickelt, die Betriebe bei der Wahrnehmung ihrer wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Verantwortung unterstützen sollen, wie beispielsweise durch Technology Assessment, Gesellschaftsbezogene Rechnungslegung und Verfahren der Mitbestimmung (s.a. *Staeble*, S.358ff.; *Bleicher*, 1991b, S.119ff.).

Berufliche Aufgabe der Unternehmensführung ist es, Kunden, Mitarbeitern, Geldgebern und der Gesellschaft zu dienen deren widerstreitende Interessen zum Ausgleich zu bringen.

1. Die Unternehmensführung muß den Kunden dienen. Es muß die Bedürfnisse der Kunden bestmöglich befriedigen. Fairer Wettbewerb zwischen den Unternehmen, der größte Preiswürdigkeit, Qualität und Vielfalt der Produkte sichert, ist anzustreben.

Die Unternehmensführung muß versuchen, neue Ideen und technologischen Fortschritt in marktfähige Produkte und Dienstleistungen umzusetzen.

2. Die Unternehmensführung muß den Mitarbeitern dienen, denn Führung wird von den Mitarbeitern in einer freien Gesellschaft nur dann akzeptiert, wenn gleichzeitig ihre Interessen wahrgenommen werden. Die Unternehmensführung muß darauf abzielen, die Arbeitsplätze zu sichern, das Realeinkommen zu steigern und zu einer Humanisierung der Arbeit beizutragen.

3. Die Unternehmensführung muß den Geldgebern dienen. Sie muß ihnen eine Verzinsung des eingesetzten Kapitals sichern, die höher ist als der Zinssatz auf Staatsanleihen. Diese höhere Verzinsung ist notwendig, weil eine Prämie für das höhere Risiko eingeschlossen werden muß. Die Unternehmensführung ist Treuhänder der Geldgeber.

4. Die Unternehmensführung muß der Gesellschaft dienen.

Die Unternehmensführung muß für die zukünftigen Generationen eine lebenswerte Umwelt sichern.

Die Unternehmensführung muß das Wissen und die Mittel, die ihr anvertraut sind, zum Besten der Gesellschaft nutzen.

Sie muß der wissenschaftlichen Unternehmensführung neue Erkenntnisse erschließen und den technischen Fortschritt fördern. Sie muß sicherstellen, dass das Unternehmen durch seine Steuerkraft dem Gemeinwesen ermöglicht, seine Aufgabe zu erfüllen. Das Management soll sein Wissen und seine Erfahrungen in den Dienst der Gesellschaft stellen.

Die Dienstleistung der Unternehmensführung gegenüber Kunden, Mitarbeitern, Geldgebern und Gesellschaft ist nur möglich, wenn die Existenz des Unternehmens langfristig gesichert ist. Hierzu sind ausreichende Unternehmensgewinne erforderlich. Der Unternehmensgewinn ist daher notwendiges Mittel, nicht aber Endziel der Unternehmensführung.

Abb. 5: Das „Davoser Manifest“
(Quelle: *European Management Forum* 1973, S.9f.)

4.5 Leitungs- und Kontrollstrukturen

Die **Rechtsnormen für die organisatorischen Strukturen der Leitungs- und Kontrollorgane der Betriebe** sind in den einzelnen Ländern unterschiedlich geregelt. Im Allgemeinen besteht weitgehende Freiheit, nicht so allerdings in Deutschland und Österreich für die Rechtsform der Aktiengesellschaft.

In der Schweiz und in vielen anderen Ländern können Leitungs- und Aufsichtsfunktionen gemischt werden. Der Verwaltungsrat der Schweiz oder der „Board“ amerikanischer Unternehmungen entspricht in etwa dem Aufsichtsrat einer Aktiengesellschaft in Deutschland und Österreich, kann aber im Gegensatz zu den deutschen und

österreichischen Regelungen Mitglieder enthalten, die dem Management des Betriebes angehören. Der Delegierte des Verwaltungsrates in der Schweiz kann ähnlich agieren wie der Vorsitzende des Vorstandes einer deutschen oder österreichischen Aktiengesellschaft. Ähnliches gilt für den „President“ des amerikanischen Boards. Außer in Deutschland und Österreich besteht nahezu völlige Freiheit für die Regelung der internen Kompetenzen der Leitungs- und Aufsichtsorgane. Wie auch immer die Regelungen aussehen mögen, hinsichtlich der betrieblichen **Leitungsfunktionen** wird man *Ulrich* zustimmen, der hierzu schreibt: „Wenn die Unternehmung als Ganzheit bestehen und nicht in einzelne Teilbereiche auseinanderbrechen soll, muss als Gegengewicht zu möglichst selbständigen operationellen Einheiten eine organisierte Gesamtführung der Unternehmung geschaffen werden“ (*Ulrich*, 1978, S.204). Das deutsche und österreichische Aktienrecht, welches eine klare und starke Positionierung des Vorstandes und eine scharfe Abgrenzung gegenüber dem Ausschussrat vorsieht, kann in der Praxis jedoch ebenfalls etwas eingeschränkt werden, nämlich durch die Ausweitung der so genannten zustimmungspflichtigen Geschäfte, bei der Leitungs- und Entscheidungsfunktionen für diese Geschäfte dem Aufsichtsrat zugewiesen werden (§ 111 Abs. (4) AktG/Deutschland; § 95 Abs.5 AktG/Österreich).

Bei Gesellschaften mit beschränkter Haftung, Personengesellschaften und Einzelunternehmen sind in Deutschland und Österreich die rechtlichen Gestaltungsmöglichkeiten erheblich größer als bei den Aktiengesellschaften, so dass es zu einer Vermischung der Leitungs- und Kontrollfunktionen für die Geschäftsführung und die Aufsichtsorgane kommen kann und dadurch eine Annäherung an das amerikanische Board-System und die schweizerische Verwaltungsratslösung erreicht wird. Schließlich ist festzuhalten, dass in Deutschland und in Österreich betriebsverfassungsrechtliche Regelungen zu Gunsten der Arbeitnehmer die Unternehmensverfassung mitbestimmen (s.a. *Chmielewicz*, Sp.2272ff.).

Für die **Gestaltung des Verhältnisses zwischen der Leitung und den Aufsichtsorganen** bieten sich somit grundsätzlich **zwei Varianten** an. Einmal kann eine klare Trennung der Aufgaben zwischen Leitung und Aufsicht vorgenommen werden, was als **Trennungsmodell** bezeichnet wird, zum Zweiten können die genannten Funktionen teilweise vereinigt werden, dann spricht man vom **Vereinigungsmodell**. Für beide funktionellen und organisatorischen Lösungen lassen sich Vor- und Nachteile nennen, Verallgemeinerungen sind problematisch, da natürlich möglichst betriebsspezifische Lösungen anzustreben sind und vielfältigste Gestaltungsmöglichkeiten bestehen, die allgemeine Bewertungen wenig sinnvoll machen (*Bleicher*, 1991a, S.25f.). Dennoch wird man bei der heute vielfach anzutreffenden Komplexität und Raschheit betrieblicher Entwicklungen sagen können, dass ein Aufsichts- bzw. Verwaltungsrat, der jährlich einige Sitzungen besucht, kaum ein realistisches Bild eines Betriebes haben wird und bei zahlreichen Entscheidungen eigentlich überfordert ist. Kommt ferner hinzu, was in der Praxis nicht selten ist, dass ein starkes Topmanagement die Vertreter der Aufsichtsorgane dominiert und in passive Rollen drängen können, kann es durchaus sinnvoller sein, in Aufsichtsgremien Persönlichkeiten zu berufen, die im Betrieb hauptamtlich tätig sind und daher erhebliche Qualifikationsvorteile haben. Andererseits kann es jedoch auch problematisch sein, wenn Organisationsmitglieder bei Aufsichtsgremien dort ein Übergewicht haben, was beispielsweise zur überproportionalen Interessenvertretung von Teilaspekten führen kann und dadurch in den Spitzengremien destruktive Konflikte und verhärtete Auseinandersetzungen das Geschehen prägen können. Die Findung und Berufung geeigneter Personen und deren kluger Mix aus betriebsexternen und -internen Persönlichkeiten ist daher eine oft schwierige und regelmäßig sehr wichtige Aufgabe (s.a. *Gasser*, S.114f.).

Für die **Struktur des Topmanagements** sehen Unternehmensverfassungen häufig Regelungen vor, beispielsweise in Statuten von Aktiengesellschaften oder betrieblichen Geschäftsordnungen. Die Möglichkeiten für die Aufgaben- und Kompetenzregelungen der Unternehmensspitze sind vielfältig und die Abbildung 6 gibt einen schematischen Überblick.

Die **Ein-Mann-Spitze** ermöglicht eine starke **Machtposition** für die **Gesamtleitung des Betriebes, der als begrenzende Gegenkraft ein wirksamer Aufsichtsrat** oder anderes Aufsichtsgremium **entsprechen sollte**. Die Praxis zeigt allerdings, dass gerade bei dominanten Unternehmerpersönlichkeiten der Aufsichtsrat oft in eine schwache oder sogar klägliche Position gerät und keine ausgeglichenen Kräfteverhältnisse zwischen der Leitung und dem Aufsichtsorgan entstehen. Natürlich ist es möglich und vor allem wünschenswert, dass durch die Ein-Mann-Spitze ein kooperativer Führungsstil gepflegt wird und gute Konsenslösungen als fundierte Entscheidungsvorbereitungen unter einer möglichst breiten Einbeziehung der Beteiligten und Betroffenen angestrebt werden, um dann zügig und mutig durch die Ein-Mann-Spitze die notwendigen Entscheidungen zu treffen. Solche Konstellationen können für Betriebe sehr zweckmäßig sein. Wie wahrscheinlich sie in der Praxis sind sei dahingestellt. Die Unternehmensspitze darf dann allerdings nicht dazu neigen reife Entscheidungen unnötig aufzuschieben, der Verantwortung auszuweichen oder Entscheidungen auf Kollegien u.Ä. abzuschieben.

Kollegiale Entscheidungsorgane funktionieren in der Regel nur dann gut, wenn die **menschlichen Verhältnisse** zwischen den Entscheidungsträgern gut sind und sehr **klare Kompetenzregelungen** bestehen. Die **Gefahr von Entscheidungsverschleppungen und des Verlustes an unternehmerischem Elan** sind in Kollegien nicht zu unterschätzen. Kollegien können selbstverständlich auch ihre **Stärken** haben, beispielsweise beim **Analysieren komplexer Probleme**, dem **Abwägen verschiedener Lösungsmöglichkeiten** und durch höheren **Entscheidungsmut**, der durch die Anonymität des Einzelnen in der Gruppe gefördert wird. Schließlich ist auch eine Mischung von Ein-Mann-Spitze und Kollegium vorstellbar (s.a. Gasser, S.117ff.).

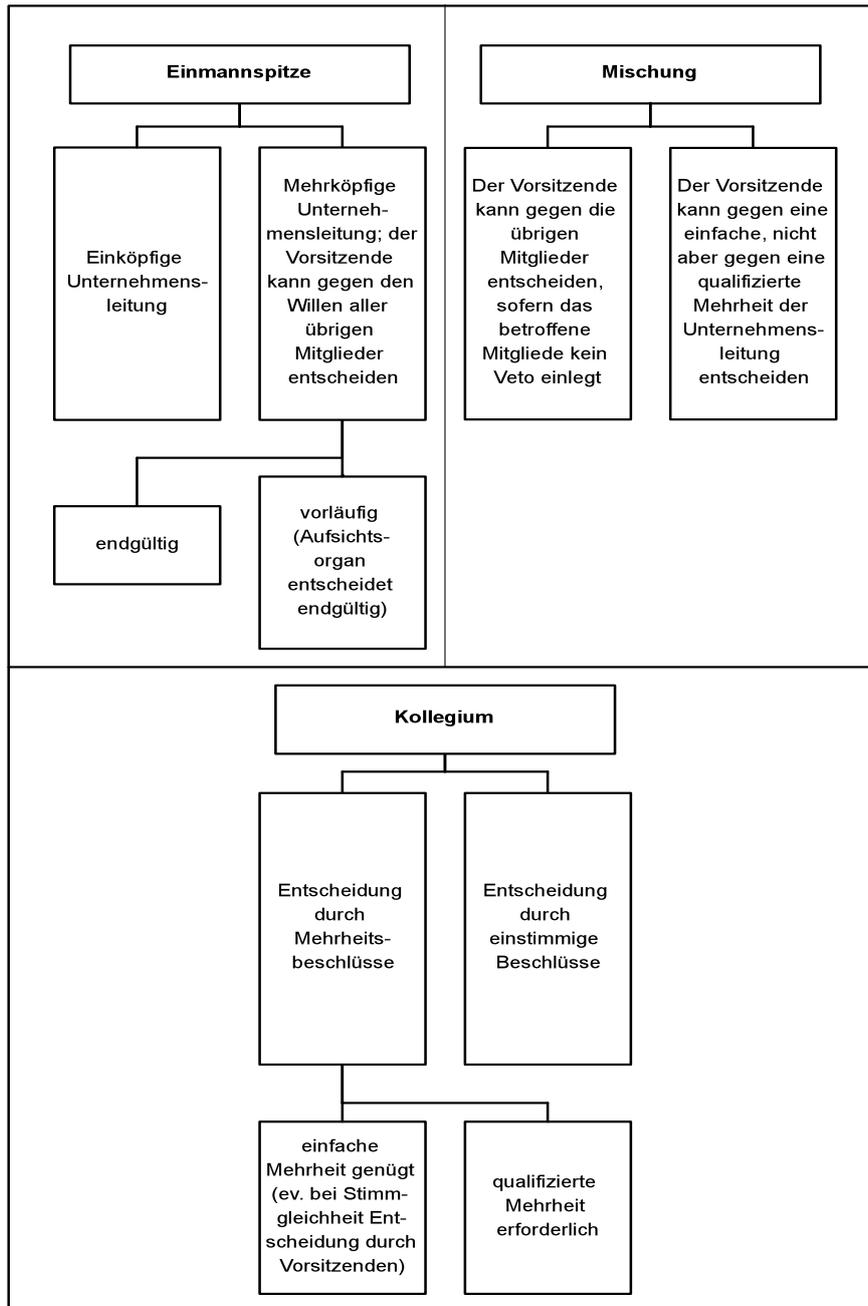


Abb. 6: Grundsätzliche Möglichkeiten für die Regelung von Kompetenzen der exekutiven Unternehmensspitze (Quelle: Gasser, S.121)

Das **Verhältnis zwischen Unternehmensverfassung und Organisation** sowie seine Gestaltung stellen sich insgesamt als **vielschichtig und variantenreich** dar, wobei es um folgende **Kernfragen** geht: Einbindung von Interessenvertretungen und Art der Konfliktlösung – Interne Strukturierung der Interessen – Kompetenzordnung der Spitzenorgane – Verantwortung und Selbstverständnis des Spitzenorgans.

Unter heutigen betrieblichen Verhältnissen wird es bei der Einbindung von Interessenvertretern oder Interessengruppen vor allem darum gehen, dass **eindimensionale Ansätze vermieden**, also beispielsweise lediglich die Interessen der Eigentümer berücksichtigt werden (Shareholder-Ansatz). Die Reduzierung auf eine Interessengruppe beseitigt ja nicht andere Interessengruppen (Stakeholder), sondern wird tendenziell dazu

führen, dass diese außerhalb des Betriebes tätig werden und möglicherweise Konfliktsituationen auslösen, die bei Einbindung der Gruppen nicht entstünden oder vergleichsweise besser, sprich konstruktiver lösbar wären. Daher sollte jeweils geprüft werden, ob es sinnvoll möglich ist, **Interessenvertreter bzw. -gruppen in die Unternehmensverfassung und Organisation einzubinden**, um bessere und möglichst konsensfähige Interessenausgleiche zu erreichen.

Bei der **internen Strukturierung der Interessen** geht es im Wesentlichen um organisatorische Lösungen zur Bewältigung des Spannungsverhältnisses zwischen dem Autonomiestreben der Teilbereiche der Organisation einerseits und andererseits der Integration der organisatorischen Teilbereiche mit der Gesamtorganisation, was regelmäßig Beschränkungen der Autonomie der Teilbereiche bedingt. Die Regelung der betriebsinternen Interessenstruktur erstreckt sich auf wirtschaftliche, personelle, soziale und andere Aspekte, d.h. die Regelungen können diffizil und schwierig sein. Eine große Geschäftsnähe der Betriebs- bzw. Unternehmensleitung wird häufig mit einer geringen Differenzierung der wirtschaftlichen, sozialen und rechtlichen Interessenstruktur einhergehen und zentrale Leistungsstrukturen begünstigen. Eine ausgeprägte Differenzierung der betriebsinternen Interessenstruktur wird hingegen eher zu dezentralisierten Leitungs- und Organisationsformen führen, wie es beispielsweise für Konglomeratkonzerne sehr typisch ist. Die Gesamtleitung des Konzerns wird normalerweise Detaileingriffe in Tochterunternehmen vermeiden und sich auf die Entscheidungen über Rahmenziele, Budgets, Investitionen, wichtige Personalentscheidungen, Ergebnisbewertungen, Sondervorhaben mit beträchtlicher Bedeutung u.Ä. konzentrieren.

Die **Kompetenzordnung der Spitzenorgane** kann nach dem Vereinigungsmodell einstufig oder nach dem Trennungsmodell mehrstufig geregelt sein, d.h. nach dem Board-System oder der Regelung, wie sie das deutsche und österreichische Aktienrecht für die Trennung der Leitungs- und Kontrollfunktionen für den Vorstand bzw. den Aufsichtsrat vorsieht. Es darf auf die Ausführungen an anderer Stelle des vorliegenden Kapitels verwiesen werden. Eine **Aufteilung des Aufsichtsrates nach Ressorts ist nicht üblich**. Wenn ein solcher Bedarf in einem Betrieb konkret besteht, kann er durch entsprechende **Aufsichtsratsausschüsse** erfüllt werden. Bei den **Leistungsorganen hingegen sind ressortspezifische Aufgabenverteilung eher die Regel** und werden durch die rechtliche Gesamtverantwortung des Vorstandes in der Praxis nicht tatsächlich tangiert.

Die **Verantwortung und das Selbstverständnis der Spitzenorgane** kann bei der Leitung einmal tendenziell als treuhändische Verantwortung und ein risikovermeidendes Sicherungsverhalten verstanden werden, zum anderen als eine engagierte unternehmerische Geschäftstätigkeit mit der ständigen Suche nach neuen betrieblichen Möglichkeiten. Dem entsprechen eine sichernde Überwachung oder die Geschäftstätigkeit prospektiv prüfende Beratung durch die Aufsichtsgremien. Bei dynamischen Betrieben ist Letzteres sicher von sehr großem Vorteil und der ex post-Überwachung vorzuziehen (*Bleicher, 1991b, S.131ff.*).

5. Organisationsanalyse und Organisationssynthese

Die **Organisationsanalyse verfolgt die systematische Untersuchung des Gesamtzustandes einer Organisation**, vornehmlich mit dem Ziel vorhandene Organisationsprobleme aufzuzeigen und entsprechende Organisationsentwicklungen vorzubereiten. Eine **ganzheitliche Vorgehensweise und die Einbeziehung empirisch-analytischer sowie normativer Komponenten sind dabei von besonderer Bedeutung**. Die Organisationsanalyse sollte eine ausreichende Information über den **Ist-Zustand einer Organisation** schaffen, wobei die **Problemerkennung** und **Problemanalyse** die wesentlichen Schwerpunkte sind. Damit können Erkenntnisse über die **Effizienz einer Organisation** gewonnen werden. Die darauf aufbauende **Problemdiagnose** soll die Ursachen für organisatorische Mängel sichtbar machen. Durch die Organisationsanalyse werden mögliche **Soll-Vorstellungen für eine Organisationsgestaltung und**

Reorganisationsprozesse entwickelt. Eine gute Organisationsanalyse wird stets um verschiedene **Organisationsalternativen** bemüht sein und für deren Bewertung geeignete Maßstäbe liefern. Die Ergebnisse einer Organisationsanalyse einschließlich ihrer Soll-Vorschläge beinhalten auch entscheidende **Ansätze für die Erfolgskontrolle durchgeführter Reorganisationsmaßnahmen**. Schließlich ist eine qualitätsvolle Organisationsanalyse auch dadurch gekennzeichnet, dass sie **zügig** und mit **vertretbaren Kosten** durchgeführt wird (vgl. Klages, Sp.1460ff.).

5.1 „Klassische“ Inhalte

Einen **Teilbereich der Organisationsanalyse stellt die Aufgabenanalyse** dar, die in ihrer Systematik in der Organisationslehre bis heute überwiegend durch die von *Kosiol* erstellten Kriterien bestimmt wird (*Kosiol*, S.42). Eine Gesamtaufgabe wird demnach nach fünf Elementen strukturiert, nämlich nach **Verrichtungen bzw. Funktionen, Objekten, dem Rang** (Entscheidungs- und Ausführungsaufgaben), der **Phase** (Planung, Realisierung, Kontrolle) und nach der **Zweckbeziehung** (Haupt- und Teilaufgaben). Durch eine Aufgabensynthese werden die genannten Aufgabenelemente nach bestimmten organisatorischen Prinzipien verbunden, und zwar durch die Bildung entsprechender **Stellen**, die durch einen **Leitungsaufbau** hierarchisch verknüpft und zugeordnet werden. Die Basis-Leitungseinheit heißt **Instanz** und ist eine mit Anordnungsbefugnissen ausgestattete Stelle. Werden mehrere Stellen zusammengefasst, entsteht eine Instanz höherer Ordnung, die als **Abteilung** bezeichnet wird. Die Abbildung 7 zeigt den Grundriss der Kosiolschen Gestaltungslehre.

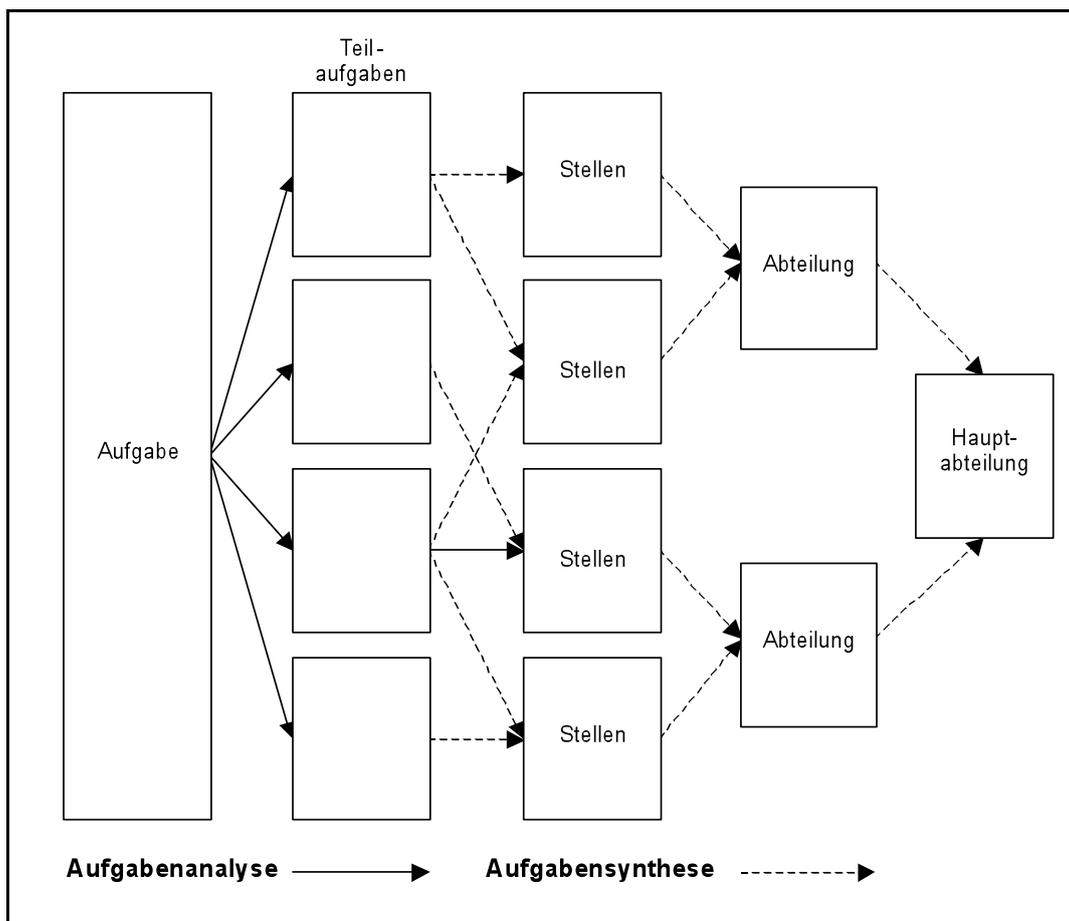


Abb. 7: Grundriss der Kosiolschen Gestaltungslehre
(Quelle: Steinmann/Schreyögg, S.407)

Trotz seiner bis heute andauernden Verbreitung hat sich der **Ansatz von Kosiol** in der betrieblichen Organisationsgestaltung als **wenig praktikabel** erwiesen. Unter ganzheitlichen Aspekten wurden daher **neue Lösungen** gesucht, die vor allem verschiedene organisatorische **Kontextfaktoren** stärker einbeziehen, wie **Aufgabenvariabilität** (Unterschiedlichkeit der Bedingungen der Aufgabenerfüllung), **Aufgabeninterdependenz** (Abhängigkeit der Aufgabenerfüllung von vor- und nachgelagerten Stellen), **Eindeutigkeit** (Analysierbarkeit der Aufgaben und das Ausmaß, in dem die Korrektheit einer Aufgabenerfüllung nachgeprüft werden kann), **Zahl möglicher Lösungswege** und/oder **Zahl der richtigen Lösungen**. In der **Praxis der Organisationsanalyse und -gestaltung** wird bei der Aufgabenanalyse häufig so vorgegangen, dass einmal die Kriterien nach Verrichtungen und Objekten als Ausgangspunkt organisatorischer Analysen und Vorschläge herangezogen und zum Zweiten den jeweiligen Umständen entsprechend weitere Aufgabenkriterien einbezogen werden, wie beispielsweise die Variabilität oder Eindeutigkeit von Aufgaben, d.h. Pragmatik und Flexibilität bestimmen die Vorgehensweise (Steinmann/Schreyögg, S.407f.).

Die vielfach in der Organisationsliteratur bislang vertretenen Formen der Aufgabenanalyse sind durch einen hohen Grad an **Formalisierung und Aufgabendifferenzierung** geprägt. Dadurch entstehen zwangsläufig sehr **aufwändige Analyseverfahren und methodische Widersprüchlichkeiten**, die tendenziell zu entsprechenden Organisationslösungen führen. Überorganisation und organisatorische Unbeweglichkeit können die Folge sein. Die sozioökonomischen Entwicklungen von Wirtschaft und Gesellschaft verlangen jedoch zunehmend Betriebe, deren **Organisation durch Offenheit, Flexibilität und Veränderungsorientierung** gekennzeichnet ist. Auch Mitarbeiter tolerieren immer weniger ein enges organisatorisches Korsett und erwarten **Freiräume** für ihr betriebliches Handeln. Organisatorischem Determinismus wird das Postulat der Selbstorganisation gegenüber gestellt. Traditionell bestimmte Aufgabenanalysen reflektieren auch traditionelle Wertvorstellungen, Umwelten und betriebliche Leistungsvollzüge, die sich mit aktuellen Verhältnissen und Entwicklungen oft nicht mehr decken.

Für Organisations- und Aufgabenanalysen sind daher verstärkt neue substanzielle und verfahrensmäßige Ansätze zu finden, die bestmöglich den heutigen und zu erwartenden Anforderungen an die Betriebe entsprechen. Das erfordert zunächst eine stärkere Reflexion über einen zeitgemäßen **Organisationsbegriff**, anstelle der häufig praktizierten Rezeption weitgehend überholter Organisationsvorstellungen und die Übertragung solcher Einsichten auf den Bereich der Organisationsanalyse. In anderen Bereichen der Organisation hat diese überfällige Neuorientierung der Organisationslehre längst stattgefunden und in der betrieblichen Realität zunehmend Eingang und konkrete Umsetzung gefunden.

Der Aufgabenanalyse, die ein Teilbereich der Organisationsanalyse ist, folgt die **Arbeitsanalyse**. Sie ist „eine Fortführung der Aufgabenanalyse unter besonderer Betonung der für die Aufgabenerfüllung erforderlichen **Arbeitsschritte**. Sie ist deshalb erforderlich, weil aus den in der Aufgabenanalyse gewonnen Teilaufgaben nicht ersichtlich ist, wie sie räumlich, zeitlich oder personal zusammenhängen. Der **Übergang von der Aufgaben- zur Arbeitsanalyse** ist dabei von dem Untersuchungsziel, den untersuchten Aufgaben und den Detaillierungserfordernissen abhängig. Er ist prinzipiell immer da zu sehen, wo die Frage nach dem **Aufgabeninhalt** (Was?) in die Frage nach der **Aufgabenerfüllung** (Wie?) übergeht [Hervorhebung durch den Autor]“ (Vahs, S.51). Der Übergang zwischen der Aufgabenanalyse und der Arbeitsanalyse ist generell nicht genau bestimmbar und kann auf verschiedenen Stufen von Arbeitsabläufen liegen (Wittlage, S.179). Aufgaben werden fortschreitend aufgeteilt und der **Übergang von der Aufgaben- zur Arbeitsanalyse liegt dort, wo die eigentliche Erfüllung einer Aufgabe beginnt**. Die Abbildung 45 zeigt das an einem praktischen Beispiel.

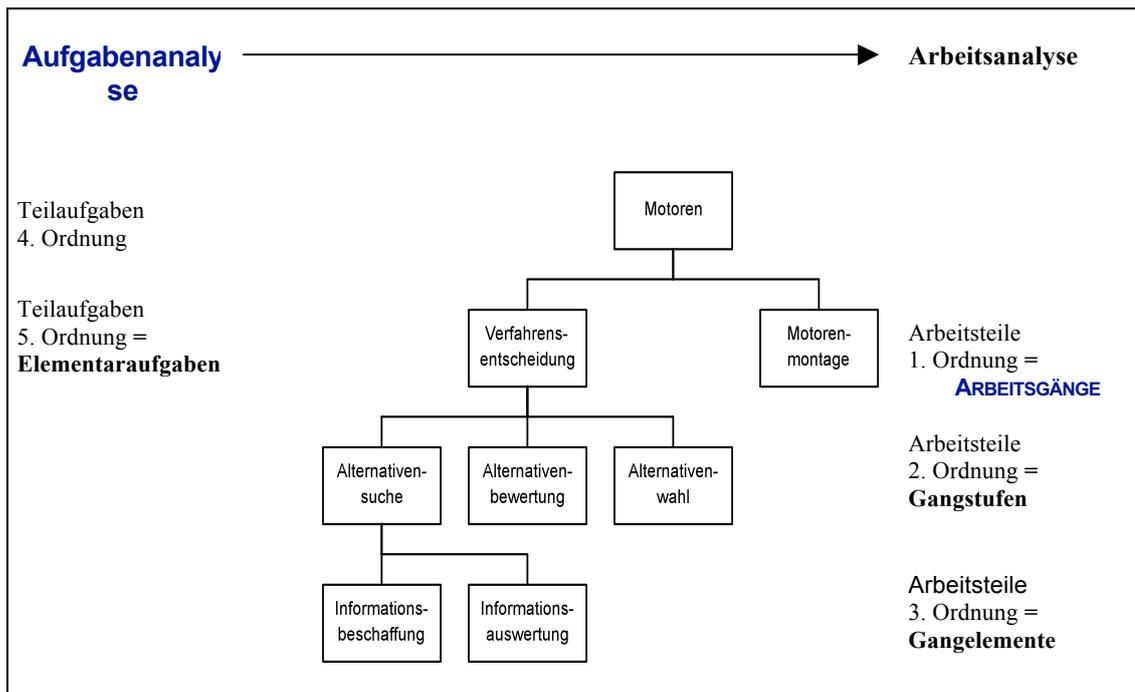


Abb. 8: Übergang von der Aufgaben- zur Arbeitsanalyse
(Quelle: Vahs, S.252)

Die Aufgabenzerlegung, im Beispiel „Motoren“ als Teilaufgabe höherer Ordnung, hat zu so genannten Elementaraufgaben geführt, bei denen die Aufgabenanalyse endet, Arbeitsgänge beginnen und damit auch die Arbeitsanalyse. Bei der Arbeitsanalyse können, wie das Beispiel zeigt, weitere Aufgliederungen erfolgen, so dass mehrstufige Arbeitsanalysen Platz greifen (Wittlage, S.180f.). Die Abbildung 8 zeigt eine dreistufige Arbeitsanalyse, die Abbildung 9 eine fünfstufige, beginnend mit dem Arbeitsgang „Rohstoffe beschaffen“ bis hin zu einzelnen Arbeitselementen wie „Zugreifen“.

Bei den **Arbeitsanalysen** kann sinngemäß auch auf die **kritischen Anmerkungen** hingewiesen werden, **wie sie bereits zu den stark formalistischen und differenzierten Aufgabenanalysen erfolgten**. Durch die zunehmende **informationstechnologische Steuerung und Integration von Arbeitsgängen** werden auch die herkömmlichen Begriffe und Verfahren der Aufgaben- und Arbeitsanalysen tangiert und zwangsläufig einer weitgehenden **informationstechnologischen Anpassung** unterworfen, d.h. auch diese Entwicklungen erfordern tiefgreifende Neuorientierungen, und zwar besonders bei den vorgenannten ablauf- bzw. prozessorientierten Teilaufgaben. Ein Teil der IT-Software verlangt eine weitestgehende Anpassung der betrieblichen Abläufe. Andere Softwaresysteme ermöglichen ein starkes Eingehen auf betriebsspezifische Verhältnisse, d.h. der IT-bedingte Anpassungszwang ist wesentlich geringer und ermöglicht eine höhere prospektive betriebliche Variabilität.

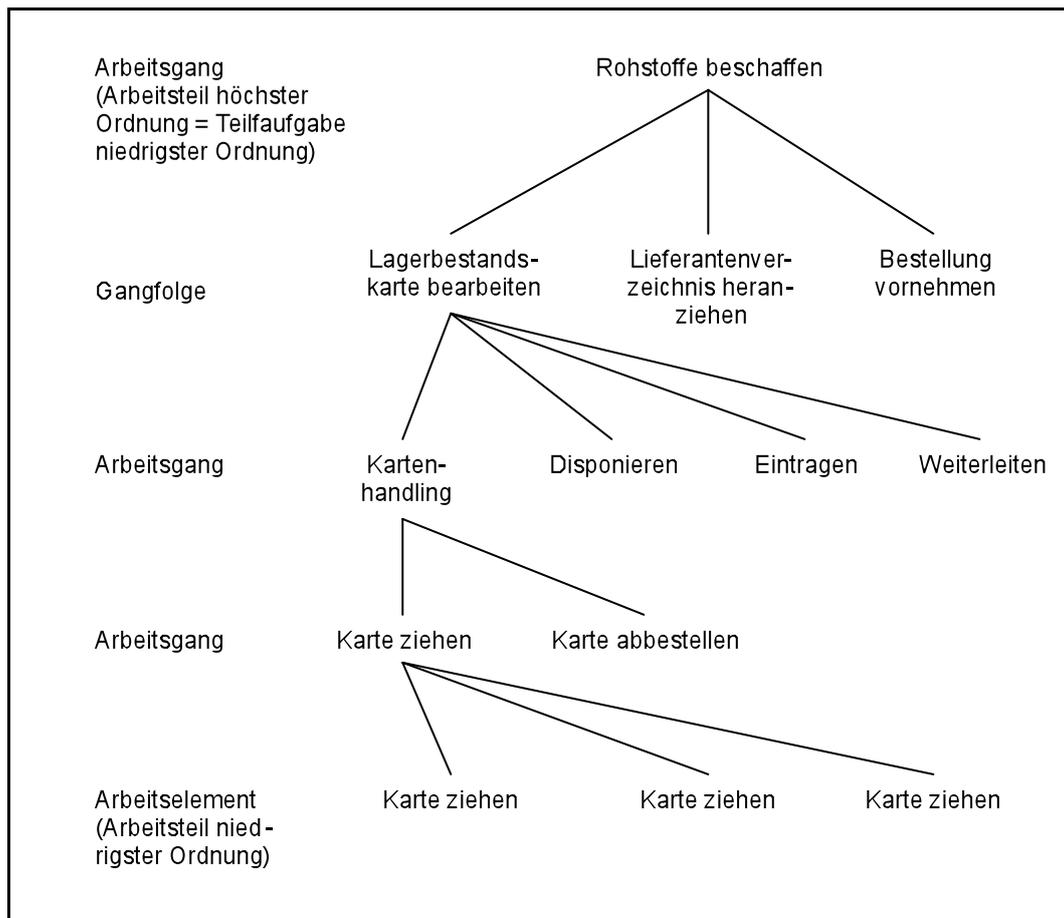


Abb. 9: Fünfstufige Arbeitsanalyse
(Quelle: Wittlage, S.181)

5.2 Ganzheitliche Ansätze

Den enger bestimmten Ansätzen für Organisationsanalysen und deren Teilbereiche stehen auch weitergefasste Analysekonzepte gegenüber. *Berger/Bernhard-Mehlich* weisen beispielsweise auf die **situative Organisationsanalyse** hin. Demnach variieren angemessene Organisationsstrukturen mit der jeweiligen Situation und sind auf diese abzustimmen. Besonders interessant ist in diesem Zusammenhang das **Verhältnis zwischen Organisation und Umwelt**, das **nicht-deterministisch** bewertet wird. **Organisationen** sind von der Umwelt abhängig und werden dadurch in ihren Entscheidungs- und Gestaltungsmöglichkeiten bestimmt und eingeschränkt, sind aber nicht der Umwelt passiv ausgeliefert. Sie **können ihre Abgrenzung als System der Organisation selbstreferenziell gegenüber der Umwelt verändern und zudem Teile der Umwelt aktiv gestalten** (s.a. *Steinmann/Schreyögg*, S.129).

Die **Idee der situativen Organisationsanalyse** beruht auf der sozial-empirisch gesicherten Erkenntnis, dass Organisationen einerseits rational konzipiert werden und auch das menschliche Handeln in formalen Organisationen überwiegend rational erfolgt, andererseits eine rational auf einen gegebenen Organisationszweck abzielende und strukturierte Organisation „nur einen geringen und blassen Wirklichkeitsausschnitt einfängt“ (*Berger/Bernhard-Mehlich*, S.165). Die angedeutete Problematik zeigt sich vor allem auf den oberen Ebenen einer Organisation, wo Entscheidungen über Ziele und Alternativen vielfältig sind und dieser Komplexität mit stark determinierenden Organisationsstrukturen nur teilweise entsprochen werden kann. Auf nachgelagerten Hierarchie- bzw. Funktionsebenen sind dank geringerer Komplexität stärker strukturierte Entscheidungen und Arbeitsabläufe wesentlich

leichter zu optimieren, d.h. irrationale Elemente als Folge hohe Komplexität wirken sich wesentlich geringer aus. Werden bei hoch komplexen Aufgabenstellungen nicht nur brauchbare sondern optimale Lösungen angestrebt, genügen lediglich **rational bzw. deterministisch bestimmte Organisationsstrukturen** nicht, da sie keinen Spielraum für irrationale Abweichungen vorsehen und zu einer **wirklichkeitsfremden Komplexitätsreduktion** führen. **Daraus ist aber auch der Schluss abzuleiten, dass Organisationsanalysen der komplexen Situation von Organisationen gerecht werden müssen, um unter anderem letztendlich brauchbare Entscheidungsgrundlagen für Organisationsgestaltungen liefern zu können** (s.a. *Berger/Bernhard-Mehlich*, S.165f.). Hierfür ist allerdings, wie erwähnt, ein nicht formal und deterministisch eingegrenzter Organisationsbegriff und ein davon bestimmtes offenes Organisationsverständnis grundlegende Voraussetzung.

Eine **ganzheitlich orientierte Organisationsanalyse** sollte beispielsweise, abgeleitet von der empirischen Organisationsforschung, **organisationspsychologische Analysen** einschließen. Hierzu zählen die Themenbereiche **Betriebsklima, Organisationsklima** und **Unternehmenskultur**. Hierbei kann auf vielfältige Konzepte und Forschungen zurückgegriffen werden (s.a. *Rosenstiel*, 1992, S.345ff.).

Das **Organisationsklima** „lässt sich verstehen als die relativ überdauernde Qualität der inneren Umwelt der Organisation, die durch ihre Mitglieder *erlebt* wird, ihr Verhalten *beeinflusst* und durch die Werte einer bestimmten Menge von Merkmalen der Organisation *beschrieben* werden kann“ (*Tagiuri*, 1968, in: *Rosenstiel*, 1992, S.348).

Begriffe und Inhalte von Organisationsklima und Betriebsklima sind ähnlich, unterscheiden sich aber dadurch, **dass bei der Beschreibung des Organisationsklimas auf Wertungen verzichtet wird**, hingegen **beim Betriebsklimakonzept auch Bewertungen einfließen**. Bei Letzterem geht es um „Einstellungen zum Betrieb“, sei es um einzelne Einstellungen oder deren Summe im Gesamten. Sinngemäß verwendet man daher Ausdrücke wie „zwischenmenschlichen Beziehungen“ und „informalen Ordnungen“. Ebenso werden zur begrifflichen Bestimmung des Betriebsklimas Worte gewählt, wie beispielsweise „Atmosphäre“, „Stimmung“ oder es wird vom „Geist“ eines Betriebes gesprochen. Der **Begriff Betriebsklima** hat im deutschen Sprachraum eine sehr **lange Tradition**, die bis auf die 30iger-Jahre des vorigen Jahrhunderts zurückgeht. Beispielhaft sei eine der zahlreichen Definitionen genannt: „Betriebsklima ist der Gesamtausdruck, der durch soziale Integrationsprozesse miteinander verwobenen seelischen Einstellungen in einem Betrieb, der Gesamtnenner der Einstellungen und Verhaltensweisen der Betriebsangehörigen“ (*Götte*, 1962, S.32, in: *Rosenstiel et al.*, 1982, S.77).

Das **Organisationsklima** wird von der Mehrheit der Autoren überwiegend als eine **Eigenschaft der Organisation** verstanden, die beispielsweise nach *Rosenstiel* mit folgenden Inhalten beschrieben werden kann: Betrieb als Ganzes – Kollegen – Vorgesetzte – Aufbau- und Ablauforganisation – Information und Mitsprache – Interessenvertretung – betriebliche Leistungen (*Rosenstiel*, 1992, S.350).

Rosenstiel hat 1982 ein Forschungsprojekt abgeschlossen, in dem u.a. ein **Verfahren zur Erfassung des Betriebsklimas** entwickelt wurde, das in der Folge im deutschen Sprachraum starke Verbreitung fand. Die Erfassung des Betriebsklimas erfolgt durch einen Erhebungsbogen mit jeweils fünf Bewertungsmöglichkeiten zwischen „stimmt“ und „stimmt nicht“. Zum Bereich **Organisation** enthält er beispielsweise folgende zu bewertende **Punkte**: In unserem Betrieb sind die unzulänglichen Arbeitsbedingungen das größte Problem – Neuerungen gibt es bei uns nur, wenn sichergestellt ist, dass damit Geld verdient werden kann – Hier dürfen wir nichts anderes, als die Anweisungen des Vorgesetzten ausführen – In unserem Betrieb geht Vieles über den Dienstweg – Nichteinhaltung des Dienstwegs gilt als Verstoß gegen die Betriebsregeln – Es gibt hier sehr viele Regeln und Vorschriften – In unserem Betrieb geht es sehr bürokratisch zu – Bei uns sind Aufgabengebiete in viele kleine Teile eingeteilt und jeder bearbeitet nur einen bestimmten Teil – Hier wird nichts dem Zufall

überlassen, es gibt für alle Vorkommnisse Anweisungen, was zu tun ist – Bei uns ist alles sehr gleichförmig, es gibt viel Routine – Bei uns ist es so, dass nur einer entscheiden kann, und das ist der Vorgesetzte (*Rosenstiel et al.*, 1982, S.432).

Den Begriff „Betriebsklima“ erläutert *Rosenstiel* im Zusammenhang mit seinen Verfahren zur Erfassung des Betriebsklimas pragmatisch wie folgt: „Man versteht darunter die Atmosphäre im Betrieb, die zwischenmenschlichen Beziehungen allgemein oder man meint die Zufriedenheit der Mitarbeiter am Arbeitsplatz. Gelegentlich wird auch das Verhalten derer, die für das ‚Klima‘ im Betrieb verantwortlich sind, d.h. das Verhalten der Vorgesetzten oder der Unternehmensleitung darunter verstanden“ (*Rosenstiel et al.*, 1982, S.438).

Trotz der Unterschiede der **Begriffe „Organisationsklima“ und „Betriebsklima“ überlappen sie sich nahe liegender Weise stark**, wie bereits die wenigen Beispiele der zahlreichen Begriffsbildungen zeigen. Die Abgrenzung des Begriffes „**Unternehmenskultur**“ zu den beiden vorgenannten Begriffen ist hingegen wesentlich klarer möglich, was beispielsweise die Definitionen von *Heinen* und *Bleicher* zeigen: „Unternehmenskultur als Gesamtheit der unternehmensbezogenen Werte und Normen der Unternehmensmitglieder“ (*Heinen*, S.26) oder „Organisationskulturen schaffen evolutiv aus der Vergangenheit heraus ein Wert- und Normengefüge, welches das Verhalten im Rahmen gestalteter Organisationsstrukturen und bei Veränderungen trägt“ (*Bleicher*, 1991a, S.761). Die Begriffe und Symbole der Unternehmenskultur zeigen andere Ansätze der Betrachtungsweise, was sich zwangsläufig auch auf die Verfahren zur Messung der Unternehmenskultur im Rahmen der Organisationsanalyse auswirkt, d.h. die geeigneten **Erhebungsweisen sind überwiegend qualitativer Art** (s.a. *Rosenstiel*, 1992, S.355f.).

Zusammenfassend kann zur **Organisationsanalyse** festgehalten werden: **Die traditionelle Organisationsanalyse geht von einem engen Organisationsbegriff aus und ist daher unbefriedigend. Ein weiter und ganzheitlich geprägtes Organisationsverständnis erfordert Organisationsanalysen, die solchen Vorstellungen gerecht werden, d.h. daher sollten Bereiche wie das Betriebs- und Organisationsklima und die Unternehmenskultur bei Organisationsanalysen als mögliche Inhalte eingebunden werden.**

5.3 Bereiche, Situationen und Ziele

Die **konkrete Art und Weise einer betrieblichen Organisationsanalyse wird durch die jeweilige Problemstellung bedingt**, wobei bereits die genaue Problemerkennung analytische Vorgehensweisen erfordern kann. Die Ziele von Organisationsanalysen werden in der Regel Organisationsverbesserungen sein. Sie können aber beispielsweise auch die Aufgabe haben, eingetretene Ergebnisse von Organisationsänderungen aufzunehmen und zu bewerten. Ebenso ist es denkbar, im Zuge einer Unternehmensbewertung als wertbestimmenden Faktor den Zustand einer Organisation festzustellen.

Durch **analytische Vorstudien** bietet sich die Klärung der Frage an, ob das richtige Problem verfolgt wird, welche Analyseverfahren sich anbieten und eine Lösungssuche überhaupt sinnvoll ist. Ferner wird man prüfen, ob tendenziell die Organisationslösungen in einer Umgestaltung oder einer Neugestaltung organisatorischer Verhältnisse liegen werden. Ebenso ist der Untersuchungsbereich abzugrenzen, beispielsweise welche Stellen, Abteilungen oder Arbeitsabläufe in eine Organisationsanalyse einbezogen werden. Durch Vorstudien wird man beispielsweise aber auch erkennen wollen, ob Lösungen in technischer, wirtschaftlicher und sozialer Hinsicht realisierbar erscheinen und welche erwünschten oder unerwünschten Wirkungen davon ausgehen könnten. Gerade bei Vorstudien empfiehlt sich sehr oft eine **ganzheitliche Vorgehensweise**, mit der ein organisatorischer Analyse- und Gestaltungsprozess möglichst in einem gesamthaften Überblick erfasst werden kann. Natürlich verlangen nicht alle Organisationsprojekte eine Vorstudie, sei es weil die Aufgabenstellungen einfach und überschaubar sind, organisatorische Grundsatzentscheidungen bereits vorliegen oder es sich um organisatorische Folgeprojekte

handelt, bei denen damit zusammenhängenden Vorfragen bereits geklärt wurden (s.a. *Schmidt*, 2000, S.144).

In der **Organisationspraxis** liegen häufig **Störungen** vor, **Unbehagen** macht sich breit und **Probleme können lediglich grob erkannt oder eingekreist** werden. Bei Vorgesetzten und Mitarbeitern bildet sich mehr oder minder die Vorstellung heraus, dass gehandelt werden sollte. Welches Handeln allerdings das Richtige wäre, darüber können erfahrungsgemäß die Ansichten sehr unterschiedlich sein. Ein falscher Ansatz kann notwendige Verbesserungen jedoch leicht verhindern, d.h. auch bei so diffusen Verhältnissen empfiehlt sich nahe liegender Weise häufig die Durchführung einer **Vorstudie**, um zu einer gemeinsamen und verbindlichen **Problemerkennung und -beschreibung** zu gelange. Damit können unterschiedliche Kenntnisse über die Ausgangssituation und den Ist-Zustand einer organisatorischen Störung ausgeglichen werden. Ebenso wird es vermutlich leichter sein, sich über angestrebte Soll-Vorstellungen zu einigen. Ferner kann durch Vorstudien Klarheit über den notwendigen Einsatz von Methoden und Techniken der Organisationsanalyse und -gestaltung erzielt werden, ebenso wie die von einer Veränderung bestimmten Personen erfasst werden können. Vorstudien grenzen Problemstellungen in der Regel ein und ermöglichen dadurch ein **fokussiertes Vorgehen**. Dadurch können nachfolgende Organisationsanalysen zügiger, mit geringeren Störungen des Betriebsablaufes und niedrigerem Aufwand durchgeführt werden. Oft werden organisatorische **Vorstudien von betriebsexternen Fachleuten durchgeführt, um eine unbefangene Vorgehensweise und objektive Ergebnisse zu sichern**.

Die möglichen **Bereiche für Organisationsanalysen** sind bei einem offenen und ganzheitlich verstandenen Organisationsbegriff **äußerst vielfältig** und substanziell nicht exakt abgrenzbar, da organisatorische Verhältnisse in ihrer Wechselbeziehung zu anderen betrieblichen und außerbetrieblichen Bereichen analysiert und bewertet werden und durch die Unzahl denkbarer **Verknüpfungen** generelle Grenzziehungen oder inhaltliche Bestimmungen der durch eine Organisationsanalyse erfassten Bereiche unmöglich sind bzw. keinen Sinn ergeben. Die Abbildung 47 gibt einen schematischen Überblick über jene Felder, die für Organisationsanalysen relevant sein können.

Der weite und notwendige Rahmen für die **denkbaren Bereiche von Organisationsanalysen** schließt selbstverständlich die „traditionellen“ Felder der Organisationsanalysen ein. Einige **exemplarische Bereiche** seien genannt.

Analyse der Ausgewogenheit der Organisationsstruktur, die feststellen soll, ob die jeweiligen betrieblichen Funktionen, wie beispielsweise Vertrieb, Produktion, Finanzen, Forschung und Entwicklung, Einkauf usw. im Betrieb ihrer Bedeutung entsprechend organisiert und verankert sind.

Eine Kernfrage für Organisationsanalysen ist das **Verhältnis von Zentralisation und Dezentralisation**, welches für die Ausgestaltung und Effizienz betrieblicher Organisationen von besonderer Bedeutung ist: Autoritätsverhältnisse – Länge von Entscheidungswegen – Einrichtung von Teilbereichen mit Gewinnverantwortung – Koordinations- und Integrationsaufgaben – Führung durch Zielsetzung und Delegation – Entwicklung der Initiative von Vorgesetzten und Mitarbeitern – Konfliktpotenziale durch Desintegration – Kostenrelevanz von Zentralisation und Dezentralisation – Auswirkung der Zentralisation und Dezentralisation auf verschiedene betriebliche Funktionsbereiche, wie Controlling, Finanzen, Personal, u.Ä. – Doppelarbeiten – Spannungen.

Die **Konfiguration der Aufbauorganisation von Betrieben** ist quasi ein „Klassiker“ der Organisationsanalyse und beinhaltet naturgemäß eine Fülle von Teilfragen: Einrichtung von Stab-Linien-Organisationen – Bewertung von Matrix-Lösungen – Steilheit oder Flachheit der Organisationsstruktur – Größe der Leitungs- und Kontrollspanne – Zweckmäßigkeit angewandter Organisationskonzeptionen, wie Einfachstruktur, Maschinenbürokratie, Profibürokratie, Spartenstruktur und Adhokratie (s.a. *Mintzberg*, 1992, S.205ff.) – Aufgaben-, Kompetenz- und Verantwortungsregelungen – Über- und Unterbesetzungen in betrieblichen Funktionsbereichen – usw. (s.a. *Ossola-Haring*, S.10).

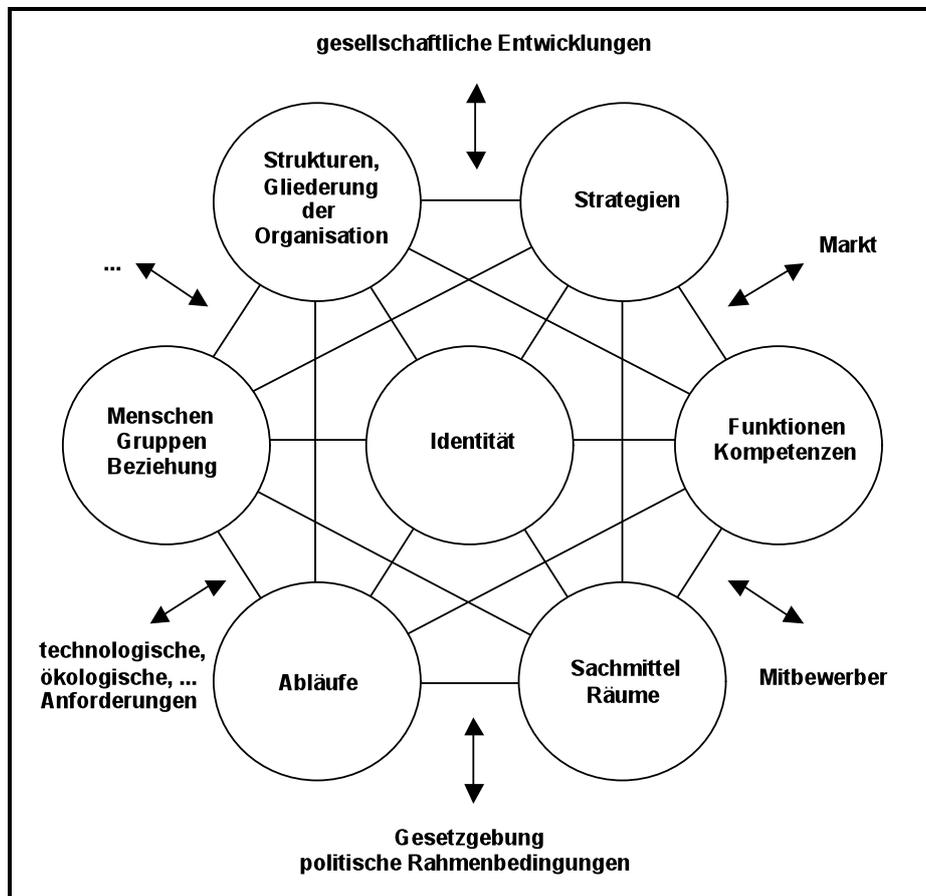


Abb. 10: Felder der Organisationsanalyse
(Quelle: Baumgartner et al., S.124)

Die **Einhaltung organisatorischer Prinzipien**, verbunden mit der Prüfung ihrer jeweiligen Bedeutung bzw. Berechtigung, kann ebenfalls Ansatz und Gegenstand von betrieblichen Organisationsanalysen sein, wobei es insbesondere um folgende Kategorien der Organisation gehen kann: Einfachheit, Klarheit und Übersichtlichkeit – Spezialisierung und Arbeitsteilung – Arbeitsvereinigung und harmonische Zusammenarbeit – Standardisierung der Methoden, Mengen, Zeiten, Kosten und Produkte – Abgrenzung der Tätigkeiten und Verantwortlichkeiten – Delegation – Arbeitsökonomie der Vorgesetzten und Mitarbeiter – Information und Kommunikation – Elastizität der Organisation – Vermeidung von Überorganisation – Trennung der Leitungsfunktionen von den Ausführungsfunktionen – Einheit der Leitung – Einsatz von Organisationshilfsmitteln – Wirtschaftlichkeit des Organisierens und der Organisation – Einrichtung von Kontrollinstrumenten (Radke, S.431).

Bei der **Organisationsanalyse von Prozessen** werden die Abläufe insbesondere durch **Mengen- und Zeitanalysen** untersucht und bewertet und es können dabei u.a. folgende Analysebereiche genannt werden: Ermittlung von Aufgabenhäufigkeiten – Häufigkeitsverteilungen bei bestimmten Prozessen – Durchführung von ABC-Analysen – Ermittlung von Durchlaufzeiten einzelner Prozessäste und gesamte Durchlaufzeiten – usw. (s.a. Schmidt, 2000, S.133). Schließlich können die Bereiche von Organisationsanalysen nach **Arbeitsmittel, räumlichen und personellen Verhältnissen** strukturiert werden, ebenso nach

betrieblichen **Funktionsbereichen** oder **Arbeitsabläufen**, wie beispielsweise Einkauf, Lager, Vertrieb, Rechnungswesen, Fertigung und Arbeitsvorbereitung u.Ä. (*Hartmann*, S.149ff.).

einem weiten Organisationsbegriff gehen das **Schemata der Ziel- und Situationsanalyse** von *Bleicher* aus, das vier wichtige Zielbereiche enthält und als **Hilfsmittel bei der Vorbereitung** betrieblicher Organisationsanalysen verwendet werden kann. Die Zielbereiche und ihre Teilziele stehen in **Wechselbeziehungen**, die harmonisch, neutral oder konkurrenzierend sein können. Durch die jeweilige **Gewichtung von Teilzielen** ist die **Optimierung der Zielvorgaben für eine Organisationsanalyse** anzustreben. Die Zielvorgaben im Einzelnen sind vor ihrer Festlegung mit den jeweiligen Situationen des Betriebes abzustimmen, für den die Organisationsanalyse durchgeführt werden soll. **Zielanalysen sind also mit entsprechenden Situationsanalysen zu verknüpfen**, um Organisationsanalysen gemessen an den jeweiligen Problemstellungen die bestmögliche Orientierung für ihre Inhalte und die Art und Weise der Durchführung zu geben (*Bleicher*, 1991, S.42ff.). Die Abbildungen 9 und 10 zeigen die Ziel- und Situationsanalyse der Organisationsanalyse.

Organisationsanalysen sind regelmäßig Teil eines Problemlösungsprozesses und daher diesem bestmöglich einzufügen. Die Sinnhaftigkeit und Qualität einer Organisationsanalyse wird daher zunächst dadurch bestimmt, ob die Ziele und Problemsituationen als Ausgangspunkt der Analyse „richtig“ bestimmt wurden, beispielsweise auch mit Hilfe der erwähnten Vorstudien oder dem vorgenannten Verfahren. Ist das der Fall, kann eine gute Organisationsanalyse die solide Basis für organisatorische Veränderungen sein, aber auch für andere Zwecke, wie beispielsweise eine Effizienzprüfung der Organisation oder ein Mittel der Erfolgskontrolle nach realisierten Reorganisationsmaßnahmen. Die Abbildung 11 und 10 zeigen die Zusammenhänge auf, wobei aus ihnen auch hervorgeht, dass alle Elemente eines Veränderungsprozesses miteinander in einer Wechselbeziehung stehen, deren mitschreitende Beachtung bei ablaufenden Organisationsprozessen und -gestaltungen wesentlich ist und ein Merkmal ganzheitlicher Vorgehensweise darstellt. Die Durchführung von Organisationsanalysen kann inzwischen durch eine umfangreiche und teilweise sehr fundierte Fachliteratur wirksam unterstützt werden, wie das auch für zahlreiche andere fachliche Analysegegenstände der Betriebswirtschaft gilt.

5.4 Techniken

Bei Organisationsanalysen werden verschiedenste **Erhebungstechniken** eingesetzt, um organisatorisch relevante Informationen zu sammeln. Die **Erhebungen** betreffen systematisch betrachtet vorzugsweise **Elemente** (Aufgaben, Aufgabenträger, Sachmittel, Informationen) und **Beziehungen** (Aufbau und Ablauf, Prozesse, Mengen, Zeiten, Ort, Ziel), wobei die substantziellen **Inhalte** heute tendenziell wesentlich umfangreicher sind als bei früheren Organisationsanalysen, die von einem vergleichsweise engen Organisationsverständnis ausgingen.

Organisatorische **Erhebungstechniken** haben ebenso wie Organisationsanalysen selbst am häufigsten den Zweck, organisatorische Gestaltungen vorzubereiten, die naturgemäß mit Änderungen verbunden sind. Daraus können **Verunsicherungen und Abwehrmaßnahmen** resultieren, die Erhebungen erheblich erschweren können, beispielsweise durch bewusste und unbewusste **Manipulationen**, via **Auslassungen, Übertreibungen, Verfärbungen u.Ä.** Die Gefahr der Manipulation von Erhebungsergebnissen wird besonders dann bestehen, wenn zur Erhebung Personen befragt werden. Der Erheber kann durch eine offene und umfängliche Information über den Sinn und Zweck der Organisationsanalyse sowie die Vorgehensweise versuchen bei der Auskunftsperson Vorbehalte und Ängste abzubauen, um dadurch eine positive Zusammenarbeit zu erreichen (s.a. *Schmidt*, 1980, Sp.660f).

Erhöhung der Produktivität:

Verhältnis zwischen In- und Output.

Ausnutzung vorhandener Ressourcen

Vermeidung von Doppelspurigkeiten

Einheitliche Erfüllung der Routineaufgaben

Klare Aufgaben- und Kompetenzabgrenzung

Beschleunigung von Informationsverarbeitung und der Kommunikation

Reduktion von leistungshemmenden Kompetenzkonflikten

Verbesserung der Flexibilität:

Rasches Anpassen der Organisation an neue Situationen.

höhere Anpassungsfähigkeit an neue Entwicklungen in Markt und Technologie

einfachere, raschere Entscheidungsprozesse

markt- und kundenorientierte Organisation

kürzere Kommunikationswege

Abbau von Kommunikationsbarrieren

kurzfristige Schaffung oder Auflösung von organisatorischen Einheiten

Integration:

Zusammenfassung der Teile zu zielorientierten, handlungsfähigen Ganzheiten.

Entwicklung von übergeordneten Werten und Zielen

Fördern einer entsprechenden Organisationskultur

bessere Voraussetzungen für abteilungsübergreifende Zusammenarbeit

Kommunikation in alle Richtungen (durch „vernetzte“ Kommunikationsstrukturen)

integrierte Arbeitsabläufe anstelle von Einzel- und Insellösungen

Mitarbeiterziele:

Befriedigung individueller und sozialer Bedürfnisse.

größere Freiheits- und Handlungsspielräume

Stimulierung der Leistungsmotivation

höhere Arbeitszufriedenheit, z.B. durch personenorientierte Stellenbildung

größere Möglichkeiten zur Selbstkontrolle

Erfassung und Durchführung von Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten

*Abb. 11: Organisationsanalyse – Ziele und Teilziele
(Quelle: Bleicher, 1991, S.43)*

<p>Eigenschaften der relevanten Umweltsituation</p> <p>Gesamtwirtschaftliche Situation</p> <p>Konkurrenzverhältnisse</p> <p>Kundenstruktur</p> <p>Technologische Dynamik</p> <p>Wirtschafts- und Steuerrecht</p> <p>Gesellschaftliche und kulturelle Bedingungen</p> <p>Eigenschaften der Unternehmung bzw. des Systems</p> <p>Größe des Unternehmens</p> <p>Leistungs-, Angebotsprogramm</p> <p>Fertigungs- und Informationstechnologie</p> <p>Rechtsform und Eigentumsverhältnis</p> <p>Alter und Entwicklungsstadium</p> <p>Geographische Lage bzw. Streuung</p> <p>Eigenschaften der handelnden Personen</p> <p>Ausbildungsstand, fachliche Erfahrung</p> <p>Karriereorientierung</p> <p>Kooperationsbereitschaft und -erfahrung</p> <p>Unternehmerisches Denken der Mitarbeiter und Bereitschaft zur Übernahme von Verantwortung</p> <p>Rollenflexibilität</p> <p>Bedürfnisse (sozialer Kontakt, Selbstverwirklichung usw.)</p> <p>Bindung an das Unternehmen</p>

Abb. 12: Organisationsanalyse – Situationsbedingungen
(Quelle: Bleicher, 1991, S.44)

Interviews sind als Erhebungstechnik bei Organisationsanalysen von ganz besonderer Bedeutung und werden wie folgt definiert: „Ein Interview ist eine besondere Gesprächssituation, die sich durch eine mehr oder weniger ausgeprägte Gesprächslenkung durch den Interviewer auszeichnet. Die Beziehung ist ungleichgewichtig. Der Befragte wird gelenkt und muss den größten Teil des Gesprächs bestreiten. Instrument der Lenkung ist die Frage“ (Schmidt, 1980, Sp.661f.).

Es gibt verschiedene **Interviewformen** und Interviewbeziehungen bzw. -intensitäten, deren Varianten und Ausprägungen die Zusammenstellungen die Abbildungen 11 und 12 zeigen.

Interviews sind durch **drei Phasen** gekennzeichnet. Die **Einleitungsphase** dient der Information über den Auftrag und die Zielsetzung einer Untersuchung und der damit verbundenen Durchführung von Interviews. Ferner soll in der Einleitungsphase die Gesprächsatmosphäre für eine möglichst problemfreie Durchführung des Interviews geschaffen werden. Die sachliche **Erhebungsphase** dient der Sammlung verschiedenster Informationen über Probleme und deren Ursachen, Lösungsansätze, Ziele u.Ä., wobei der Interviewer möglichst keine eigenen Stellungnahmen abgeben sollte, die die Auskunftsperson zur Veränderung von Aussagen bringen könnte. Schließlich sollte in der **Ausklangphase** des

Interviews wiederum versucht werden eine positive Atmosphäre zu schaffen, beispielsweise um spätere Gespräche und weitere Kontakte zu erleichtern.

Bei Organisationsanalysen wird es oft notwendig sein **Einzelgespräche** oder so genannte **Diagnosegespräche** zu führen, wobei es sich dabei jedoch um keine Interviews im Sinne der vorgenannten Erhebungstechnik handelt.

Einzelgespräche ermöglichen einen guten Zugang zu Personen, die von Organisationsgestaltungen berührt werden und sich beispielsweise in Gruppengesprächen, Sitzungen u.Ä. nicht gerne äußern möchten. Bei Einzelgesprächen sollte der Gesprächsführer möglichst einen guten Überblick über die voraussichtlichen Gesprächsinhalte haben. Inwieweit Einzelgespräche mehr oder weniger strukturiert durchgeführt werden, welcher Gesprächsrahmen gewählt wird usw. muss auf Grund des Zweckes und der Situation eines konkreten Gespräches bestimmt werden (s.a. *Baumgartner et al.*, S.126f.).

Diagnosegespräche erfolgen meist gezielter als Einzelgespräche, knüpfen häufig an konkrete Problemstellungen an, z.B. bei Unzufriedenheiten, bevorstehenden Veränderungen u.Ä., und versuchen eine mögliche Veränderungsbereitschaft zu eruieren. Folgende generellen **Fragestellungen** kennzeichnen Diagnosegespräche: Welche Probleme gibt es? – Wie wirken relevante Umwelten auf eine Organisation ein? – Weshalb wird das Problem nicht gelöst? – Gibt es Vorstellungen für Problemlösungen? – Was passiert, wenn alles so bleibt, wie es ist? – Wie viel Zeit steht für eine Problemlösung zur Verfügung? – usw. (*Graf-Götz/Glatz*, S.66).

Fragebogen sind bei Organisationsanalysen eine **häufig eingesetzte und wichtige Erhebungstechnik**. Dabei dominieren in der Praxis geschlossene Fragen mit vorgegebenen Antwortmöglichkeiten, da dadurch die Fragebogenauswertung erheblich erleichtert wird. Fragebogen bieten sich vor allem für die Erhebung quantitativer Sachverhalte an, wobei die jeweilige Thematik eine größere Zahl an Befragten betreffen sollte (repräsentative Ergebnisse, Erhebungsaufwand). Die Fragen sollen möglichst wenig erklärungsbedürftig sein und vorzugsweise auf der rationalen Ebene liegen. Für einen Ergebnisvergleich ist es vorteilhaft, wenn der Kreis der Befragten möglichst homogen ist.

Die **Durchführung von Fragebogenaktionen** ist in der Regel **aufwändig** und daher nur vertretbar, wenn eine **größere Zahl von Befragten** einbezogen wird. Die Untergrenze sollte aus diesen und methodischen Gründen etwa bei 20 Befragten liegen. Sie kann natürlich dann unterschritten werden, wenn sich keine alternative Erhebungstechnik anbietet, also beispielsweise Interviews nur sehr schwer und aufwändig zu realisieren sind, wie beispielsweise durch die Notwendigkeit größere räumliche Distanzen zu überwinden. Der **Bestimmung des Kreises der Befragten** kommt sehr große Bedeutung zu, und zwar um einen **repräsentativen Querschnitt** an Befragten zu erreichen, eine weder zu niedrige noch überhöhte Zahl an Befragten zur Sicherung der Aussagekraft sowie die Vermeidung überhöhter Kosten zu gewährleisten. Die **Vorbereitungsarbeiten** sind häufig schwierig, einmal da oft ausreichende Unterlagen fehlen und zum Zweiten die professionelle Erstellung von Fragebogen sehr gute sozial-empirische und methodische Fachkenntnisse voraussetzen. Aus diesem Grund werden gelegentlich bei der Ausarbeitung der Fragebogen und den entsprechenden Vorarbeiten für die Durchführung der Fragebogenaktion probenhalber Interviews und testweise Fragebogenaktionen durchgeführt (Pretests), bevor die eigentlichen Fragebogen erstellt werden und zum Einsatz gelangen.

Merkmale	Interviewformen		
	Standardisiertes Interview	Halbstandardisiertes Interview	Nicht-standardisiertes Interview
Anzahl der Fragen	Feststehend	Im Kern feststehend. Freier Bereich	Frei (stichwortartiger Interview-Leitfaden)
Inhalt der Fragen	Feststehend	Im Kern feststehend	Weitgehend frei
Formulierungen	Feststehend	Teils feststehend – teils frei	Frei
Reihenfolge	Feststehend	Grundgerüst steht fest	Frei
Antwortmöglichkeiten	Zumeist feststehend	Zumeist feststehend	Zumeist frei
Anwendung:			
INHALTE	Quantitative, bekannte Dimensionen	Quantitative und qualitative, weitgehend bekannte Dimensionen	Qualitative, weitgehend unbekannte Dimensionen
	Erhebung von vorhandenen Fakten	Erhebung von vorhandenen Fakten	Gewinnung neuer Aspekte
	Rein rationale Ebene	Vorwiegend rationale Ebene	Weitgehend emotionale Ebene
KREIS DER BEFRAGTEN	In sich homogen. Untere Ebenen	Weitgehend homogen. Untere und mittlere Ebenen	Heterogen. Mittlere und obere Ebenen
TERMINOLOGIE DER AUSKUNFTSPERSON	Einheitlich	Weitgehend einheitlich	Uneinheitlich (nicht notwendig)
Kenntnisse der Interviewer über:			
INTERVIEWTECHNIKEN	Gering	Mittel bis hoch	Hoch
GEGENSTAND DES INTERVIEWS	Gering	Mittel bis hoch	Hoch
ZUSAMMENHANG MIT ANDEREN ERHEBUNGSVERFAHREN	Entspricht weitgehend Fragebogen	Entspricht teilweise Fragebogen	Mögliche Vorstufe zu Fragebogen

Abb. 13: Interviewformen
(Quelle: Schmidt, 1980, Sp.662)

Bei der **Gestaltung** und der **Ausgabe von Fragebogen** sind verschiedene technische Dinge zu berücksichtigen, wie beispielsweise die übersichtliche Anordnung der Fragen und Antwortmöglichkeiten, eine klare optische Aufbereitung und Trennung verschiedener Fragen, die Beachtung von verschiedenen Gestaltungsnormen (z.B. Zeilenabstände, Beschriftungsmöglichkeiten mit Schreibmaschinen oder mit Hilfe von IT-Einrichtungen), Sicherung einer IT-Auswertung, Anschriften, Rücksendetermine u.Ä.

Merkmale	Beziehungen zum Befragten		
	weich	neutral	hart
Auftreten	Freundlich, zuvorkommend, hilfsbereit, nachgiebig	Freundlich, höflich zurückhaltend	Proaktiv, aggressiv
Orientierung	Mensch- und sachorientiert	Sachorientiert	Sachorientiert, nach außen emotional
Eingriffe	Werden vermieden	Nur wenn sachlich begründet	Permanent auch zur Provokation und zur Irreführung
Offenlegung des eigenen Standpunktes	Zulässig zur Ermunterung	Nicht zulässig	Mittel um Gegenposition zu beziehen
Steuerung der Antworten	In Grenzen zulässig	Unzulässig	Mittel um gewünschte Reaktionen zu provozieren
Zeitlicher Ablauf	Kein Zeitdruck	Vorgegebener Zeitrahmen	Permanenter Zeitdruck
ANWENDUNG	Vorgehen zur Lockerung der Gesprächsatmosphäre	Normalfall. Fördert sachliche Beziehungen	Ausnahmefall Information durch Aggression und Provokation
	Kontaktgewinnung	rationale Argumente	Wenn erhebliche Widerstände vorliegen
	positive Ausstimmung nach neutralem und hartem Interview	unbeschönigte Auskünfte klare Antworten	Gefahren: völlige Verweigerung Kontakt zerstört Verwirrung

Abb. 14: Interviewintensitäten
(Quelle: Schmidt, 1980, Sp.663)

Die **Vorteile von Fragebogen gegenüber Interviews** als Erhebungstechnik sind u.a. Folgende: Raschere und kostengünstigere Durchführung der Erhebungen – Ausschaltung von Fehlerquellen des Interviewers – bessere Möglichkeiten in Ruhe und daher qualitativ Fragen zu beantworten – Bewusstmachung von Realitäten durch Fragestellungen – präzise Fragestellung – bessere Vergleichbarkeit der Ergebnisse – Wahrung der Anonymität. Aber auch **Interviews** haben eindeutige **Vorteile gegenüber Fragebogen**: Gewinnung neuer, d.h. nicht bedachter Erhebungsergebnisse – Anpassung des Interviewers an den Befragten – raschere Interpretationsmöglichkeiten – Kontrollierbarkeit der Befragungssituation – bessere Erläuterungsmöglichkeiten – **Einsatz rollierender Verfahrensweisen**: gewonnene Erhebungsergebnisse werden in weitere Erhebungen eingebracht, um das Fragespektrum problemspezifisch zu erweitern, neue Ideen auf ihre Zweckmäßigkeit zu prüfen bzw. zu vertiefen und schließlich kann durch die Vorgehensweise Akzeptanz für weitere Aktivitäten gefördert werden (Schwan/Seipel, 2002, S.286) - Schaffung eines die Befragung fördernden Gesprächsklimas – geringerer Vorbereitungsaufwand.

Die **Vorteile der Erhebungstechnik des Interviews können häufig die Nachteile der Fragebogentechnik ausgleichen und umgekehrt**. Daher können Erhebungsergebnisse durch eine **Kombination beider Verfahren** wesentlich verbessert werden. So können

Erhebungen mit Fragebogen begonnen werden und deren Auswertungsergebnisse dienen als Grundlage und Ausgangspunkt für vertiefende Interviews (*Schmidt*, 1980, Sp.664-666).

Interviews und Fragebogen richten sich üblicherweise jeweils an eine befragte Person. Es ist jedoch auch **möglich**, die Erhebungstechniken **Interviews und Fragebogen auf Gruppen anzuwenden**. Diese Vorgehensweise hat sich in den vergangenen Jahren stärker durchgesetzt und eignet sich vor allem für Erhebungen und Problemlösungen im Rahmen von Aufgaben der Organisationsentwicklung bzw. -gestaltung.

Eine Variante dieser Vorgehensweise sind beispielsweise **Arbeitsklausuren**, bei denen einmal die Ergebnisse verschiedener Erhebungstechniken, wie Interviews und Fragebogen, durch die Teilnehmergruppe diskutiert und vertieft werden, um zum Zweiten darauf aufbauend lösungsorientierte Ansätze zu entwickeln. Der besondere Vorteil des Verfahrens liegt darin, dass es grundsätzlich möglich ist, während eines Arbeitsprozesses durch einen integrierten gedanklichen Zusammenhang die Schritte Analyse und Lösungssuche zu verknüpfen. Dieses eigentlich auf eine sehr natürliche und ursprüngliche Art und Weise verbundene Denken führt erfahrungsgemäß zu vergleichsweise guten Lösungen. Das Konstrukt der Aufteilung des Denkens in „Analyse“ und „Lösung“ kann in seiner Künstlichkeit qualitative „Lösungen“ eher beeinträchtigen. Das verbundene Denken hingegen ist erfahrungsgemäß meist weitaus anregender und kreativer. Die solchermaßen integrierende Verfahrensweise kann bei der Behandlung einer Thematik wiederholt angewendet werden, d.h. sich aus dem Prozess neu ergebenden Analyse- und Lösungsergebnisse werden mit weiteren Überlegungen verbunden. Die wiederholte Anwendung führt zu dem schon kurz erwähnten rollierenden Verfahren. Der kluge Einsatz des **verbundenen Denkens** in Verknüpfung mit dem **rollierenden Verfahren** bewältigt einmal sehr elegant die häufig eher destruktive Kritik an „Analysen“, die sich u.a. oft vor allem auf den Nachweis konzentriert, dass die Analyseverfahren methodisch mangelhaft seien, verschiedene sonstige Fehler offenkundig wären usw., kurzum die Analyse für eine Lösungssuche und Veränderungen untauglich sei. Mit diesen unnützen und veränderungsfeindlichen Grabenkämpfen werden Elan und Energie vertan, die für gute Lösungen und ihre tatkräftige Umsetzung unerlässlich sind. Zum Zweiten kann bei den empfohlenen und mehrfach für die Problemlösung wiederholbaren Vorgehensweisen, daher der Name „rollierendes Verfahren“, von Mal zu Mal eine Konkretisierung, Verdichtung und bestmögliche Anpassung der angestrebten Lösung erreicht werden, und zwar ohne gravierende Akzeptanzprobleme. Am Ende eines solchen Prozesses ist der Boden für eine erfolgreiche Realisierung der Lösung bestens vorbereitet. (s.a. *Baumgartner*, S.127f.; *Schwan/Seipel*, 2002, S.286). Das Verfahren hat Ähnlichkeiten mit der **Survey-Feedback-Methode** (s.a. *Becker-Langosch*, S.62ff.).

Eine in der Praxis wichtige Erhebungstechnik stellt **Beobachtungen** dar, bei denen **durch sinnliche Wahrnehmung Tatbestände und Prozesse aufgenommen und interpretiert werden**. Informationen fließen in einer Richtung vom Beobachtungsgegenstand zum Beobachter. Bei **offenen Beobachtungen** tritt der Beobachter ausdrücklich als Untersuchender auf und kann dementsprechend agieren, beispielsweise durch die Mitarbeit in einem Arbeitsprozess. Bei **verdeckten Beobachtungen** gibt der Beobachter seine Identität nicht zu erkennen. Schließlich kann von **strukturierten Beobachtungen** gesprochen werden, wenn diese nach einem differenzierten System von im Voraus festgelegten Beobachtungskategorien erfolgen. Dadurch wird in der Regel die Quantifizierung der erhobenen Daten ermöglicht oder zumindest teilweise erleichtert. Die strukturierte Beobachtung bietet sich vor allem dann an, wenn mehrere Beobachter im Einsatz sind. Unstrukturierte Beobachtungen geben nur grobe Hauptkategorien an und für die Aufnahme und Bewertung der beobachteten Vorgänge besteht ein freier Spielraum.

Beobachtungen können durch **Begehungen, Mitwirkung an Prozessen, Film- und Fotoaufnahmen** erfolgen, wobei die zeitliche und räumliche Reihenfolge nicht unbedingt fest vorgegeben sein muss.

Bei **Dauerbeobachtungen** kann sich ein Beobachter beispielsweise über Tage an verschiedenen Arbeitsplätzen aufhalten, Aufgaben, Hilfsmittel, Störungen, Belege, Umwelteinflüsse und ähnliche Größen feststellen, die in der Folge zu ordnen und zu bewerten sind.

Die **Vorteile von Beobachtungen** liegen darin, dass Verhältnisse und Vorgänge in ihrem tatsächlichem Geschehen erfasst werden, die Ergebnisse unverfälscht zum Beobachter gelangen und Kenntnisse über Tatbestände sowie Vorgänge unabhängig vom Beobachtungsobjekt vermittelt werden. Dem stehen allerdings auch **Nachteile** gegenüber, nämlich dass Vorgänge lediglich während ihres Ablaufes aufgenommen werden können, der Zeitaufwand für Beobachtungen erheblich sein kann, der Zeitpunkt für die Beobachtung relevanter Vorgänge häufig nicht vorher bestimmbar ist, vom Beobachter Einfluss auf das Verhalten der Beobachteten ausgehen kann und atypische Beobachtungszeitpunkte oder -räume zu falschen Beobachtungsergebnissen führen können (*Schmidt*, 1980, Sp.666ff.).

Eine oft praktizierte organisatorische Erhebungstechnik sind **Selbstaufschreibungen**, die insbesondere bei der Ermittlung von Aufgaben und Tätigkeiten sowie Zeiten und Mengen eingesetzt werden. Für Selbstaufschreibungen werden häufig Vordrucke verwendet, die von den Betroffenen auszufüllen sind und keine besonderen organisatorischen Vorkenntnisse voraussetzen sollten. Bei Selbstaufschreibungen ist eine sorgfältige **Information über das Erhebungsziel und die Vorgehensweise** sehr wichtig. Möglicherweise müssen zu Beginn solcher Erhebungen **Starthilfen** gegeben werden. Mit Selbstaufschreibungen können **weitgehend vollständige Erfassungen von vor allem quantitativen Sachverhalten** erreicht werden. Dabei sind allerdings **Manipulationen** möglich, der **Aufwand** bei den Auskunftspersonen ist oft hoch, ebenso für die Auswertung der Unterlagen (*Schmidt*, 1980, Sp.669). Bei Selbstaufschreibungen ist es häufig erforderlich von vorneherein Kontrollverfahren vorzusehen und bekannt zu geben, um dadurch „taktische Informationen“ möglichst einzuschränken bzw. solche korrigieren zu können.

Das **Dokumentenstudium** ist als Erhebungstechnik regelmäßig ein Teil von Organisationsanalysen. Dokumente in Form von Briefen, Berichten, Akten, Gutachten, Arbeitsanweisungen, Organisations- und Stellenplänen, Statistiken usw. werden durchgearbeitet, vor allem am Beginn von Organisationsanalysen. Die Dokumente können für den Zweck der Organisationsanalyse eigens erstellt werden oder bereits vorhanden sein. Je nach gegebenen Verhältnissen kann durch das Dokumentenstudium eine breite Informationsbasis gewonnen werden, Erhebungen können sehr gezielt unterstützt werden, meist ist ein schneller Zugriff auf Unterlagen möglich, Störungen und Unruhe sind meist vermeidbar. Häufige Nachteile für das Dokumentenstudium sind unvollständige Unterlagen mit fehlender Aktualität. Das Dokumentenstudium wird normalerweise mit anderen Erhebungstechniken kombiniert und dadurch besonders wirksam (*Schmidt*, 1980, Sp., 668f.).

Systeme vorbestimmter Zeiten sind Erhebungstechniken der Organisationsanalyse, die fast ausschließlich im **Fertigungsbereich** von Betrieben eingesetzt werden und den **Arbeitsstudien** zuzurechnen sind. Letztere dienen dem Zweck „der systematischen Analyse und Synthese von Arbeitssystemen mit dem Ziel, diese menschengerecht, effektiv (Wirkungsgrad, Leistung), ökonomisch und zukunftsgerichtet zu entwickeln“ (*Rühl*, Sp.127). Arbeitsstudien setzen eine **genaue Definition der Aufgaben und der Arbeitsmethoden** voraus, wobei das System des Zusammenwirkens von Menschen und Dingen sowie Umfeldeinflüsse zu berücksichtigen sind. Arbeitsstudien sind im deutschen Sprachraum unter dem Namen REFA bekannt geworden. Die richtungsweisenden Arbeiten gehen zurück auf *Taylor* (1911), *Gilbreth* (1911-1914), *Michel* (1920), *Moede* (1926) und *Poppelreuther* (1929). Zu den Arbeitsstudien zählen folgende **Methoden**: Zeitstudium – Multimomentverfahren – Synthese von vorbestimmten elementaren Bewegungszeiten des Menschen – analytisches Schätzen. Generell wird bei den verschiedenen Systemen vorbestimmter Zeiten davon ausgegangen, dass sich **menschliche Tätigkeiten „nichtgeistiger“ Art als eine Sequenz von Grundbewegungen** erklären lässt, für die unterschiedliche **Zeitbedarfe** erforderlich sind, d.h. aus solchen Bausteinen der menschlichen Tätigkeit lassen sich **Daten für**

Zeitverbräuche ableiten. Neben der Anwendung der Verfahren im Fertigungsbereich lassen sich auch einfache Bürotätigkeiten nach solchen Schemata bewerten und entsprechende Richtzeiten bestimmen (*Schmidt, 1980, Sp.670f.*; s.a. *Rühl, Sp.130ff.*).

Ebenfalls vornehmlich im Fertigungsbereich lässt sich die Erhebungstechnik des **Laufzettelverfahrens** bei ablauforientierten Organisationsanalysen einsetzen. Auf dem Laufzettel wird der Arbeitsablauf vermerkt und mit den Aufzeichnungen können folgende Fragen beantwortet werden: Beteiligte an einem Arbeitsprozess – Verzweigungen im Arbeitsablauf – Häufigkeiten für alternative Durchlaufwege – Durchlaufzeit im Gesamten – Bearbeitungszeit an einzelnen Arbeitsplätzen – Liegezeiten (*Schmidt, 1980, Sp.670*).

Schätzungen sind eine einfache Erhebungstechnik der Organisationsanalyse, die jedoch vor allem für **Grobuntersuchungen und Vorstudien** durchaus geeignet sein können. Dem Vorteil der leichten Durchführbarkeit und des geringen Aufwandes steht der Nachteil der Ungenauigkeit von Aussagen gegenüber (*Schmidt, 1980, Sp.671*).

Das Verfahren **Benchmarking**, auch **Kennzahlentechnik** genannt, hat in den vergangenen Jahren als Erhebungstechnik allgemein und auch im Bereich der Organisationsanalyse an Bedeutung gewonnen. Beim Benchmarking werden betriebliche Kennzahlen mit entsprechenden Werten eines Spitzenbetriebes verglichen. Die Erhebungstechnik macht es daher zunächst notwendig, eine entsprechende **Kennzahlenerlangung** zu realisieren. Sind Kennzahlen eines Spitzenbetriebes nicht verfügbar, wird man sich mit Durchschnittskennzahlen der vergleichbaren oder ähnlichen Branche behelfen, bei Konzernstrukturen mit Vergleichszahlen anderer Tochterunternehmen. Insbesondere folgende Zahlenwerte kommen dabei in Frage: Kostenzahlen – Zeitbedarfszahlen – Personalzahlen – Fehlerhäufigkeiten u.Ä. Die Kennzahlen entstehen dadurch, dass zwei relevante Zahlen zueinander in Bezug gesetzt werden, wie beispielsweise Rechnungsstellung je Mitarbeiter und Arbeitstag – Umsatz je Quadratmeter Verkaufsfläche im Monat – Durchlaufzeit einer Auftragsbearbeitung usw. Der Kennzahlenerlangung ist die betriebliche **Ist-Zahlenermittlung** gegenüber zu stellen. Die betrieblichen Ist-Zahlen sind den internen Quellen zu entnehmen, beispielsweise der Buchhaltung oder Kostenrechnung bzw. eigens zu ermitteln. Darauf basierend kann der **Kennzahlenvergleich** durch Gegenüberstellungen erfolgen, Abweichungen sind zu ermitteln und zu bewerten, schließlich sind die Abweichungsursachen zu erforschen (s.a. *Steinbuch; S.49f.*).

Der Einsatz von **Schwachstellenanalysen** als Erhebungstechnik hat bereits vor einigen Jahren sehr an Bedeutung zugenommen, auch im Bereich von Organisationsanalysen. Dabei wird mit einer Umkehrung des Ursache-Wirkungs-Prinzips gearbeitet, also dem **Wirkungs-Ursachen-Prinzip**, bei dem von den Mängeln ausgegangen wird, um zu einer **Problemerkennung zu gelangen**. Die Definition der Schwachstellenanalyse lautet daher wie folgt: „Schwachstellenermittlung durch die Herleitung wesentlicher Probleme aus dem Auftreten von Mängeln“ (*Steinbuch, S.51*). Bei der Schwachstellenanalyse wird in mehreren Schritten vorgegangen. Zunächst werden aufgetretene Mängel über einen ausreichenden Zeitraum erfasst und dokumentiert. Der **Mängelermittlung** folgt die **Mängelklassifizierung**, d.h. Mängel werden nach ihrer Gleichartigkeit gruppiert und klassifiziert, wie beispielsweise: überlange Bearbeitungszeiten – fehlerhafte Auftragsdaten – verfälschte Positionsdaten – Verweigerung von Kundenwünschen. Dem folgt eine **Mängelquantifizierung**, beispielsweise nach Häufigkeit, Bezugsgrößen, relativen Verteilungen u.Ä. Schließlich erfolgt auf diesen Grundlagen die **Problemerkennung**, die in Personalengpässen, schlechten Mitarbeiterleistungen, Fehlorganisationen usw. zum Ausdruck kommen kann.

Eine sehr häufige Erhebungshilfe bei Organisationsanalysen ist die **Checklistentechnik**. Unter Check- oder Prüflisten versteht man die „Zusammenstellung von logisch abgeleiteten und aus der Erfahrung gewonnenen Fragen, die in ihrer Gesamtheit sicherstellen sollen, dass alle Schwachstellen des Istzustandes erkannt werden“ (*Heinrich; vgl. Steinbuch, S.52*).

Schließlich kann für die Organisationsanalysen als Erhebungstechnik im Bereich der Ablauforganisation die **Formularanalyse** genannt werden, bei der alle mit dem Einsatz eines

Formulars zusammenhängenden Gegebenheiten untersucht werden. So ist festzustellen, ob Abläufe besser mit oder ohne Formular bearbeitet werden sollen und ob ein vorhandenes Formular nicht durch ein besseres ersetzt werden soll. Durch die Klärung der Formularbeziehungen wird ermittelt, wer und in welcher Weise mit einem bisherigen oder neuen Formular arbeiten soll, wobei diese Fragen mit Hilfe einer Formularablauffliste oder eines Formularflussplanes beantwortet werden können. Ein Kernstück der Formularanalyse stellt naturgemäß die Festlegung der Formularinhalte dar (Daten, Texte, Gestaltung der Ausfüllfelder, Formularbezeichnung und Formularnummer, Verteiler, Laufwege, Ablagevermerke, Bearbeitungshilfen, usw.). Schließlich ist im Rahmen der Formularanalyse der Formularbedarf durch eine optimale Auflagenzahl festzulegen (s.a. *Steinbuch*, S.349ff.). Durch neue Technologien, wie z.B. der Einsatz eines Intranets mit entsprechender Ausstattung, werden Überlegungen zum Formularbedarf natürlich obsolet.

Im Anschluss an Organisationsanalysen werden in der Regel auf der Grundlage von Soll-Vorstellungen für eine Organisationsgestaltung im Rahmen einer **Organisationssynthese** verschiedene zu realisierende Organisationsalternativen bewertet und ausgewählt. Die Organisationsalternativen können verschiedenste Systeme einer Organisation einschließen, wie **Basissysteme** (Stellen und kleine Organisationseinheiten, Aufgabenträger, Organisationsinstrumente, Objekte, Verrichtungen) und **Zwischensysteme** (Zusammenfassung von Basissystemen, Arbeitsgruppen, Abteilungen, Betriebsbereiche, Arbeitsbeziehungen, Einflussfaktoren, Arbeitsgrößen, Information und Kommunikationsstrukturen, Vernetzungen u.Ä.). Organisationssynthesen können somit alle relevanten Organisationsfragen einschließen (s.a. *Bleicher*, 1991, S.45ff.) und es darf daher auf die relevanten Teile der vorliegenden Arbeit verwiesen werden.