

Grundlagen der Organisation

1

In einer Welt, die unter anderem von zunehmend komplexen Produkten und Dienstleistungen sowie dem Wunsch vieler nach Konsum geprägt ist, kann ein einzelner Mensch die sich daraus ergebenden Aufgaben zur Gewährleistung eines entsprechenden Angebots kaum erfüllen:

- Zum einen sind die Aufgaben in ihrer Art zu unterschiedlich, beispielsweise benötigt die Entwicklung eines modernen Personenkraftwagens (PKW) neben Kenntnissen im Karosserie-, Fahrwerk- und Motorenbau signifikante Fertigkeiten in der Mechatronik, Elektronik und Softwareentwicklung.
- Zum anderen sind die Aufgaben in ihrem Mengenanfall zu umfassend: Selbst wenn ein „modernes Universalgenie“ alle zur Produktion eines PKW erforderlichen Tätigkeiten eigenhändig ausführen würde, könnte diese Person doch nie in angemessener Zeit produzieren.

Es ergeben sich die Herausforderungen, Aufgaben zwischen Menschen zu verteilen und anschließend die Aufgabenbearbeitung in ihrer Gesamtheit sicherzustellen. Oder, um es gleich mit Fachbegriffen auszudrücken: Spezialisierung und Arbeitsteilung zwingen uns, die Zusammenarbeit der Menschen zu koordinieren.

Die Organisationslehre hat es sich zur Aufgabe gemacht, insbesondere für alle wirtschaftlichen Teilbereiche die Gestaltung von Organisationen, meist Unternehmen, und den von ihnen beeinflussten Abläufen zu untersuchen. Neben theoretischen Modellen zur Erklärung von Organisationsphänomenen zeigt die Organisationslehre heute auch Alternativen in der Gestaltung von Strukturen und Abläufen auf.

Dieses Kapitel führt in die Organisationslehre ein. Es werden der Organisationsbegriff, die Unterscheidung zwischen Aufbau- und Ablauforganisation sowie grundlegende Prinzipien der Organisation vorgestellt.

Das Studium dieses Kapitels vermittelt Ihnen die Grundlagen der Organisation und erste wesentliche Begriffe. Im Einzelnen können Sie

- den Organisationsbegriff in seinen verschiedenen Sichtweisen erläutern,
- beschreiben, welche Ereignisse ein Organisationsvorhaben auslösen,
- die Begriffe der Aufbau- und Ablauforganisation definieren, deren Aufgaben benennen und beide Begriffe gegeneinander abgrenzen,
- das Konzept des Organisationsgrades erläutern und die Fälle von Unter- bzw. Überorganisation in ihrer Wirkung auf den Erfolg organisatorischer Regelungen beschreiben,
- Analyse und Synthese in ihrem Zusammenwirken für die Organisation erläutern,
- Kriterien für die Bewertung einer Organisation aufzählen und unter ökonomischen sowie qualitativen Gesichtspunkten beschreiben.

1.1 Begriff und Ziel der Organisation

Der Organisationsbegriff ist vielfältig belegt: Wenn im **Alltag** von „**Organisation**“ die Rede ist, assoziiert man dies mit einem **planvollen Vorgehen** (man gibt sich Regeln für etwas), mit verschiedenen **Formen von Ordnung** (man weist Dingen einen Platz bzw. Personen eine Aufgabe zu) oder mit einer Gruppe von Menschen, die gemeinsam ein Ziel verfolgen und sich eine äußere und innere Verfassung geben (man bildet eine **Interessengemeinschaft**). Ähnliche Bedeutungen lassen sich auch für den Organisationsbegriff in der betriebswirtschaftlichen Organisationslehre finden.

Der **Begriff „Organisation“** hat in der betriebswirtschaftlichen Organisationslehre verschiedene Facetten und kann je nach gewünschter Perspektive mit einer anderen Bedeutung versehen sein:¹

- **Organisation ist eine Tätigkeit:** Diese Perspektive betont die Tätigkeit des Organisierens. Organisation ist eine funktionale Tätigkeit, sie schafft dauerhafte Regelungen. Bezogen auf ein Unternehmen lässt sich formulieren: Das Unternehmen **betreibt Organisation**.
- **Organisation manifestiert sich in Struktur:** Organisation ist demnach die Struktur, die sich durch die vorgenannte Tätigkeit des Organisierens ergibt. Diese – bildlich gesprochen – als Struktur „geronnene Organisationstätigkeit“ lässt sich untersuchen und

¹ Vgl. Bühner, Betriebswirtschaftliche Organisationslehre, 2004, S. 2f.; Bea/Göbel, Organisation, 1999, S. 3f.

beschreiben. Für ein Unternehmen heißt dies: Das Unternehmen **hat eine Organisation**.

- **Organisation ist ein Identifikationsmittel:** Organisation bildet eine Institution im Sinne einer festen Einheit, die eigenen Werten und Normen folgt. Eine diesbezügliche Aussage für ein Unternehmen lautet: Das Unternehmen **ist die Organisation**.

Praktische Bedeutung der Organisationsbegriffe

Eine Betrachtung von Unternehmen der Wirtschaft zeigt, dass alle drei Begriffsinterpretationen eine praktische Bedeutung haben und sich gleichermaßen in der Realität finden lassen:

<p>Tätigkeitsorientierter Organisationsbegriff „... betreibt Organisation“</p>	<p>Das Unternehmen verfolgt den Gedanken der Gewinnmaximierung und ist bestrebt, die Arbeitsabläufe effizienter zu gestalten. Das bedeutet unter anderem:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Es werden Strukturen geschaffen, um die Aufgabenverteilung und -ausführung wirtschaftlich zu gestalten. • Regelungen werden erlassen, damit die Zusammenarbeit zwischen den Strukturen verbessert und Abläufe plan- und kontrollierbar werden.
<p>Struktureller Organisationsbegriff „... hat eine Organisation“</p>	<p>Unternehmen untersuchen ihre Organisation hinsichtlich der Eignung zur Erfüllung des Unternehmensziels. Von Interesse ist unter anderem:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sind die Strukturen angemessen für die Strategie, das Leistungsangebot und die regionale Ausdehnung? • Ist die Regelungsdichte im Unternehmen zu gering, angemessen oder zu hoch? • Erlauben die Strukturen und Abläufe in ihnen, flexibel und marktnah auf Kundenwünsche oder Umweltveränderungen zu reagieren?
<p>Institutioneller Organisationsbegriff „... ist die Organisation“</p>	<p>Das Unternehmen versteht sich als soziales System, das alle Mitglieder auf gemeinsame Ziele ausrichtet:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Eine eigene Unternehmenskultur verbindet die Mitarbeiter durch eine gemeinsame Art des Denkens und Handelns. • Eine Unternehmensvision gibt den Organisationsmitgliedern ein gemeinsames Ziel. • Führungsleitbilder und Handlungskodizes normieren das Verhalten der Organisationsmitglieder.

Tabelle 1: Organisationsbegriffe und ihre praktische Bedeutung

Diesem Buch liegt ein **tätigkeitsorientiertes (funktionales) Organisationsverständnis** zugrunde. Es wird organisiert, um arbeitsteilige Strukturen zu schaffen und diese zu koordinieren. Für die Analyse realer Organisationsphänomene – also z.B. die Betrachtung der Vor- und Nachteile einer beobachteten Organisationsstruktur – wird weiterhin ein **strukturelles Organisationsverständnis** gepflegt. Die Kultur des Unternehmens und eventuelle Leitbilder sind in diesem Buch gegebene Rahmenbedingungen, unter denen sich die Organisationsarbeit vollzieht.² Sie können als koordinierendes Instrument in der Steuerung des Unternehmens genutzt werden.

Organisationsverständnis

Das Unternehmen hat eine Organisation, die das Ergebnis der Organisationstätigkeit ist. Die Organisationslehre hilft bei der Gestaltung mit Aussagen zu Ursache-Wirkungs-Zusammenhängen und Betrachtungen der Vor- und Nachteile alternativer Lösungen. Geschaffene Strukturen und die in ihnen implementierten Abläufe sind für die Organisationslehre Gegenstand von Optimierungsüberlegungen.

Ein solches Organisationsverständnis geht nach *Picot et al.* von folgenden Komponenten aus:³

- Organisationen müssen veränderbar und gestaltbar sein. Entscheider können die Organisation gestalten und ihre Struktur verändern (Aktionsvariable).
- Organisationsstrukturen können in ihrer Eignung zur Zielerreichung beurteilt werden. Von zwei alternativen Strukturen kann beurteilt werden, ob eine davon die Ziele des Unternehmens wirtschaftlicher erreicht als die andere (Effizienzkriterium),
- Organisationsarbeit findet unter spezifischen (Umwelt-)Bedingungen statt. Diese formen einen umgebenden Rahmen für die konkrete Organisationsarbeit (Bedingungen).
- Eine Herangehensweise, die durch Theorien über Zusammenhänge und Gesetzmäßigkeiten fundiert ist (Theoriebezug)

Die betriebliche Organisation wird damit zu einer **Gestaltungstechnik der Unternehmensführung**. Sie nutzt die Erkenntnisse der Organisationslehre zur Umsetzung der Formalziele (Gewinnerzielung) und Sachziele (Leistungserstellung gemäß Geschäftszweck) des Unternehmens.

Organisation ist die bewusste Schaffung und Gestaltung effizienter arbeitsteiliger Strukturen und koordinierender Abläufe, die nach Vorgaben der Unternehmensleitung zur Anpassung an veränderte Umweltsituatio-

² Die Schaffung und Beeinflussung solcher institutioneller Organisationsaspekte wird in diesem Buch nicht vertieft. Der institutionelle Organisationsbegriff findet nur nachrangig Anwendung.

³ Vgl. Picot et al., Organisation, 2012, S.31 f.

nen gesteuert werden können und der Umsetzung des unternehmerischen Formal- und Sachziels dienen.

Als Resultat dieses bewussten Gestaltungsprozesses resultiert die sog. **formale Organisation**. Sie steht für die Organisationsstrukturen und Abläufe, wie sie rational geplant und gewollt sind. In einer idealen Wirtschaftswelt und bei modellhafter Betrachtung wie im Rahmen der volkswirtschaftlichen Mikroökonomik würden die Unternehmen dann genau so funktionieren, wie der rationale Organisationsprozess dies vorgibt.

In der Realität kommt es jedoch zu graduellen Abweichungen von der geplanten Organisation. Die **informale Organisation** eines Unternehmens repräsentiert die tatsächliche, gelebte Organisation, wie sie sich durch die individuellen Verhaltensweisen der Organisationsmitglieder und Defizite in der Umsetzung der formalen Organisation ergibt.

Die Organisation darf sich daher nicht nur auf die Planung und die gewünschten Effekte eines Organisationsvorhabens konzentrieren, sondern muss während und nach der Umsetzung von Organisationsmaßnahmen deren tatsächliche Wirkung kontrollieren und gegebenenfalls steuernd eingreifen.

1.2 Auslöser von Organisationsvorhaben

Organisationsüberlegungen und -projekte werden ausgelöst durch drei Kategorien von Ereignissen:

- Neuorganisation
- Reorganisation
- Optimierung

Unter einer **Neuorganisation** (Erstorganisation) wird die erstmalige Schaffung und Ausgestaltung eines Systems von Grund auf verstanden. Bei der Neugründung eines Unternehmens, der Errichtung einer neuen Zweigstelle oder auch der Erweiterung der bestehenden Organisation um eine neue Abteilung liegt ein Fall der Neuorganisation vor. In diesem Fall ist die Organisation gefordert, „am Reißbrett“ Strukturen zu entwerfen, sodass später das Arbeitssystem möglichst gut funktioniert.

Überlegungen zur Neuorganisation umfassen die **Binnenorganisation**, d.h. die Organisation des neuen Bereichs in seinem Innenverhältnis, und die **Außenorganisation**, das betrifft die zwischenbetriebliche Organisation der Austauschbeziehungen zu Dritten (z.B. Zulieferer).⁴

⁴ Vgl. Picot et al., Organisation, 2012, S. 37.

Konkret behandelt die **Binnenorganisation** die Ausgestaltung des Leitungssystems eines Unternehmens, die Wahl einer passenden Aufbauorganisation und die innere Organisation von Abteilungen. In feinsten Detaillierungen wird sogar bestimmt, welche Maschine an welchem Platz steht und wie Material zugeführt wird.

Die **Außenorganisation** sucht Lösungen für eine bestmögliche Gestaltung der Beziehung zu Kooperationspartnern und anderen Marktteilnehmern. Dies betrifft thematisch alles von der Gründung von Gemeinschaftsunternehmen (Joint Ventures) und der Bildung strategischer Allianzen bis hin zu Lösungsansätzen für die zeitliche Taktung von Zulieferteilen.

Neuorganisation für die Siemens Offshore-Windturbinenfertigung

Die Siemens AG fertigt in ihrem Geschäftsbereich Wind Power and Renewables Windturbinen für den Einsatz in Windparks auf See (sog. Offshore). Zum Ausbau dieses Geschäfts werden zusätzliche Produktionskapazitäten benötigt. In Cuxhaven wurde dazu zwischen 2015 und 2017 ein neuer Produktionsstandort „auf der grünen Wiese“ errichtet. Ca. 1.000 Mitarbeiter sollen auf 56.000 Quadratmetern die Maschinenhäuser der Windturbinen fertigen.⁵

Auslöser für das Organisationsprojekt ist die Entscheidung des Unternehmens für das 200 Mio. €-Projekt. Geplant werden müssen die gesamte Binnenorganisation und die Außenorganisation des Werks.

Bei der **Reorganisation** wird ein bestehendes Arbeitssystem tiefgreifend und fundamental verändert. Es findet ein Anpassungsprozess statt, der die Effizienz der Organisation wiederherstellen oder nachhaltig verbessern soll. Reorganisationsmaßnahmen werden beispielsweise durch unternehmensexterne Faktoren wie geänderte Umweltbedingungen (Veränderung der Marktsituation, technologischer Wandel, neue Rechtslage), unternehmensinterne Entscheidungen (strategische Veränderungen am Leistungsangebot), aber auch durch personelle Veränderungen (Wechsel in der Unternehmensleitung) ausgelöst.

Reorganisation bei Etihad Airways

Etihad Airways hat zuletzt viel Geld verbrannt: Seit 2014 ist man an der notorisch klammen Fluggesellschaft Alitalia mit 49 % beteiligt, das Engagement für Air Berlin kostet Geld und ein Überangebot der Fluggesellschaften vom Golf (Etihad, Emirates und Qatar Airways) drückt auf die Preise und Umsätze. Trotz eines Passagierwachstums von 5,1 % sank

⁵ Vgl. Siemens AG (Hrsg.), Richtfest neue Wind-Fabrik Cuxhaven [Online], 2016.

im Geschäftsjahr 2016 der Umsatz um 7,1 % auf 8,6 Mrd. US-Dollar und es entstand ein Verlust von 1,87 Mrd. US-Dollar.⁶

Das setzt die Gesellschaft auch in Europa unter Druck. Reorganisationen in der Region Deutschland-Österreich-Schweiz (DACH) sollen Kosten sparen. Unter anderem wurden doppelte Strukturen, die somit auch zu doppelten Kosten führten, eliminiert: Der Direktverkauf, das Gruppengeschäft und das Marketing wurden von Genf und Zürich nach Berlin ausgelagert und das Sales-Team in der Schweiz verschlankt.

Etihad Airways arbeite bereits seit zwei Jahren daran, „die Produktivität zu steigern und die Effizienz im gesamten Unternehmen weiter zu verbessern“, sagte eine Sprecherin. Kunden seien von der Reorganisation nicht betroffen.⁷

Organisationsvorhaben können zuletzt die **Optimierung** eines bestehenden Systems betreffen. In diesem Fall werden lokale detaillierte Änderungen am Arbeitssystem durchgeführt, um die Organisation effizienter zu gestalten. Auslöser sind erkannte Ineffizienzen bei existierenden Strukturen und/oder Abläufen und der Wunsch, diesen Zustand zu verbessern.

Lokale Optimierung eines internen Ablaufs

Bedarfsmeldungen für benötigtes Arbeitsmaterial wurden in einem Unternehmen bislang von den Abteilungen an die Einkaufsabteilung formlos im Text einer Mail übermittelt. Dort wurden sie nach Materialart und Lieferant gebündelt, bis eine Bestellung ausgelöst wurde. Eine Messung ergab, dass das Übertragen der Daten aus den E-Mails einen Mitarbeiter durchschnittlich 13,25 Minuten je Vorgang beschäftigt. Dies wurde als ineffizient erkannt.

Eine Optimierung am Bestellvorgang sollte nur diesen Schritt verbessern und die weiteren Ablaufschritte unverändert lassen. Eine schnelle und kostengünstige Lösung bestand in der Einführung einer Excel-basierten Bedarfsmeldeliste, die nun Angaben in definierten Spalten erfordert. Begleitend wurde die Beschreibung des Bestellvorgangs im Unternehmenshandbuch angepasst und die Verwendung der Excel-Vorlage von der Fachabteilung „Einkauf“ als Regelung verpflichtend erklärt. Durch diese lokale Optimierung konnte der Zeitbedarf je Vorgang auf 3,5 Minuten gesenkt werden, ohne dass sich der Aufwand für die meldende Abteilung nennenswert erhöhte.

⁶ Vgl. Tourismuswirtschaft Austria & International (Hrsg.), Barometer [Online], 2017, S. 16.

⁷ Vgl. Travelnews (Hrsg.), Reorganisation Etihad Airways [Online], 2017.

Gemeinsam ist Neuorganisation, Reorganisation und Optimierung, dass sie für die Beteiligten herausfordernde und in der Gesamtheit der Umstände einmalige Organisationsaufgaben mit einem definierten Ziel darstellen. Organisationsvorhaben werden daher im Folgenden synonym auch als Organisationsprojekte bezeichnet.⁸

1.3 Fallweise und generelle Regelungen

Die **formale Organisation** errichtet mit der bewussten Schaffung und Gestaltung effizienter arbeitsteiliger Strukturen und koordinierender Abläufe eine **gewollte Ordnung**.⁹ Diese Ordnung wird durch das **Instrument der organisatorischen Regelung** fixiert.

Eine Regelung ist eine durch Übereinkunft der Beteiligten oder durch Erlass befugter Dritter festgelegte Normierung der Stellung oder des Verhaltens der Organisationsmitglieder. In der Summe verkörpern die Regelungen das Arbeitssystem.

Beispiele für organisatorische Regelungen sind:

- Ein Vorgesetzter erlässt eine Regelung dazu, wer wessen Arbeitsanweisungen zu befolgen hat.
- Eine Regelung bestimmt, wie ein Arbeitsablauf ausgeführt werden soll.

Regelungen werden oftmals **schriftlich** fixiert, z.B. in Form von Richtlinien, Arbeits- und Verfahrensanweisungen sowie Organigrammen. Diese Instrumente werden im weiteren Verlauf des Buches noch detailliert vorgestellt. Je nach Zweckdienlichkeit kommen für schriftlich fixierte Regelungen **textliche** wie **grafische Erläuterungen** zum Einsatz. Schriftliche Regelungen werden auch als **indirekte Regelungen** bezeichnet.

Regelungen sind nicht an die Schriftform gebunden: **Mündlich** kommunizierte **Regelungen** sind **ebenso gültig**, sie stellen ggf. Anweisungen im Sinne des Direktionsrechts des Vorgesetzten dar. Man bezeichnet sie auch als **direkte Regelungen**.

Auf den deutschen Betriebswirt *Erich Gutenberg* geht die Unterscheidung von generellen und fallweisen Regelungen zurück:

- **Generelle Regelungen** bestimmen detailliert, wie die betriebliche Ordnung umgesetzt wird. Sie legen damit für eine Vielzahl gleichartiger Arbeitsvorgänge fest, wie diese auszuführen sind.

⁸ Zum Projektbegriff vgl. Burghardt, Projektmanagement, 2013, S. 19.

⁹ Organisation ist in diesem Sinne die Umsetzung, der Vollzug einer geplanten Ordnung, vgl. Gutenberg, Produktion, 1982, S. 233.

Auch die Entscheider im Unternehmen sind an generelle Regelungen gebunden. Generelle Regelungen haben einen zeitlich dauerhaften Charakter.

- **Fallweise Regelungen** lassen Ermessensspielräume in der Arbeitsausführung zu. Entscheidungen, die im Rahmen des Arbeitsvorgangs zu treffen sind, können in Anbetracht der spezifischen Situation erfolgen. Das Recht zur Entscheidung im Einzelfall, der sog. Disposition, bleibt erhalten.

Generelle und fallweise Regelungen stellen damit **einander ausschließende Alternativen** dar. Wird ein Arbeitsvorgang generell geregelt, gibt es diesbezüglich keine Notwendigkeit mehr für fallweise Regelungen. „Die generelle Regelung ersetzt die fallweise, macht sie überflüssig.“¹⁰

Der Einsatz einer generellen Regelung ist immer dann geboten, wenn sie eine Vielzahl gleichartiger Vorgänge erfasst, für die keine oder nur wenige Sonderfälle denkbar sind. Oder in umgekehrter Sichtweise formuliert: Sobald Vorgänge geregelt werden sollen, die unstat ablaufen, Sonderfälle und Einzelentscheidungen aufweisen, sollte der fallweisen Regelung der Vorzug gegeben werden.

Gutenberg hat danach das sog. **Substitutionsprinzip der Organisation** formuliert: „Die Tendenz zur generellen Regelung nimmt mit abnehmender Variabilität betrieblicher Tatbestände zu.“¹¹ Mit steigender Zahl von generellen Regelungen verliert man zwar an individueller Regelungsfähigkeit, gewinnt dafür an Gleichartigkeit, Regelmäßigkeit und Einfachheit in den Abläufen dazu.

Es besteht ein Austauschverhältnis zwischen diesen Regelungsarten: Je mehr generell organisiert wird, desto weniger Platz bleibt folglich für unorganisiertes („improvisiertes“) Vorgehen. Dies ist im Sinne der Organisation gewollt, da Abläufe planbar werden.

Um eine unternehmerische Flexibilität zu erhalten, darf jedoch nicht alles vorab geregelt sein. Unternehmen brauchen neben der Organisation (generelle Regelungen) auch Platz für **Disposition** (fallweise Regelungen) und **Improvisation**.

- **Disposition** bezeichnet die Einzelfallentscheidung, die im Rahmen von fallweisen Regelungen als Ermessensspielraum des Entscheiders vorgesehen ist oder sich im Rahmen der geltenden Ordnung vollzieht. Dispositive Entscheidungen ermöglichen erst das Eingehen auf z. B. Sonderwünsche des Kunden.

¹⁰ Gutenberg, Produktion, 1965, S. 238.

¹¹ Gutenberg, Produktion, 1965, S. 238.

- **Improvisation** beschreibt als Begriff das kurzfristige provisorische Vorgehen in Situationen, in denen „ad hoc“ reagiert werden muss und die vorab nicht geplant waren.

Das Verhältnis von Disposition, Improvisation und Organisation zueinander verändert sich mit dem **Organisationsgrad**. Er ist ein theoretisches Maß für die Organisiertheit eines Unternehmens. Es gibt keine Formel, mit der sich der Organisationsgrad bestimmen ließe. Hinweise zur vermutlichen Höhe des Organisationsgrades erhält man unter anderem durch die Analyse der Regelungsdichte des Unternehmens.

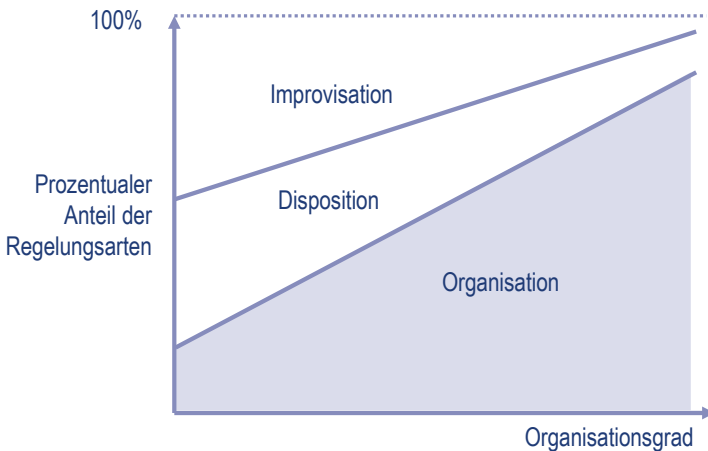


Abbildung 1: Organisation, Disposition und Improvisation bei verändertem Organisationsgrad

Mit steigendem Organisationsgrad nimmt der Anteil an generellen Regelungen zu und derjenige der unregelmäßigen Improvisation ab. Der Anteil an fallweisen dispositiven Regelungen ist wichtig für die Flexibilität der Organisation, wird meist aber auch beschnitten.

Als theoretischer Ansatz hilft der Organisationsgrad, die Folgen veränderter organisatorischer Regelungen zu bedenken:

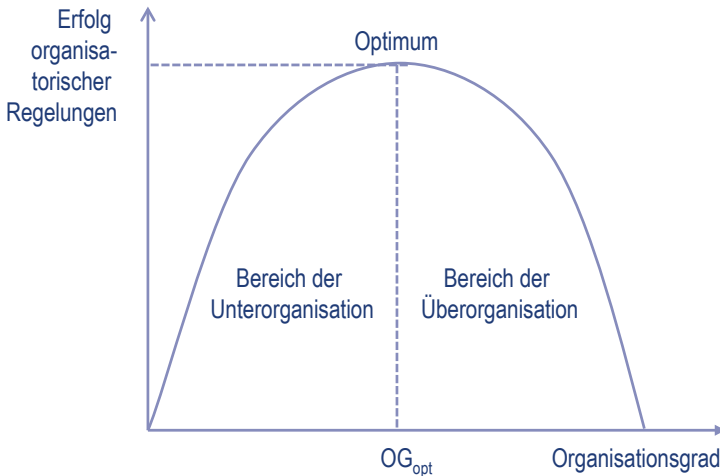


Abbildung 2: Der optimale Organisationsgrad

Ist der Organisationsgrad zu gering, ist das Unternehmen im Bereich der **Unterorganisation**. Es wird zu viel improvisiert und zu wenig ist organisiert. Ein steigender Organisationsgrad hat einen positiven Nutzen (Erfolg) für das Unternehmen. Der Nutzenzuwachs wird ab einem bestimmten Punkt jedoch kleiner. Das kann man sich so vorstellen, dass nun bereits alle „wichtigen“ Dinge geregelt sind und zunehmend unwesentliche Sachverhalte Gegenstand der Regelungen sind.

Bei einem zu hohen Organisationsgrad liegt für das betrachtete Unternehmen **Überorganisation** vor. Es werden Sachverhalte generell geregelt, die besser im Rahmen der Disposition einzelfallbezogen entschieden werden sollten (z. B. detaillierte Vorgaben für eine Kulanzentscheidung bei Kundenreklamation). Dies bezeichnet man auch als **Bürokratie**.

Zwischen Unter- und Überorganisation liegt der **optimale Organisationsgrad** OG_{opt}. Er ist erreicht, wenn der zusätzliche Erfolg einer weiteren Regelung null ist. Ziel jeder Organisationstätigkeit ist, das Unternehmen möglichst nah an den optimalen Organisationsgrad heranzuführen und Abweichungen in beide Richtungen zu vermeiden.

1.4 Aufbau- und Ablauforganisation

Organisationsvorhaben sind für alle Unternehmensgrößen ein komplexes Unterfangen. Eine möglichst effektive und effiziente formale Organisation ist an viele Bedingungen gebunden und muss potenzielle Nebenwirkungen der informalen Organisation antizipieren.

Zur Reduktion der Komplexität wird eine gedankliche Trennung zwischen der Organisationsstruktur und den Abläufen in dieser Struktur vorgenommen.¹² Die Begriffe der Aufbau- und Ablauforganisation spiegeln die analytische Differenzierung der verschiedenen Sichtweisen auf das Organisationsproblem wider.

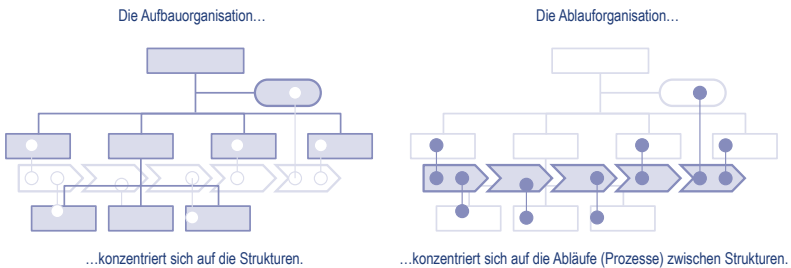


Abbildung 3: Sichtweisen von Aufbau- und Ablauforganisation

Die **Aufbauorganisation** formt das statische Gerüst des Unternehmens. Sie legt fest, wie arbeitsteilige Aufgaben auf Stellen verteilt werden, wie der Informationsfluss im Unternehmen funktioniert und welche Kompetenzen (Macht- und Entscheidungsbefugnisse) eine Stelle innehat. Auch die Bildung von größeren Einheiten, z. B. Abteilungen, ist das Anliegen der Aufbauorganisation. In Summe entsteht daraus die Aufgaben-, Kommunikations- und Autoritätsstruktur (Hierarchie) des Unternehmens.

Folgende spezielle Gestaltungsziele verfolgt die Aufbauorganisation bei ihren Gestaltungsmaßnahmen:¹³

- Auf einer technisch-ökonomischen Ebene ist die Verteilung der Arbeit in Form von Aufgaben das Ziel. Die Aufgabenverteilung soll zu klaren Verantwortungs- und Weisungsbereichen führen, die produktiv sowie kosteneffizient zusammenwirken.
- Weiteres Ziel ist eine anpassungsfähige Struktur, die sich flexibel auf veränderte Umweltbedingungen einstellen kann.

Die **Ablauforganisation** betrachtet die dynamischen Abläufe zwischen den Stellen des Unternehmens. Sie bestimmt die Reihenfolge der Aufgabenausführung und deren zeitliche Aspekte. Damit koordiniert sie die Abläufe zwischen Stellen. Die Ablauforganisation legt dazu weitere Merkmale der Aufgaben fest und konkretisiert diese insbesondere hinsichtlich der räumlich-zeitlichen Aspekte. In einer modernen Sicht entstehen dadurch die Prozesse, die ein Unternehmen durchziehen.

¹² Vgl. Kosiol, Organisation der Unternehmung, 1976, S. 32f.

¹³ Vgl. Hoffmann, Aufbauorganisation, 1992, Sp. 210f.

Gestaltungsziel der Ablauforganisation ist eine möglichst effiziente Nutzung der durch die Aufbauorganisation geschaffenen Potenziale. Dieses Effizienzziel operationalisieren zeitliche und erfolgsbezogene Subziele:¹⁴

- Zeitlich sind die Abläufe so abzustimmen, dass Durchlaufzeiten¹⁵ minimiert, Wartezeiten und Leerlauf vermieden werden.
- Erfolgsbezogen drückt sich eine gelungene Ablauforganisation in geringen Kosten der Leistungserstellung aus.

Auch wenn die Aufbau- und Ablauforganisation verschiedene Blickwinkel auf die Organisation des Unternehmens haben, so erfordern sie aufgrund der zwangsläufig starken Wechselwirkungen eine gemeinsame Betrachtung.

Ergänzt werden die oben genannten Ziele durch ein weiteres Gestaltungsziel, das Aufbau- und Ablauforganisation gemeinsam haben: Arbeitsbereiche und -abläufe sind derart zu bilden, dass „interessante“ Stellen entstehen, die sowohl den Unternehmenszielen als auch den sozialen Ansprüchen der Mitarbeiter genügen und eine Arbeitsausführung ermöglichen, die unter Beachtung der aktuellen arbeitswissenschaftlichen Erkenntnisse stattfindet.

1.5 Analyse und Synthese

Es ist das Verdienst *Erich Kosiols*, der deutschen Betriebswirtschaftslehre ein „geschlossenes Gesamtkonzept“¹⁶ der Organisationslehre hinterlassen zu haben: Organisation setzt an einem zentralen Element an, der Aufgabe.¹⁷ Die Aufgabe ist definiert als ein mittels physischer oder geistiger Aktivitäten zu erfüllendes Handlungsziel, eine Soll-Leistung.¹⁸

Nach *Kosiol* steht jedes Unternehmen vor einer vom Markt gestellten Gesamtaufgabe. Das kann die Herstellung eines Gutes oder die Erbringung einer Dienstleistung sein. Das Unternehmen stellt sich dieser Aufgabe, nimmt sie an, und so wird daraus das Sachziel des Unternehmens – oder, wie man auch formulieren kann: die Unternehmensaufgabe.

¹⁴ Vgl. Gaitanides, Ablauforganisation, 1992, Sp. 2f.

¹⁵ Als Durchlaufzeit ist die Zeit definiert, die eine zusammenhängende Arbeitsausführung – z. B. die Herstellung eines Produktes – ab Beginn der ersten Arbeitsvorgänge bis zum vollständigen Abschluss der Arbeitsvorgänge benötigt.

¹⁶ Schmeisser/Reiß/Rolf/Popp, Organisation, 2014, S. 60 sowie Hoffmann, Aufbauorganisation, 1992, Sp. 211.

¹⁷ Vgl. Kosiol, Organisation der Unternehmung, 1976.

¹⁸ Vgl. Hoffmann, Aufbauorganisation, 1992, Sp. 212.

Exkurs: Sachziel – Formalziel

Das Sachziel bestimmt, was ein Unternehmen für seine Kunden produzieren bzw. leisten möchte. Es bestimmt als Aufgabe, welche Arten und Mengen von Produkten/Leistungen in welchen Qualitäten produziert bzw. erbracht werden sollen.

Das Formalziel ist der Grundgedanke des unternehmerischen Handelns, also die Absicht der Gewinnerzielung, um dem Unternehmen Wachstum zu sichern und die am Unternehmen Beteiligten zu entlohnen. Das Sachziel dient damit instrumentell dem Formalziel des Unternehmens, der Gewinnerzielung.

Die Unternehmensaufgabe in konkrete Strukturen und Arbeitsverteilungen umzusetzen ist nun das Anliegen der Organisation.

Um diesen abstrakten und gedanklich schwer zu leistenden Organisationsprozess zu strukturieren, hat Kosiol zwei Phasen geschaffen: Analyse und Synthese.

Die erste Phase, die Analyse, bezeichnet die bewusste Zerlegung (Dekonstruktion) eines Ganzen in seine Teile. Sie endet, wenn eine weitere Zerlegung nicht mehr sinnvoll ist. Dann beginnt die zweite Phase, die Synthese. Sie bezeichnet die vom Organisator vorgenommene Zusammensetzung der kleinsten Aufgabenteile in neue, größere Einheiten, die quasi eine neue Aufgabe darstellen. Die Rekombination wird derart vorgenommen, dass sie Vorteile verspricht, z.B. weil sie nun einer Stelle zugeordnet werden kann, d.h. vom Aufgabenumfang genau so bemessen ist, dass eine Person sie ohne Überlastung oder Unterforderung gut ausführen kann, oder weil sie die Spezialisierung auf die Aufgabe erlaubt.

Kombiniert man die Unterteilung in Aufbau- und Ablauforganisation und das strukturierte Vorgehen durch Analyse und Synthese, ergeben sich vier Tätigkeiten bezüglich der Aufgaben:

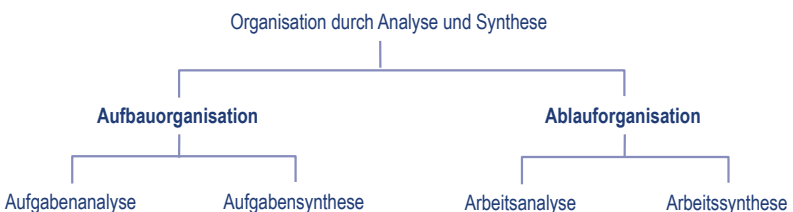


Abbildung 4: Analyse und Synthese im Rahmen der Aufbau- und Ablauforganisation

Die Aufgaben- und Arbeitsanalyse betrachten dabei folgende Bestimmungskriterien und zerlegen nach diesen die übergeordnete Unternehmensaufgabe:

- Analytische Merkmale:
 - Verrichtung: Die Tätigkeit, die im Rahmen einer Aufgabe auszuführen ist.
 - Objekt: Der Bezugspunkt, worauf sich die Aufgabe bezieht.
 - Raum: Ort, an dem die Aufgabe auszuführen ist.
 - Zeit: Der Zeitpunkt, zu dem eine Aufgabe – auch in Relation zu anderen Aufgaben – zu erledigen ist.
- Formale Merkmale:
 - Rang: Dies differenziert zwischen Aufgaben, die Entscheidungen treffen, oder solchen, die mit der Ausführung befasst sind.
 - Phase: Die Phase drückt aus, ob eine Aufgabe der Planung(-sphase), Realisation(-sphase) oder Kontroll(-phase) der Leistungserstellung zugerechnet werden kann.
 - Zweck: Dies gibt an, ob die Aufgabe direkt der Leistungserstellung (direkter Marktbezug) oder dieser indirekt dient (z. B. als Verwaltungsaufgabe mit indirektem Marktbezug).
 - Person/Sachmittel: Wer oder was die Aufgabe ausführt, Mensch oder Maschine – oder eine Kombination aus beiden.

Dieselben Kriterien stehen auch der Synthese zur Verfügung. So werden beispielsweise kleinste Aufgabenteile zusammengefasst, die alle an einem Objekt durchzuführen sind (Aufgabensynthese) oder alle in einem Raum durchgeführt werden sollen (Arbeitssynthese).

Je mehr der genannten analytischen und formalen Merkmale im Rahmen von Aufgaben- und Arbeitssynthese durch die Organisation festgelegt werden, desto höher ist der Organisationsgrad eines Unternehmens.

Vorliegendes Lehrbuch betrachtet die Aufbau- und Ablauforganisation (Prozessorganisation) in verschiedenen Kapiteln. Das Konzept von Analyse und Synthese wird darin jeweils erneut aufgegriffen. Für die Ablauforganisation werden insbesondere die Aufgabengliederungskriterien Verrichtung und Objekt vertieft betrachtet, für die Ablauforganisation Zeit und Raum.

1.6 Bewertung der Organisationsergebnisse

Organisationsprojekte verursachen einen Abfluss und Werteverzehr von Geldmitteln (Ausgaben, Aufwand und Kosten), ebenso wie sich die dadurch erarbeiteten Organisationslösungen in unterschiedlich hohen (Betriebs-)Kosten für Strukturen und Abläufe manifestieren. Zur Legitimation der Projekte, aber auch zur Beurteilung von

Organisationsalternativen muss die Frage nach der monetären und qualitativen Bewertung von Organisationsergebnissen (Erträge und Leistungen) gestellt werden.

! Auf einer hohen Abstraktionsebene sind die Tätigkeit und das Ergebnis des Organisierens immer dann im Sinne des Unternehmens, wenn die durch eine Organisationsmaßnahme implizierten positiven Leistungsveränderungen größer sind als der Werteverzehr der Maßnahme.

Der Werteverzehr ist noch relativ einfach abzubilden und orientiert sich an den Kostenkategorien des Projektmanagements.¹⁹ Unter der Prämisse, dass Organisationsprojekte dem Betriebszweck dienen,²⁰ lassen sich folgende Kostenkategorien unterscheiden:

Personal-kosten	Produkt- und Materi-alkosten	Sachkosten	Dienstleis-tungskosten	Sonstige Kosten
<ul style="list-style-type: none"> • Kosten für geleistete Arbeit der Organisationsmitarbeiter • Reisekosten 	<ul style="list-style-type: none"> • Kosten für Prototypenbau • Kosten für Mittel der Arbeitsorganisation 	<ul style="list-style-type: none"> • Kosten der Infrastruktur (IT, Telekommunikation) • Kalkulatorische Raumkosten für von der Organisation genutzte Flächen 	<ul style="list-style-type: none"> • Honorare für externe (Organisations-) Berater, Experten 	<ul style="list-style-type: none"> • Kommunikationskosten zur internen Bekanntmachung des Vorhabens

Tabelle 2: Kostengliederung in Organisationsvorhaben

Erträge und Leistungen der Organisation sind dagegen schwieriger zu ermitteln: Bei der Vorstellung des Organisationsbegriffs wurde die Effizienz als Oberziel der Organisation genannt und durch die Aufbau- und Ablauforganisation zu Gestaltungszielen weiter konkretisiert. Methodische Gründe verhindern eine einfache Beurteilung des Zielbeitrags einer bestimmten Organisationsmaßnahme:

¹⁹ Vgl. Burghardt, Projektmanagement, 2013, S.163–166; Pfitzing/Rhode, Projektmanagement, 2009, S.271.

²⁰ D.h., der Aufwand wirkt als sog. Zweckaufwand kostengleich. Dies ist z.B. nicht gegeben, wenn das Organisationsvorhaben betriebsfremden oder außerordentlichen Zwecken dient.

- Keine Maßzahl für die Güte einer Organisation: Es gibt keine Kennzahl, die messbar ist und die „Güte“ einer Organisation ausdrückt bzw. Vergleiche zwischen einer „guten“ und einer „besseren“ Organisation ermöglicht. Der Organisationsgrad ist auch nur ein theoretisches Konstrukt und nicht operativ messbar.
- Ursache-Wirkungs-Zusammenhang unklar: Auch wenn die Organisationslehre theoretische Überlegungen zu Organisationsmaßnahmen und empirische Belege zu deren Wirkungen erarbeitet hat, kann eine beobachtete Wirkung nicht zweifelsfrei einer Organisationsmaßnahme zugeschrieben werden. Es besteht immer die Möglichkeit, dass sog. „Windfall-Profits“, also günstige Ereignisse im Umfeld der Organisationsmaßnahme, einen Wirkungsanteil haben.
- Analogiebetrachtungen nicht oder kaum möglich: Beinahe alle Organisationsmaßnahmen sind einzigartig und in Bezug auf die Rahmenbedingungen nicht oder nur in Grenzen reproduzierbar. Es gibt kein identisches Unternehmen, das man zu Vergleichszwecken auf eine alternative Art organisieren könnte.
- Unterschiedliche Zielsysteme: Organisationsentscheidungen betreffen üblicherweise mehrere Stakeholder, deren Interessen sich durchaus unterscheiden können. Als Stakeholder wird eine Person oder Personengruppe bezeichnet, die von den Organisationsvorhaben betroffen ist oder diese mitgestaltet.²¹ Beispielsweise beurteilen Eigentümer des Unternehmens Rationalisierungsmaßnahmen nach anderen Kriterien als die Mitarbeiter.

Trotz dieser methodischen Mängel muss die Organisation ihre werterverzehrende Tätigkeit rechtfertigen und ihre Entscheidungen begründen können. Daher wird ein Zielsystem verwendet, dessen Größen in Ermangelung einer genauen Maßzahl zur Abschätzung der Zielwirksamkeit der Organisationsentscheidung betrachtet werden. In der Literatur finden sich viele derartige Kataloge.²² Im Folgenden werden ausgewählte Kriterien solcher Kataloge dahingehend ergänzt, dass Ansatzpunkte zur Messung mit vorgestellt werden:

- Zeitbedarf einer Arbeitsfolge: Dies wird durch eine Messung der Durchlaufzeit evaluiert. Eine Organisationsentscheidung sollte den Zeitbedarf pro Ausführung der Arbeitsfolge minimieren, da dies einer steigenden Produktivität der eingesetzten Ressourcen entspricht.
- Gelungene Koordination der Abläufe: Dies drückt sich unter anderem darin aus, dass die Anzahl der Schnittstellen zwischen den

²¹ Vgl. Freeman/Reed, *Stockholders and Stakeholders*, 1983, S. 91.

²² Vgl. Bleicher, *Organisation – Strategien, Strukturen, Kulturen*, 1991, S. 50; Scholz, *Effektivität und Effizienz*, 1992, Sp. 533–553; Bea/Göbel, *Organisation*, 1999, S. 15–17.

beteiligten Organisationsmitgliedern möglichst gering gehalten wird. Schnittstellen erfordern eine Übergabe von Leistungen oder Informationen. Dabei kommt es oft zu Wartezeiten oder Fehlern.

- Informationsversorgung und Entscheidungsqualität: Informationsflüsse sind so zu organisieren, dass die entscheidungsbefugten Stellen im Unternehmen stets auf die Daten- und Wissensgrundlage zurückgreifen können, die sie für ihre Entscheidung benötigen. Befragungen und Beobachtungen des Entscheidungsprozesses sind Ansatzpunkte einer Messung.
- Motivation der Betroffenen: Alle Mitglieder der Organisation, die von organisatorischen Veränderungen betroffen sind, sollten durch diese in ihrem Wunsch bestärkt werden, auch zukünftig an einer Umsetzung der Unternehmensziele mitwirken zu wollen und ihre Fähigkeiten dazu voll einzubringen. Gemessen werden kann dies z. B. über Mitarbeiterbefragungen.
- Organisationsbezogene Arbeitszufriedenheit: Dies erfasst die Einstellung der Mitarbeiter zu den organisatorischen Regelungen der Arbeitsaufgabe und deren Einbettung in die kommunikativen und hierarchischen Strukturen des Unternehmens. Eine Selbstauskunft der Mitarbeiter macht die Arbeitszufriedenheit messbar.
- Innovations- und Lernfähigkeit: Durch die Organisation geschaffene Strukturen und Arbeitsbedingungen sollen die kreativen Potenziale der Mitarbeiter zur Entfaltung bringen. Messungen können z. B. bei der Anzahl der von den Mitarbeitern eingebrachten Verbesserungsvorschläge ansetzen oder Kennzahlen des Qualitätsmanagements zu Ausschuss/Fehlern etc. betrachten.
- Marktnähe und Flexibilität: Die Organisation sollte Strukturen bilden, die den Kunden und seine Wünsche im gesamten Unternehmen präsent sein lassen. Zugleich sollte das Unternehmen in der Lage sein, bei Veränderungen der marktlichen Gegebenheiten anpassungsfähig zu reagieren.

Es gibt kein Zielsystem für Organisationsentscheidungen, das für alle Unternehmen gleichermaßen gilt. Vielmehr muss jedes Unternehmen die Zielgrößen wählen, die zu seiner spezifischen Situation und zu einer Operationalisierung der geplanten Unternehmensstrategie am ehesten passen.

1.7 Kontrollfragen

K 1-01 Stellen Sie dar, wodurch Organisationsüberlegungen und -projekte ausgelöst werden.

K 1-02 Was ist die formale Organisation bzw. informale Organisation und warum sollten beide bei Organisationsprojekten beachtet werden?

K 1-03 Definieren Sie die Begriffe der „generellen Regelungen“ und „fallweisen Regelungen“. Was besagt das „Substitutionsprinzip der Organisation“ hinsichtlich der genannten Regelungsarten?

K 1-04 Welches ist der optimale Organisationsgrad und welche Wirkungen sind damit verbunden, wenn ein Unternehmen diesen verfehlt?

K 1-05 Erläutern Sie die Begriffe der Aufbau- und der Ablauforganisation. Wie verhalten sich die beiden Teilbereiche der Organisation zueinander und welche Gestaltungsziele verfolgen sie?

K 1-06 Erläutern Sie, wie die Vorgänge der Analyse und Synthese im Rahmen der Organisation zusammenwirken.