



# Inhaltsverzeichnis

---

## 1 Begriff und Aufgabe von Organisation

---

### 1.1 Begriffe der Organisation

- Instrumenteller Organisationsbegriff
- Institutioneller Organisationsbegriff

### 1.2 Basisaufgabe der Organisationsgestaltung (Differenzierung / Integration)

## 2 Organisatorische Differenzierung

---

### 2.1 Horizontale Differenzierung

- Funktionale Organisation (nach Tätigkeiten)
- Divisionale Organisation (nach Objekten)

### 2.2 Vertikale Differenzierung

- Hierarchieebenen
- Stab und Linie

### 2.3 Negative Auswirkungen der Differenzierung

## 3 Organisatorische Integration

---

### 3.1 Vertikale Integration

- Abstimmung durch Hierarchie (Formen, Leitungsspanne und Leistungintensität, Probleme)
- Abstimmung durch Programme

### 3.2 Horizontale Integration

- Ausschüsse
- Abteilungsleiterkonferenzen
- Fayol'sche Brücke (Passarelle)
- Matrixorganisation (Funktionsweise und Herausforderungen, Vor- und Nachteile)
- Projektorganisation

### 3.3 Laterale Integration

- Multiple, überlappende Teamorganisation
- Interne Netzwerkorganisation

### 3.4 Nicht-organisatorische Integration

- Clan-Lösung
- Interner Markt

### 3.5 Differenzierungsabbau als Alternative

## 5 Organisatorischer Wandel

---

### 5.1 Wandel in der klassischen Organisationslehre

### 5.2 Quellen des Widerstands gegen Veränderungsmassnahmen

- Widerstände aus der Person
- Widerstände aus der Organisation
- Kritik am Konzept "Widerstand gegen Änderungen"

### 5.3 Gestaltung organisatorischen Wandels

- Beispiel: Lewins Experiment
- Wandelansatz nach Lewin
- Weiterentwicklung von Lewins Ansätzen
- Organisationsentwicklung (OE-Modelle)  
(Survey-Feedback-Ansätze, Konfrontationstreffen, Prozessber.)
- Erweitertes Phasenmodell des Wandels

## 4 Organisationskultur

---

### 4.1 Zentrale Merkmale von Kultur

### 4.2 Innerer Aufbau einer Organisationskultur

- Eisbergmodell
- Kulturrebenen und ihr Zusammenhang nach Schein (Basisannahmen, Normen und Standards, Symbolsystem)

### 4.3 Starke und schwache Kulturen

### 4.4 Subkulturen in der Organisation

# 1 Begriff und Aufgabe von Organisation

## 1.1 Begriffe der Organisation

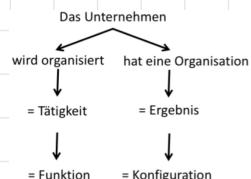
Organisation: Bedeutet die Existenz einer Ordnung, welche zielgerichtet arbeitsteilige Aufgaben und Tätigkeiten regelt.

Man unterscheidet zwischen zwei organisationsbegriffen:

- Organisation als Instrument
- Organisation als Institution

### Instrumenteller Organisationsbegriff

Organisation als Instrument oder Mittel zur Erreichung von Zielen Instrument der Unternehmensführung, das effiziente Arbeitsabläufe sicherstellen soll. Es gibt zwei Unterbegriffe:



- Funktional: Beschreibt die Tätigkeit des Organisierens

Organisation als Funktion der Unternehmensführung. Der "dispositive Faktor" (Führung/Management) hat das Ziel die optimale Kombination der Elementar faktoren (Arbeitsleistung, Betriebsmittel, Werkstoffe) zu gewährleisten.

Die Organisation wird als reines Umsetzungsinstrument verstanden, das für die tatsächliche Umsetzung der Planung sorgt.

- Konfigurativ: Bezieht sich auf das Ergebnis des Organisierens, also auf die Struktur einer Unternehmung

Organisation wird als eine auf Dauer ausgenichtete Strukturierung von Arbeitsprozessen bezeichnet. Das heißt als ein festes Gefüge (Konfiguration) innerhalb dessen die verschiedenen Prozesse des Unternehmens ablaufen.

### Institutioneller Organisationsbegriff

Organisation als Institution bzw. soziales System mit bestimmten Eigenschaften (z.B. Unternehmen, Spital, Uni, Schulen, Parteien). Im Fokus steht also das gesamte System (Institution) und nicht mehr nur Ziel und Aufgabe. Merkmale:

- Spezifische Zweckorientierung: Organisationen sind auf einen spezifischen Zweck hin ausgerichtet.

Zwecke können teilweise mit persönlichen Motiven übereinstimmen (Gehalt, Ansehen). IDR. verfolgt die Organisation sich teilweise widersprechende Ziele wie Liquidität + Rentabilität oder Flexibilität + Effizienz

- Geregelte Arbeitsteilung: Aufgaben werden unter den Organisationsmitgliedern nach rationalen Mustern aufgeteilt und verknüpft.

Muster finden sich in Regeln oder Stellenbeschreibungen und sind Ausdruck der Erwartungshaltung gegenüber den Mitgliedern. Einhaltung der Erwartungen wird formal z.B. durch Arbeitsvertrag abgesichert.

- Beständige Grenzen: Es gibt eine Grenze zwischen Innen- und Außenwelt, die aktiv gestaltet werden können und weitgehend stabil sind.

Grenze wird manchmal an neue Umweltverhältnisse angepasst (z.B. Fusion). Grenze definiert wer Organisationsmitglied ist und wer nicht.



Der institutionelle Organisationsbegriff betrachtet jegliches in der Praxis (empirisch) beobachtbare Verhalten (soziales Gebilde). Dies umfasst neben den offiziellen Regeln auch die "unsichtbaren Regeln" (informale Organisation)

### Informale Organisation

Vorherrschende Vorstellungsmuster sowie persönliche Netzwerke der Organisationsmitglieder sowie persönliche Netzwerke der Organisationsmitglieder. Es handelt sich also um unsichtbare Regeln ohne offiziellen Charakter

## 1.2 Basisaufgabe der Organisationsgestaltung

Hauptaufgabe der Organisation ist die Koordination von zu erledigenden Aufgaben.

Die Koordination setzt sich zusammen aus der Differenzierung und der Integration. Durch Differenzierung und Integration lässt sich eine komplexe Aufgabe, welche die Kapazitäten der einzelnen Personen übersteigt, durch eine Mehrzahl von Personen effizient bewältigen.

### Differenzierung (Arbeitsteilung)

Zerlegung der Aufgaben und Verteilung der Teilaufgaben und der zur Erfüllung notwendigen Sachmittel auf Personen.

### Integration (Arbeitsvereinigung)

Aus Differenzierung ergibt sich die Notwendigkeit zur Integration: Abstimmung der Aufgabenerfüllung zwischen den einzelnen Aufgabenträger.

### Dualproblem der Organisationsgestaltung



Hauptaufgabe ist gleichzeitig Hauptproblem: Auf der einen Seite erhöht sich durch eine starke Differenzierung die Integrationsproblematik, auf der anderen Seite führen intensive Integrationsbemühungen aber auch zu einer höheren Homogenität von Organisationsstrukturen und verringern dadurch tendenziell wieder die Differenzierung.

## 2 Organisatorische Differenzierung

Die Differenzierung kann horizontal als auch vertikal erfolgen:

### 2.1 Horizontale Differenzierung

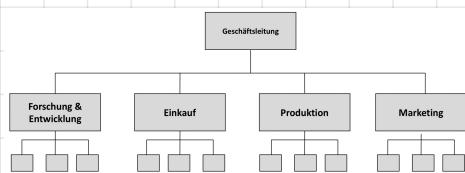
Als horizontale Differenzierung bezeichnet man die Aufteilung von Aufgaben im Rahmen der Leistungsherstellung.

Diese kann nach Verrichtungen (Funktionen) oder Objekten (Produkte, Regionen, Projekte, Prozesse) erfolgen. Man klassifiziert diese zwei Organisationsformen auf der zweiten Ebene der Hierarchie, da die Ausrichtung dieser Ebene die gesamte Organisation prägt.

**Die funktionale Organisation** Die zweite Hierarchieebene wird nach Verrichtungen (Einkauf, Produktion, Marketing) differenziert.

→ Arbeitsteilung nach Verrichtungen / Funktionen. Ähnliche Verrichtungen werden in Abteilungen zusammengetasst.

Am meisten gibt es die funktionale Organisation bei Unternehmen, die nur ein Produkt oder eine homogene Produktpalette haben.



- Vorteile:
- Spezialisierungsvorteile
  - Größnersparnisse
  - Kostenersparnisse
  - Synergieeffekte

- Nachteile:
- Abstimmungsschwierigkeiten (viele Schnittstellen)
  - Verringerte Flexibilität (erhöhte Kommunikation)
  - Verringerte Zurechenbarkeit
  - Überlastung der Führung
  - Zuordnungsprobleme der Aufgaben auf Funktionen

### Die divisionale Organisation

(auch Spartenorganisation, Geschäftsbereichsorganisation) Gliedert die zweite Ebene nach Objektgesichtspunkten (Produkte, Kunden, Gebiete).

Diese Einheiten werden Geschäftsbereiche, Sparten oder Divisionen genannt (oder auch strategische Geschäftsfelder srf)



**Profit Centers** Eigenständige Divisionen die weitgehend autonom und selbstverantwortlich arbeiten.

"Unternehmen im Unternehmen". Wichtig: innerhalb einer Division müssen erfolg wirksame Verrichtungen angesiedelt sein, so dass ein Gewinn entsteht der den Divisionen eindeutig zugerechnet werden kann.

**Konzern** Wenn Divisionen als rechtlich selbstständige Einheiten geführt werden. Zusammenschluss eines herrschenden oder mehreren abhängiger Unternehmen zu einer Einheit mit einheitlicher Leitung, wobei jede Unternehmung eine eigene Bilanz und ER hat.

**Holding** Unternehmen, das Beteiligungen an mehreren rechtlich selbstständigen Unternehmen hält. Tritt nicht am Markt auf (keine operative Tätigkeit)

- Vorteile:
- Spezifische Produkt-/Marktorientierung
  - Flexibilität + Schnelligkeit
  - Einfachere Leistungsbeurteilung
  - Ausbildung für Nachwuchsmanager
  - leichter Zukäufe + Desinvestitionen
  - Erhöhte Mitarbeitermotivation (Autonomie)
  - Entlastung Führung
  - mehr Transparenz

- Nachteile:
- Effizienzverluste durch Unteilbarkeiten
  - Potentielle Konkurrenz von Divisions-/Unternehmenszielen
  - Gegenläufigkeit zu Gesamtunternehmensstrategien
  - Potentieller Kannibalismus
  - Beschränkte Bildung von Kernkompetenzen
  - Viele Führungspositionen
  - Hoher administrativer Aufwand

## 2.2 Vertikale Differenzierung

Hierarchische Detaillierung der Entscheidungs- und Weisungsbefugnissen bzw. die Aufgabenteilung im Rahmen des Entscheidungsprozesses

### Differenzierung von Hierarchieebenen

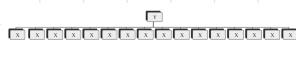


Abbildung 8: Beispiel für zwei Hierarchieebenen und eine Leitungsebene



Abbildung 9: Beispiel für vier Hierarchieebenen und drei Leitungsebenen

Gliederungstiefe: Anzahl an Ebenen

Leistungsspanne: Anzahl der Stellen, die einer Instanz direkt unterstellt sind

Leitungsebenen: Die Ebenen, die eine Weisungsbefugnis gegenüber niedrigeren Ebenen haben

Durchführungsebene: unterste Ebene

Bei grosser Gliederungstiefe wird der Informationsfluss häufiger unterbrochen

Je weniger Ebenen (kleinere Gliederungstiefe) desto grösser ist die Leistungsspanne, was zur Überlastung der Instanz führen kann.

### Differenzierung in Stab und Linie

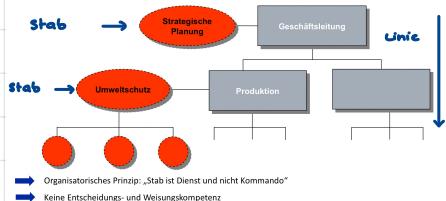
Stab - Linien - Organisationen ergänzen das Einliniensystem mit Leitungshilfstellen = Stabstellen

#### Aufgaben:

Stäbe beraten Instanzen fachlich und unterstützen sie bei der Entscheidungsfindung, besitzen selber aber keinerlei Entscheidungs- und Weisungskompetenzen. Sie sammeln Informationen, arbeiten Entscheidungsalternativen aus, bewerten und selektieren sie. Dadurch wird der Entscheidungsprozess in seiner Problemlösungskapazität erweitert, ohne das die Strukturen der Organisation verändert werden.

Personen: Stäbe sind vor allem durch Spezialisten und Wissenschaftler besetzt.

Typische Teilaufgaben: Planung, PR, Rechtsabteilung



- Vorteile:
- Nutzung von spezialwissen
  - Beratung der Linie
  - Entscheidungsvorbereitung
  - Entlastung der Instanzen

- Nachteile:
- Kommunikationsschwierigkeiten zwischen Stab und Linie wegen untersch. Erfahrungshorizonten
  - Statusbedrohung der Linie durch Innovatorrolle der Stäbe
  - Informationsmacht der Stäbe

### Massnahmen zur Harmonisierung

Bewerberauslese: Stabsmitglieder werden gezielt ausgesucht, damit sie den Anforderungen der praxisorientierten Beratungsfunktion gerecht werden

Job - Rotation - Verfahren: Distanz zwischen Stab und Linie wird dadurch verringert

Gemeinsame Projekte: Entscheidungsprobleme werden als gemeinsames Projekt ausgearbeitet mit Stab- und Linienmitarbeiter

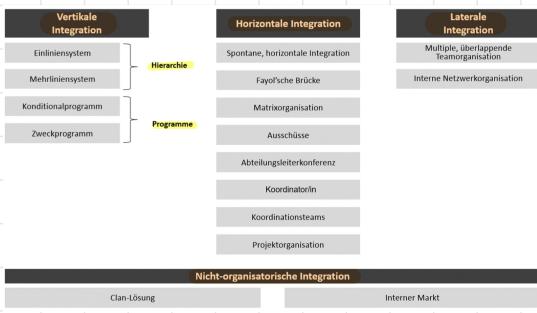
## 2.3 Negative Auswirkung der Differenzierung

- Orientierungsunterschiede: Unterschiedliche Wahrnehmung und Bewertung von Handlungsoptionen
- Kommunikationsverdünnung: Kommunikations- und Verständnisproblematik durch Ausdifferenzierung interner Kommunikation ("Spezialsprachen")
- Abbrüche: Aufbau von unsichtbaren Barrieren zwischen den Abteilungen aufgrund von unterschiedlichen Denk- und Verhaltensmustern

### 3 Organisatorische Integration

Die organisatorische Differenzierung / Arbeitsteilung erzeugt viel Komplexität, was zwangsläufig zu Abstimmungsproblemen führt

**organisatorische Integration:** Abstimmung der verschiedenen Teilaufgaben zu einer geschlossenen Leistungseinheit



Die Integration ist umso schwieriger, je weiter und tiefer die Teilung der Aufgaben geht.  
mehr Differenzierung → schwierigere Integration

Zur Lösung der Integrationsproblematik stehen die links stehenden Ansätze zur Verfügung.  
Diese schließen sich nicht gegenseitig aus, sondern ergänzen sich

#### 3.1 Vertikale Integration

##### Abstimmung durch Hierarchie

Hierarchie ist das klassische Integrations- und Kontrollinstrument. Es entsteht ein gestaffeltes System von Über- und Unterordnung.

**Instanz** ist die übergeordnete Stelle die gegenüber ihrer untergeordneten Stellen über Weisungsbefugnis verfügt  
(auch als Instrument zur Kontrolllösung)

##### Lösungsprozedur bei Abstimmungsschwierigkeiten



Das Abstimmungsproblem wird von untergeordneten Abteilungen / Mitarbeitern solange nach oben weitergereicht, bis eine Instanz gefunden ist, die die zu koordinierenden Mitarbeiter / Bereiche gemeinsam umspannt und die Kompetenzen hat, die Problematik durch Anweisungen zu lösen.

Das **Koordinationsprinzip** ist die persönliche Anweisung durch Vorgesetzte.

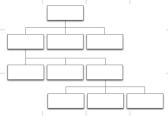
Annahme: mit steigender Höhe nimmt die fachliche Kompetenz zu und die Schwierigkeiten verstanden + gelöst werden können

##### Formen der hierarchischen Integration

**Einlinienorganisation:** Ist transitorisch geordnet und gewährt somit ein lückenloses Zuständigkeitsystem für Abstimmungsprobleme.

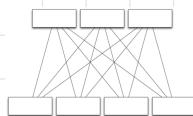
Jeder Mitarbeiter hat nur einen direkten Vorgesetzten (*one man, one boss*)

→ Einheit der Auftragerteilung (alle Stellen innerhalb des Gesamtgefüges sind eindeutig erklärt)



**Mehrlinienorganisation:** Jeder Mitarbeiter kann mehrere direkte Vorgesetzte haben. Diese Vorgesetzten sind jedoch spezialisiert auf besondere Abstimmungsprobleme

→ Spezialisierung der Leitung



##### Leitungsspanne und Leistungskapazität

**Leitungsspanne / Kontrollspanne:** Anzahl der Mitarbeitenden, die einer Instanz direkt unterstellt sind

**Steile, flache Hierarchien:** Die Einteilung in flach und steil ergibt sich aus der Anzahl der Leitungsebenen und der Anzahl Mitarbeiter.

**Steile Hierarchien:** Verursachen höhere Führungskosten, da mehr höhere Instanzen notwendig sind

**Flache Hierarchien:** haben grösere Flexibilität und Kommunikationsdichte und sind weniger kostenintensiv (Kommunikation schneller + Störungen)

**Leistungskapazität:** Verhältnis von leitenden/unterstützenden Stellen zu ausführenden (produktiven) Stellen

$$Li = \frac{\sum \text{leitende und unterstützende Stellen}}{\sum \text{ausführende Stellen}}$$

Mit wachsender Größe einer Organisation nimmt die Leistungskapazität und somit auch die Zahl der Instanzen zwangsläufig überproportional zu → führt zu "Wasserkopf".

Wasserung ist gegenüber den produktiven Stellen unnatürlich gross

ABER: Ein kausaler Zusammenhang zwischen Leistungskapazität und Unternehmensgröße gibt es nicht!

## Probleme der hierarchischen Abstimmung

- Überlastung der Leitung
- Zeitverlust
- Informationsverzerrung
- Störanfälligkeit
- Ineffizienz
- sinkende Akzeptanz der Hierarchie
- Kompetenzverlust
- Personalkosten

## Abstimmung durch Programme

Programme benötigen keine Weisung durch Vorgesetzte

**Programme** verbindlich festgelegte und autorisierte Verfahrensrichtlinien, die das reibungslose Verknüpfen unterschiedlicher spezieller Teilaufgaben und Tätigkeiten sicherstellen sollen. Diese Verknüpfung erfolgt automatisch, ohne dass eine Instanz eingeschaltet werden muss. Dadurch kann die Anzahl der Anweisungen reduziert werden.

Wiederholte Abstimmungsprobleme werden bereits im Voraus gelöst. Kann jedoch nur dort eingesetzt werden, wo Probleme antizipierbar sind.

**Beispiele:** Genehmigungen von Investitionen, Auftragsprüfungen, Urlaubsplanung

- **Konditionalprogramm:** Ist die Antwort auf das wiederholte Auftreten von gleichen oder ähnlichen Situationen, denen standardisierte Reaktionen folgen. Bei Eintreten eines Ereignisses geben sie die Entscheidungsregeln zur Lösung vor: "Wenn A eintritt, dann tue B". Aufgrund der Ereignis-orientierung, sind sie am Input ausgerichtet.

Vorteil: entlasten die Instanzen, Integrationspotential erhöht sich

Nachteil: setzt die Vorhersehbarkeit der Ereignisse und eine spezifisch definierte Problemstruktur voraus

→ verringert die Handlungsfähigkeit in unvorhergesehenen Situationen

- **Zweckprogramm:** sind am Ergebnis (Output) orientiert. Werden für die Lösung von Problemen verwendet, deren Lösung noch unbekannt ist → "Handle so, dass der vorgegebene Zweck erfüllt ist"

Im Gegensatz zum Konditionalprogramm ist der Zeitpunkt der Zweckerfüllung von Bedeutung

Management by Objectives: Führung durch Zielvereinbarung → Integration wird ausschließlich durch Zweckprogramme vorgenommen

Vorteil: Hierarchientlastend

## 3.2 Horizontale Integration

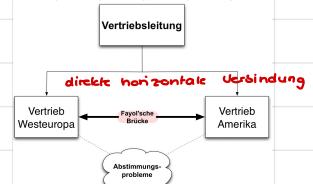
Ergänzt die vertikale Organisation, ist aber oft nicht direkt zu erkennen und auch nicht aus Organigrammen abzulesen.

Die Abstimmung der Aktivitäten findet direkt und nach eigenem Ermessen statt. Sie kann auch als Form der **Selbstbestimmung** betrachtet werden. Die Unterscheidung zwischen horizontal und vertikal ist fließend und nicht zwingend erkennbar.

Die informale Selbstabstimmung über persönliche Kontakte von der Linie ist häufig nicht erwünscht, da dies die Autorität der Hierarchie in Frage stellt.

## Formelle Integrationsinstrumente

- **Ausschüsse:** Arbeitsgruppen, die problembezogen und zeitlich begrenzt mit dem Ziel eingesetzt werden, eine Lösung für ein Abstimmungsproblem zu finden. Sie setzen sich aus Organisationsmitgliedern der versch. betroffenen Abteilungen zusammen
- **Abteilungsleiterkonferenzen:** Permanente Einrichtungen mit einer eher unspezifischen Ausgabe. Unvorhergesehene Abstimmungsprobleme und Konflikte sollen frühzeitig erkannt und gelöst werden
- **Fayol'sche Brücke (Passarelle):** Verbindet hierarchisch nicht direkt unterstellte Stellen, indem Informationen seitlich unter Duldung der Vorgesetzten ausgetauscht werden. Dadurch werden rasche Abstimmungen auf direktem Wege möglich  
↓ Abstimmungsprobleme bei einzelnen Schnittstellen
- **Koordinator:** Eine einzelne Person, die für eine kontinuierliche Abstimmung zwischen leistungsverwandten Abteilungen sorgt und im Falle eines Konfliktes nach einer Lösungsmöglichkeit sucht



**Koordinationsteams:** Werden bei komplexeren Abstimmungsproblemen im Rahmen größerer Projekte zum Einsatz. Sie setzen sich aus Mitgliedern versch. Abteilungen zusammen. Sonderaufgabe neben dem Tagesgeschäft → zeitlich begrenzt

- Matrixorganisation:** Antwort auf zunehmend spezifische Sichtweisen einzelner Organisationseinheiten, welche sich aufgrund wachsender Unternehmensgrösse und Internationalisierung entwickelt haben. Grundlegende Idee: Das stärkere Zusammenwirken einzelner Einheiten (insbesondere funktionale- und objektorientierte). Sie stellt zwei Autoritätslinien mit unterschiedlichen Ausrichtungen aber gleichen Kompetenzen gegenüber.

Funktionsweise: Die Vertriebsorganisation wird um eine objektorientierte Dimension (Produkte, Regionen, Kundengruppen, interner Service) erweitert. Die Leiter der Funktionsabteilungen sind für die effiziente Abwicklung der Aufgaben ihrer Spezialbereiche und für die vertikale Integration innerhalb ihrer Funktionen verantwortlich.

Die Produktmanager kümmern sich um die horizontale Integration. Sie verantworten den objektorientierten Prozess über die Funktionen hinweg bis zum Endprodukt!

Herausforderungen: Geschäftsführung:

- Führungsverantwortung für zwei Linien
- Permanentes Ausbalancieren der Macht
- Pflegen einer produktiven Diskussionenkultur

Matrix-Manager:

- Unterschiedliche Sichtweisen
- Nur beschränkte Weisungsbefugnis
- Gemeinsames Management der Entscheidungsprozesse

Doppelberichtender Manager:

- Berichten an zwei Vorgesetzte
- Loyalitäts- und Identifikationskonflikte
- Auftretende Widersprüche müssen sichtbar gemacht werden

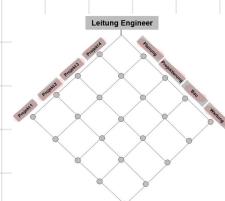
- Vorteile:
- Erweiterung der Perspektive
  - Integrationsleitung
  - Flexibilität
  - Optimierung des Gesamtsystems
  - Innovationsförderung

Nachteile:

- Intransparenz
- Verzögerung von Entscheidungen
- Hohe Koordinationskosten
- Persönliche Belastung durch hohe Konfliktdichte
- Bürokratisierung

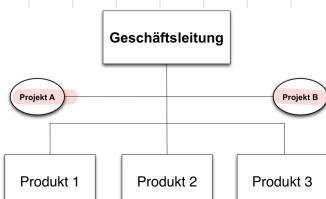
**Projektorganisation:** Ein Projekt ist ein einmaliges Vorhaben mit definiertem Beginn und Abschluss. Meistens sind sie relativ neuartig in ihrem Vorhaben (→ Unsicherheit). Oft überschreiten sie die Grenzen von festgelegten Bereichen und sind von der Kooperation und von der gemeinsamen Nutzung von Bereichen / Ressourcen abhängig.

→ Matrix-Projektorganisation:

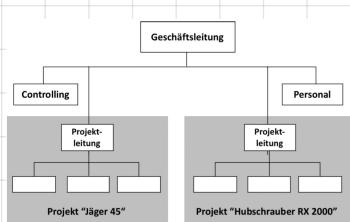


→ Stabs-Projektorganisation:

Abgeschwächte Form. Projekt wird durch Stabsstelle geleitet



→ Reine Projektorganisation:



Zur Integration von Projekten wird die Projektorganisation gewählt (primäre Form)

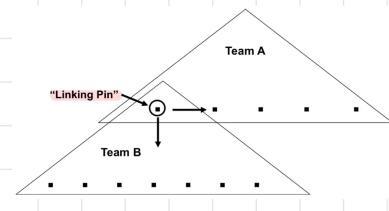
### 3.3 Laterale Integration

Laterale Integration bezieht sich auf Integrationsformen, die Organisationseinheiten vertikal als auch horizontal überlagern.

#### Multiple, überlappende Teamorganisation (Gruppenüberlappungen)

Grundidee: klassische Hierarchie wird in ein System von verschiedenen Teams eingebettet, so dass Integrationsdefizite ausgeglichen werden können. Ein Mitglied eines Teams ist auch in einem anderen Team tätig → Linking Pin

Die sich überlappenden Teams können entlang der Hierarchie gebildet werden, so dass sie entweder mehrere Einheiten einer (horizontal) oder mehreren (vertikal) Hierarchieebenen umfassen. Sie können aber auch quer über die Hierarchie verlaufen (lateral)

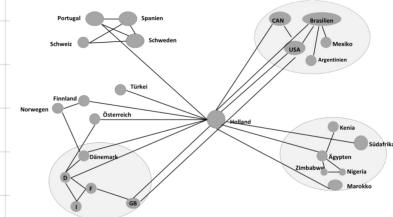


#### Interne Netzwerkorganisation

Innerhalb einer Organisation werden spezialisierte Expertenteams oder Kompetenzzentren aufgebaut.

Entscheidungen werden nach dem Expertenprinzip getroffen: Der mit dem größten Wissen im Bezug auf die Problemstellung entscheidet.

Der Erfolg dieser Organisationsform hängt mit der Kooperationsfähigkeit - und Willigkeit der Mitarbeiter zusammen.



Resourcenpool-Organisation: spezielle Art der internen Netzwerkorganisation und insbesondere bei Beratungsfirmen etabliert.

Es werden Pools mit Spezialisten (= Ressourcenpools) für einzelne Bereiche der Beratung (Branchen, Funktionen, Regionen) gebildet. Aus diesen Pools werden für die Beratungsprojekte interdisziplinäre Teams gebildet. Die Zusammensetzung hängt von der Aufgabenstellung und Verfügbarkeit der Personen in den Pools ab.

### 3.4 Nicht-organisatorische Integration

Dilemma: Die bisher vorgestellten Formen von Integration sichern zwar die Integration der differenzierten Leistungsprozesse, tragen aber ungewollt zu einer erneuten Steigerung der Komplexität bei.

Folgende Lösungen wirken gegen das Dilemma:

Clan Lösung: Gemeinsame Normen- und Wertesysteme bilden eine Organisationskultur. Diese bietet Muster an, die das Handeln der Mitglieder soweit bestimmen, dass weniger formale Regelungen notwendig sind.

Anstelle von "Regelgehorsamkeit" tritt eine Art "organische Solidarität"

Elemente: Gemeinsame Werte + Normen, Vertrauen, Traditionelle Praktiken (Beispiele: Nokia, Google)

Interner Markt: zwischen selbstständigen Subsystemen herrscht ein Markt. Abstimmungs- und Leistungsinterdependenzen werden durch Preise gelöst. Problem: Der Markt, aus dem die Preise hervorgehen, ist künstlich konstruiert.

### 3.5 Differenzierungsabbau als Alternative

"Business Reengineering": Die Differenzierung soll abgebaut werden

Zuerst werden die Schnittstellen identifiziert, um diese gezielt zu beseitigen

Der Idealfall ist eine Organisation ohne Schnittstellen, also auch ohne Abstimmungsbedarf zu gestalten

Der ideale Differenzierungsabbau kulminiert schließlich in der Prozessorganisation, in welcher Spezialfunktionen in einem Prozess zusammengefasst sind. Die Verantwortung für den gesamten Prozess wird einem Prozessteam übergeben (handelt nach eigenem Ermessen und kontrolliert sich selbst)

# 4 Organisationskultur

Organisationskultur: kollektive Vorstellungs- und Orientierungsmuster, die sich im Laufe der Zeit entwickeln und das Handeln der Organisationsmitglieder nach innen und aussen nachhaltig prägen

## 4.1 Zentrale Merkmale von Kultur

Konzeptionell: Kulturen betreffen die Kognitionen der Mitglieder; es geht um Annahmen (Sichtweisen etc.) über die Organisation und die Welt. Sinn und Orientierung werden mit der Organisationskultur an die Mitglieder vermittelt, indem die Kulturmuster vorgegeben werden.

Implizit: Kulturen sind i.d.R. unbewusst und unreflektiert (Vorstellungs- und Orientierungsmuster werden als selbstverständlich angesehen + eingelegt)

Kollektiv: Kulturen sind kollektiv → gemeinsame Orientierungsmuster

Emotional: Kulturen sind mit starken Emotionen verbunden (Was wird gehasst, was wird geliebt)

Historisch: Kultur ist das Ergebnis eines historischen Lernprozesses → sie sind historisch gewachsen

Interaktiv erworben: Kulturen werden durch Interaktion mit anderen Mitgliedern in einem unbewussten Sozialisationsprozess erworben

## 4.2 Innerer Aufbau einer Organisationskultur

### Das Eisbergmodell der Kultur

Es besagt, dass ähnlich einem Eisberg 90% der Unternehmenskultur von unsichtbaren und teils unbewussten Faktoren geprägt wird

Beispiele: Maxime, Richtlinien, Verbote, implizite Regeln, Annahmen über Zeit, Menschen, Umwelt, Handeln

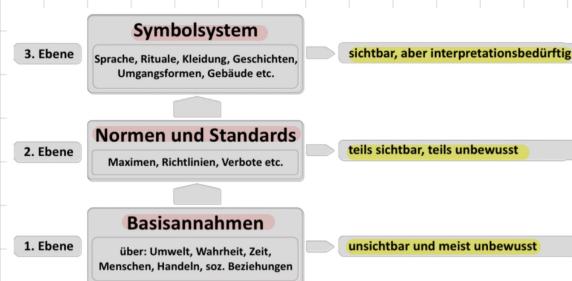
Die sichtbaren 10% sind zudem interpretationsbedürftig

Beispiele: Sprache, Rituale, Kleidung, Gebäude, Büraausstattung

### Die Kulturebenen nach Schein

Die Unternehmenskultur betrifft die Kognition der Mitglieder, es geht um Annahmen über die Organisation und die Umwelt

Um die Unternehmenskultur eines Unternehmens zu erforschen, erforsche ich Sprache, Geschichten, Mythen, Architektur, Umgangsformen und Riten mithilfe von Interviews und teilhabender Beobachtung



### Basisannahmen

- Über Umwelt: Verhältnis der Organisation zur Umwelt
- Über Wahrheit: Beantworten Fragen, wie mit einer Entscheidungsfindung unter moralischen Fragestellungen Unsicherheit umgegangen werden soll
- Über die Zeit: Regeln den geltenden Zeitbegriff einer Organisation (Was ist zu früh, was ist zu spät)
- Über die Natur des Menschen: Grundannahmen über allg. menschliche Wesenszüge
- Über Menschliches Handeln: Über ihre Aktivitäten und Arbeit
- Über Interaktion: Regeln die interne Ordnung der Organisation (Alter, Herkunft, Geschlecht, Beruf, Wettbewerb, Erfahrung)

Eigenschaften:

- Sie entstehen grösstenteils unbewusst und ungeplant
- Sie stellen keine Normen dar, sondern repräsentieren die grundlegenden Einstellungen einer Organisation
- Sie sind nicht unabhängig voneinander zu betrachten, denn sie gehen zum Teil ineinander über oder bedingen sich gegenseitig
- Alle Basisannahmen zusammen konstruieren das Weltbild einer Organisation

## Normen und Standards

Sind die informellen Regeln für das Verhalten in der Organisation. Zusammen mit den Basisannahmen begründen sie die grundlegende Ausrichtung des organisatorischen Handelns.

### Beispiele für informelle Regeln:

- "kritisiere Kollegen niemals öffentlich"
- "Jeder bekommt eine zweite Chance"
- "Wenn du mich unterstützt, unterstütze ich dich"
- "Gib nicht alles, behalte eine Leistungsvorrat zurück"
- "Keine Privatkontakte mit dem Chef"
- "Gib keine Informationen nach draussen"

## Symbolsystem

Sichtbarster Teil der Organisationskultur: sichtbare Zeichen wie Logo, Unternehmensfarben, Dresscode, Umgangsformen, usw.

Sie repräsentieren die unbewussten Annahmen, Muster und Wertvorstellungen. Durch ihre Präsenz bleiben Basisannahmen, Normen und Standards lebendig.

Wichtigste Elemente der Symbolebene:

- Zeichen: Art und Weise der Begrüßung, Aufnahme von Außenstehenden, Firmenzeichen (Logo), spezifische Kleidung, Sprachformen (Jargon)
- Riten und Rituale: Aufnahmerituale, Abschiedsrituale, Konfliktlösungs- oder Integrationsrituale, Übergangsrituale (Beförderung, Projektübergabe)
- Geschichten und Legenden: Zum Verständnis einer Organisationskultur von besonderer grosser Bedeutung, da sie Hinweise auf die zugrundeliegenden Wertesysteme liefern (Firmengründung, Ausflüge, Betriebsfeiern)

## 4.3 Starke und schwache Kulturen

Starke Kulturen beeinflussen das organisatorische Handeln in einem höheren Massse und werden manchmal sogar als treibende Kraft für besondere Organisationsleistungen angesehen.

### Kriterien zur Beurteilung der Stärke einer Unternehmenskultur:

Prägnanz: Klarheit und Reichweite der Kultur

Verbreitungsgrad: Grad der Geltltheit der Kultur unter den Mitgliedern (Homogenität). Heterogenität ist ein Zeichen für eine schwache Kultur.

Verankerungstiefe: Grad der Internalisierung der Kultur (inwiefern die kulturellen Muster zum selbstverständlichen Bestandteil des Handelns geworden sind). Persistenz: ob Stabilität der Kultur über längeren Zeitraum erhalten bleibt

Je stärker die jeweilige Ausprägung, desto stärker die Kultur. Der Kulturinhalt spielt dabei keine Rolle

Effekte (starker) Organisationskulturen:

### Positive Effekte

- Orientierungshilfe (gemeinsame Basis)
- Motivation und Teamgeist (kollektive Identität, Einsatzbereit)
- Einfachere Kommunikation (einfachere Abstimmungsprozesse)
- Raschere Entscheidungsfindung (gemeinsame Sprache + Praktiken)
- Stabilität (reduzierte Angst, mehr Geborgenheit + Selbstvertrauen)
- zügigere Implementierung
- Geringerer formaler Kontrollaufwand

### Negative Effekte

- Tendenz zur Abschliessung und Fixierung auf traditionelle Erfolgsmuster
- Abwertung neuer Orientierungen / Wandelbarrieren (vermindert Anpassungsfähigkeit)
- Kulturdunklen (Gegensätzliche Meinungen, Kritik werden zurückgestellt)

## 4.4 Subkulturen in der Organisation

Die Zugehörigkeit zu verschiedenen Subkulturen führt zu Loyalitätskonflikten

Subkulturen: Eigene Vorstellungs- und Orientierungsmuster, die sich von der Hauptkultur differenzieren.

Folgende Punkte fördern die Bildung von Subkulturen:

- Organisationsstrukturen (Art Abteilungsbildung, Zahl Hierarchieebenen, Stab und Linie, Arbeitsprozesse)
- Aufgaben und professioneller Hintergrund (verschiedene Arten von Aufgaben und die damit verbundenen Qualifikationen)
- Gemeinsame Erfahrungen (Erlebnisse wie Krisen, Gründung → bildet "Ereignismannschaften")
- Demografische Merkmale (Alter, Geschlecht, Staatsangehörigkeit)

Verhältnisse zwischen Haupt- und Subkultur:

→ Verstärkende Subkultur: von der Hauptkultur durchdrungen, unterstützen ihre Einhaltung, zeigen modellhaft kulturkonformes Verhalten (Vorstandsstäben, Lehrwerkstätten)

→ Neutral Subkultur: bilden ihr eigenes Orientierungssystem, ist aber der Hauptkultur angepasst (Rechts- oder IT-Abteilung)

→ Gegenkulturen: richten sich gegen die Hauptkultur (häufig infolge Unternehmensübernahmen)

# 5 Organisatorischer Wandel

Nichts hat auf Dauer Bestand und Organisationen agieren innerhalb von dynamischen Umwelten, an welche sie sich immer anpassen müssen.

## 5.1 Wandel in der klassischen Organisationslehre

Exakte Planung führte zu Verschärfung und Verschiebung der Probleme

organisatorische Veränderung wurde als planerisches Problem verstanden und die Umsetzung wurde vernachlässigt. Wandelprozesse zogen sich aber länger als geplant, Mitglieder wehrten sich gegen die neuen Lösungen, unvorhergesehene Probleme tauchten auf.

**Erkenntnis:** Umsetzung von Wandelinitiativen hängt im Wesentlichen von der Akzeptanz der betroffenen Mitglieder ab. Somit ist das **Change Management** (lautende Anpassung von Unternehmensstrategien und -strukturen an veränderte Rahmenbedingungen) in den Mittelpunkt der Organisations- und Managementlehre gerückt.

## 5.2 Quellen des Widerstands gegen Veränderungsmassnahmen

**Widerstände aus der Person** (Individuum) → Emotionale Sperrte der Mitglieder gegen Änderungen

- **Persistenz-These:** eingeschliffene Gewohnheiten will man beibehalten
- **Vorrang von Ersterfahrungen:** Neue Erfahrungen werden zuerst mit Ersterfahrungen verglichen. Sind sie zu anders, werden spätere Erfahrungen eher abgelehnt
- **kognitive Strukturen (Vororientierungen):** "bias", von ihnen hängen Wahrnehmung und Prioritäten ab
- **Frustrations-Regressionseffekt:** eingeübte Verfahrensweisen bringen nicht mehr den gleichen Erfolg (Frustration). Man klammert sich an die alten Strukturen (Regression)

### Widerstände aus der Organisation

- **Unternehmenskultur:** Vorstellungs- und Orientierungsmuster sind nur beschränkt veränderbar
- **Nebenwirkungen:** z.B. bestehende Privilegien werden tangiert
- **Not-Invented-here-Syndrom:** Änderungen werden aus dem simplen Grund abgelehnt, da sie nicht von der Organisation selber stammen
- **Threat-Rigidity-Effekt:** Veränderungen werden bekämpft, wenn sie als Bedrohung angesehen werden
- **Strukturelle Trägkeit (Systemträchtigkeit):** Tendenz bewährte Strukturen zu stabilisieren, braucht viel Energie. Deshalb werden diese nicht ohne Weiteres aufgegeben
- **Pfadabhängigkeit:** Besondere Form der Systemträchtigkeit. Einzelne Teile der Organisation sind so verflochten, dass es unmöglich ist sie separat zu verändern. Ansonsten würden sie nicht mehr in den Rest der Organisation hineinpassen.

### Kritik am Konzept "Widerstand gegen Ärger"

Das Konzept wird in der Wissenschaft kritisch diskutiert, weil es als beliebige Entschuldigung für Managementfehler herangezogen wird, indem es die Verantwortung auf die Beschäftigten überträgt. Die Möglichkeit, dass der Widerstand moralisch gerechtfertigt oder auch sinnvoll sein kann, wird von vornherein vernachlässigt.

## 5.3 Gestaltung Organisatorischen Wandels

### Lewins Experiment

Lehren, welche aus dem Widerstandsexperiment von Kurt Lewin gezogen wurden:

Der **Widerstand ist geringer wenn**

- ... die Idee von innen kommt
- ... die Veränderung positive Wirkungen mit sich bringt
- ... ein Einverständnis über Probleme herrscht
- ... die Veränderungen gemeinsam beschlossen wurden
- ... Verständnis und Diskussion mit den "Gegnern" stattfinden

Diese Lehren dienten als Grundlage für die Erforschung von organisatorischen Veränderungsprozessen. Die wichtigsten Forschungserkenntnisse folgen nun.

## Wandelansatz nach Lewin

### Goldene Regeln des Wandels:

- Aktive Teilnahme am Veränderungsprozess: Frühzeitige Information über den anstehenden Wandel und Partizipation an den Veränderungsentscheidungen
- Gruppe als Wandelmedium: Wandelprozesse in Gruppen sind weniger beeinträchtigend und werden schneller vollzogen
- Kooperation unter den Beteiligten
- Wandelprozesse vollziehen sich zyklisch: Auflösungsphase, in der die Bereitschaft zum Wandel erzeugt wird und einer Beruhigungsphase, die den vollzogenen Wandel stabilisiert und nicht zum Ausgangspunkt zurückgekehrt

### Lewin'sche Triade zyklischer Charakter eines Wandelprozesses



① Auftauphase: Der ehemalige Gleichgewichtszustand wird aufgegeben, alte Gewohnheiten in Frage gestellt und neue Ideen diskutiert → so das Bereitschaft zur Veränderung entstehen kann

② Veränderungsphase: Strukturen werden verändert, Neue Muster werden entwickelt

③ Stabilisierungsphase: Es wird erneut ein Gleichgewichtszustand hergestellt

Darüber hinaus kann die Veränderungsbereitschaft gefördert werden, wenn ...

- ... Einverständnis über die Wandelnotwendigkeit hergestellt wurde
- ... das Veränderungskonzept selbst miterarbeitet wurde
- ... die Veränderung gemeinsam beschlossen wurde
- ... die Veränderung begreifbar gemacht wurde

## Weiterentwicklung von Lewins Ansätzen

Das offene Feedback für soziale Lernprozesse ist von grosser Bedeutung.

Lewin arbeitete bei seinem Experiment zur Überwindung rassistischer Vorurteile mit T-Groups ("Training Groups")

→ Zusammensetzung von führerlosen Gruppen, bei denen man versuchte über die Auflösung von Reflexionsprozessen der Gruppenmitglieder über ihr Verhalten eine Veränderung in ihren Einstellungen zu bewirken.

T-Groups waren zu Beginn bewusst unstrukturiert, um dann durch Verunsicherung stereotypische Verhaltensweisen zu provozieren.

Zentrales Element: offenes Feedback zwischen den Gruppenmitgliedern

## Feedback - Regeln

Der Widerstand ist tendenziell geringer wenn:

- Verhaltensweisen beschrieben und nicht Personen bewertet werden
- konkret auf eine Situation Bezug genommen und nicht verallgemeinert wird
- Auf etwas Bezug genommen wird, das der Betroffene verändern kann
- Negatives wie auch Positives hervorgehoben wird
- Genseitiges Verstehen sichergestellt wird

Auf Lewins Experimenten und aus diversen Weiterentwicklungen entstand die Organisationsentwicklung (OE) als eigenständige Disziplin, welche die Grundlage des Change Managements darstellt

## Organisationsentwicklung (OE - Modelle)

### Survey - Feedback - Ansatz (Bensis Lütkert)

Der **Kern** bildet eine partizipativ gestaltete Problemdiagnose, die als Aufbaumethode und Wandelmotivator in den Vordergrund rückt.

**Vorgehensweise:** Mit Hilfe von standardisierten Mitarbeiterbefragungen werden Daten erhaben, die den Führungskräften und Mitarbeitern helfen sollen, die vorhandenen Probleme zu erkennen. Dabei wird ein Idealbild und die Organisation verglichen.

**Ziel:** ist es, durch die Gegenüberstellung Veränderungsbereitschaft zu schaffen (unfreezing).

Während Gruppensitzungen erfahren die Mitarbeiter die Einschätzungen ihrer Kollegen. Dies soll die Differenzen verringern.

### Schritte des Datenrückkopplungsansatzes

1. **Entwicklung eines Fragebogens**
2. **Datenerhebung** · Befragung der Mitarbeiter
3. **Schulung** · Die Führungskräfte werden auf die Feedback-Phase und die Technik der nicht-direkten Moderation der Diskussionen vorbereitet
4. **Feedback:** Die erste Runde beginnt meist an der Spitze der Organisation. Dort wird sie noch von einem externen Berater durchgeführt. Danach werden die Diskussionen kaskadenförmig bis zur untersten Hierarchieebene fortgesetzt, geführt durch Führungskräfte. Ausgangspunkt der Diskussionen sind die Daten aus den Umfragen
5. **Planung der Veränderung:** In Diskussionsgruppen werden Aktionspläne erarbeitet und beschlossen. Alle Pläne zusammen werden zu einem Änderungsprogramm verdichtet
6. **Fortgesetztes Feedback:** Fortschritte werden in weiteren Datenerhebungs- und Rückkopplungsrunden erfasst und es werden weitere Veränderungsmaßnahmen angeregt

### Konfrontationstreffen (Richard Beckhard)

Eine Art verkürzte Form des Survey - Feedback Ansatzes.

Idee ist es, den gesamten Feedback-Prozess auf zwei halbe Arbeitstage zu komprimieren. Dieser Ansatz wird vor allem bei akuten Krisen und gleichzeitig starken Widerstandstendenzen angewandt.

#### Ablauf im Normalfall:

1. **Klimabildung:** Bei einem Treffen werden die Probleme und die Bedeutung des Treffens unter Leitung der Unternehmensführung besprochen
2. **Informationssammlung:** Einzelne Gruppen arbeiten Probleme heraus und entwickeln erste Lösungsvorschläge
3. **Informationstausch:** Gruppen kommen zusammen und präsentieren ihre Ergebnisse. Letztlich schlägt die Versammlungsleitung Kriterien zur Strukturierung der Probleme vor
4. **Prioritäten setzen und Aktionsplanung:** Es gibt erneut Gruppen, die jedoch durch Fachpersonen zusammengesetzt werden. Diese setzen für die kategorisierten Probleme Prioritäten und entwickeln erste Lösungsansätze
5. **Aktionsplanung für das Gesamtsystem:** Gruppen stellen im Plenum ihre Ergebnisse vor. Das obere Management leitet Umsetzungsmaßnahmen (Terminplanung, Projektgruppen) ein
6. **Treffen der Geschäftsleitung:** Das obere Management beschließt sofortmaßnahmen
7. **Fortschrittskontrollen:** Es werden kontinuierliche Feedback-Treffen veranstaltet (z.B. alle vier Wochen). Verabschiedete Maßnahmen werden bewertet und der bisherige Fortschritt wird kontrolliert

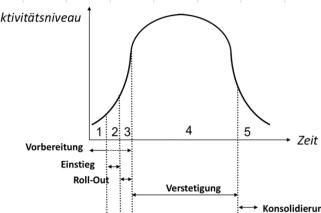
### Prozessberatung (Edgar H. Schein)

Die Prozessberatung vermeidet die gezielte Vorgabe von Gestaltungsmöglichkeiten und versteht sich mehr als eine Art Interventionstform die dem Klienten (also der Organisation) dabei helfen soll, Probleme wahrzunehmen, besser zu verstehen und Handlungen umzusetzen.

Es soll keine vorgefertigte Lösung vermittelt werden, sondern eine Hilfestellung zur eigenen Lösungsfindung gegeben werden.

Der Prozessberater konfrontiert die Organisation dabei mit neuen Perspektiven, beseitigt Kommunikationsblockaden und deckt Konflikte auf. Berater agieren als Systemtherapeuten. Prozessberatung beschränkt sich in den meisten Fällen auf das (Top-) Management → "coachings"

## Erweitertes Phasenmodell des Wandels



### ① Vorbereitung und Sensibilisierung

In dieser Phase wird die Organisation auf den Wandel vorbereitet. Dazu wird sie hinsichtlich der Anforderungen, Bedürfnisse und Möglichkeiten sensibilisiert, um so ein Bewusstsein für die Notwendigkeit entstehen zu lassen.

Folgende Massnahmen zieht die Phase vor:

- Frühzeitige Debatte initiiieren
- Verhalten aller Stakeholder einschätzen
- Grabkonzept für den Wandel entwickeln

Obwohl diese Phase eigenständig ist, ziehen sich ihre Massnahmen bis in die 2. oder 3. Phase hinein.

### ② Einstieg in das Change Management

Ziel: Zum einen soll die Aufmerksamkeit aller Beteiligten sichergestellt werden, zum anderen soll eine Handlungsbasis unter den Führungskräften geschaffen werden.

Massnahmen:

- Nutzen der betroffenen Stakeholder aufzeigen, um die Legitimation zu sichern
- Organisationsform für den Austausch festlegen (Kickoff-Treffen oder -Veranstaltung? Wie wird informiert?)
- Projekt kommunizieren und sichtbar machen (z.B. mit Plakaten, Broschüren, Ausstellungen)
- Projektorganisation für den Wandel einrichten (Wie wird das Projekt geleitet, aufgebaut, organisiert)

### ③ Roll-out

Durch den internen Widerstand gegen den Wandel fehlt es zunächst an Energie und Motivation, den Wandel wirklich umzusetzen.

In dieser Phase wird die nötige Energie aufgebaut und eine gemeinsame Orientierung geschaffen.

Massnahmen:

- Aktive Auseinandersetzung mit Widerständen
- Destabilisierung bestehender Routinen, Prozesse und Strukturen
- Werbung und Anreize für den Wandel gestalten (Anreizsysteme, Zielvereinbarungen)
- Führen und Lernen im Wandel initiieren (Wissenslücken durch neue Aufgaben / Verhaltensweisen verringern → mehr Sicherheit)
- Controlling des Wandels und Feedback-Loops
- Blick nach außen bewahren (Wettbewerb mit anderen Unternehmen darf nicht vernachlässigt werden)

### ④ Verstetigung

Während dieser Phase ist das Aktivitätsniveau am höchsten und sie dauert am längsten. Die Notwendigkeit zur Veränderung wird anerkannt und die neuen Denkmuster werden umgesetzt.

Massnahmen:

- Neue, zusätzliche Verantwortung benennen, um den Prozess weiterzutragen
- Zielvereinbarungen erneuern und Anreizsysteme schaffen
- Auszeichnungen für besonders gute Beispiele werden als Orientierungshilfen herangezogen

Diese Massnahmen dienen vor allem dazu, die aktivierte Energie nicht zu verlieren!

### ⑤ Konsolidierung

Ziel: Den Veränderungsprozess beenden, die neue Struktur festigen und sichern und gleichzeitig ins Alltagsgeschäft zurückfinden.

Massnahmen:

- Erfahrungen müssen systematisch aufbereitet werden und für organisatorisches Lernen nutzbar gemacht werden
- Die für den Prozess geschaffenen Strukturen müssen aufgelöst werden und die Wandelprojekte in den laufenden Prozess integriert werden
- Projektverantwortliche für den Wandelprozess müssen in die laufende Organisation integriert werden