



Liebe Studierende,

einen guten Start in den VU mit der ersten Einheit zur formalen Strukturgestaltung!

Die Übungen mit den Arbeitsaufträgen finden Sie in diesem Dokument und sind in den Kleingruppen zu bearbeiten.

Bei Fragen wenden Sie sich an das Diskussionsforum im TUWEL, da so auch andere Studierende von ihren Fragen profitieren können.

# 1. Grundlagen des Organisierens

Agenda



- Grundlagen des Organisierens
  - Der Organisationsbegriff
  - Substitutionsprinzip
- Organisatorische Differenzierung
  - Aufgabenverteilung und Arbeitsteilung
  - Organisationsstrukturen

Wir starten heute mit den Grundlagen des Organisierens, insbesondere den Definitionen von Organisation und dem Substitutionsprinzip. Im Anschluss wird es um organisatorische Differenzierung gehen, wir werden uns mit Aufgabenverteilung und Arbeitsteilung beschäftigen sowie klassische Organisationsstrukturen kennenlernen.

# 1. Grundlagen des Organisierens

Was ist "Organisation"?



Das Unternehmen:



... wird organisiert



... hat eine Organisation



... ist eine Organisation

## Woran denken Sie, wenn Sie den Begriff Organisation hören?

- Organisation als eine Tätigkeit, Arbeit, Aufgabe (Aktion): Organisieren ist die Entwicklung einer Ordnung der betrieblichen Tätigkeiten mit dem Ziel eine ökonomische Effizienz des Betriebs zu erreichen (oder im Fall einer nicht-gewinnorientierten Organisation: mit dem Zweck Menschen zu helfen/die Umwelt zu schützen etc.) → das Unternehmen wird organisiert
- Organisation als Unternehmensstruktur: Organisation ist das Resultat einer zielbewussten Tätigkeit → das Unternehmen hat eine Organisation
- Organisation als zielgerichtetes System (Regeln) → das Unternehmen ist eine Organisation

# 1. Grundlagen des Organisierens

## Der Organisationsbegriff



Für den Begriff „Organisation“ sind vielfältige Klassifizierungsversuche unternommen worden, wobei im Allgemeinen zwei Grundauffassungen unterschieden werden:

- **Instrumenteller Organisationsbegriff:** Organisation als **Instrument** oder Mittel, mit deren Hilfe die Ziele dieser Organisation erreicht werden sollen. Unter dem **funktionalen** Organisationsbegriff wird die Tätigkeit des Organisierens verstanden. Die Aufgabe des Organisierens ist eine der verschiedenen Funktionen der Unternehmensführung. Der **konfigurative** Organisationsbegriff bezeichnet das beabsichtigte Ergebnis des Organisierens. Organisation wird nach diesem Verständnis als dauerhafte Strukturierung von Arbeitsprozessen gekennzeichnet, die das Gefüge oder die organisatorische Konfiguration von Unternehmen ausmachen. Im Gegensatz zum **funktionalen** Organisationsbegriff liegt hier der Schwerpunkt also nicht auf der Tätigkeit des Organisierens, sondern auf der formalen Organisation (den Organigrammen) als beabsichtigtes Ergebnis organisatorischer Gestaltungshandlungen.
- **Institutioneller Organisationsbegriff:** Organisation als **Institution** mit bestimmten Eigenschaften. Das institutionelle Organisationsverständnis wählt einen umfassenderen Blickwinkel als das instrumentelle Organisationsverständnis: Es geht nicht nur um die formal geplante Organisation, sondern es wird das tatsächliche, in der Praxis (empirisch) beobachtbare Verhalten einbezogen. Dies schließt die informale Organisation mit ein, d.h. die „unsichtbaren Regeln“ ohne offiziellen Charakter. Diese können einerseits die Kommunikation erleichtern, Vertrauen herstellen und die Unzulänglichkeiten der formalen Organisation ausgleichen. In dieser LVA ist mit „Organisation“ dieser Organisationsbegriff gemeint.

## 1. Grundlagen des Organisierens

Beispiele: Welcher Organisationsbegriff ist gemeint?



- „Die Organisation des Betriebsausflugs wird vom Sekretariat übernommen“  
→ Instrumenteller Organisationsbegriff (funktionell)
- „Die Universität ist eine Organisation“  
→ Institutioneller Organisationsbegriff
- „Die Firma ist prozessorientiert organisiert“  
→ Instrumenteller Organisationsbegriff (konfigurativ)
- „Diese Organisation war wirklich eine Katastrophe“  
→ Instrumenteller oder institutioneller Organisationsbegriff

## 1. Grundlagen des Organisierens

Definition (institutioneller Organisationsbegriff)



Organisationen sind soziale Gebilde, die dauerhaft ein Ziel verfolgen und eine formale Struktur aufweisen, mit deren Hilfe Aktivitäten der Mitglieder auf das verfolgte Ziel ausgerichtet werden sollen (Kieser/Kubicek 1992).

### Zentrale Elemente der Organisation:

1. Spezifische Zweckorientierung
2. Geregelte Aufgaben und Verantwortlichkeiten
3. Relativ beständige Grenzen

Wir definieren Organisation als soziale Gebilde, die dauerhaft ein Ziel verfolgen und eine formale Struktur aufweisen, mit deren Hilfe Aktivitäten der Mitglieder auf das verfolgte Ziel ausgerichtet werden sollen. Ein soziales Gebilde muss verschiedene Merkmale haben, damit dies als Organisation bezeichnet werden kann:

**Soziales Gebilde:** Es geht um Menschen, also mehrere Personen, die gemeinsam etwas tun.

**Ziel verfolgen:** Sie tun nicht irgendetwas, sondern sie verfolgen ein Ziel. Dabei kann unterschieden werden in:

- Formale Ziele. a) Erfolgsziele: Umsatzvolumen, Marktanteil, Kostenstruktur, Wirtschaftlichkeit, Produktivität, Rentabilität, b) Finanzziele: Zahlungsfähigkeit, Liquidität, Gewinn
- Soziale Ziele: Gerechte Entlohnung, Arbeitsplatzsicherung, Mitbestimmung, Gewinnbeteiligung der Mitarbeiter\*innen
- Ökologische Ziele: Einhaltung der Umweltschutzgesetze, umweltfreundliche Produkte und Verfahren, Energieeffizienz

**Formale Struktur:** Es gibt Regelungen, die dazu dienen das Ziel zu erreichen = spezifische **Zweckorientierung**; wobei nicht jede Person ihr eigenes Ziel verfolgt

**Dauerhaftigkeit:** Die Organisation besteht über einen längeren Zeitraum.

Nochmal zusammengefasst: Eine Gruppe von Menschen ist an sich noch keine Organisation. Es müssen auch folgende Bedingungen erfüllt sein:

- 1) Es gibt eine spezifische **Zweckorientierung** der Organisation – das können auch **mehrere sich widersprechende Ziele** sein (z.B. Flexibilität und Effizienz).
- 2) Geregelte Arbeitsteilung: Eine Organisation besteht aus mehreren Personen, die sich an **gemeinsame Regeln** halten.
- 3) Beständige Grenzen: Die **Grenzen** einer Organisation werden durch ihre Mitglieder bewusst festgelegt.

# 1. Grundlagen des Organisierens

## Welche Ziele verfolgt eine Organisation?



| Antworten (Rangfolge)                          | $\bar{x}$ |
|--|-----------|
| 1. Kundenzufriedenheit                         | 6,12      |
| 2. Sicherung des Unternehmungsbestandes        | 6,08      |
| 3. Wettbewerbsfähigkeit                        | 6,00      |
| 4. Qualität des Angebots                       | 5,89      |
| 5. Langfristige Gewinnerzielung                | 5,80      |
| 6. Gewinnerzielung insgesamt                   | 5,74      |
| 7. Kosteneinsparungen                          | 5,73      |
| 8. Gesundes Liquiditätspolster                 | 5,64      |
| 8. Kundenloyalität                             | 5,64      |
| 10. Kapazitätsauslastung                       | 5,57      |
| 11. Rentabilität des Gesamtkapitals            | 5,56      |
| 12. Produktivitätssteigerungen                 | 5,54      |
| 12. Finanzielle Unabhängigkeit                 | 5,54      |
| 14. Mitarbeiterzufriedenheit                   | 5,42      |
| 15. Umsatz                                     | 5,24      |
| 16. Erhaltung und Schaffung von Arbeitsplätzen | 5,20      |
| 17. Wachstum der Unternehmung                  | 5,05      |
| 18. Marktanteil                                | 4,92      |
| 19. Umweltschutz                               | 4,87      |
| 20. Soziale Verantwortung                      | 4,86      |
| 21. Ansehen in der Öffentlichkeit              | 4,81      |
| 22. Kurzfristige Gewinnerzielung               | 4,48      |
| 23. Macht und Einfluss auf dem Markt           | 4,46      |
| 24. Verbraucherversorgung                      | 4,14      |

Beispiel: Studie zu Rangfolge von Unternehmenszielen

$\bar{x}$  = Arithmetisches Mittel  
Skala: 1 = gar keine, ... , 7 = überragende Bedeutung

Unternehmensziele und ihre Bedeutung in der Unternehmungspraxis (Raffée/Fritz 1990 S. 15)

Ziele von Organisationen können sehr divers sein und einen sehr unterschiedlichen Stellenwert haben. An dieser Stelle wird auf die große Spannweite an Organisationen verwiesen:

Neben Unternehmen, also gewinnorientierten Organisationen, gibt es auch **Non-Profit-Organisationen (NPO)**, wozu Wohltätigkeitsorganisationen, Berufsverbände, Gewerkschaften, religiöse oder künstlerische Einrichtungen oder Forschungsinstitute gehören.

Der Begriff Non-Profit-Organisation betont die Unterordnung bzw. zumindest die Gleichstellung des wirtschaftlichen Handelns unter die sozialen oder gemeinwesenbezogenen Zwecke. (Das bedeutet allerdings nicht, dass keine Gewinne erzielt werden dürfen, sondern dass die Gewinne nicht an Aktionäre ausgeschüttet werden, wie bei gewinnorientierten Unternehmen, sondern reinvestiert werden oder sozialen Zielsetzungen zu Gute kommen, vgl. Badelt et al. 1999).

Überlegen Sie für sich selbst: Fallen Ihnen konkrete Beispiele ein? Ein Beispiel: Auch die TU Wien als öffentliche/staatliche Institution ist eine Non-Profit-Organisation!

Anmerkung: In Abgrenzung zu staatlichen Organisationen, die ebenfalls nicht-gewinnorientiert sind, wird auch oft der Begriff Non-Governmental-Organisation (NGO) verwendet. Im Vergleich zum Begriff Non-Profit-Organisation steht weniger die Unterscheidung zwischen gewinnorientiert/nicht-gewinnorientiert im Vordergrund, sondern die Unabhängigkeit vom Staat (Beispiel: Amnesty International).

Christoph Badelt, Michael Meyer, und Ruth Simsa, *Handbuch der Nonprofit Organisation: Strukturen und Management* (Schäffer-Poeschel Verlag, 1999).

# 1. Grundlagen des Organisierens

Beispiel: Fußball-Fan-Bus



© 2017 ABC



Überlegen Sie für sich selbst: Ist ein Fan-Bus auf dem Weg zu einem Fußballspiel eine Organisation?

1. Mehrere Personen? Ja!
2. Beständige Grenzen? Ja, Unterscheidung zwischen Umwelt & Organisation möglich!
3. Spezifische Zweckorientierung der Organisation? Ja!
4. Dauerhaft? Nein!
5. Geregelte Arbeitsteilung: mehre Personen gemeinsam, die sich an gemeinsame Regeln halten? Nein!



**Stellen Sie sich folgende Situation vor:**

Sie betreiben erfolgreich ein Nachhilfeeinstitut für Technik-Studierende (Fokus Maschinenbau)!

Zunächst haben Sie – als Maschinenbaustudent – alleine mit vereinzelt Kursen begonnen und diese in einem Extrazimmer eines Cafés durchgeführt.

Nachdem die Nachfrage immer größer wurde, haben Sie Ihr Angebot ausgebaut und beschäftigen mittlerweile sogar einen Assistenten, der Sie bei der Administration unterstützt.

Zusätzlich haben Sie ca. 20-25 Kursleiter\*innen, die die Kurse durchführen. Die Kursleiter\*innen sind selbstständig beschäftigt und arbeiten unterschiedlich viele Wochenstunden für Sie.

Im Verlauf des Semesters wird immer wieder auf dieses Beispiel "Nachhilfeeinstitut" Bezug genommen, immer erkennbar am rot hinterlegten Kasten.

## 1. Grundlagen des Organisierens

### Formale Organisation



Formale Organisation ist ein Geflecht von **formalen Regelungen** zur Sicherstellung effizienter Arbeitsabläufe.

Einführung von Regelungen kann das Arbeitsverhalten in bestimmte Zielrichtung lenken und macht es vorhersehbar → Regelungen reduzieren Komplexität

#### Charakter der Regelungen:

1. **Generelle Regelung:** geeignet für Routine (wiederkehrende und vorhersehbare Aufgabenstellung)
2. **Fallweise Regelung:** geeignet für dynamische Aufgabenfelder

**Beispiel generelle Regel:** Teilnahme nur nach Anmeldung

**Beispiel fallweise Regel:** der Kurs Mechanik ist über Monate ausgebucht.

→ Raufsetzen der Höchstgrenze von 8 auf 10 Personen.

Wenn man von formalen organisatorischen Regeln und formaler Organisationsstruktur als Gesamtheit dieser Regeln spricht, meint man damit im Gegensatz zu informalen Regeln alle **offiziellen**, (d.h. von der Organisation autorisierten und aktiv gesetzten) sowie **unpersönlichen**, (d.h. unabhängig vom einzelnen Individuum) gültigen Regelungen innerhalb der Organisation, mit denen das Verhalten der Organisationsmitglieder auf die Erreichung der Organisationsziele ausgerichtet werden soll.

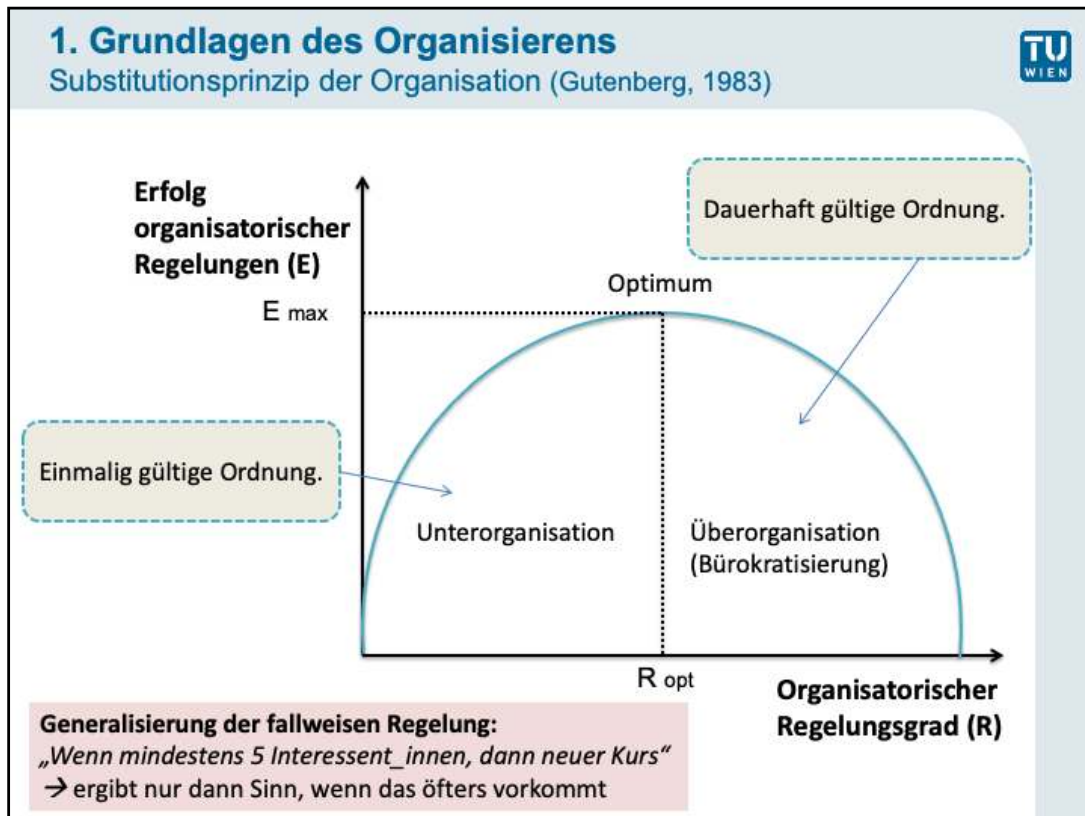
Dabei verfolgen Akteur\*innen individuelle Ziele. Um Komplexität zu reduzieren und um zu erwünschten Ergebnissen zu kommen brauchen wir Regelungen, wie z.B. Sanktionen. Daher ist einer der zentralen Punkte des Organisierens: Handlungssteuerung schafft Ordnung.

→ *Regelungen reduzieren die Komplexität der Umwelt und versetzen den\*die Entscheider\*in in eine vereinfachte „Entscheidungsumwelt“.* Sie grenzen die Handlungsmöglichkeiten ein und erlauben dadurch, innerhalb dieser Grenzen Entscheidungen zu fällen

Dementsprechend ist eine Organisation ein Geflecht von Regelungen, die genereller oder fallweiser Natur sein können.

**Generelle Regelung:** legt die Ordnung eines Aufgabenvollzugs auf Dauer fest.

**Fallweise Regelung:** nicht alles kann oder sollte generell geregelt werden; Regelungen für Einzelfälle/Ad-hoc Regelungen.



Gutenberg (1983) charakterisiert die Einrichtung von Organisationsregelungen als einen Substitutionsvorgang.

Die Grafik zeigt, dass man bestehende fallweise Regelungen solange durch generelle Regelungen ersetzen (=substituieren) sollte, bis der **Grenzertrag der Substitution gleich Null** ist. Ab diesem Punkt, wird jede weitere Substitution kontraproduktiv.

Durch eine **Unterorganisation** kann der Überblick über das Unternehmen verloren gehen, da es keine einheitlichen Entscheidungen gibt.

Eine **Überorganisation** hingegen kann dazu führen, dass das Unternehmen nicht mehr flexibel genug auf Neuerungen reagieren kann.

**Mittelweg** → Regelungen mit zeitlich befristetem Charakter, die eine vorläufig gültige Ordnung herstellen. (Allgemein gilt tendenziell: Weniger Regelung bei hoher Aufgabenvariabilität und eher mehr bei hoher Stabilität!)

## 2. Organisatorische Differenzierung

### Agenda



- Grundlage des Organisierens
  - Der Organisationsbegriff
  - Substitutionsprinzip
- Organisatorische Differenzierung
  - Aufgabenverteilung und Arbeitsteilung
  - Organisationsstrukturen

Organisatorische Strukturgestaltung wird durch Arbeitsteilung (Differenzierung) und Arbeitsvereinigung (Integration) bestimmt. In dieser Einheit fokussieren wir auf die Differenzierung. Mit Integration beschäftigen wir uns in der nächsten Einheit.

## 2. Organisatorische Differenzierung

### Arbeitsteilung (1)



- Arbeitsteilung als Grundlage organisatorischer Differenzierung
- Aufteilung von Verantwortung und Zuteilung von Arbeitsaufgaben

in Lehrveranstaltungen Kurse bewerben, Unterlagen produzieren, Kurse abhalten, Lohnverrechnung und Buchhaltung durchführen, Lehrende rekrutieren etc.

- Vorteile der Arbeitsteilung:
  - Höher Produktivität
  - Zeitersparnis
  - Technischer Fortschritt



Arbeitsteilung oder Differenzierung bedeutet, dass der Gesamtaufgabenkomplex in einer Organisation durch Arbeitsteilung in Teilaufgaben zerlegt wird. Die Teilaufgaben werden verschiedenen Entscheidungsträger\*innen zugeteilt. Diese bearbeiten bestimmte Problemausschnitte der Gesamtaufgabe selbständig. Dadurch wird eine Zuordnung von Verantwortlichkeiten möglich.

#### **Vorteile** der Arbeitsteilung:

-Je häufiger man eine Tätigkeit wiederholt, desto geringer wird der Zeitaufwand. So steigt wiederum die Produktivität der Arbeit.

-Durch den Einsatz von Maschinen kann die Arbeit ebenfalls erleichtert und zeitlich verkürzt werden.

-Durch Arbeitsteilung kann zudem eine Spezialisierung erreicht werden. Die Anlernzeit von Arbeitskräften wird ebenfalls kürzer.

## Übung 1a: Reflexionsfrage

- Reflexionsfrage:  
Was könnten negative  
Folgen von  
Arbeitsteilung sein?

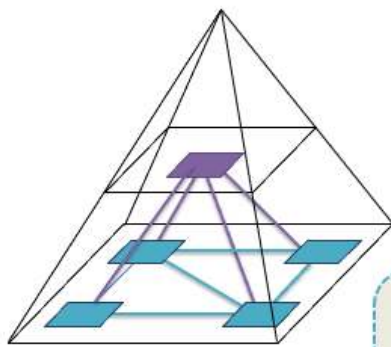


Übungsaufgabe 1a! (Sollte in der Gruppe gelöst werden und dann auf TUWEL bei **Übung 1** im gleichen Dokument wie Lösung der Übungsaufgabe 1b hochgeladen werden!)

Schreiben Sie einen kurzen Text (maximal 150 bis 200 Wörter) in dem Sie mögliche negative Folgen von Arbeitsteilung reflektieren. Bitte zitieren Sie verwendete Quellen korrekt!

## 2. Organisatorische Differenzierung

### Arbeitsteilung (2)



**Vertikale Arbeitsteilung:**  
Trennung zwischen ausführender und koordinierender Tätigkeiten.



**Horizontale Arbeitsteilung:**  
Verteilung Tätigkeiten auf gleicher Produktions- oder Wirtschaftsstufe auf verschiedene Aufgabenträger\*innen/ Organisationseinheiten.

- Aufgabenanalyse
- Prozessanalyse (Einheit 2)

Organisatorische Differenzierung kann horizontal oder vertikal erfolgen.

Die horizontale Differenzierung erfolgt nach Funktionen und Prozessen, z.B. wenn ein Produktionsvorgang von mehreren Personen arbeitsteilig durchgeführt wird. Aufgabe 1, Aufgabe 2, ..

Die vertikale Differenzierung beinhaltet Gliederungstiefe und Leistungsspanne. Beispiel: Eine Professorin koordiniert ein Forschungsprojekt und weist verschiedenen Stellen Aufgaben zu: wissenschaftliche Mitarbeiter\*innen führen Interviews, Forschungsassistent\*innen transkribieren Interviews.

Anmerkung: Die koordinierenden Stellen werden häufig Instanzen genannt.

Ausgangspunkt einer jeden systematischen organisatorischen Gestaltung ist eine genaue Analyse der Organisationsaufgaben (=Aufgabenanalyse).

Anmerkung: Es gibt noch andere Arten der Analyse der zu organisierenden Aufgaben - in Einheit 2 wird es dann um die Prozessanalyse gehen!

## 2. Organisatorische Differenzierung

### Aufgabenanalyse



→ Die Gesamtaufgabe wird stufenweise anhand von 5 Dimensionen zerlegt, gegliedert und analysiert:

#### 1. Verrichtung

Kursadministration, Kursabhaltung, Marketing & Sales, Buchhaltung

#### 2. Objekten

Kurse A, B, C und D, inkl. Vor- und Nacharbeit

#### 3. Phase (nach Planungs-, Realisierungs- und Kontrollaufgaben)

Konzeption, Kursabhaltung, Evaluation

#### 4. Rang (nach Entscheidungs- und Ausführungsaufgaben)

Lehrendenzuteilung vs. Kursdurchführung

#### 5. Zweckbeziehung (nach unmittelbar oder mittelbar auf die Erfüllung der Hauptaufgabe gerichteten Teilaufgaben)

Kursabhaltung vs. Supportaufgaben (z.B. Lohnverrechnung)

Diese Aufgabenanalyse geht auf Erich Kosiol (1976) zurück und wird auch *Kosiolsche Systematik* genannt. Hierbei wird implizit von einer stabilen, analytisch durchdringbaren Aufgabenwelt ausgegangen: Es wird eine Standardsituation abstrahiert in der sich Aufgaben wiederholen. In der Realität schaut es oftmals anders aus: Die Marktnachfrage ändert sich oder neue Produkte werden entwickelt etc. – das sind Beispiele, bei denen diese Analyse an ihre Grenzen stößt.

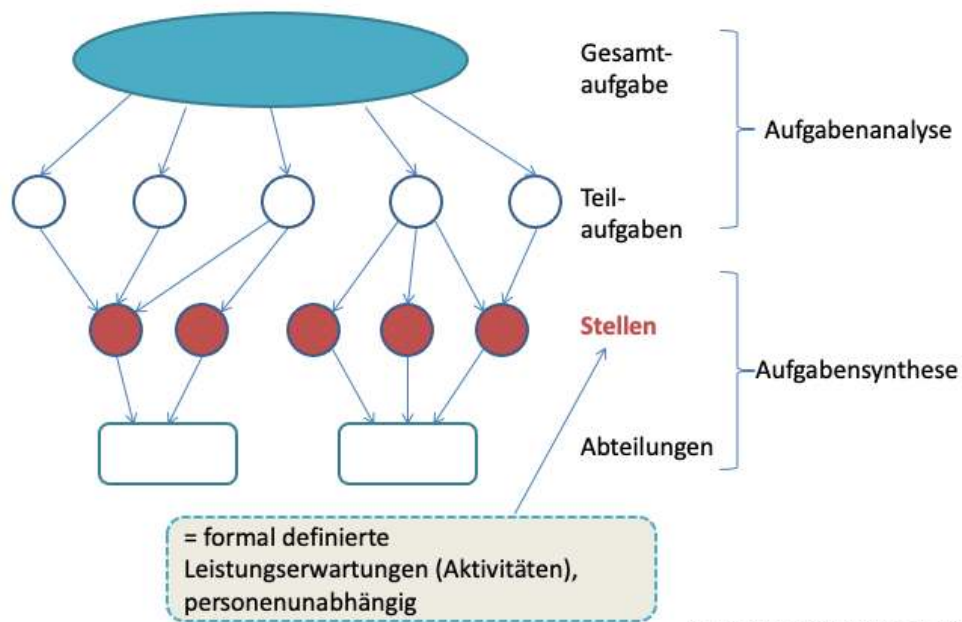
Neuere Ansätze fokussieren daher auf andere Aspekte, wobei häufige Kriterien sind:

- *Aufgabenvariabilität*: Wie unterschiedlich sind die Bedingungen der Aufgabenerfüllung im Zeitablauf?
- *Neuartigkeit*: Wie bekannt oder neu sind Aufgaben?
- *Aufgabeninterdependenz*: Wie abhängig ist die Aufgabenerfüllung von vor- und nachgelagerten Stellen?
- *Analysierbarkeit*: Wie bekannt sind Input, Output und Lösungsweg? Inwiefern kann Korrektheit der Aufgabenerfüllung vorausbestimmt werden?



## 2. Organisatorische Differenzierung

### Phasenmodell der Arbeitsteilung



Auf die Phase der Aufgabenanalyse folgt die Aufgabensynthese, d.h. die Zusammenfassung der Teilaufgaben zu Aufgabenkomplexen für die Bildung von Abteilungen und Stellen. **Stellen** sind formal definierte Leistungserwartungen (Aktivitäten) und personenunabhängig. Eine Gruppe von Stellen kann zur **Abteilung** werden.

## 2. Organisatorische Differenzierung

Phasenmodell der Aufgabenverteilung: Beispiel Nachhilfeinstitut



### Gesamtaufgabe: Nachhilfe geben

**Teilaufgaben nach Aufgabenanalyse:** Flyer verteilen, in Lehrveranstaltungen Kurse bewerben, Kurse konzipieren, Unterlagen produzieren, Räume buchen, Büro mieten, Kurse abhalten, Erfolg messen, Kurse abrechnen, Lohnverrechnung und Buchhaltung führen, Lehrende rekrutieren etc.

### Aufgabensynthese (nach Verrichtung)

Stellen:

1 Stelle für administrative Tätigkeiten

1 Stelle für Marketing und Sales

20 Stellen für Kursabhaltung

### Zusammenfassung von Stellen in Abteilungen

#### Marketing & Admin

Stelle 1: Organisation von Räumen

- Buchhaltung
- Kurs- und Lohnverrechnung
- Unterlagenproduktion

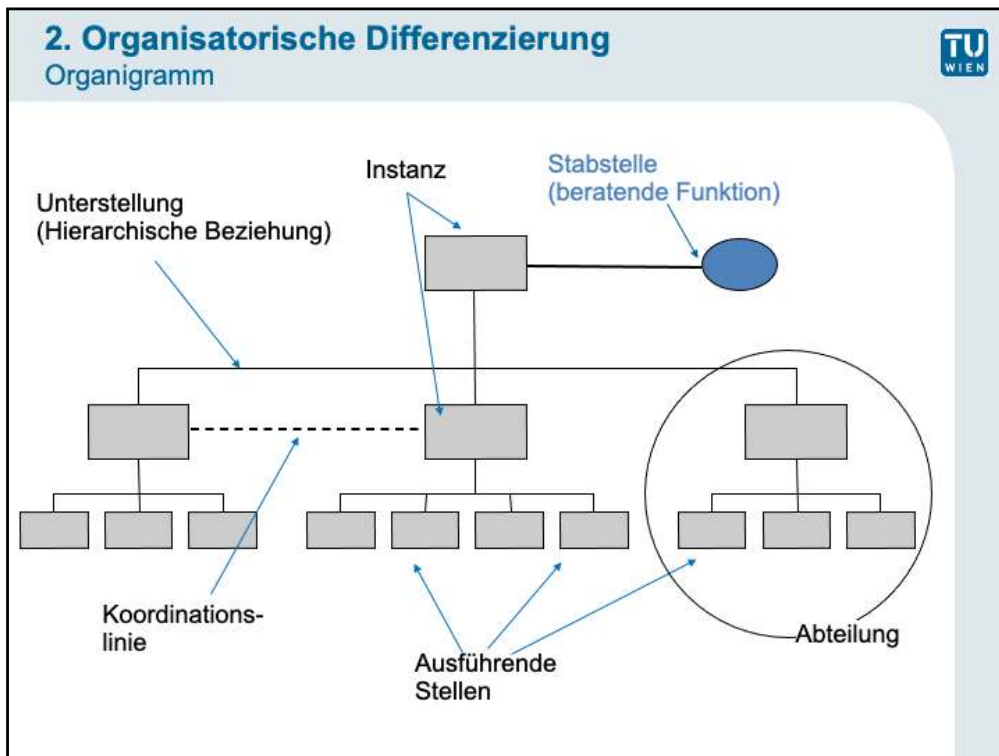
Stelle 2: Kurse bewerben (Flyer verteilen)

#### Kurse

- 10 Kursleiter für Mechanik
- 10 Kursleiter für Mathematik

Bei dieser Größe ist es noch möglich, dass Entscheidungen in einer Hand sind und der/die Geschäftsleiter\*in die Übersicht bewahrt.

Wenn eine gewisse Größe erreicht ist, dann ist dies nicht mehr möglich.



Das Ergebnis der Aufgabensynthese ist der Stellenplan der Unternehmung, der als Organisationschaubild (oder Organigramm) graphisch dargestellt wird. Im Organigramm können wir ein hierarchisches Gefüge sehen, in dem einzelne Stellen miteinander in Beziehung stehen. Es definiert, wie Aufgaben formal geteilt, gruppiert und koordiniert werden.

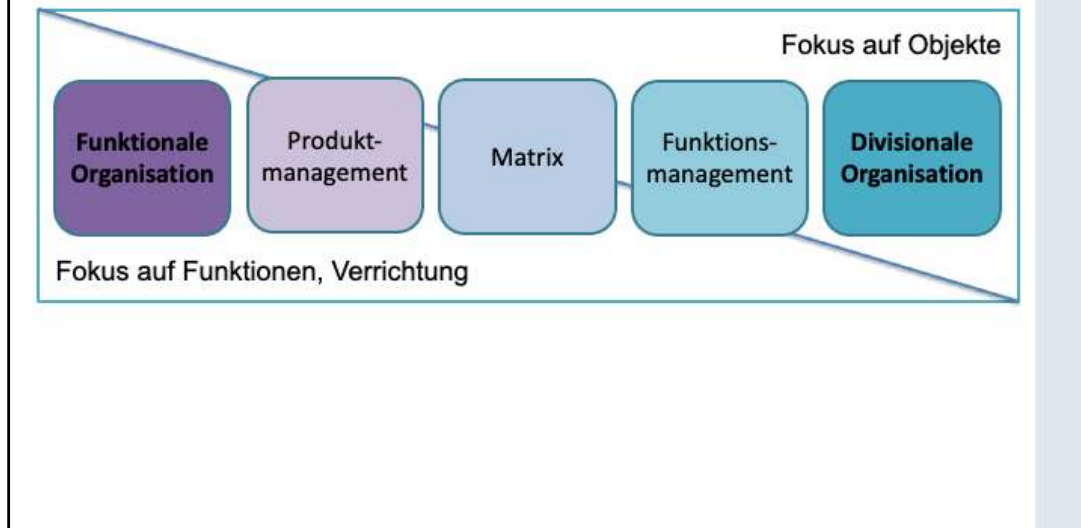
Ausführungsstellen (Agenten): operative Aufgaben

Instanzen (Leitungsstellen, Prinzipale): Anweisungskompetenz, Delegationskompetenz, Belohnungs- bzw. Bestrafungskompetenz. (Die Stelle mit Weisungsbefugnissen gegenüber einer Abteilung).

Stabsstellen: Beratungskompetenz, Aneignungskompetenz bzgl. Information, Stabsstellen haben **keine** Anweisungskompetenz!

## 2. Organisatorische Differenzierung

### Klassische Organisationsstrukturen



Je nachdem wie die Aufgaben in Teilaufgaben zerlegt und dann in der Synthese wieder zusammengefasst werden, kommt eine unterschiedliche Struktur heraus.

Die drei klassischen Organisationsstrukturen sind die

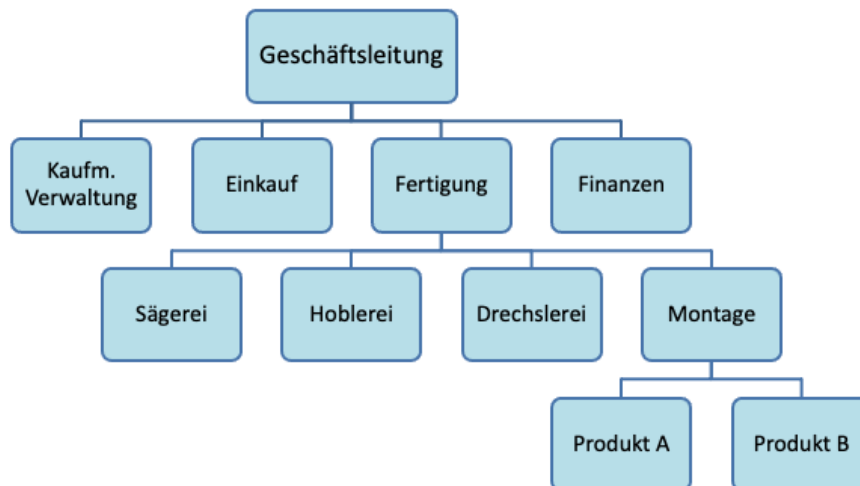
- Funktionale Organisation
- Matrix-Organisation
- Divisionale Organisation.

Es gibt des Weiteren „Zwischenlösungen“ (Produktmanagement, Funktionsmanagement), die durch eine extra Einheit (Abteilung) die negativen Seiten einer rein funktionalen oder rein divisionalen Organisation ausgleichen.

## 2. Organisatorische Differenzierung

### Funktionale Organisation

→ Nach Verrichtung (Sachfunktionen)



Die funktionale Organisationstruktur richtet sich nach der Verrichtung, d.h. die Bildung von Teilbereichen, die alle notwendigen Kompetenzen für eine homogene Gruppe von Handlungen auf sich vereinen. Dafür schaut man sich einzelne Tätigkeiten (z.B. Fertigung) an und zerlegt diese in Teilaufgaben (z.B. Fertigung für Montage). Hier kann bereits eine Objektstruktur zu Tage treten (z.B. Montage Produkt A und Produkt B). Daher gilt die erste Ebene nach Unternehmensleitung als ausschlaggebend, ob eine Organisation funktional oder divisional ist!

Wo kommt die funktionale Organisation zum Einsatz in der Praxis? →  
Typischerweise bei Einproduktunternehmen bzw. Unternehmen mit homogenen Produkten, sowie in kleinen Unternehmen.

## 2. Organisatorische Differenzierung

### Funktionale Organisation



#### Vorteile

- Spezialisierungsvorteile (Lern- und Übungseffekte)
- Synergieeffekte (zwischen ähnlichen Verrichtungen)
- Größenvorteile (Effiziente Nutzung von Ressourcen)
- Geeignet für stabile Umwelten

#### Nachteile

- Abstimmungsschwierigkeiten zwischen den Funktionsabteilungen
- Überlastung der Spitze mit Koordinationsaufgaben
- Geringe Zurechenbarkeit von Ergebnissen auf einzelne Akteure
- Geringe Marktnähe und Anpassungsfähigkeit

**Vorteile:** Spezialisierungsvorteile ergeben sich durch die Zusammenfassung gleicher oder ähnlicher Tätigkeiten, was wiederum zu einer fachlichen Spezialisierung der Aufgabenträger und somit zu Lerneffekten führt (d.h. einer Steigerung von spezifischen Fertigkeiten). Zwischen ähnlichen Verrichtungen ergeben sich Synergieeffekte, durch effiziente Nutzung von Ressourcen Größenvorteile („economies of scale“). Leerkapazitäten und Doppelspurigkeiten so können vermieden werden.

**Nachteile:** Durch Spezialisierung ergeben sich auch Nachteile: Die Zahl der Schnittstellen erhöht sich und damit der Koordinationsaufwand (es kann dabei schwierig sein Abstimmungen der Teilaufgaben zu garantieren). Alle Konflikte werden nach oben getragen bzw. kommen zur nächst höheren Instanz (Überlastung der Spitze mit Koordinationsaufgaben). Das Gesamtziel wird allenfalls im „Blindflug“ angesteuert. Die Verantwortung für organisatorische Ineffizienzen kann kaum mehr angemessen lokalisiert werden. Sie kann deshalb leicht anderen Bereichen zugeschoben werden. Im schlimmsten Fall tritt der Zustand der „organisierten Unverantwortlichkeit“ ein, in dem sich niemand gegenüber den Kund\*innen verantwortlich fühlt.

## 2. Organisatorische Differenzierung

### Divisionale Organisation (Spartenorganisation)

#### → Nach Objekten

- Produkte
- Kundengruppen
- Märkte (Regionen)



In der divisionalen Organisation sind die organisatorischen Einheiten nach produktbezogenen Teilbereichen (Objekten) gegliedert. Alle Verrichtungen, die zu einer Produktgruppe oder Dienstleistungsart, Kundengruppe (z.B. Privat- oder Geschäftskunden bei Banken), Märkte (Ländern/Weltregionen) gehören, werden als eigenständige Division (Sparte) geführt. Historisch gesehen entwickelte sich die divisionale Organisation in der Praxis als Antwort auf die Probleme mit der Diversifikation (Geschäftsaktivitäten in verschiedenen Geschäftsfeldern mit unterschiedlichen Produkten). Für breit diversifizierte Unternehmen erwies sich funktionale Organisation als zu schwerfällig und unübersichtlich.

Mit divisionaler Struktur erhalten die Divisionen Autonomie und Erfolgsverantwortung → Einzelne Bereiche werden quasi zu Unternehmen im Unternehmen.

## 2. Organisatorische Differenzierung

### Divisionale Organisation



#### Vorteile

- Entlastung der Gesamtführung und höhere Steuerbarkeit in den Teileinheiten (Exaktere Leistungsbeurteilung)
- Höhere Motivation durch mehr Autonomie, Identifikation & Eigenverantwortung
- Spezifische Marktorientierung
- Mehr Flexibilität (geeignet für dynamische Umwelt)

#### Nachteile

- Effizienzverluste durch mangelnde Teilbarkeit der Ressourcen
- Beschränkte Möglichkeit der Bildung von Kernkompetenzen
- Vervielfachung hoher Führungspositionen (zusätzlicher Personalaufwand)
- Potenzielle Konkurrenz von Divisions- und Gesamtzielen

**Vorteile:** Entlastung der Leitung von operativen Aufgaben, ermöglicht stärkere Konzentration auf strategische Führung des Konzerns. Durch mehr Autonomie und damit mehr Eigenverantwortung und einem höheren Grad an Identifikation mit der Arbeit oder der (Teil-)Organisation kann es zu Motivationseffekten kommen. Die einzelnen Sparten sind für ihren Erfolg verantwortlich und können als Profit Center ausgestaltet werden. Gegenüber der funktionalen Organisation besteht eine wesentlich stärkere Kundenorientierung sowie die Fähigkeit, schnell und flexibel auf Marktänderungen reagieren zu können. Flexibilität: Durch Kauf oder Verkauf von Geschäftsbereichen ist für den Gesamtkonzern eine einfachere Anpassung an Strukturveränderungen möglich.

**Nachteile:** Bei einer konsequenten Spartengliederung wird auf die Ausnutzung von Größenvorteilen („economies of scale“) verzichtet. Eliminiert werden Kompetenzen, die in die Tiefe gehen sowie technische Spezialisierung können verloren gehen. Schlechte Koordination innerhalb von Produktlinien macht die Integration und Standardisierung über Produktlinien hinweg schwierig (multi-track orientation). Sind bestimmte Funktionsbereiche in mehreren Sparten parallel vorhanden, kommt es zu ineffizienten Doppelspurigkeiten (Beispiel: Zwei Einkaufsleiter (jeweils einer für Tische und für Lampen)).



## 2. Organisatorische Differenzierung

Übungsaufgabe 1b: Bäckerei



TU  
WIEN

### Divisionale und funktionale Organisation



**25 Mitarbeiter\_innen, 1 Standort in Wien,  
Direktverkauf**

Sie sind Geschäftsleiter\_in und überlegen sich  
eine passende Organisationsstruktur!



Übungsaufgabe 1b! (Sollte in der Gruppe gelöst werden und dann auf TUWEL bei **Übung 1** als ein Dokument mit Lösung von Übungsaufgabe 1a hochgeladen werden!)

## 2. Organisatorische Differenzierung

Übungsaufgabe: Bäckerei



### Aufgaben in der Bäckerei:

1. Zutaten einlagern
2. Brot, Gebäck und Patisserie verkaufen
3. Werbung machen für Bäckerei
4. Teig zusammenstellen
5. Rechnungen bezahlen
6. Brot, Gebäck und Patisserie im Ofen backen
7. Neue Mitarbeiter\_innen einstellen
8. Rohstoffe nachbestellen
9. Täglich Einnahmen erfassen
10. Lehrlingen das Backhandwerk zeigen
11. Mitarbeiter\_innen beurteilen
12. Spezialaufträge entgegen nehmen und verhandeln
13. Teig kneten
14. Spezialaufträge abwickeln
15. Brot, Gebäck und Patisserie verfeinern
16. Mietverträge neu aushandeln

Teilaufgaben so kombinieren, dass daraus langfristig arbeitsteilige Einheiten, sogenannte **Stellen und Abteilungen** entstehen!

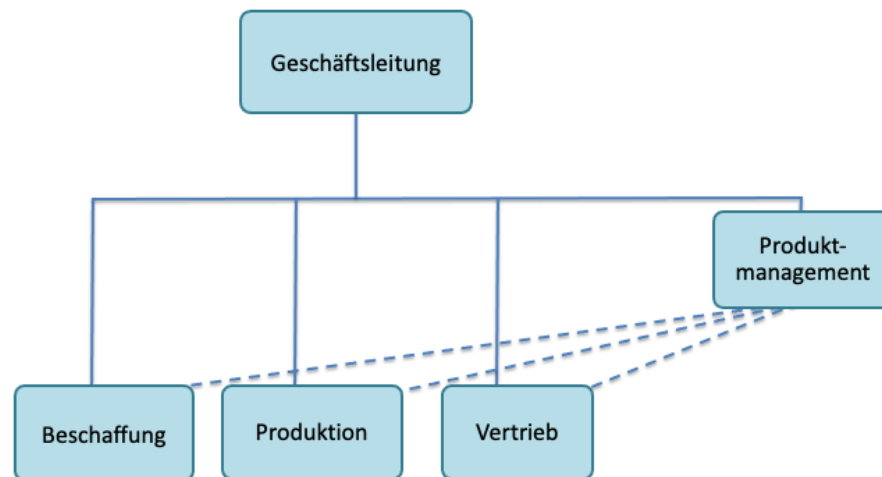
Aufgabe:

Kombinieren Sie die Teilaufgaben so, dass daraus langfristig arbeitsteilige Einheiten, sogenannte **Stellen und Abteilungen**, entstehen!

Überlegen Sie dabei, ob es Sinn macht Organisation der Bäckerei divisional oder funktional zu strukturieren! Zeichnen Sie ein Organigramm und ordnen Sie den Stellen und Abteilungen die jeweiligen Aufgaben zu.

## 2. Organisatorische Differenzierung Produktmanagement

Beim Produktmanagement wird eine ansonsten andere Primärstruktur um einen **produktorientierten Zentralbereich** ergänzt.



Im Folgenden werden noch die zuvor erwähnten ‚Zwischenlösungen‘ vorgestellt:

Beim **Produktmanagement** handelt sich um eine funktionale Organisation, die durch produktorientierte Stellen überlagert werden.

Produktmanager\*innen haben dabei folgende Aufgaben:

- Sammlung und Aufbereitung produktbezogener (interner und externer) Informationen
- Entwicklung langfristiger Wachstums- und Wettbewerbsstrategien für das Produkt
- Kontrolle der Realisation von Produktplänen

Der\*die Produktmanager\*in ist für den Erfolg des jeweiligen Produktes verantwortlich, **hat aber keine formale Weisungskompetenz** (Beispiel: Der/die Produktmanager\*in könnte Einfluss auf die Beschaffung nehmen und vorschlagen auf Bio-Rohstoffe umzusteigen, da dies der neuen Marketing-Strategie entsprechend würde → Ergebnisse aus Marktforschung).

Hierbei ist die Gliederung nach Produkten vorrangig, zum Beispiel: red bull, red bull cola (wenn Produkte sich ähnlich sind und es sich auszahlt, auf denselben Maschinen zu produzieren).

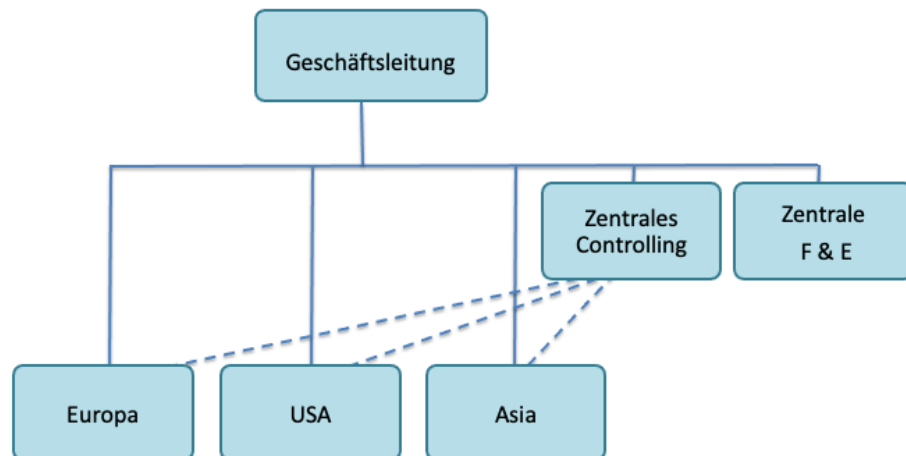
Wenn es sehr viele unterschiedliche Produkte gibt, reicht ein Zentralbereich „Produktmanagement“ nicht aus, eine (multi-)divisionale Struktur mit eigenen support functions muss her!

## 2. Organisatorische Differenzierung

### Funktionsmanagement



Beim Funktionsmanagement wird eine ansonsten andere Primärstruktur um **funktionale Zentralabteilungen** (Zentralressorts) ergänzt.



Das **Funktionsmanagement** nimmt eine bereichsübergreifende Koordination der für das Unternehmen relevanten Teilbereiche vor.

Spezifische Verantwortungsträger\*innen werden für einzelne Funktionen in einer sonst nach anderen Gesichtspunkten gegliederten Organisation eingesetzt. In vielen Organisationen existieren „Zentrale Bereiche“ vor allem für hoch spezialisierte Aufgaben wie F&E (ressourcenintensiv, Kern Know How. Bündelung) oder für spezifische Steuerungs- und Überwachungsfunktionen (Logistik, Controlling, Personal etc.) → hierbei geht es um zentrale Informationen mit immer gleichen Arbeitsabläufen!

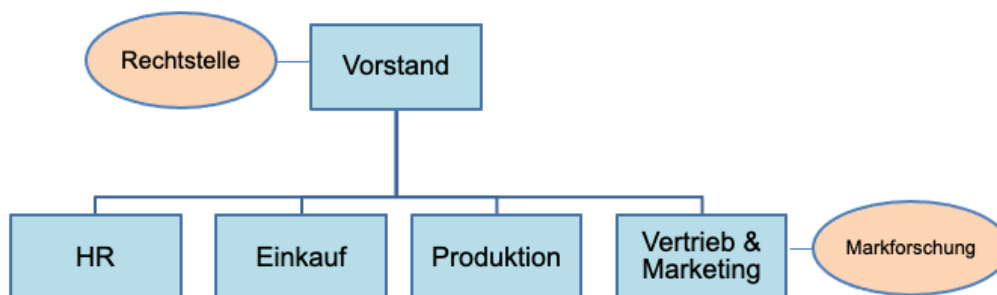
Beim Funktionsmanagement wird eine ansonsten andere Primärstruktur um funktionale Zentralabteilungen ergänzt. Diese werden oft eingesetzt um Spezialwissen, das nicht abteilungsspezifisch ist, zu bündeln und somit die Vorteile der Primärstruktur mit den Skaleneffekten und Spezialisierungsvorteilen, die die Aufgabensynthese nach dem Verrichtungsprinzip ermöglicht, zu kombinieren (z.B. Beschaffungsaktivitäten die bei zentraler Beschaffung bessere Konditionen ermöglichen oder Bündelung von Forschungsaktivitäten um Mehrgeisigkeiten zu vermeiden). Ein weiteres Motiv ist die laterale Koordination von gemeinsamen Aktivitäten wie Rechnungswesen oder Controlling. Ob Teilaufgaben in einer Zentralabteilung zusammengefasst werden sollten oder bei den Abteilungen der Primärstruktur verbleiben sollten, hängt von dem Potential realisierbarer Skaleneffekte und der Abteilungsspezifität der Teilaufgaben ab. Sind die Teilaufgaben in allen Abteilungen relativ ähnlich, also unspezifisch, spricht dies für die Zentralisierung.

## 2. Organisatorische Differenzierung

### Stab-Linien Organisation

#### Stab-Linie-Prinzip:

Die **entscheidungsvorbereitenden Tätigkeiten** aus dem Aufgabenspektrum von Instanzen auszugliedern und zu eigenen Stellen zusammen zu fassen.



Eine weitere Zwischenlösung bzw. Erweiterung der bereits vorgestellten Strukturen ist die Stab-Linien-Organisation

Stäbe bereiten Themen und Entscheidung vor und besitzen klassischerweise keine Entscheidungs- und Weisungsbefugnis.

Dazu das bekannte Zitat: „Stab ist Dienst und nicht Kommando“ (Höhn 1961)

Stäbe (orange) tragen mit systematischer Methodik zur Problemlösung bei oder vermitteln neue Erkenntnisse, die Linie (blau) trifft die Entscheidung.

Beispiele für Stabsstellen: Betriebliche Datenschutzbeauftragte/Marktforschung des Vertriebs und des Marketings/Rechtsstelle/

Innenrevision des Vorstands, Aufsichtsrates oder Audit

Committees/Unternehmensplanung der Geschäftsführung /Fachkraft für Arbeitssicherheit.

Hierbei kann die hierarchisch höher gestellte Stabsstelle ein Weisungsrecht gegenüber den nachgeordneten Stabsstellen besitzen.

Zum Nachlesen: Lehrbuch (Schreyögg 2016) S. 35

## 2. Organisatorische Differenzierung

### Stab-Linien Organisation



#### Vorteile

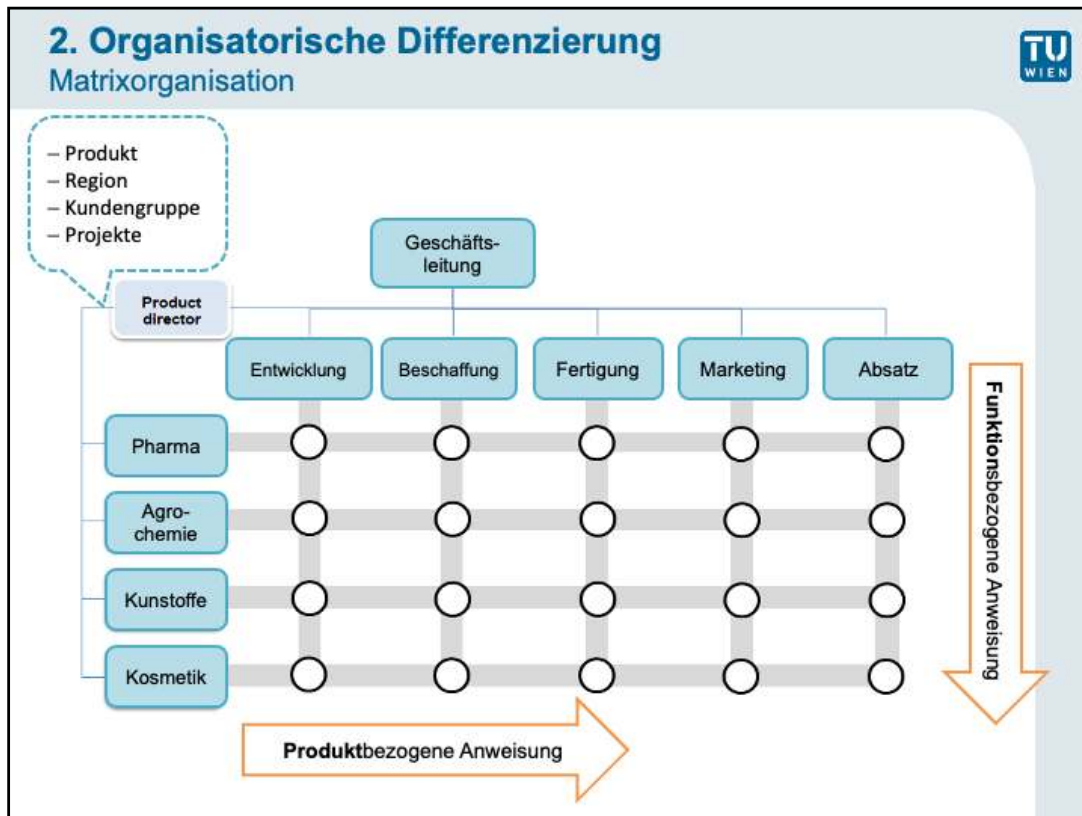
- Entlastung der Linieninstanzen
- Entscheidungen werden sorgfältiger getroffen
- Ausgleich zwischen Fachwissen der Stäbe und Überblick der Linieninstanzen

#### Nachteile

- Stabsstellen sind teuer
- Höherer Einfluss auf Linie (Abhängigkeit der Linie von Stab)
- Konflikte zwischen Linie und Stab

**Vorteile:** Stäbe verfügen über hohes Fachwissen → Die Spezialisten helfen der Linie, Entscheidungen sachgerechter und vertiefter treffen zu können.

**Nachteile:** Transparenz von Entscheidungsprozessen kann verloren gehen.



Bei der Matrixstruktur wird die Organisation simultan nach zwei Kriterien gruppiert, wobei versucht wird die Vorteile aus anderen Organisationsarten zu kombinieren und dadurch eine vollkommen flexible Organisationsstruktur zu schaffen.

Mitarbeiter\*innen werden Teams zugeordnet, dabei haben sie zwei Vorgesetzte, den\*die Produktmanager\*in und den\*die Funktionsmanager\*in, sie sind gegenüber beiden zur Loyalität verpflichtet. Damit wird eine Kompetenzaufteilung zwischen der Linie, die für die Erfüllung permanenter Aufgaben zuständig ist, und dem projektbezogenen Leistungssystem vollzogen.

Funktionsmanager\*in sorgt sich dafür, dass die Aufgaben innerhalb der Funktion effizient abgewickelt werden.

Produktmanager\*in sorgt sich dafür, dass das Gesamtziel des Produktes über die Funktionen hinweg verfolgt wird. Diese\*r hat fachliche Weisungsrechte.

WICHTIG: Matrixstrukturen sind oft auf unteren Abteilungsebenen anzufinden.

## 2. Organisatorische Differenzierung

### Matrixorganisation



#### Vorteile

- Mehrperspektivität möglich (z.B. Funktion & Produkt)
- Sensibler für (externe/ interne) Veränderungen
- Unterstützt Innovation
- Kurze/direkte Kommunikation

#### Nachteile

- Überkomplexität, Stress für Akteure (z.B. Loyalitätskonflikt)
- Verzögerung von Entscheidungen
- Hoher Koordinationsaufwand
- Bürokratisierung

#### Vorteile:

- Erstens werden oft cross-funktionale Teams geschaffen, um funktionale Barrieren zu reduzieren und das Problem der Untergruppenorientierung zu überwinden (Minimierung der Differenzierung zwischen Funktionen). → Das erfordert die Mitwirkung verschiedener Spezialisten. Dualer (funktionale und produktorientierte) Fokus: die Balance zwischen Qualität und Kosten innerhalb der Organisation.
- Die Teamstruktur erleichtert die Anpassung. Diese befähigt, schneller auf Produktveränderungen und Kundenwünsche zu reagieren.
- Die Öffnung der Kommunikation zwischen funktionalen Spezialisten. Das verstärkt die Möglichkeit der Teammitglieder unterschiedlicher Funktionen voneinander zu lernen und ihre Fähigkeiten weiterzuentwickeln
- Eine Optimierung der Nutzung gemeinsamer Ressourcen wird möglich.

#### Nachteile:

- Rollenunklarheiten und -konflikte
- Jeder redet mit, niemand ist aber wirklich verantwortlich. Funktionsvorgesetzte fokussieren auf Qualität und Produktmanager\*innen auf Kosten, was unterschiedliche Erwartungen an die Teammitglieder zur Folge haben kann, was Konflikte begünstigen kann.
- Hoher Koordinationsaufwand: ‚Zu viele Manager, zu wenig Akteure‘.
- Durch viele Abstimmungssitzungen entsteht ein hoher formaler und zeitlicher Aufwand (Bürokratie).





Bei Fragen, verwenden Sie bitte zunächst das Diskussionsforum im TUWEL.



Liebe Studierende,

viel Erfolg mit der zweiten Einheit zu den Themen formale Strukturgestaltung und organisatorische Integration!

Für die Übung zu dieser Einheit beachten Sie die Aufgabenstellung auf Folie 23 sowie den separat bereitgestellten Fallstudientext, den Sie als PDF auf TUWEL finden.

### 3. Organisatorische Integration

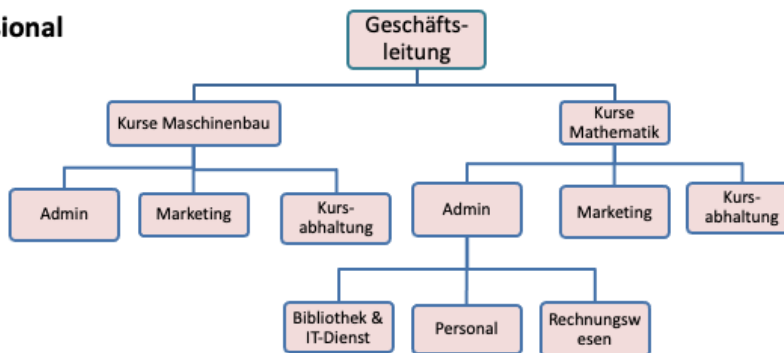
Wiederholung Organisationsstrukturen: Beispiel Nachhilfeinstitut



#### Funktional



#### Divisional

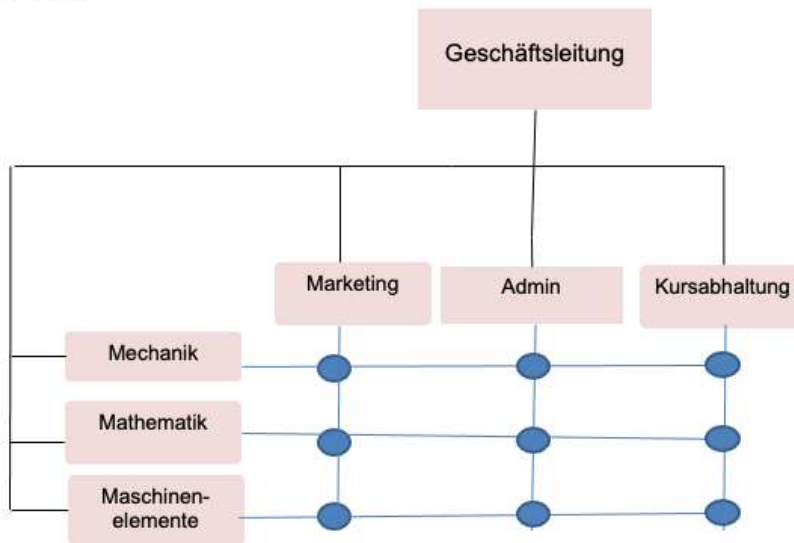


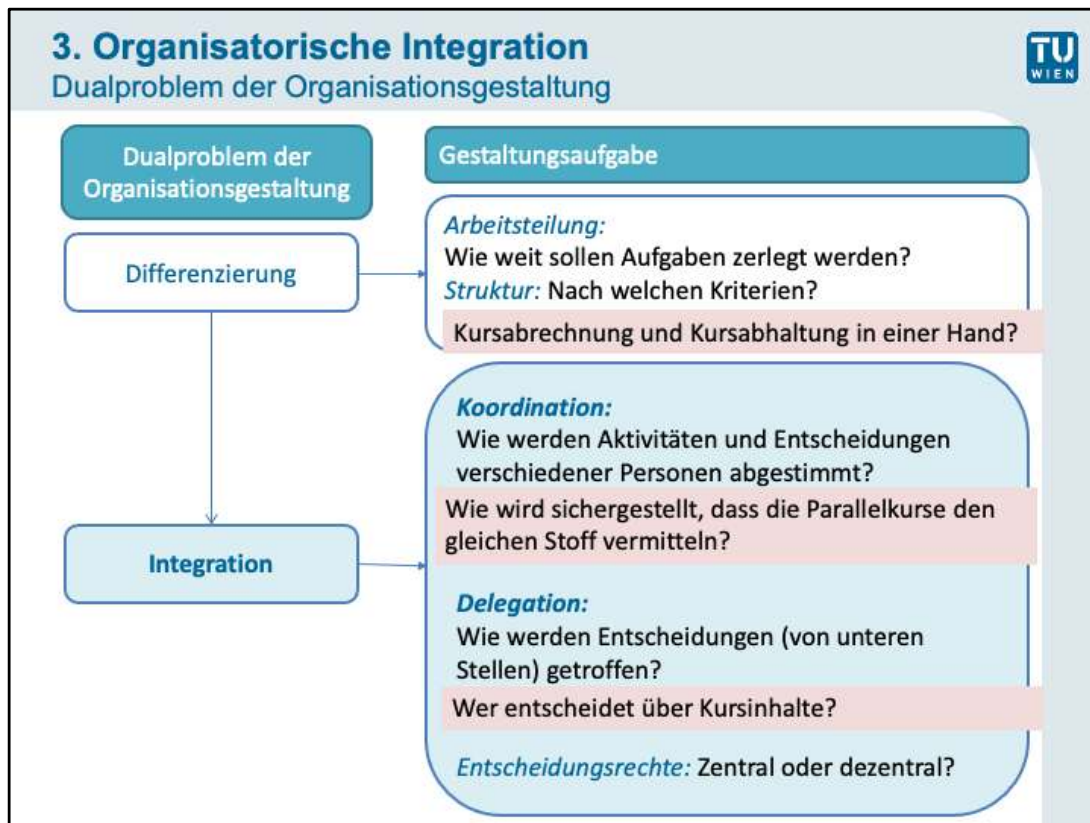
In der letzten Einheit ging es um unterschiedliche Organisationsstrukturen, daher hier nochmal das Beispiel zur Wiederholung: Unser Nachhilfeinstitut könnte so eine funktionale, divisionale bzw. (siehe nächste Folie) Matrix-Organisationsstruktur haben.

### 3. Organisatorische Integration

Wiederholung Organisationsstrukturen: Beispiel Nachhilfeinstitut

#### Matrix





Historisch betrachtet kam es mit der Industrialisierung zu einer steigenden Aufgabenvielfalt und komplexeren Anforderungen: Es war auch die Geburtsstunde des Prinzips der Arbeitsteilung und damit auch der Organisationslehre. Denn durch immer stärkere Arbeitsteilung (Organisatorische Differenzierung) kann eine Unüberschaubarkeit des Betriebs zum Problem werden, daher muss neben der Aufgabenteilung auch immer an Arbeitsvereinigung (Organisatorische Integration) gedacht werden.

Der Fokus von dieser Einheit liegt auf der Integration → Koordination und Delegation

Konkret geht es dabei zum einen um ein **Koordinationsproblem**: Wie kann dafür gesorgt werden, dass die einzelnen Aktivitäten und Entscheidungen aufeinander abgestimmt werden?

Wieso sind wir mit diesem Koordinationsproblem konfrontiert? → Wir befinden uns nicht in vollkommenen Märkten mit vollkommener Information, sondern wir haben begrenzte Informationsverarbeitungskapazitäten und viel implizites Wissen. Und konkret:

- Arbeitsteilung erzeugt Komplexität und Schnittstellen
- Spezialisierung führt zu Unterbrechungen bei der Lösung der Gesamtaufgabe

Zum anderen gibt es ein **Delegationsproblem**: Welchen hierarchischen Ebenen der Organisation sollen welche Entscheidungsrechte zugeordnet werden?

Delegation ist notwendig, weil eine Instanz begrenzte Information verarbeiten kann und nur begrenztes Wissen besitzt.

Durch Delegation wird festgelegt, welche org. Einheit welche inhaltlichen Gestaltungsbefugnisse für die Aufgabenerfüllung haben soll.

### 3. Organisatorische Integration & Effizienzkriterien

#### Agenda

- Organisatorische Integration
  - Koordination
  - Delegation
- Prozessorientierte Organisation

Zwischen den durch die organisatorische Differenzierung geschaffenen Teilbereiche bestehen Interdependenzen. Entscheidungen in einem Teilbereich haben Auswirkungen auf Entscheidungen in anderen Teilbereichen. **Organisatorische Integration** bedeutet, dass die interdependenten Teilaufgaben einer Organisation wieder zielgerichtet zusammengefasst werden, sodass eine geschlossene Leistungseinheit entsteht und es zu möglichst hohen Synergieeffekte kommt. Im Folgenden wird es genauer darum gehen, welche Mechanismen es zur Bewältigung von Integrationsproblemen gibt.

### 3. Organisatorische Integration

#### Koordination



- Arbeitsteilung erfordert Integration von Schnittstellen
- Koordinationsmechanismen sollen sicherstellen, dass all diese separat erledigten Teile wieder zusammengeführt werden und am Ende eine geschlossene Leistungseinheit entstehen kann.

- Abstimmung durch Hierarchie
  - Abstimmung durch Programme
  - Organisatorische Selbstabstimmung
  - Organisationskultur (Einheit 6)
- } Vertikale Verknüpfung
- } Laterale Verknüpfung



Traditionell wird Koordination als Hauptaufgabe der Organisation verstanden.

Durch Arbeitsteilung werden die Teilaufgaben von verschiedenen Personen, an verschiedenen Orten, zu unterschiedlichen Zeiten erledigt, die jeweils (nur) ihre spezifischen Ziele vor Augen haben (z.B. Vertrieb: Umsatzziele, Finanzen: Kapitalmarkt) → so können unsichtbare Barrieren entstehen.

→ Je stärker eine Organisation differenziert ist, um so wirksamere Koordinationsmechanismen müssen zur Anwendung kommen, um die nachteiligen Folgen der Arbeitsteilung zu überwinden.

Die Bewältigung des Koordinationsproblems ist auf zwei Ebenen zu leisten: mittels vertikaler und lateraler Verknüpfungen.

Vertikal → Kommunikationsfluss verläuft in vertikalen Richtung, d.h. entlang der hierarchischen Struktur

Lateral → Kommunikationsfluss verläuft auf einer Ebene (nicht über Hierarchien!)

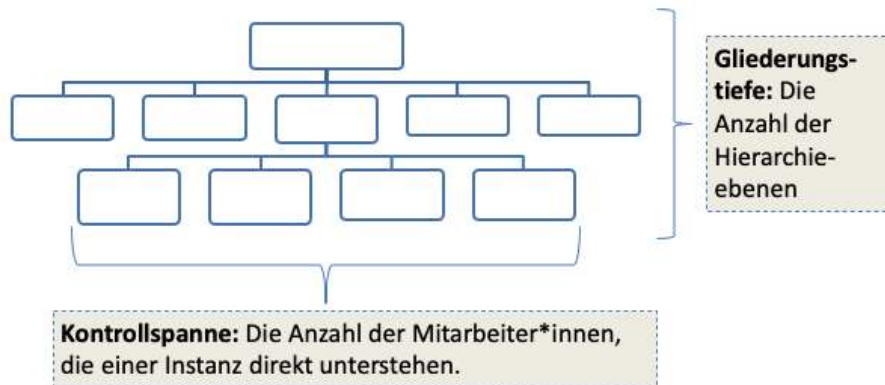
### 3. Organisatorische Integration

Abstimmung durch Hierarchie



→ System der Über-/ Unterordnung zwischen organisatorischen Einheiten inklusive Weisungsbefugnisse

- Aufsteigende Regelungskompetenz; Eskalation bis zur obersten Instanz möglich



Die klassische vertikale Verknüpfung (Integrationsinstrument) ist die Hierarchie: es handelt sich dabei um klare Zuordnungen von Weisungsrechten und es zeigt wie Entscheidungen getroffen werden.

Ziel: Mitarbeiter\*innen reichen Abstimmungsproblem bis zu einer Instanz mit Weisungsbefugnis nach oben, gemeinsame\*r Chef\*in steuert die Informationskanäle, sowie die Art und Menge der Informationen und trifft Entscheidungen.

Hierarchie ist in Organisationen erforderlich, weil Manager\*innen nur eine begrenzte Anzahl von Mitarbeiter\*innen direkt koordinieren und motivieren können. Die Anzahl der Mitarbeiter\*innen, die einer Instanz direkt unterstellt sind wird mittels der s.g. Kontrollspanne bemessen. Optimale Kontrollspanne: klassischerweise ca. zwischen 3 und 10. Heute sieht man sich mit komplexen Entscheidungen konfrontiert, zudem spielt die Art der Arbeit (Komplexität), Technologie, Interaktionen & Interdependenzen usw. eine Rolle, weshalb auch in bestimmten Fällen eine größere Kontrollspanne sinnvoll sein kann. Wenn ein Unternehmen wächst nimmt die Anzahl der Mitarbeiter\*innen zu. Entweder erweitert sich Kontrollspanne oder es werden mehr Hierarchieebene eingeführt.



### 3. Organisatorische Integration

#### Abstimmung durch Hierarchie



#### Vorteile

- Anreizinstrument: mögliche Karrierewege
- Autoritätsinstrument: Sicherstellung der Unternehmensziele
- Klare Weisungsbefugnisse und Rückmeldesysteme

Einlinienprinzip: Prinzip der Einheit der Auftragserteilung

#### Nachteile

- Überlastung der Instanzen
- Motivationsproblem (Informationsvorenthaltung /-filterung)
- Störanfälligkeit bei physischer Abwesenheit von Instanz

Peter-Prinzip

#### Vorteile von Hierarchien:

Das Anreizinstrument „mögliche Karrierewege“ basiert darauf, dass Statuserfolg, bzw. Berufserfolg mit der Höhe der hierarchischen Position gemessen wird. Aber: Dieses Anreizinstrument funktioniert nicht mehr, wenn sozialer Status in einer Gesellschaft weniger oder nicht mehr an hierarchischer Position im Unternehmen festgemacht wird, sondern auch andere Aspekte, wie z.B. Selbstverwirklichung wichtiger werden (Stichwort: Wertewandel in der Gesellschaft).

Klare Weisungsbefugnisse → nur für Einliniensystem gegeben.

Was die Verteilung von Weisungsrechten gibt es zwei Grundformen des Weisungsrechts:

- Einlinienprinzip: Ein lückenloses Zuständigkeitssystem für Abstimmungsprobleme ist hier am ehesten gewährleistet. Es gilt das Prinzip der Einheit der Auftragserteilung, bei dem jede\*r Mitarbeiter\*in genau 1 direkte\*n weisungsbefugte\*n Vorgesetzte\*n haben soll.
- Mehrlinienprinzip: Dies baut auf dem Spezialisierungsprinzip auf und verteilt die Führungsaufgabe auf mehrere spezialisierte Instanzen, d.h. Mitarbeiter\*innen berichten mehreren Vorgesetzten.

#### Nachteile von Hierarchien:

- Es ist mit zunehmender Hierarchieebene schwierig den Überblick zu behalten.
- Sachgerechte Handlungsweisen der Mitarbeiter\*innen können nicht immer vollends durch Hierarchie koordiniert und kontrolliert werden. Siehe: Principal-Agent-Problem (Kapitel 9) – Mitarbeiter\*innen können Vorgesetzten Informationen vorenthalten.
- Kritisch zu Bedenken ist zudem, dass das hierarchische Befehlssystem Gehorsam verlangt. In den letzten Jahren nahm die Akzeptanz dieser Art von hierarchisch-bürokratischer Herrschaft, auch aufgrund gesamtgesellschaftlicher Entwicklungen und einem damit einhergehenden Wertewandels, ab. Vielmehr geht der Trend in Richtung flache Hierarchien und vermehrt kooperative Formen der Arbeitsgestaltung (vgl. Schreyögg 2016: 44). Konkret kann es zu Motivationsproblemen im Zusammenhang mit der mangelnden Akzeptanz gegenüber Hierarchien bei mündigen Mitarbeiter\*innen kommen.
- Ein weiterer Kritikpunkt an der Hierarchie als Anreizinstrument ist das s.g. Peter-Prinzip (Prinzip der zunehmenden Inkompetenz): Nach diesem Prinzip steigt jede\*r in einer Hierarchie so lange auf, bis man die Stufe erreicht hat, auf der man inkompetent ist. Daraus folgt: Nach einer gewissen Zeit wird jede Position von einer\*m Mitarbeiter\*in besetzt, der\*die unfähig ist, seine\*ihre Aufgabe zu erfüllen. Das Prinzip soll aufzeigen, dass beim beruflichen Aufstieg nicht immer die leistungsstärksten und höchstmotivierten Mitarbeiter\*innen die zentralen Positionen besetzen. In der neuen Stelle muss jede\*r qualitativ neue Aufgaben erledigen. Ist man auch in dieser Stelle erfolgreich, so wird man wieder befördert werden.

### 3. Organisatorische Integration

#### Abstimmung durch Programme



→ Generelle Regeln und festgelegte Verfahrensrichtlinien

- Abstimmung erfolgt unpersönlich-technokratisch

#### Konditional- (Routine)programme

(zB Standard Operating Procedures; SOPs)

- Ablauf vorgegeben (immer wenn A auftritt, dann wird B angewandt)
- Geeignet für vorhersehbare Ereignisse/Lösungen

#### Zweckprogramme

(zB Management by objectives, MbO):

- Ziel, Zeitpunkt & -raum meist vorgegeben, Mittel offen
- Meist mehr Spielraum als bei Routineprogrammen

Programme sind in großen Unternehmen das am häufigsten verwendete Integrationsinstrument.

Meist ersetzen die Programme die Anweisungen von Vorgesetzten. Programme dienen **der Vorauskoordination** → Sie versuchen Probleme im Voraus zu lösen und sind für antizipierbare und häufig auftretende Probleme (Routineentscheidung) geeignet

Unterscheidung zwischen Konditional-/Routineprogramme und Zweckprogramme nach Luhmann (1995)

- 1) **Konditional- (Routine)programme** legen fest, was getan werden muss, wenn in einer Organisation ein bestimmter Impuls wahrgenommen wird. Wenn beispielsweise in der Fließbandmontage bei einer Montagestation ein vormontiertes Teil ankommt, dann muss aufgrund eines durch die Firma vorgegebenen Konditionalprogramms eine spezifizierte Handlung vorgenommen werden. Bei Konditionalprogrammen gibt es eine feste Kopplung zwischen der Bedingung einer Handlung – dem „Wenn“ – und der Ausführung einer Entscheidung – dem „Dann“. Das Besondere ist dabei, dass die Vorgehensweise genau festgelegt ist. Vorteil: Es kommt zu einem Entlastungseffekt für die Hierarchie, d.h. es muss nicht immer die Vorgesetzte(n) gefragt werden, sondern es ist durch das Programm festgelegt, was als nächstes zu tun ist. Der Einsatz solcher Programme ist jedoch beschränkt: Programme setzen Vorhersehbarkeit von Ereignissen und spezifische Problemstrukturen voraus - das ist in der Praxis nicht immer gegeben!
- 2) **Zweckprogramme** legen fest, welche Ziele oder Zwecke erreicht werden sollen. Beispielsweise wenn eine Chefin von ihrem Assistenten verlangt, bis morgen möglichst kostengünstig 2000 Seiten neues Druckerpapier zu besorgen (es wird nicht spezifiziert, wie oder wo das Druckerpapier beschafft werden soll). Bei Zweckprogrammen gibt es einen größeren Spielraum als bei Konditionalprogramme, da die Wahl der Mittel dabei offen ist. Aber: Der Assistent darf das Papier nicht einfach in der Nachbarabteilung stehlen und dann darauf verweisen, dass das die kostengünstigste Variante gewesen ist (auch hier gelten natürlich Gesetze und gesellschaftliche Regeln und Normen). Zweckprogramm erlaubt Konzentration auf Zweck/Ziel → Meist ist eine fortlaufende Abstimmung nötig, da das Wissen über die Zukunft nicht uneingeschränkt verfügbar ist und sich Ziele ändern können. Die Ziele sollten exakt, quantifizierbar mit genauer zeitlicher Bestimmung (d.h. bis wann) sein. Grobe Ziele werden vorab festgelegt, aber didaktische Mittel werden individuell abgestimmt. Führung durch Ziele bedeutet – etwa im Rahmen eines Management by Objectives (MbO) – dass Mitarbeiter\*innen Ziele vorgegeben werden, die diese dann selbstständig und unter Beachtung der sonstigen geltenden Regeln erreichen sollen.

### 3. Organisatorische Integration

#### Beispiel



#### Beispiel für Konditionalprogramme:

„Die Sachbearbeiter\*innen einer privaten Krankenversicherungsanstalt prüfen die eingereichten Ansprüche (Rechnungen von Ärzt\*innen, Optiker\*innen, Sanitätshäusern usw.) anhand genau festgelegter Kriterien auf Rechtmäßigkeit. Sind die Kriterien erfüllt, werden die Rechnungen zur Zahlung angewiesen. Die Sachbearbeiter\*innen erteilen nun Mitarbeiter\*innen der Kasse Weisung, die Auszahlung abzuwickeln.“

Schreyögg, 2016, S. 46

- Sobald jemand Kurs online bucht (bis zu 4 Wochen vor Kursbeginn), gibt es einen Frühbucherbonus von 5%.

#### Beispiel für Zweckprogramme:

Unsere Jahresziele nach dem MbO (Management by Objectives) System:

- Return on Investment 13%
- Fehlzeitenrate 6%

Vereinbarte Leistungskriterien nach MbO-System:

- 80% Erfolgsrate Studierende im Sommersemester

Anmerkungen zum Beispiel 'Nachhilfeinstitut':

Konditionalprogramm: Hier wird ersichtlich, dass eine Wenn-Dann-Regel zur Anwendung kommt.

Zweckprogramm: 80% Erfolgsrate Studierende in Sommersemester als Leistungskriterium ist ein exakt quantifizierbar mit genauer zeitlicher Bestimmung, wie die Erfolgsrate erreicht werden soll ist jedoch offen.

### 3. Organisatorische Integration

Abstimmung durch Konditionalprogramme

#### Vorteile

- Entlastung für übergeordnete Hierarchien
- Reduktion von Unsicherheit
- geringere Qualifikationsanforderung an Mitarbeiter\*innen auf der ausführenden Ebene

#### Nachteile

- Statisch, geringe Reagibilität
- Nicht geeignet für innovative Aufgaben
- Unpersönlich („Dienst nach Vorschrift“)

#### Vorteile:

Konditionalprogramme führen zu einer Entlastung der Instanzen (Vorgesetzten). Das Beispiel der Sachbearbeiter\*innen einer Krankenkasse zeigt, wie die Arbeit in verschiedenen Abteilungen zu einem generell geregelten Integrationsprogramm verknüpft ist. Anweisungen von Vorgesetzten sind nicht notwendig.

#### Nachteile:

Ein klarer Nachteil ist der beschränkte Einsatz: Konditionalprogramme sind ungeeignet für Organisationen in einem Kontext mit hoher Umweltdynamik und somit nicht geeignet für innovative Aufgaben!

### 3. Organisatorische Integration

#### Abstimmung durch Zweckprogramme



#### Vorteile

- Entlastung für übergeordnete Hierarchien
- Reduktion von Unsicherheit
- Mehr Autonomie für Mitarbeiter\*innen (selbstbestimmtes Arbeiten)

#### Nachteile

- Interdependenzen zwischen Mitteln erfordern laufende Abstimmung von Zielen und Mitteln
- Nicht alles ist quantifizierbar!

#### **Vorteile:**

Organisationsmitglieder erhalten mehr Freiheiten/Autonomie (im Vergleich zu Konditionalprogrammen) in der Durchführung ihrer Arbeit (sie entscheiden, **wie** sie arbeiten), was sich positiv auf die Arbeitsmotivation auswirken und Innovation möglich machen kann.

#### **Nachteile:**

Meist ist jedoch eine fortlaufende Abstimmung nötig, die Abstimmung über Zweckprogramme ist aufwändig!

Ein weiterer Kritikpunkt ist, dass bei Zweckprogrammen die Ziele quantifiziert vorab festgelegt werden – Erfolg(sziele) in Zahlen zu messen ist allerdings nicht immer möglich! Bzw. es kann passieren, dass Mitarbeiter\*innen die Qualität (die nicht unbedingt quantitativ messbar ist) ihrer Arbeit vernachlässigen, um eine bestimmte quantifizierte Erfolgsrate zu erreichen. Ein Beispiel dafür aus dem Dienstleistungssektor oder konkret dem Sozialbereich: Die Beratung für Kund\*innen/Klient\*innen kann qualitativ schlechter werden, wenn Erfolgsziele für Mitarbeiter\*innen anhand der Anzahl der durchgeführten Beratungen gemessen wird. Zudem können Mitarbeiter\*innen unter Druck geraten (was wiederum zu Stress, Entfremdung & Demotivation führen kann), wenn sie Klient\*innen oder Kund\*innen wie am Fließband abarbeiten müssen.

Vgl. Laura Vogel & Bernhard Kittel (2020). Arbeit in Non-Profit-Organisationen aus arbeitssoziologischer Perspektive: Arbeitsmarktintegration zwischen Anspruch und Wirklichkeit, Wirtschaft und Gesellschaft 2020, Band 46 Nr.3, S365-392

### 3. Organisatorische Integration

#### Organisatorische Selbstabstimmung



→ Direkte Abstimmung der Aktivitäten zwischen den betreffenden Aufgabenträger\*innen

- Def.: Institutionalisierte Form des Informationsaustausches für unvorhergesehenes Ereignis

#### Institutionalisierte Formen:

1. Ausschüsse (Task Force)
2. Abteilungsleiter\*innenkonferenzen
3. Koordinator\*innen (Liaison-Rollen)
4. Dualstrukturen (z.B. Matrix)

Andere Formen auf Makro Ebene: Laterale Organisationsformen (z.B. System 4 (Einheit4), Virtuelle Organisation (Einheit8))

Organisatorische Selbstabstimmung: wenn eine Gruppe von Mitgliedern der Organisation gemeinsam verbindliche Koordinationsentscheidungen trifft

**1) Ausschüsse:** Häufig werden problembezogen und zeitlich begrenzt Arbeitsgruppen mit Mitgliedern verschiedener Abteilungen zur Lösung spezifischer Abstimmungsprobleme eingerichtet. Es sind gewissermaßen Koordinationsprojekte mit einer relativ *klaren Aufgabe*.

Beispiel: Mitarbeiter\*innen bilden einen Ausschuss um den Kommunikationsfluss zwischen den Abteilungen zu verbessern.

**2)** Die Einrichtung von **Abteilungsleiter\*innenkonferenzen** dient in erster Linie dazu, unvorhergesehene Abstimmungsprobleme und Konflikte zwischen Abteilungen zu klären. Im Unterschied zu den unter 1. behandelten Ausschüssen sind diese Konferenzen *permanente Einrichtungen* mit einer *unspezifischen Aufgabe*.

Beispiel: Die Leiter\*innen von Vertrieb und Produktion treffen sich wöchentlich, um die Zusammenarbeit abzustimmen.

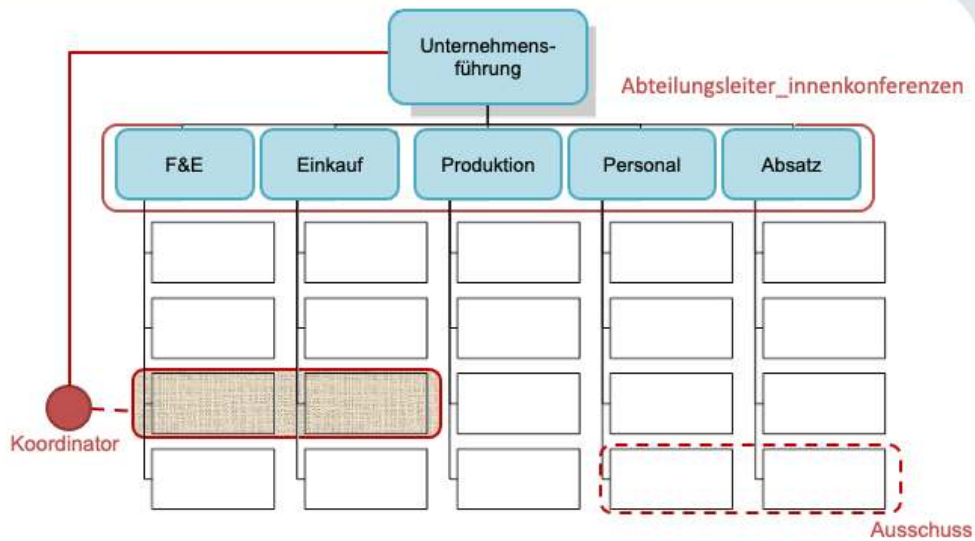
**3)** Ein weitergehendes Instrument ist die Benennung von **Koordinator\*innen**, die für eine kontinuierliche Abstimmung zwischen leistungsmäßig angrenzenden Abteilungen zuständig sind und bei auftretenden Konflikten aktiv nach einer Lösungsmöglichkeit suchen. Die Kontaktpflege ist nur ein Teil der Aufgabe der\* jeweiligen Mitarbeiter\*in, er/sie erfüllt das im Nebenamt.

Beispiele: ‚purchasing engineers‘, die zwischen Einkauf und Engineering stehen

**4)** Einrichtung einer Koordinator\*innenstelle bildet den Übergang zu **Dualstruktur**. Diese beinhaltet neue Stellen, die betriebsweit oder unternehmensweit eingesetzt werden. Sie versuchen nach dem Prinzip der direkten horizontalen Abstimmung Probleme zu lösen und sind dafür zuständig aus Sicht einer Geschäftsleitung mehreren Arbeitsgruppen bei der Erreichung der gemeinsamen Aufgaben zu helfen. Er/Sie koordiniert die Funktionen und berichtet an die Geschäftsführer\*innen — stellt aber keine formelle Autorität für die Individuen dar, die in einer Fachabteilungen arbeiten (sie berichten lediglich den Leiter\*innen).

### 3. Organisatorische Integration

Beispiele organisatorische Selbstabstimmung



Nachhilfeinstitut: monatlicher „jour fixe“ aller Abteilungsleiter\*innen zum Austausch über aktuelle Probleme; darüber hinaus Einführung eines Arbeitskreises (Ausschuss) mit 4 TN aus unterschiedlichen Abteilungen zu Business Development bzgl. Ausweitung des Konzepts auf andere Universitäten.

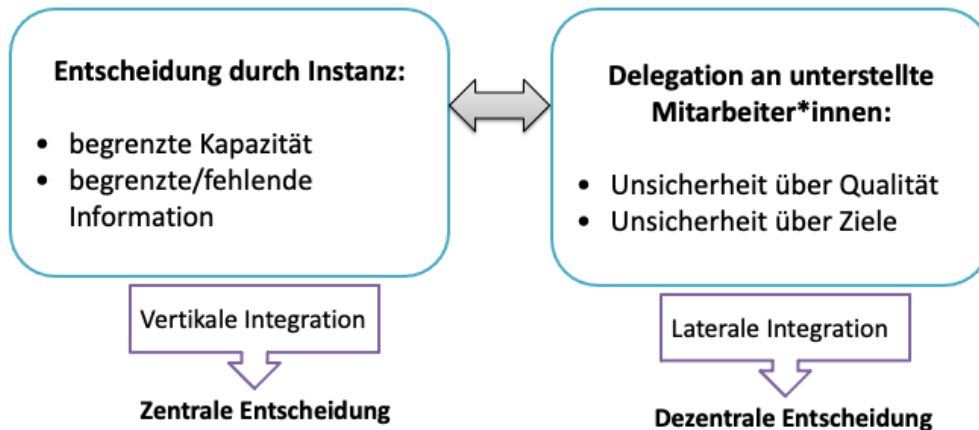
Zur Darstellung: Die Abteilungsleiter\*innenkonferenzen sind durch eine durchgezogene Linie erkennbar, weil sich die Mitglieder nicht ändern. Ein Ausschuss hingegen ist zeitlich begrenzt und deswegen ist mit gestrichelter Linie dargestellt.

### 3. Organisatorische Integration

#### Delegation



- Delegation bedeutet Weitergabe von Entscheidungsrechten sowie Verantwortungen von der obersten an untere Ebenen
- **Dilemma:** sollen Entscheidungsrechte bei der Unternehmensführung verbleiben oder nach unten delegiert werden?



Entscheidungsrechte sollten dort zugeordnet werden, wo auch das für die Entscheidung benötigte Wissen vorhanden ist.

Dadurch entsteht das Dilemma der Delegation, d.h. weder alle Entscheidungen können durch eine Instanz getroffen werden (beschränkte Informationsverarbeitungskapazität/Wissen/Zeit), noch können alle Entscheidungen auf untere Ebenen delegiert werden (hier besteht Unsicherheit bezüglich der Qualität bzw. Unsicherheit darüber wie Mitarbeiter\*innen bei Delegation das Problem lösen; und ob sie gegebenenfalls eigene Interessen verfolgen).

**Zentralisierung:** Entscheidungsrechte sind grundsätzlich an der Unternehmensspitze konzentriert

**Dezentralisierung:** Entscheidungen werden „vor Ort“ gefällt (Delegation an unterstellte Mitarbeiter\*innen) → Dies verringert eine Überlastung der Instanzen, diese können sich auf wichtige Entscheidungen konzentrieren.

Eine mögliche Lösung des Delegationsproblems ist die Einrichtung einer Stabsstelle (d.h. dort erfolgt die Zerlegung des Problems in Teilprobleme sowie eine schrittweise Verfeinerung, wodurch der Instanz das Treffen einer Entscheidung leichter fällt.)



### 3. Organisatorische Integration

#### Delegation



#### **Delegation ist umso ausgeprägter (=Dezentralisierung), je**

- ... mehr Entscheidungsbefugnisse offiziell auf die unteren Hierarchieebenen verteilt sind
- ... wichtiger die auf unteren Ebenen getroffenen Entscheidungen sind
- ...mehr andere Stellen von den auf unteren Ebenen getroffenen Entscheidungen berührt werden
- ... weniger Abstimmung mit übergeordneten Stellen gefordert wird

### 3. Organisatorische Integration & Effizienzkriterien

#### Agenda

- Organisatorische Integration
  - Koordinationsproblem
  - Delegationsproblem
- Prozessorientierte Organisation

In der ersten Einheit haben wir bereits die Aufgabenanalyse kennengelernt. Eine andere Variante ist eine Zerlegung der Gesamtaufgabe nach *Prozessen*.

**Hintergrund:** Früher wurde in der Theorie zwischen Ablauf- und Aufbauorganisation unterschieden, diese Unterscheidung hat sich aber nicht durchgesetzt, denn Struktur und Prozess lassen sich nicht so einfach trennen: Keine Prozess kann ohne Konstanten (Struktur) gedacht werden, umgekehrt entstehen Strukturen aus Prozessen heraus, bzw. Strukturaufbau kann ohne Kenntnisse zu Prozessabläufen nicht sinnvoll gestaltet werden (vgl. Luhmann 1973).

Daher gehen wir von einem **von vornherein strukturierten Arbeitsfluss** aus.

### 3. Prozessorientierte Organisation

#### Prozessanalyse (1)



→ Die Gesamtaufgabe wird mit Schwerpunkt auf **Prozesse** zerlegt und analysiert

**Ziel:** unnötige Zerteilung von Arbeitsabläufen vermeiden und damit die Kosten für den Abstimmungsbedarf im Gesamtleistungsprozess gering halten

- a) Welche Prozesse gibt es in Organisation?
  - Zusammenhänge und Schnittstellen zwischen Prozessen
- b) Aus welchen Schritten besteht ein Prozess?
  - Reihenfolge der Aktivitäten
  - Zuordnung zu Aufgabenträger\*innen

Die Grundidee der **Prozessanalyse** ist es, Prozesse als organisatorisches Strukturierungs- oder Segmentierungskriterium heranzuziehen. Organisatorische Prozesse bilden inhaltlich abgeschlossene Erfüllungsvorgänge und umfassen (im Idealfall) alle für die Erbringung einer Leistung notwendigen Aktivitäten. Es soll versucht werden, ganzheitliche Arbeitseinheiten oder Tätigkeitsfolgen mit möglichst klarem Anfang- und Endpunkt zu identifizieren.

a) Welche Prozesse gibt es in Organisationen? Typische Beispiele für Prozesse mit klarem Anfang- und Endpunkt sind:

- Auftragsabwicklung:** Auftragseingang bis Zahlung
- Kundendienst:** Anfrage bis Problemlösung
- Verkauf:** Anwerbung bis Auftragserteilung
- Produktentwicklung:** Problemgespräch mit dem Kunden bis Prototypenfertigung

b) Aus welchen Schritten besteht ein Prozess? Beispiel: Auftragsabwicklung. Diese besteht aus: Auftragseingang, Auftragskontrolle (Bestimmung des Auslieferungslagers), Erstellung der Auftragsbestätigung, Senden an Kund\*in, Info an Lager weiterleiten, Zahlung bei Kund\*in

### 3. Prozessorientierte Organisation

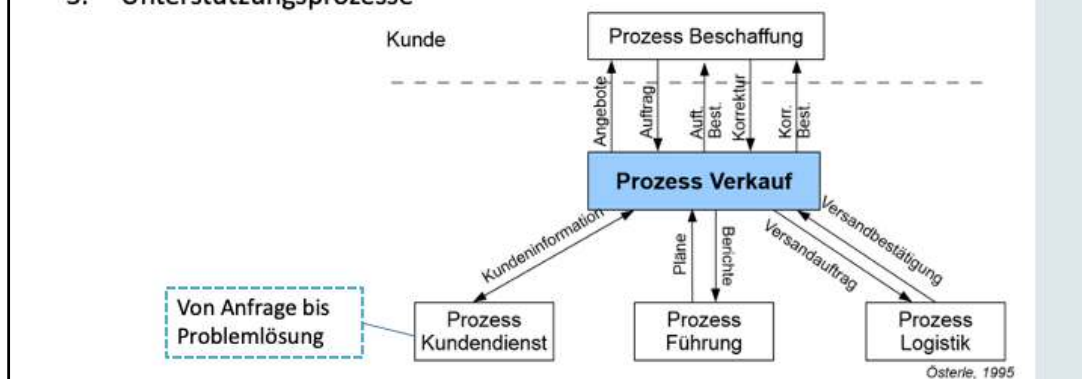
#### Prozessanalyse (2)



- Ein Prozess ist ein Bündel von Aktivitäten, für das ein oder mehrere unterschiedliche Inputs benötigt werden und das für den\*die Kund\*in ein Ergebnis von Wert erzeugt.

#### Arten von Prozesse

1. Managementprozesse
2. Kernprozesse
3. Unterstützungsprozesse

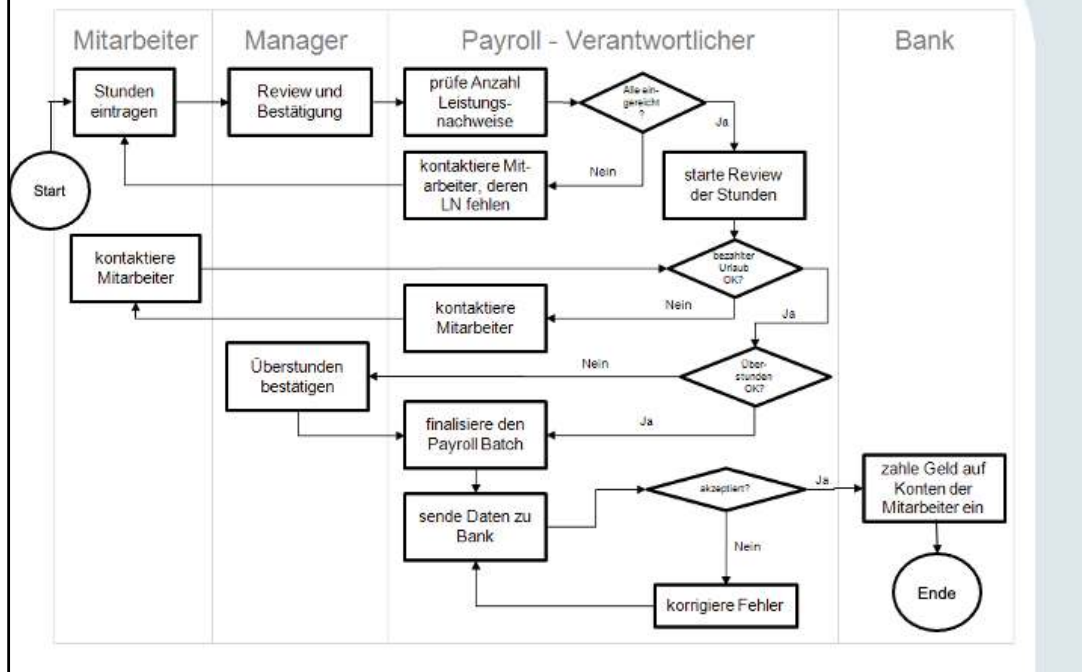


1. Managementprozesse: Hier geht es um Steuerungsaufgaben.
2. Kernprozesse: Diese dienen der Wertschöpfung bei der Erstellung von Produkten oder Dienstleistungen.
3. Unterstützungsprozesse: Diese stellen Leistungen und Ressourcen für Kernprozesse bereit (Bsp. Lagerhaltung).

Anmerkung: Manche Prozesse, wie zum Beispiel HR Prozesse (besteht aus Recruiting, Entwicklung, Austritt, etc.), können in gewissen Organisation als Kernprozess betrachtet werden (z.B. in einem Personalberatungsunternehmen), in anderen Organisationen hingegen als Unterstützungsprozess (Bsp.: in einer Universität oder bei einem Automobilhersteller).

### 3. Prozessorientierte Organisation

Beispiel: Swimlane-Prozessdarstellung der Gehaltsabwicklung

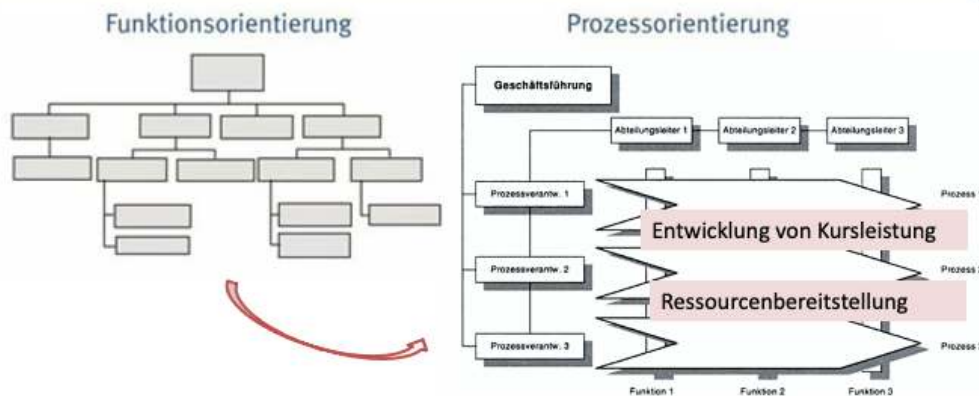


Ein Swimlane-Diagramm ist eine Art von Flussdiagramm, das aufzeigt, wer in einem Prozess wofür zuständig ist. Es zeigt Verbindungen, Kommunikationswege und Übergaben zwischen Stellen, Arbeitsgruppen oder Abteilungen auf und kann Verschwendung, Redundanzen und Ineffizienzen in einem Prozess offenlegen. Für diese Diagrammart werden folgende Standardsymbole verwendet:

- Ereignisse werden durch Kreise dargestellt (z.B. ein Prozess startet = „Start“; oder ein Prozess ist abgeschlossen = „Ende“).
- Aktivitäten (Aufgabe, die von einer Person oder einem System ausgeführt wird) werden als Rechtecke dargestellt.
- Zugang/Gateway (Entscheidungspunkt, die den Pfad auf Grundlage von Bedingungen oder Ereignissen anpassen können) werden als Rauten dargestellt. Sie können exklusiv (ja oder nein) oder parallel (Gleichzeitige Aufgabe) sein.
- Der Sequenzfluss zeigt die Reihenfolge der auszuführenden Tätigkeiten an. Er wird als gerade Linie mit Pfeil dargestellt.

### 3. Prozessorientierte Organisation

#### Fokus und Ziele



#### Ziele:

- die Zusammenhänge der unterschiedlichen Aktivitäten erkennen und eine höhere Reaktionsfähigkeit gegenüber Kundenbedürfnissen zeigen
- Zahl der Schnittstellen und Abstimmungserfordernisse gering halten und Koordinationsbedarf durch Hierarchie reduzieren

In Organisationen laufen gleichzeitig viele Prozesse ab. Bei manchen Organisationen ist es wichtig, dass sich die Gestaltung am Leistungsprozess orientiert. Wenn man eine Organisation anhand von Prozessen strukturiert, ist das Ergebnis eine prozessorientierte Organisation.

Der Fokus bei Funktionsorientierung (z.B. funktionale Struktur) liegt auf Aufgaben und Funktionen, bei der Prozessorientierung hingegen ist der Fokus auf wertschöpfende Aktivitäten und Ergebnisse. Außerdem unterscheiden sie sich bei der Ausführung: Funktionsorientierung impliziert Einzelarbeit, Prozessorientierung hingegen impliziert Gruppenarbeit (ein Team bearbeitet den Hauptprozess innerhalb der Wertkette eines Unternehmens). Die Prozessorientierung verzichtet auf Spezialisierung und fokussiert stattdessen auf sachlich interdependente Arbeitsschritte.

Der **Vorteil** der Prozessorganisation liegt darin, dass sie die Koordinationsaufgaben besonders gut erfüllt, weil sie die Schnittstellenproblematik besser löst als die meisten herkömmlichen Organisationskonzepte. Verschiedene Tätigkeiten werden funktionsübergreifend verzahnt. Dies ermöglicht die Realisierung hoher Synergien. Dadurch wird der Koordinationsaufwand auf ein Minimum reduziert, weil die Abhängigkeit von Leistungen anderer Organisationseinheiten aufgrund unterschiedlicher Aufgaben, Zeit- und Zielprioritäten abnimmt. Nachteile könnten bezüglich der Realisierung von Spezialisierungsvorteilen entstehen, wenn lediglich Prozesse betrachtet werden, weil die Spezialist\*innen auf die einzelnen Prozesse verteilt wären. Durch die Gestaltung von Kompetenzzentren können aber auch in der Prozessorganisation Spezialisierungsvorteile realisiert werden. Allerdings treten dann wieder mehr Schnittstellen auf.

### 3. Prozessorientierte Organisation

#### Prinzipien



#### Prinzipien der prozessorientierten Organisation:

- Horizontale **und** vertikale Arbeitsintegration
- Integration der Kund\*innenkontakte in die Teamaufgabe
- Individualisierung von Prozessen
- Ergebniskontrolle

- Horizontale **und** vertikale Arbeitsintegration: Nicht nur aufeinanderfolgende Arbeitsschritte werden zum ganzheitlichen Prozess integriert, sondern auch Entscheidung und Ausführung werden in die Teamaufgabe integriert. Horizontal koordiniert die Arbeitsschritte, die ein Team zu bewältigen hat; vertikal koordiniert Ausführung & Entscheidung in die Teamaufgabe; so entsteht nur ein geringer Koordinationsbedarf aufgrund von Hierarchien. Verringerung der Komplexität der Organisation durch Entflechtung der Aufgaben und Bildung von möglichst einfachen Teil-Prozessen. Dies ergibt einen geringeren Koordinationsaufwand und eine Verbesserung der Übersichtlichkeit der Abläufe.
- Integration der Kund\*innenkontakte in die Teamaufgabe: Ziel der Prozessorientierten Organisation ist die Schaffung möglichst durchgängiger Prozesse, d.h. Kund\*innen bis zu Lieferant\*innen als „kundenorientierte Rundumbearbeitung“ anzusehen. Damit werden die Kund\*innen sozusagen ins Organigramm hineingeholt, weil eine unmittelbare Rückkoppelung möglich ist. → So steigt die Serviceorientierung!
- Zudem findet eine Individualisierung von Prozessen anstatt einer Standardisierung statt. Eine Visualisierung ermöglicht Reflexion über bestehende Prozesse und Optimierung; verstärkte Beachtung von unterschiedlichen Zielsetzungen in einzelnen Abteilungen und Marktsegmenten wird so möglich.
- Ergebniskontrolle statt Verhaltenskontrolle: Bessere Messbarkeit und Überwachbarkeit der Prozessleistung stellen ein weiteres Prinzip dar. So ist von jedem Prozess bekannt, wieviel Input und Output er liefern sollte; so kann Leistung überwacht werden.

## Übungsaufgabe 2:

**Stellen Sie den beschriebenen Prozess mit der Swimlane-Methodik dar.**

Bitte benutzen Sie die untergezeichnete Symbolen:



Die Beschreibung des Prozesses (Fallstudie 2), den es mit der Swimlane-Methodik darzustellen gilt, finden Sie auf TUWEL.

Viel Erfolg!





Bei Fragen und Unklarheiten verwenden Sie zunächst das Diskussionsforum, damit auch andere Studierende von Ihren Fragen lernen können!



Liebe Studierende,

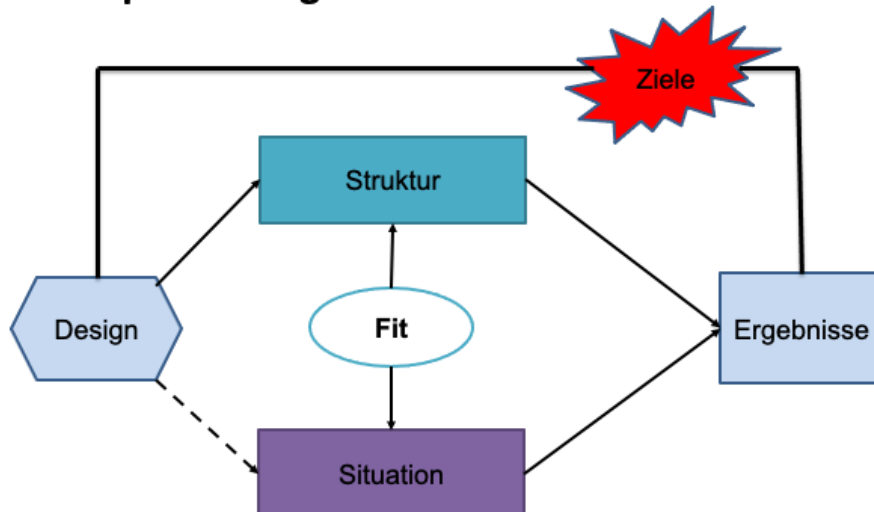
Teil 1 der formalen Strukturgestaltung ist jetzt abgeschlossen, heute beginnen wir mit Teil 2: Bestimmungsfaktoren der Organisationsgestaltung.

Viel Spaß!

- **Kontingenztheorie**
- **Umwelt und Organisation**
  - Kongruenzmodell von Burns & Stalker
  - Ressourcenabhängigkeitsansatz
- **Technologie und Organisation**
  - Technologiemoell von Woodward
  - Technologiemoell von Perrow
- **Strategie und Organisation**
  - Strategiemodell von Porter
  - Internationalisierungsstrategie
- **Fallstudie BASF**

Zum Nachlesen finden Sie die Themen, die heute behandelt werden, in den Kapitel 4 bis 6 des Lehrbuchs.

## Konzept des "Organizational Fit"



Die Gestaltung einer Organisation kann nicht in isolierter Form vorgenommen werden, sondern ist von der Situation beeinflusst, in der sich eine Organisation befindet.

Eine bestimmte Organisationsstruktur kann nicht in allen Situationen zu einem optimalem Ergebnis führen: es gibt keine zeitlose Gültigkeit oder keine universell effizienten Organisationsstrukturen.

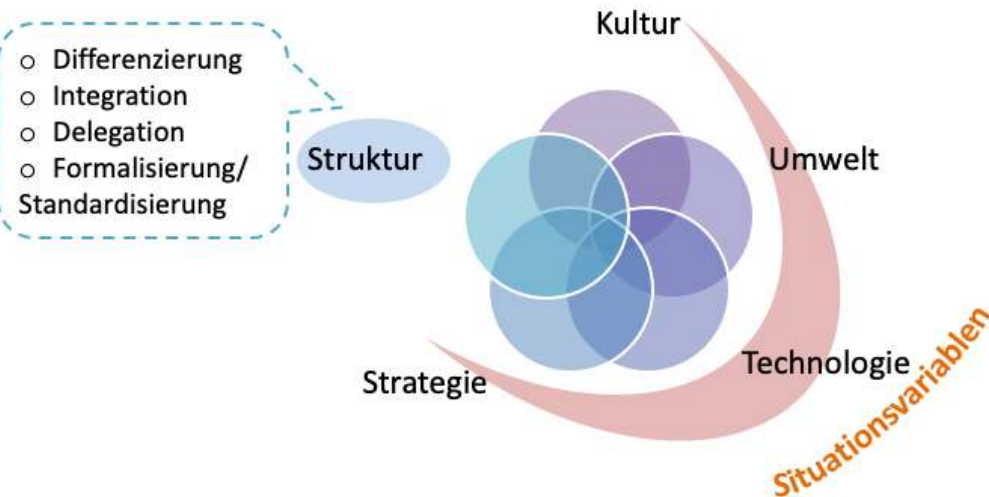
Organizational Fit bedeutet, dass Organisationen ihre Strukturen an ihre jeweilige Situation anpassen sollten, um ihre Ziele zu erreichen. D.h. wir untersuchen, inwiefern Struktur und Situation (context) zusammenpassen.

## Bestimmungsfaktoren der Organisationsgestaltung

### Kontingenztheorie



Die Strukturmerkmale einer Organisation müssen den jeweiligen situativen Bedingungen angepasst sein, um ein erfolgreiches Funktionieren der Organisation zu gewährleisten.



Die Kontingenztheorie ist ein Ansatz, dem zufolge es nicht nur einen besten Weg gibt, sondern mehrere gleichwertige Möglichkeiten, ein Unternehmen zu organisieren und dass sich jedes Unternehmen angesichts der situativen Bedingungen (=Situationsvariablen) auf die für sich angemessene Struktur (=Strukturvariablen) besinnen sollte. So wie bei einem Puzzle müssen die einzelnen Teile zusammenpassen. Situationsvariablen sind z.B. Umwelt (Kundenstruktur, Konkurrenzverhältnisse, technische Entwicklung, Bestimmtheit der Information, politische Entwicklung), verwendete Technologie, Strategie und Größe des Unternehmens sowie die Organisationskultur.

**Bestimmungsfaktoren der Organisationsgestaltung**  
Strukturvariablen

**TU WIEN**

**Differenzierung**

- Hohe Aufgabendifferenzierung: MA sind auf klar vorgegebene Aufgabenbereiche spezialisiert (Hoher Spezialisierungsgrad)
- Niedrige Aufgabendifferenzierung: MA übernehmen ganzheitliche Aufgaben

**Integration**

- Einfache Koordinationsmechanismen: Vertikale Integration (über Hierarchiestufen hinweg)
- Komplexe Koordinationsmechanismen: Laterale Integration (über Abteilungen hinweg)

**Delegation**

- Niedriger Delegationsgrad (Zentralisierung)
- Hoher Delegationsgrad (Dezentralisierung)

**Formalisierung/Standardisierung**

- Formalisierung der Rollen und Aufgaben (z.B. Stellenbeschreibungen, Richtlinien)
- Formalisierung des Informationsflusses (z.B. Vorstandbeschlüsse, Formulare)
- Leistungsdokumentation (Kontrollsystem)

5

Strukturvariablen sind uns bereits bekannt:

Bei **Differenzierung** ist den Grad der Arbeitsteilung / Spezialisierungsgrad gemeint.

**Integration** beschreibt wie die einzelnen Entscheidungen aufeinander abgestimmt werden.

**Delegations**maße beschreiben, wie stark die Entscheidungsfindung in einer Organisation zentralisiert bzw. dezentralisiert ist.

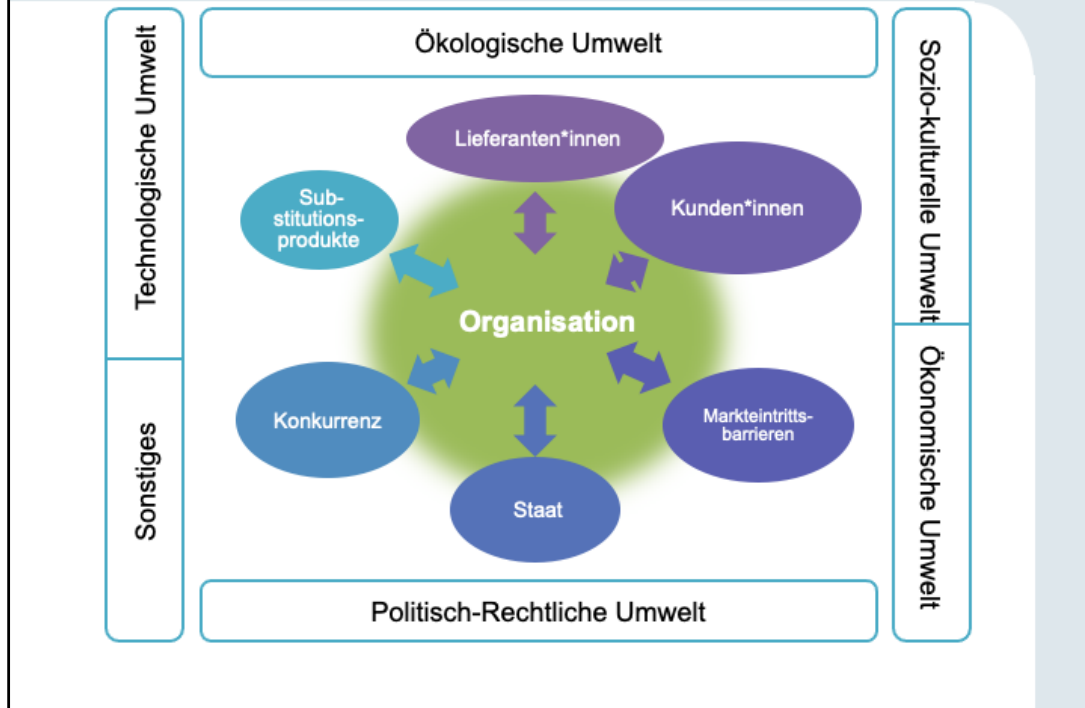
Der **Formalisierungs**grad einer Organisation kann in drei Dimensionen gemessen werden: Die Formalisierung der Rollen und Aufgaben beschreibt, wie weit die Organisationsstruktur selbst formal festgelegt ist. Die Formalisierung des Informationsflusses beschreibt Regelungen der schriftliche Kommunikation, die zur nachträglichen Kontrolle, Fehlerbestimmung oder Erleichterung des Personalwechsels eingesetzt wird. Die formale Leistungsdokumentation beschreibt, in wie weit zur laufenden Kontrolle der Organisationsmitglieder ein formalisiertes System eingesetzt wird.

- **Kontingenztheorie**
- **Umwelt und Organisation**
  - Kongruenzmodell von Burns & Stalker
  - Ressourcenabhängigkeitsansatz
- **Technologie und Organisation**
- **Strategie und Organisation**
- **Fallstudie BASF**

Die Kontingenztheorie ist vielfach für empirische Organisationsstudien herangezogen worden. In dieser Einheit gehen wir auf konkretere theoretische Modelle ein, die sich aus der kontingenztheoretischen Perspektive (oder an Kritik derselben) heraus entwickelt haben. Das heißt, wir schauen uns konkret den Zusammenhang zwischen Umwelt, Technologie, Strategie und Organisation an. Wir beginnen mit der Umwelt!

## 4. Umwelt und Organisation

Umweltdimension: Inhaltliche Konzepte



Hier sehen wir unterschiedliche Umweltdimensionen. Organisationen konstituieren sich durch Grenzziehung zur Umwelt. D.h. eine allgemeine Abgrenzung ist nicht möglich, sondern wird durch Handlungen hergestellt.



## 4. Umwelt und Organisation

### Kongruenzmodell



- Umwelt umfasst ein Set von verschiedenen Kräften, die Organisationen umgeben.

#### Kongruenzmodell :

##### ○ Von Burns & Stalker

###### – Umweltkomplexität (Einfach-Komplex)

- Zahl der Faktoren in der Umwelt
  - Verschiedenartigkeit der Faktoren
- eher einfach, da sehr einheitliche Kund\*innengruppen

###### – Umweltdynamik (Stabil-Turbulent)

- Häufigkeit von Änderungen relevanter Umweltfaktoren
  - Ausmaß, Intensität dieser Änderungen
  - Vorhersehbarkeit dieser Änderungen
- prinzipiell stabil; unvorhergesehene Änderungen möglich

Rate der Veränderungen in der Technologie und in den Märkten

Das Kongruenzmodell betrachtet die Organisationsstruktur in Abhängigkeit der Umweltunsicherheit und beschreibt diese Unsicherheit der Umwelt anhand von 2 Dimensionen:

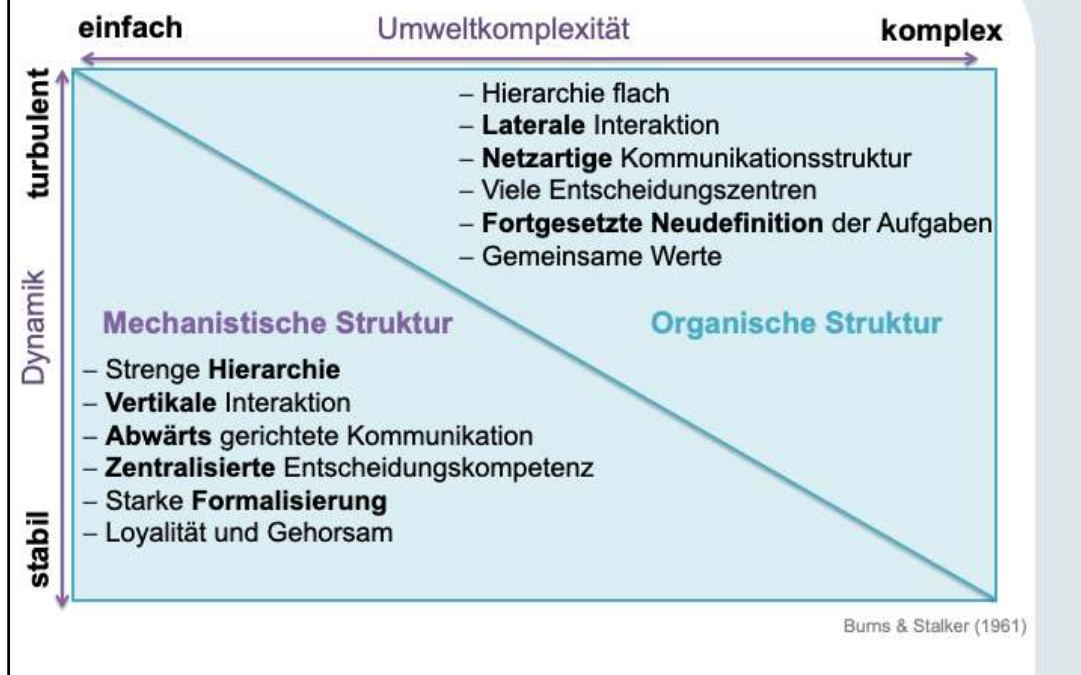
Mit **Umweltkomplexität** wird Unübersichtlichkeit der organisatorischen Umwelt bezeichnet. Die Umwelt ist komplexer je mehr Elemente in der organisatorischen Umwelt vorhanden sind; je verschiedenartiger der Unterschied ist.

Bei der **Umweltdynamik** steht die Eigenschaft der Änderungen im Vordergrund. Es beeinflusst die Vorhersagbarkeit der organisationalen Aufgabenerfüllung und die Standardisierbarkeit von Verhalten. Von einer dynamischen Umwelt wird gesprochen, wenn die kritischen Elemente sich oft ändern und die Bewegungsrichtungen schwer vorhersagbar sind (z.B. aufgrund mangelnder Kenntnis zukünftiger Ereignisse und Entwicklungen in Umwelt, mangelnder Kenntnis der Auswirkungen der Ergebnisse, mangelnder Kenntnis adäquater Maßnahmen zur Bewältigung von Umwelt). In diesem Model wird unter der Umweltdynamik der Markt bzw. die Marktsituation und die technologischen Grundlagen der Produktion verstanden.

→geringe Unsicherheit: stabile und einfach Umwelt; hohe Unsicherheit: turbulente und komplexe Umwelt

## 4. Umwelt und Organisation

### Kongruenzmodell



Burns und Stalker zeigten, dass Organisationen in Abhängigkeit von Umwelteinflüssen unterschiedliche Arten von Strukturen (vgl. Managementsysteme) benötigen. So ist bei einer sicheren Umwelt eine mechanistische Organisationsstruktur, bei einer unsicheren Umwelt eine organische Organisationsstruktur für den Erfolg effizienter. Dabei stellen eine völlig mechanistische und eine völlig organische die beiden Extrempunkte dar, wobei auch Unterformen zwischen diesen Extrema existieren.

Eine mechanistische Struktur mit starker Zentralisierung, Formalisierung, Spezialisierung hilft den Organisationen nur in einer sicheren Umwelt erfolgreich zu sein, Menschen zu koordinieren und zu motivieren. Das Steuerungskonzept basiert auf Gehorsam und Loyalität sowie gemeinsamen Werten.

Eine unsichere Umwelt hingegen fordert eine flexible Struktur (d.h. organische Struktur), um den unterschiedlichen und komplexen Anforderungen gerecht zu werden. Z.B. sind schnelle Kommunikation und Informationsteilung oft zwingend notwendig, um den wandelnden Kundenbedürfnissen zu entsprechen und neue Produkte entwickeln zu können. Hohe Komplexität bei beschränkter Informationsverarbeitungskapazität kann nur durch Dezentralisierung bewältigt werden.

## 4. Umwelt und Organisation

### Mechanistische vs. organische Strukturen



#### Mechanistische Strukturen

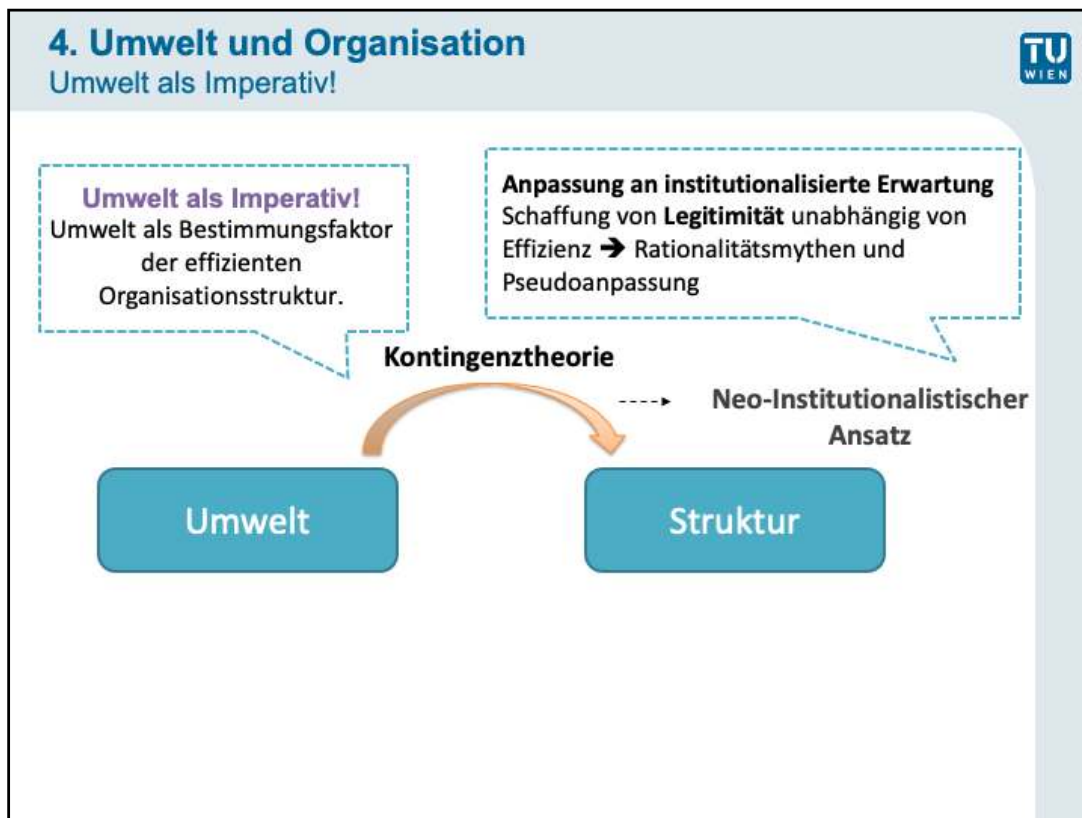
- **Individuelle Spezialisierung (hohe Aufgabendifferenzierung)**  
Mitarbeiter\*innen sind auf klar vorgegebene (relativ enge) Aufgabenbereiche spezialisiert
- **Integration/Koordination: Einfache Mechanismen**  
Vertikale Koordination v.a. durch Weisung, Programme und Planung
- **Niedriger Delegationsgrad (Zentralisation)**  
Entscheidungsrechte bleiben zentral. Hauptsächlich vertikale Kommunikation (über den Dienstweg)
- **Hohe Formalisierung & Standardisierung**  
Hohe Formalisierung und Standardisierung des Arbeitsprozesses durch SOP

#### Organische Strukturen

- **Team-Spezialisierung (niedrige Aufgabendifferenzierung)**  
Mitarbeiter\*innen übernehmen ganzheitliche Aufgaben und arbeiten eng zusammen
- **Integration/Koordination: Komplexe Mechanismen**  
Koordination durch direkte Selbstabstimmung, task forces und Teams
- **Hoher Delegationsgrad (Dezentralisation)**  
Entscheidungsrechte auf alle Hierarchie-Ebenen verteilt; Laterale Kommunikation
- **Hoher Grad an Selbstabstimmung**  
Direkte und persönliche Abstimmung bei Bedarf, da Arbeitsprozesse kaum standardisierbar sind

Hier eine Zusammenfassung der Unterschiede zwischen mechanistischer und organischer Strukturen.

(SOP= Standard Operating Procedures)



**Kontingenztheorie:** Um effizient zu sein, müssen Organisationen ihre Strukturen an ihre jeweilige Situation bzw. ihre jeweiligen Umwelten anpassen. (Zum Beispiel wird für sichere Umwelten eine stark formalisierte und zentralisierte Organisationsstruktur als notwendig erachtet, während in unsicheren Umwelten eine flexible und anpassungsfähige Struktur als Voraussetzung angesehen werden kann).

**Neo-Institutionalistischer Ansatz:** Geht auf DiMaggio/Powell (1991) zurück und stellt eine Weiterentwicklung kontingenztheoretischer Ansätze dar. Der neo-institutionalistische Ansatz geht ebenfalls von einer Anpassung an die Umwelt aus und beschreibt die Veränderung von Organisationsmustern durch den kulturell-gesellschaftlichen Rahmen. Im Unterschied zur Kontingenztheorie wird aber nicht von objektiven Umweltdeterminanten ausgegangen, sondern von Umwelten als gesellschaftlich konstruierte Wirklichkeiten (d.h. Normen, Interpretationsmuster, Denkstilen wird eine zentrale Bedeutung beim Verständnis von Organisationen beigemessen).

Organisationen übernehmen beispielsweise eine Struktur (z.B. Matrix-Struktur), weil es von der Umwelt als rational gesehen wird, gleichgültig ob sie die interne Effizienz fördert oder nicht (Rationalitätsmythen); oder es wird nur vordergründig die Struktur angepasst, aber intern nicht übernommen (Pseudoanpassung).

- Welche mögliche Kritik an der **Kontingenztheorie** fällt Ihnen ein?



Überlegen Sie für sich!

→ Reflexionsanstoß: Inwiefern sehen Sie, dass auch Organisationen auf die Umwelt einwirken und diese im Sinne der eigenen Zielsetzungen ändern?

## 4. Umwelt und Organisation

Umweltinteraktionsansätze: Ressourcenabhängigkeitsansatz



### Ressourcenabhängigkeitsansatz

- **Wechselseitige Beeinflussung** zwischen Umwelt und Organisationen
- Potentielle Instabilität der Leistungsflüsse: Je ausgeprägter die Abhängigkeit, desto größer ist die **Ungewissheit**
- **Ziel:** die Abhängigkeiten von externen Ressourcen zu minimieren und den Ressourcenfluss zu ihren Gunsten zu verändern.

prinzipielle Abhängigkeit von TU, da die Kund\*innen dort studieren

Neben der **Kontingenztheorie** haben sich Ansätze bewährt, die das Problem der Organisationsgestaltung in den Kontext der wechselseitigen Beeinflussung von Organisation und Umwelt stellen → Bsp. **Ressourcenabhängigkeitsansatz**. Jedes Unternehmen benötigt Ressourcen, weshalb es zu einem Austausch zwischen Organisation und Umwelt kommt. Problematisch wird dies, wenn aus dem Austausch eine Abhängigkeit wird. (Zu starke Abhängigkeit von Umwelt ist gefährlich). Nach der Theorie der Ressourcenabhängigkeit besteht das Ziel von Organisationen darin, ihre Abhängigkeiten von externen Ressourcen der Umwelt und damit von anderen Organisationen zu minimieren. Es geht darum, den Ressourcenfluss zu ihren eigenen Gunsten zu verändern und damit die Bereitstellung von Ressourcen positiv zu beeinflussen. Ressourcenabhängigkeit wird nicht nur durch quantitative Input/Output Anteil geprägt (d.h. wie viele Ressourcen, die ich brauche, kann eine andere Organisation bereitstellen, sondern hängt z.B. von Marktstruktur, Zahl der Anbieter und Nachfrager, Ersetzbarkeit der Ressourcen und Bindung ab.)

## 4. Umwelt und Organisation

Umweltinteraktionsansätze: Ressourcenabhängigkeitsansatz



### Handlungsstrategien zur Bewältigung der Ressourcenabhängigkeit:

- **Kompensation und Absorption**

→ Interne Anpassungsmaßnahmen

*z.B. Flexibilisierung der Organisationsstruktur, Aufbau von Puffer, Diversifikation, Kauf oder Eingliederung von vor- oder nachgelagerten Unternehmen*

- **Kooperation**

→ Zusammenarbeit zwischen selbständigen Unternehmen

*z.B. Kooptation, langfristige Verträge, Joint Venture*

- **Intervention**

→ Eingriff in das soziale Abhängigkeitsgefüge

*z.B. Lobbyismus oder Mobilisierung der kritischen Öffentlichkeit*  
Veränderung des Lehrstoffes über Dritte (Organisationen, Politik, etc.?)

**Diversifikation:** das Angebot breiter wird und auch auf andere Universitäten ausgeweitet wird

Die Strategien um Ressourcenabhängigkeit zu reduzieren sind:

**Kompensation:** Zum Beispiel kann man durch den Aufbau von Puffer in Form von Lagern (Wareneingangslager, Absatzlager) oder Risikokompensation durch Diversifikation die Abhängigkeit von einem Zulieferer oder Abnehmer reduzieren.

**Absorption (Inkorporation)** hingegen bedeutet den Kauf von kritischen vor und nachgelagerten Unternehmen. Die Automobilindustrie in den USA oder die deutsche Stahlindustrie sind gute Beispiele für diese Strategie.

**Kooperation:** Durch unterschiedliche Kooperationsmöglichkeiten zielen Organisationen darauf, Unsicherheitsquellen mittels Zusammenarbeit berechenbarer zu machen. Bsp. „Joint venture“: ein gemeinsames Vorhaben zwischen rechtlich und wirtschaftlich voneinander unabhängigen Unternehmen, bei dem die Partner die Führungsverantwortung und das finanzielle Risiko gemeinsam tragen. Die Organisation lagert die Transaktion aus dem Unternehmen aus, erfordert aber eine sehr enge Zusammenarbeit der beteiligten Unternehmen.

**Intervention:** Hierbei geht es um eine Abschwächung der Machtbasis von ressourcenkritischen Organisationen, in der Regel durch Drittparteien-Intervention (Bsp. Lobbyismus).

- Umwelt und Organisation
- Technologie und Organisation
  - Technologiemodell von Woodward
  - Technologiemodell von Perrow
- Strategie und Organisation
  - Wettbewerbsstrategie
  - Internationalisierungsstrategie
- Fallstudie BASF



## 5. Technologie und Organisation

### Technologiemodelle



#### Technologie-Modelle:

- **Von Joan Woodward (1965)**
  - Technische Komplexität der Fertigungstechnologie
- **Von Charles Perrow (1967; 1973)**
  - **Aufgabenvarietät:** Anzahl an Ausnahmen zu Standard-Prozeduren
  - **Analysierbarkeit** (Strukturiertheit) der Aufgabe: Bekanntheit des Lösungsweges



Die zweite maßgebliche Richtung im Rahmen der Bestimmungsfaktor der Organisationsgestaltung ist die Technologie. Die Idee ist, dass bestimmte technologische Konstellationen eine dem organischen Managementsystem ähnliche Organisationsstruktur erfordern, bei anderen technologischen Konstellationen dagegen vornehmlich mechanistische Strukturen einen Sinn machen. Es liegen dazu eine Reihe unterschiedlicher Ansätze vor. Wir beginnen mit dem Technologie-Modell von Woodward, wobei der Fokus auf der technischen Komplexität der Fertigungstechnologie liegt. Danach sehen wir uns das Technologie-Modell von Perrow an. Dieser beschreibt Technologie als technische Komplexität der Abteilung anhand von 2 Dimensionen: Varietät und Analysierbarkeit der Problemstellung.

## 5. Technologie und Organisation

### Stufen der Fertigungstechnologie (Woodward)

|   |  |   |
|---|--|---|
| (Gruppe I)<br>Einzel- und<br>Kleinserienfertigung   | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Einzelfertigung nach Maßgabe der Abnehmer*innen</li> <li>▪ Prototypen-Fertigung</li> <li>▪ Fertigung von großen Anlagen</li> <li>▪ Fertigung von Kleinserien nach Bestellung</li> </ul> | ↑<br>niedrig<br><br>Technische Komplexität<br><br>↓<br>hoch |
| (Gruppe II)<br>Großserien- und<br>Massenfertigung   | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fertigung von Großserien</li> <li>▪ Fertigung von Großserien auf Fließbändern</li> <li>▪ Massenfertigung</li> </ul>   |   |
| (Gruppe III)<br>Kontinuierliche<br>Prozessfertigung | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Unterbrochene Fertigung von Chemikalien</li> <li>▪ Kontinuierliche Fertigung von flüssigen, gasförmigen und kristallinen Substanzen</li> </ul>  |   |

Die Ziel nach Woodwards Ansatz sind es herauszufinden, ob die Technologien einer Organisation von ihrer Struktur und Gestaltung abhängen. Sie hat die Technologie in Hinblick auf deren technische Komplexität in 3 Gruppen klassifiziert. Dabei nimmt die technische Komplexität von der Einzelfertigung über die Massenproduktion bis zur kontinuierlichen Prozessfertigung zu. Danach verglich sie verschiedene Strukturmerkmale von Organisationen und fand heraus, dass Technologie mit den jeweiligen Organisationsstrukturen zusammenhängt. Der Grund dafür ist, dass unterschiedliche Technologien unterschiedliche Kontroll- und Koordinationsprobleme verursachen. Beispielsweise lässt sich beobachten, dass Organisationen mit zunehmender Komplexität der Technik größer werden und mehr Hierarchieebenen aufweisen.

## 5. Technologie und Organisation

Technologiestufe und Organisationsstruktur (Woodward)



### Empirische Ergebnisse der Woodward Studie (1965)

| Strukturdimension                                | Einzel-fertigung | Massen-fertigung | Prozess-fertigung |
|--|------------------|------------------|-------------------|
| Zahl der Hierarchieebenen                        | 3                | 4                | 6                 |
| Kontrollspanne<br>- der obersten Hierarchieebene | 4                | 7                | 10                |
| - der untersten Hierarchieebene                  | 22               | 46               | 15                |
| Managementquote                                  | niedrig          | mittel           | hoch              |
| (schriftlich) Kommunikation                      | niedrig          | hoch             | niedrig           |
| Gesamtstruktur                                   | organisch        | mechanistisch    | organisch         |

**Einzelfertigung:** Es werden kleine Einheiten hergestellt. Die Programmierung von Transformationsaktivitäten gestaltet sich schwierig, weil Produktionsprozesse insbesondere auf Fähigkeiten und Erfahrungen der Mitarbeiter\*innen beruhen. Außerdem sind direkte Kommunikation und Abstimmung der Mitarbeiter\*innen notwendig. So liegt es nahe, dass solche Organisationen relativ flache Strukturen besitzen und Entscheidungsprozesse dezentralisiert, typischerweise in kleinen Teams ablaufen, wo die Teamleiter\*innen eine relativ kleine Kontrollspanne haben. So kann jede\*r Vorgesetzte und auch jede Arbeitsgruppe selbst entscheiden, wie sie Entscheidungen fällen, und zwar immer dann, wenn Fragen oder Probleme im Transformationsprozess auftreten. → Organische Struktur!

**Massenproduktion:** liegt vor, wenn die Erzeugnisse in sehr hohen Stückzahlen ununterbrochen auf den gleichen Betriebsmitteln und immer in derselben Reihenfolge der Arbeitsschritte produziert werden. Aufgaben können von vornherein programmiert und automatisiert werden, damit ist das Arbeitsergebnis wieder gut voraussagbar und kontrollierbar. Durch einen hohen Grad an Planung und Standardisierung der Prozessabläufe lässt sich auch die Kontrollspanne stark erhöhen. Da es vermehrt Routine-Tätigkeiten gibt, ist eine höhere Kontrollspanne bei Massenfertigung möglich. Entscheidungsrechte werden zentralisiert, damit wird auch die Organisationshierarchie steiler. → Mechanistische Strukturen sind besonders geeignet, um solche Arbeitsprozesse zu koordinieren und zu kontrollieren!

**Kontinuierliche Prozesstechnologie:** Hier finden sich vornehmlich fertige Erzeugnisse, die nicht in Stückzahlen quantifizierbar sind. Dies gilt sowohl für feste, flüssige als auch gasförmige Medien, z.B. in der Papierindustrie oder Erdölindustrie. Mit steigender technischer Komplexität wird eine größere Managementintensität notwendig, um komplexe Technologien zu managen. Produktionstechnologien können zusammenbrechen, weshalb Kontrolle des Arbeitsprozesses besonders wichtig ist: Mögliche Probleme müssen früh identifiziert werden, um gleich reagieren zu können (z.B. Kernkraftwerke). Gerade wenn man den Arbeitsprozess genau kontrollieren muss, kann die Kontrollspanne nicht besonders hoch sein. Direkte Kommunikation ist notwendig, um Änderungen schnell anzupassen. → Organische Struktur!



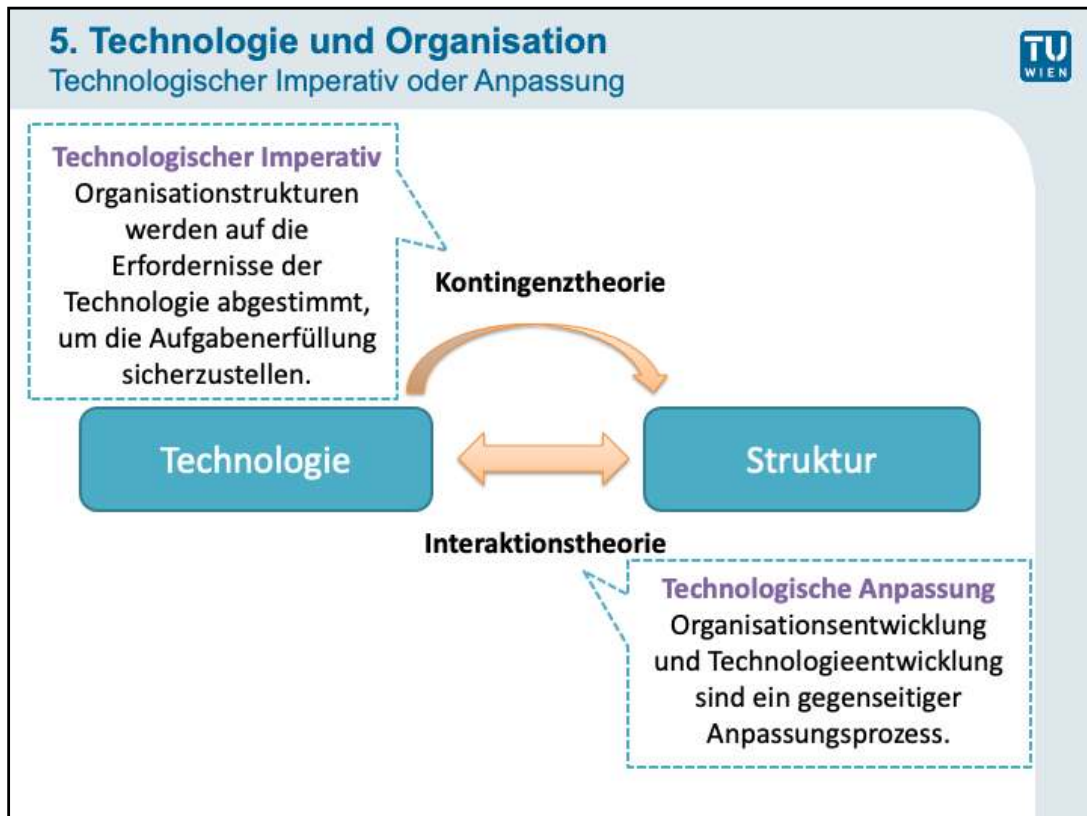
Perrows Modell ist quasi eine Übertragung von Woodwards Modell auf Abteilungen (d.h. die technische Komplexität der Aufgaben spiegelt sich auch in der Abteilungsaufteilung wider).

Im Zentrum stehen 2 Dimensionen: Varietät (Zahl der Ausnahmen im Aufgabenvollzug) und Analysierbarkeit (wie gut der Aufgabenvollzug verstanden und beherrscht wird).

Bei **routinebasierten Aufgaben** (geringer Varietät und hoher Analysierbarkeit) wird eine mechanistische Struktur eingesetzt und bei **Non-routine Aufgaben** (hohe Varietät und geringe Analysierbarkeit) ist eine organische Struktur geeignet.

**Spezialhandwerk** (niedrig programmierbar und niedrig variabel): Der Transformationsprozess beruht hier auf Intuition und Erfahrungswissen → eher organische Strukturen geeignet.

**Engineering technologies** (hoch programmierbar und hoch variabel): Probleme, die anfallen, sind sehr unterschiedlich, können aber nach bestimmtem Prozedere gelöst werden → eher mechanistische Strukturen sinnvoll.



**Kontingenztheorie:** Die Organisationsstruktur muss auf die Erfordernisse der Technologie abgestimmt werden, um die Aufgabenerfüllung sicherzustellen; man spricht deshalb auch vom „Technologischen Imperativ“. Neue Befunde und Argumente lösen das allzu einfache Muster „unabhängige – abhängige Variable“ auf.

→ **Interaktionstheorie:** In der neueren Technologieforschung besteht weitestgehend Konsens, dass Technologie im Zuge ihres Einsatz vielfältige Modifikationen erfährt. Technologie wird deshalb immer häufiger als interaktives Konstrukt konzipiert (vgl. u.a. Olikowski 2000). Somit kann man davon ausgehen, dass Organisationsstrukturen interaktiv zur Anpassung an neue Technologie entstehen. Die Veränderung der Technologie durch die Anwender\*innen wird als Voraussetzung für einen erfolgreichen Technologieeinsatz gesehen (d.h. Die Anwender\*innen ‚erfinden‘ die Technologie oftmals neu). Deshalb muss der organisatorische Gestaltungsprozess mittels einer interaktionstheoretischen Folie gefasst werden.

- Umwelt und Organisation
- Technologie und Organisation
- **Strategie und Organisation**
  - Strategiemodell von Porter
  - Internationalisierungsstrategie
- Fallstudie BASF

## 6. Strategie und Organisation

### Einteilung der Strategien



- Langfristige Verhaltensweise zur Verwirklichung der Unternehmensvision und -ziele.
  - **Unternehmensstrategie: In welchen Geschäften ist das Unternehmen tätig?**
    - **Diversifikation**
      - Verbundene Diversifikation
      - Unverbundene Diversifikation
  - **Wettbewerbsstrategie: Wie führt einzelner Geschäftsbereich den Wettbewerb auf seinem Markt?**
    - **Kostenführerschaft**
    - **Differenzierung**
    - **Nischenfokussierung**



Strategien legen Ziele und Handlungsfelder des Unternehmens fest. Daraus leiten sich Aufgaben ab, wobei für deren Erfüllung formale Regeln geschaffen werden müssen. Wir unterscheiden zwischen Unternehmensstrategie und Wettbewerbsstrategie.

**Verbundene Diversifikation:** Wenn eine Organisation ihre Produkte oder Leistungsprogramme über bestehende Produkte und Märkte hinaus ausweitet, sich dabei jedoch weiterhin auf dieselben Fähigkeiten stützen kann (Synergien im operativen Bereich (F&E, Absatz, Beschaffung). Bsp. Automobilhersteller: Ausweitung der Aktivitäten auf Vertrieb, Kundendienst/Zulieferer von Einzelteilen. Oder wenn eine Organisation ihre Aktivitäten um solche ausweitet, die komplementär zu aktuellen Aktivitäten sind, z.B. Google bietet neben Suchmaschine, Nachrichten, Land- und Straßenkarten an

**Unverbundene Diversifikation:** Wenn eine Organisation ihre Produkte oder Leistungsprogramme in neue Bereiche ausweitet, die mit bestehenden Produkten wenig gemeinsam haben. Das Ziel ist Risikoreduktion (Synergien im finanziellen Bereich). Bsp. Virgin: shopping, travel & tourism



Porter geht davon aus, dass Unternehmen nur dann Wettbewerbsvorteile erzielen können, wenn sie sich auf eine strategische Hauptrichtung festlegen: durch Kostenführerschaft oder durch Differenzierung. Als dritte Option sieht er einen (engen) Fokus, nämlich die Konzentration auf eine begrenzte Anzahl von Marktsegmenten, Produkten (Nischenfokussierung).

**Differenzierung:** zielt darauf ab, die eigenen Produkte und Leistungen mit spezifischen Merkmalen zu versehen, die Wettbewerber\*innen nicht aufweisen. Das Produkt wird dadurch einzigartig (z.B. durch Qualität, besondere Dienstleistung oder Kundenorientierung). Die Kunden sind i.d.R. bereit, für diese zusätzlichen Merkmale, die dem Produkt aus ihrer Sicht einen höheren Wert geben, auch einen höheren Preis zu zahlen.

**Kostenführerschaft** als Strategie zielt darauf ab, durch niedrige Herstellungskosten auch niedrige Preise anbieten zu können und so die eigene Marktposition zu sichern. Als aktuelles Beispiel sind die low-cost-carrier Airlines anzusehen. Sie schränken ihre Kosten soweit wie möglich ein (Nebenflughäfen, kein klassisches Vertriebsnetz) und verzichten auf alle möglichen Zusatzangebote im Service-Bereich, mit denen sich traditionelle Fluglinien voneinander abzugrenzen versuchen (Zeitschriften, Essen an Bord)

**Nischenfokussierung:** Bei dieser Strategie handelt es sich um eine Konzentration auf eine bestimmte Produktgruppen (Bsp. Tesla: Elektroautos), Kundengruppe oder Region. Sie erlaubt dem Unternehmen, die Kenntnisse, Kompetenzen und Fähigkeiten auf ein ganz bestimmtes Gebiet zu konzentrieren, sich zu spezialisieren und sich auf diesen Gebieten von der Konkurrenz abzuheben. Innerhalb dieser Zielsegmente kann das Unternehmen wiederum seinen Schwerpunkt auf Kostenführerschaft (Kostenfokus) oder Differenzierung (Differenzierungsfokus) legen.



## 6. Strategie und Organisation

### Strategie & Struktur



#### Strategie der Kostenführerschaft:

- Effizienzorientierung
- Kostenfaktor primär
- Standardisierung wichtig
- Überwachung
- Wenig Freiraum für Mitarbeiter\*innen

} **funktionale**  
Strukturen vorteilhaft  
(eher mechanistisch)

#### Strategie der Differenzierung:

- erfordert hohe Flexibilität
- F&E Department wichtig (Innovation)
- Kundenbindung wichtig
- „lernende Organisation“
- Starke horizontale Koordination

} **divisionale**  
Strukturen vorteilhaft  
(eher organisch)

#### Strategie der Nischenfokussierung:

- Segmentierung des Markts  
nach Kunden, geographische Aspekte, etc.
- Relevante Aspekte der Kostenführerschaft  
**oder** Differenzierung

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass für die Strategie der Kostenführerschaft tendenziell eine mechanistische Struktur geeignet wäre, wohingegen bei der Strategie der Differenzierung eher eine organische Struktur von Vorteil wäre.

## 6. Strategie und Organisation

### Internationalisierungsstrategie



In welcher Weise soll das internationale Geschäft mit den nationalen Aktivitäten verknüpft werden?

#### ○ Globale Strategie

- Ziel: Effizient durch „economies of scale“
- Zentralisiert und weltmarktorientiert  
(Globale Funktionsstruktur)



#### ○ Multinationale Strategie

- Ziel: Optimale Anpassung an nationale Märkte
- Dezentralisiert und von nationalen Gegebenheiten abhängig  
(Internationale Division)



#### ○ Transnationale Strategie

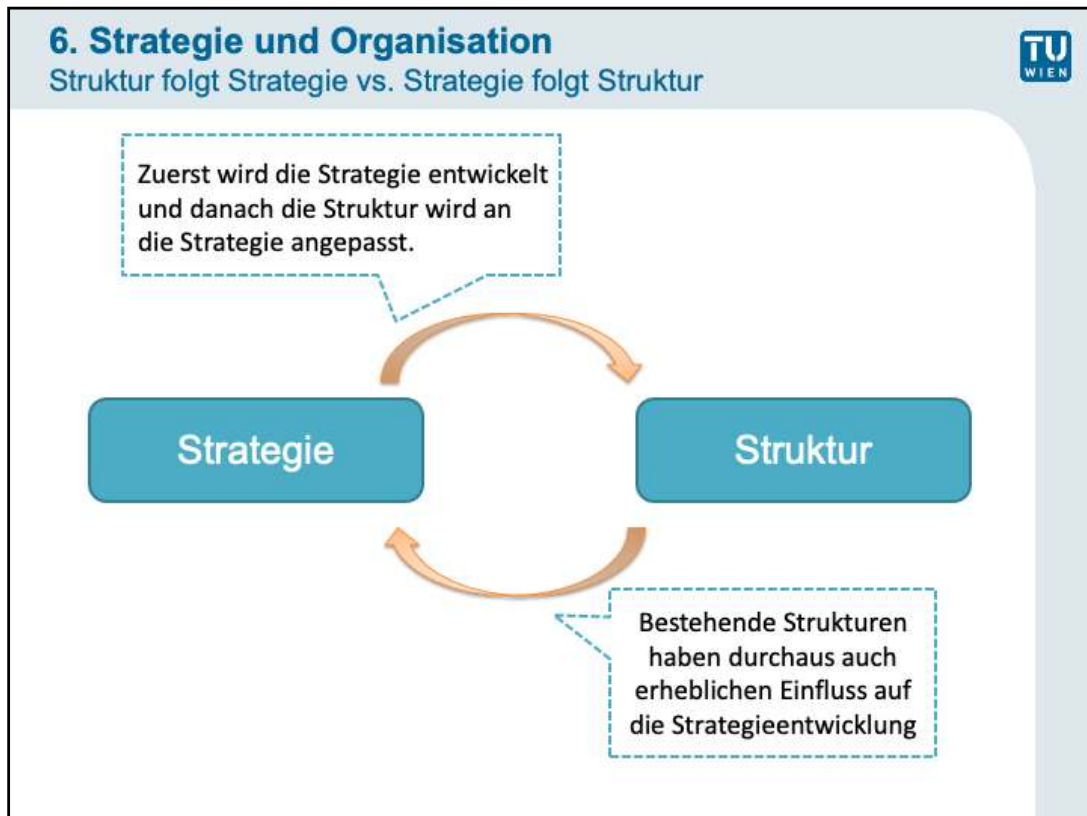
- Ziel: Verbindung aller Eigenschaften
- Weitgestreut, interdependent und spezialisiert  
(Transnationales Netzwerk)



**Global:** Wenn ein Unternehmen die globale Strategie einschlägt, werden die Produktion und andere Wertschöpfungsschritte an einen Ort verlagert, der Effizienz- und Qualitätssteigerungen ermöglicht. US-amerikanische und japanische Unternehmen verlagern die Produktion in Niedriglohnländer, wie zum Beispiel China, aber errichten Produktdesign-Zentren in Europa oder in den USA, um die entsprechenden Fähigkeiten und Kompetenzen des Auslands nutzen und die Vorteile dieser Strategie einstreichen zu können (z.B. NIKE).

**Multinational:** Ein Unternehmen, das die multinationale Strategie verfolgt, arbeitet üblicherweise mit einer globalen geografischen Struktur. Die Zuständigkeiten werden an die Manager\*innen der jeweiligen ausländischen Division (dezentralisiert) abgegeben, die dann auch die geeigneten Strategien ausarbeiten, um auf die Bedürfnisse der dortigen Umwelt eingehen zu können. (z.B. MTV: unterschiedliche Programme für jedes Land. )

**Transnational:** Die größte Schwäche der globalen Produktgruppenstrategie besteht darin, dass nicht schnell genug auf die Kunden\*innen reagiert werden kann, weil die Steuerung zentral durchgeführt wird. Daher wird bei einer transnationalen Strategie eine Netzwerkstruktur implementiert, um die Kostenstruktur zu senken und die Abläufe weltweit durch bessere Innovation und Kundenansprache zu differenzieren (z.B. Kitkat oder Nestle: transnational, weil einheitliche globale Strategie, aber zugleich auch Anpassungen an nationale Märkte).



**Struktur folgt Strategie:** zuerst wird die Strategie entwickelt und danach wird die Organisationsstruktur an die Strategie angepasst (Diversifikation als Strategie → Komplexere Umwelt → Entscheidung dezentralisieren → Koordinationsaufwand → Organische (Divisionale) Strukturierung)

**Strategie folgt Struktur:** bestehende Strukturen und Systeme können durchaus auch erheblichen Einfluss auf die Strategieentwicklung haben, sodass in einem Unternehmen gegebene Strukturen nur bestimmte Strategien zulassen (Beschränkung der Realisationsmöglichkeiten). Bestimmte Wahrnehmungsstrukturen, Handlungsmodelle und vor allem Informationsverarbeitungen prägen die Strategiebildung. Vereinfachungsprozeduren, bzw. schon bekannte Lösungen für ähnliche Probleme werden präferiert. Außerdem spielen der organisationale Kontext und die Interaktion zwischen Organisationsmitgliedern eine große Rolle für Entwicklung der Kompetenzen und haben damit Einfluss auf die Strategiebildung. Daher hat die Art der Organisationsstruktur erheblichen Einfluss auf das Ergebnis von Entscheidungsprozessen und Strategiebildung.

#### 1. Analysieren Sie nach der Fit-Perspektive die Struktur-/ Situationsvariablen:

- a. Beschreiben Sie die Strukturvariablen der BASF!
- b. Inwiefern benötigt der aktuelle Zustand eher eine organische oder eine mechanistische Organisationsstruktur? Gehen Sie dabei auf folgende Modelle ein:
  - Kongruenzmodell von Burns & Stalker
  - Technologie-Modell von Perrow
  - Strategie-Modell von Porter

#### 2. **BONUS FRAGE:** Identifizieren Sie Schwachstellen der derzeitigen Struktur. Welche organisatorische Lösung (im Sinne der Strukturmerkmale) würden Sie BASF Pharma empfehlen? Zeichnen Sie Ihre Lösung in ein formal korrektes Organigramm.

Bearbeiten Sie die Fallstudie wieder in Ihrem Team und laden Sie Ihre Ausarbeitung als PDF auf TUWEL hoch.

Anmerkung: Bei der Beantwortung von Bonus-Fragen können Sie jeweils 1 Bonus Punkt bekommen.



Bei Fragen oder Unklarheit wenden Sie sich zunächst bitte an das Diskussionsforum!



Liebe Studierende,

viel Erfolg mit Einheit 4, bei der es um den Aspekt der Motivation im Kontext von Organisationen gehen wird!

Am Ende des Dokuments finden Sie die Aufgabenstellung für die Übungsfallstudie, die es wie üblich in Ihren Teams zu bearbeiten gilt.

- Motivation und Organisation
  - Menschliche Bedürfnisse und Erwartung an die Arbeit
  - Motivationsorientierte Arbeitsorganisation
  - Netzwerkstruktur
- Fallstudie: Gore

Um ein besseres Zusammenspiel von individueller Motivation und organisatorischen Strukturen zu ermöglichen sind Kenntnisse zu den Erwartungen und Bedürfnissen der Mitglieder gegenüber der Organisation wesentlich.

### Was treibt den Menschen an?



Was braucht ein Mensch zum Überleben? Um diese Frage dreht sich der Film *Cast Away*: Er zeigt wie Noland (Tom Hanks) aus der Befriedigung der menschlichen Hauptbedürfnisse „Sicherheit“, „Verbindung“ und „Entwicklung“ die Kraft zum Weitermachen und zum Überleben zieht. Die Aktivitäten eines Menschen werden wesentlich von seinen Bedürfnissen und Motivationen geprägt. Der Antrieb zur Befriedigung dieser Bedürfnisse wird durch Motivationen hergestellt.





Maslow (1943) entwickelte zu den Bedürfnissen des Menschen eine fünfstufige Pyramide:

**Physiologische Bedürfnisse:** Finden sich auf der untersten und breitesten Stufe und sind zur Lebenserhaltung unbedingt notwendig. Dazu gehören die körperlichen Grundbedürfnisse wie Essen, Trinken, Schlafen oder Schmerzfreiheit.

**Sicherheitsbedürfnisse:** Dazu zählt die Existenzsicherung und das Verlangen nach Schutz vor Gefahr (Unfall, Beraubung, Invalidität)

**Soziale Bedürfnisse:** Damit ist der Wunsch nach nach Gemeinschaft, Zusammengehörigkeit und Beziehungen gemeint.

**Wertschätzungsbedürfnisse:** Umfassen den Wunsch nach Anerkennung, Aufmerksamkeit oder Selbstbestätigung (z.B. Erfolg & Prestige).

**Selbstverwirklichungsbedürfnisse:** Beruhen auf dem Wunsch, das Leben gemäß eigener Vorstellungen zu gestalten. Streben nach Unabhängigkeit, Entfaltung der eigenen Persönlichkeit.

Die Bedürfnis-Pyramide ist auf 2 Prinzipien aufgebaut:

**Defizitprinzip:** Menschen streben danach, unbefriedigte Bedürfnisse zu stillen. Ein befriedigtes Bedürfnis hat keine Motivationskraft (sobald ein Bedürfnis befriedigt ist, hört es auf motivierend zu wirken).

**Progressionsprinzip:** menschliches Verhalten wird grundsätzlich durch das hierarchisch niedrigste, unbefriedigte Bedürfnis motiviert (das niedrigste muss befriedigt werden, sodass das nächsthöhere Bedürfnis aktiviert wird). Achtung: Selbstverwirklichung wird als Wachstumsbedürfnis bezeichnet und kann nie vollständig gesättigt werden.

Eine weitere These kam später hinzu:

**Kumulationsthese:** diese These geht von der gleichzeitigen Wirkung aller Bedürfnisstufen aus. Das bedeutet, dass möglichst alle Bedürfnisse gleichzeitig befriedigt werden sollten und dass über alle Bedürfnisse hinweg die Motivation mit zunehmender Befriedigung steigt (Bsp.: die Motivation ist dann am höchsten, wenn alle 5 Bedürfnisse in der Arbeit befriedigt werden)

## 7. Motivation und Organisation

Handlungstheorie (McGregor, 1960)



### Theorie X

Der Mensch hat eine angeborene Abneigung gegen Arbeit und will sie vermeiden (Opportunismus).

Der Mensch muss energisch geführt und streng kontrolliert werden, damit Unternehmensziele erreicht werden.

Höherer Lohn reicht nicht zur Motivation, auch Androhung von Strafe notwendig bei Zuwiderhandeln.

Menschen ziehen Routineaufgaben vor, sind eher wenig ehrgeizig und auf Sicherheit bedacht.

Die meisten Menschen scheuen sich vor der Übernahme von Verantwortung.

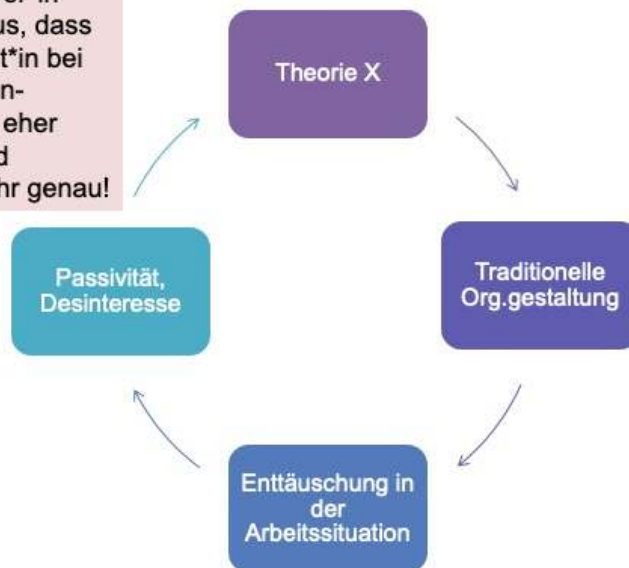
Einer der Ersten, der die Maslowschen Gedanken in ein Konzept organisatorischer Gestaltung umgesetzt hat, war Douglas McGregor (1960). McGregor explizierte zwei idealtypische Handlungstheorien, „Theorie X“ und „Theorie Y“. Es handelt sich dabei um Theorien, denen zwei unterschiedliche Menschenbilder zugrunde liegen, an denen sich Führungskräfte von Organisationen orientieren. Theorie X nimmt an, dass Menschen von Natur faul sind und möglichst wenig arbeiten wollen. Um Menschen zu motivieren ist extrinsische Belohnung notwendig (die Motivation kommt nicht aus der Arbeit selbst).

## 7. Motivation und Organisation

Handlungstheorie: Circulus Vitiosus (Theorie X-Zirkel)



Geschäftsführer\*in geht davon aus, dass Teamassistent\*in bei Arbeitsstunden-aufzeichnung eher aufrunden und kontrolliert sehr genau!



Gestaltungsmaßnahmen der Theorie X geraten deshalb zwangsläufig in einen tiefen Widerspruch zu den menschlichen Bedürfnissen. Im organisationalen Alltag droht sich als Folge davon eine Negativ-Spirale (Circulus Vitiosus). Eine Organisation, die wie oben im negativen Zirkel abgebildet auf Kontrollbedürftigkeit und Passivität aufbaut, lässt Mitarbeiter\*innen keinen Freiraum zur Entfaltung ihrer Fähigkeiten und Möglichkeiten. Es kommt automatisch zu Enttäuschungen und kann bis hin zur ‚inneren Kündigung‘ der Organisationsmitglieder führen. Die Folge ist die von Manager\*innen (bereits vorher) angenommene Passivität und das Desinteresse der Mitarbeiter\*innen. Aufgrund dieser Reaktion fühlen sich die Entscheidungsträger\*innen in ihren Handlungstheorien bestätigt und engen die Mitarbeiter\*innen mit mehr Kontrolle und strikteren Anweisungen immer stärker ein. Die daraus folgende Situation verfestigt sich und es kommt zu einem s.g. ‚lock-in‘.

■ **Wo liegt das Problem?**



- Traditionelle Strukturen ermöglichen nur in sehr beschränkter Weise eine Bedürfnisbefriedigung in der Arbeit (v.a. die „höheren“ Bedürfnisse wie das Selbstverwirklichungsbedürfnis werden nicht berücksichtigt). Beispielsweise hat die fehlende Selbstverwirklichung Folgen: Passivität, Mitarbeiter\*innen übernehmen keine Verantwortung etc.
- Falsche kausale Attribution: Ursache und Wirkung werden verwechselt!  
→ Zur Verbesserung dieser Situation setzt McGregor an der Wurzel des Problems an, indem er die negativen Handlungstheorien seiner „Theorie X“ durch positive Handlungstheorien der „Theorie Y“ ersetzt.

## 7. Motivation und Organisation

Handlungstheorie (McGregor, 1960)



| Theorie X  | Theorie Y   |
|--|---|
| Der Mensch hat eine angeborene Abneigung gegen Arbeit und will sie vermeiden (Opportunismus).              | Die Verausgabung durch körperliche und geistige Anstrengung beim Arbeiten ist ebenso natürlich wie Spiel oder Ruhe.                           |
| Der Mensch muss energisch geführt und streng kontrolliert werden, damit Unternehmensziele erreicht werden. | Menschen erlegen sich für sinnvolle Ziele Selbstdisziplin und Selbstkontrolle auf.  |
| Höherer Lohn reicht nicht zur Motivation, auch Androhung von Strafe notwendig bei Zuwiderhandeln.          | Verpflichtung zur Erfüllung der Unternehmensziele hängt davon ab, inwieweit Erfüllung persönlicher Ziele erlaubt ist.                         |
| Menschen ziehen Routineaufgaben vor, sind eher wenig ehrgeizig und auf Sicherheit bedacht.                 | Die Gabe, Urteilungsvermögen, Vorstellungskraft und Kreativität zur Lösung organisatorischer Probleme ist in der Bevölkerung weit verbreitet. |
| Die meisten Menschen scheuen sich vor der Übernahme von Verantwortung.                                     | Menschen wollen bei geeigneten Bedingungen nicht nur Verantwortung übernehmen, sie suchen sie sogar.  |

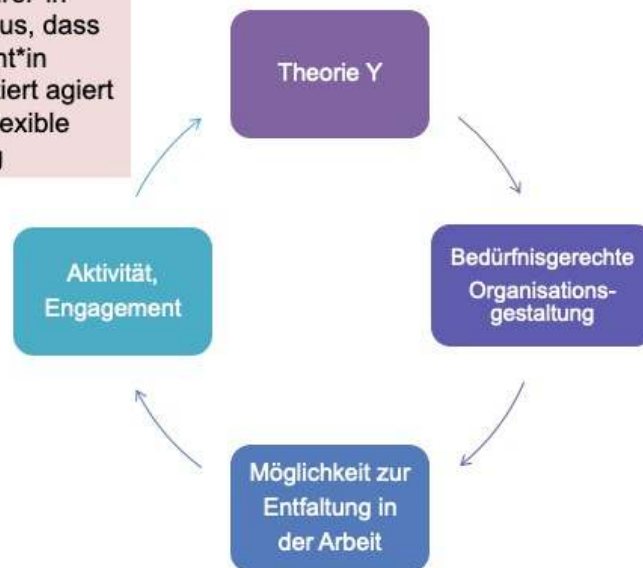
Organisatorische Gestaltungsmaßnahmen der „Theorie Y“ entsprechen sehr viel eher den menschlichen Bedürfnissen und Erwartungen. V.a. wird auch das Selbstverwirklichungsbedürfnis berücksichtigt. Mitarbeiter\*innen brauchen Belohnung und Entwicklungsmöglichkeiten, denn sie schöpfen aus der Arbeit Zufriedenheit. Verantwortung wird nicht mehr länger gemieden, sondern gesucht!

## 7. Motivation und Organisation

### Handlungstheorie: Der „gute“ Theorie-Y Zirkel



Geschäftsführer\*in geht davon aus, dass Teamassistent\*in bedarfsorientiert agiert und erlaubt flexible Zeiteinteilung



Im Zentrum der „Theorie Y“ steht eine Organisationsgestaltung, die eine Erfüllung von Unternehmenszielen und von persönlichen Zielen der einzelnen Mitarbeiter\*innen zulässt. Um dies gewährleisten zu können, ist eine bedürfnisgerechte Organisationsgestaltung zwingend notwendig. Durch den Freiraum und die Möglichkeit zur Entfaltung werden Mitarbeiter\*innen aktiv und sind engagierter (z.B. Erfolge zusammen feiern, Fürsorge und Wertschätzung), wodurch sie in der Regel bessere Ergebnisse erzielen. Es entsteht ein positiver Zirkel, der sich selbst bestätigt. Die „Theorie Y“ gibt keine konkreten Informationen darüber, wie die Organisationsgestaltung aussehen muss, jedoch sollten Mitarbeiter\*innen zur Übernahme von Selbstkontrolle und Selbstverantwortung angeregt und bei Entscheidungsprozessen stärker beteiligt werden. Wichtig ist hauptsächlich, dass den Mitarbeiter\*innen ermöglicht wird, intrinsische Motivation zu entwickeln bzw. auszuleben.

Anmerkung:

Intrinsische Motivation = Interesse, Autonomie, Kreativität, Selbstverwirklichung durch das Einbringen der eigenen Fähigkeiten in die Arbeit sowie persönliche Weiterentwicklung

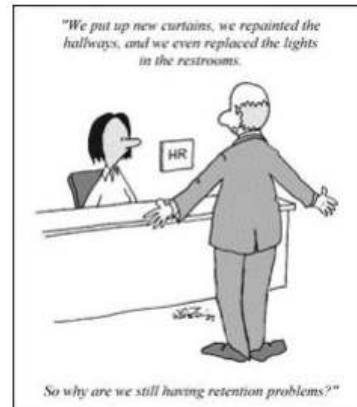
Extrinsische Motivation = monetäre Anreize, wie z.B. Einkommen, aber auch Aspekte wie Arbeitsplatzsicherheit

(Vgl. Gallie 2019; Ros et al. 1999)

## 7. Motivation und Organisation

### Motivationsorientierte Organisationsgestaltung

- **Mikroebene:** Arbeitsorganisation
  - ➔ Handlungsspielraum
  
- **Makroebene:** Netzwerkstruktur
  - ➔ Laterales Organisationsmodell



Motivationsorientierte organisatorische Gestaltung kann auf unterschiedlichen Ebenen ansetzen: auf der Mikroebene wird auf arbeitsorganisatorische Fragen der Arbeitsplatz- und Prozessgestaltung (Arbeitsorganisation) fokussiert, auf der Makroebene kann auf die Netzwerkstruktur verwiesen werden.

## 7. Motivation und Organisation

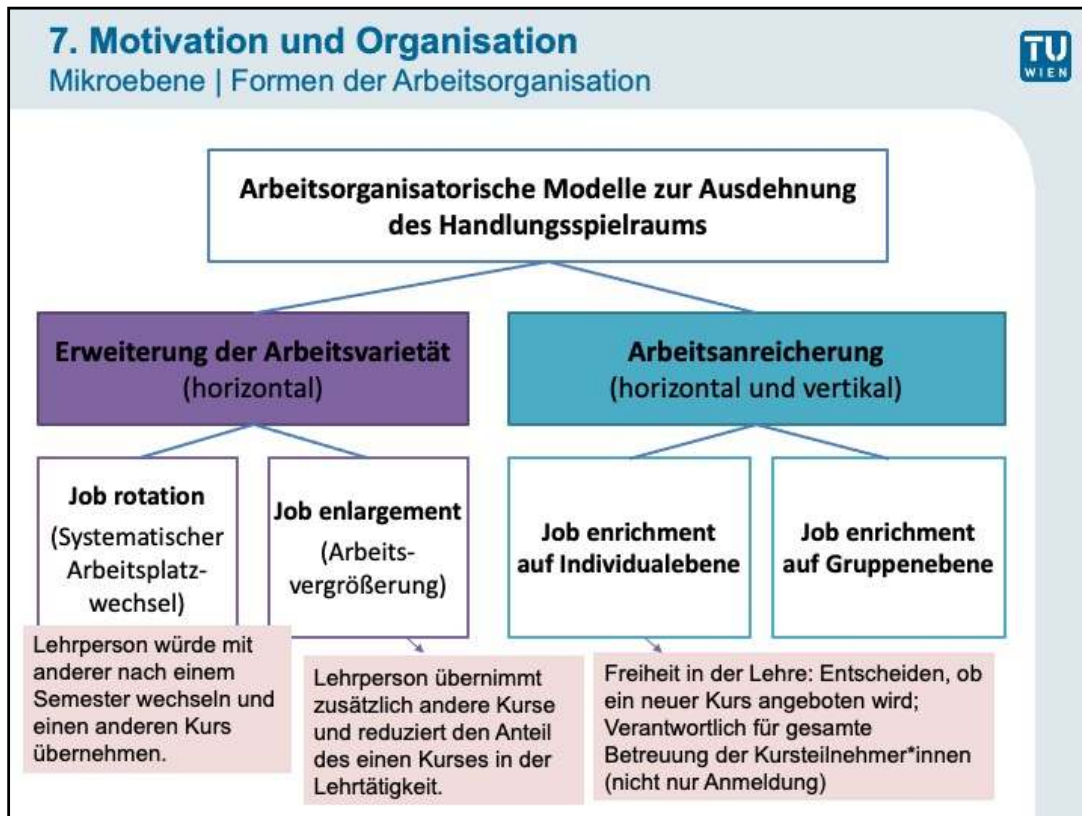
Mikroebene | Arbeitsorganisation

### Dimensionen des Handlungsspielraums:

- 1. Aufgabenvielfalt:** das Ausmaß indem die Ausführung einer Arbeit unterschiedliche Fähigkeiten verlangt
- 2. Ganzheitscharakter der Aufgaben:** das Ausmaß indem die Tätigkeit die Erstellung eines abgeschlossene „Arbeitsstückes“ verlangt
- 3. Bedeutungsgehalt der Aufgaben:** das Ausmaß indem die Tätigkeit einen bedeutsamen Nutzen für andere innerhalb oder außerhalb den Organisation hat
- 4. Autonomie (Entscheidungs- u. Kontrollspielraum):** das Ausmaß indem die Arbeit den Beschäftigten einen Spielraum bei der Arbeitsausführung lässt
- 5. Rückkoppelung:** das Ausmaß an Information, das die Beschäftigten über die Ergebnisse ihrer Arbeit erhalten

Ausgangspunkt der Arbeitsorganisation ist der Handlungsspielraum, den einzelne Organisationsmitglieder bei ihren Tätigkeiten haben. Dieser Handlungsspielraum unterscheidet sich in fünf Dimensionen, welche Merkmale von Arbeit bzw. Arbeitsaufgaben darstellen, die sich positiv auf die Motivation auswirken.





Zur Erweiterung des Handlungsspielraums gibt es vier konkrete Maßnahmen:

**Job rotation (geplanter Arbeitsplatzwechsel):** Mitarbeiter\*innen wechseln nach festgelegten/selbst gewählten Zeitpunkten die Arbeitsplätze (z.B. Traineeprogramm für Hochschulabsolvent\*innen, bei dem verschiedene Abteilungen durchlaufen werden)

**Job Enlargement (Arbeitsvergrößerung):** die Arbeit wird um zusätzliche Tätigkeiten erweitert.

→ Job rotation & job enlargement sehen keine Einbeziehung des Entscheidungs- und Kontrollspielraums in die Umstrukturierung der Arbeit vor und sind daher nur bedingt als Konzepte geeignet, um die Motivation in signifikantem Ausmaß zu steigern

**Job enrichment (Arbeitsanreicherung):** Mitarbeiter\*in erhält zusätzliche Verantwortlichkeiten. Im Unterschied zum Job Enlargement erfordern die Aufgaben eine höhere Qualifikation oder sind auf einer anderen Hierarchiestufe angesiedelt.

**Teilautonome Arbeitsgruppen:** Mehrere Beschäftigte bilden eine Gruppe, der bestimmte Aufgaben übertragen werden. Ausführung, Verteilung der Arbeitsaufgaben, Zeitdisposition etc. liegen innerhalb des Rahmens in der Verantwortung der Gruppe.



Prozess der Arbeitsanreicherung (Beispiel: Stellen Sie sich vor, Sie arbeiten in Vertriebsabteilung und verkaufen Drucker!)

- Kombination von Aufgaben: evtl. Verkauf anderer Geräte (z.B. Bildschirme)
- Bildung natürlicher Arbeitseinheiten: zuständig nicht nur der Erstkontakt, sondern auch für Bestellung.
- Aufbau von Kundenbeziehungen: Bei Reklamationen können sich Kund\*innen direkt an Sie wenden
- Planungs- und Kontrollaufgaben: Sie sind dafür zuständig mit der Reklamation umzugehen (z.B. Reparatur oder neues Produkt bei Gewährleistungsfällen)
- Feedback-Kanäle: Kunden\*innen haben direkte\*n Ansprechpartner\*in; Kundenzufriedenheit ist einfacher zuzuordnen; Zurechenbarkeit der Leistung einfacher möglich

Durch die qualitative Bereicherung des Arbeitsinhalts wird der Handlungsspielraum der Mitarbeiter\*innen vergrößert (siehe: Zusammenhänge zwischen Gestaltungsprinzipien der Arbeitsanreicherung und den Dimensionen des Handlungsspielraums)

## 7. Motivation und Organisation

Makroebene | Netzwerkstruktur



### Prinzipien des „Systems 4“ (Likert, 1972):

#### Unterstützende Beziehung

- Interaktionen und Beziehungen von den Organisationsmitgliedern werden als unterstützend und wertschätzend erlebt.

#### Teamarbeit

- Hoch kohäsive Teams in den Mittelpunkt des Organisationsdesigns stellen

#### Multiple Überlappung der Organisationsstruktur (Netzwerk)

- Integration der Teams in das Gesamtsystem soll im Sinne einer Netzwerkorganisation sichergestellt werden.

Die Gestaltungsprinzipien der motivierenden Organisationsgestaltung weist auf der Makroebene stark auf eine Netzwerkstruktur hin. Likert (1972) hat auf Basis von Ergebnissen empirischer Studien zum Thema „organisatorischen Erfolgsfaktoren von Unternehmen“ ein partizipative Organisationsmodell entwickelt, das s.g. „System 4“. Es ist das ursprüngliche Modell, auf das die moderne Teamorganisation zurückgeht. Das „System 4“ beruht auf drei Basiskonzepten:

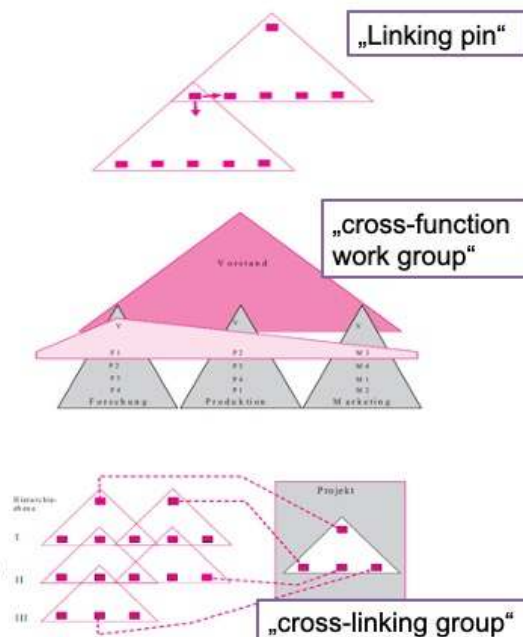
1. Prinzip unterstützender Beziehungen: eine der Hauptaufgaben der Vorgesetzten ist eine unterstützende Gruppenatmosphäre zu schaffen
2. Prinzip der Gruppenarbeit, -entscheidung und -kontrolle: die Gruppe ist die wichtigste Quelle an Möglichkeiten für Bedürfnisbefriedigung. Bei der Entscheidungsfindung muss die Führungskraft eine entsprechende Begründung für die Entscheidung geben.
3. Prinzip der multiplen überlappenden Organisationsstruktur (Netzwerk): Kommunikation und Vernetzung der Teams wird in vertikale, horizontal und laterale Richtung eingerichtet.

## 7. Motivation und Organisation

Makroebene | Netzwerkstruktur: Vernetzungsrichtung der Teams



- **Vertikale Vernetzung:**  
Gruppe soll hierarchisch mit der nächsthöheren Arbeitsebene verbunden sein.
- **Horizontale Vernetzung:**  
Querschnitts-Gruppe aus Funktionsgruppen gleicher Hierarchieebene
- **Laterale Vernetzung:**  
Gruppe aus unterschiedlichen Abteilungen, gleichgültig aus welcher Hierarchieebene



**Vertikale Vernetzung:** Die Verbindung zwischen den beiden Gruppen stellt das s.g. „linking pin“ her. Vorgesetzte sollen in der hierarchisch vorgeordneten Gruppe die Meinungen, Ziele und Vorschläge ihrer Gruppe einbringen und zur Diskussion stellen. Auf diese Weise soll systematisch sichergestellt werden, dass auch von „unten nach oben“ Einfluss ausgeübt werden kann (d.h. an den Entscheidungsprozesse beteiligt zu sein).

**Horizontale Vernetzung:** Diese sollen nach geographischen oder produktmäßigen Gesichtspunkten gebildet werden. Für die Mitglieder dieser Gruppen hat dies jedoch infolge ihrer Doppelmitgliedschaft in funktional-vertikalen und in Querschnitts-Arbeitsgruppen zur Konsequenz, dass sie mindestens zwei verschiedenen Vorgesetzten direkt unterstellt sind.

**Laterale Vernetzung:** „Cross-linking groups“ sind im Unterschied zu den Querschnittsgruppen nicht auf eine Hierarchieebene beschränkt. Die Mitglieder der lateralen Gruppen setzen sich dementsprechend aus den unterschiedlichsten Abteilungen zusammen, gleichgültig aus welcher Hierarchieebene und aus welchem Bereich (vgl. Projektgruppe).

## 7. Motivation und Organisation

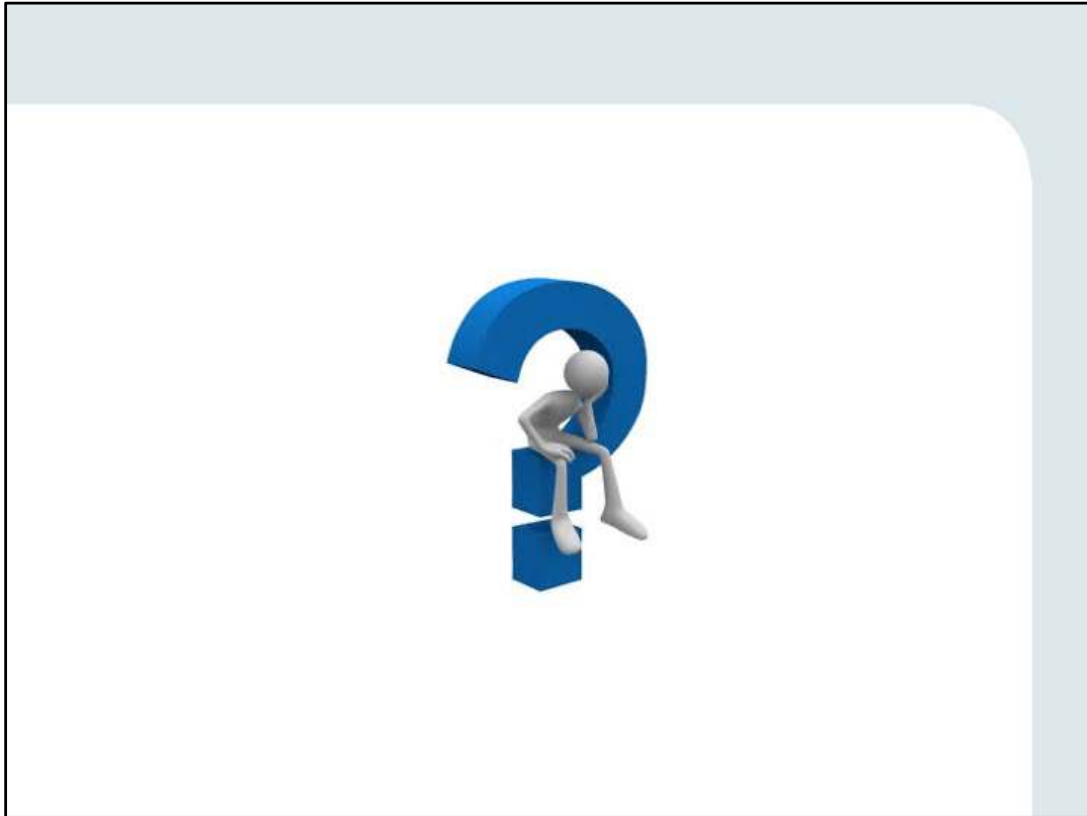
High Involvement Management (Lawler, 1986)



- Basisphilosophie: Vertrauen in Mitarbeiter\*innen (Theory Y)
- Konfiguration der Organisationsstruktur: Dezentrale Entscheidungsfindung und selbstgesteuerte Gruppen
- Ausgestaltung der Serviceeinrichtung: Reduzierte Statusunterschiede und -barrieren
- Führungsstil: Förderung und Ermutigung der Mitarbeiter\*innen
- Karrierepfade und Weiterbildungsaktivität: Fokus auf persönliche Entwicklung
- Anreizsysteme: offene Belohnungssysteme mit deutlichen Akzenten auf Erfolgsbeteiligung
- Informationssystem: Breite Information an alle Beschäftigten (über den Stand der organisatorische Entwicklung, die aktuellen Probleme und die gewünschte Ziele)
- Selektive Personalauswahl

Um alle diese motivationsorientierten Organisationsansätze zu einem Gestaltungsmodell zusammenzuführen, präsentiert Lawler (1986) das Konzept „High Involvement Management“, in dem die organisatorische Zentralität der Human Resources steigt. Die wesentliche Grundlage: Beteiligung der Mitglieder. Die Merkmale des Ansatzes sind folgende:

- Basisphilosophie: Man kann Mitarbeiter\*innen vertrauen, denn sie sind in der Lage, Entscheidungen über ihre Arbeitsaktivitäten selbst zu treffen, so zeigen sie ein größeres Engagement.
- Konfiguration der Organisationsstruktur: Hier steht laterale Verknüpfung vor der hierarchischen Linie. Überall wo möglich werden integrierte Prozesseinheiten als eine selbstgesteuerte Gruppe geschaffen.
- Ausgestaltung der Serviceeinrichtung: Hier wird darauf geachtet, dass Statusunterschiede reduziert werden, z.B. keine besondere Parkplätze oder Arbeitsräume für Führungskräfte
- Führungsstil: Die Rolle der Führungskräfte ist es die Mitarbeiter\*innen zu fördern (Vermittlung von Werten, Vertrauen und Offenheit, und bietet den Mitarbeiter\*innen Teilhabe an Macht, Wissen, Kenntnisse, Entlohnung).
- Karrierepfade und Weiterbildungsaktivität: Kontinuierliches Training sorgt dafür, dass die kognitiven Fähigkeiten der Mitarbeiter steigen und im Hinblick auf den Unternehmenserfolg zielgerichtet weiterentwickelt und angewendet werden.
- Anreizsysteme: Die Entlohnung basiert auf der Kompetenz und den erworbenen Fähigkeiten. Dazu kommen auch Leistungsprämieren, Gewinnbeteiligung usw.
- Informationssystem: ein funktionierendes Informationssystem ist notwendig, das sich nicht nur an finanziellen Aspekten und Produktivitätsdaten ausrichtet, sondern auch die HR einbezieht
- Selektive Personalauswahl: sorgt dafür, dass in dem Unternehmen ausschließlich spezifisches, für das Unternehmen Mehrwert erzeugendes Wissen eingekauft wird.



Bei Fragen verwenden Sie bitte zunächst das Diskussionsforum!

Der Termin für die nächste Nachbesprechung der Übungen findet am Donnerstag, 22. April, 14 Uhr via Zoom statt.

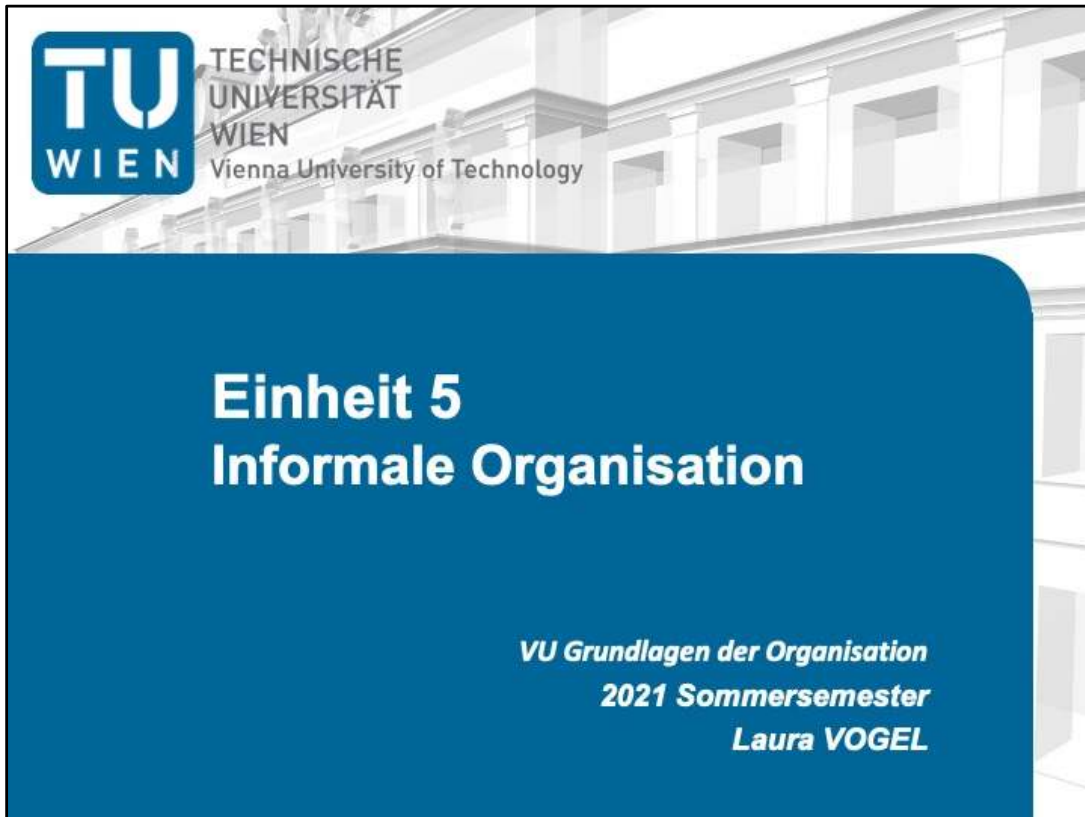
## 7. Motivation und Organisation

Fallbeispiel GORE

### **Aufgabenstellung:**

1. Zeigen Sie auf, inwieweit die Merkmale des „high involvement managements“ nach Lawler (1986) bei Gore praktisch umgesetzt sind.
2. Was halten Sie von dieser Art von Organisation? Nennen Sie bitte Vor- und Nachteile.

Die Fallstudie, die es zu bearbeiten gilt, finden Sie auf TUWEL!

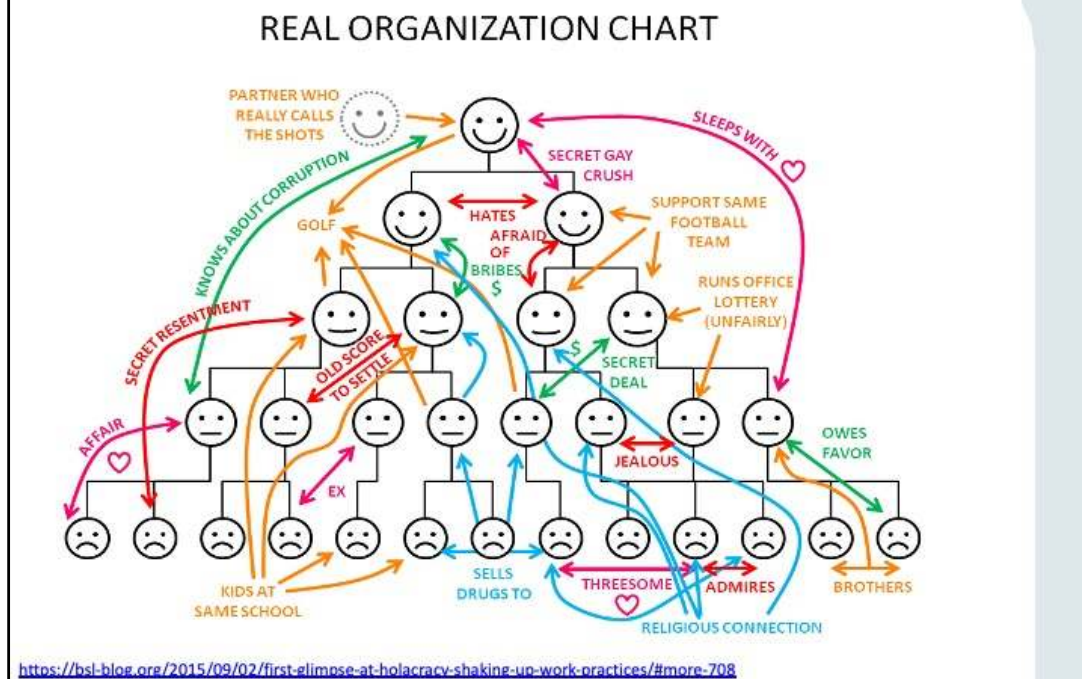


In dieser und der nächsten Einheit fokussieren wir auf informale Organisation. Für eine umfassende Organisationsanalyse sind nicht nur Kenntnisse der formalen und informalen Regelungen sowie Handlungsmustern wichtig, sondern auch das Verhältnis beider Muster zueinander.



## 8. Informelle Handlungsmuster in Organisationen

### Organigramm mit informellen Strukturen



Wie Sie diesem humoristischen (vielleicht etwas überspitzten) Organigramm entnehmen können, gibt es neben dem formal festgelegten Aufbau und den festgeschriebenen Abläufen in Organisationen jedoch auch ein informales Geschehen. Dieses entwickelt sich zum Teil aus dem Alltag bzw. der Praxis heraus und ist somit nicht das Ergebnis von planmäßigen Gestaltungsentscheidungen. Es handelt sich dabei u.a. um Kooperationsmuster, Routinen usw., die im Laufe der Zeit in Organisationen entstehen und sich weiterentwickeln.

- **Informelle Handlungsmuster in Organisationen**
  - Historisch: Die Hawthorne-Experimente
  - Charakteristika
  - Typen informeller Handlungsmuster
- **Politische Prozesse in Organisationen**
  - Struktur politischer Prozesse (Mikropolitik)
  - Prinzipal-Agenten Ansatz
- **Fallstudie Zänhell**

## 8. Informelle Handlungsmuster in Organisationen

Historisch: Die Hawthorne Experimente



<http://www.library.hbs.edu/hc/hawthorne/>

Ausgangspunkt für die Beschäftigung mit informellen Praktiken in der Organisationstheorie sind die s.g. Hawthorne Experimente mit ihrer Dokumentation informaler Gruppenprozesse. Diese Reihe von Experimenten wurden zwischen 1924 und 1927 von Elton Mayo (in diesem Zusammenhang bekannt als Begründer des Human Relations Ansatzes) gemeinsam mit Roethlisberger und Dickson im Werk von Western Electric in Hawthorne durchgeführt. Es wurde dabei u.a. untersucht, ob die Veränderung der Lichtverhältnisse Auswirkungen auf die Arbeitsleistung hat.

Stellen Sie sich vor: eine Gruppe arbeitet bei verbessertem Licht, die andere Gruppe bei unverändertem Licht (die Kontrollgruppe). Was glauben Sie, in welcher Gruppe wäre die Arbeitsleistung höher? Tatsächlich stieg die Arbeitsleistung der Experimentalgruppe bei verbesserten Lichtverhältnissen. Allerdings stieg die Leistung auch in der Kontrollgruppe, die bei unverändertem Licht arbeitete! Es wurden weitere Tests durchgeführt, wie etwa Pause/keine Pause etc. – es ließen sich jedoch keine eindeutigen Schlüsse ziehen.

Aber: Die Bedeutung der Teilnahme bzw. die damit verbundene Anerkennung, die den Mitarbeiter\*innen gezeigt wurde (sie fühlten besonders, da sie für die Experimente ausgewählt wurden), ging als s.g. Hawthorne Effekt in die Geschichte ein.

Bei weiteren Beobachtungen in einem ‚bank wiring observation room‘ sollten soziale Beziehungen in einer Arbeitsgruppe untersucht werden. Es zeigte sich, dass die Arbeitsleistung von informellen sozialen Praktiken beeinflusst wird: es gab informelle Führungspersonen und Strukturen. Es wurde dabei auch deutlich, dass sich die Gruppe nach innen vor Verrat und nach außen vor Einmischung schützt. Eine wichtige Erkenntnis hierbei war auch, dass sich so informelle Gruppenstandards herausbilden – und dass sich ein Dilemma der doppelten Loyalität ergibt (einerseits gegenüber Vorgesetzten, andererseits gegenüber der Gruppe/Kolleg\*innen).

Was lernen wir für heute daraus?

Die Organisationsstruktur ist als ein Plan zu verstehen, wie Rollen verteilt sind und Prozesse ablaufen sollen (siehe Einheit 1&2). Die Strukturen werden ausdrücklich geschaffen, um das Verhalten der Mitarbeiter\*innen zu steuern. Allerdings erfolgen Entscheidungen und Koordination auf allen Ebenen der Organisation häufig außerhalb der formell festgelegten Wege, denn Menschen interagieren bei der Arbeit oft jenseits der formalen Wege. Mitzudenken gilt es jedoch auch, dass Manager\*innen selbst oft während der Festlegung einer formellen Struktur zusätzlich unintendiert eine informell-soziale Struktur schaffen, die das Verhalten der Mitarbeiter\*innen wiederum in einer unbeabsichtigten Art und Weise beeinflussen kann.

## 8. Informelle Handlungsmuster in Organisationen

### Charakteristika



#### Personenbezug der Reglementierung

- Informale Organisation wird auf den individuellen und kollektiven Bedürfnissen, Zielen und Interessen aufgebaut.

#### Emotionalität und Spontanität

- Strukturbildung und -änderung werden über Emotionen der Organisationsmitglieder beeinflusst. Damit erfolgen sie spontan und ungeplant.

#### Emergenzprinzip

- Informale Regelungen und Normen werden auf der Grundlage von Interaktionen nach dem Bottom-Up Prinzip aufgebaut.

#### Explizierbarkeit

- Regelsystem ist unsichtbar und schwer zu erfassen.

1. Informelle Organisation entsteht aus den informellen Interaktionen von Menschen heraus. Es handelt sich dabei um soziale Strukturen bei denen zwischenmenschliche Beziehungen, Erwartungen und Bedürfnisse eine große Rolle spielen.
2. Informelle Regeln entstehen spontan und werden durch soziale Kontakte und Sympathien zwischen den Mitgliedern gebildet.
3. Informelle Regeln und Normen sind weder geplant noch durch Instanzen festgelegt. Sie werden bei der Ausführung der Aufgaben angewendet.
4. Informelle Organisation ist nicht im Organigramm sichtbar. So kann man auch z.B. in keiner Stellenausschreibung informelle Erwartungen finden.

Beispiele für informelle Handlungen sind informellen Gesprächen und den damit verbundenen speziellen Erwartungen und Rollenerweiterungen in Organisationen. Neben diesen Formen gibt es noch prägnantere Typen von informeller Handlungsmuster in Organisationen: Brauchbare Illegalität, Kollegialität und politische Prozesse.

## 8. Informelle Handlungsmuster in Organisationen

Typen | Brauchbare Illegalität (Luhmann, 1955)



Handlungen in einer Organisation, die zwar die formalen Regeln überschreiten oder verletzen, aber den Zielen oder der **Stabilität des Systems nützlich** sind.

- Z.B. Nicht erlaubtes Treffen mit Kolleg\*innen der Konkurrenz, das aber neue Informationen fördert

Reaktionsmuster:

- Ignorieren, Toleranz und Augen zudrücken, Bestrafen

Rabatt bis 30. April wird ein paar Tage ausgeweitet, da sich noch einige Interessent\*innen melden

Formale Regelsysteme prägen stabile Routinen, informelle Regeln; eröffnen jedoch den Weg zu einem flexibleren Umgang mit formeller Organisation. Um eine interessante Situation handelt es sich, wenn sich die Abweichung von formalen Strukturen nicht ungünstig auf die Organisation auswirkt. Hierbei spricht man von brauchbarer Illegalität: Es wird entgegen der Regeln gehandelt, aber im wohlverstandenen Interesse der Organisation. Luhmann (1955) vertritt die Auffassung, dass durch Abweichungen von formellen Erwartungen eine relativ unabhängigen informale Ordnung entsteht. Tatsächlich aber könne das Brechen von Regeln Effizienzreserven heben und sogar Kreativität erst möglich machen, wovon eine Firma auch profitieren könne (Bsp. interne Vernetzungskonzepte bei moderner Unternehmensführung, wo Mitarbeiter\*innen die Abstimmungen nach eigenem Ermessen herbeiführen ohne dazu offiziell legitimiert zu sein).

Der Einsatz von informaler Organisation ist insofern begrenzt, als dass der Erfolg von Organisationsmitgliedern dank informeller Handlungen nicht als legitimierend erlebt wird. Die Abweichung von Regeln (im Extremfall auch von Gesetzen) löst bei vielen erst einmal Widerstand und meist moralische Empörung aus. Formell gesehen folgen Sanktionen auf Regelverstöße. Andere Reaktionsmuster sind Ignorieren bzw. offenes Tolerieren oder „Augen zudrücken“ (bei kleineren Regelverstößen).

## 8. Informelle Handlungsmuster in Organisationen

Typen | Kollegialität



Emergentes Normgefüge unter Personen gleicher Hierarchieebene, das bestimmte Verhaltensweisen zur unausgedrückten Erwartung macht.

- Z.B. Gegenseitige Unterstützung, Weitergabe der Informationen, Freundlichkeit im Umgang

Im Krankheitsfall übernehmen die Kolleg\*innen den Kurs



"He never really bought into the idea of desk sharing or hotdesking."

Ein anderes informelles Handlungsmuster ist die Kollegialität, die aber nichts mit reiner Sympathie zu tun hat. Es ist die erfolgskritische Verhaltenserwartung unter Personen auf gleicher Hierarchieebene, ohne die Interaktionspartner\*innen zu kennen. Damit ist kooperatives Verhalten und Friedfertigkeit am Arbeitsplatz gemeint, z.B. gegenseitige Unterstützung ohne sich persönlich zu kennen. Diese Erwartungen haben ihre Wurzeln in sozialen Normen und werden oftmals unausgedrückt vorausgesetzt.



Obwohl es Leitsätze und Richtlinien gibt, begegnen wir im Organisationsalltag oft Widersprüchen, z.B. auf der einen Seite wünschen wir uns Stabilität (oder Routinehandeln), andererseits aber auch kontinuierliche Anpassung (bzw. Innovation). Ein anderes Beispiel wäre Kosteneffizienz vs. Kundenorientierung. Fakt ist, dass formale Organisation keine Widersprüche behandeln kann, da diese auf Eindeutigkeit und Konsistenz beruht. Doch wie kann mit Widersprüchen umgegangen werden, die es dennoch gibt? Während früher informale Organisation als Störfaktor gesehen wurde, wird heutzutage von den meisten Organisationsforscher\*innen die Bedeutung der **Kombination von formaler und informaler Organisation** erkannt. Daher sollten Manager\*innen versuchen die informellen Strukturen zusammen mit der formellen zu nutzen, um den Menschen die Möglichkeit zu geben, Lösungskonzepte für Probleme zu erarbeiten. Die formelle Struktur ist dabei ein wichtiger Kontrollmechanismus, jedoch nur als Teilordnung anzusehen. Organisationen bedürfen auch informelle Regelsysteme zur effektiven Leistung. Viele Organisationen nutzen informelle Regeln um die Hindernisse, die mit der formellen Struktur einhergehen, zu überwinden. Dies kann sich auch positiv auf die Motivation der Mitarbeiter\*innen auswirken (beispielsweise aufgrund des Freiraums Aufgaben jenseits der formellen Wege zu erfüllen).

## Teil 3: Informale Organisation

### Agenda



- Informelle Handlungsmuster in Organisationen
  - Charakteristika
  - Typen informeller Handlungsmuster
- Politische Prozesse in Organisationen
  - Struktur politischer Prozesse (Mikropolitik)
  - Prinzipal-Agenten Ansatz
- Fallstudie Zänhell

Weitere informelle Handlungsgefüge, die im Schatten der formalen Struktur liegen, sind politische Prozesse.



## 9. Politische Prozesse (Mikropolitik)

### Informelles Handlungsgefüge

Die alltäglichen (Mikro-)Techniken, die dazu dienen, **Macht** aufzubauen und einzusetzen, um den eigenen Handlungsspielraum zu erweitern und sich fremder Kontrolle zu entziehen.

#### Politisches Handeln in Organisationen

- ... geschieht oft über horizontale Machtbeziehungen
- ... umfasst gezielte Mobilisierung und den kalkulierten Einsatz von (informeller) Macht
- ... will Legitimität für bestimmte Ideen, Werte und Lösungen schaffen

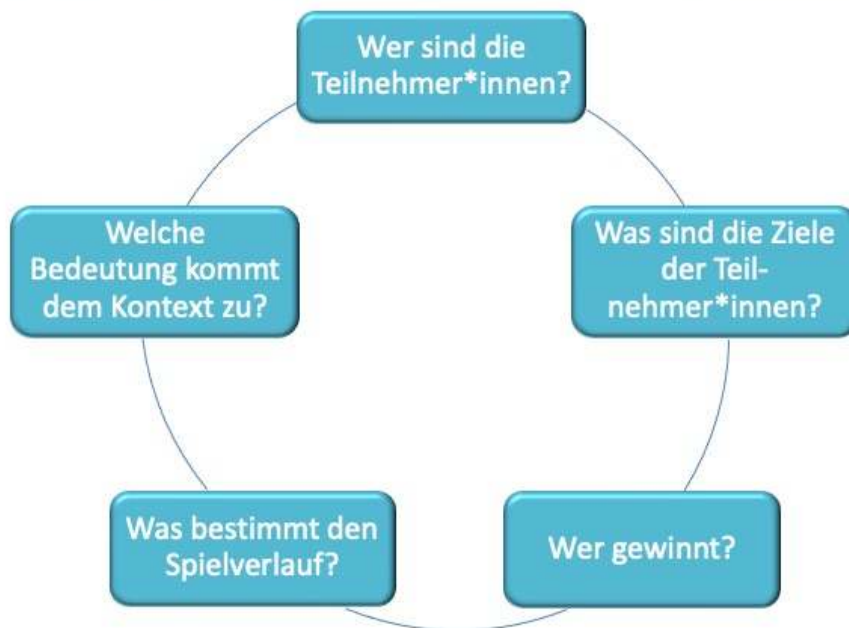


*"I'm interested in a bureaucratic position with just enough power to make career-breaking decisions about people who have more talent than I have..."*

Politische Prozesse in Organisationen werden auch Mikropolitik genannt. Darunter versteht man vor allem die alltäglichen (Mikro-)Techniken, die dazu dienen, Macht aufzubauen und einzusetzen, um den eigenen Handlungsspielraum zu erweitern und sich fremder Kontrolle zu entziehen. Politische Prozesse knüpfen weniger an formal-legitime Autorität an, sondern an horizontale Machtbeziehungen (z.B. zwischen Produktion und Vertrieb). Das Ziel ist es, die eigene Macht zu vergrößern, d.h. die Asymmetrie der Durchsetzungschancen zu eigenen Gunsten zu beeinflussen. Auch wenn Mitglieder in Organisationen selbst gar keinen Wunsch verspüren, politische Spielchen zu spielen, ist es für sie dennoch wichtig zu wissen, wie politische Prozesse in Organisationen ablaufen.

## 9. Politische Prozesse (Mikropolitik)

Struktur der politische Prozesse (mikropolitischen Spiele)



Organisationen sind ineinander verzahnte mikropolitische Spiele. Der Spielbegriff als Metapher verweist darauf, dass die Akteur\*innen einen gewissen Handlungsspielraum im Rahmen formeller und informeller Regeln haben. Um mikropolitische Spiele zu analysieren sind die obenstehenden fünf Fragen zentral, die im Folgenden genauer beleuchtet werden.

## 9. Politische Prozesse (Mikropolitik)

Teilnehmer\*innen an mikropolitischen Aktivitäten



→ ist die Person, die an einem bestimmten Entscheidungsprozess teilnehmen wird.

1. Stelleninhaber\*in (z.B. Referatsleiter\*in) und Interessensvertreter\*in (z.B. Betriebsrat)
2. Personen, die nach inoffiziellen Regelungen zu der Entscheidung gehört werden (z.B. Assistent\*innen) und Personen, die formal mit der Entscheidungsvorbereitung betraut sind (z.B. Stäbe)
3. Personen, die sich Zugang zu dem Entscheidungsprozess verschaffen; Interne aber auch Externe (z.B. Banken, Presse)



Wer sind die Spieler\*innen? Die erste Frage bezieht sich auf die Teilnehmer\*innen: In jeder Organisation gibt es Menschen, die Macht und Einfluss suchen und andere, die daran kein Interesse haben. Wer an einem bestimmten Entscheidungsprozess teilnehmen wird, kann als Spieler\*in oder „Mikropolitiker\*innen“ bezeichnet werden.

Die Teilnehmer\*innen lassen sich in 3 Gruppen einteilen:

1. Die erste Gruppe sind Stelleninhaber\*innen mit Entscheidungskompetenzen oder Vertreter\*innen von Interessen (d.h. alle, deren Interessen unmittelbar betroffen sind)
2. Die zweite Gruppe ist ein Personenkreis, der inoffiziell an den Entscheidungen beteiligt ist bzw. relevante Vorentscheidungen trifft.
3. Die letzte Gruppe besteht aus Personen, die sich aufgrund von Interessenkonflikten Zugang zu dem Entscheidungsprozess verschafft haben. Dies können sowohl interne als auch externe Personen sein, die keine formale Mitgliedschaftsrolle in der betreffenden Organisation bekleiden.

## 9. Politische Prozesse (Mikropolitik)

### Motive für mikropolitische Aktivitäten



→ sind durch unterschiedliche Meinungen und Haltungen und den damit verbundenen Konflikten geprägt.

1. Organisationsbedingt (z.B. Position)
2. Persönlich (z.B. Karrierestreben, „offene Rechnungen“)



Was sind die Ziele der Teilnehmer\*innen? Wir können zwischen zwei Einflussfaktoren für Motive für Mikropolitik unterscheiden:

1. Mit organisationsbedingt ist zunächst die Position gemeint, die ein\*e Spieler\*in in einer Organisation innehat. Die Hierarchie verleiht formale Entscheidungskompetenzen und die Zugehörigkeit zu bestimmten Bereichen gibt in bestimmtem Umfang vor, welche Ziele die einzelnen Positionsinhaber\*innen vertreten. Eine Position oder Stelle legt Erwartungen, Verpflichtungen und Verantwortlichkeiten für die, die die Position bekleiden, fest.
2. Weitere Motive für mikropolitischen Verhalten können auch persönlicher Natur sein, wie etwa Rivalitäten, Karrierestreben, Freundschaften, Macht- oder Prestigestreben, Angst vor Gesichtsverlust etc.

## 9. Politische Prozesse (Mikropolitik)

### Macht in Mikropolitik



→ ist die Fähigkeit eines Akteurs, den Widerstand der anderen Akteure zu überwinden und ein gewünschtes Ziel oder Resultat zu erreichen

1. Formale Macht (z.B. Autoritätssystem)
2. Informale Macht (z.B. Informationsmacht)

#### Machtquellen eines Organisationsmitglieds (French & Raven, 1959):

- Macht durch Belohnung
- Macht durch Zwang
- Macht durch Legitimation
- Macht durch Identifikation
- Macht durch Sachkenntnis
- Macht durch Information



Wer gewinnt? Wer Macht hat! Was ist Macht?

Es gibt viele unterschiedliche Definitionen von Macht, eine bedeutende Definition stammt von einem der Gründerväter der Soziologie, Max Weber (1864-1920): „Unter Macht kann die Möglichkeit verstanden werden, in den Handlungsspielraum anderer, auch gegen deren Widerstreben, zur Erreichung eigener Ziele einzugreifen“ (vgl. Max Weber (1972, S. 28): Wirtschaft und Gesellschaft. Tübingen, 5. Auflage.)

Im Kontext von Organisationen kann zwischen formaler und informaler Macht unterschieden werden. In jeder Organisation ist nur ein Teil der theoretisch vorhandenen Machtmenge fest an Personen und Positionen gebunden (d.h. formale Macht), der andere ist ungebunden und verfügbar (d.h. informaler Macht).

Unterschiedliche Machtquelle in eine Organisation:

- Macht durch Belohnung: die Fähigkeit des Machtinhabers, zu belohnen
- Macht durch Zwang: die Fähigkeit des Machtinhabers, zu bestrafen
- Macht durch Legitimation: auf Normen oder Vereinbarungen basierendes Recht, ein bestimmtes Verhalten zu fordern
- Macht durch Identifikation: Erfüllung von Erwartungen, weil sich die Person mit dem/der Machtinhaber\*in identifiziert
- Macht durch Sachkenntnis: Wissen, Erfahrungen und Fähigkeiten
- Macht durch Information: auf über den/die Machtinhaber\*in zugängliche Information beruhende Einwilligung

## 9. Politische Prozesse (Mikropolitik)

### Mikropolitische Strategien



→ sind flexible und kontextbezogene Handlungsmuster, die der Entstehung, Aufrechterhaltung oder auch Beendigung von Machtbeziehungen dienen.

#### Bekannte Machtstrategien :

- Bluff
- Warnungen und Drohungen
- Bildung von Koalitionen
- Versprechungen
- Don Corleone-Prinzip  
(Verpflichtung durch gute Taten)



#### Was bestimmt den Spielverlauf?

Politische Prozesse in Organisationen verlaufen nicht willkürlich und unterliegen bestimmten Regeln (Spielverlauf unterliegt informellen Regeln und ist teil der Unternehmenskultur). Die Dynamik einer Machtbeziehung wird durch das Zusammentreffen von strategischer Aufklärung und strategischer Überzeugung bestimmt: Im ersten Fall versucht die Akteur\*in fortlaufend zu überprüfen, ob ihre Interessen durch das Verhalten der anderen in einer Weise verwirklicht werden, wie sie es mit Bezug auf ihr eigenes Verhaltensangebot ursprünglich erwartet hatte; im zweiten Fall versucht die Akteur\*in die anderen durch ihr eigenes Verhalten davon zu überzeugen, dass deren Interessen erwartungsgemäß verwirklicht werden. Die genannten Aktivitäten, die der Entstehung, Aufrechterhaltung oder auch Beendigung von Machtbeziehungen dienen, können als Machtstrategien bezeichnet werden.

Welche Strategien und Taktiken wenden die Spieler\*innen an? Bluff, Drohungen und Warnungen, Bildung von Koalitionen (z.B. durch Verbindung mit mächtigen Führungskräften), Versprechungen, und Don Corleone Prinzip → Nach Don Corleone (der mächtige Mafia-Boss in dem Roman von Mario Puzo „Der Pate“) hat Bosetzky (1974) eine mikropolitische Strategie der Einfluss-Sicherung benannt, die man auch als „Verpflichtung durch gute Taten“ bezeichnen könnte, aufbauend auf der aus dem römischen Vertragsrecht stammenden *Do-ut-des*-Formel („Ich gebe, damit Du auch gibst“). Damit gemeint ist ein System, in dem eine mächtige Person anderen in Not hilft, aber nur unter der Bedingung, dass sie auch zu einem bestimmten Zeitpunkt helfen, egal, wofür die Hilfe erwartet wird.

## 9. Politische Prozesse (Mikropolitik)

### Kontext



→ Für die Erklärung von Spielverläufen ist Kontext wichtig

- Handeln ist nicht vollständig auf intraorganisationale Prozesse beschränkt; Externe Partner\*innen tragen besondere Dynamik in die Verhandlungen hinein
- Gewinnen und Verlieren sind temporäre Zustände; mehrere Spiele werden gleichzeitig gespielt, Strategien lassen sich ex post rekonstruieren



Welche Bedeutung kommt dem Kontext zu?

- Handeln ist nicht vollständig auf intraorganisationale Prozesse beschränkt: Das heißt, das Einwirken externer Partner\*innen ist keine Seltenheit. Z.B. Externe Berater\*innen mit unterschiedlichen Werten und Vergangenheiten tragen eine besondere Dynamik in die Verhandlungen hinein.
- Dabei gilt es zudem zu beachten, dass Gewinnen und Verlieren temporäre Zustände sind. Denn möglicherweise tauchen neue Informationen oder Probleme auf, zudem in der Regel werden auch mehrere Spiele gleichzeitig gespielt (hier passt das Sprichwort: ‚Man sieht sich immer zwei Mal im Leben‘).

- Welche negativen Auswirkungen können mikropolitische Aktivitäten in der Praxis mit sich bringen?

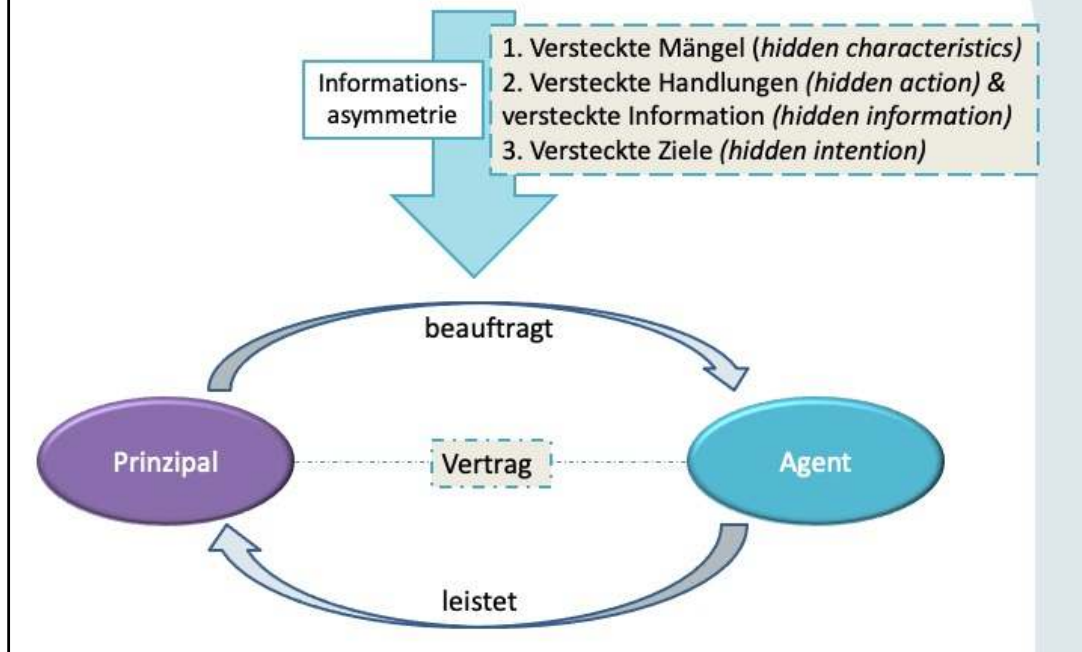


Bitte diskutieren Sie Ihrer Gruppe die obenstehende Frage, gerne auch anhand Ihrer eigenen Erfahrungen (oder alternativ, wenn Sie darüber gelesen haben): Haben Sie selbst schon mal mikropolitische Spiele in einer Organisation beobachten können oder erlebt – welche Auswirkungen hatten diese? Welche weiteren negativen Effekte sind denkbar? Schreiben Sie die Zusammenfassung Ihrer Diskussion kurz nieder (**maximal** 200 bis 400 Wörter).



## 9. Politische Prozesse (Mikropolitik)

### Betrug in Organisationen: Prinzipal-Agenten Ansatz



Ein Sonderfall politischer Prozessanalysen stellt der Prinzipal-Agenten-Ansatz dar (Manchmal auch als Misstrauenspolitik bezeichnet). Hierbei geht es um die Auftragsbeziehung zwischen dem s.g. Prinzipal und dem Agenten (ein Prinzipal beauftragt einen Agenten und delegiert so Entscheidungs- und Ausführungskompetenz an ihn/sie). Dieser Ansatz zeigt die Abgründe organisatorischen Handelns auf, die unter den Verdacht von Betrug gestellt werden.

Der Prinzipal und der Agent haben unterschiedliche Interessen → Dieser Annahme liegt das Menschenbild des individuellen Nutzenmaximierers zugrunde: Akteur\*innen verfolgen grundsätzlich ihr Eigeninteresse (was auch immer das für Einzelne sein mag). Außerdem besteht eine sogenannte Informationsasymmetrie, bei der der Prinzipal schlechter informiert ist als der Agent. Das heißt, der Agent verfügt über einen diskretionären Verhaltensspielraum, den er zu seinem eigenen Vorteil ausnutzen kann. Diese Asymmetrie von Information kann in Form von versteckten Mängeln, versteckten Handlungen & Informationen oder versteckten Zielen zu Tage treten, die zu unterschiedlichen Problemen führen.

## 9. Politische Prozesse (Mikropolitik)

### Prinzipal-Agenten Ansatz



| Info. Asymmetrie<br>Kriterien             | Hidden Characteristics  | Hidden Action/<br>Information   | Hidden Intention  |
|---|---|---|---|
| <b>Informationsproblem des Prinzipals</b> | Qualitätseigenschaften der Leistung des Partners/ der Partnerin unbekannt | Anstrengung des Vertragspartners / der Vertragspartnerin nicht beobachtbar bzw. nicht beurteilbar | Opportunistisches Verhalten des Vertragspartners/ der Vertragspartnerin unbekannt |
| <b>Problem</b>                            | Adverse selection   | Moral Hazard  | Hold up   |
| <b>Problembewältigung</b>                 | Verbesserte Ausleseverfahren: <i>Screening, Signaling</i>                 | <i>Monitoring, Interessensangleichung</i>   | <i>Interessensangleichung</i>   |

- Versteckte Mängel (*Hidden Characteristics*): Liegen vor, wenn der Agent bestimmte Mängel oder Risiken verschweigt. Der Prinzipal kann also die Qualität der angebotenen Leistung vor Vertragserfüllung nicht beurteilen. Das bekannte Problem dabei ist *adverse selection* → Stellen Sie sich vor, es stehen zwei Güter zur Auswahl, deren Qualität unterschiedlich ist – aber den Qualitätsunterschied kennt nur der Anbieter, nicht aber der Nachfrager. Da sich aus Sicht des Nachfragers die Güter nicht unterscheiden, wählt er/sie das günstigere. Dies wird das schlechtere sein, denn gerade wegen der niedrigeren Qualität ist der Anbieter bereit, es günstiger anzubieten. Auf diese Weise werden nur noch Güter mit schlechterer Qualität gehandelt, denn diejenigen mit guter Qualität kann der Nachfrager nicht erkennen und ist daher nicht bereit, entsprechend mehr zu zahlen. Zur Bewältigung gibt es einige Techniken, wie etwa Screening und Signaling. Beispiele: In einem Bewerbungsprozess geht beim Signaling die Initiative vom gut informierten Partner aus (Agent bietet Garantien, Zeugnisse oder Zertifikate um die Informationsnachteil abzubauen); beim Screening hingegen vom schlechter informierten Partner (Prinzipal bewertet die Kandidaten nach Auswahlgespräche, Fragebögen oder andere Instrumente).
- Versteckte Handlungen und Information (*Hidden Action and information*): Es liegt vor, wenn der Prinzipal entweder die Handlungen nicht (vollständig) beobachten kann oder zwar beobachten, deren Qualität (aufgrund mangelnder Fachkenntnis) nicht einschätzen kann. Der Prinzipal kann auch nach Vertragserfüllung (ex post) nicht beurteilen, ob das Ergebnis durch qualifizierte Anstrengungen des Agenten erreicht wurde, oder ob (bzw. wie sehr) die Umweltzustände das Ergebnis beeinflusst haben. Das Problem heißt dabei *Moral Hazard* → es bedeutet, dass sich Individuen aufgrund ökonomischer Fehlanreize verantwortungslos oder leichtsinnig verhalten und damit ein Risiko verstärken. Ein Beispiel wäre Arbeitnehmer\*innen ihre Leistung vermindern, weil die Arbeitgeber\*innen die Leistung nur unvollkommen kontrollieren können. Da ein unterdurchschnittliches Anstrengungsniveau den Aktionär\*innen verborgen bliebe, besteht für die Arbeitnehmer\*innen Versuchung, nur geringen Arbeitsaufwand zu leisten und evtl. ausbleibenden Unternehmenserfolg Umweltfaktoren zuzuschreiben. Um Moral Hazard zu bewältigen muss man versuchen die Interessen des Prinzipal an die Interessen des Agenten anzugleichen.
- Versteckte Ziele (Hidden intention): Dies liegt vor, wenn der Agent schon bei Vertragsabschluss bestimmte Absichten hat oder opportunistisches Verhalten an den Tag legt, die dem Prinzipal verborgen bleiben. Das Problem hierbei nennt sich *Hold Up* → es beschreibt allgemein ausgedrückt Situationen, in denen Informationen zwar ex post erkenntlich werden; jedoch ex ante nicht die richtigen Anreize geschaffen wurden. 100-prozentige Deckung der Interessen ist nicht möglich. Der Prinzipal wird sozusagen in eine Falle gelockt und die entdeckte Abhängigkeit des Prinzipals mit erpresserischen Aktionen ausgenutzt. Um Aktionen wie diese zu vermeiden, kann versucht werden die gegensätzlichen Interessen anzugleichen: So kann zum Beispiel zusätzlichen Lohnforderungen der Arbeitnehmer\*innen nach Eingang eines Großauftrags nachgekommen werden oder die Mitarbeiter\*innen am Unternehmensgewinn beteiligt werden.

## 9. Politische Prozesse (Mikropolitik)

### Kritik am Prinzipal-Agenten Ansatz



- Hierarchie wird verkehrt
  - Abhängige Mitarbeiter\*innen werden als Agenten zu machtvollen Akteur\*innen
  - Auftraggeber\*innen werden als Prinzipale zu Bedrohten und Ausgebeuteten
- Formaler Befehls- und Gehorsamsapparat tritt völlig in Hintergrund
- Organisation als Täuschungs- und Betrugswelt aufgrund von negativem Menschenbild

Wie auch die Ansätze zu Mikropolitik wirft der Prinzipal-Agenten-Ansatz einen Blick hinter die Kulisse und beschäftigt sich mit den informellen Geschehnissen innerhalb von Organisationen. Die drei Grundtypen (Hidden Characteristics, Hidden Action/Information, Hidden Intention) verkehren jedoch die hierarchischen Verhältnisse in Organisationen: Mitarbeiter\*innen werden zu machtvollen Akteur\*innen, während die Auftraggeber\*innen als Prinzipale als Bedrohte und Ausgebeutete gesehen werden.

Das formale Gefüge mit Weisungsbefugnissen (Befehls- und Gehorsamsapparat), abgesichert durch den Arbeitsvertrag, tritt völlig in den Hintergrund. Auch die Idee, dass Arbeitnehmer\*innen ihre Arbeit gut und gerne tun, also Erwartungen pflichtgemäß erfüllen, wird hier nicht verfolgt. Zudem wird in gewisser Weise unterstellt, dass die formale Ordnung nicht funktionstüchtig ist oder keine große Bedeutung für das organisatorische Handeln hat. Obwohl der Prinzipal-Agenten-Ansatz ein aufschlussreiches Konzept sein kann, bleibt er aufgrund seiner Einseitigkeit hinter den mikropolitischen Ansätzen und Theorien zur informellen Organisation zurück. Denn das vereinfachende Ausblenden des Formalen macht ein gesamtheitliches Verständnis der Dynamiken und Interaktionen von formeller und informeller Organisation unmöglich.

Die konzeptionellen Sichtweisen, bei denen Mitarbeiter\*innen einen grundsätzlichen Hang zu Täuschung und Betrug unterstellt werden, zeugen zudem von einem misanthropischen Verständnis (d.h. einem sehr negativen Menschenbild), was in die Praxis übertragen auf eine Misstrauenspolitik hinausläuft. Konzepte und Ansätze zu Unternehmenskultur beziehen hierzu eine Gegenposition – das wird Thema der nächsten Einheit sein!



Bei Fragen verwenden Sie zunächst bitte das Diskussionsforum auf TUWEL!

## Übung 5b - Fallstudie Zänhell

### **Aufgabenstellung**

Analysieren Sie das Fallgeschehen im Hinblick auf die politischen Prozesse.

1. Wer sind die Teilnehmer\*innen? (Gruppe 1, 2 oder 3)
2. Was sind die Ziele oder Motive der Teilnehmer\*innen? (organisationsbedingt oder persönlich)
3. Welche Formen und Quelle von Macht haben die Teilnehmer\*innen (formal oder nicht-formal)
4. Welche Machtstrategien wenden die Teilnehmer\*innen an?



Liebe Studierende,

wie in der letzten Einheit bereits angedeutet, wird es diesmal um das Thema der Organisationskultur gehen. Dabei stehen im Gegensatz zu den bisher behandelten Ansätzen zu informaler Organisation nicht politische Spiele im Vordergrund, sondern das Herausbilden gemeinsamer Werte und Überzeugungen. Die Organisation oder das Unternehmen wird bei Perspektiven der Organisationskultur „als eine Art Großgruppe verstanden, die durch ein gemeinsames Weltbild zusammengehalten wird“ (vgl. Lehrbuch, S.177). Das Thema Unternehmenskultur ist sehr populär: Heutzutage informieren viele Unternehmen über ihre Webseite bereitwillig über die eigene Unternehmenskultur – in erster Linie mit der Absicht das eigene Unternehmen möglichst positiv nach außen darzustellen. Jedoch handelt es sich bei Organisationskulturen um organisatorische Phänomene, die mit einer gewissen Eigendynamik aus organisationaler Interaktion heraus entstehen – das passiert auch dann, wenn gerade niemand an eine Kulturentwicklung (basierend auf den Wunschvorstellungen für die Repräsentation nach außen) denkt.



In der uns bereits bekannten Kontingenztheorie gilt auch die Kultur als eine Situationsvariable, das heißt die Unternehmensführung muss eine ganz bestimmte Organisationsstruktur konstruieren, um auch eine entsprechende Kultur zu erschaffen, da verschiedene Organisationsstrukturen zu unterschiedlichen Kulturen führen. Die Werte, Regeln und Normen einer mechanistischen Struktur unterscheiden sich beispielsweise stark von denen einer organischen Struktur. Zum Beispiel haben in steilen und zentralisierten Strukturen (mechanistische Struktur) die Mitarbeiter\*innen relativ geringe persönliche Selbstständigkeit. Erwünschte Verhaltensweisen sind Vorsicht, Gehorsam gegenüber den Vorgesetzten und die Berücksichtigung von Traditionen. Diese Aspekte findet man in vielen Fällen, wo Stabilität und Vorhersagbarkeit erwünscht ist. In eher flachen und dezentralen Strukturen (organische Struktur) haben die Menschen größere Freiheiten, ihre eigenen Aufgabenbereiche auszuwählen und zu kontrollieren. Bevorzugte Eigenschaften sind Kreativität, Mut und Risikofreude. Hierbei handelt es sich eher eine von Innovation und Flexibilität geprägte Unternehmenskultur.

Inwiefern es jedoch überhaupt möglich ist als Unternehmensführung eine Unternehmenskultur zu erschaffen, ist umstritten – wir werden hierzu später verschiedene Theorien sehen.

### Teil 3: Informale Organisation

#### Agenda

- Organisationskultur
  - Definition
  - Erfassung von Organisationskultur (Eisbergmodell)
  - „starke“ und „schwache“ Kulturen und ihre Wirkung
  - Kulturwandel
- Fallstudie: Google



- Wie kann man die Organisationskultur der TU Wien beschreiben?
- Gibt es eine oder mehrere Kulturen an der TU?
- Was ist anders im Vergleich zu anderen Organisationen/Universitäten?



Überlegen Sie für sich selbst: Wie kann man die Organisationskultur der TU Wien beschreiben? Welche Unterschiede gibt es zu anderen Organisationen? Was glauben Sie ist ähnlich an anderen Universitäten? Anderen technischen Universitäten?

## 10. Organisationskultur

### Definition



System von gemeinsamen Werten, Normen und Überzeugungen, die die Beziehungen der Organisationsmitglieder untereinander, sowie die Interaktionen mit Externen definiert.

(Jones/Bouncken 2008)

### Organisationskulturen...

- ...sind **implizite** Phänomene
- ...werden im Alltag **praktiziert**
- ...beziehen sich auf **gemeinsame** Orientierungen/Werte
- ...beinhalten oft ein „**Weltbild**“
- ...sind das Ergebnis eines **Lernprozesses**
- ...werden in einem **Sozialisationsprozess** vermittelt

Kultur ist ein Ausdruck davon, wie Menschen einer Gruppe (z.B. eine Organisation) wahrnehmen, denken, handeln oder fühlen. Innerhalb der Forschung zu Organisationskulturen gibt es verschiedene Strömungen, jedoch gibt es einige Kernelemente über die verschiedenen Ansätze hinweg, die für den Begriff der Organisationskultur bezeichnend sind:

### Organisationskulturen (OK)...

...sind implizite Phänomene: Sie umfassen implizite Werte und Normen sowie Überzeugungen, die für selbstverständlich und allgemein gültig befunden werden. Sie sind nicht direkt beobachtbar und müssen interpretiert werden.

...werden im Alltag praktiziert: Kultur prägt nicht analytisch und bewusst. Sie umfasst nicht nur kognitive, sondern auch emotionale Aspekte, die Menschen leiten und prägen.

...beziehen sich auf gemeinsame Orientierungen/Werte: Sie umfassen gemeinsame und geteilte Orientierungen, Normen, Werte und Verhaltensweisen, die das Handeln der Mitglieder prägen. Insofern kommt es zu einer gewissen Vereinheitlichung von Handlungen und Werten innerhalb der Kultur – zumindest zu einem gewissen Grad. Kultur ist ein kollektives Phänomen, wobei auch Widersprüche auftreten können.

...beinhalten oft ein „Weltbild“: Die unterschiedlichen Überzeugungen verschmelzen innerhalb der Organisation zu einer Art „Weltbild“. Dies umfasst Sinn und Orientierung, da es Muster für das Wahrnehmen, Interpretieren und Verstehen einer komplexen Welt vorgibt.

...sind das Ergebnis eines Lernprozesses: OK entsteht nicht ad hoc, sondern aufgrund von Entwicklungs- und Lernprozessen in der Organisation und durch Interaktion mit der Umwelt. Kultur bildet sich im Laufe der Zeit. Im Umgang mit Problemen aus der Umwelt und der internen Koordination, werden bestimmte Handlungsweisen als zielführender/praktischer angesehen und daher bevorzugt, so verstetigen sie sich nach und nach bis sie mehr oder weniger selbstverständlich werden (d.h. ‚in Fleisch und Blut‘ übergehen).

...werden in einem Sozialisationsprozess vermittelt: dieser passiert interaktiv zwischen Menschen und nur teilweise bewusst.

## 10. Organisationskultur

### Wie entsteht eine Organisationskultur?



#### Eine wichtige "Kulturquelle": **Gründer\*innen**

- Auch wenn Gründer\*in gar nicht mehr im Unternehmen ist, wird oft die Entstehungsgeschichte weiter erzählt.
- Gründer\*innen formen Kultur auf drei Arten:
  1. **Selektion:** Einstellung von Mitarbeiter\*innen, die ähnlich denken (Personalauswahl)
  2. **Sozialisation** von (neuen) Mitarbeiter\*innen (gezielte Einführungsprogramme)
  3. **Vorbildfunktion:** Gründer\*innen, Eigentümer\*innen bzw. Top Manager\*innen als Role Models (sind "Kulturträger\*innen"; Mitarbeiter\*innen vergleichen und identifizieren sich mit ihnen)

Um die Unternehmenskultur kennenzulernen, müssen sich die neuen Mitarbeiter\*innen Informationen über die Werte dieser Kultur beschaffen. Die Informationssuche und -aufnahme erfolgt bewusst und unbewusst. Die neuen Organisationsmitglieder nehmen zum Beispiel Normen und Werte auf, wenn sie beobachten, wie sich länger zugehörige Mitglieder verhalten. Sie leiten dann bewusst und unbewusst daraus ab, welches Verhalten angemessen ist. Die nachhaltigste Prägung der Unternehmenskultur erfolgt durch die Menschen, die das Unternehmen ausmachen. Gründer\*innen von Unternehmen kommt hierbei eine wesentliche Rolle zu: mit ihren eigenen Werten und Überzeugungen prägen sie von Anfang an die Organisationskultur und schaffen somit wesentliche Voraussetzungen für die weitere Entwicklung.

- Selektion: Durch eine selektive Personalauswahl (durch die Gründer\*innen oder die geschulte HR Abteilung) weisen die neuen Mitglieder (im Idealfall) ähnliche Werte und Interessen wie die Gründer\*innen selbst auf.
- Sozialisation: Ein Prozess, wobei Normen, Verhaltensmuster und Wertvorstellungen im Zuge von Interaktion (mit anderen Menschen bzw. der Umwelt) internalisiert (d.h. verinnerlicht) werden. Sozialisation passiert ständig und unbewusst, im Kontext von Unternehmenskulturen umfasst „gelenkte Sozialisation“ Instrumente, die eingesetzt werden, um die Sozialisationsprozesse zu beeinflussen und so in eine gewünschte Richtung zu lenken
- Vorbildfunktion: Top Manager\*innen sind oftmals (bzw. im Idealfall) Identifikationsfiguren für die Mitarbeiter\*innen, wodurch diese selbst Vision der Gründer\*innen folgen und deren Werte innerhalb der Organisation aufrecht erhalten.

## 10. Organisationskultur

Aufbau der Organisationskultur: Eisbergmodell (Schein 1984)



Nach dem Eisbergmodell von Schein (1984) werden zur Analyse von Organisationskulturen drei Ebenen unterschieden:

- Symbolsysteme und Artefakte: vermitteln Wertvorstellungen. Diese können sprachlich (Spitznamen, Geschichten/Legenden, Slogans, Witze), materiell (Logo, Poster, Uniform) oder interaktional (Rituale, Zeremonien, Belohnung und Bestrafung) sein.
- Normen: sind schon deutlich weniger sichtbar und werden weniger reflektiert. Gesellschaftlich sind Werte nur allgemein bzw. unspezifisch vorhanden, konkret äußern sie sich in Normen. Normen sind Standards bzw. Verhaltensweisen, die in bestimmten Fällen typisch sind, Beispiel: „Kritisiere deine Kolleg\*innen niemals öffentlich“ als Maxime oder ungeschriebene Verhaltensrichtlinien (Bsp.: darf ein Manager einen Ohrring tragen? Bei einer Managerin stellt sich diese Frage gar nicht? → Bei diesem banalen Beispiel wird klar, dass Geschlechterdifferenzierung auch innerhalb von Organisationen eine Rolle spielt)
- Basisannahmen: sind schwer erschließbar und bestehen aus grundlegenden Orientierungs- und Vorstellungsmuster (Weltanschauung), die die Wahrnehmung und das Handeln leiten, ohne dass darüber nachgedacht wird (meist unbewusst und implizit).

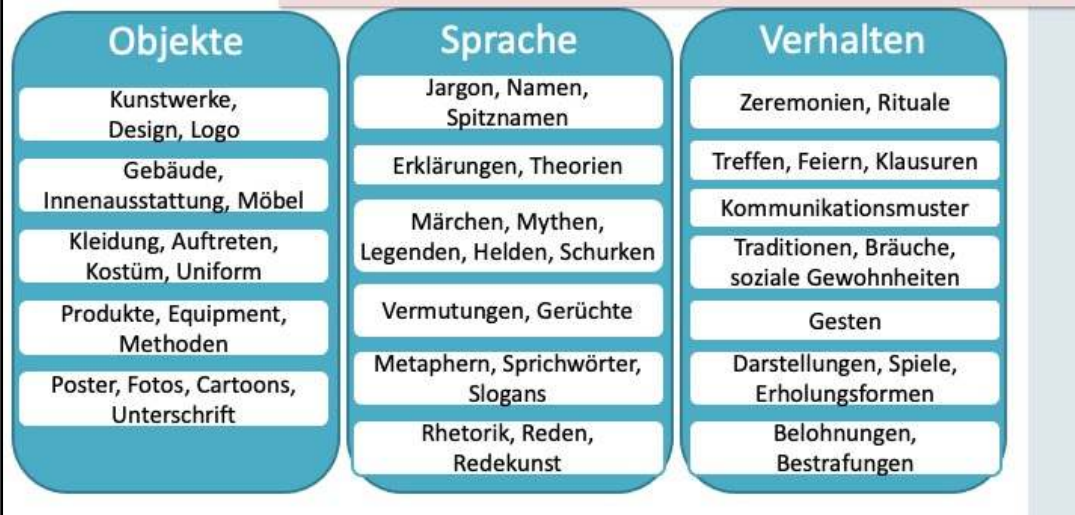
## 10. Organisationskultur

### 1. Ebene: Symbole und Artefakte



Sichtbare und am einfachsten zugängliche Teil der Organisationskultur, der im Zusammenhang mit den zugrunde liegenden Wertvorstellungen verstehbar ist.

Immer zu Semesteranfang werden die neuen Kolleg\*innen nach einer gemeinsamen Besprechung begrüßt.



Symbole und Artefakte sind der am einfachsten zugängliche Teil der **OK**, mittels denen Werte der OK (neuen) Mitgliedern und auch Außenstehenden vermittelt werden.

- **Objekte:** In manchen Organisationen sind Größe, Ausstattung oder Lage des Büros (ob im 3. oder 33. Stock) Indikatoren für die Werte der Unternehmenskultur. Sogar die Größe der Büropflanze kann Auskunft darüber geben, wie hoch eine Person in der Hierarchie angesiedelt ist. Ein weiteres Beispiel für ein Indikator der Organisationskultur ist die Kleidung: Bei Unternehmensberatungen stehen oft Begriffe wie „Casual Friday“ oder „Business Casual“ für bestimmte Kleidungsformen.
- **Sprache:** Eine gemeinsame Unternehmenssprache bedeutet, dass Mitarbeiter\*innen wissen, welche Begriffe welche Bedeutung haben, und dass ganz bestimmte Terminologien im Unternehmen entwickelt werden, die alle verstehen. Mitarbeiter\*innen in Unternehmensberatungen sprechen zum Beispiel oft vom „Business Case“, wenn Vermarktungsmöglichkeiten für Beratungsprototypen gemeint sind oder aber wenn eine der Partner\*innen die Vermarktungsmöglichkeiten ihres Aufgabenbereichs beschreibt. „Auf die Baustelle“ fahren die Berater\*innen, wenn sie bei Kunden\*innen direkt arbeiten.
- **Verhalten:** kann man insbesondere bei der Art von Feiern & Riten beobachten. So ist ein Beispiel für ein Übergangsritual beispielsweise der Eintritt eines Individuums in die Organisation, die Beförderung innerhalb der Organisation oder das Ausscheiden eines Individuums aus der Organisation. Integrationsrituale, wie etwa die gemeinsame Bekanntgabe des Organisationserfolgs, Betriebsfeste oder Grillpartys erzeugen und verstärken Bindungen zwischen den Organisationsmitgliedern. Erweiterungs-/Verbesserungsrituale sind zum Beispiel Auszeichnungsveranstaltungen, Zeitungsveröffentlichungen, Mitarbeiterbeförderungen, öffentliche Ehrungen oder Honorierungen von Beiträgen der Mitarbeiter\*innen.

## 10. Organisationskultur

### 2. Ebene: Normen und Standards



Maxime, ungeschriebene Verhaltensrichtlinien, implizite Verbote, die Orientierung im täglichen Handeln geben.

Beispiele: Sitzordnungen, Dresscodes

Implizite Leitbilder & Führungsgrundsätze

- Unterschied: Norm – Moral

→ Analyse von Kultur in der Regel **deskriptiv**

- Wer zu spät kommt, bringt beim nächsten Meeting Kuchen mit.
- Nach dem Lektor\_innentreffen geht man gemeinsam etwas trinken.

Folglich besteht eine Unternehmenskultur sowohl aus den Zielwerten (z.B. Erreichen von Spitzenleistungen, Verlässlichkeit, Innovativität), welche die Organisation zu erreichen versucht, als auch aus den Handlungsweisen (z.B. hart arbeiten, umsichtig und sparsam sein, Hilfsbereitschaft, Aufrechterhaltung hoher Standards), welche die Organisation fördert.

Damit Mitglieder Werte von der Organisation gut verstehen und lernen können, entwickeln Organisationen spezifische Normen, Regeln und standardisierte Arbeitsanweisungen. Standards sind Verhaltensweisen, die für eine bestimmte Gruppe von Menschen typisch sind und von ihnen anerkannt werden. Manche Organisationen formulieren diese Orientierungsmuster zu einer Managementphilosophie. Dabei handelt es sich oftmals um Idealvorstellungen, die von der Geschäftsführung entwickelt wurden, wobei oft das Bild des\*r idealen Mitarbeiter\*in verwendet wird, um daraus Verhaltensrichtlinien ableiten zu können, aber auch um das Unternehmen nach außen hin möglichst vorteilhaft erscheinen zu lassen.

Diese Normen und ungeschriebenen Verhaltensrichtlinien können jedoch auch Aspekte umfassen, die aus ethischer Sicht höchst zweifelhaft sind: So kann es auch vorkommen, dass das Erzählen von rassistischen Witzen oder die Herabwürdigung von Frauen Teil der Unternehmenskultur ist bzw. sich in Normen und Vorstellungen wiederfindet. Mittels der organisationskulturellen Perspektive werden Normen und Standards zunächst einmal (deskriptiv) erfasst, um ihre Wirkungen auf die Organisation und ihre Mitglieder verstehen und analysieren zu können. Die Frage, inwiefern diese Normen und Standards moralisch vertretbar sind – oder nicht – ist ursprünglich kein Gegenstand der Kulturanalyse, aber diese ethischen Fragen sind wichtig und schließen direkt daran an, weshalb wir das Thema in der letzten Einheit genauer behandeln werden.

## 10. Organisationskultur

### 3. Ebene: Basisannahmen (Kluckhohn/Strodtbeck 1961)



Grundlegende Orientierungs- und Vorstellungsmuster, die die Wahrnehmung und das Handeln leiten.

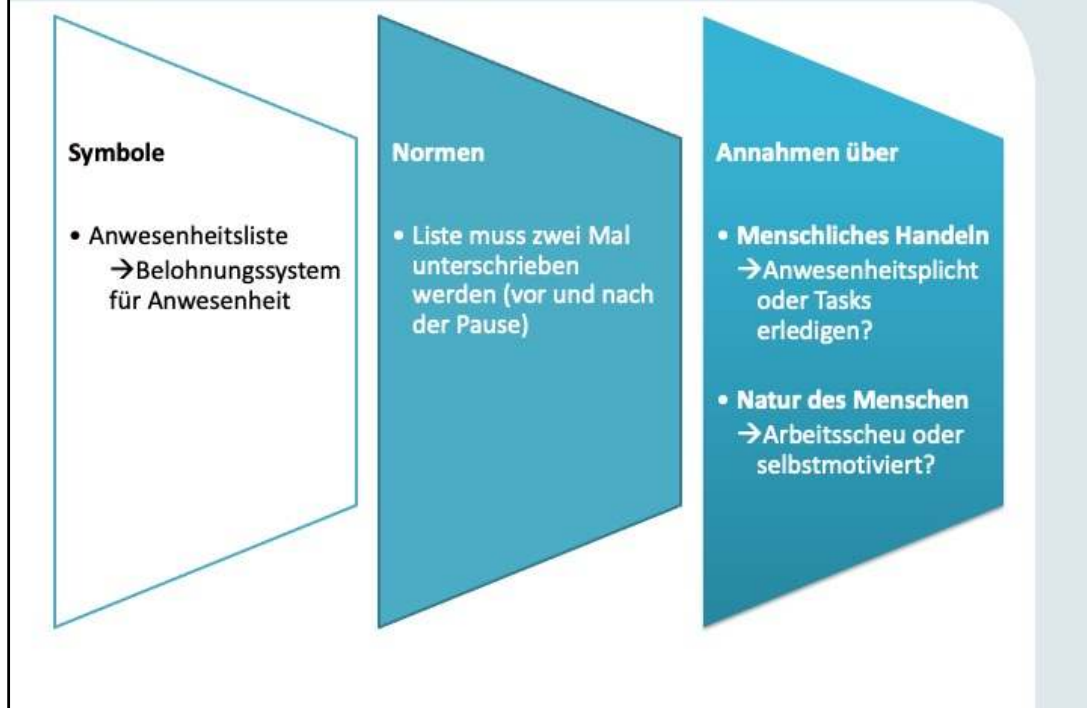
#### Annahmen über...

|                                   |   |
|-----------------------------------|---|
| <b>Umwelt</b>                     | Wie wird die Umwelt von der Organisation gesehen und erlebt?  |
| <b>Wahrheit und Zeit</b>          | Wie kommen Entscheidungen zu Stande?<br>Was heißt „zu spät“, und wann ist etwas „zu früh“?                            |
| <b>Natur des Menschen</b>         | Hält man Menschen, vor allem aber den/die typischen Mitarbeiter*in, im Allgemeinen eher für gutwillig oder böswillig? |
| <b>Menschliches Handeln</b>       | Wie wichtig ist Arbeit und wie wird sie im Unternehmen definiert?   |
| <b>Natur sozialer Beziehungen</b> | Ist der Privatbereich tabu oder findet eine Trennung zwischen Dienstlichem und Privatem nicht statt?                  |

Die dritte Ebene besteht aus Basisannahmen, die zusammen ein Geflecht an Vorstellungen und Orientierungen bzw. einem „Weltbild“ prägen. Kluckhohn und Strodtbeck (1961) gehen dabei von fünf klassischen Grundthemen aus:

- Annahmen über Umwelt: bezieht sich auf den wahrgenommenen Grad an Kontrolle über die Umwelt. Sieht man die Umwelt als schicksalhafte Kraft oder eine Herausforderung die man bewältigen muss?
- Annahmen über Wahrheit und Zeit: Auf welcher Grundlage werden Informationen und Prognosen beurteilt? Hält man sich an Wissenschaft oder nimmt man eine Pragmatische Haltung ein? Was ist richtig oder falsch? Welche Annahmen gibt es über Zeit: Wie wird mit der Zeit umgegangen, wie wird sie geteilt?
- Annahmen über die Natur des Menschen: Bezieht sich auf implizite Annahme von menschlichen Wesenszügen: sind Menschen allgemein eher gutwillig oder böswillig? Arbeitsscheu oder selbstmotiviert?
- Annahmen über menschliches Handeln: Bezieht sich auf den Charakter von Arbeit und das Ausmaß an Aktivität die Mitarbeiter\*innen zeigen sollen. Ist Arbeit Anwesenheitspflicht oder Tasks erledigen? Ist Arbeit ohne Leid überhaupt Arbeit?
- Annahme über Natur sozialer Beziehungen: Vorstellungen über die richtige Ordnung sozialer Beziehungen. z.B. wie werden Emotionen in Organisationen gesehen? Sind sie zulässig/erwünscht? Trennung Privat/Beruflich (ja/nein)? Welches Grundthema prägt den Charakter der Beziehungen? Wettbewerb oder Kooperation? Teamerfolg oder Einzelerfolg?

## Beispiel für das Eisbergmodell



Bei dem hier angeführten Beispiel für den Zusammenhang der verschiedenen Ebenen des Eisbergmodells handelt es sich um eine Lehrveranstaltung an der TU (oder einer anderen Bildungsinstitution): Ein Symbol (sichtbar) kann das Verwenden einer Anwesenheitsliste sein, hinter dem sich ein Belohnungssystem verbirgt. Eine der Normen in der Lehrveranstaltung kann sein, dass diese Anwesenheitsliste unterschrieben werden muss – im Falle dieser Lehrveranstaltung sogar zwei Mal (ein Mal vor der Pause und nach der Pause). Welche (impliziten) Annahmen verbergen sich dahinter? Über das menschliche Handeln: Ohne Anwesenheit kein Lernen/keine Leistung, oder auch: Anwesenheit alleine ist schon Arbeit bzw. eine Leistung? Über die Natur des Menschen: Bei dieser Mehrfachkontrolle scheint die Selbstmotivation angezweifelt zu werden...





Die Identifikation einer Kulturgestalt ist nicht einfach, es gibt keinen systematischen Weg, der sicher dorthin führen würde. Typologien sind Hilfsmittel, um unterschiedliche Kulturtypen zu beschreiben (Achtung: Typologien dienen nur der Vereinfachung / Grundorientierung und sind nicht exakt in dieser Art in der Realität zu finden). Deal & Kennedy (1987) präsentieren vier Kulturtypen entlang zwei Dimensionen: 1) Grad des mit der Entscheidung verbundenen Risikos; 2) Geschwindigkeit des Feedbacks über Erfolg der getroffenen Entscheidung

- **Alles-oder-nichts-Kultur** (Hohes Risiko und schnelles Feedback): zentrale Werte sind Geschwindigkeit, Innovation sowie kurzfristige Erfolge; Erfolg bestimmt alles (Ansehen, Macht, Einkommen); Welt von Individualisten, Individualismus statt Teamgeist; Gleichberechtigung von Mann und Frau, denn es gilt das Motto: ein Star ist ein Star; temporeiches, jugendliches Unternehmen, wo Blitzkarrieren möglich sind und die Abstürze genau so rapide. Einsteiger\*innen müssen sich erst profilieren für Anerkennung. Typisch für die Unterhaltungsindustrie: Musikbusiness, Werbeagenturen, Filmproduktionen.
- **Saure Wochen/Schöne Feste-Kultur** bzw. Work Hard/Play Hard Culture (Geringes Risiko und rasches Feedback): Eine Kultur, gekennzeichnet durch niedriges Risiko und schnelles Feedback. Außenorientierung steht im Vordergrund, freundliches und ansprechendes Auftreten ist wichtig aber auch unkomplizierte Teamarbeit; Viele Feste und Auszeichnungen (bester Verkäufer,...): Umsatz machen ist zentral; Keine ruhigen Minuten erlaubt, wer ruhig ist, macht sich verdächtig nichts zu tun; interner starker Wettbewerb: ständiger Vergleich mit den anderen, Geschichten über schwierige Kunden\*innen (wer an diese verkauft, wird verehrt); knappe Firmensprache voller Kürzel; kompetitive Bilder/Metaphern aus der Sportwelt (Halbzeit, rote Karte,...). Typisch für Software oder Computerhersteller, die Verkaufsabteilung in Unternehmen, Restaurants
- **Analytische Projekt-Kultur** (Hohes Risiko bei langsamen Feedback): Wichtig ist Erfahrung, reife, gesetzte Persönlichkeit; Entwicklung und Produktion hochwertiger Produkte, darauf konzentriert richtige Entscheidung zu treffen; Zeitperspektive ist langfristig, daher alles sorgfältig überlegt, Hektik ist unerwünscht; Wissenschaft ist Wahrheit, Zahlreiche Analysen und Prognosen aber keine Emotionen; Karriere wird schrittweise gemacht, es gibt keine Blitzkarrieren; Hauptritual ist die Sitzung (mit fester Sitz- und Redeordnung); Helden sind Leute, die mit unerschütterlicher Zähigkeit eine große Idee verfolgen; Sprache & Umgangsformen höflich; Typische Beispiele sind Unternehmen mit extremen Risikoprofilen (z. B. Flugzeugbau, Ölindustrie), wo die Kosten eines Fehlschlages die Existenz der Organisation gefährden.
- **Prozess-Kultur** (wenig Risiko bei langsamen Feedback): wichtig ist Kontinuität und perfekte Arbeit; Konzentration auf den Prozess, nicht auf das Gesamtziel; Detaillierte Dokumentation, um sich nach innen oder außen abzusichern – Misstrauen prägt die Kultur; Helden sind diejenigen die dann noch fehlerfrei arbeiten; Zusammenleben orientiert sich an hierarchischer Ordnung, welche Kleidung, Kontaktpersonen, Privilegien, Umgangsformen, Gehalt bestimmt; Bei Beförderung Statussymbole (besserer Arbeitsplatz, Telefon,...) statt mehr Gehalt; Wichtig sind Jubiläen, nicht Feiern; Dienstl. & Privates wird streng getrennt; Typische Beispiele sind Behörden, Versicherungsunternehmen, der Verwaltungsbereich oder die Buchhaltung in Unternehmen.

Anmerkung: Besondere Bekanntheit erlangte diese Typologie, da sie sehr anschaulich an die Alltagserfahrung der Organisationsmitglieder anknüpfte, jedoch gilt es zu beachten, dass sich seit dem Jahr 1987 einiges getan hat hinsichtlich Unternehmenskulturen – Überlegen Sie selbst auch im Hinblick der zuletzt absolvierten Unternehmensanalyse, inwieweit diese Typologie (noch) anwendbar ist.

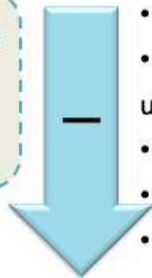
## 10. Organisationskultur

### Wirkung von (starken) Organisationskulturen



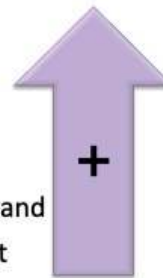
#### Kriterien für starke OK:

- Prägnanz
- Verbreitungsgrad
- Verankerungstiefe



- Tendenz zur Abschließung
- Kollektive Vermeidungshaltung
- Blockierung neuer Orientierungsmuster und Implementationsbarrieren
- Fixierung auf traditionelle Erfolgsmuster
- „Kulturdenken“
- Mangel an Flexibilität

- Handlungsorientierung
- Reibungslose Kommunikation
- Rasche Entscheidungsfindung und zügige Implementierung
- Geringer formaler Kontrollaufwand
- Hohe Motivation und Teamgeist
- Stabilität und Zuverlässigkeit



Faktoren, die die Stärke einer Organisationskultur bestimmen:

- **Prägnanz:** Welche Bedeutung hat die OK für Mitarbeiter\*innen? Wie klar sind die Orientierungsmuster und Werthaltungen? Starke **OK** = klare Vorstellung, was erwünscht ist und was nicht; Symbole, Standards sind eindeutig.
- **Verbreitungsgrad:** Wie viele Mitglieder teilen die OK? Starke OK = viele teilen OK, wenig Subkulturen, Werthaltung homogener
- **Verankerungstiefe:** Inwieweit sind OK-Muster internalisiert? Starke OK = kulturkonformes Verhalten als unreflektierter Teil des täglichen Handelns – UNBEWUSST

#### Positive Effekte von starken Organisationskulturen:

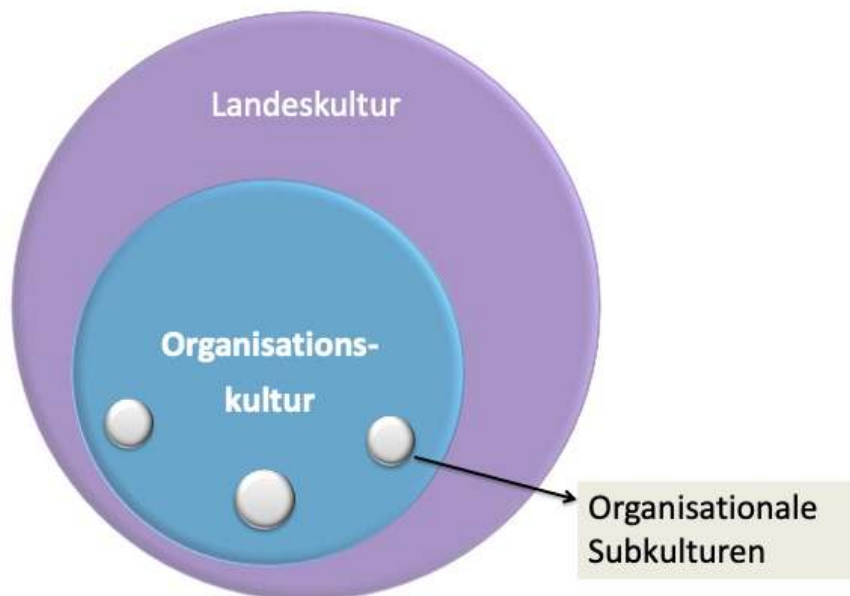
- **Handlungsorientierung:** Starke OK erfüllen eine Kompassfunktion und machen die Welt für die Mitarbeiter\*innen verständlich, da sie die verschiedenen möglichen Sichtweisen der Situationen reduzieren und damit eine klare Basis für tägliches Handeln schaffen (relevant, wenn formale Regeln zu kurz greifen)
- **Reibungslose Kommunikation:** gemeinsame Orientierung ermöglicht einfachere Abstimmungsprozesse (man weiß, wovon gesprochen wird); Signale werden zuverlässig interpretiert.
- **Rasche Entscheidungsfindung:** Eine gemeinsame Sprache, ein geteiltes Wertesystem lassen relativ schnell zu tragfähigen Kompromissen in Entscheidungsprozessen vorstoßen
- **Zügige Implementierung:** Bei auftretenden Unklarheiten geben starke Leitbilder Orientierungshilfe (Überzeugungen, breite Akzeptanz)
- **Geringer formaler Kontrollaufwand:** die Kontrolle wird auf indirektem Weg geleistet. Da verinnerlichte Orientierungsmuster, besteht wenig Notwendigkeit ihre Einhaltung zu überprüfen.
- **Motivation & Teamgeist:** Starke OK vermitteln Sinn und schaffen Zugehörigkeit sowie kollektive Identität (es gibt eine hohe Bereitschaft, sich für das Unternehmen zu engagieren und einzusetzen)
- **Stabilität:** gemeinsam geteilte Orientierungsmuster reduzieren Angst und bringen Verhaltenssicherheit und soziale Geborgenheit/Vertrauen

#### Negative Effekte:

- **Tendenz zur Abschließung:** Starke Kulturen laufen Gefahr zu „geschlossene Systeme“ zu werden.
- **Kollektive Vermeidungshaltung:** Veränderungen werden abgelehnt. Bei Selbstreflexion besteht Gefahr kritische Argumentation für illegitim zu erklären; so entsteht eine mangelnde Offenheit gegenüber Veränderungen.
- **Blockierung neuer Orientierungen:** neue Wertmuster werden als Bedrohung betrachtet, da diese die bestehende Identität bedrohen
- **Damit birgt eine starke OK Wandelbarrieren:** Kritik/Warnungen, die im Widerspruch zur Kultur stehen, werden ignoriert. Bei grundsätzlichem Wandel, z.B. strategischer Neuorientierung sind neue Ideen schwer umsetzbar
- **Fixierung auf traditionelle Erfolgsmuster:** emotionale Bindung an bestimmte, gewachsene Denkstile; neue Projekte/Pläne wären wie eine Bindung an unbekanntes
- **Impliziert ein „Kulturdenken“:** Konformität wird in gewissem Umfang erzwungen. Konträre Meinungen, Bedenken werden zurückgestellt
- **Mangel an Flexibilität:** starke OK bringen Starrheit und mangelnde Anpassungsfähigkeit

## 10. Organisationskultur

### Einbettung der Organisationskultur



Organisationskultur ist nicht immer homogen; im Gegenteil: es können Subkulturen auftreten, die sich zur Hauptkultur positionieren und eigene kulturelle Orientierungsmuster entwickeln. Subkulturen sind Teil der Hauptkultur. Subkulturen haben ähnliche Entwicklungs- und Aufbauverläufe wie Gesamtkulturen, d.h. sie zeichnen sich durch eigene Wertvorstellungen, Standards und Symbolik aus, haben aber Elemente mit der Hauptkultur gemeinsam.

Faktoren die zur Subkultur beitragen: hierarchischer Rang (Bsp. Meisterkultur), Profession (Ärztekultur), Abteilung (Marketingkultur), Geschlecht oder Alter.

## 10. Organisationskultur

Grundtypen von Subkulturen (Martin & Siehl, 1983)



### a) Verstärkende Subkulturen

bejahen die Hauptkultur; „Kulturwächter“.

### b) Neutrale Subkulturen

bilden ein eigenes, paralleles bzw. ergänzendes Orientierungssystem.

### c) Gegenkulturen

richten sich dezidiert gegen die Hauptkultur;

Auslöser für kulturellen Wandel (Oft „Schattenkulturen“, die in Krise hervortreten, weil die bestehende dominante Kultur nicht mehr erfolgreich ist.)

Für die Frage nach der Wirkung und dem Umgang mit Subkulturen ist ihre Stellung zur Hauptkultur bedeutsam. Die Stellung von Subkulturen zur Hauptkultur kann anhand von 3 Typen unterschieden werden:

- Verstärkende Subkulturen: achten als „Kulturwächter“ besonders auf das Einhalten der Normen und Standards, zeigen modellhaft kulturkonformes Verhalten, z.B. Vorstandsstäbe oder Lehrlingswerkstätten als „enthusiastische Verstärkungsinseln“.
- Neutrale Subkulturen: stehen parallel oder ergänzend zur Hauptkultur, das heißt ihre Orientierungsmuster kollidieren nicht mit der Hauptkultur. Häufig in IT- und Rechtsabteilungen zu finden.
- Gegenkulturen: richten sich dezidiert gegen Hauptkultur, oft aus Enttäuschung (z.B. aufgrund der Übernahme des Kleinbetriebs in Konzern) oder zur Durchsetzung neuer Ideen. Gegenkulturen können Auslöser für kulturellen Wandel sein, sie können beispielsweise auch als Schattenkulturen wirken, bis sie bei einer Unternehmenskrise als sinnvolle Alternative hervortreten.

## 10. Organisationskultur

Kulturwandelprozess (Dyer, 1985)

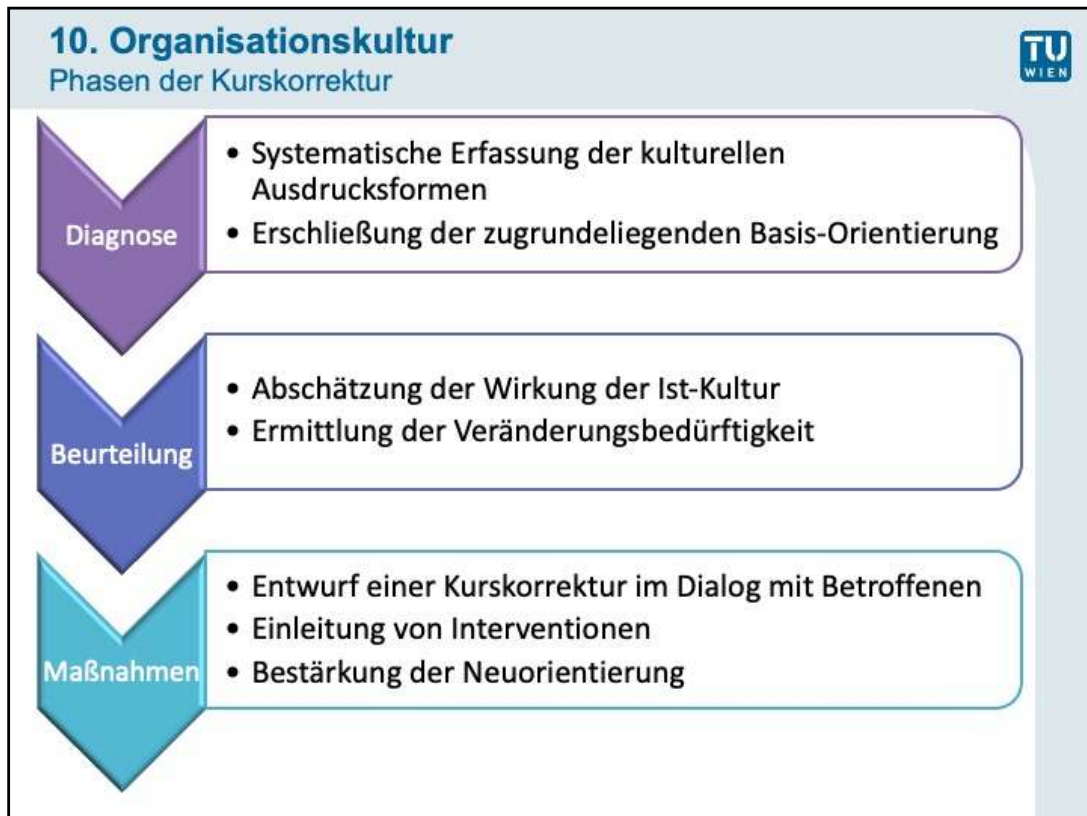


Wie kann es zu Kulturwandel kommen? Kultur ist niemals vollständig statisch (weder in einer Gesellschaft, noch in Organisationen!). Empirische Studien (vgl. Dyer 1985) zeigten, dass dieser Wandel oft nach folgendem typischen Verlauf von statten geht: Ausgangspunkt ist immer eine Konfliktsituation. Herkömmliche Interpretation- und Handlungsmuster führen in eine Krise und bisherige Handlungsmuster sind nicht mehr erfolgreich → das führt zu Verunsicherung, die Symbole und Riten verlieren an Glaubwürdigkeit und werden kritisiert → „Schattenkulturen“ (d.h. latent vorhandene aber bislang wenig bedeutsame Muster) treten hervor oder die Führung versucht quasi von Außen neue Orientierungsmuster aufzubauen → alte und neue Kulturmuster stehen im Konflikt (Machtkampf) → Wenn es neuen Orientierungen gelingt, die Krise zu meistern, kommt es zu Akzeptanz → Neue Kultur entfaltet sich mit neuen Symbolen und Riten etc.



Eine sich in diesem Zusammenhang aufdrängende Frage ist, ob oder wie man solche Veränderungsprozesse steuern kann. Dazu lassen sich in der Literatur drei Positionen ausmachen:

- „Kulturingenieure“: Diese Position geht davon aus, dass sich Kultur gezielt entwickeln lässt, d.h. Wandel kann planerisch entworfen und systematisch umgesetzt werden (step by step), am Ende kommt dann eine neue Kultur heraus (Kritik: vollständig planerische Neugestaltung ist in der Praxis nicht möglich, da viele Aspekte von Organisationskultur komplex und nicht überschaubar sind, vgl. Martin 2002).
- „Kulturalisten“: Konträr dazu steht die Meinung der „Kulturalisten“, welche die Organisationskultur als organisch gewachsenes System betrachten, das aus der Interaktion der einzelnen Mitglieder entstanden ist. Das Unternehmen besitzt eine Kultur, die einem kontinuierlichen Wandel unterworfen, aber nicht unmittelbar beeinflussbar ist. Wandlungsprozesse sind nicht intendiert, zufällig und bleiben lange Zeit unbemerkt. Die „Kulturalisten“ haben zudem normative Bedenken: Sie sehen die Gefahr, dass mit einer Kulturplanung auf unkontrollierte Weise Einfluss auf die Organisationsmitglieder genommen werden kann und fürchten daher bei symbolischer Kommunikation, was für Kulturwandel empfohlen wird, Manipulation. Krell/Weiskopf (2006) zufolge können Programme zur Kulturgestaltung zu einem unerkannten Beherrschungsinstrument werden.
- „Kurskorrektur“: Die dritte Position geht den Weg der Mitte; akzeptiert, dass geplanter Wandel grundsätzlich ein offener Prozess ist, aber Anstöße zur Kurskorrektur möglich sind.



Das Veränderungsprogramm für eine Kurskorrektur lässt sich idealtypisch in drei Schritte gliedern:

1. Diagnose = Der erste und wichtigste Schritt ist die Beschreibung und Bewusstmachung der bestehenden Kultur.
2. Beurteilung (Reflexion) = In diesem Schritt ist die Veränderungsbedürftigkeit abzuklären. Wirkt diese Kultur blockierend? Wo widerspricht sie neuen strategischen Orientierungen? Ohne Einsicht in die Notwendigkeit der Veränderung, gibt es keinen Raum für Neuorientierung. Die Mitarbeiter\*innen müssen aber wirklich davon überzeugt sein, um sich auf Neues einzulassen (→ Neue Werte lassen sich nicht einfach befehlen, eine Top-Down-Vorgangsweise ist nicht zu empfehlen).
3. Maßnahmen = Nach der Reflexion der rekonstruierten Kulturbezüge und ihrer Wirkungsverläufe, können Anstöße zu einer „Kurskorrektur“ gegeben werden. Dazu gehört, dass das Angebot neuer Orientierungsmuster in Strukturen, Abläufen, Anweisungen, Symbolen usw. abgebildet wird.



Bei Fragen oder Unklarheiten verwenden Sie wie immer bitte zunächst das Diskussionsforum!



## 10. Organisationskultur

### Fallstudie Google

Analysieren Sie in Ihrem Team die Organisationskultur von Google (Fallstudie) mit dem Eisbergmodell.

- (1) Sammeln Sie alle sichtbaren Artefakte in der Fallstudie (= Ebene 1).
- (2) Versuchen Sie von den Artefakten die vorherrschenden Normen und Werte bei Google abzuleiten (=Ebene 2) .  
Identifizieren Sie potentielle „konfliktäre“ Werte und Normen.
- (3) Treffen Sie Annahmen für Basisannahmen (=Ebene 3)

Zusätzlich zum Text der Fallstudie können Sie sich folgendes kurzes Video ansehen:  
<https://www.youtube.com/watch?v=KCqNEqtN43c>



Liebe Studierende,

in dieser Einheit beschäftigen wir uns mit übergreifenden Organisationsfragen – konkret dem organisationalen Wandel und Innovationsmanagement.

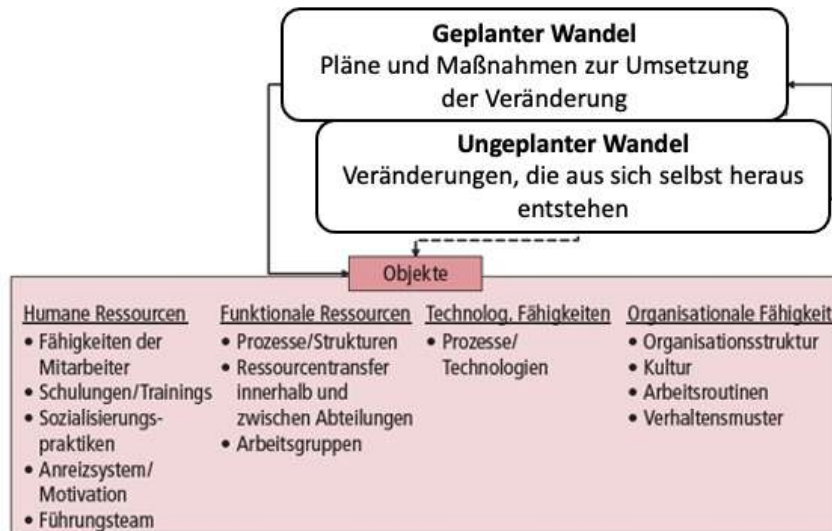
Am Ende finden Sie wie gewohnt eine Übung, viel Erfolg!

## Agenda

- **Wandel und Innovationsmanagement**
  - Geplanter Wandel und Wandelbarrieren
  - Prinzipien erfolgreicher Änderungsprozesse
  - Organisationsentwicklung
  - Organisationales Lernen
- **Fallstudie Sportgear**

## 11: Wandel und Innovationsmanagement

### Geplanter und ungeplanter Wandel



(Jones & Bouncken, 2008)

Es kann zwischen geplantem und nicht geplantem Wandel unterschieden werden: Ungeplanter Wandel entsteht aus dem Alltagsleben heraus und kann manchmal auch im Nachhinein legitimiert werden. Geplanter Wandel ist jedoch ein Prozess, bei dem Organisationen ihre aktuelle Struktur und Kultur so verändern, dass sie eine zukünftige Konfiguration erreichen. Dies funktioniert aber nicht immer so wie gedacht – es gibt immer Widerstände, bzw. Routinen und eingeübte Muster können dazu führen, dass Veränderungen unterdrückt werden. Jedoch kann geplanter Wandel Veränderungen anstoßen, sodass diese nicht gänzlich dem Zufall überlassen werden. In dieser Einheit fokussieren wir auf den geplanten Wandel. Dieser zielt oftmals auf die Verbesserung der Effektivität auf einer oder mehreren Ebenen ab. Doch kann organisationaler Wandel auch Human Resources oder technologische Fähigkeiten betreffen.



Hinsichtlich des Grades und der Veränderungsgeschwindigkeit gibt es 2 Formen von Wandel:

**Evolutionärer Wandel** ist die kontinuierliche Veränderung und Verbesserung einer Organisation und ihre Anpassung an Umweltveränderungen, die oft einen spezifischen Fokus aufweist. Oft werden Konzepte wie Total Quality Management (TQM), Organisationsentwicklung, flexible Arbeitsgruppen und die schrittweise Veränderung der Unternehmenskultur als inkrementelle Veränderungen betrachtet → Sie ermöglichen, dass Organisationen Technologien innerhalb ihrer Arbeitsprozesse und Arbeitsaktivitäten anders einsetzen.

TQM: Konzept, mittels dem kontinuierlich die Effektivität und Qualität in Unternehmen erhöht werden soll und dabei stark auf flexible Teams und Eigeninitiative setzt, um selbst gewählte Probleme in ihrem Arbeitsbereich zu diskutieren und eventuell zu bearbeiten.

Organisationsentwicklung: Siehe Folie 15

**Revolutionärer Wandel** ist plötzlich, dramatisch und findet oft mit einem sehr breiten Aktivitätsfeld statt. So kommen mit diesem Wandel oft grundsätzlich neue Strategien und Geschäftsbereiche zu Stande. Reengineering, Restrukturierung sind zentrale Konzepte des revolutionären Wandels.

Reengineering: Neugestalten bestehender Systeme und Strukturen oder das Ersetzen eines alten Systems durch einen neuen Plan (z.B. Business Process Reengineering ist ein fundamentales Überdenken und radikales Redesign im Unternehmen oder wesentlicher Unternehmensprozesse. )

Restrukturierung: Veränderungen von Aufgaben und Weisungsbefugnissen im Wege einer Umgestaltung der Organisationsstruktur und –kultur (z.B. Downsizing ist eine Verschlankeung der organisationalen Hierarchie. Oft sind unvorhersehbare Änderungen in der Umwelt für Downsizing verantwortlich, wie die Veränderung der Technologie oder aber neue Kundenbedürfnisse, welche die Produkte obsolet machen. Andere Gründe können eine weltweite Rezession sein, welche die Nachfrage für verschiedenste Produkte reduzieren, aber auch interne Gründe, z.B. wenn eine Organisation zu schnell gewachsen ist und sich dabei zu bürokratisch entwickelt hat, sodass ihre operativen Kosten zu hoch sind.)

## 11: Wandel und Innovationsmanagement

### Ursachen



#### Ursachen:

- Wettbewerbsdruck
- Ökonomischer, politischer und globaler Druck
- Demografischer und sozialer Druck
- Ethischer Druck

Konkurrent bietet sehr günstige Online-Kurse an und daher brechen die Anmeldezahlen ein



In Organisationen laufen kontinuierlich gewollte und ungewollte Veränderungs- und Wandelprozesse ab. Diese sind meist nicht einfach zu kontrollieren und zu lenken. Veränderungen sind notwendig, um auf andere Umweltbedingungen, interne Veränderungen oder neue strategische Entscheidungen eingehen zu können. Gerade Organisationen, deren Erträge rückläufig sind, müssen ihre Strukturen und Kulturen dringend verändern. So werden neue Wege gesucht, um Ressourcen einzusetzen und die Unternehmensleistung zu stärken. Dafür sind Wandelprozesse erforderlich. Aber Wandelprozesse sind nicht nur für Unternehmen in schwierigen Situationen wichtig, sondern auch für prosperierende Unternehmen, denn auch diese können ihre Ressourcen noch effektiver und effizienter einsetzen und weitaus bessere oder neuere Produkte herstellen. Neben internen Kräften sind vor allem externe Kräfte, die einen Veränderungsdruck erzeugen können.

- Wettbewerbsdruck: Unternehmen wollen eigenen Vorteil erlangen → bedeutet eine Triebfeder für Veränderung, weil ohne Effektivität/Effizienz/hohe Qualität kein Überleben.
- Ökonomischer, politischer, globaler Druck: nationale/internationale Volkswirtschaften beeinflussen Organisationen, z.B. Regelungen der EU, internationale Verträge/Abkommen, Veränderungen der Arbeitsbedingungen/Zugänge zu Absatzmärkten.
- Demografischer & sozialer Druck: z.B. aufgrund Internationalisierung diversere Mitarbeiter\*innen, ev. braucht Organisation neue Strukturen; „Überalterung“: Einsatz von älteren Facharbeitskräften.
- Ethische Triebkräfte: öffentliche Diskussion z.B. um Corporate Social Responsibility.

Erfolg eines Wandelprojektes hängt maßgeblich davon ab, wie man Widerstand gegen Änderungen abbauen kann. Oft scheitern Projekte am fehlenden Änderungswillen der Mitarbeiter\*innen. Daher ist es wichtig zu verstehen, warum Widerstände auftreten und wie man dies von vornherein vermeiden kann.

## 11: Wandel und Innovationsmanagement



„Symptome“ für Widerstand



Die obenstehenden „Symptome“ für Widerstand können verbal oder nonverbal, aber auch aktiv oder passiv sein.

## 11: Wandel und Innovationsmanagement

### Formen der Barrieren



#### Individuelle Wandelbarrieren

- These der Verhaltenspersistenz
- Threat-rigidity-effekt
- Escalating commitment
- Cognitive biases (Kognitive Verzerrung)
  - Verfügbarkeitsheuristik
  - Bestätigungsfehler
  - "Clustering illusion"
  - Stereotypen
  - Ostrich effect



Wandel in Organisationen sowie Wandelbarrieren können unterschiedliche Formen annehmen, auf der Individuelle Ebene gibt es:

- These der Verhaltenspersistenz: Menschen neigen dazu, *Gewohnheiten* beizubehalten; Wandel als Zumutung → Kräfte werden freigesetzt, um gewohnten Zustand und Routine zu erhalten und Sicherheit nicht zu verlieren.
- Threat-rigidity Effekt: Organisatorische Wandelprojekte werden als bedrohlich bzw. als Stress erlebt, da eigener Status/Kompetenzen/Beziehungen in Frage gestellt werden. Dies führt zur Verfestigung im Verhalten der Organisations-Mitglieder = Festklammern an alt hergebrachten Praktiken. Dadurch wird das Verhalten der Organisation weniger variabel und flexibel.
- Escalating commitment (ist Zuspitzung von Threat-rigidity Effekt): wenn Entscheidungsträger\*innen an getroffener Entscheidung festhalten, obwohl sich diese Entscheidung bisher als ineffektiv erwiesen hat; neue Alternativen werden abgelehnt. Gründe dafür sind Selbstrechtfertigung, Streben nach Konsistenz, retrospektive Rationalität, Vermeiden eines Gesichtsverlusts.
- Kognitive Verzerrung: systematische fehlerhafte Neigungen beim Wahrnehmen, Erinnern, Denken und Urteilen. z.B. Verfügbarkeitsheuristik: dabei werten Entscheider\*innen Informationen stärker, die für sie leichter verfügbar sind. Bestätigungsfehler: die Neigung, Informationen so auszuwählen, zu ermitteln und zu interpretieren, dass diese die eigenen Erwartungen bestätigen. Clustering illusion: zufälligen Mustern, die in nicht ausreichend großen Datenmengen zwangsläufig vorkommen, werden Bedeutungen zugeschrieben. Stereotypen: ist eine im Alltagswissen präsenste Beschreibung von Personen oder Gruppen, die einprägsam und bildhaft ist und einen als typisch behaupteten Sachverhalt vereinfacht. Ostrich effect (Kopf in den Sand stecken): Eine drohende Gefahr nicht sehen wollen, die Augen vor unangenehmen Realitäten verschließen, bestimmte Tatsachen einfach nicht zur Kenntnis nehmen wollen oder eine bevorstehende körperliche oder geistige unangenehme Arbeit nicht sehen wollen, also glatt zu ignorieren.



## 11: Wandel und Innovationsmanagement

### Formen der Barrieren



#### Individuelle Wandelbarrieren

- These der Verhaltenspersistenz
- Threat-rigidity-effekt
- Escalating commitment
- Cognitive maps & biases (Kognitive Verzerrung)



#### organisationelle Wandelbarrieren

- Gruppendenken, stark ausgeprägte kollektive Orientierungsmuster
- „Not invented here“-Syndrom, Systemstolz
- „Structural inertia“ (Strukturelle Trägheit) (vgl. Theorie der Pfadabhängigkeit)

Neben individuellen Wandelbarrieren gibt es auch auf der organisationalen Ebene Barrieren:

- Gruppendenken: hier tritt fehlerhafte Entscheidung ein, weil die Mitglieder der Gruppe Informationen von außen nicht wahrnehmen/verzerrern/negativ bewerten, da sie nicht zur Gruppe gehören. Selbst wenn schon Fehlentscheidung getroffen wurde, wird diese weiter verfolgt; Gruppenverhalten ist schwer zu ändern, da Wandel kollektive Orientierungsmuster in Frage stellt. Besonders bei stark ausgeprägten Unternehmenskulturen und stark kohäsiven Gruppen, wo es eine tiefe Verankerung von Routinen gibt → Reaktion: oft Abwehr, Verteidigung des Grundmusters (Tendenz zur Unsicherheitsvermeidung)
- „Not invented here“ Syndrom (Nicht hier Erfunden-Syndrom): ist in der Regel rein emotionaler Natur. Kein offenes Bekenntnis zu NIH-Syndrom, andere Argumente werden vorgeschoben (z.B. Zweifel an Kostenkalkulation, Originalität). Je stärker ausgeprägt, umso weniger ist Organisation in der Lage Wandelerfordernisse zu erlangen.
- Strukturelle Trägheit: Tendenz den Status Quo zu erhalten (quasi passiver Widerstand) „built-in“ mechanism wird angenommen. Organisationen mobilisieren viel Energie, um Praktiken zu stabilisieren und gegen Veränderungen zu schützen → Unsicherheitsvermeidung, Zuverlässigkeit bieten, Handlungen nachvollziehbar darlegen können, also Rechenschaft ablegen können → Festhalten an einmal eingeübten Praktiken; ändert sich die Umwelt jedoch, dann wird diese Zuverlässigkeit & Stabilität zur Trägheit und zu einer Gefahr.

# 11: Wandel und Innovationsmanagement

## Organisationelle Wandelbarrieren | Theorie der Pfadabhängigkeit



- Pfadabhängigkeit entsteht aus Erfolg
- „Core competences“ → „Core rigidities“ = Kompetenzfalle



Strukturelle Trägheit weist auch auf Theorie der Pfadabhängigkeit hin. Pfadabhängig ist ein dynamischer Prozess, dessen Entwicklung durch seine eigene Geschichte bestimmt wird. Dabei geht man davon aus, dass das Systemverhalten von den Entscheidungen mitgeprägt ist, die in der Vergangenheit getroffen wurden. (Bsp. Ameisenstraßen)

Hierbei gibt es 3 Phase:

1. Die erste Phase pfadabhängiger Prozesse zeichnet sich durch eine generelle Offenheit der zukünftigen Entwicklung aus. Vieles ist noch möglich, nicht alles ist festgelegt. Der Übergang von Phase I zur Phase II wird durch eine kritische Gabelung („critical juncture“) gekennzeichnet: Darunter ist das erstmalige Auftreten eines Ereignisses zu verstehen, das nachhaltige selbstverstärkende Effekte ausübt, d.h. positive Rückkopplungen treten hier zum ersten Mal nachhaltig auf. Diese „critical juncture“ wird meist durch kleine Ereignisse ausgelöst – sog. „small events“. Ab diesem Zeitpunkt kann der Prozess einen pfadförmigen Verlauf nehmen. Andere Entwicklungen sind zu diesem Zeitpunkt immer noch möglich.
2. Die Phase der Selbstverstärkung ist geprägt durch die eigentliche Pfadausprägung. Ausgelöst durch die kritische Gabelung treten erstmals positive Rückkopplungseffekte auf. Je stärker die positive Rückkopplung wirkt und je häufiger sich die Wahrscheinlichkeitsverteilung zugunsten eines bestimmten Prozessergebnisses ändert, desto größer wird auch die Wahrscheinlichkeit, dass genau dieses Prozessergebnis am Ende realisiert wird. Aufgrund der positiven Rückkopplungseffekte sind pfadabhängige Prozesse in der zweiten Phase zwar bereits schon „gerichtet“ und „selbstrestriktiv“, weisen aber auch eine klare Tendenz zu einem stabilen Prozessergebnis auf. Aber ab einem bestimmten Zeitpunkt wird aufgrund der stetigen Wahrscheinlichkeitsverschiebung zugunsten eines bestimmten Prozessergebnisses das Eintreten eines alternativen Ergebnisses immer unwahrscheinlicher. Die grundlegende Annahme der Pfadtheorie, dass die sich selbstverstärkenden Prozesse die ausschlaggebenden Triebkräfte einer Pfadentwicklung darstellen, muss natürlich auf jeden Gegenstandsbereich konkret untersucht werden und in der Identifizierung dieser Mechanismen münden. Die häufigsten Selbstverstärker im ökonomischen Sektor sind Skalenerträge, direkte und indirekte Netzeffekte und Lerneffekte. Beispielsweise sind dies im Gegenstandsbereich von Bibliotheken fehlende Alternativen aufgrund finanzieller oder organisatorischer Gebundenheit, mangelnde Risikobereitschaft bei der Übernahme von internationalen Regelwerken oder Standards und die Notwendigkeit von öffentlichen Ausschreibungen, die im Ergebnis wiederum die Fixierung auf einen eingeschlagenen Pfad bedeuten können.
3. Während in Phase II durchaus noch alternative Entwicklungen möglich sind, setzt mit Beginn der dritten Phase die „Schließung“ des Entwicklungsprozesses ein. Dieser Zeitpunkt – von dem ab sich der Pfad schließt – wird als „Lock-in“ bezeichnet. Von da an stehen dem Handlungssystem de facto keine Alternativen mehr offen, weil es an die sog. Reproduktionslogik des Pfades gebunden ist. Das Handlungssystem „erstarrt“, es werden immer wieder die gleichen Muster verwendet. Das Ausmaß dieser Bindung kann sehr unterschiedlich ausgeprägt sein. Die Phase der Pfadabhängigkeit ist als eine Art „Korridor“ mit stark eingegrenzten Handlungsmöglichkeiten zu verstehen.

Die Besonderheit dieser Theorie ist, dass sich der Wandel zwar unsichtbar vollzieht, jedoch nicht aus falschen Entscheidungen heraus, sondern aus Erfolg. Verfestigung und Festlegung auf Kernkompetenzen führt zu „Core Rigidities (Kern-Starrheit/Steifheit)“. Das Paradoxon an der Orientierung von Kernkompetenzen ist, dass es (a) bestimmte Innovationen ermöglicht, aber zugleich (b) andere Innovationen verhindert/unterdrückt; d.h. ähnliche Projekte erfahren Zustimmung, nicht-ähnliche tendenziell abgelehnt. So werden existierende Kompetenzen immer mehr verbessert, aber es birgt potenziell die Gefahr einer Kompetenzfalle: aufgrund dieser entsteht ein immer stärkerer Druck sich auf den eingeschlagenen Weg zu konzentrieren, gleichzeitig aber immer geringere Chancen neue Ideen aufzugreifen. So wird erfolgreiche Kompetenz im schlimmsten Fall zu Inkompetenz bzw. es kommt zu einer Unfähigkeit auf neue Entwicklungen reagieren zu können.

## 11: Wandel und Innovationsmanagement

### Prinzipien erfolgreicher Änderungsprozess



- Untersuchungen zum Thema „Speiseabscheu“ (Lewin, 1943)

#### Vortragsgruppen

- Vorträge mit Informationen
- Rezepte
- Erfahrungsberichte

10 %

#### Diskussionsgruppen

- Kurze Einführung
- Diskussion (Widerstände & Ziele)
- Informationen & Rezepte bei Bedarf

52%

Lösungen zum Umgang mit Widerstand gegen Änderungen wurden durch die Studie von Kurt Lewin (1943) „Lewins organisatorisches Veränderungsgesetz“ vorangetrieben. Ausgangspunkt dieses Modells ist eine Studie die Lewin im Auftrag des Food Habits Committee des National Research Council durchführte. Als Folge des Kriegseintrittes befürchteten die USA eine Lebensmittelverknappung, weshalb untersucht wurde wie man am besten Abscheu und Unbehagen gegenüber Innereien überwinden kann. Abbau des Widerstands wurden zwei unterschiedliche Verfahren eingesetzt: Diskussions- und Vortragsgruppen – Teilnehmer\*innen in beiden Gruppen hatten gleich wenig Erfahrung mit dem Zubereiten von Innereien. (1) Vortragsgruppe: Ernährungswissenschaftler\*innen präsentieren die Informationen und Rezepte zu Innereien. Am Ende wurden einige Erfahrungsberichte vorgelesen. (2) Diskussionsgruppe: zuerst in Gruppen eruiert, warum man Innereien nicht mag; dann schon bald Konsensus, dass dagegen was getan werden muss. Ernährungswissenschaftler\*in gab auch Auskunft, aber nur auf Anfrage. Nach einer Woche haben sie die Leute von Vortrags- und Diskussionsgruppen gefragt, ob sie die Rezepte zu Hause probiert haben → 52% von der Diskussionsgruppe aber nur 10% von der Vortragsgruppe haben es gemacht!

## 11: Wandel und Innovationsmanagement

Lewin: Goldene Regeln



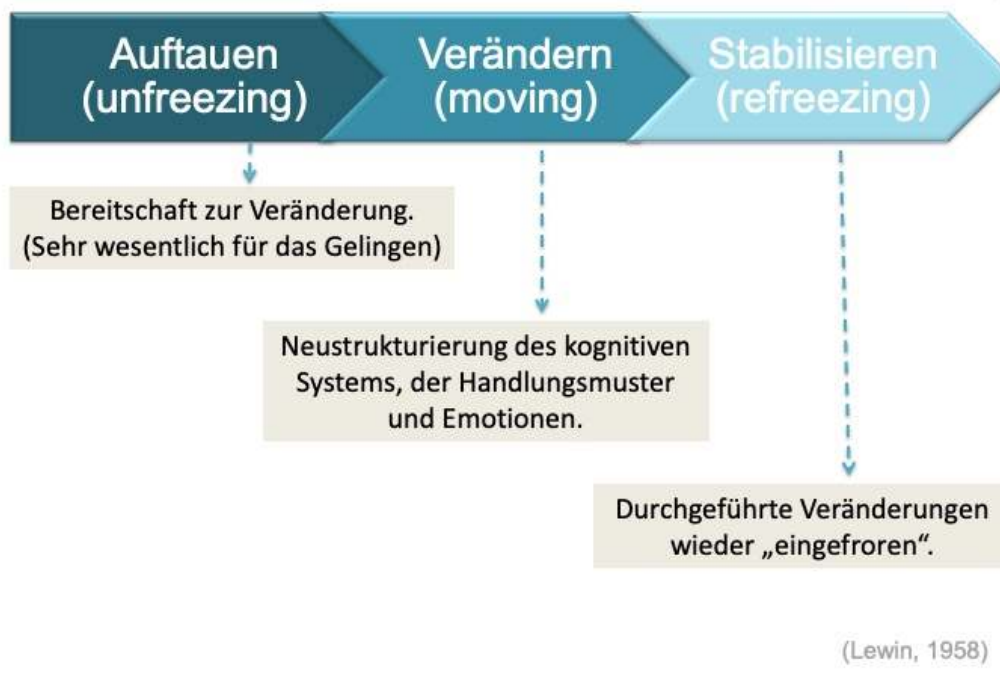
1. **Aktive Teilnahme** am Veränderungsprozess
2. **Nutzung der Gruppe** als Wandelmedium
3. **Kooperation** unter den Beteiligten
4. Wandelprozesse vollziehen sich **zyklisch**

Vier Punkte wurden aus diesen Experimenten abgeleitet, die als Lewins „Goldene Regeln“ bekannt sind:

1. **Aktive Teilnahme** am Veränderungsprozess: Frühzeitige Information über den anstehenden Wandel und Partizipation an den Veränderungsentscheidungen fördern die Identifikation mit dem Veränderungsgeschehen.
2. **Nutzung der Gruppe** als Wandelmedium: Wandelprozesse in Gruppen sind weniger beängstigend und werden im Durchschnitt schneller vollzogen.
3. **Kooperation** unter den Beteiligten: Die Umstrukturierung sollte von allen Betroffenen möglichst gemeinsam durchgeführt werden. Es fördert das Interesse am Wandelprozess.
4. Wandelprozesse vollziehen sich **zyklisch**: Sie bedürfen einer **Auflockerungsphase**, in der die Bereitschaft zum Wandel erzeugt wird, und einer **Beruhigungsphase**, die den vollzogenen Wandel stabilisiert.

## 11: Wandel und Innovationsmanagement

Lewin: Triadische Episoden



Diese Sichtweise führte letztlich dazu, einen erfolgreichen Veränderungsprozess als triadische Episode zu begreifen. Dieser setzt sich zusammen aus (1) dem Auftauen (unfreezing), (2) der Veränderung (moving) und schließlich (3) der Stabilisierung (refreezing). Die Idee dieser Metapher ist folgende: Wenn die Form eines gefrorenen Gutes verändert werden soll, dann muss man dieses zunächst einmal auftauen, weil es sonst zerbricht. Will man die neue Form konservieren, dann muss sie erneut eingefroren, das heißt verfestigt werden. Innerhalb der Auftauphase (unfreezing) muss ein System einen bestimmten Gleichgewichtszustand aufgeben und eine Bereitschaft zur Veränderung herausbilden. Das bedeutet in Organisationen, dass alte Gewohnheiten in Frage gestellt, neue Ideen diskutiert und auch Anreize für eine Veränderung geschaffen werden. Dabei kann der Auftauprozess sowohl von außen angestoßen werden (z.B. durch Einbußen beim Marktanteil und sinkende Aktienkurse), oder aber von innen (z.B. durch erhöhte Qualitätsprobleme oder neue Mitarbeiter\*innen). In Veränderungsphasen müssen neue Standards definiert und für das eigene Handeln als relevant angenommen werden. Wenn die Veränderungen dann initiiert wurden, bedarf es der Stabilisierung (refreezing). Das neue Gleichgewicht (d.h. die durchgeführten Änderungen) hält nicht ewig und muss stabilisiert werden, ansonsten leben die „alten“ Strukturen wieder auf.

## 11: Wandel und Innovationsmanagement

### Organisationsentwicklung



Organisationsentwicklung umfasst eine Reihe von Praktiken, Techniken und Methoden zur konstanten Weiterentwicklung der Organisation.

#### Merkmale:

- Geplanter Wandel
- Ganzheitlicher Ansatz
- Veränderung der Struktur und Kultur
- Anwendung sozialwissenschaftlicher Theorien
- Intervention durch Spezialist\_innen

#### Spezifische Modelle der Organisationsentwicklung

- Survey Feedback Ansatz
- Prozessberatung

Der Begriff der Organisationsentwicklung wird nicht einheitlich verwendet, umfasst jedoch eine Reihe von Praktiken, Techniken und Methoden zur konstanten Weiterentwicklung der Organisation, wobei auf verschiedene Verhaltenstrainingsmethoden und sozialwissenschaftliche Ansätze zurückgegriffen wird. Wichtige Merkmale sind:

- Es geht um geplanten Wandel und wie dieser von statten gehen sollte
- Zielt auf das gesamte System und nicht nur auf einzelne Abteilungen (langfristig angelegt)
- Veränderungen sind auf Unternehmens- aber auch persönlicher Ebene in formellen und informellen Struktur
- Prozesse (Lernen und Problemlösen) werden durch Verfahren der angewandten Sozialwissenschaften ausgelöst und unterstützt
- Werden von Spezialist\*innen konzipiert und gesteuert (nicht nur durch Betroffene)

Ebenfalls von Lewin begründet: Offener Austausch von Beobachtungen der Verhaltensweisen von Gruppenmitgliedern kann schnelle und effektive Verhaltensänderungen bewirken.

Die zwei bekanntesten Arten der Organisationsentwicklung: Survey Feedback Ansatz und Prozessberatung

## 11: Wandel und Innovationsmanagement

Organisationsentwicklung | Survey-Feedback-Ansatz (Likert, 1967)



### ▪ Partizipativ gestaltete Problemdiagnose

#### Schritte:

1. Entwicklung Erhebungsinstrument
2. Datenerhebung
3. Schulung
4. Feedback
5. Aktionsplanung
6. Fortgesetztes Feedback oder Datenerhebung



Survey-Feedback-Ansatz (Datenrückkoppelungsansatz) stellt die gemeinsam Problemdiagnose als Auftaumethode und Wandelmotivator in der Vordergrund. Das typische Instrument sind standardisierte Mitarbeiterbefragungen, sie dienen zugleich als Intervention zugunsten von Veränderungsprozesse. Besteht aus folgenden Schritte:

1. Entwicklung Erhebungsinstrument: Anpassung des Fragebogens an Betrieb & Erläuterung des Idealmodells
2. Datenerhebung: alle Mitglieder der betreffenden OE sollen befragt werden
3. Schulung: Vorbereitung der Führungskräfte auf Feedback-Phase durch Einweisung in die Technik der nicht-direktive Moderation der Gruppendiskussionen. (Feedbackregeln: z.B. nicht verallgemeinernd, auf die Sache und nicht die Person bezogen; auf etwas Bezug nehmen, das die Betroffenen verändern können; negatives und positives hervorheben).
4. Feedback: Ergebnis wird ausgewertet, analysiert und gefeedbackt, beginnt an der Spitze und geht kaskadenförmig bis zur untersten Hierarchieebene; erste Runde typischerweise externe Berater\*innen, weitere meist von jeweiligen Vorgesetzten
5. Aktionsplanung: Im Anschluss an Interpretation der Ergebnisse & Diagnose der Probleme soll ein Aktionsplan in Diskussionsgruppen beschlossen werden, wo die vordringlichsten Änderungsmaßnahmen liegen; Vorschläge gesammelt um das Änderungsprogramm zu verdichten.
6. Fortgesetztes Feedback: neuerliche und weitere Datenerhebungs- & rückkoppelungsrunden bis ein befriedigender Zustand erreicht ist

## 11: Wandel und Innovationsmanagement

Organisationsentwicklung | Prozessberatung



- Keine Gestaltungsvorgaben → Mandant\_in bleibt „problem owner“

### Rolle Berater\_in:

- Unterstützung, Probleme wahrzunehmen & Handlungen zu entwickeln.
- Neue Perspektiven aufzeigen, Kommunikationsblockaden öffnen, Konflikte aufdecken.

Alternativ gibt es zu dem Survey Feedback Ansatz auch andere Formen der Organisationsentwicklung → Prozessberatung.

Im Unterschied zu den Survey-Feedback-Ansatz will die Prozessberatung bewusst keine Gestaltungsvorgaben machen. Intervention der Prozessberater\*innen stellt auf den Prozess ab, nicht auf das Ergebnis. Prozessberater\*innen sollen der Organisation helfen, Ereignisse und Probleme im eigenen Umfeld wahrzunehmen und in Handlungen umzusetzen. Die Anforderungen an die Berater\*innen sind sehr hoch, sie sollten psychotherapeutisch geschult sein und sich zugleich mit Systemdynamiken sowie den Sachverhalten in der Organisation auskennen. Der Fokus liegt dabei darauf, neue Perspektiven aufzuzeigen, Kommunikationsblockaden zu öffnen, Konflikte aufzudecken.



## 11: Wandel und Innovationsmanagement

Phasenverlauf erfolgreicher Wandelprozesse (Greiner, 1967)



Greiner (1967) untersuchte, wann Veränderungsstrategien erfolgreich sind, wobei er sich u.a. auf die Erkenntnisse des bereits zuvor ausgeführten Ansatzes von Lewin bezieht. Der von ihm entworfene Phasenverlauf erfolgreicher Wandelprozesse erfolgt in sechs Phasen:

**Phase 1:** (unfreezing) Notwendigkeit des ‚Auftauens‘ und Schaffung einer Veränderungsbereitschaft. Ganz wichtig: auch Machtelite muss von Notwendigkeit des Wandels überzeugt sein (Gründe für eine notwendige Veränderung können in der Praxis z.B. hohe Fehlzeiten oder ein niedriger Marktanteil sein)

**Phase 2:** Externe Berater\*innen sind zentral, da sie einen neuen Blick auf Probleme ermöglichen. Sie sollten nicht schon mit fertigen Lösungen aufwarten, sondern den Blick der beteiligten Organisationsmitglieder für interne Probleme schärfen und sie unterstützen, Problemzusammenhänge aus neuer Perspektive zu sehen. Entscheidend hierbei ist, dass sie auch von den Entscheidungsträger\*innen akzeptiert werden.

**Phase 3:** (moving) Alle beteiligen sich an Informationssammlung und versuchen die Ursachen für die identifizierten Probleme zu bestimmen. Berater\*innen moderieren Gruppen-Sitzungen. Wichtig: Anwesenheit und aktive Teilnahme aller direkt Betroffenen und Entscheidungsträger\*innen.

**Phase 4:** Neue Problemlösungen für die lokalisierten Probleme entwickeln. Durch die Arbeit in Gruppen werden schlussendlich gemeinsam Lösungen gefunden, die auf Zustimmung aller Teilnehmer\*innen treffen.

**Phase 5:** Lösungen müssen ausprobiert werden, d.h. experimentieren ist wichtig: sind die neuen Lösungen funktionstüchtig? Gibt es Unterstützung von oben? Entscheidung muss auch reversibel sein

**Phase 6:** (refreezing): Positive Resultate und kontinuierliche Information über Entwicklung der Ergebnisse bekräftigt die neuen Strukturen und ermutigt zur Ausdehnung der Experimente auf größere Einheiten → neue Strukturen wurden zur Selbstverständlichkeit im Handeln.

## 11: Wandel und Innovationsmanagement

### Organisationales Lernen



Organisationales Lernen ist der Prozess in dem Organisationen Wissen erwerben, in ihrer Wissensbasis verankern und für zukünftige Problemlösungserfordernisse neu organisieren.

#### Arten des organisationalen Lernens nach March (1991):

1. **Exploration:** Organisationsmitglieder suchen nach neuen Formen organisationaler Aktivitäten und Prozeduren und experimentieren mit diesen.

Suche nach neuen Formaten (zB online Kurse)

2. **Exploitation:** Organisationsmitglieder erlernen neue Wege, um vorhandene organisationale Prozesse zu verbessern.

Iteratives Verbessern der aktuellen Präsenzkurse

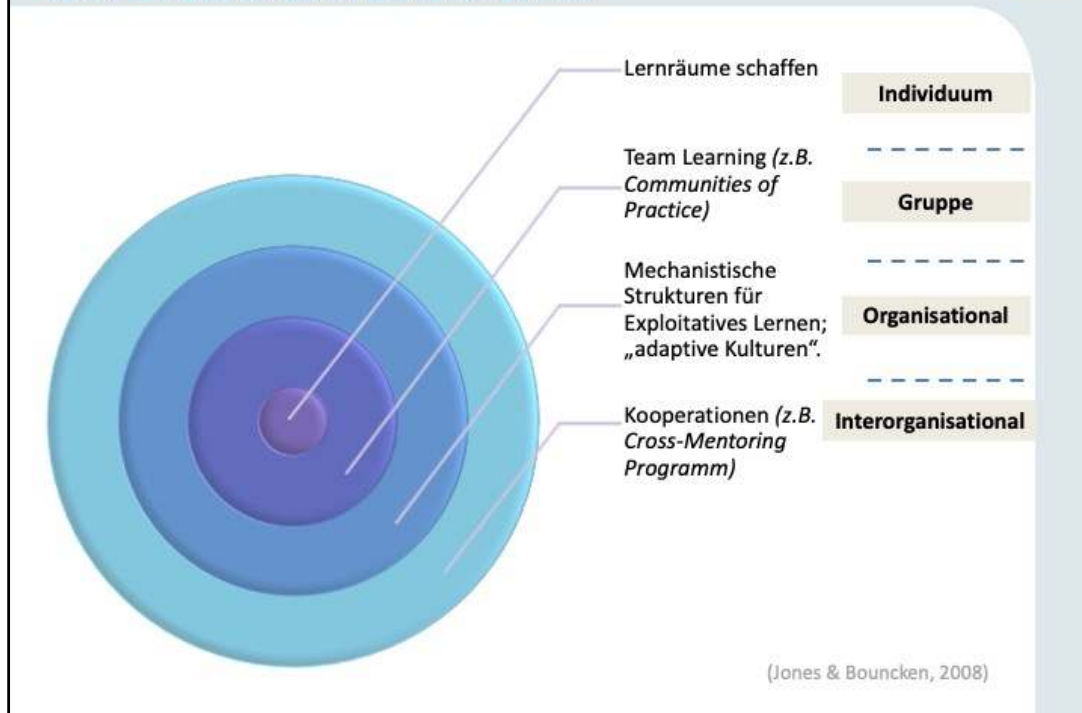
**Organisationales Lernen** ist der Prozess, durch den Manager\*innen versuchen, den Wunsch und die Fähigkeit der Organisationsmitglieder zu verstärken, die Organisation und ihre Umwelt zu verstehen und zu managen, damit die Organisationsmitglieder Entscheidungen treffen, die beständig die organisationale Effektivität erhöhen → „organisational“ heißt, dass Lernprozesse/-ergebnisse die Organisation betreffen. Während der Erforschung organisationalen Lernens argumentierte March, dass zwei grundsätzliche Arten organisationalen Lernens strategisch verfolgt werden können:

1. **Exploration:** Organisationsmitglieder suchen nach neuen Arten oder Formen organisationaler Aktivitäten und Prozessen und experimentieren mit diesen, um die Effektivität zu erhöhen. Zu Lernen, ‚Exploration‘ mit einzubeziehen, könnte die Erkundung neuer Wege, die Umwelt zu managen, beinhalten – etwa das Experimentieren mit dem Einsatz strategischer Allianzen und Netzwerke oder mit neuartigen organisationalen Strukturen für die Handhabung organisationaler Ressourcen (wie etwa Produktteam-Strukturen oder cross-funktionalen Teams)
2. **Exploitation:** Organisationsmitglieder lernen neue Wege, um bestehende Aktivitäten zu verbessern. Lernen, das Exploitation beinhaltet, kann die Implementierung eines Total-Quality-Management-Programms bedeuten, um kontinuierliche Verbesserungen der existierenden Strukturen voranzutreiben, oder die Entwicklung eines verbesserten Regelsets, um spezifische funktionale Aktivitäten effektiver umsetzen zu können. Exploration ist daher im Vergleich zu Exploitation ein eher radikaler Lernprozess, obwohl beide wichtig für die Steigerung der organisationalen Effektivität sind.

Eine lernende Organisation ist eine Organisation, die ihre Struktur, Kultur und Strategie zweckgerichtet aufbaut, um das Potenzial für organisationales Lernen (explorativ und exploitativ) zu maximieren. Wie können Manager\*innen nun eine lernende Organisation erschaffen? → Manager\*innen können die Fähigkeiten der Mitarbeiter\*innen auf jeder Ebene der Organisation steigern; die Art, wie die Organisation gegenwärtig ihre Handlungen ausführt, hinterfragen; und analysieren bzw. mit neuen Ideen und Ansätzen experimentieren, um die Effektivität zu erhöhen.

## 11: Wandel und Innovationsmanagement

Vom individuellen zum kollektiven Lernen



Um eine lernende Organisation aufzubauen, müssen Manager\*innen das Lernen auf vier Ebenen fördern:

Auf der **individuellen Ebene** müssen Manager\*innen alles tun, was sie können, um das Erlernen neuer Fähigkeiten, Normen und Werte zu ermöglichen, damit die Individuen ihre eigenen persönlichen Fähigkeiten und Fertigkeiten steigern, lernen und letztlich dadurch helfen können, die Kernkompetenzen der Organisation weiter aufzubauen.

Auf der **Gruppen-Ebene** können Manager\*innen Kommunikation innerhalb von Gruppen forcieren, beispielsweise durch den Einsatz verschiedener Gruppenformen – wie cross-funktionale Teams, sodass die Individuen ihre Fähigkeiten und Fertigkeiten miteinander teilen oder kombinieren können, um Probleme zu lösen und die Kernkompetenzen der Organisation weiter auszubauen. Senge (1990) bezieht sich auf diese Art des Lernens unter dem Begriff *Teamlernen*, und er vertritt die Auffassung, dass Teamlernen für organisationales Lernen wichtiger ist als Lernen auf individueller Ebene, da die meisten wichtigen Entscheidungen in Untereinheiten wie Gruppen, Funktionsbereichen und Divisionen getroffen werden (vgl. Jones & Bouncken, 2008) (z.B. Communities of practice von hp → nächste Folie).

Auf der **organisationalen Ebene** können Manager\*innen organisationales Lernen durch Strukturen, Prozesse (dabei Regeln und Arbeitsroutinen) und Kulturen der Organisation vorantreiben. Mechanistische Strukturen begünstigen exploitatives Lernen, während organische Strukturen eher exploratives Lernen begünstigen. Adaptive Kulturen: Adaptive Kulturen sind solche, die Innovationen wertschätzen sowie Experimente und das Eingehen von Risiken im mittleren und unteren Management ermutigen und belohnen.

**Interorganisationales Lernen** ist ebenfalls wichtig: Organisationen können ihre Effektivität durch das Kopieren und Imitieren der Kompetenzen des jeweiligen Gegenübers verbessern. In der Automobilindustrie beispielsweise kamen die japanischen Hersteller nach dem zweiten Weltkrieg in die USA, um US-Herstellungsmethoden zu erlernen. Sie brachten dieses Wissen nach Japan und verbesserten es dort. Ein weiteres Beispiel ist Cross-Mentoring Programm oder HR Lounge → nächste Folie

### Hewlett- Packard:

- Produktlieferungs-Consultants in Nordamerika halten monatlich Telekonferenzen ab über ähnliche „tägliche“ Probleme
- Selbstorganisiert, freiwillig, informeller Austausch
- Institutionalisierung von Praktiken für Arbeitsvollzug, Normen, gemeinsame Identität
- Management: Bereitstellen von Infrastruktur, Zeit, Verständnis etc.



Bildquelle: Wikimedia Commons

## 11: Wandel und Innovationsmanagement

Beispiel: Interorganisationale Kooperationen



### **Cross-Mentoring Programm – eine Kooperation mit den Wiener Stadtwerken und ASFINAG**

Initiativen für Mitarbeiterinnen sind nicht nur den ÖBB, sondern auch den Wiener Stadtwerken sowie der ASFINAG ein wichtiges Anliegen. Mit dem Cross-Mentoring Programm wollen die drei Verkehrsunternehmen, unter der Begleitung von abz\*Austria, qualifizierte Frauen sichtbar machen, gezielt fördern sowie die Vernetzung untereinander stärken und dies über Konzerngrenzen hinweg. Fünf Mentor\*innen und ebenso fünf Mentees nehmen seitens der ÖBB an diesem Programm teil.

<https://konzern.oebb.at/de/vielfaeltige-oebb/gender/cross-mentoring-programm>

### **HR-Lounge:**

ist ein loses, branchenübergreifendes Netzwerk ausschließlich für Personalleiterinnen und -leiter und bietet Raum für persönliche Kontakte, Aufbau von Beziehungen und Austausch unter Gleichgesinnten.

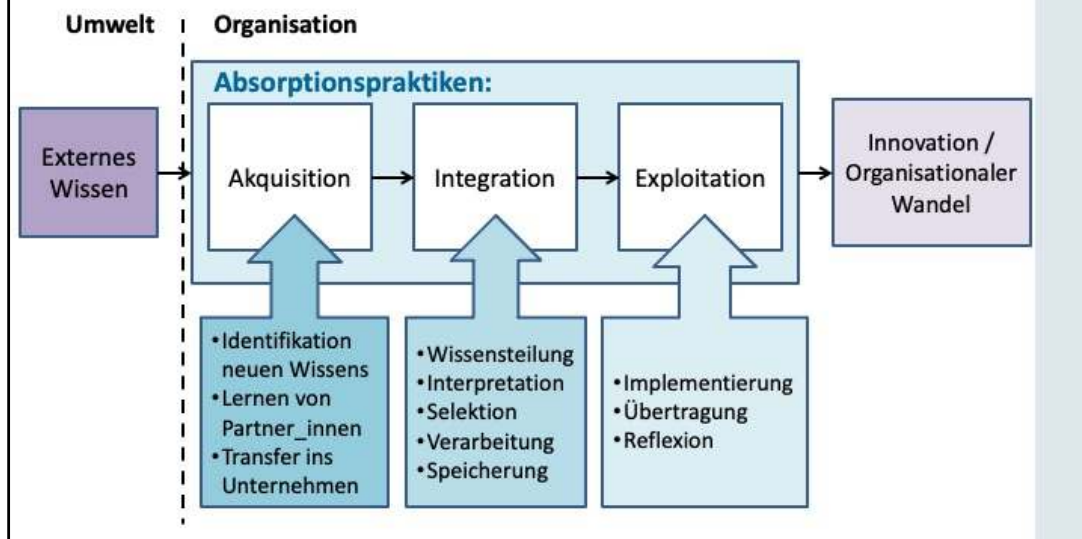
<http://www.hr-lounge.at/>

## 11: Wandel und Innovationsmanagement

Absorptive Capacity (Cohen & Levinthal, 1990)



Ausmaß der Fähigkeit einer Organisation, neues externes Wissen aufzunehmen.



Die Absorptive Capacity (AC) gilt als ein Schlüsselfaktor für die Innovationsfähigkeit von Unternehmen und ist die Voraussetzung für Organisationales Lernen. AC ist ein Set organisationaler Routinen und Prozessen, durch die Firmen Wissen akquirieren, in sich aufnehmen, transformieren und ausnutzen, um eine „dynamic capability“ zu entwickeln. AC lässt sich aus 3 Teilfähigkeiten zusammensetzen:

- Akquisition aus der Organisationsumwelt: die Fähigkeit einer Organisation, den Wert einer neuen Information (aus einer externen Quelle) zu erkennen und die Information in sich aufzunehmen.
- Integration externes Wissens: umfasst Prozesse, die es dem Unternehmen und seinen Mitgliedern ermöglichen, aufgenommenes Wissen zu analysieren, zu interpretieren und in bestehende Strukturen zu integrieren. Die Integration erfolgt dann abhängig davon, ob bestehende kognitive Strukturen geändert werden müssen oder nicht. Passt das Wissen in die bestehenden Strukturen wird es assimiliert, ist dies nicht der Fall, erfolgt eine Transformation
- Exploitation: meint die anschließende Nutzung des assimilierten oder transformierten Wissens, um bestehende Kompetenzen und Ressourcen zu erweitern bzw. neue zu entwickeln. Diese Fähigkeit kann durch spezielle Reflexionspraktiken unterstützt werden (Feedback Sitzungen, Konfrontationstreffen etc.)



Bei Fragen und Unklarheiten verwenden Sie zunächst bitte das Diskussionsforum auf Tuwel.

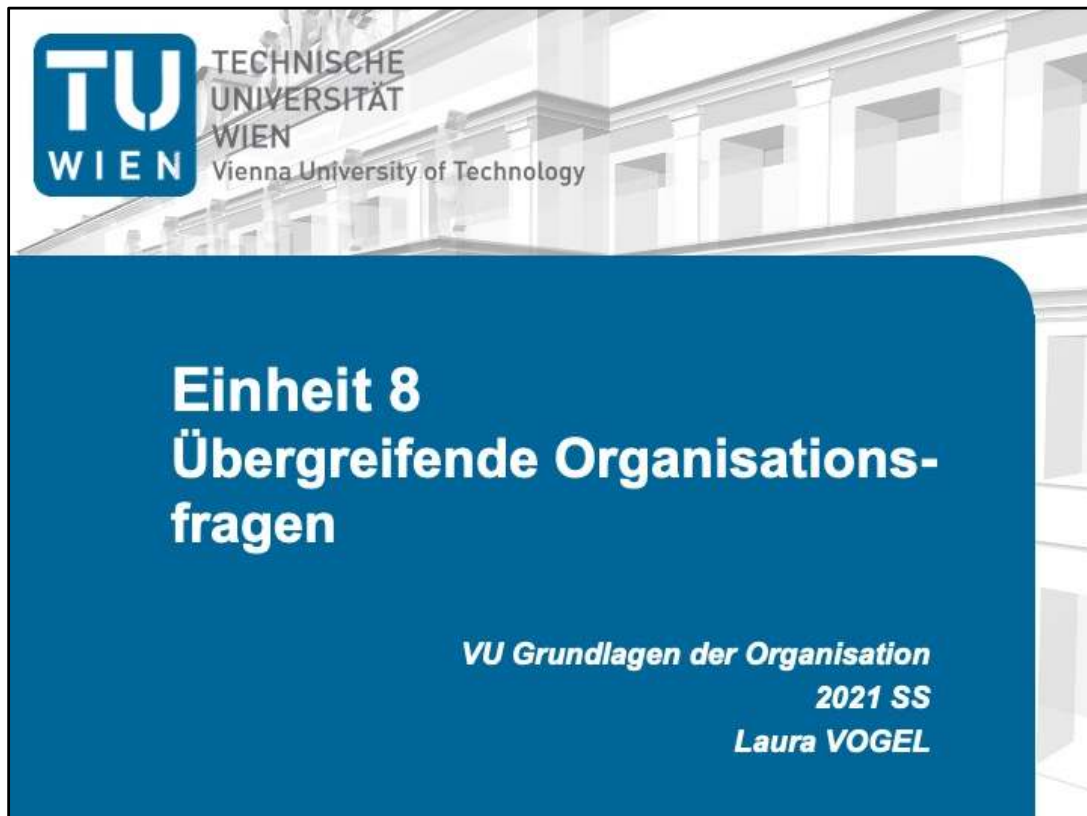
## Fallstudie Sportsgear

### Aufgabenstellung

#### **Aufgabenstellung**

1. Welche Wandelbarrieren (*organisationale & individuelle Ebene*) sind in der Fallbeschreibung ersichtlich?
2. Analysieren Sie den Wandelprozess mit *Greiners* Modell von erfolgreichen Wandelprozessen. In welchen Phasen wurden Ihrer Meinung nach welche Fehler gemacht und von wem? Was wurde gut gemacht?





Liebe Studierende,

dies ist die letzte Einheit von Grundlagen der Organisation!

Im Zuge dessen beschäftigen wir uns mit zwei übergreifenden Organisationsfragen: zunächst wird es um interorganisationale Beziehungen und dann um ethisches Handeln in Organisation gehen.

Viel Erfolg!

- **Interorganisationale Beziehungen**
- **Ethisches Handeln in Organisationen**
  - Handlungsmodus
  - Logik sozialer Verantwortung in Wettbewerbswirtschaft
  - Spezifische Formen verständigungsorientierter Prozesse
- **Fallstudie Apple**

## 12. Interorganisationale Beziehungen

Make, Buy or Ally



### Drei grundlegende Möglichkeiten der Leistungserstellung:

1. **„Make“-Option:** Das Unternehmen beginnt das Produkt oder die Dienstleistung selbst herzustellen.
2. **„Buy“-Option:** gewisse Aktivitäten und Prozesse werden nicht selbst erledigt, sondern von außen dazukaufte (z.B. Outsourcing, Fremdbezug).
3. **„Ally“-Option:** Zum Zweck der Leistungserstellung wird mit anderen Unternehmen in einer Wertschöpfungspartnerschaft kooperiert (=Unternehmens Kooperation)

Bezüglich interorganisationaler Beziehungen, also Beziehungen zwischen Organisationen, gibt es hinsichtlich der Leistungserstellung drei Möglichkeiten:

1. Make: Beispielsweise um die Qualität der Autoteile zu verbessern, begann Ford, diese selbst zu produzieren. Das Unternehmen übernahm die Kontrolle über einige seiner Zulieferer und verschmolz sie mit der Ford-Organisation. Darüber hinaus startete Ford einen eigenen Zulieferergeschäftsbereich. In kurzer Zeit wurde Ford ein stark vertikal integriertes Unternehmen, das heißt es produzierte die Mehrheit seines Inputs selbst .
2. Buy: von einem anderen Hersteller produzieren zu lassen (d.h. fertige Lösung einzukaufen. Neben Produkten kann dies auch mit Dienstleistungen geschehen: Organisationen können Personalprozesse an Personalberater\*innen auslagern)
3. Ally: d.h. mit anderen Unternehmen zusammen produzieren → Kooperieren!

## 12. Interorganisationale Beziehungen

### Beispiele



Besonders in den Branchen High-Tech, Telekommunikation und der Pharma-Industrie sind Kooperationen ein beliebter Weg für gemeinsames Wachstum.

Hier einige Beispiele:

BMW & Intel → Integration von Intels Technologie in allen BMWs (Chips managen die Vehikel, Telefonie, MP3 Players im Auto)

Sony (Elektronikkonzern) & Ericsson (Telekommunikationskonzern) → neues Unternehmen „SonyEricsson“ wurde gegründet

Kellog's → nachhaltige landwirtschaftliche Unterstützung der Bauern

Benetton → Netzwerk von Lieferanten und Vertriebspartner

Jade → Verbund der österreichischen Junior Enterprises

## 12. Interorganisationale Beziehungen

Anlässe und Ziele (Oliver, 1990)



- **Notwendigkeit**  
Gesetzliche Regelungen und Regulationen
- **Machtzuwachs**  
Ausbau von Macht
- **Reziprozität**  
Vorteilhafter Ressourcentausch
- **Effizienz**  
Interne Effizienzvorteile
- **Stabilität**  
Beherrschung der Unsicherheit
- **Legitimität**  
Erweiterung der Legitimationsbasis

Wie kommt es zu Beziehungen zwischen Organisationen?

Oliver (1990) unterscheidet zunächst sechs verschiedene Anlässe und Ziele, die zur Bildung von interorganisationalen Beziehungen führen:

- gesetzliche Regelungen und Regulierungen machen Kooperation notwendig
- Um Macht und Einfluss auf andere Organisationen zu gewinnen, ihr Handeln im eigenen Sinne zu prägen → Verbesserung der Marktposition
- Anlass für Kooperation ist der vorteilhafte Ressourcentausch und die gegenseitige Unterstützung zur Zielerreichung → Gegenseitige Unterstützung, um Ziele zu erreichen die auf anderem Weg nicht erreichbar wären
- Kooperation soll interne Effizienzvorteile bringen, z.B. gemeinsames Nutzen von Produktionsanlagen um Stückkosten zu senken
- Kooperation soll Unsicherheit besser beherrschbar machen. Quelle der Unsicherheit (z.B. den Zugang zu Ressourcen) durch Kooperation zu beruhigen. (z.B. Regelkodex)
- Kooperation gegen drohenden Legitimationsverlust oder Wunsch nach Erweiterung der Legitimationsbasis → Legitimation wird als knappe Ressource angesehen, die gemeinsam leichter erworben werden kann

## 12. Interorganisationale Beziehungen

Kooperationstypen (Astley & Fombrun, 1983)



| Art der Interdependenz \ Art der Beziehungen | Kommensalistisch (artgleich)        | Symbiotisch (artverschieden)   |
|--|-------------------------------------|--------------------------------|
| Direkt                                       | Konföderation<br>(z.B. Kollusion)   | Konjugat<br>(z.B. Co-Branding) |
| Indirekt                                     | Agglomerat<br>(z.B. Genossenschaft) | Organisch<br>(z.B. Netzwerk)   |

Die Kooperationstypen nach Astley & Fombrun (1983) basieren auf zwei Dimensionen:

1. Art der Beziehung: Ob die Organisationen in einer direkte oder indirekte Beziehung zueinander stehen → hängt von Anzahl der operierenden Organisationen ab
2. Art der Interdependenz: Ob die Organisationen gleichartig oder artverschiedene sind

Daraus ergeben sich die vier Kooperationstypen:

- Konföderation: wenn wenige aber gleichartige Organisationen, die in einem direkten Interaktionsverhältnis stehen, miteinander kooperieren, um gemeinsam eine Änderung der Industriestruktur zu erreichen. Zumeist informell organisiert. z.B. Kollusion (informelle Preisführerschaft): beziehen sich darauf, dass Informationen transferiert oder geteilt werden und diese für einen illegalen Zweck im Wettbewerb eingesetzt werden.
- Agglomerat: wenn viele gleichartige Organisationen mit wenigen direkten Beziehungen zueinander um knappe Ressourcen zu konkurrieren. Zur Bildung kollektiver Strategien kommen nur formalere Kooperationsformen wie Genossenschaft, Interessenverbände: die sammeln von ihren Mitarbeiter\*innen Ressourcen, meistens in Form von Geld, die sie nutzen, um im Sinne des Verbandes Interessen durchzusetzen.
- Konjugat: wenn wenige und verschiedenartige Organisationen mit *komplementären Ressourcen* miteinander kooperieren. z.B. Co-branding: gemeinsames Marketing für verschiedene Märkte
- Organisch: Große Anzahl verschiedener Organisationen mit komplementären Ressourcen, die auf vielen Wegen miteinander verknüpft sind. z.B. Netzwerk: Locker verknüpfte Handlungskollektiv, die sich gemeinsam von der Umwelt abgrenzen (dazu mehr auf der folgenden Folie)

## 12. Interorganisationale Beziehungen

### Unternehmensnetzwerk



Ein Unternehmensnetzwerk stellt eine auf die Realisierung von **Wettbewerbsvorteilen** zielende Organisationsform ökonomischer Aktivitäten dar, die sich durch komplex-reziproke, eher **kooperative** denn kompetitive und **relativ stabile Beziehungen** zwischen **rechtlich selbständigen**, wirtschaftlich jedoch zumeist abhängigen Unternehmungen auszeichnet.

- **gemeinsame** Ziele, Wissen, Aufgaben, Entscheidung, Erfolg und Verantwortlichkeit
- **Unterscheidung nach**
  - **dem Ort:** Global, national, regional (z.B. Silicon Valley)
  - **der Kooperationsrichtung:** Vertikal (z.B. Zulieferbeziehung) oder lateral (z.B. Keiretsu)

Netzwerke sind Verbindungen von verschiedenen Organisationen, die miteinander Informationen austauschen oder Aktivitäten durchführen. Die Mitglieder eines Netzwerkes arbeiten sehr eng zusammen und versuchen, komplementäre Ressourcen in das Netzwerk einzubringen. Ein Beispiel für ein italienisches Netzwerk ist Benetton. Es weist intra- und interorganisational viele verschiedene Produzenten und Lieferanten in seinem Netzwerk auf. Darüber hinaus gibt es in der Realität viele kleine, oft regionale Netzwerke zwischen Unternehmen in bestimmten Branchen, die sich gegenseitig mit dem Austausch und der gemeinsamen Nutzung von Ressourcen helfen können.

Netzwerke können global, national oder auch regional (zB Silicon Valley) sein.

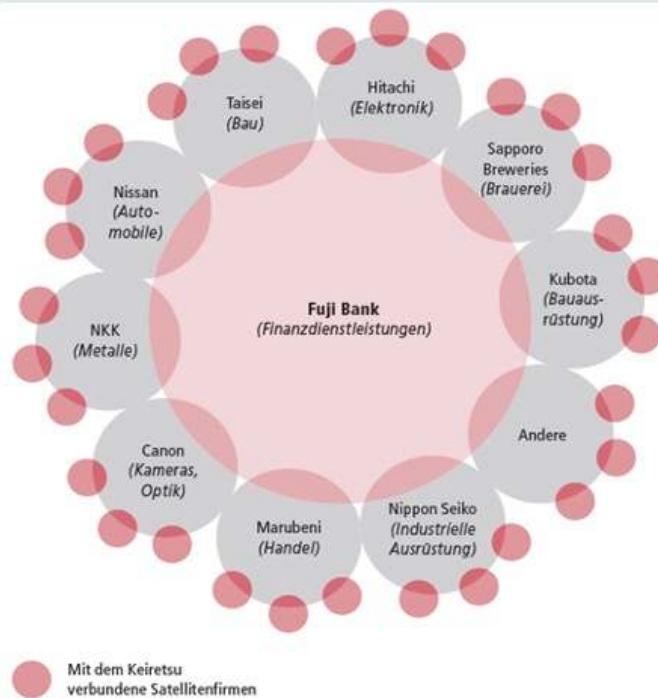
Noch eine Unterscheidung ist nach der Kooperationsrichtung:

Vertikal= steht auf Firmen von unterschiedlichen Wertschöpfungsstufen z.B. Zulieferbeziehung: Integration von vor (d.h. Zulieferer) und nachgelagerten (d.h. Distributoren) Wertschöpfungsketten.

Lateral=in denen sich Firmen unterschiedlichster Branchen zur Erlangung von Synergien „vernetzen“. Bsp. Keiretsu: die japanischen Unternehmensverbände → nächste Folie.

## 12. Interorganisationale Beziehungen

### Beispiel laterales Netzwerk: Keiretsu



(Jones, 2008)

Die Keiretsu ist ein japanisches Unternehmensnetzwerk. Der Zusammenhalt der Keiretsu Gruppe basiert vor allem auf persönlichen Beziehungen und gegenseitiger Kapitalbeteiligungen. Das Keiretsu ist durch eine weitgehende Entscheidungsautonomie der Mitglieder und das Fehlen einer einheitlichen Leitung charakterisiert. Eine zentrale Stellung nehmen die Keiretsu Bank und das Generalhandelshaus ein. Die Keiretsu Bank deckt den Finanzbedarf der Mitglieder i.d.R. auch unter schwierigen Bedingungen und leitet in Krisensituationen oft Umstrukturierungsmaßnahmen in den betroffenen Unternehmen ein. Das Generalhandelshaus versorgt die Mitglieder vor allem mit Marktinformationen und kann eine „Gate-keeper“ – Rolle gegenüber externen Industrieunternehmen übernehmen.



## 12. Interorganisationale Beziehungen

### Virtuelles Unternehmen



Setzt sich aus mehreren, eher kleinen und überschaubaren Einheiten zusammen und zeichnet sich durch einen mehr oder weniger umfangreichen Einsatz gemeinsamer Informations- und Kommunikationstechnik aus.

- Netzwerk rechtlich selbstständiger Unternehmen
- Konzentration der Mitglieder auf Kernkompetenzen
- Erscheint für Kund\*innen wie ein einziges Unternehmen
- Dynamische Konfiguration
- Unterstützung durch IT (Unabhängigkeit vom physischen Standort)



REUTERS

HOLLYWOOD

Ein Spezialfall interorganisationaler Kollektive wird in den letzten Jahren immer häufiger unter dem Stichwort *virtuelle Organisation* diskutiert.

- Schließen sich rechtlich unabhängige Einheiten für eine Mission zu einem Virtuellen Unternehmen (VU) zusammen, so spielt ein sogenannter Broker vielfach eine Schlüsselrolle für den Erfolg. Der Broker mag dazu beitragen, dass das VU sich den Kund\*innen gegenüber als ein „einheitliches Unternehmen“ darstellt. Der Einsatz des Brokers bewirkt, dass die Kooperation schnell und mit einem eher begrenzten „bürokratischen Apparat“ flexibel gestaltet wird.
- Jede\*r Partner\*in bringt spezifische Kernkompetenzen ein, um das gemeinsame Produkt oder die Dienstleistung zu erstellen.
- Die Partnerunternehmen in einem virtuellen Unternehmen stimmen ihre Funktionen und Aufträge ab, aber verzichten auf die Zusammenlegung zu einem Gemeinschaftsunternehmen.
- Sie weisen komplex-reziproke und relativ stabile Beziehungen zwischen rechtlich selbstständigen, aber wirtschaftlich teilweise abhängigen Unternehmen auf.
- Die Zusammenstellung der jeweiligen Kooperationspartner erfolgt auf der Basis eines Projekts und eines Kundenauftrags. Neue Partner\*innen können leicht aufgenommen werden, geänderte Kundenwünsche können beachtet werden, indem Prozesse im Netz umstrukturiert werden, wenn entsprechende Leistung erbracht ist, trennen sich die Partner\*innen oft wieder → hohe Flexibilität
- Sie sind oft geographisch sehr weit voneinander entfernt. IT ermöglicht eine rasche und effiziente Verknüpfung der Kompetenzen.

Beispiel für eine virtuelle Organisation: Hollywood → Eine Reihe von Freiberufler\_innen, vom Schauspieler bis zur Regisseurin, von der Bühnenbildnerin bis zum Werbeagenten, kommen mit einem gemeinsamen Ziel zusammen: einen Film zu machen, eine Geschichte auf Zelluloid zu erzählen. Sie gehen dann getrennte Wege, und eine andere Gruppe von Leuten (mit ähnlichen Fähigkeiten) kommt zusammen, um einen weiteren Film zu machen.

- Interorganisationale Beziehungen
- Ethisches Handeln in Organisationen
  - Handlungsmodus
  - Logik sozialer Verantwortung in Wettbewerbswirtschaft
  - Spezifische Formen verständigungsorientierter Prozesse
- Fallstudie Appel

Immer wenn von Unternehmensethik gesprochen wird, hört man die These, dass Ethik im harten Wettbewerb des Wirtschaftslebens keinen Platz habe. Aber Organisationen handeln nicht in einem sozialen Vakuum, sondern sind Teil einer Gesellschaft und eingebunden in ein Geflecht aus Normen, Wertvorstellungen und Erwartungen. In der heutigen, durch Wissen und Mitarbeiter\*innenpotenziale geprägten westlichen Gesellschaft hängt der Erfolg zunehmend von der Kreativität und dem Know-how der Mitarbeiter\*innen ab. Es ist davon auszugehen, dass diese Wissensarbeiter\*innen ihr Potenzial nur dann optimal einbringen und entfalten können und wollen, wenn sie mit Fairness und Respekt behandelt werden und sie ihre persönlichen Werte auch in der Organisation wieder finden.

## 13. Ethisches Handeln in Organisationen

### Beispiele



© Andrii Siryi | Dreamstime.com



© Alexander Raths | Dreamstime.com



© Aleksandar Andjic | Dreamstime.com



"Everything is negotiable, including my integrity."

Bonusfrage (a): Was ist unethisches Handeln in Organisationen? Beschreiben Sie dies kurz aus Ihrer Sicht anhand eines beispielhaften Falls (von dem Sie in den Medien gelesen haben), wo es zu unethischem Handeln in einer Organisation kam. (Ca. 150-200 Wörter; bitte Quelle angeben.)

Diskutiert wird in diesem Zusammenhang oft: Korruption, Kinderarbeit, Bespitzelung von Mitarbeiter\*innen, Bestechungsgeld, Affären, Bilanzfälschung, Umweltverschmutzung, Ausnutzung von Mitarbeiter\*innen.

Ethische Grundhaltungen sind intrapersonelle, moralische Prinzipien, Werte und Einstellungen, die Menschen nutzen, um bestimmte Situationen zu analysieren oder zu interpretieren, um dann zu entscheiden, ob etwas richtig oder falsch ist, oder auch was ein angemessener Weg ist, sich zu verhalten.

## 13. Ethisches Handeln in Organisationen

Unternehmensethik



Die Geltendmachung moralischer Normen im unternehmerischen Handeln.

- **bewertet** eine Organisationskultur
- Sozial verantwortliche Unternehmensführung

### **Corporate Social Responsibility (CSR)**

- Dabei handelt es sich um eine Leitidee, die unternehmensspezifisch zu konkretisieren ist
- umfasst nicht nur die Erbringung von positiven gesellschaftlichen Beiträgen sondern ebenso die Reduzierung von negativen Effekten
- ist freiwillig und langfristig
- hat Stakeholder-Orientierung: Einbeziehung der Ziele/Interessen von Kund\*innen, NGOs, Lieferant\*innen, Mitarbeiter\*innen

### **Ethik als Wissenschaft von der Moral.**

**Unternehmensethik** ist die Geltendmachung moralischer Normen im unternehmerischen Handeln, die über rein rechtliche Verpflichtungen (Compliance) hinausgeht. In der Tat besteht die Herausforderung für Organisationen darin, moralisches Handeln nicht nur an Einzelpersonen zu delegieren, sondern ihre eigenen Prozesse und Verfahrensregeln so zu gestalten, dass bestimmte Werte überhaupt erst wirksam werden können.

Unternehmensethik bewertet die Organisationskultur: Ethische Grundhaltungen sind intrapersonelle, moralische Prinzipien, Werte und Einstellungen, die Menschen nutzen, um bestimmte Situationen zu analysieren oder zu interpretieren, um dann zu entscheiden, ob etwas richtig oder falsch ist, oder auch was ein angemessener Weg ist, sich zu verhalten.

Ein Schlüsselbegriff der Unternehmensethik ist „Corporate Social Responsibility“. Dies ist ein Thema, welches in den letzten Jahren sozusagen zum "must have" für Unternehmen geworden ist. Besonders größere Unternehmen, die unter öffentlicher Beobachtung stehen, können sich dem Thema nicht verwehren: Die Öffentlichkeit und damit die Kunden\*innen oder allgemein die Stakeholder verlangen ein gewisses Engagement des Unternehmens. Ein Druck von außen, sei es durch die Kunden\*innen oder der Wettbewerbsdruck durch die Wettbewerber, ist also ein wichtiger Grund für viele Unternehmen, CSR einzuführen. Hinter CSR steht in Unternehmen auch häufig der Gedanke der ökonomischen Vorteile, die sich ein Unternehmen von einem Engagement verspricht, indem es sich z.B. von den Wettbewerbern differenziert, damit Neukunden\*innen gewinnt und Kunden\*innen langfristig an das eigene Unternehmen bindet. Es handelt sich um eine Leitidee, die unternehmensspezifisch zu konkretisieren ist. Als grundlegende Orientierungspunkte fungieren hierbei insbesondere das Leitbild der Nachhaltigkeit sowie die „Sustainable Development Goals“. Weitgehend anerkannt ist, dass CSR nicht nur die Erbringung von positiven gesellschaftlichen Beiträgen, sondern ebenso die Reduzierung von negativen Effekten umfasst.

### 13. Ethisches Handeln in Organisationen

Triple Bottom Line – Drei Ebenen von CSR



Triple-Bottom-Line ist ein Ansatz für Unternehmen, um in der Unternehmenspolitik Prinzipien der Nachhaltigkeit langfristig zu etablieren und aufrechtzuerhalten. Der Ansatz wird in der Literatur auch Drei-Säulen-Modell genannt und besteht aus den drei Säulen Ökonomie, Ökologie und Soziales. Obwohl die primäre Aufgabe darin besteht, Gewinne zu erzielen, können Unternehmen gleichzeitig einen Beitrag zur Erreichung sozialer und ökologischer Ziele leisten, indem sie die soziale Verantwortung in ihre grundsätzliche Unternehmensstrategie, Managementinstrumente und Unternehmensaktivitäten einbeziehen.

## 13. Ethisches Handeln in Organisationen

Handlungsmodus (Habermas 1981)



**Für zwischenmenschliche Interaktion grundsätzlich zwei Handlungstypen:**

### 1. Instrumentell-strategisches Handeln

- Eigene Interesse unabhängig vom Einverständnis der Mithandelnden zu verfolgen.
- Nutzenorientierte Einzelkalkül

### 2. Verständigungsorientiertes Handeln

- auf kommunikativem Wege Einigkeit über fragwürdige Sachverhalte zu erreichen.
- Gutwilligkeit und Vertrauen

sozial verantwortlichen Handeln

Die Frage nach sozial verantwortlicher Unternehmensführung kann nicht ohne die Bezugnahme auf die Logik ökonomischen Handelns diskutiert werden. Ausgangspunkt für weitere Überlegungen muss eine Handlungstheorie sein, die eine genauere Bestimmung dessen erlaubt, was sozial verantwortliches Handeln sein soll und wie es sich vom „normalen Wirtschaftshandeln“ (vgl. Schreyögg 2016: 246) unterscheidet. Dazu ziehen wir den Ansatz von Jürgen Habermas, Philosoph und Soziologe, der für seine Diskursethik bzw. die *Theorie des kommunikativen Handelns* (1981) bekannt ist, heran.

Demnach stehen zwei Handlungsmodi für zwischenmenschliche Interaktion und damit auch für die gesellschaftliche Handlungskoordination:

1. Instrumentell-strategisches Handeln: Der\*die Handelnde versucht, seine Interesse unabhängig vom Einverständnis der Mithandelnden zu verfolgen z.B. durch Zwang oder Belohnung (Eigennutzen zu maximieren (Interaktionspartner\*in wird als instrumentell beurteilt). Hier steht das Kalkül des Einzelnen im Zentrum.
2. Verständigungsorientiertes Handeln: Der\*die Handelnde versucht, den Gesprächspartner\*innen ohne Tricks und Hintergedanken zu begegnen, sodass diese sich aus freien Stücken entscheiden können. Ziel dabei ist es, auf kommunikativen Weg Einigkeit zu erreichen, was Vertrauen voraussetzt.

→ Im Ergebnis lässt sich erkennen, dass die Forderung nach einem sozial verantwortlichen Handeln in und von Organisationen nicht auf eigennützigem, sondern nach dem verständigungsorientierten Handlungstypus verlangt.

## 13. Ethisches Handeln in Organisationen

### Wirtschaftsordnung als vorgeordneter Rahmen



**Neoklassischer Ansatz: Markt (Preissystem) als Lösung für Allokations- und Kontrollproblem der Wirtschaft**

- Basis ist instrumentell-strategisches Handeln
  - Verständigungsorientiertes Handeln wird ausgeblendet
- Aus ethischer Sicht problematisch (siehe nächste Folie)

Denn:

- Wirtschaftsordnung ist nicht naturgegeben, sondern durch soziales Handeln (durch Menschen) entstanden
- Dies wird beim neoklassischen Ansatz wenig berücksichtigt, ebenso wie soziale Einbettung der Wirtschaft in gesellschaftlich-kulturelle Zusammenhänge (auch die Wirtschaft basiert auf bzw. kann nur dank Gesetzen und Normen funktionieren)

Über die Wirtschaftsordnung: Diese ist nicht naturgegeben, sondern durch menschliche Handlungen und Entscheidungen entstanden!

Zwei grundsätzliche Fragen stellen sich bei der Konzeption einer Wirtschaftsordnung:

Allokationsproblem: Wie sollen die Ressourcen, die Produktionsfaktoren einer Volkswirtschaft eingesetzt werden, damit eine maximale gesamtgesellschaftliche Wohlfahrt entsteht?

Kontrollproblem: Wie lässt sich sicherstellen, dass die Interessen und Intentionen, der Betroffenen in einem angemessenen Umfang berücksichtigt werden?

Im neoklassischen Modell (der Mainstream-Ökonomie, wie sie heute hauptsächlich gelehrt wird) wird der Markt mit seinem Preissystem als Lösung für diese Probleme angesehen. Die Idee dabei ist, dass Akteur\*innen sich bei ihren Transaktionen an ihrem jeweiligen persönlichen Nutzen orientieren und so am Markt, wie durch eine „unsichtbare Hand“ (vgl. Adam Smith (1776): *Der Wohlstand der Nationen*), das Beste für alle herauskommt. Das heißt als Basis gilt hier das instrumentell-strategische Handeln. Normatives Handeln oder verständigungsorientiertes Handeln, wie es bei Habermas heißt, werden bei dieser Denkweise von Wirtschaft komplett ausgeblendet.

(Das war nicht immer so! Es gab oder gibt Ansätze, auch historisch gesehen, bei denen Wirtschaft und Ethik bzw. das Soziale zusammengedacht wurde, bei Interesse siehe Lektüre-Empfehlung unten\*).

Dass die Allokation über den Markt nicht immer sonderlich gut funktioniert und zu ethisch fragwürdigen Auswüchsen führt, (wenn es keine oder unzureichende Gesetze/Normen gibt, die für eine soziale Einbettung\*\* von Marktprozessen sorgen), sehen Sie auf der nächsten Seite.

\*siehe: Gabriele Michalitsch (2012): Politische Begriffe, Horizonte und Wissenspolitik, in: Kreisky/Löffler/Spitaler (Hg.): Theoriearbeit in der Politikwissenschaft, Wien.

\*\* siehe für eine historische, wirtschaftssoziologische Perspektive auf soziale Einbettung bzw. Entbettung von Wirtschaft: Karl Polanyi (1944): *The Great Transformation*

## 13. Ethisches Handeln in Organisationen

Logik sozialer Verantwortung in Wettbewerbswirtschaft



### Beispiele für Versagen des reinen Marktmechanismus

#### (Negative) externe Effekte

Wenn die Produktion einer Firma (oder der Konsum eines Haushaltes) indirekt (also nicht über Märkte vermittelt), die Produktion (oder den Nutzen) eines anderen Akteurs beeinträchtigt ist.

z.B. **Umweltverschmutzung**



#### Machtstellung der Großunternehmen

Durch Machtungleichgewichte besteht die Chance, die eigenen Interessen gegen andere durchzusetzen und diese damit nachhaltig zu schädigen.

z.B. **Lobbyismus**

#### Trennung von Eigentum und Verfügungsgewalt

Wenn die angestellten Manager\_innen von der für Funktionieren des Preissystems notwendigen Handlungsweise abweichen und eigene diskretionäre Zielsetzungen einfließen lassen.

z.B. **Selbstbedienungsmentalität**

Die reale Wirtschaftspraxis weicht vom idealen Bild der ‚unsichtbaren Hand des Marktes‘ oft deutlich ab → Es kommt zu **Marktversagen**.

Beispiel davon sind: Verdeckte Beihilfe zum Steuerbetrug durch Banken, Korruption in Form von Schmiergeldzahlungen, Lohn Druckerei, Diskriminierung von Frauen, Kinderarbeit, Umweltverschmutzung. Insgesamt könne wir aber 3 Problembereiche herausgriffen:

1. Negative externe Effekte: wenn Konsum und Produktion eines Wirtschaftssubjekts Konsum oder Produktion eines anderen Wirtschaftssubjekts beeinflussen, ohne dass der Verursacher diese Auswirkungen in seiner Entscheidung berücksichtigt. Weil oft keine direkte Beziehung zwischen Firma und Betroffenen besteht, bezahlt erstere volkswirtschaftliche Kosten nicht z.B. Umweltverschmutzung
2. Machtstellung der Großunternehmen: Strategisch instrumentelle Handeln wird dort problematisch wenn die Voraussetzung für eine machtfreie Vertragsabschluss nicht gegeben ist z.B. Lobbyismus (nächste Folie)
3. Trennung von Eigentum und Verfügungsgewalt: wenn die Kapitaleigner nicht mehr die Entscheidungsträger sind, sondern Manager\*innen die Verfügungsgewalt über Produktionsmittel ausübet (vgl. Prinzipal Agent Theorie). *Gründe* für die Trennung von Eigentum und Verfügungsgewalt: a) *Professionalisierung des Managements*: Aufgabe der Unternehmensführung ist in hoch entwickelten und arbeitsteiligen Industriegesellschaften zum „Beruf“ geworden; Kapitaleigentum reicht nicht als Qualifikationsnachweis für die Führung großer Unternehmen.  
b) *Inaktivität und Inkompetenz der Kleinaktionäre*: Nicht fähig (Ausbildung) oder nicht motiviert (geringe Kapitalbeteiligung), ihre Eigentümerinteressen wahrzunehmen; weder direkt in der Hauptversammlung noch indirekt durch Vertreter\*innen im Aufsichtsrat. Z.B. Selbstbedienungsmentalität (übernächste Folie!)



### 13. Ethisches Handeln in Organisationen

#### Beispiel Machtstellung: Strasser



Am 12. März 2011 wird in Österreich publik, dass **Ernst Strasser**, zu diesem Zeitpunkt Leiter der ÖVP-Delegation im europäischen Parlament, im Jahr 2010 gegenüber Journalisten der „Sunday Times“, die sich als **Lobbyisten** ausgaben, zugesagt haben soll, **Gesetzänderungsvorschläge** im EU-Parlament für diese einzubringen. Als **Gegenleistung** wurden in den heimlich mitgefilmten Gesprächen **ein jährliches Honorar von 100.000 € und Aufsichtsratsjobs** vereinbart. Im Video erklärte der EU-Parlamentarier unter anderem „of course I’m a lobbyist“, und dass er bereits für 5 Kunden um 100.000 € pro Jahr aktiv sei. Der Politiker dementiert die Vorwürfe – er habe nur mitgespielt, um die Machenschaften der beiden Lobbyisten aufdecken und zur Anzeige bringen zu können. In den folgenden Wochen nehmen die Korruptionsstaatsanwaltschaft und wenig später OLAF Ermittlungen auf, Strasser tritt zurück. Der Fall führt in weiterer Folge aufgrund der öffentlichen Empörung in Österreich zum „Transparenzpaket“ 2012, welches auch das erste Lobbyinggesetz und das seit 1.1.2013 in Kraft befindliche Lobbying-Register enthält.

2013 wird Strasser wegen **Bestechlichkeit** zu vier Jahren Haft verurteilt – das Urteil wird aber vom Obersten Gerichtshof wegen eines Formalfehlers aufgehoben und an die erste Instanz zurückverwiesen. In der Neuauflage des Prozesses kam es 2014 zu einem erneuten Schuldspruch, aber einer Reduktion der Strafe auf dreieinhalb Jahre. Am 13.10.2014 bestätigte der Oberste Gerichtshof das Urteil, reduzierte jedoch das Strafmaß ein weiteres Mal auf nun drei Jahre.

(Transparency International, Austrian Chapter)

Beispiel für Machtstellung von Großunternehmen und Lobbyismus

## 13. Ethisches Handeln in Organisationen

Beispiel Trennung Eigentum und Verfügungsgewalt: Shkreli



### „Pharma Bro“ Martin Shkreli

- US-amerikanischer Hedgefondsmanager mit Schwerpunkt auf Medikamentengeschäfte
- 2011 gründete er mit Hilfe von Investoren **Retrophin** und kaufte mit diesem Unternehmen ältere, seltener verwendete Medikamente, um sie als teurere Spezialpräparate zu vertreiben. Der Aufsichtsrat entließ Shkreli 2014 als Vorsitzenden und wirft ihm in einer Klage vor, seine Pflichten gegenüber dem Unternehmen verletzt zu haben.
- Anschließend gründete Shkreli *Turing Pharmaceuticals* mit Mitarbeiter\_innen, die er von Retrophin mitgenommen hatte und mobilisierte 90 Millionen USD Wagniskapital, mit dem er für 55 Millionen USD die Produktion von **Daraprim** übernahm
- Medikament Daraprim von 13,50 USD auf 750 USD pro Tablette angehoben
- 2017 Urteil: Investoren belogen und ihre Gelder zweckentfremdet habe, 7 Jahre Gefängnis



[https://www.nytimes.com/2015/09/23/business/big-price-increase-for-an-old-drug-will-be-rolled-back-turing-chief-says.html?\\_r=0](https://www.nytimes.com/2015/09/23/business/big-price-increase-for-an-old-drug-will-be-rolled-back-turing-chief-says.html?_r=0)

Beispiel für Trennung Eigentum und Verfügungsgewalt

## 13. Ethisches Handeln in Organisationen

Spezifische Formen der verständigungsorientierte Prozesse



### 1. Recht

kollektive Regelung

→ Zielt direkt auf das Handeln von Unternehmen  
(z.B. Umweltschutzregeln)



### 2. Marktpolitische Maßnahmen

Korrigierende Verständigungsprozesse auf der Ebene der  
Wirtschaftsordnung

→ Anreize oder Restriktion des Handelns  
(z.B. Emissionshandel für Kraftwerke)



### 3. Soziale Verantwortung

Normative Bestimmung, freiwillige Verpflichtung

→ keine formalen Sanktionierung  
(z.B. Unternehmenskodex)



Diese eben angeführten Beispiele zeigen, dass das Preissystem der Marktwirtschaft keineswegs eine hinreichende Gewähr für eine effiziente Koordination wirtschaftlicher Handlungen und einen ausgewogenen Interessenausgleich bieten kann. Stattdessen bräuchte es mehr verständigungsorientiertes Handeln. Um Grundlagen hierfür zu schaffen, können Prozesse auf verschiedenen Ebenen angestoßen werden:

1. **Recht:** Politische und rechtliche Prozesse können dafür sorgen, dass bestimmte Gesetze formuliert und institutionalisiert werden, die darüber Regelungen treffen, was Menschen und Organisationen tun dürfen und was nicht. Gesetzliche Regelungen legen natürlich auch fest, welche Sanktionen und Bestrafungen folgen, wenn bestimmte Vorschriften überschritten wurden z.B. Umweltschutzregeln.
2. **Marktpolitische Maßnahmen:** Diese Vorschläge beziehen sich auf die Ebene der rahmengebenden Wirtschaftsordnung. Ziel ist es, Maßnahmen zu entwickeln, die in Form von Anreizen oder Restriktionen Handeln hervorruft, das die ethisch Verwerfliches zu vermeiden hilft. Zum Beispiel wurde in der EU vor ein paar Jahren der Emissionshandel für Kraftwerke eingeführt. Damit möchte die EU die Ziele, die sie sich zum Klimaschutz gesetzt hat, erreichen. Für jede von einem Kraftwerk ausgestoßene Tonne CO<sub>2</sub> muss ein Zertifikat gekauft werden. Ein Zertifikat kostet zurzeit ca. 7 Euro. Das bedeutet, dass ein Unternehmen für eine Anlage mit sehr wenig Schadstoffen weniger sog. Emissionszertifikate kaufen muss als Unternehmen mit Anlagen, die viel CO<sub>2</sub> ausstoßen. So werden die Unternehmen belohnt, die schon viel für den Klimaschutz getan haben, weil sie weniger Zertifikate kaufen müssen. Die anderen Unternehmen werden dadurch animiert, in klimafreundliche Technologien und Verfahren zu investieren, damit sie in Zukunft auch weniger Emissionszertifikate kaufen müssen. Auch wenn 7 Euro pro Zertifikat nicht viel klingen, so summieren sich die Kosten für Emissionszertifikate im Laufe des Jahres für viele Unternehmen auf mehrere hundert Millionen Euro.
3. **Soziale Verantwortung:** Dies sind freiwillige Verpflichtungen, um soziale Belange in ihre Unternehmenstätigkeit und in die Wechselbeziehungen mit den Stakeholdern zu integrieren. So soll betriebliches Handeln auch nach sozialen und ökologischen Gesichtspunkten betrachtet werden. Biete ich meinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gute Arbeitsbedingungen und sichere mir so auch Fach- und Nachwuchskräfte? Gehe ich mit natürlichen Ressourcen schonend um und spare so Kosten? Engagiere ich mich in meiner (Betriebs-)Nachbarschaft und gestalte somit mein Umfeld aktiv mit? Der Aufsichtsrat und das Topmanagement sind in der Lage, ethische Regeln einer Organisation zu schaffen und diese auch zu kontrollieren. Dabei geht eine langfristige Wirkung insbesondere von der Bildung einer ethisch orientierten Organisationskultur aus, welche die Interessen aller Stakeholder umfasst.



Bei Fragen oder Unklarheiten, wenden Sie sich zunächst bitte an das Diskussionsforum.

## Fallstudie Apple

- 1. Ist Apple für angebliche Menschenrechtsverletzungen (in Zulieferbetrieben) verantwortlich?** Betrachten Sie Spieler auf verschiedenen Ebenen: Auf Länderebene (zwischen USA und China), zwischen Organisationen (zwischen Apple und Pegatron), auf der Ebene der Organisation (Forderungen von Shareholdern, sich in CSR zu engagieren), bei den Key Managern (ihr Motiv)
- 2. Make or buy? Wäre ein Aufkaufen eines Zulieferbetriebes eine Option? Vor- und Nachteile?**
- 3. Bonus Frage (b): Wenn Sie Williams (oder der CEO von Apple) wären, was würden Sie anders machen?**

Bitte schauen Sie auch dieses Video:

<https://www.ign.com/videos/2015/7/22/apples-broken-promises-pcmag-gr>

