

„Betriebswirtschaftliche Organisationslehre“

1. [Traditionelle und moderne Organisationsformen: Merkmale und Bedingungsfaktoren](#)
 - 1.1. Traditionelle Organisationsformen: Bürokratie-Ansatz, Taylorismus, ...
 - 1.2. Merkmale modernerer Organisationsformen
 - 1.2.1. Selbständige Einheiten
 - 1.2.2. Kleine Stäbe
 - 1.2.3. Flache Hierarchien
 - 1.2.4. Innovationsfördernde Strukturen und Verhaltensweisen
 - 1.2.5. Dezentralisierung, Teamstrukturen, motivierende Stellengestaltung, beschleunigte Abläufe
2. [Organisatorische Gestaltungsparameter](#)
 - 2.1. Spezialisierung
 - 2.1.1. Einlinien-, Stablinien- und Mehrliniensystem
 - 2.1.2. Divisionale Struktur nach Funktionen, Produkten, Kundengruppen oder Regionen
 - 2.1.3. Technologie-Klassifikation: gepoolte, sequentielle und reziproke Interdependenzen
 - 2.2. Koordination
 - 2.2.1. Voraus- und Feedbackkoordination
 - 2.2.2. Koordinationsmechanismen: persönliche Weisung, Selbstabstimmung, Programme und Pläne
3. [Einflussfaktoren der organisatorischen Gestaltung](#)
 - 3.1. Wachstumsphase und Größe (Greiner)
 - 3.2. Komplexität, Dynamik und Unsicherheit der Umwelt
 - 3.2.1. Mechanistische und organische Struktur (Burns/Stalker)
 - 3.2.2. Kontingenztheorie (Lawrence/Lorsch)
 - 3.3. Leistungsprogramm und Diversifikation
 - 3.3.1. Horizontale, vertikale und Laterale (unverbundene) Diversifikation
 - 3.3.2. Zunahme der Diversifikation (Dyas/Thannheiser)
 - 3.3.3. „structure follows strategy“ (Chandler)
 - 3.3.4. Übergang von der funktionalen (über die Holding-Struktur) zur divisionalen Struktur
 - 3.3.4.1. Koordinationsprobleme in funktionalen Strukturen als Folge der Diversifikation
 - 3.3.4.2. Koordinationsprobleme in Holding-Strukturen
 - 3.4. Technik
 - 3.4.1. Technologieklassifikation: Werkstatt-, Fließband- und automatisierte Fertigung (Woodward)
4. [Aktuelle Konzepte und Instrumente der organisatorischen Gestaltung](#)
 - 4.1. Motivierende Stellengestaltung (Job-Diagnostic-Survey)
 - 4.2. Dezentrale und eigenverantwortliche Einheiten
 - 4.2.1. Gruppenarbeit und Projektmanagement
 - 4.2.1.1. Polarisierungs-These (Blauner; Kern/Schumann)
 - 4.2.1.2. Neue Produktionskonzepte: Qualitätszirkel, Lernstatt, Projektgruppe und Arbeitskreis (Gruppenarbeit)
 - 4.2.1.3. Projektmanagement: Stabs-, Matrix- und reine Projektorganisation
 - 4.2.2. Festlegung von Abteilungsgrenzen (Kommunikations-/Affinitätenanalyse)
 - 4.2.3. Gestaltung eines unbürokratischen Steuerungs-/Anreizsystems (Profit-, Cost- und Wertschöpfungscenter)
 - 4.3. Schlanke Aufbaustrukturen
 - 4.3.1. Lean Management (flache Hierarchie)
 - 4.3.2. Lean Production (MIT-Studie)
 - 4.3.3. Downsizing aufgrund Produktivitätswachstum oder schrumpfender Markt
 - 4.3.4. Gemeinkostenwertanalyse: Kosteneinsparungen, Rationalisierungsmaßnahmen
 - 4.4. Beschleunigte Abläufe
 - 4.4.1. Einsatz von Informations-/Kommunikationstechnik in und zwischen Unternehmungen
 - 4.4.1.1. Dezentralisation und Externalisierung
 - 4.4.1.2. Multifunktionale Arbeitsplätze
 - 4.4.2. Geschäftsprozessorganisation: Verkürzen von Durchlaufzeiten, Reduzierung des Koordinationsaufwands
5. [Gestaltung des organisatorischen Wandels](#)
 - 5.1. Diagnose des Wandlungsbedarfs
 - 5.1.1. Organisationsentwicklung (Wandel als Sonderfall/Ausnahme)
 - 5.1.2. Survey-Feedback Methode (Lewin)
 - 5.1.3. Prozeßberatung
 - 5.2. Strategien des Wandels
 - 5.2.1. Ansatzpunkte für organisatorischen Wandel: Personen und die Organisation (Watson)
 - 5.2.2. Machtkontinuum: Einseitige, gemeinsame Machtausübung und delegierte Macht (Greiner)
 - 5.2.3. Wandelprozess: unfreezing – moving – refreezing (Lewin)
 - 5.3. Motivation zum Wandel und Teamentwicklung
 - 5.3.1. Defensive Routinen
 - 5.4. Die lernende Organisation (permanenter Wandel)
 - 5.4.1. Dichotomie: Struktur (Stabilisierung) und Lernen (Entwicklung)
 - 5.4.2. Wissensmanagement: Informationsgewinnung, -verteilung, -verarbeitung und -speicherung (Huber)
 - 5.4.3. Vergleich: Organisationsentwicklung und organisationales Lernen

1. Traditionelle und moderne Organisationsformen: Merkmale und Bedingungsfaktoren

Zum Grundverständnis von Organisation und den in verschiedenen Ansätzen als zentral angesehenen organisatorischen Problemen, die in allen Organisationstheorien und seiner Entwicklung auftauchen, betrachte man die folgenden *traditionellen* Organisationsformen:

- **Bürokratieansatz** (Max Weber): Organisation wird als Herrschaftsform dargestellt und die Legitimation dieser Herrschaft stellt das Hauptproblem dar
- **Scientific-Management** (Taylor): (Arbeits-) Organisationslehre
- **Human-Relations-Ansatz** (Hawthorne-Experimente) und Motivationstheorien
- Verhaltenswissenschaftliche **Entscheidungstheorien**

Bürokratien sind nach Weber charakterisiert durch die strukturellen Bedingungen: Arbeitsteilung, Amtshierarchie, Dienstweg und Aktenmäßigkeit. Arbeitsteilung führt zur Bildung von Aufgabenbereichen oder Stellen, die mit Befehlsgewalt, genauen Weisungs- oder Leitungsbefugnissen ausgestattet sind. Treten Konflikte in Aufgabenbereichen auf, die durch überschreiten der Kompetenzen entstehen können, wird die nächsthöhere Instanz in der Hierarchie eingeschaltet. Die Aufgabenerfüllung erfolgt in Form technischer Regeln und Normen, sowie dem Dienstweg der Kommunikationsregeln enthält. Die Kommunikation zwischen den Mitgliedern über den Dienstweg erfolgt meist schriftlich durch Briefe, Formulare, Aktennotizen, usw.

Betriebswirtschaftliche Lehre und Managementlehre werden zusammenfassend als **Organisationslehre** bezeichnet. Eine Methodik zur Gestaltung der Arbeit in der Produktion entwickelte Taylor (**Scientific-Management** oder auch **Taylorismus** genannt). Die Erarbeitung von Richtlinien für die Gestaltung effizienter Organisationsstrukturen steht im Mittelpunkt. Zunächst arbeitete man mit Prinzipien, die für alle Organisationen Gültigkeit haben sollten, später stellte man mehrere Gestaltungsprinzipien für einzelne Probleme nebeneinander. Die Organisationslehre geht bei ihrer Definition der Organisationsstruktur über die von Weber formulierte hinaus, sie gibt nicht nur an, daß Organisationsstrukturen:

- Aufgabenbereiche abgrenzen, sondern weist auf Aufgabenverteilungsmöglichkeiten hin
- Hierarchien besitzen, sondern beschreibt unterschiedliche Hierarchie-Formen

Wobei die Unterscheidung der realen Strukturen relativ ungenau, meist nur aus zwei extremen Ausprägungen als mögliche Gestaltungsformen besteht, die oft als Mischtypen umgesetzt werden:

- Entscheidungsbefugnis: zentral – dezentral
- Struktur: funktional – divisional
- Management: projektbezogen - produktbezogen

Gegenstand des **Human-Relations-Ansatzes**, der mit den berühmten Hawthorne-Experimenten begründet wurde, sind vor allem Zufriedenheit und Motivation der Mitglieder im Verhältnis zu deren Produktivität.

Bei den **Entscheidungstheorien** wird die Organisation als System gesehen, in dem Entscheidungen von Individuen zur Erreichung der Organisationsziele koordiniert werden müssen.

Keiner dieser Ansätze liefert eine befriedigende Definition von Organisationsstrukturen. Der **situative Ansatz** legt die Annahme zugrunde, daß Unterschiede zwischen Organisationsstrukturen auf Unterschiede in den Situationen zurückzuführen sind ([Kapitel 3.](#)). Schon Weber hatte aufgezeigt, daß das Ausmaß der Bürokratisierung mit der Größe der Organisation zunimmt.

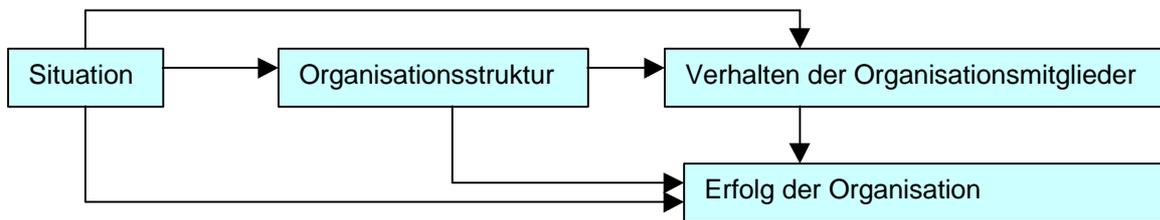
Geänderte Bedingungen ...

- schnellere Markt- und Produktänderungen
- Variantenvielfalt statt Massenfertigung
- Internationalisierung
- verstärkte Konkurrenz
- rasante informationstechnische Entwicklung
- bessere Ausbildung/Qualifikation

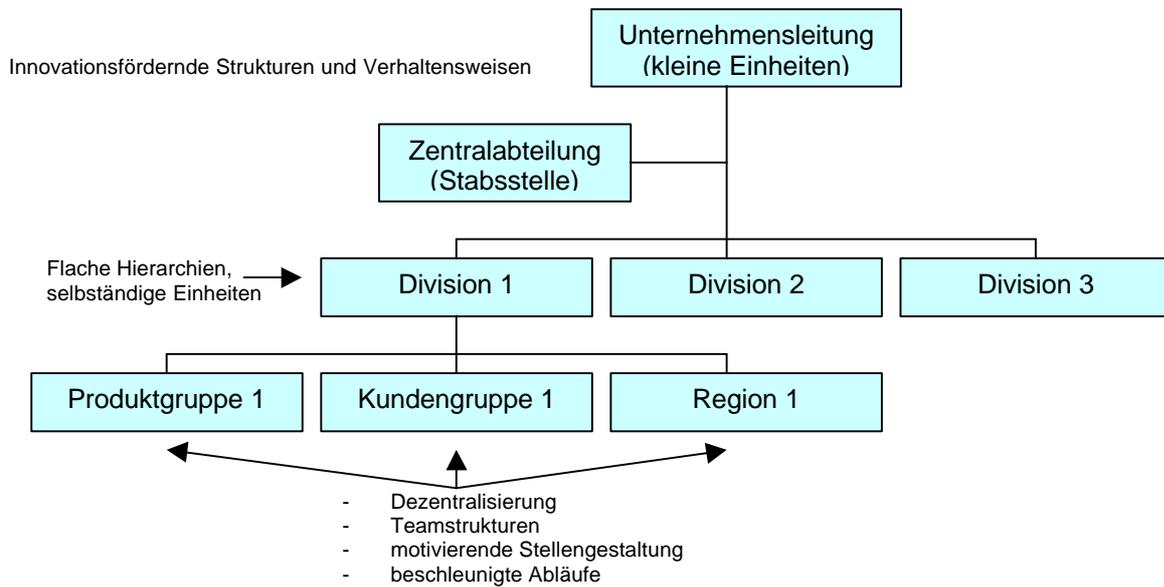
... bedingen neue Anforderungen an Unternehmungen:

- Anpassungsfähigkeit
- Flexibilität
- Innovationsfähigkeit
- Kundenorientierung und Qualität
- Ergebnisorientierung

Kontingenztheoretisches Grundmodell der organisatorischen Gestaltung:

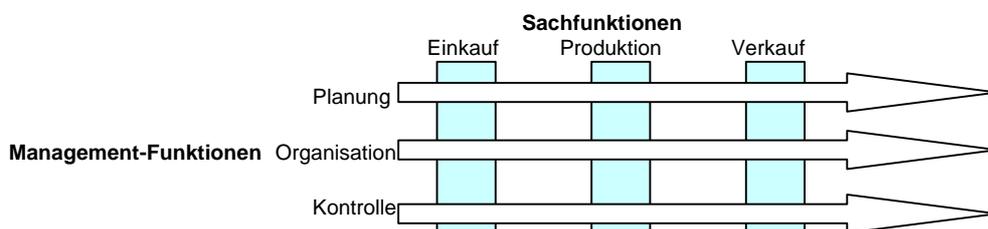


Merkmale moderner Organisationsformen:



Managementfunktionen

Management ist ein Komplex von Steuerungsaufgaben, die bei der Leistungserstellung/-sicherung in arbeitsteiligen Systemen erbracht werden müssen.



Um so eine komplexe Funktion wie die des Managements besser verstehen zu können, empfiehlt es sich, sie in eine begrenzte Menge von Teilaufgaben zu zerlegen. Von besonderem Einfluß war dabei die an das Pionierwerk von Henri Fayol anknüpfende **POSDCORB-Klassifikation** von Gulick. Aus diesem haben sich in der Fortfolge die klassischen fünf Managementfunktionen herausgebildet:

- **Planung** (planning): Bestimmung der Zielvorgaben (gedankliche Arbeit)
- **Organisation** (organizing): Schaffung eines zielgerechten Handlungsgerüsts
- **Personaleinsatz** (staffing): Besetzung der Stellen mit kompetentem Personal
- **Führung** (directing): Zielgerichtete Ausrichtung der Einzelhandlungen
- **Kontrolle** (controlling: **c**oordinating, **r**eporting, **b**udgeting): SOLL-/IST-Vergleich

Die Koordination wird dabei nicht als eine eigenständige Funktion angesehen, sondern funktionsübergreifend bewirkt.

2. Organisatorische Gestaltungsparameter

Es „erscheinen uns insgesamt fünf Strukturdimensionen erforderlich und ausreichend, um die für unsere Fragestellung wichtigen Aspekte von Organisationsstrukturen erfassen und ... analysieren zu können.“¹ Die fünf Dimensionen einer formalen Organisationsstruktur (kurz: Strukturdimensionen), also organisatorische **Gestaltungsparameter**², sind:

- (1) **Spezialisierung**: Arbeits- oder Aufgabenteilung
- (2) **Koordination**: persönliche oder strukturelle Abstimmung der erbrachten Leistungen
- (3) **Konfiguration**: Leitungssystem, Verteilung von Weisungsrechten: zentral – dezentral
- (4) **Entscheidungsdelegation**: Kompetenzverteilung, Delegation, Partizipation
- (5) **Formalisierung**: Aktenmäßigkeit, schriftliche Fixierung von Verfahren, Regeln, usw.

„Die Festlegungen zur Arbeitsteilung oder Spezialisierung bilden die erste Menge von Regeln der Organisationsstruktur. Wird die Gesamtaufgabe der Organisation aber in mehrere Teilaufgaben aufgespalten, so entsteht das Problem der Koordination. ... **Spezialisierung** und **Koordination** bilden somit die Grundprinzipien, auf denen Organisationsstrukturen beruhen.“³

Zum einen betrachtet man den Begriff „**Organisation** als Inbegriff aller auf Aufgabenteilung und Koordination abzielender Regelungen ... zum Zweck der Zielerreichung der Unternehmung“ und zum anderen geht man davon aus „die Unternehmung *hat* eine Organisation“⁴. Vereinfacht bezeichnet die **Organisation** ein soziales Gebilde, das dauerhaft ein Ziel verfolgt und eine formale Struktur aufweist.

2.1. Spezialisierung

Das Hauptproblem jeder größer werdenden Organisation ist die Zerlegung einer komplexen Gesamtaufgabe, wie z.B. das Ziel Gewinn zu erwirtschaften, in Teilaufgaben. Dies stellt den Ausgangspunkt jeder Strukturierung einer Organisation dar. Organisationen gliedern die zur Erreichung ihrer Ziele notwendigen Aktivitäten auf und verteilen sie auf die einzelnen Mitglieder. In der Organisationslehre nennt man dieses strukturelle Grundprinzip **Arbeitsteilung**. Diese Form der Arbeitsteilung, bei der Teilaufgaben unterschiedlicher Art entstehen, bezeichnet man als **Spezialisierung**.

Aufgaben werden zunächst auf gedachte Organisationsmitglieder aufgeteilt, dadurch entstehen **Stellen** oder **Positionen**, die dann anschließend mit geeigneten Personen besetzt werden. Die Bestimmung des Ausmaßes der Spezialisierung läßt sich feststellen, indem man die Anzahl unterschiedlicher Stellenbezeichnungen analysiert.

Picot definiert eine **Stelle** als Aufgabenkomplex, der von einer qualifizierten Person unter normalen Umständen bewältigt werden kann und der im Grunde unabhängig von dem jeweiligen Stelleninhaber gebildet wird. Eine Stelle verfügt nicht nur über Pflichten, sondern auch über stellenbezogene Handlungsrechte, i.a. **Kompetenzen** genannt.

Eine stärkere Arbeitsteilung erhöht auch den Grad der Spezialisierung. Adam Smith hat schon 1776 in seinem berühmten „Stecknadelbeispiel“ gezeigt, daß die Produktivität der Arbeit erheblich steigt, wenn in einer Gruppe von mehreren Arbeitern nicht jeder einzelne Mitarbeiter sämtliche Arbeitsgänge ausführt, sondern sich jeder auf einen bestimmten Arbeitsgang konzentriert: Ein Arbeiter allein kann an einem Tag einige Dutzend schlechte Nadeln herstellen; eine auf einzelne Arbeitsgänge spezialisierte Gruppe ist jedoch in der Lage, Tausende von perfekten Nadeln zu fertigen.“⁵

¹ Kieser, Alfred (1992): Organisation, 3. Auflage, Berlin, S. 73

² Kubicek, H. (1992): Informationstechnologie und Organisationsstruktur, in: HWO, 3. Aufl., Sp. 937 - 958

³ Kieser, Alfred (1992): Organisation, 3. Auflage, Berlin, S. 74

⁴ Picot, A. (1990): Organisation, in: Bitz, M (Hrsg.): Vahlens Kompendium der Betriebswirtschaftslehre, Band 2, 2. Aufl., S. 99

⁵ Kieser, Alfred (1992): Organisation, 3. Auflage, Berlin, S. 77

Vorteile der Spezialisierung:

- kurze Einarbeitungszeit
- Mitarbeiter können geringere Qualifikation aufweisen
- Lerneffekte, bei ständig wiederkehrenden Aufgaben
- Eindeutige Zuordnung von Verantwortlichkeiten

Nachteile der Spezialisierung:

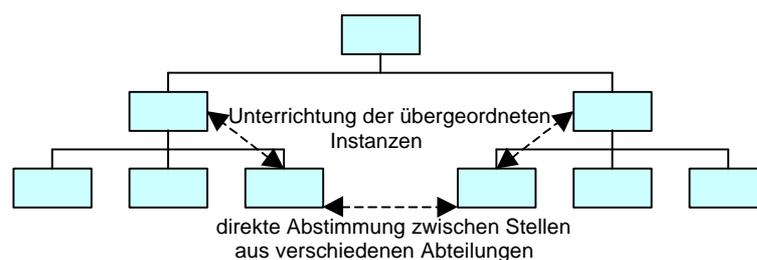
- hohe Mitarbeiterfluktuation
- psychische Belastung führt oft zu hohem Krankenstand
- höhere Löhne für hochspezialisierte Arbeiter
- Monotonie der Arbeit senkt Konzentration und damit die Qualität

In größeren Organisationen bezieht sich die Spezialisierung nicht auf einzelne Stellen, sondern auf größere organisatorische Einheiten oder Stellenkomplexe, die nach ihrer Größe Gruppen, Abteilungen, Hauptabteilungen, Bereiche usw. genannt werden. Dabei spricht man vom Prozeß der Abteilungsbildung (Schaffung einer **Hierarchie** = Rangordnung).

Abteilungen sind zu größeren Einheiten zusammengefaßte Stellen. Diesen Einheiten ordnet man eine Vorgesetzten- oder Leitungsstelle zu, die man als **Instanz** bezeichnet. Instanzen nehmen **Entscheidungs- und Leitungsaufgaben** wahr, d.h. sie verfügen über Weisungs- und Entscheidungsrechte. Während die übrigen Stellen **Ausführungsaufgaben** verrichten. Die Instanzen sind Stellen, die mit besonderen Rechten und Pflichten ausgestattet werden:

- **Entscheidungsbefugnis:** Recht, für die Organisation verbindliche Entscheidungen zu fällen
- **Weisungsbefugnis:** Recht, anderen Stellen bzw. ihren Inhabern vorzugeben, welche Aktivitäten im Rahmen der jeweiligen Stellenaufgaben konkret durchzuführen sind.
- Verantwortung für die Aktivitäten innerhalb des Aufgabenbereiches des gesamten Stellenkomplexes, der eine Abteilung bildet.

Es sind zwei Grundformen der Gestaltung des Weisungsrechts bekannt: das Einlinien- und das Mehrliniensystem. Das Prinzip des **Einliniensystems** verlangt, „daß jeder Stelle (Ausführungsstelle oder Instanz) nur eine weisungsberechtigte Instanz übergeordnet sein soll.“⁶ Daraus ergibt sich der Vorteil der Klarheit von Zuständigkeit und Verantwortung. Um die auftretenden teils umständlichen Informationswege abzukürzen, wird die **Fayolsche Brücke** vorgeschlagen, die die „direkte Abstimmung zwischen Stellen aus verschiedenen Abteilungen“⁷ bevorzugt.



Die Weiterentwicklung des Einlinien- zum **Stabliniensystem** dient der Entlastung und der qualifizierten Unterstützung von Vorgesetzten. **Stabsstellen** werden im deutschsprachigen Raum als Leitungshilfsstellen definiert. „Stäbe sollen Instanzen bei der Erfüllung ihrer Leitungsfunktionen beraten und unterstützen. Von den Instanzen unterscheiden sie sich ... dadurch, daß sie keine Entscheidungsbefugnisse und keine Weisungsbefugnisse besitzen.“⁸ Das Fehlen von Weisungsbefugnissen geht daraus hervor, daß vertikale Verbindungslinien zu den untergeordneten Instanzen und Ausführungsstellen fehlen. Sie werden im wesentlichen für die vorbereitende Planung und überwachende Kontrolle von Entscheidungen eingesetzt.⁹

⁶ Kieser, Alfred (1992): Organisation, 3. Auflage, Berlin, S. 127

⁷ Kieser, Alfred (1992): Organisation, 3. Auflage, Berlin, S. 131

⁸ Kieser, Alfred (1992): Organisation, 3. Auflage, Berlin, S. 136

⁹ Picot, A. (1990): Organisation, in: Bitz, M (Hrsg.): Vahlens Kompendium der Betriebswirtschaftslehre, Band 2, 2. Aufl., S. 114

Beim **Mehrliniensystem** wird gefordert, „daß die Leitungsfunktion für eine organisatorische Einheit aufgegliedert und auf mehrere Instanzen verteilt wird,“¹⁰ so daß jede organisatorische Einheit über eine direkte Verbindung zum vorgesetzten Spezialisten verfügt (Prinzip des direkten Weges). Nachteilig kann sich hierbei die unklare Zuständigkeit sowie Autoritäts- und Kompetenzkonflikte auswirken. Das Mehrliniensystem hat vor allem in Form der **Matrixorganisation** weite Verbreitung gefunden. In der Praxis wird oft diejenige Ausprägung bevorzugt, wobei zentrale Dienststellen bzw. Abteilungen bei der Unternehmensleitung angesiedelt sind.

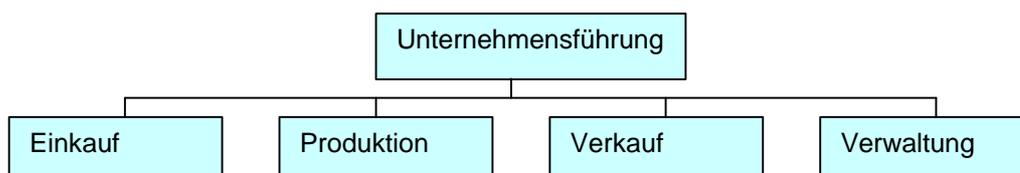
Mit zunehmender Größe von Organisationen macht es Sinn, Stellen zunächst zu kleineren Einheiten und diese wiederum zu größeren Einheiten zusammenzufassen. Dadurch entsteht eine aus Koordinationsüberlegungen heraus geschaffene mehrstufige hierarchische Gliederung des Stellengefüges.

Die Bildung von Abteilungen verfolgt zum einen den Zweck die oberen Instanzen durch Delegation von Entscheidungs- und Weisungsbefugnissen an niedere Instanzen zu entlasten und zum anderen wird die Abstimmung, d.h. die Koordination, zwischen den einzelnen Stellen vereinfacht. Je größer eine Unternehmung, desto differenzierter ist ihre Abteilungsstruktur. Es wird bspw. unterschieden zwischen: Bereiche, Hauptabteilungen, Abteilungen, Unterabteilungen und Gruppen.¹¹

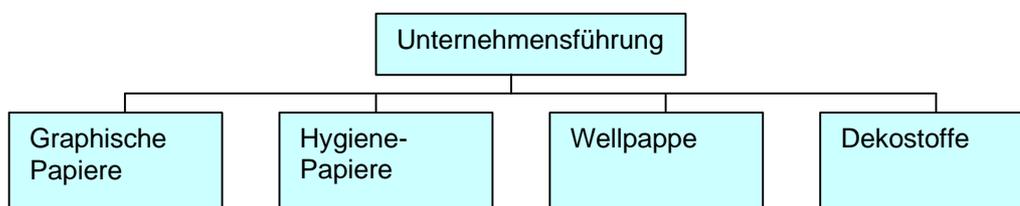
Stellen → Gruppen → Abteilungen → Hauptabteilungen

Analog zur Stellenbildung kann auch die Abteilungsbildung – die Spezialisierung von Abteilungen – nach verschiedenen Kriterien erfolgen:

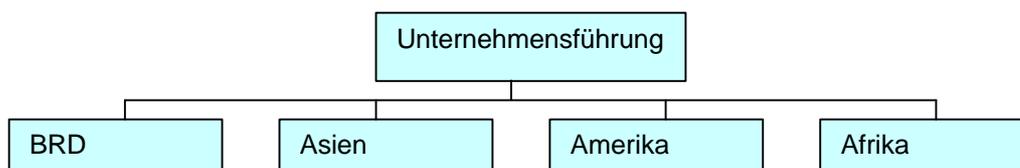
a) Abteilungsbildung nach Verrichtungen oder Funktionen



b) Abteilungsbildung nach Objekten oder Produkten bzw. Dienstleistungen



c) Abteilungsbildung nach Kundengruppen oder Regionen



Die Abteilungsbildung auf der ersten Ebene nach der Unternehmensleitung prägt die gesamte Organisationsstruktur einer Unternehmung. Hier werden zwei Strukturtypen unterschieden: die **funktionale Organisation** und die **divisionale Organisationsstruktur**. Im ersten Fall heißen die größten organisatorischen Einheiten Funktionsbereiche, im zweiten Fall Divisionen, Sparten oder Geschäftsbereiche.

Bei der **funktionalen Struktur**, bei der die Abteilungen auf der ersten Ebene nach der Unternehmensleitung nach a) Verrichtungen oder Funktionen gebildet werden, ist jede Abteilung in viel größerem Maße auf Output anderer Abteilungen angewiesen. Die **divisionale Struktur** wird durch Zusammenfassung der Abteilungsbildung nach b) Produkten und c) Kundengruppen bzw. Regionen

¹⁰ Kieser, Alfred (1992): Organisation, 3. Auflage, Berlin, S. 128

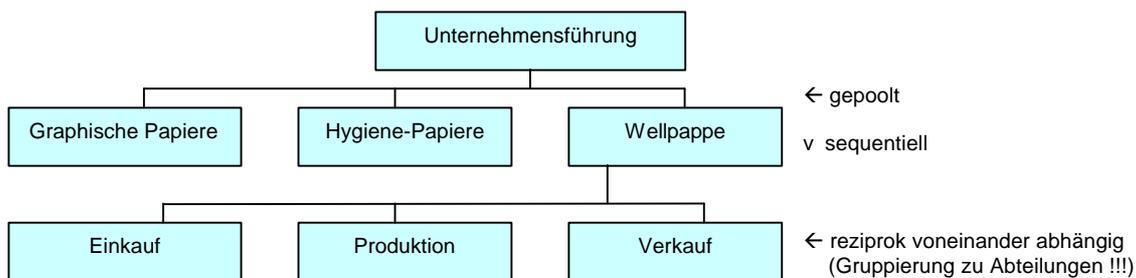
¹¹ Kieser, A. (1992): Abteilungsbildung, in: HWO, 3. Aufl., Stuttgart, Sp. 57 - 72

erreicht, und führt zur Entstehung von selbständigen „Unternehmungen in der Unternehmung“, die dagegen die wichtigsten Funktionen umfassen.

Bei der Abteilungsbildung ist sicherzustellen, daß diese ihren Aufgabenbereich so autonom wie möglich wahrnehmen können, d.h. weitgehend unabhängig von der Aufgabenerfüllung anderer Abteilungen. Zielsetzung dabei wird sein, die erforderliche abteilungsübergreifende Koordination zu minimieren. Strategische Orientierung und Autonomie von Abteilungen sind in einem hohen Maße voneinander abhängig.

Je höher die Abhängigkeit zwischen Teilbereichen, desto dringlicher ist die Zusammenfassung zu organisatorischen Einheiten, z.B. Abteilungen. Thompson's Technologie-Klassifikation bietet zur Abteilungsbildung eine Gestaltungshilfe. Er unterscheidet bei seinen Überlegungen Technologietypen zunehmender Interdependenzen (= Abhängigkeiten):

- **Gepoolte Interdependenzen:** mehrere Einheiten sind auf eine begrenzte Menge von Ressourcen angewiesen (Bank).
- **Sequentielle Interdependenzen:** organisatorische Einheiten sind im Leistungsprozeß hintereinandergeschaltet (Fließbandfertigung).
- **Reziproke Interdependenzen:** zwischen mehreren Einheiten besteht ein gegenseitiger Austausch von Leistungen.
- **Teamorientierte Interdependenzen:** Einheiten müssen zur Bewältigung einer Aufgabe interaktiv und gleichzeitig tätig werden (Krankenhaus)



Koordinierende Maßnahmen verursachen Kosten, die den Produktivitätsgewinn der Spezialisierung senken, deshalb steigt mit zunehmender Spezialisierung bzw. Abhängigkeiten der Koordinationsbedarf. Die Koordinationskosten können reduziert werden, wenn reziprok voneinander abhängige Stellen soweit möglich innerhalb von Abteilungen gruppiert werden, gleichzeitig wird dadurch die Autonomie der Abteilungen erhöht.

Für die praktische Gestaltung von Abteilungen bieten solche Analysen aber kaum nützliche Hinweise, bestenfalls generelle Prinzipien.¹²

2.2. Koordination

Neben der Arbeitsteilung stellt die Koordination das zweite organisatorische Grundprinzip dar. Aus der Spezialisierung resultieren arbeitsbezogene Abhängigkeiten zwischen den auf Teilaktivitäten spezialisierten Organisationsmitgliedern. Deshalb ist **Koordination** notwendig, um eine Abstimmung und Ausrichtung der arbeitsteilig erbrachten Leistungen zu gewährleisten, damit das Organisationsziel erreicht werden kann. Moderne Organisationsformen erfordern andere Formen der Koordination als die traditionellen bürokratischen und tayloristischen Organisationsformen.

Das erste Merkmal der Abteilungsbildung ist die **Schaffung von Instanzen**, die Koordinationsaufgaben wahrnehmen. Als zweites Merkmal zählt die **Entkopplung**, bestimmte Stellen werden zu einem Verantwortungsbereich zusammengefaßt und von anderen getrennt. Durch die Bündelung der Abstimmungsaktivitäten sinkt der Koordinationsaufwand.

Die Abteilungsbildung ermöglicht es, nur einen kleinen Kreis von Personen mit der Lösung von Problemen zu beschäftigen. Dieses Vorgehen ist meist zweckmäßiger als die Einberufung aller Organisationsmitglieder zur Problembewältigung. Das Ausmaß an Demokratisierung innerhalb eines hierarchisch strukturierten Stellengefüges muß sowohl mit einem höheren Zeitbedarf für

¹² Kieser, A. (1992): Abteilungsbildung, in: HWO, 3. Aufl., Stuttgart, Sp. 57 - 72

Koordinationsaufgaben als auch mit höheren Personal- und Ausbildungskosten erkauft werden. Die Gliederungstiefe des Stellengefüges liefert einen Anhaltspunkt für den Koordinationsumfang.

Koordination erfolgt einmal als vorausschauende Abstimmung (**Vorauskoordination**) und zum anderen als Reaktion auf Störungen (**Feedbackkoordination**). Bei der Vorauskoordination wird die hierarchisch gestaffelte Abfolge von Entscheidungen globaler Organisationsziele in konkrete Handlungsweisen transformiert. Jede Ebene legt Bedingungen für die nächste fest und übermittelt diese durch Weisungen von oben nach unten. Im Gegensatz dazu lösen Störungen Koordinationsprozesse in der Hierarchie von unten nach oben aus. Wie weit hinauf in die Hierarchie diese „Korrekturkoordination“ gelangt hängt von der Stärke der Diskrepanz ab bzw. von den Ausgleichsmöglichkeiten innerhalb der einzelnen Bereiche.

Folgende Möglichkeiten zur Reduzierung des Koordinationsbedarfs gibt es:

- Abteilungsbildung, durch Entkopplung und Bündelung der Abstimmungsaktivitäten
- Puffer einrichten, z.B. Lager gleicht Schwankungen zwischen Fertigung und Verkauf aus
- Einsatz flexibler Ressourcen (Menschen, Maschinen, Verfahren, usw.) und die Bereitstellung von Überschussressourcen
- Festlegung von Standards oder Bandbreiten, nur Ausnahmen führen zu Koordinationsprozessen (**Management by Exception**)
- Computergestützte Informationssysteme

Zwischen folgenden **Koordinationsmechanismen** bzw. -instrumenten wird unterschieden:

- Persönliche, vorwiegend vertikale Kommunikation
 - **persönliche Weisung** → größere Anzahl von Instanzen und Hierarchien
- Persönliche, vorwiegend horizontale Kommunikation
 - **Selbstabstimmung** (Gruppenentscheidung)
- Unpersönliche, strukturelle Regelungen
 - **Programme/Pläne** → größere Leitungsspannen, hoher Anteil unterstützender Stellen

Programme und Pläne dienen ausschließlich der Vorauskoordination, während Anweisungen und Selbstabstimmung sowohl zum Zwecke einer Voraus- als auch einer Feedbackkoordination eingesetzt werden.

Das organisatorische Moment einer **Koordination durch persönliche Weisung** besteht darin, daß im Zuge der Abteilungsbildung Instanzen geschaffen und mit Entscheidungs- und Weisungsbefugnissen ausgestattet werden, die ihren Inhabern die Wahrnehmung von Koordinationsaufgaben ermöglichen. Vorteile dieses Koordinationsinstruments sind, daß es leicht zu gestalten ist, es sind lediglich Entscheidungskompetenzen auszuteilen und zudem ist die Koordination äußerst flexibel. Nachteilig auswirken kann sich die leicht mögliche Überlastung der Instanzen und die damit mangelhafte Koordination, sowie die relativ hohen Qualifikationsanforderungen der Organisationsmitglieder, mit denen die verschiedenen Instanzen besetzt werden.

Koordinationsentscheidungen werden als Gruppenentscheidungen gefällt, man spricht auch von **Koordination durch Selbstabstimmung** der betroffenen Stellen. Dieses reine Modell scheitert oft an Zeit- und Qualifikationsrestriktionen. Idealerweise schaffen Organisationen Regelungen zur Unterstützung von Selbstkoordination, indem sie die Einrichtung von Kommunikationskanälen, die Ausstattung von bestimmten Gremien mit Entscheidungskompetenzen und die Vorgabe von Anlässen für Koordinationsmaßnahmen von abstimmungsbedürftigen Fragen erleichtern.

- **Interaktion nach eigenem Ermessen**
- **Themenspezifische Interaktion** (Zusammenkunft wird bei anstehenden Problemen zur Pflicht): Durch gewisse Regeln wird die Selbstabstimmung beim Auftreten bestimmter Probleme zur Pflicht, z.B. bei Neueinstellungen müssen der Leiter der Gruppe, in der eine Stelle zu besetzen ist, dessen Vorgesetzter und der zuständige Sachbearbeiter der Personalabteilung zusammenwirken
- **Institutionalisierte Interaktion** (Zusammenkunft: regelmäßig oder auf Antrag): Um eine Abstimmung zwischen mehreren Stellen herbeizuführen, können auch Komitees, Ausschüsse, Arbeitskreise, Besprechungen, Konferenzen, u.ä. eingerichtet werden, oft werden solche Gremien auch Kollegien (teamorientierte Struktur) genannt, z.B. bei Neuprodukt- oder Investitionsplanungen, ...

In vielen Organisationen wird eine Reihe von Aktivitäten auf der Basis von festgelegten Verfahrensrichtlinien oder **Programmen** durchgeführt. Die Steuerungsfunktion von Programmen entlastet die Vorgesetzten, da der Austausch von Informationen zwischen organisatorischen Einheiten vermindert wird und außerdem die Unsicherheit reduziert wird, z.B. die Unterschreitung der Mindestmenge in einem Rohstofflager löst das Programm zur Warenbestellung aus. Gefahren bestehen darin, daß Programme auch für Probleme eingesetzt werden, die eine innovative Problemlösung erfordern, man verfällt leicht in ein routinemäßiges Verhalten.

Von **Planung** spricht man, wenn Entscheidungen getroffen werden, die in die Zukunft hineinwirken, dazu erhalten ausführende Stellen periodisch bestimmte Vorgaben, die ihre Aktivitäten organisieren. Programme legen den Ablauf von Aktivitäten auf Dauer fest, dagegen enthalten Pläne Vorgaben für eine bestimmte Periode. Programme spezifizieren Verfahren, keine Ziele, dagegen enthalten Pläne immer Ziele, können aber Verfahren vorgeben. Pläne können auf der Basis von Programmen erstellt werden, Programme können festlegen, welche Informationen in welcher Art und Weise zu Plänen zu verarbeiten sind.

Störungen sind unvermeidlich, und deshalb ist ein gewisses Maß an Feedbackkoordination immer zu leisten. Je korrekter und umfassender jedoch die Vorauskoordination erfolgt, desto weniger Feedback-Koordination wird erforderlich.

3. Einflußfaktoren der organisatorischen Gestaltung

Child unterscheidet in seiner kritischen Analyse des situativen Ansatzes vier Variablen, die andere Forscher als maßgeblich für die formale Organisationsstruktur herausstellen:

- die [Größe der Organisation](#)
- die [Technologie der Organisation](#)
- die [Umwelt der Organisation](#)
- die Bedürfnisstruktur der Organisationsmitglieder

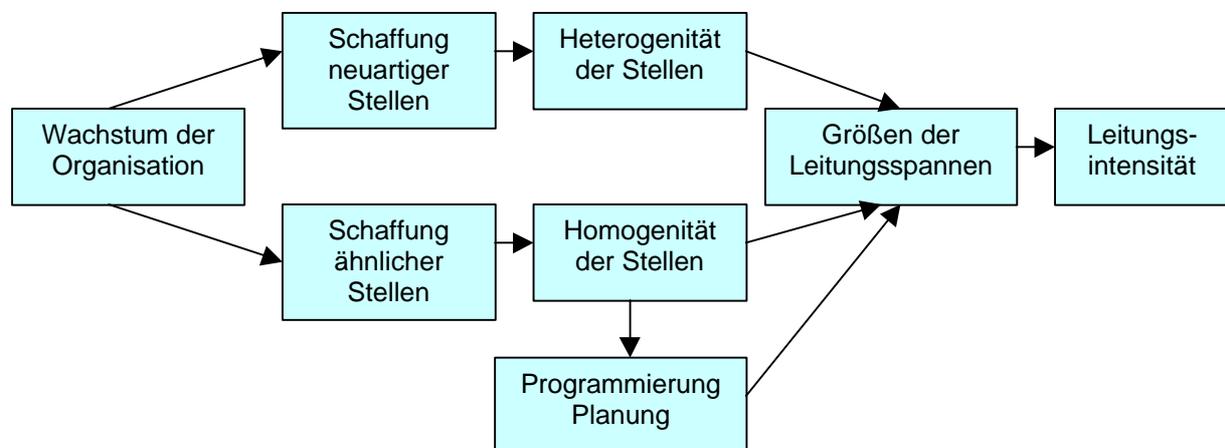
Jede Organisation steht in der Realität allen Faktoren gleichzeitig gegenüber. Ebenso wie wir die formale Organisationsstruktur durch mehrere Dimensionen charakterisieren, müssen wir auch die Situation als mehrdimensional begreifen.¹³

Nachweisbar für die organisatorische Struktur relevante interne Situationen sind z. B.: Geographische Streuung, Größe, Leistungsprogramm, Fertigungsverfahren. Externe Faktoren sind: Konkurrenzverhältnisse, Kundenstruktur, Technologie.¹⁴

3.1. Wachstumsphase und Größe (Greiner; Aston-Gruppe)

Indikatoren der Organisationsgröße können: die Mitarbeiterzahl, der Umsatz, das Anlagevermögen, die Bilanzsumme, usw. sein. Wie schon weiter oben bestätigt nimmt mit zunehmender Spezialisierung auch der Koordinationsbedarf zu. Größere Organisationen haben mehr Möglichkeiten zur Spezialisierung als kleinere. Je mehr Stellen gebildet werden, desto schwieriger wird die Koordination.

Um den Koordinationsbedarf in kleineren und größeren Unternehmungen vergleichen zu können, sollte man zwei Trends beachten: Wachstum führt zur Schaffung neuartiger Stellen (Heterogenität der Stellen nimmt zu) und dem Wunsch der Schaffung gleichartiger, homogener Stellen:



Je kleiner die **Leitungsspanne** (= Stellenanzahl, die einer Instanz unterstellt ist), desto höher ist der Verwaltungsaufwand. Wobei die Leitungsspanne von der Homogenität/Heterogenität der direkt nachgeordneten Stellen abhängt. Eine Verringerung der Leitungsspanne bedeutet tendenziell eine Zunahme der Leistungsintensität, d.h. des Koordinationsbedarfs. Die Koordinationsinstrumente Programme und Pläne entlasten den Vorgesetzten von einer Koordination durch persönliche Weisungen.

Die Annahme, daß die Struktur einer Organisation im Verlauf ihres Lebenszyklus bestimmte Konfigurationsmuster durchläuft, ist weit verbreitet. Greiner geht z.B. davon aus, daß Wachstum einer Unternehmung durch evolutionäre Entwicklungen gekennzeichnet ist, die jeweils in bestimmte Krisen führt, in denen die Struktur revolutionär geändert werden muß. Mit zunehmender Größe und zunehmendem Alter der Organisation werden verschiedene Phasen durchlaufen:

¹³ Kieser, A; Kubicek, H. (1992): Organisation, 3. Aufl., Berlin, S. 200 - 210

¹⁴ Kieser, A; Kubicek, H. (1992): Organisation, 3. Aufl., Berlin, S. 221

	Wachstum durch	Krisenherd	Lösung durch
Phase 1 (Gründung)	Kreativität	→ Führungsstilkrise	straffe zentrale Führung
Phase 2	straffe Führung	→ Autonomiekrise, Autoritätskrise	revolutionärer, schneller Ausbau der Hierarchie
Phase 3	Delegation	→ Kontrollkrise	bürokratische Koordination
Phase 4	Koordination	→ Bürokratiekrise	verstärkte Selbstabstimmung (Gruppenentscheidung)
Phase 5	mehr Teamgeist	→ Krise durch ???	

Kritik: „Branchen stellen Organisationen vor höchst unterschiedliche Wachstumsprobleme. ... Von einer zwangsläufigen Abfolge von Krisen ... kann daher nicht die Rede sein. Neuere Konzepte gehen deshalb nicht von einer bestimmten Abfolge von Phasen ... aus, sondern sprechen von kritischen Übergängen, deren Reihenfolge ... nicht vorgegeben ist.“

3.2. Organisationsumwelt: Komplexität, Dynamik und Unsicherheit (Burns/Stalker; Lawrence/Lorsch)

Hier herrschen zunächst dualistische Ansätze vor, d.h. zwei alternative Idealtypen der Organisationsstruktur werden in Abhängigkeit eines Kontextfaktors (hier Umwelt) analysiert.¹⁵

Burns/Stalker:

„Organisationen sind soziale Systeme, die sich in einem größeren sozialen System befinden, das wir als ihre Umwelt bezeichnen.“¹⁶

Burns/Stalker gingen davon aus, daß die Unternehmungen im Hinblick auf den technischen Fortschritt (z.B. Produktionsverfahren) und die häufiger notwendigen Produktinnovationen mehr Flexibilität benötigen, was Weber's Bürokratiemodell eher verhindert. Ihre Strukturanalysen führten sie zu der Unterscheidung zwischen **mechanistischer** (= Bürokratiemodell) und **organischer** Struktur. Ihre Ergebnisse deuteten darauf hin, daß in:

- dynamische Umweltsituation → organische Struktur erfolgreicher
- stabile Umweltsituation → mechanistische Struktur

	organische Struktur	mechanistische Struktur
Zahl der Hierarchieebenen	wenig	viele
Formale Regelungen	gering	hoch
Qualifikationsunterschiede	gering	hoch

Lawrence/Lorsch:¹⁷

Die **Kontingenztheorie** von Lawrence/Lorsch stellt den bisher fundiertesten Ansatz zur Organisationsplanung und -veränderung dar. Grundannahme ist, daß Organisationsvariablen sowohl untereinander als auch mit Umweltbedingungen in einem Abhängigkeitsverhältnis stehen.

Die optimale Organisationsstruktur ist nicht generalisierbar, sondern muß vielmehr auf die jeweilige konkrete Situation ausgerichtet sein. Organisationen sind umso effektiver, je besser es ihnen gelingt sich auf die Anforderungen der Umwelt einzustellen. Die Umwelt einer bestimmten Unternehmung läßt sich mit folgenden Gegensatzpaaren charakterisieren:¹⁸

- sicher – unsicher
- gleichartig – verschiedenartig

¹⁵ Kieser, A; Kubicek, H. (1992): Organisation, 3. Aufl., Berlin, S. 48

¹⁶ Kieser, A; Kubicek, H. (1992): Organisation, 3. Aufl., Berlin, S. 207

¹⁷ Schreyögg, G (1995): Organisatorischer Wandel: Von der Organisationsentwicklung, DBW 55, Beiheft, S. 29 ff.

¹⁸ Staehle, W.H. (19??): Management, 3. Aufl., München, S. 478 ff

Die Sicherheit oder Unsicherheit einer Umwelt kann anhand dreier Kriterien gemessen werden:

- Vorhersagbarkeit: Verlässlichkeit der Informationen (Umweltstabilität)
- Dynamik: Häufigkeit der Informationsänderung (Umweltveränderung)
- Feedback-Zyklus: Dauer der Feedback-Zyklen zwischen System und Umwelt

Komplexe Systeme haben ihre Umwelt in einzelne, besser überschaubare, Subumwelten aufgespalten und entsprechende Subsysteme mit der Aufgabe gebildet, einen bestimmten Teilaspekt der Umwelt zu bearbeiten:

- 1.) Unterschiedliche Umweltsektoren (Subumwelt) stellen unterschiedliche org. Anforderungen an verschiedene organisatorische (zuständiges Subsystem)
- | | | |
|--------------------------|----|--------------|
| Wissenschaft und Technik | ←→ | Forschung |
| Technologie | ←→ | Produktion |
| Lieferanten | ←→ | Einkauf |
| Kunden und Konkurrenz | ←→ | Verkauf |
| Arbeitsmarkt | ←→ | Personal |
| Geld-/Kapitalmarkt | ←→ | Finanzierung |
- 2.) Je größer die Unsicherheit und Ungleichartigkeit der Umweltsektoren desto stärker die Differenzierung der Subsysteme und desto intensiver die org. Integration

3.3. Leistungsprogramm / Diversifizierung (Chandler; Dyas/Thannheiser)

Diversifikation ist „die Erweiterung des Angebotsprogramms einer Unternehmung, wobei sich die Erweiterung signifikant von bisherigen Angeboten unterscheidet.“¹⁹ Die Bereitschaft Entscheidungskompetenzen zu delegieren ist einer der wichtigsten Voraussetzungen für eine effiziente Steuerung diversifizierter Unternehmungen.

Ansoff sieht Diversifikation als eine Wachstumsstrategie mit dem Ziel der Absatzsteigerung:

- **Marktdurchdringung:** alte Produkte – alte Märkte
- **Produktentwicklung:** neue Produkte – alte Märkte
- **Marktentwicklung:** alte Produkte – neue Märkte
- **Diversifikation:** neue Produkte – neue Märkte

Interne Diversifikation entsteht durch eigene Forschungs- und Entwicklungsanstrengungen, wogegen externe Diversifikation durch Zukauf anderer Unternehmungen entsteht. In Relation zum vorhandenen Angebotsprogramm, d.h. der gegenwärtigen Produktpalette, werden folgende Diversifikationstypen unterschieden:

- **Horizontale Diversifizierung:** Aufnahme neuer Produkte mit hohem Verwandtschaftsgrad zu den bisherigen
- **Vertikale Diversifizierung:** Aufnahmen neuer Produkte aus vorgelagerten Produktionsstufen oder nachgelagerten Absatzstufen
- **Laterale Diversifizierung:** Aufnahme neuer Produkte ohne Beziehung zu den bisherigen

Es sind verschiedene Gründe bekannt, die Firmen zur Verfolgung einer Diversifikationsstrategie veranlassen:

- **Risikostreuung:** weniger abhängig von saisonalen und konjunkturellen Schwankungen
- **Geschäftschancen:** bessere Wachstums-/Ertragsaussichten auf neuen Produkt-Märkten
- **Unabhängigkeit:** vertikale Diversifikation reduziert Lieferanten-/Abnehmer-Abhängigkeit
- **Synergieeffekte:** horizontale Diversifikation nutzt z.B. Kostenvorteile oder Know-how
- **Gewinnung von Marktmacht:** externe Diversifikation führt meist zu schnellem Wachstum

¹⁹ Kieser, A; Kubicek, H. (1992): Organisation, 3. Aufl., Berlin, S. 230

Zusammenhang zwischen Diversifikation und Divisionalisierung

Die Zahl der Unternehmungen, die eine Diversifikationsstrategie verfolgen, hat in allen Industriestaaten zugenommen. Dyas/Thanheiser haben in der BRD zwischen 1950 und 1970 eine Zunahme diversifizierter Unternehmungen von 39 % auf 56 % errechnet. Sie untersuchten Unternehmungen, die zunächst diversifizierten, sich aber später wieder aus den neuen Märkten zurückzogen (Grundig kaufte 1960 Triumph). Sie erkannten folgende Ursachen dafür:²⁰

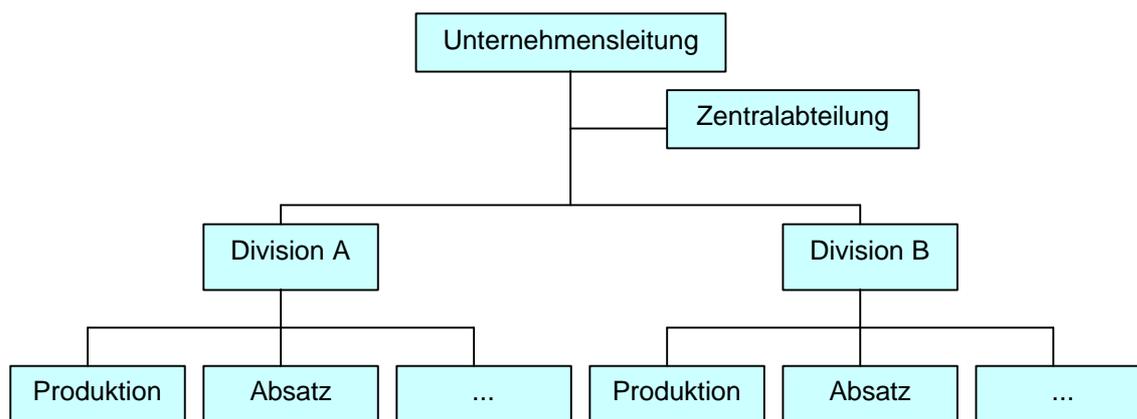
- Mangel an Managementkapazität
- Abneigung von Eigentümer-Unternehmern Einfluß zu delegieren
- Starke Minderheitenaktionäre schützen ihre Interessen

Fehlen diese Barrieren, kann die organisatorische Anpassung von Diversifikation zu Divisionalisierung stattfinden. Die häufigste Form der Divisionalisierung ist die nach Produktgruppen (ca. 75 %). Gewinnverantwortung, Autonomie, umfassende Zuständigkeiten und Entscheidungsdelegation sollten die Grundgedanken der divisionalen Struktur sein (Motivation).

Die Abteilungsbildung auf der ersten Ebene nach der Unternehmensleitung prägt die Organisationsstruktur. Nach der Art der Abteilungsbildung auf dieser Ebene werden zwei Strukturtypen unterschieden, die:

- **divisionale Organisation:** Abteilungen nach Produkten, Regionen oder Kundengruppen
- **funktionale Organisation:** Abteilungen nach Funktionen

Bei der divisionalen Struktur entstehen Abteilungen, die die wichtigsten Funktionen umfassen und selbständig als Unternehmungen in der Unternehmung agieren können. Nachteilig für die funktionale Struktur ist eine Abhängigkeit von anderen Abteilungen (Absatz wartet das Produktion liefert was verkauft wurde).²¹ Basisform einer divisionalen Organisation:



Scheinbar besteht ein ziemlich starker Zusammenhang zwischen Diversifikation und Divisionalisierung. Chandler faßt dies in einem Satz zusammen: „**Structure follows Strategy**“. Dies gilt übrigens auch für die Internationalisierung. Unternehmen die diversifizieren wollen müssen früher oder später eine divisionale Struktur einführen, in aller Regel aber mit einer zeitlichen Verzögerung. Erst die dynamische Organisationsumwelt, insbesondere Wettbewerbsdruck, zwingt Unternehmungen zu divisionalisieren, um eine effizientere Koordination zu ermöglichen.²²

Chandler's Thesen:

- Wachstumsstrategien bedingen neue Managementanforderungen, die in alten Funktional-Strukturen nicht mehr effizient bewältigt werden konnten
- Organisatorische Innovationen, z.B. Divisionalisierung verbreitet sich durch Lernprozesse

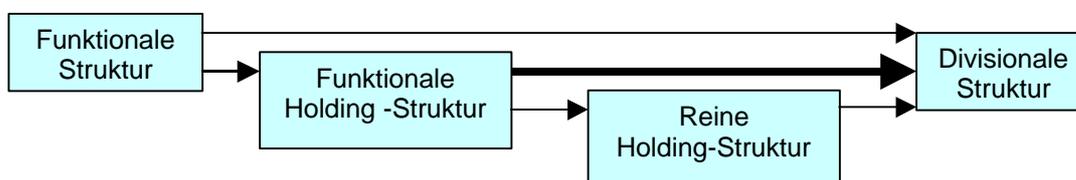
²⁰ Kieser, A; Kubicek, H. (1992): Organisation, 3. Aufl., Berlin, S. 233 - 235

²¹ Kieser, A; Kubicek, H. (1992): Organisation, 3. Aufl., Berlin, S. 88

²² Kieser, A; Kubicek, H. (1992): Organisation, 3. Aufl., Berlin, S. 238 – 240, 268

Übergang zur divisionalen Struktur

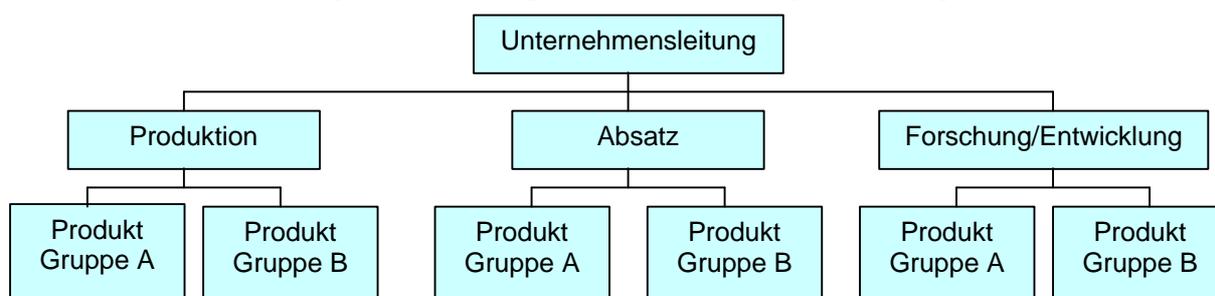
Überwiegend kleinere Unternehmungen können von der funktionalen direkt in die divisionale Struktur wechseln. Größere Unternehmungen wechseln zunächst in eine **Funktional-Holding-Struktur**, in der die Stamunternehmung die funktionale Struktur beibehält und lediglich Stäbe zur Steuerung, Koordinierung und Kontrolle der aquirierten Unternehmung bildet. Mitunter findet der Übergang zu einer **reinen Holding-Struktur** statt, die Zentrale beschränkt sich auf die Koordination der autonomen Tochterunternehmungen, mittels zentraler Stäbe und diverser Komitees.



Die historische Entwicklung divisionaler Strukturen in amerikanischen Unternehmungen in Zahlen: 1950: 33 %, 1965: 66 % und 1980: 96 %.

Koordinationsprobleme in funktionalen Strukturen als Folge der Diversifikation

Die verstärkte Konflikttendenz in der funktionalen Struktur entsteht durch Koordinationsprobleme der Abteilungsleiter und der Unternehmensleitung. Die Aufnahme neuer Produkte führt auf der dritten Hierarchieebene zur Bildung neuer Abteilungen, die nach Produktgruppen ausgerichtet sind.



Gerade zwei Probleme führen zu einer Reduzierung der Steuerungsfähigkeit:

- Zu viele Hierarchieebenen müssen zur Entscheidungsfindung durchlaufen werden
- Kein neutraler Standpunkt der Abteilungsleiter bzgl. der verschiedenen Produktgruppen

Eine Koordination durch die Unternehmensleitung selbst oder durch Komitees/Projektgruppen ist möglich, aber schwierig. Einfacher ist die Realisierung der einzelnen Produktgruppen als Divisionen, in der die Leiter am Erfolg ihrer Produktgruppen orientiert sind. Die Autonomie wiederum entlastet die Unternehmensleitung.

Koordinationsprobleme in Holding-Strukturen

Nach einiger Zeit entsteht in der Zentrale das Bedürfnis, Rationalisierungsmöglichkeiten zu nutzen und Synergien zu realisieren. Die weitgehend selbständig agierenden Tochtergesellschaften und die starke Entscheidungsdezentralisierung führen jedoch zu Widerständen in den Divisionen. Das Problem bei der Struktur-Reorganisation ist eine:

- Zunahme der Entscheidungsdelegation: Funktionale Struktur → Divisionale Struktur
- Abnahme der Entscheidungsdelegation: Holding-Struktur → Divisionale Struktur

Die Vereinheitlichung von, z.B. Rechnungswesen und Personalmanagement, führt zu einer Zentralisierung, die einen Rationalisierungsgewinn verspricht.

3.4. Technik: Fertigungstechnologie, I & K-Technologien (Woodward)

Woodward konzentrierte seine Untersuchungen von 100 Fertigungsunternehmen auf Merkmale der Organisationsstruktur, wie Größe der Leistungsspanne bzw. Anzahl der Hierarchieebenen, und wies einen Zusammenhang mit der Fertigungstechnologie nach. Vereinfacht können drei Fertigungstechniken betrachtet werden, die auf die Technologieklassifikationen von Woodward zurückgehen:²³

- Werkstattfertigung (geringe Mechanisierung)
- Fließbandfertigung (hohe Mechanisierung)
- Automatisierte Fertigung (Automatisierung)

Wenn Maschinen zur Bearbeitung von Werkstücken eingesetzt werden spricht man von **Mechanisierung**, falls zusätzlich die Steuerung/Überwachung der Maschinen durch technische Aggregate erfolgt nennt man dies **Automatisierung**.

Für die Werkstattfertigung und die automatisierte Fertigung werden ähnliche Annahmen gemacht: niedriger Spezialisierungsgrad (bedeutet hohe Qualifikationsanforderungen), der einen hohen Koordinationsbedarf erfordert, den man durch persönliche Weisungen und Selbstabstimmung der Arbeiter deckt. Bei der Fließbandfertigung sind die Annahmen tendenziell gegenläufig: ein hoher Spezialisierungsgrad, bedingt innerhalb der Fertigung einen niedrigen Koordinationsbedarf, für unterstützende Abteilungen (Warenlager, Instandhaltung, Qualitätskontrolle) steigt der Bedarf, dieser Bedarf wird zum Teil durch Programme und Pläne befriedigt.

Woodward's Analysen liefern einen starken Einfluß der Fertigungstechnik auf den Koordinationszusammenhang der gesamten Organisation.²⁴ Jedoch gibt es dazu auch widersprüchliche Ergebnisse. Wenn der Fertigungsbereich einen großen Teil der gesamten Organisation bildet, dies ist vor allem in kleineren Organisationen feststellbar, entsteht ein dominanter Einfluß auf die Struktur. Bei der Überprüfung Woodward's Stichprobe stellte man fest, daß kleinere Unternehmen überwiegen. Die Organisationsgröße beeinflusst scheinbar die Unternehmensstruktur mehr als die Fertigungstechnik.

Die Größe von Abteilungen ist abhängig von der Leitungsspanne. Es gilt:²⁵

- Leitungsspanne groß (homogene Aufgaben) → weniger Hierarchieebenen
- Leitungsspanne klein → mehr Instanzen nötig → erhöhter Koordinationsaufwand

Annahmen über Auswirkungen der Fertigungstechnologie auf die Organisationsstruktur:²⁶

Fertigungstechnologie	Werkstattfertigung (geringe Mechanisierung)	Fließbandfertigung (hohe Mechanisierung)	Automatisierte Fertigung (Automatisierung)
Spezialisierungsgrad	niedrig	hoch	niedrig
Koordinationsbedarf	hoch	niedrig (innerhalb der Fertigung) hoch (zwischen unterstützenden Stellen und Fertigung)	hoch (innerhalb der Fertigung)
Koordination durch	persönliche Weisungen Selbstbestimmung	Programme Pläne	persönliche Weisungen Selbstabstimmung Pläne

²³ Kieser, A; Kubicek, H. (1992): Organisation, 3. Aufl., Berlin, S. 49 – 50, 307 - 349

²⁴ Kieser, A; Kubicek, H. (1992): Organisation, 3. Aufl., Berlin, S. 316

²⁵ Kieser, A. (1992): Abteilungsbildung, in: HWO, 3. Aufl., Stuttgart, Sp. 57 - 72

²⁶ Kieser, A; Kubicek, H. (1992): Organisation, 3. Aufl., Berlin, S. 312

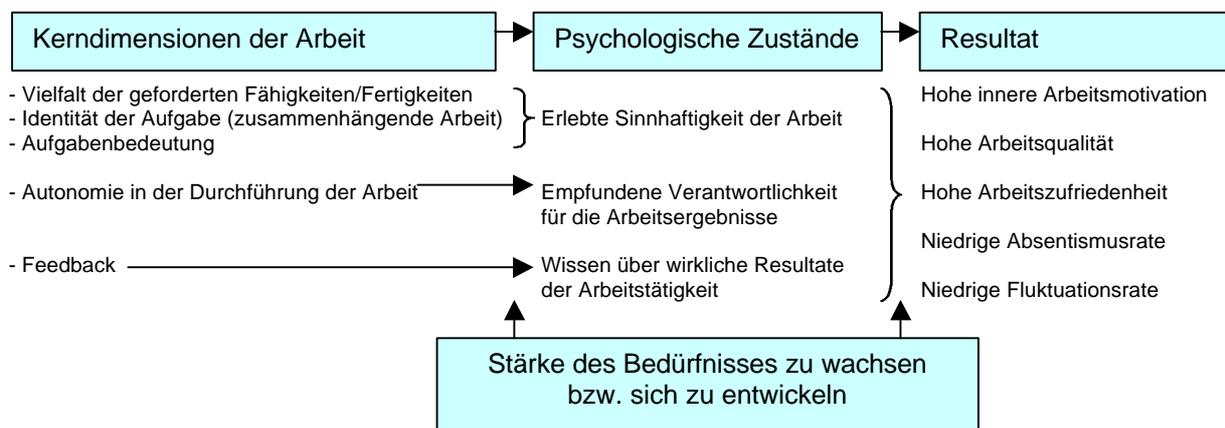
4. Aktuelle Konzepte und Instrumente der organisatorischen Gestaltung

Maßnahmen zur Arbeitsstrukturierung wurden primär als Mittel zur Humanisierung der Arbeit eingesetzt. Neue Technologien und Rationalisierungskonzepte zielen auf eine effizientere Arbeitsorganisation hin. Im Mittelpunkt stehen hier Konzepte wie: Job Enlargement, Job Enrichment, Job Rotation und teilautonome Arbeitsgruppen.

4.1. Motivierende Stellengestaltung (Job Diagnostic Survey)

Hackman/Oldham entwickelten ein **Motivationsmodell der Arbeitscharakteristika**, das zum Ziel hat, einen Erklärungshintergrund für die Beziehung zwischen Technologie und Mitarbeitermotivation zu geben. Im Grunde genommen ist dieser Ansatz ein Job Enrichment Modell. Es postuliert, daß bestimmte Charakteristika der Arbeit (die **Kerndimensionen der Arbeit**) gewisse Vorstellungen auf seiten der arbeitenden Person erzeugen (**kritische psychologische Empfindungen**), die ihrerseits zu bestimmten organisationellen oder persönlichen Resultaten führen (**Arbeitsergebnisse**).^{27 28}

Sie listen fünf Arbeitscharakteristika auf, die zu einer Verbesserung der Motivation und zu einem höheren Grad an Leistung und Arbeitszufriedenheit führen. Direkte Bezüge zur Maslowschen Bedürfnisstruktur sind unverkennbar. Motivation durch Arbeitsstrukturierung:



Faßt man obige Kerndimensionen der Arbeit zusammen, so ergibt sich ein Index (Motivationspotential Score = **MPS-Wert**) für das Motivationspotential einer Arbeit:

$$\text{MPS} = \frac{\text{Vielfalt der Fähigkeiten} + \text{Identität der Aufgabe} + \text{Aufgabenbedeutung}}{3} \times \text{Autonomie} \times \text{Feedback}$$

Um ihre Theorie in der Praxis testen zu können und dem schwierigen Problem der Selektion von Arbeitsplätzen, die sich für Enrichment-Programme eignen, haben sie den **Job Diagnostic Survey** entwickelt. Dieses Instrument erlaubt eine objektive Messung der Arbeitsdimensionen, mißt die verschiedenen psychologischen Empfindungen und die Stärke der persönlichen Bedürfnisse zu wachsen und sich zu entwickeln.

Möglichkeiten der Steigerung des Motivationspotentials einer Stelle, unter Einbeziehung der Aufgabenmerkmale: Varietät, Identität, Aufgabenbedeutung, Autonomie und Feedback:

- Job Enlargement
- Job Enrichment
- Schaffung von Arbeitsbeziehungen (Arbeitsteilung nach A-F, G-M, ...)
- Feedback über Arbeitsergebnisse

²⁷ Weinert, A.B. (1992): Lehrbuch der Organisationspsychologie, 3. Aufl., Weinheim, S. 410 ff

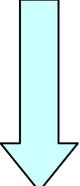
²⁸ Staehle, W.H. (1994): Management, eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive, 7. Aufl. München, S. 902 - 904

4.2. Dezentrale, eigenverantwortliche Einheiten

Bis zum Beginn der 20er Jahre war die funktionale Aufbauorganisation die alleinige Strukturform. Starkes Wachstum der Unternehmungen, die Erschließung neuer Märkte sowie die Diversifikation der Absatzprogramme führten zu einer Überlastung der Unternehmensleitung. Du Pont und General Motors haben bereits in den 20er Jahre ihre Aufbauorganisation divisionalisiert.²⁹

4.2.1. Gruppenarbeit und Projektmanagement

Gruppenarbeit, Geschichte und Formen:³⁰

20er Jahre		Gruppenfabrikation (Lang/Hellpach 1922)
50er Jahre		Sozio-technischer Ansatz (Tavistock-Institut 1951)
70er Jahre		Teilautonome Arbeitsgruppen (Skandinavische Demokratisierungsexperimente)
80er Jahre		Neue Produktionskonzepte : Qualitätszirkel und Lernstatt (Japan-Welle 1984) ³¹
90er Jahre		Lean Production (MIT-Studie: Womack/Jones/ Roos 1990)

Leitidee der Produktionsorganisation (Taylorismus): Beschäftigte sind Engpaßfaktor. Produktivitäts- und Effizienzgewinne durch:

- Standardisierung/Spezialisierung (→ De-Qualifizierung)
- Trennung von Hand- und Kopfarbeit (→ Einengung von Entscheidungsspielräumen)
- Technisierung/Automatisierung (→ Einengung von Handlungsspielräumen)

==> Menschliche Arbeit nur noch für nicht automatisierbare Resttätigkeiten und dispositive Aufgaben (**Polarisierungs-These**)

Blauner's optimistische These, daß durch Automatisierung eine Verbesserung der Arbeitsbedingungen und eine Erhöhung der Qualifikationsanforderungen erfolgt, konnten Kern/Schumann nicht bestätigen. Sie sprechen folglich von einer Polarisierung, zwar werden anforderungsreiche Stellen entstehen, aber dennoch Stellen mit einfachen, repetitiven Aufgaben übrigbleiben.³²

Die Leitidee der neuen Produktionskonzepte: Das Ende der Arbeitsteilung? Die Tayloristische Produktionsorganisation ist ausgereizt (Ende der Massenproduktion). Die technische Entwicklung eröffnet neue organisatorische Möglichkeiten. Produktivitäts- und Qualitätssteigerungen werden erreicht durch:

- Rücknahme der Arbeitsteilung (→ Qualifizierung)
- Umfassendere Entwicklung und Nutzung der Qualifikation
- Integration von Funktionen und Aufgaben
- Einräumung von Entscheidungs- und Handlungsautonomie

==> Flexible Fertigungssysteme und Gruppenarbeit

Der partizipative Ansatz der **Qualitätszirkel** (fachbezogene Fragestellung. Japan-Welle, hier günstige Bedingungen für Arbeit in Gruppen) war ursprünglich zur Steigerung der Produkt- und Prozeßqualität gedacht, inzwischen sind die Ziele weitergesteckt. Das Tätigkeitsfeld bezieht sich auf alle Probleme und Schwachstellen, die dem reibungslosen Arbeitsablauf im Wege stehen. Es ist aber auch ein längerfristiges Personal-Entwicklungskonzept, das den Mitarbeiter nicht mehr nur als Ausführenden betrachtet. Die duale Zielsetzung der Qualitätszirkel verfolgt die Verbesserung der:

- betrieblichen Leistungsfähigkeit (durch verbesserte Produktqualität/Fertigungsverfahren)
- Arbeitszufriedenheit und -motivation durch Kommunikation, Partizipation und Arbeitsplatzgestaltung

²⁹ Schweitzer, M. (1992): Profit-Center, in: HWO, 3. Aufl., Stuttgart, Sp. 2078 - 2089

³⁰ Litke, H.-D. (1995): Projektmanagement, Methoden, Techniken, Verhaltensweisen, 3. Aufl., Sp. 937 - 958

³¹ Zink, K. (1992): Abteilungsbildung, in: HWO, 3. Aufl., Stuttgart, Sp. 2129 - 2140

³² Kieser, A; Kubicek, H. (1992): Organisation, 3. Aufl., Berlin, S. 314

Das **Lernstatt-Modell**³³ (gruppenbezogene Fragestellung) verfolgt die Vermittlung von Kenntnissen über betriebliche Zusammenhänge und Abläufe sowie der Förderung der Kommunikation und Zusammenarbeit. Dabei wird die Gruppe von zwei ausgebildeten Moderatoren geleitet. Es wird in Gruppen von bis zu 10 Mitarbeitern in offener Atmosphäre über Schwierigkeiten am eigenen Arbeitsplatz gesprochen (Personalentwicklungs-Instrument), z.B. Ausfüllen eines Formulars, neue Geräte, Betriebsabläufe, etc.

Zusammenfassung:

- **Qualitätszirkel**
 - Hauptziel: Verbesserung der Qualität von eigenen Arbeitsergebnissen
 - Strukturierung: mittel-stark
 - Diskontinuierliche Zusammenarbeit: Regelmäßige gemeinsame Sitzungen
- **Lernstatt**
 - Hauptziel: Verbesserung der Mitarbeiterqualifikation+interpersonalen Zusammenarbeit
 - Strukturierung: schwach
 - Diskontinuierliche Zusammenarbeit: Regelmäßige gemeinsame Sitzungen
- **Projektgruppe**
 - Hauptziel: Bewältigung einmaliger komplexer, innovativer Sonderaufgaben
 - Strukturierung: stark
 - Kontinuierliche Zusammenarbeit: Während der gesamten Projektdauer
- **Arbeitskreis**
 - Hauptziel: Abstimmung, Informationsaustausch und Entscheidungsvorbereitung bei weitreichenden Grundsatzproblemen
 - Strukturierung: mittel
 - Diskontinuierliche Zusammenarbeit: Regelmäßige gemeinsame Sitzungen

Der **Lenkungsausschuß** ist ein temporäres, projektbegleitendes Gremium, das in der Matrixprojektorganisation die vorgesetzte Instanz von Projektleiter und Projektteam darstellt (Berichtsinstanz). Der **Fachausschuß** soll die Projektgruppe informieren, beraten und unterstützen. Der **EDV-Ausschuß** ist ein ständiges, strategisches Gremium, das über die langfristige Entwicklung von Organisation und EDV diskutiert und entscheidet. Das Projektteam, die Projektgruppe, ist einer der wichtigsten Aufgabenträger im Projektmanagement.

Durch Weiterbildung und Motivationstraining schafft man optimale Grundlagen für erfolgreiche Projektarbeit. Dies setzt also hohe Mitarbeiterqualifizierung voraus, deshalb ist Weiterbildung Aufgabe des Projektmanagements. Hohe Motivation schafft ein Klima mit mehr Vertrauen, Solidarität und Partizipation. Vor allem sind Gespräche für das Projektmanagement ein hilfreiches Instrument, die Mitarbeiter zu motivieren.

Die Festlegung der Projektgröße hängt von einer Kombination der Faktoren: Mitarbeiterzahl, Projektlaufzeit und Entwicklungsaufwand ab (mittleres Projekt: 6 - 50 Mitarbeiter, 0,4 - 50 Mannjahre, 0,1 - 10 Mio. DM). Es wird eine Vielzahl von Möglichkeiten geboten, wie die projektspezifische Organisation in eine Unternehmung integriert werden kann. Dazu sind drei Grundtypen bekannt:

- [Stabs-Projektorganisation](#)
- [Reine Projektorganisation](#)
- [Matrix-Projektorganisation](#)

Abhängig von der jeweiligen Organisationsform besitzt der Projektleiter mehr oder weniger Verantwortung und Kompetenzbefugnisse. Ebenso hat das Projektteam einen größeren oder geringeren Freiheitsgrad.

³³ Staehle, W.H. (1994): Management, eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive, 7. Aufl. München, S. 901 - 902

Stabs-Projektorganisation

Dies ist eine Minimalausstattung einer Projektorganisation, die lediglich durch eine Stabsstelle, dem Projektkoordinator entsteht.

- Projektleiter: keine Entscheidungs- und Weisungsbefugnis, nur Koordinierungsfunktion
- Projektmitarbeit meist nebenamtlich

Anwendungsbedingungen:

- Kleine Projekte (Abwicklung großer Kundenaufträge)
- Geringer Koordinationsbedarf (Infos sammeln, Vorschläge entwickeln, Termine überwachen)
- Akzeptierter Projektleiter (Einfluß in der Unternehmung nötig)
- Mehrere Organisationseinheiten involviert (ungehinderter Zugang zu allen Infos einzuräumen)

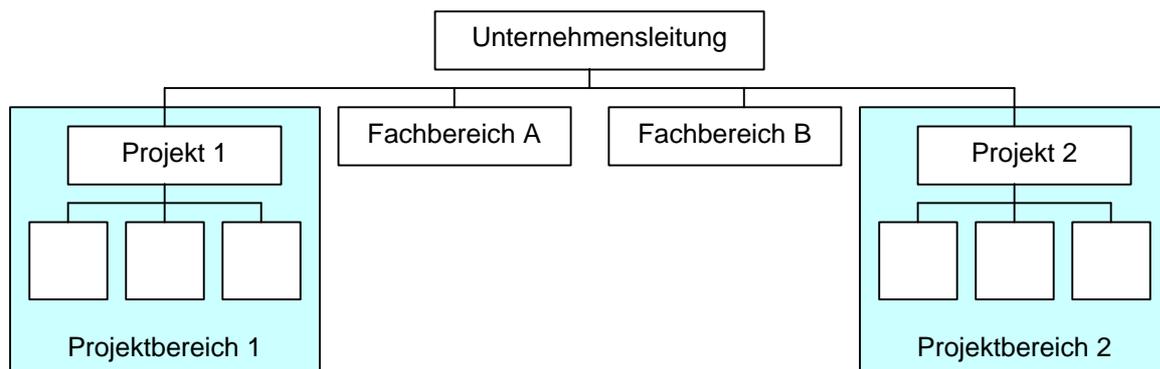
Reine Projektorganisation

Für ein Projekt wird praktisch eine eigenständige, zeitlich befristete Organisation gebildet.

- Projektleiter: volle Weisungsbefugnis
- Bereitstellung personeller und sachlicher Ressourcen

Die reine Projektorganisation eignet sich für:

- umfangreiche, wichtige Aufgaben (Entwicklung einer völlig neuen Produktlinie)
- Vollzeitaufgabe (mit anschließender Auflösung der Projektgruppe)
- ausgliederbare Projekte (ohne Berührung zu den herkömmlichen Aufgaben)

Matrix-Projektorganisation

Hier wird jede Organisationseinheit zwei Instanzen unterstellt, wie bisher der Fachabteilung und zusätzlich dem Projektleiter. Projektbezogen sind Kompetenzen und Verantwortung zwischen den beteiligten Linieninstanzen (vertikal) und dem Projektleiter (horizontal) aufgeteilt. Dies erfordert:

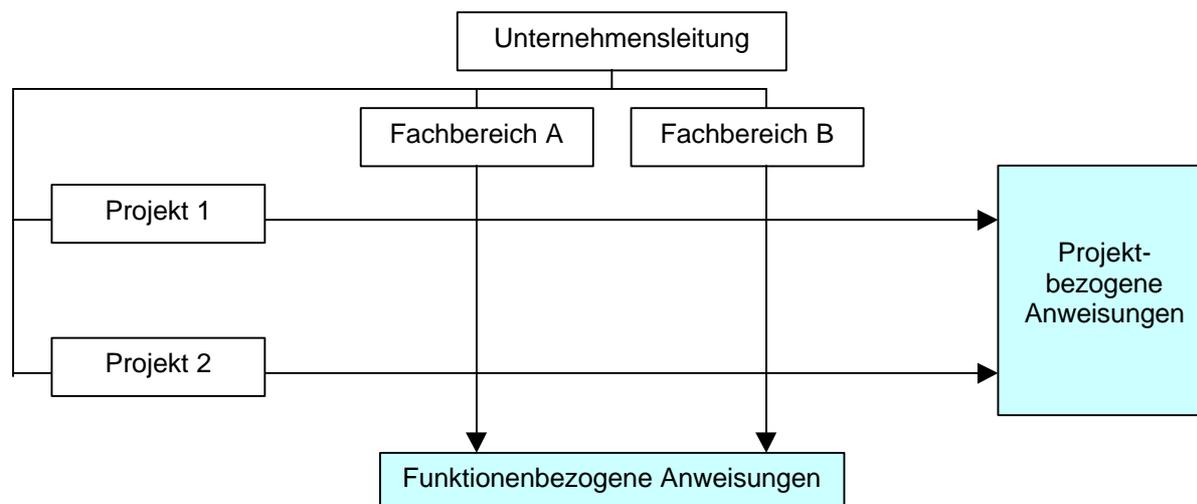
- Projektleiter: projektgebundenes Weisungsrecht (Zielvorgabe, zeitliche Realisierung; was?, wann?)
- Fachabteilungsleiter: für fachliche Durchführung verantwortlich (wie?)

Anwendungsbedingungen:

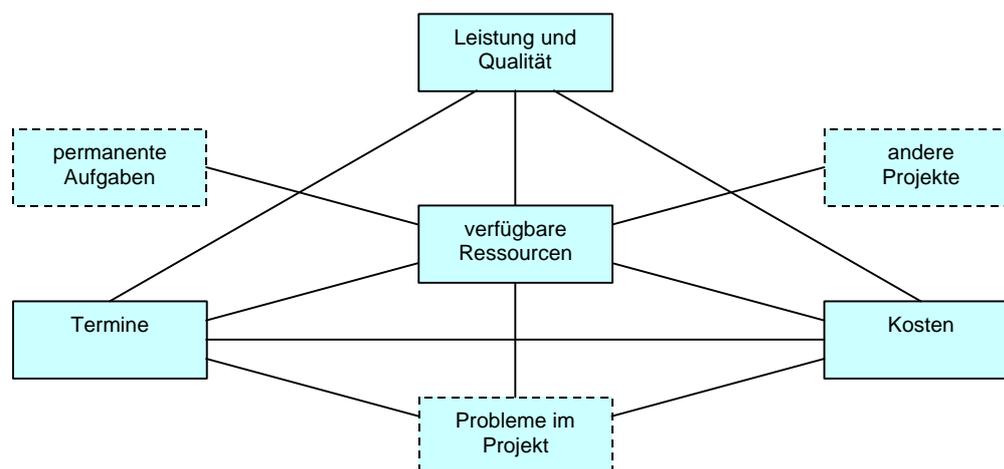
- Eindeutige Arbeitsteilung möglich
- Geringe Komplexität
- Starke Stellung des Projektleiters

Durch geschickte Auswahl der Projektleiters, klar formulierte Projektziele, intensive Kommunikation, sofortiges Eingreifen bei Konflikten und ein angenehmes Betriebsklima kann dafür Sorge getragen werden, daß die Zusammenarbeit zwischen Projekt und Linie positiv verläuft.

In vielen Fällen ist sie dennoch die wirkungsvollste Lösung, denn Wissen kann von einem Projekt zum nächsten weitergegeben werden. Die Mitarbeiter bleiben ihrer Stammorganisation erhalten und haben dadurch auch ein erhöhtes Sicherheitsgefühl (Motivation).



Konfliktquellen im Projektmanagement:³⁴



4.2.2. Festlegung von Abteilungsgrenzen (Kommunikations- und Affinitätsanalyse)

Stellen sind „so auf Abteilungen zuzuordnen, daß die Kommunikation innerhalb von Abteilungen tendenziell maximiert und die zwischen Abteilungen tendenziell minimiert wird“³⁵ (**Gestaltungsziel**).

Methoden der Abteilungsbildung umfassen eindimensionale Verfahren, z.B. Kommunikationsanalyse, und mehrdimensionale Verfahren, z.B. Affinitätsanalyse.³⁶

Das Vorgehen bei der **Kommunikationsanalyse** erfordert folgende Schritte:

- Kommunikationsanalyse
 - Kommunikationsarten: persönlich, telefonisch, schriftlich
 - Dimensionen der Kommunikation: Häufigkeit, Dauer, ...
- Erstellen einer Kommunikationsmatrix
 - Kommunikationsdiagramm in Dreiecksform
 - Kommunikationsdiagramm in Kreisform
- Auswertung (Enumeration, Clusteranalyse)

³⁴ Litke, H.-D. (1995): Projektmanagement, Methoden, Techniken, Verhaltensweisen, 3. Aufl., S. 63

³⁵ Kieser, A. (1992): Abteilungsbildung, in: HWO, 3. Aufl., Stuttgart, Sp. 57 - 72

³⁶ Schmidt, G. (1994): Methode und Techniken der Organisation, 10. Aufl., S. 341 ff

Es ist aus mehreren Gründen fraglich, ob die ermittelte Kommunikationsintensität ein zuverlässiger Indikator für die Zusammengehörigkeit von Stellen abgibt:

- Abteilungsstruktur beeinflusst Kommunikation
- Quantität geht vor Qualität
- Konflikte unterbinden notwendige Kommunikation
- Kommunikation nicht das einzige Gestaltungskriterium

„Ausgehend von der Kritik, daß neben der Kommunikationsintensität noch weitere Dimensionen zu berücksichtigen sind, wird vorgeschlagen, zusätzliche Kriterien der Ähnlichkeit oder Interdependenz von Stellen in die Bestimmung von Abteilungen einzubeziehen. ... Multidimensionale Verfahren, wie die **Affinitätsanalyse** umfassen in der Regel folgende Stufen:³⁷

- Auswahl + Skalierung der relevanten Dimensionen, z.B. Stellen, Produkte, Technologien
- Ermittlung der Ausgangsdaten für die festgelegten Merkmale
- Berechnung von Ähnlichkeiten zwischen den Stellen für jedes Merkmal
- Normierung und Gewichtung
- Aggregation der Ähnlichkeitsmatrizen zu einer Gesamtähnlichkeitsmatrix
- Gruppierung der (hoch interdependenten) Stellen zu Abteilungen

Das Ergebnis hängt in hohem Maße von subjektiven Auswahlentscheidungen ab, die zudem nicht umfassend begründet werden können.

4.2.3. Gestaltung eines unbürokratischen Steuerungs- und Anreizsystems (Profit-, Cost- und Wertschöpfungscenter)

Die Orientierung am zu erwartenden Bedarfswandel sowie Bedarf bestimmter Zielgruppen verlangt geradezu nach einer Profit-Center Organisation, dessen Aufgaben nach dem Objektprinzip gebildet werden, das sind Produktgruppen, Märkte oder Vertriebsregionen. Profit-Center können als „Unternehmung in der Unternehmung“ angesehen werden.

„Divisionen mit eigener Gewinnverantwortung nennt man **Profit-Center**.“³⁸ Ziel bei deren Einrichtung ist oft eine Motivationsverbesserung bei den verantwortlichen Leitern. Damit stellen Profit-Center eine Verknüpfung von Organisationsstruktur und Anreizsystem dar. Im weiteren Sinn können sie je nach Art und Intensität der Eigenverantwortlichkeit unterschiedliche Gestalt annehmen³⁹:

- Cost-Center → Kostenminimierung
- Revenue-Center → Absatzmaximierung, z.B. Verkaufsabteilung
- Discretionary-Expense-Center → keine meßbare Beziehung, z.B. Rechnungswesen
- Profit-Center → Gewinnmaximierung (Erfolgsorientiert)
- Investment-Center →

Cost-Center sind Unternehmensbereiche ohne direkten Zugang zum Absatzmarkt, deren Ziel überwiegend eine Kostenminimierung ist. Da der mengen- und wertmäßige Output festgeschrieben ist, richten sich die Anstrengungen auf eine Erhöhung der Kostenwirtschaftlichkeit bei der Leistungserstellung.

Revenue-Center sind umsatzverantwortliche Bereiche, deren Aufgabe in einer Optimierung der Verkaufsleistung liegt. Meist handelt es sich um Verkaufsabteilungen, die keinen Einfluß auf die Produktionskosten haben.

Sich durch objektorientierte Erfolgsrechnung bewerten zu lassen hat motivierende Wirkung. Ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Aufgabenzuordnung, Entscheidungskompetenz und Erfolgsverantwortlichkeit verstärken diese Motivation. Weitere Motive zur Einführung von Profit-Centern sind:

- Intrinsische Motivation, durch den Inhalt der Aufgabe (Arbeitszufriedenheit)
- Extrinsische Motivation, durch finanzielle Leistungsanreize

³⁷ Kieser, A. (1992): Abteilungsbildung, in: HWO, 3. Aufl., Stuttgart, Sp. 57 - 72

³⁸ Kieser, A. (1992): Organisation, 3. Auflage, Berlin, S. 118

³⁹ Bühner, R. (1993): Profit-Center, in: HWR, 3. Aufl., Stuttgart, Sp. 1612 - 1621

- Unternehmensinterne Schwachstellen identifizieren, durch Zwang zur Erfolgsanzeige
- Profit-Center/Gesamtunternehmung verfolgen Erfolgsmaximierung

Häufig werden auch einige Funktionen zu Zentralbereichen wie Öffentlichkeitsarbeit, Rechtsfragen und Betriebswirtschaft (Planung, Rechnungswesen, Organisation, Zentraleinkauf) zusammengefaßt. Prinzipiell werden in den Zentralbereichen diejenigen Funktionen zentralisiert, die in Bezug auf die Profit-Center übergreifenden Charakter haben.

Aus Erfahrung neigen die Leiter divisional geführter Unternehmungen dazu kurzfristige Erfolgsziele zu verfolgen. Langfristige Erfolgsoptimierung bedeutet auch die Marktstellung zu verbessern, Innovationen nicht unterlassen und Imageziele nicht vernachlässigen, die zwar kurzfristig gewinnmindernd sind, aber langfristig den Erfolg verbessern.

In Großunternehmungen werden durch die divisionale Organisationsform Anpassungsfähigkeit, Übersichtlichkeit sowie Führbarkeit zurückgewonnen und das Produkt in den Mittelpunkt gerückt. Durch die Teilautonomie werden sozusagen Sub-Unternehmer gebildet, sowie das unternehmerische Denken auf viele Schultern verteilt.

4.3. Schlanke Aufbaustrukturen

Die Unternehmung Toyota entwickelte die Grundidee der schlanken Organisation. Als wesentliche Punkte dieses Organisationsprinzips (keine Organisationsform/-methode) werden heute gesehen⁴⁰:

- Kleine Unternehmenseinheiten (reagieren schnell und flexibel)
- Wenige Hierarchiestufen (möglich nur dreistufig)
- Schmale Organisationseinheiten (Ideal: fünf Mitarbeiter je Einheit)
- Geringe Arbeitsteilung (Verkürzung der Arbeitsabläufe durch weniger Arbeitsgänge)
- Verstärkte Gruppenarbeit (erhöht Produktivität und Motivation der Mitarbeiter)

Schlanke Aufbaustrukturen:

- **Lean Management** = flache Hierarchie (durch Dezentralisation, geringere Arbeitsteilung und mehr Teams)
- **Lean Production** = Just-in-time Konzept (Produktion + Belieferung), FFS und mehr Gruppenarbeit
- **Downsizing** = Personalabbau, auch im mittleren Management
- **Gemeinkosten-Wertanalyse** = Kosteneinsparungen und Rationalisierungsmaßnahmen im Gemeinkostenbereich

4.3.1. Lean Management (flache Hierarchie)

Angeblich die revolutionärste Veränderung seit der Fließbandeinführung durch Ford.⁴¹ Beim Lean Management handelt es sich um ein aus Elementen des japanischen Fertigungsmanagements abgeleitetes kulturneutrales Unternehmensführungskonzept, das auch in westlichen Unternehmen eingesetzt werden kann.

Ziele des Lean Managements sind vor allem

- Zeit-/Kostenreduzierung
- Mitarbeiterzufriedenheit erhöhen
- Qualitätsverbesserung
- Produktvielfalt erhöhen

Grundideen des Lean Managements sind:

Flachere Hierarchien durch	führen zu
<hr/> <p>⁴⁰ Steinbuch, P. (1995): Organisation, 9. Aufl., S. 165 - 166</p> <p>⁴¹ Macharzina, K. (1993): Unternehmensführung, Wiesbaden, S. 790 ff</p>	

Dezentralisation von Aufgaben und Verantwortung

- Entlastung der Hierarchien
- Mehr Engagement bei den Arbeitnehmern

→ **Prozeßbeschleunigung**

- durch Verkürzung der Informationswege
- durch Just-in-time Belieferung

Abbau der Arbeitsteilung

- Optimierung der Fertigungstiefe
- Mehr Autonomie
- Entbürokratisierung und Abflachung der Hierarchie

→ **Kosteneinsparungen**

- durch geringeren Koordinationsaufwand
 - weniger Leitungsstellen, Ergebnisorientierung
- Lean Supply (kleinere Anzahl an Lieferanten)
- Downsizing (eliminiere hohe Gemeinkosten)

Mehr Gruppenarbeit (Team's)

- Selbststeuerung

→ **starke Kundenorientierung**

- größere Anzahl an Produktvarianten

Lean Management ist vielmehr ein eklektisches Zusammenfügen schon lange bestehender Konzepte wie Gruppenarbeit, Just-in-time Produktion, kundenorientierte Fertigung, Gemeinkostenmanagement, Buy-statt-Make oder dem Aufbau interner/externer Netzwerke. Absicherung des Konzeptes findet statt durch: Kleinere Einheiten, verstärkte Planung und Programmierung, Ergebnisorientierung und eine starke Organisationskultur.

Lean Management Maßnahmen :

- Arbeitsorganisatorische Maßnahmen
 - Eliminierung von Aufgaben (Stäbe, Eingangskontrolle, ...)
 - Zusammenlegung von Aufgaben (Qualifizierung der Mitarbeiter)
 - Zusammenlegung organisatorischer Einheiten (Divisionalisierung)
 - Eliminierung von Hierarchiestufen; Ausweitung von Leitungsspannen
- Strukturelle Maßnahmen
 - Verkauf von Unternehmensteilen
 - Reduzierung der Produktpalette (Varianten-/Teilevielfalt)

Probleme die durch Lean Management entstehen:

- Verstärkte Leitungsprobleme durch Überlastung der Instanzen
- Schlechtere Koordination; erhöhtes Konfliktpotential zwischen Einheiten
- Vernachlässigung langfristiger Führungsaufgaben

4.3.2. Lean Production

Lean Production Auslöser (**MIT-Studie**): Jährlich fertigt Toyota 4 Mio. Autos mit ca. 37.000 Arbeitnehmern, während General Motors für die Herstellung von 8 Mio. Autos ungefähr 750.000 Arbeitnehmer einsetzt. Die Fertigungszeit pro Fahrzeug liegt in den USA bei 21, in Europa bei 36 und in Japan bei 16 Stunden. Und dies bei durchwegs hoher Produktqualität. Westliche Unternehmen weisen damit eine wesentlich schlechtere Wettbewerbssituation als japanische Unternehmen auf.

	GM Framingham	Toyota Takaoka	NUMMI Fremont
Montagestunden pro Auto	31	16	19
Montagefehler pro 100 Autos	135	45	45
Montagefläche pro Auto	0,75	0,45	0,65
Teilelagerbestand	2 Wochen	2 Stunden	2 Tage

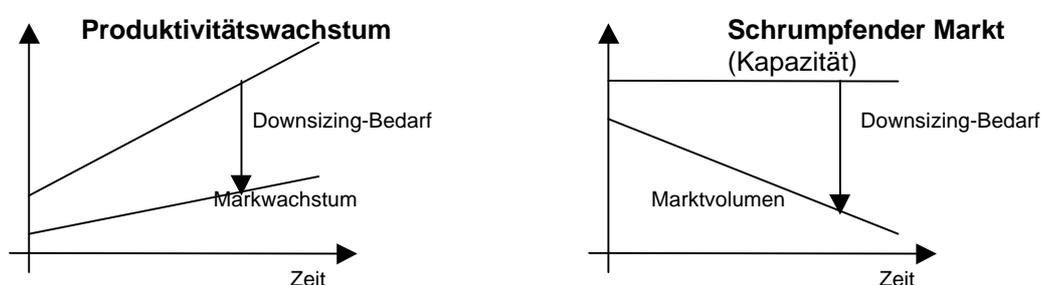
Die Fertigungstiefe ist in japanischen Unternehmen wesentlich geringer als diejenigen ihrer westlichen Konkurrenten. Dies wurde zur Charakterisierung des gesamten Konzepts der schlanken abgemagerten Produktion herangezogen. Allerdings wird es zum Lean Management ausgeweitet, da sich die im Konzept der vorgesehenen Neugestaltung der Wertschöpfungsprozesse nicht nur auf den Produktionsbereich beschränkt, sondern auf sämtliche Wertschöpfungsstufen von der Neuproduktidee bis zum Kundendienst.

Merkmale des Lean Production sind kleine Pufferläger durch Just-in-time Produktion, flexible Fertigungstechnik, vielseitig qualifizierte Arbeitskräfte und geringer Produktionsausschuß. Damit ergeben sich folgende Ergebnisse:

- Hohe Fertigungsqualität
- Hohe Fertigungsflexibilität
- Niedrige Fertigungskosten aufgrund
 - höherer Produktivität
 - geringeren Werkzeugkosten, Platzverbrauch und Durchlaufzeiten
 - niedrigeren Lagerkosten

4.3.3. Downsizing

Lean Management fordert jene Aktivitäten zu eliminieren, die zu hohe Gemeinkosten verursachen und damit zu Wettbewerbsnachteilen führen. Erreicht werden soll dieses **Downsizing** der Gemeinkostenbereiche vor allem durch die Aufhebung der klaren Trennung zwischen direkten und indirekten Bereichen, insbesondere im Produktionsbereich. Dabei werden den Fertigungsarbeitsgruppen sämtliche ihren Bereich betreffende Steuerungs- und Ausführungsaufgaben übertragen. Zwei Gründe für die Entstehung von Downsizing-Bedarf sind:



Die Erreichung des Downsizing kann über drei Wege erfolgen: Arbeitsorganisatorische Maßnahmen, strukturelle Maßnahmen (analog wie beim Lean Management) und zusätzlich Personalabbau. Alternativen zur Entlassung sind: Einstellungsstopp, Beschränkung von Überstunden, Umschulung, Teilzeitarbeit, Job Sharing, usw.

4.3.4. Gemeinkosten-Wertanalyse

Die **Gemeinkosten-Wertanalyse** (GWA) kann als ein von internen/externen Beratern begleitetes systematisches Interventionsprogramm bezeichnet werden, das Kostensenkung durch den Abbau nicht zielgerechter Leistungen (**Kosteneinsparungen**) oder durch **Rationalisierungsmaßnahmen** (insbesondere Personalkosten) im Verwaltungsbereich dient. Diese Ziele werden nicht über pauschale, unbegründete Budgetkürzungen, sondern über eine systematische Beurteilung der untersuchten Einheiten angestrebt.⁴²

Eine besondere Stärke des Verfahrens liegt darin, daß der kreative Prozeß zur Bestimmung der adäquaten Leistung einer Einheit nicht allein in der betroffenen Abteilung, sondern unter Einbeziehung der Leistungsempfänger, externer Fachexperten und der hierarchisch übergeordneten Führungskräfte abläuft. Der wichtigste Erfolgsfaktor scheint in der Aufklärungs- und Begründungsarbeit der zu leistenden Motivation der Arbeitnehmer zu liegen. Das Vorgehen teilt sich in drei Phasen auf:

- **Vorbereitungsphase**
 - Organisatorische Maßnahmen: Festlegung der Untersuchungseinheit (Abteilung)
 - Schulungs-/Informationsmaßnahmen (Akzeptanzproblem)
- **Analysephase**
 - (1) Leistungen strukturieren: Auflistung der Leistungen und Bestimmung der Kosten
 - (2) Sparideen generieren: Erarbeiten von Einsparungsvorschlägen um mindestens 40 %
 - (3) Rationalisierungsideen bewerten: Vergleich von Kosten und Nutzen (A/B/C-Ideen)
 - (4) Maßnahmen beantragen: Formulierung von Aktionsprogrammen für die A-Ideen
- **Realisierungsphase**
 - Umsetzung der Handlungsprogramme

⁴² Macharzina, K. (1993): Unternehmensführung, Wiesbaden, S. 646 ff

➤ Kontrolle der Planerfüllung

Projektorganisation:

Lenkungsausschuß	- Bestellung der Teammitglieder - Genehmigung der Maßnahmen
Projektleitung	Vorbereitung, Schulung, Erarbeitung von Realisierungskonzepten
Projektteams	Planung des zeitlichen Ablaufs; Information und Motivation der Leiter der Untersuchungseinheiten; Dokumentation; Prüfung der Übertragbarkeit von Einsparideen
Leiter der Untersuchungseinheit	- Strukturierung der Leistungen - Generierung von Einsparideen und deren Bewertung - Maßnahmenvorschläge

Die Stärken der GWA sind:

- Leistungsbezogene Analyse
- Unterstützung der Ideenentwicklung
- Leistungsevaluation nach Effektivität und Effizienz
- Schnelle Durchführung und Umsetzung bringt rasche Erfolgserlebnisse
- Aufbau einer starken Motivation zur Realisierung von Kosteneinsparungen

Die einseitige Ausrichtung der GWA auf das Kostensenkungsziel ist sicherlich in engem Zusammenhang mit dem auf den Beratern lastenden Druck zu sehen, schnelle und spektakuläre Erfolge in Form von Kostensenkungen vorzuweisen. Weitere Probleme sind:

- Erfolg hängt stark von der Motivation der Beteiligten ab
- Langfristiger Erfolg zweifelhaft
- Keine Prüfung und Ausrichtung auf zukünftige strategische Erfordernisse

4.4. Beschleunigte Abläufe

Während im deutschen Raum lange Zeit von elektronischer Datenverarbeitung (EDV) gesprochen wurde, führten Leavitt/Whisler den Begriff „information technology“ ein. Dabei ging es vornehmlich um eine anwendungsbezogene Betrachtung von Hard- und Software, nicht um technische Elemente und Funktionszusammenhänge der Hardware.⁴³

Whisler beobachtete, daß die Personalcomputer zur Zusammenlegung von Abteilungen und Gruppen führten. Durch die Entlastung der Vorgesetzten von Koordinationsaufgaben konnten die Leitungsspannen erhöht werden. Chandler zeigte das die Einführung des Telegrafens zur Entstehung großer Eisenbahnkonzerne in den USA führte. Und Pool ist der Ansicht das das Telefon eine Trennung von Werkstatt und Verwaltung ermöglichte.

4.4.1. Einsatz von Informations- und Kommunikationstechnik

Neue Informations- und Kommunikationstechniken haben wesentlichen Einfluß auf die Gestaltung der Ablauforganisation im Büro. Hierzu zählen vor allem im Telekommunikationsbereich: Telefax und BTX, Bildschirmkonferenzen, sowie in der EDV-gestützten Informationsverarbeitung die Personalcomputer. Die Nutzung von ISDN, dem digitalen Fernmeldenetz der Telekom, und 1GB-Standleitungen für Datenübertragung und das Internet, sind effektive Kommunikationsnetze.

Diese neuen Techniken ermöglichen eine **Dezentralisation von Arbeitsplätzen** (z.B. Outsourcing, Filialstellen, Franchising). Telearbeitsplätze ermöglichen den Mitarbeitern, die keinen direkten Kontakt mit anderen Stellen vorsehen, bestimmte Arbeiten außerhalb des Unternehmens auszuführen. Mit zu-

⁴³ Kubicek, H. (1992): Informationstechnologie und Organisationsstruktur, in: HWO, 3. Aufl., Sp. 937 - 958

nehmender Dezentralisation sind größere Außenstellen/Zweigstellen bis hin zu kleineren Heimarbeitsplätzen denkbar.

Heimarbeitsplätze bieten folgende Vor- und Nachteile

- Ersparnis von Energie- und Reisekosten
- Ersparnis bei Gebäudekosten (kein Büroarbeitsplatz nötig)
- Flexibilität schafft Möglichkeiten zur kapazitätsorientierten Inanspruchnahme
- Risiko für den Heimarbeiter (Scheinselbständige), keine Arbeits- und Sozialversicherung

Auch eine Tendenz hin zur **Dezentralisation von Entscheidungen** ist zu verzeichnen. Grund hierfür ist eine Erleichterung und Beschleunigung der Kommunikationsvorgänge. Vor allem der Informationsaustausch über Internet oder Bildschirmkonferenzen ist hier zu nennen, was das Übermitteln und Suchen von relevanten Unternehmensinformationen ermöglicht.

Multifunktionale Arbeitsplätze entstehen durch Integration verschiedener Bürofunktionen, die effektiver durch Telefon, Telefax, Kopiergeräte, EDV-Netzwerke und Personalcomputer erledigt werden. Dies führte zu weitreichenden Änderungen im Bereich der Arbeitsablaufgestaltung und inzwischen zu einer Erhöhung der Wirtschaftlichkeit. Gerade bei sich ständig wiederholenden Bürotätigkeiten (Angebot, Rechnung, etc.) liegen Vorteile in den Tätigkeiten erzeugen, übertragen und archivieren von Mitteilungen.

Gefahren und Risiken der elektronischen Datenintegration:

- Verlust von Differenzierungsvorteilen
- Verschärfung des Preiswettbewerbs
- Standardisierung der Kundenbeziehungen

4.4.2. Geschäftsprozeßorganisation

Arbeitsteilung und Spezialisierung nach funktionalen Kriterien erhöhen die Produktivität, zumindest bei relativ stabilen Anforderungen an das Unternehmen. Als nachteilig wirken sich die verminderte Anpassungsfähigkeit und erhöhte Transaktionskosten aus. Ab einer gewissen Marktdynamik überwiegen diese Nachteile. Typische Symptome sind außerdem:⁴⁴

- lange Durchlaufzeiten
- Bearbeitungsfehler
- Doppelarbeiten
- Schnittstellenprobleme
- Hohe Prozeßkosten

Prozesse sind Tätigkeitsfolgen, im Sinne von aufeinander aufbauenden Wertschöpfungsschritten, deren Integration zu einem abgeschlossenen Gesamtbearbeitungs-Prozeß zu deutlichen Zeit- und Kosteneinsparungen führen kann. Bei Ford konnte durch die Rationalisierung bestehender Prozesse (Rechnungsabwicklung) und den Einsatz neuer Informations- und Kommunikationstechnologien die Mitarbeiterzahl um 20 % (auf 400 Mitarbeiter) gesenkt werden. Der traditionelle Rationalisierungsansatz greift allerdings zu kurz, Mazda als Vergleichsmaßstab kommt mit nur 5 Mitarbeitern aus.

Ziele der Geschäftsprozeßorganisation: Steigerung des Kundennutzens, Verkürzung von Durchlaufzeiten, Reduzierung des Koordinationsaufwands, ... Dies wird erreicht durch folgende Mittel:

- Vereinfachung und Routinisierung von Leistungen und Abläufen
- Restrukturierung der Aufgabenbereiche auf der Basis von Geschäftsprozessen

Zur Umsetzung obiger Mittel folgt die Geschäftsprozeßorganisation folgenden Prinzipien:

- Flachere Hierarchien
- Stärkere Kundenorientierung – leistungsorientierte Anreize
- Prozesse vereinfachen

⁴⁴ Picot, A.; Dieltl, H. (19??): Organisation, S. 217 ff

- Objektorientierte Prozeßteams nach Kunden-/Produktgruppen oder Regionen
- Abbau von Schnittstellen zwischen Abteilungen

Die Vorgehensweise bei der Prozeßorganisation:

- (1) Identifikation von (kritischen) Kernprozessen
- (2) Bestimmung der Prozeßergebnisse und Leistungsziele:
 - Hohe Bedeutung für langfristigen Geschäftserfolg
 - Kundenorientierte Ziele, z.B. Kostenreduzierung, Qualitätsverbesserung, usw.
- (3) Schwachstellenanalyse des Status Quo: Identifikation ineffizienter Prozesse
- (4) Entwicklung von Aktionsprogrammen
- (5) Implementierung
 - Breite Umsetzung: in vielen Bereichen
 - Tiefe Umsetzung: Strukturen, Qualifikationen, Rollen, Werte, usw.

Ein **Kernprozeß** ist eine Kette miteinander verknüpfter Aktivitäten, die auf die Erreichung eines bestimmten Ergebnisses ausgerichtet sind.

5. Gestaltung des organisatorischen Wandels

Organisationen unterliegen permanenten Wandlungsprozessen. Je nach Entwicklung und Zustand der organisationsinternen sowie –externen Umwelt kann es sich dabei z.B. um **kontinuierlichen** (ebenmäßigen Entwicklung ohne besondere Entwicklungssprünge) oder **diskontinuierlichen** (frame-breaking changes in Krisensituationen) **organisatorischen Wandel** handeln.⁴⁵

Die Phasen des organisatorischen Änderungsprozesses lassen sich in vier Kategorien einteilen:

- Planung und Vorbereitung (Wahrnehmung von Änderungsbedarf)
- Diagnose und Analyse (Analyse wandlungsfördernder und –hindernder Kräfte)
- Entscheidung (Bewertung der Konzepte)
- Um- und Durchsetzung (Implementierung)

5.1. Diagnose des Wandlungsbedarfs (Survey-Feedback Methode)

Organisationsentwicklung (OE) ist ein längerfristig angelegter, organisationsumfassender Entwicklungs- und Veränderungsprozeß von Organisationen und der in ihr tätigen Menschen, der sich ganz und gar der Wandelthematik widmet. Der Prozeß beruht auf Lernen. Sein Ziel ist die Verbesserung der Leistungsfähigkeit der Organisation (Effektivität) und der Qualität des Arbeitslebens (Humanität).

Die Organisationsentwicklung kann in Phasen revolutionären organisatorischen Wandels nicht angewendet werden. Veränderungsdruck erfordert schnelles und energisches Handeln, dies trifft aber nicht auf die erfolgreiche Anwendung des OE-Instrumentariums zu.

Als Begründer der OE gilt der Psychologe Kurt Lewin. OE ist in erster Linie Trainingsinstrument, kein Ansatz zur Erweiterung der Partizipationsrechte in Reorganisationsprozessen. Die wichtigsten Techniken dieses Ansatzes sind: **Prozeß-Beratung** und **Survey-Feedback-Methode**.

Der Beitrag von Sievers vermittelt einen allgemeinen Überblick über die wichtigsten Ansätze und Methoden der Organisationsentwicklung. Der Autor thematisiert in diesem Zusammenhang:

- die Prozeßberatung
- den Managerial Grid Ansatz
- die Survey-Feedback Methode
- den Kontingenzansatz

Die **Survey-Feedback Methode** ist eine beraterorientierte OE-Interventionstechnik mit strukturiertem Prozeßverlauf, welcher aus Erarbeitung und Versendung von Fragebögen an die Beteiligten sowie anschließende Ergebnis-Rückkopplung in Gruppensitzungen besteht.

Bei der Survey-Feedback Methode Lewin's wird versucht, Probleme zu umreißen, über die in der Unternehmung ein verbreitetes, aber nicht genau zu klärendes Unbehagen besteht und deswegen genauere Informationen gesammelt werden müssen (**Datensammlung** = survey).⁴⁶ Diese diagnostischen Daten werden anschließend allen betroffenen Organisationsmitgliedern als Feedback (= **Rückkopplung**) bekannt gemacht und dann in Gruppen diskutiert. In zahlreichen Gruppensitzungen sollten die zentralen Veränderungsnotwendigkeiten herausgefiltert werden. Dieses Verfahren fand rasche Verbreitung in der Industrie.

Die Diskrepanzen zwischen eigener Einschätzung über Betriebsklima und Zufriedenheit, und den Gruppen- bzw. Abteilungsdurchschnittswerten sowie im Vergleich zur „idealen“ Organisation (Likert) geben Anlaß zur Entwicklung von Verbesserungs- und Änderungsmaßnahmen. Ziel ist: Lernen, wie die Organisation funktioniert, wo Probleme bestehen, bestimmen was geändert werden sollte, wie, von wem und bis wann:

⁴⁵ Schreyögg, G. (1993): Organisatorischer Wandel: Von der Organisationsentwicklung, DBW 55, Glossar

⁴⁶ Picot, A. (1990): Organisation, in: Bitz, M (Hrsg.): Vahlens Kompendium der Betriebswirtschaftslehre, Band 2, 2. Aufl., S. 155

- Vorbereitung/Einstimmung (Erläuterung des Idealmodells einer gesunden Organisation)
- Datensammlung (Einstellungen, Einschätzung und „harte“ Daten sammeln)
- Datenfeedback/-analyse (Problemidentifikation, -analyse, -lösungsvorschläge)
- Prozeßanalyse
- Follow-up Sitzungen (Fortschritt/Ziel erreicht? Neue Probleme? Neue Erfordernisse?)

Die Survey-Feedback Sequenzen sollen solange wiederholt werden, bis ein befriedigender Zustand erreicht wird. Voraussetzungen für eine erfolgreiche Durchführung der Survey-Feedback Methode:

- Behandlung brennender Probleme
- Vorgesetzte und Mitarbeiter übernehmen Verantwortung für das Verfahren/Ergebnis
- Bereitschaft, aus den Ergebnissen zu lernen, etwas zu ändern
- Wirkungsvolles Feedback

Insgesamt gesehen ist es ein effektives Instrument der Förderung organisatorischen Wandels und leistet einen Beitrag zur Verbesserung der Situation. Die Schwäche liegt ähnlich wie beim Kontingenzansatz daran, daß positive Äußerungen über die bestehenden Organisationsverhältnisse sogar zu einer Verfestigung der bestehenden Strukturen führen können. Wichtig ist auch das das Top Management sich voll und ganz zur Durchsetzung beschlossener Änderungen bekennt. Konzeptionelle Kritik des Organisationsentwicklungsansatzes: Organisatorischer Wandel:

- wird zur Spezialistensache
- wird zum Einzelprojekt
- ist doch ein stetiger Prozeß

5.2. Strategien des Wandels

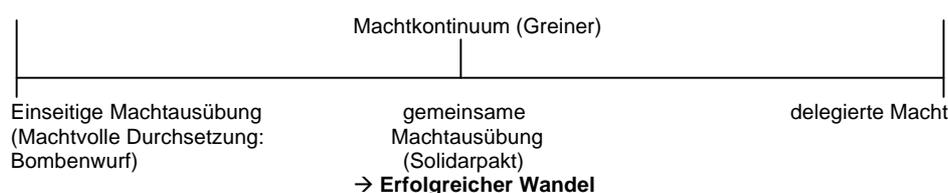
Watson faßt die verschiedenen Erklärungen des Widerstandes gegen Veränderungen zusammen. Seiner Meinung nach gehen Änderungswiderstände aus von der (Ansatzpunkt für organisatorischen Wandel):⁴⁷

- **Person** (wollen Verhaltensgewohnheiten beibehalten)
- **Organisation** (bisherige Normen, Status und Organisationskultur gefährdet)

Lewin's Studien (Speiseabscheu gegen Innereien) zur Überwindung von Widerständen bilden die Eckpfeiler von Wandelkonzepten. Die in seinem Experiment praktizierte Gruppenmethode und die Maßnahmen zur Teilnehmeraktivierung lieferten die „goldenen Regeln“ des erfolgreichen organisatorischen Wandels:

- Aktive Teilnahme und Partizipation an Veränderungsentscheidungen
- Die Gruppe als wichtigstes Wandelmedium
- Gegenseitige Kooperation fördert die Wandelbereitschaft
- Wandelprozesse vollziehen sich zyklisch, sie bedürfen einer:
 - Auflockerungsphase: in der die Bereitschaft zum Wandel erzeugt wird
 - Beruhigungsphase: die den vollzogenen Wandel stabilisiert

Nur die gemeinsame Planung der neuen organisatorischen Lösung stellt ihre Akzeptanz und Realisierung sicher, denn jeder Wandelprozeß beinhaltet auch eine Veränderung von Machtstrukturen. Erfolgreiche Wandelstrategien basieren auf gemeinsamer Machtausübung. Weniger erfolgreiche Organisationen haben Strategien gewählt, die an den Endpunkten des **Macht-Kontinuums** liegen:



⁴⁷ Schreyögg, G. (1993): Organisatorischer Wandel: Von der Organisationsentwicklung, DBW 55, S. 15 ff

Es gibt aber auch Stimmen (Kirsch et al.), die die Bombenwurf-Strategie präferieren. Gerade die deutsche Praxis belegt diese Einschätzungen. Radikale Strategien ohne Beteiligung der Betroffenen wird von der Mehrheit der Betriebsräte in deutschen Unternehmen bestätigt.

Lewin-Modell: Vorab besteht die Notwendigkeit einer Auftauphase (**unfreezing**), z.B. in einer Gruppendiskussion, in der die bisherige Praxis in Frage gestellt wird und der Wandelbedarf deutlich wird. Der Wandlungsprozess bedarf dann einer Auflockerungsphase (**moving**), in der die Bereitschaft zum Wandel erzeugt wird und Verhalten ändert, und einer Beruhigungsphase (**refreezing**), die den vollzogenen Wandel stabilisiert.



Insbesondere ergeben sich durch die Beteiligung der mittleren und unteren Ebenen folgende Vorteile:

- Höhere Akzeptanz der Änderungen
- Bessere Identifikation mit der Änderung
- Betroffene sind motiviert, der Lösung zum Erfolg zu verhelfen

Druck, z.B. Terminprobleme, hohe Fehlzeiten, Qualitätsprobleme oder gar Verluste, und die Veränderungsbereitschaft alleine waren oft nicht ausreichend, um neue Wege zu suchen. Häufig wurde dies erst nach Hinzuziehung externer Berater möglich, die einen neuen Blick auf die Probleme ermöglichten. Erfolgreiche Wandel-Berater⁴⁸ (change agents) zeichnen sich aus durch:

- Offenheit und Eingehen auf andere (vertrauensvoll, sensibel, freundlich, kooperativ)
- Umgang mit Ambiguität (erfragt Informationen, sucht nach Gründen, intuitiv, phantasievoll)
- Selbstvertrauen in Beziehung zu anderen (spontan, risikofreudig, initiativ)
- Fähigkeit: Hohe fachliche Expertise bzgl. Sozialer Interventionsprozesse
- Fähigkeit: Geringe Macht über Schicksal der Beteiligten
- Fähigkeit: Effektive Konfliktregulierung (unparteiisch)
- Verhalten: Vorbildhaft

Ein **change agent** ist ein professioneller Organisationsentwicklungs-Spezialist, der vornehmlich in den Organisationsentwicklungs-Techniken **Prozeßberatung** und **Survey-Feedback-Methode** prozessuale und kommunikative Unterstützungsfunktion wahrnimmt.

5.3. Motivation zum Wandel und Teamentwicklung

Wandel in Organisationen vollzieht sich nicht lautlos, unauffällig und problemlos, sondern ruft Widerstände hervor. Diese zeigen sich offen, z.B. Streik, oder verdeckt, z.B. Absentismus, Leistungs- und Qualitätseinschränkungen. **Organisatorischer Widerstand** ist ein häufig gegen Veränderungen und Innovationen in Organisationen vorfindbares Phänomen, welches im wesentlichen bei der Implementierung bestimmter neuer Maßnahmen von den Betroffenen ausgeht.

Gründe für Änderungswiderstände:

- Sicherheit zu verlieren: Eingefahrene Verhaltens-(Widerstands-)-Gewohnheiten
- Befürchtung einer Verschlechterung
- Mangelnde Einsicht in Wandlungsbedarf
- Angst vor Gesichtverlust, wenn der Wandel früher geäußerten Ansichten widerspricht
- Gefährdung von Interessen und Status
- Angst, neuen Anforderungen nicht gewachsen zu sein

Unter **defensivem Verhalten** versteht man eine soziale Abwehrhaltung von Menschen oder Gruppen in Organisationen als Reaktion auf tatsächliche oder scheinbare Bedrohungen (→ geringere Effizienz).

⁴⁸ Staehle, W.H. (1994): Management, eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive, 7. Aufl. München, S. 915 ff

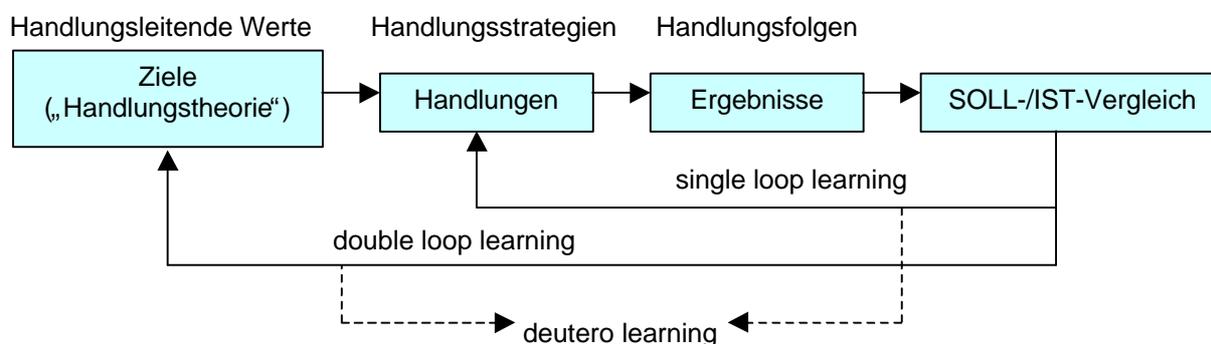
Defensive Routinen schützen vor:

- Schützen davor, bloßgestellt zu werden
- Schützen vor Bedrohungen
- Hindern, die Ursachen zu beseitigen, die die Peinlichkeit bzw. Bedrohung hervorruft
- Dienen dazu, Probleme zu verschleiern, zu verdrängen und zu umgehen
- Umgehung von Problemen wird undiskutierbar gemacht

Defensive Routinen: Zwei Handlungsbezogene Theorien:

- Explizite Handlungstheorie (**espoused theory**): Theorie, zu der sich ein Individuum öffentlich bekennt und für die es eintritt
- Implizite Theorie (**theory-in-use**): Theorie, die den Handlungen eines Individuums tatsächlich zugrundeliegt, die mit dem Handeln konsistent ist

Eine Klassifizierung in verschiedene Lernebenen oder Lernniveaus geht auf Argyris/Schön zurück. Sie unterscheiden zwischen den Ebenen „Single-loop“- und „Double-loop-learning“.



Single loop learning: Lernprozeß (Einkreislernen), welcher in Anlehnung an den klassischen Regelkreis auf der Rückkopplung valider Steuerungsinformationen und der dadurch ermöglichten Durchführung von Korrekturmaßnahmen beruht. Single loop learning vollzieht sich in den Grenzen eines fest definierten organisatorischen Rahmens.⁴⁹

Double loop learning ist ein Lernprozeß nach Argyris (Zweikreislernen), innerhalb welchem grundlegende Strukturen und Bedingungen des organisatorischen Rahmens einer Unternehmung reflektiert und innovativ verändert werden können.

Handlungsleitende Werte impliziter Theorien:

Modell I. (entwickelt defensive Routinen)

- Definiere Ziele und suche sie zu erreichen
- Versuche zu gewinnen, nicht zu verlieren
- Vermeide negative Gefühle zu zeigen oder hervorzurufen
- Sei rational

Modell II. (Abbau defensiver Routinen)

- Suche, valide Informationen zu erlangen
- Versuche, frei und gut informiert zu entscheiden
- Fühle dich an Entscheidungen gebunden und überwache ihre Einhaltung und Umsetzung

Handlungsstrategien bei Modell I.:

- Erfolgsträchtige Gestaltung der Handlungsbedingungen
- Sicherung der Kontrolle über relevante Erfolgsfaktoren
- Entwickle Schutzmechanismen gegen Peinlichkeiten/Bedrohungen (**defensive Routinen**)
- Entwickle Techniken, um Probleme zu umgehen (Negierung, Verzögerung, Abwertung, Verschleierung, Verlagerung von Problemen)

⁴⁹ Schreyögg, G. (1993): Organisatorischer Wandel: Von der Organisationsentwicklung, DBW 55, Glossar

Charakterisierung defensiver/produktiver Argumentationsweisen:

Charakteristika	Defensive Argumentation:	Produktive Argumentation
Datengebrauch	allgemeingültige Daten, die schwer zu widerlegen sind	Stützung auf harte Fakten, die leicht überprüft werden können
Annahmen und Schlußfolgerungen	werden insgeheim gezogen (daher schwer nachvollziehbar)	werden explizit gemacht
Ergebnisse der Analyse	nicht öffentlich überprüfbar	öffentlich überprüfbar

Abbau defensiver Verhaltensweisen (Modell II. einüben):

- Bewußtmachen defensiver Routinen und ihrer Nebenwirkungen
- Statt single-loop, double-loop-learning (handlungsleitende Annahmen explizit machen)
- Herstellung von Bedingungen, in denen keine Angst/Bedrohung besteht
- Annahmen erfragen, auf denen Handlungen beruhen

Diskussionsstile:

Überzeugung	Problemlösung
<ul style="list-style-type: none"> - Verkauf vorgefaßter Meinungen - Zuhören, um widerlegen zu können - Wenige beteiligen sich an der Diskussion - Differenzen führen zu Konflikten - Eine Lösung wird durchgesetzt 	<ul style="list-style-type: none"> - gemeinsame Suche nach Argumenten - Zuhören, um besser zu verstehen - Viele Gruppenmitglieder mit kurzen Beiträgen - Differenzen werden als stimulierend empfunden - Lösungen entwickeln „sich“

Innovationsfreundliches Umfeld:

- Vorbereitungsphase: Mobilisierung zum Wandel, klare Zielsetzung
- Analyse-/Evaluationsphase: innovationsförderndes Verhalten
- Implementierungsphase: flexibles Vorgehen, Gestaltungsspielräume, Institutionalisierung von Lernprozessen

Institutionalisierte Lernprozesse:

- Inkrementelles Vorgehen: begrenzte Experimente, Insellösungen
- Prozeßbegleitende Bewertung:
- **Institutionalisiertes Feedback:** Erfahrungsberichte, Workshops

5.4. Die lernende Organisation

Die drei gegen die Organisationsentwicklung gerichteten Kerneinwände haben Veranlassung gegeben nach einer erweiterten Theorie des organisatorischen Wandels zu suchen. Die Theorie des organisationalen Lernens darf als aussichtsreicher Kandidat gelten. Die Entwicklung und der Wandel von Organisationen wird als fortlaufender Lernprozeß verstanden.⁵⁰

Greiner hat anklingen lassen, daß sich ein erfolgreicher Wandelprozeß nicht nur durch *eine* Intervention auszeichnet, sondern durch ein ganzes **Maßnahmenbündel**. Im Laufe der Zeit wurden einige Interventions-Methoden entwickelt, wobei die einzelnen Methoden aber nur im Kontext des Gesamtansatzes zu verstehen sind.

Ein Modell der Organisationsentwicklung wurde oben vorgestellt, der Survey-Feedback Ansatz. Zahlreiche Einwände haben Anlaß dazu gegeben, nach geeigneteren Konzept des Wandels Ausschau zu halten als es die Organisationsentwicklungs-Modelle anbieten. Viel diskutiert wurde das Konzept der **lernenden Organisation**.

Die These lautet, daß der Basismodus von Leistungsorganisationen das Lernen ist, dem Komplex fortlaufender verknüpfter Lernprozesse, nicht zu verwechseln mit den schon behandelten Lerntheorien. Organisationen sind Wissenssysteme. Demgemäß ist organisatorisches Lernen ein

⁵⁰ Schreyögg, G. (1994): Management, eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive, 7. Aufl., München, S. 512 - 540

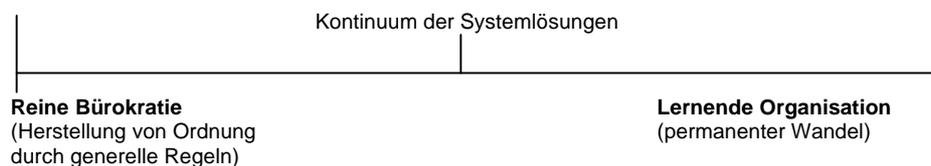
Prozeß, in dem Organisationen Wissen erwerben, in ihrer Wissensbasis verankern und für zukünftige Problemlösungserfordernisse neu organisieren.

- Integration internen Wissens: Aus- und Fortbildung, Wissen teilen
- Integration externen Wissens: Bildung von Allianzen, Konkurrenzbeobachtung
- Selbständiges Problemlösen (Gegenwart): Eigenverantwortung, Autonomie
- Kontinuierliche Innovation (Zukunft): Experimentieren, Karriereplanung

Organisatorisches Lernen bezeichnet den Prozeß in Organisationen, in dem Wissen erworben, in der jeweiligen organisatorischen Wissensbasis verankert und auf bestimmte Problemlösungserfordernisse hin modifiziert bzw. restrukturiert wird.⁵¹

Was sind die Merkmale einer lernenden Organisation? Sie werden in aller Regel als *anti-strukturell* beschrieben, d.h. sie lösen sich weitgehend von dem Steuerungsinstrument Organisationsstruktur (Bremsklotz!!!) und rüsten sich statt dessen für einen *permanenten* Wandel.

Dieser Sachverhalt läßt sich als ein Kontinuum vorstellen, das von der gänzlich über Struktur operierenden Organisation zur ausschließlich lernenden Organisation reicht. Es kann jedoch nicht länger um eine Dichotomie Struktur oder Lernen gehen, sondern vielmehr läßt sich das Verhältnis als Struktur *und* Lernen umreißen. Eine Organisation benötigt beides zur Grenzstabilisierung, d.h. die Grenze eines Systems gegenüber der Umwelt zu stabilisieren, und zur Entwicklung:



Generierung neuen Wissens beruht nur zu einem Teil auf der Verarbeitung von Informationen, immer mehr kommt es auf die Nutzbarmachung eines impliziten Wissensbestandes an (vgl. Matushita: Brotbackmaschine). Der Erfolg vieler japanischer Unternehmen hängt eng mit dem Prozeß der Wissensgenerierung zusammen, den sie aktiv beeinflussen und fördern. Häufig werden in diesem Zusammenhang zwei Gründe genannt: Technologie-Import aus anderen Ländern und der hohe Ausbildungsstand japanischer Arbeiter. Doch es sind noch mehr Aspekte maßgebend:

- das Lernen am Arbeitsplatz
- das Verschmelzen von Informationen
- der Informationsaustausch mit Kunden

Huber versucht verschiedene Lernformen in ein gesamtorganisatorisches Wissensmanagement zu integrieren. Sein Vorschlag unterteilt:

- Informationsgewinnung (Erfahrungs-, Beobachtungs-, Modellernen)
- Informationsverteilung (Informationssysteme, Handbücher, persönliche Kommunikation)
- Informationsverarbeitung (Verlernen, Organisationskultur)
- Informationsspeicherung (Expertensysteme, Dokumentation, Wissensspeicherung im PC)

Mit dem Konzept der lernenden Organisation ist eine Basisperspektive des organisatorischen Wandels gewonnen worden, die die Unzulänglichkeiten des Organisationsentwicklungs-Ansatzes überwinden kann. In folgendem Schaubild werden beide Wandelverständnisse mit ihren konzeptionellen Aspekten gegenübergestellt.⁵²

⁵¹ Schreyögg, G. (1993): Organisatorischer Wandel: Von der Organisationsentwicklung, DBW 55, Glossar

⁵² Schreyögg, G. (1996): Organisation, Grundlagen moderner Organisationsgestaltung, Wiesbaden, S. 530 ff

Organisationsentwicklung**Organisationales Lernen**

Wandel als Sonderfall/Ausnahme

Wandel als Normalfall (permanent)

Wandel als separates Problem

Wandel als Bestandteil der Leistungserstellung

Direktsteuerung des Wandels
(von außen plan- und steuerbar)

Indirekte Steuerung des Wandels

Wandel durch externe Experten;
Organisation als Klient

Wandel als generelle Kompetenz der Organisation
(„Lernen ist die neue Form der Arbeit.“)

Organisationales Lernen beruht auf Kommunikation. Darin ist auch der entscheidende Unterschied zu individuellem Lernen zu sehen. Eine lernende Organisation wird als anti-strukturell gesehen, d.h. hierarchiefreie Vernetzung und mündliche Kommunikation ersetzen die strikte Ordnung. Aufgrund gemeinsamer Grundüberzeugungen arbeiten alle Systemmitglieder weitgehend autonom und kooperieren nur temporär und okkasionell (gelegentlich).

Definitionen:

Kapitel 1.

Bürokratie	= Definiert durch strukturelle Bedingungen: Arbeitsteilung, Hierarchie, Dienstweg und Aktenmäßigkeit
Organisationslehre	= Betriebswirtschaftliche Lehre und Managementlehre werden zusammenfassend so bezeichnet
Management	= Steuerungsaufgaben-Komplex zur Leistungserstellung/-sicherung in arbeitsteiligen Systemen

Kapitel 2.

Strukturdimensionen	= Gestaltungsparameter einer formalen Organisationsstruktur: Spezialisierung, Koordination, Konfiguration, Entscheidungsdelegation, Formalisierung
Spezialisierung	= Form der Arbeitsteilung, bei der Teilaufgaben unterschiedlicher Art entstehen
Arbeitsteilung	= Zerlegung einer komplexen Gesamtaufgabe, z.B. Gewinn erwirtschaften, in Teilaufgaben
Koordination	= Gewährleistet die Abstimmung und Ausrichtung der arbeitsteilig erbrachten Leistungen
Konfiguration	= Leitungssystem, Verteilung von Weisungsrechten zentral – dezentral
Entscheidungsdelega.	= Kompetenzverteilung, Delegation, Partizipation
Formalisierung	= Aktenmäßigkeit, schriftliche Fixierung von Verfahren, Regeln, usw.
Organisation	= Inbegriff aller auf Spezialisierung und Koordination abzielender Regelungen zum Zweck der Zielerreichung der Unternehmung oder die Unternehmung <i>hat</i> eine Organisation
Organisation	= Vereinfacht: Ein soziales Gebilde, das dauerhaft ein Ziel verfolgt und eine formale Struktur aufweist
Stelle	= Aufgabenkomplex, der von einer qualifizierten Person bewältigt werden kann (normalen Umständen)
Kompetenzen	= stellenbezogene Handlungsrechte
Hierarchie	= Rangordnung
Abteilungen	= Mehrere Stellen werden zu einer größeren Einheiten zusammengefaßt
Instanz	= Vorgesetzten- oder Leitungsstelle nimmt Entscheidungs- und Leitungsaufgaben wahr
Entscheidungsbefug.	= Recht, für die Organisation verbindliche Entscheidungen zu fällen
Weisungsbefugnis	= Recht, anderen Stellen vorzugeben, welche Aktivitäten konkret durchzuführen sind.
Einliniensystem	= Jeder Stelle ist nur eine weisungsberechtigte Instanz übergeordnet
Mehrliniensystem	= Die Leitungsfunktion für organisatorische Einheit wird aufgliedert und auf mehrere Instanzen verteilt
Fayolsche Brücke	= Direkte Abstimmung zwischen Stellen aus verschiedenen Abteilungen mit anschließender Unterrichtung der jeweils übergeordneten Instanzen (Umgehung des langen Instanzenweges)
Stabsstelle	= Leitungshilfestelle, die Instanzen bei der Erfüllung ihrer Leitungsfunktion beraten und unterstützen
Funktionale Struktur	= Die erste Abteilungs-Ebene nach der Unternehmensleitung ist nach Funktionen gebildet
Divisionale Struktur	= Die erste Abteilungs-Ebene nach der Unternehmensleitung ist nach Produktgruppen oder Kundengruppen bzw. Regionen gebildet
Interdependenz	= Abhängigkeit
Gepoolt abhängig	= Mehrere Einheiten sind auf eine begrenzte Menge von Ressourcen angewiesen (Bank)
Sequentiell abhängig	= Organisatorische Einheiten sind im Leistungsprozeß hintereinandergeschaltet (Fließbandfertigung)
Reziprok abhängig	= Zwischen mehreren Einheiten besteht ein gegenseitiger Austausch von Leistungen
Teamorientiert abhän.	= Einheiten müssen zur Aufgaben-Bewältigung interaktiv und gleichzeitig tätig werden (Krankenhaus)
Entkopplung	= Stellen werden zu einem Verantwortungsbereich zusammengefaßt und von anderen getrennt
Vorauskoordination	= Koordination (von oben nach unten) zur vorausschauenden Abstimmung
Feedbackkoordinati.	= Koordination (von unten nach oben) als Reaktion auf Störungen
Manag. by Exception	= Festlegung von Standards oder Bandbreiten, nur Ausnahmen führen zu Koordinationsprozessen
Persönliche Weisung	= Persönliche, vorwiegend vertikale Kommunikation
Selbstabstimmung	= Persönliche, vorwiegend horizontale Kommunikation (Gruppenentscheidung)
Programme	= Aktivitäten werden auf der Basis von festgelegten Verfahrensrichtlinien durchgeführt (keine Ziele)
Pläne	= Periodisch bestimmte Zielvorgaben und Entscheidungen, die in die Zukunft hineinwirken

Kapitel 3.

Leitungsspanne	= Stellenanzahl, die einer Instanz unterstellt ist
Marktdurchdringung	= alte Produkte – alte Märkte
Produktentwicklung	= neue Produkte – alte Märkte
Marktentwicklung	= alte Produkte – neue Märkte
Diversifikation	= Erweiterung des Angebotsprogramms einer Unternehmung, wobei sich die Erweiterung signifikant von bisherigen Angeboten unterscheidet (neue Produkte – neue Märkte)
Hor. Diversifizierung	= Aufnahme neuer Produkte mit hohem Verwandtschaftsgrad zu den bisherigen
Ver. Diversifizierung	= Aufnahme neuer Produkte aus vorgelagerten Produktionsstufen oder nachgelagerten Absatzstufen
Laterale Diversifizier.	= Aufnahme neuer Produkte ohne Beziehung zu den bisherigen
Funktional-Holding	= Stammunternehmung behält funktionale Struktur bei und bildet Stabsstellen zur Kontrolle, Steuerung, und Koordinierung der aquirierten Unternehmung
Reine Holding	= Zentrale beschränkt sich auf die Koordination der autonomen Tochterunternehmungen, mittels zentraler Stäbe und diverser Komitees
Mechanisierung	= Maschinen werden zur Bearbeitung von Werkstücken eingesetzt
Automatisierung	= Mechanisierung und zusätzlich Steuerung/Überwachung der Maschinen durch technische Aggregate

Kapitel 4.

Job Enlargement	= Schaffung zusammenhängender Aufgaben. Das permanente Tätigkeitsfeld eines Stelleninhabers im Produktionsprozeß durch Angliederung vor- und nachgelagerter Bearbeitungsschritte zu erweitern
Job Rotation	= Erhöhung des Tätigkeitsspielraums von Stelleninhabern durch einen geplanten periodischen Tausch der Stellenaufgaben mit anderen Stelleninhabern
Job Enrichment	= Stellenaufgaben werden gezielt auch um planende, steuernde und kontrollierende Komponenten angereichert, zielt nicht nur Erweiterung des Tätigkeitsspielraums wie Job-Enlargement/-Rotation
Teilautonome Arbeitsgruppen	
MPS-Wert	= Motivationspotential-Score: Index für das Motivationspotential einer Arbeit
Job-Diagnostic-Survey	= Instrument zur Messung der Kerndimensionen der Arbeit: Vielfalt der geforderten Fähig-/Fertigkeiten, Identität der Aufgabe (zusammenhängende Arbeit, Aufgabenbedeutung, Autonomie in der Durchführung der Arbeit und Feedback
Polarisierungsthese	= Die Automatisierung verbessert die Arbeitsbedingungen und erhöht die Qualifikationsanforderungen
Qualitätszirkel	= Hauptziel: Verbesserung der Qualität von eigenen Arbeitsergebnissen
Lernstatt-Modell	= Hauptziel: Verbesserung der Mitarbeiterqualifikation und interpersonalen Zusammenarbeit
Projektgruppe (Projektteam)	= Hauptziel: Bewältigung einmaliger komplexer, innovativer Sonderaufgaben. Kontinuierliche Zusammenarbeit während der gesamten Projektdauer
Arbeitskreis	= Hauptziel: Abstimmung, Informationsaustausch, Entscheidungsvorbereitung bei Grundsatzproblemen
Lenkungsausschuß	= temporäres, projektbegleitendes Gremium
Fachausschuß	= Informieren, beraten und unterstützen der Projektgruppe
EDV-Ausschuß	= Ständiges, strategisches Gremium, das über die langfristige Entwicklung von Organisation und EDV entscheidet
Stabs-Projektorga.	= Minimalausstattung einer Projektorganisation, die lediglich aus einer Stabsstelle besteht
Reine Projektorga.	= Für ein Projekt wird praktisch eine eigenständige, zeitlich befristete Organisation gebildet
Matrix-Projektorga.	= Organisationseinheiten werden zwei Instanzen unterstellt, der Fachabteilung und dem Projektleiter
Kommunikations-Analyse	= Methode der Abteilungsbildung (eindimensionales Verfahren). Kommunikationsart: persönlich, telefonisch und schriftlich; Dimensionen der Kommunikation: Häufigkeit, Dauer, ...
Affinitätsanalyse	= Methode der Abteilungsbildung (mehrdimensionales Verfahren)
Profit-Center	= Division mit eigener Gewinnverantwortung (Ziel: Gewinnmaximierung)
Cost-Center	= Unternehmensbereich ohne direkten Zugang zum Absatzmarkt (Ziel: Kostenminimierung)
Revenue-Center	= Umsatzverantwortlicher Bereich der Optimierung der Verkaufsleistung anstrebt (Ziel: Absatzmaximierung)
Lean Management	= Flache Hierarchie (durch Dezentralisation, geringere Arbeitsteilung und mehr Teams)
Lean Production	= Just-in-time Konzept (Produktion + Belieferung), flexible Fertigungstechnik und mehr Gruppenarbeit
Downsizing	= Personalabbau, auch im mittleren Management
Gemeinkosten-WA	= Kosteneinsparungen und Rationalisierungsmaßnahmen im Gemeinkostenbereich
Prozesse	= Tätigkeitsfolge aufeinander aufbauender Wertschöpfungsschritte (Geschäftsprozessorganisation)
Kernprozeß	= Kette miteinander verknüpfter Aktivitäten ausgerichtet auf die Erreichung bestimmter Ergebnisse

Kapitel 5.

Orga. Wandel	= Permanenter kontinuierlicher oder diskontinuierlicher Wandlungsprozeß
Kontinuierlicher W.	= Ebenmäßige Entwicklung ohne besondere Entwicklungssprünge
Diskontinuierlicher W.	= Frame-Breaking changes in Krisensituationen
Organisationsentwicklung	= Längerfristig angelegter, organisationsumfassender Entwicklungs- und Veränderungsprozeß von Organisationen und der in ihr tätigen Menschen Die wichtigsten Techniken dieses Ansatzes sind: Prozeß-Beratung und Survey-Feedback
Survey-Feedback-Methode	= Beraterorientierte OE-Interventionstechnik: Erarbeitung und Versendung von Fragebögen an die Beteiligten sowie anschließende Ergebnis-Rückkopplung in Gruppensitzungen
Machtkontinuum	= Einseitige Machtausübung (Durchsetzung) – gemeinsame Machtausübung – delegierte Macht
Unfreezing	= Auftauphase, bevor Wandelprozeß beginnt
Moving	= Auflockerungsphase, in der die Bereitschaft zum Wandel erzeugt wird
Refreezing	= Beruhigungsphase, die den vollzogenen Wandel stabilisiert
Change Agent	= Ext. Wandel-Berater professioneller Organisationsentwicklungs-Spezialist, der in den OE-Techniken Prozeßberatung/survey-feedback prozessuale und kommunikative Unterstützungsfunktion wahrnimmt
Orga. Widerstand	= Gegen Veränderungen und Innovationen in Organisationen vorfindbares Phänomen
Defensive Routinen	= Soziale Abwehrhaltung von Menschen oder Gruppen in Organisationen als Reaktion auf tatsächliche oder scheinbare Bedrohungen
Single-loop-learning (Einkreislernen)	= Lernprozeß, welcher auf dem klassischen Regelkreis der Rückkoppelung wirkungsvoller Steuerungs- informationen und der dadurch ermöglichten Durchführung von Korrekturmaßnahmen beruht
Double-loop learning (Zweikreislernen)	= Lernprozeß, innerhalb welchem grundlegende Strukturen und Bedingungen des organisatorischen Rahmens einer Unternehmung reflektiert und innovativ verändert werden können
Orga. Lernen	= Prozeß in Organisationen, in dem Wissen erworben, in der jeweiligen organisatorischen Wissensbasis verankert und auf bestimmte Problemlösungserfordernisse hin modifiziert bzw. restrukturiert wird (permanenter Wandel)