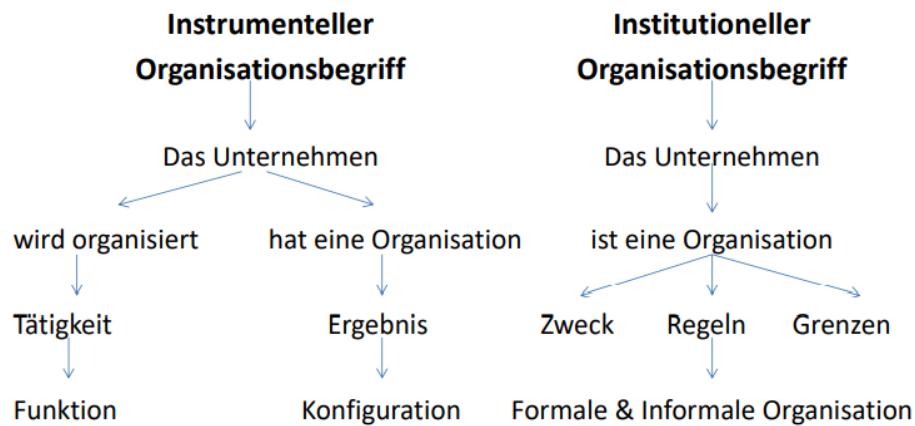


# Formale Strukturgestaltung

## Grundlagen des Organisierens

### Der Organisationsbegriff



### Definition des institutionellen Organisationsbegriffes

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.

Zentralen Elemente der Organisation:

- Spezifische Zweckorientierung
- Geregelte Aufgaben und Verantwortlichkeiten
- Relativ beständige Grenzen

### Ziele einer Organisation

- Kundenzufriedenheit
- Wettbewerbsfähigkeit
- Qualität des Angebotes
- Gewinnerzielung
- Umsatz
- Usw.

### Formale Organisation

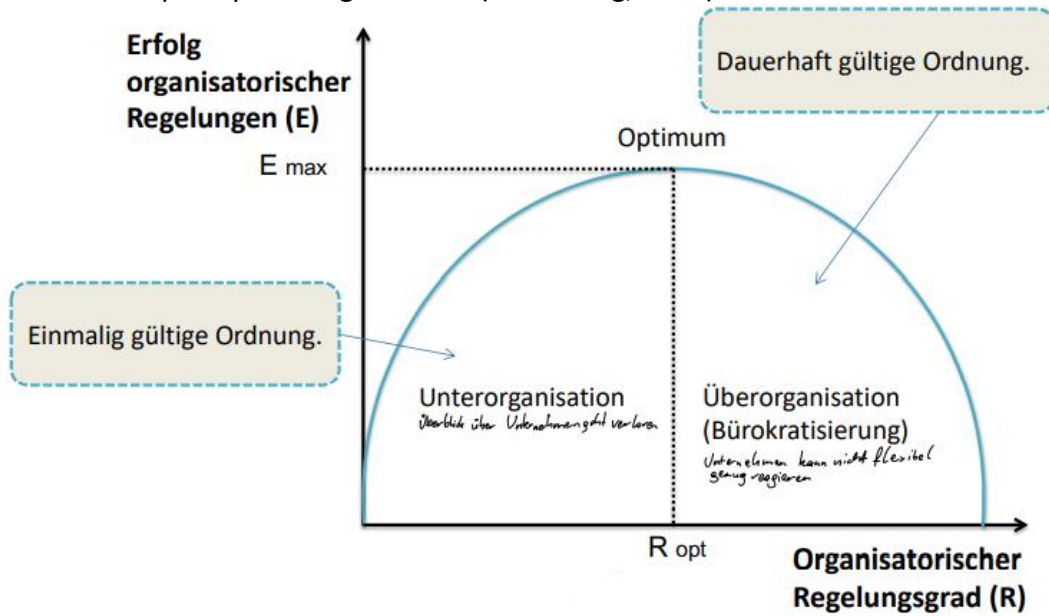
Formale Organisation ist ein Geflecht von formalen Regelungen zur Sicherstellung effizienter Arbeitsabläufe.

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

### Charakter der Regelungen

- Generelle Regelungen: geeignet für Routine (wiederkehrende und vorhersehbare Aufgabenstellung)
- Fallweise Regelung: geeignet für dynamische Aufgabenfelder

## Substitutionsprinzip der Organisation (Gutenberg, 1983)



Mittelweg: Regelungen mit zeitlich befristetem Charakter, die eine vorläufig gültige Ordnung herstellen.

## Organisatorische Differenzierung

### Arbeitsteilung

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

### Vorteile:

- Je häufiger man eine Tätigkeit wiederholt, desto geringer wird der Zeitaufwand. So steigt wiederum die Produktivität der Arbeit. → Produktionssteigerung
- 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. → Senkung der Lohnkosten
- Reduktion von Umrüstvorgängen/Einarbeitungszeit
- Spezialisierung, die jeweils den Interessen der einzelnen Arbeitenden mehr entsprechen
- Lerneffekte

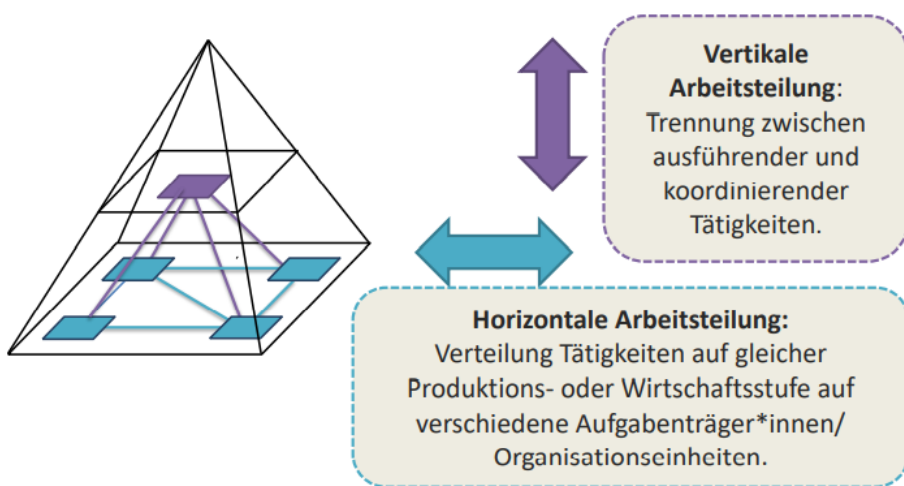
### Nachteile:

#### Organisationale Nachteile:

- Abhängigkeitsverhältnisse (von anderen Stellen/Organisationen)
- Erhöhter Koordinationsaufwand
- Mangelnde Übersicht über Gesamtprozess

#### Individuelle Nachteile:

- Einseitige monotone Arbeit → führt zur einseitigen Belastung der Menschen (mögliche negative körperliche und psychische Folgen) und damit zu sinkender Arbeitsmotivation
- Gefahr der Entfremdung



Die horizontale Differenzierung erfolgt nach Funktionen und Prozessen, z.B. wenn ein Produktionsvorgang von mehreren Personen arbeitsteilig durchgeführt wird. Die vertikale Differenzierung beinhaltet Gliederungstiefe und Leistungsspanne. Die koordinierenden Stellen werden auch Instanzen genannt.

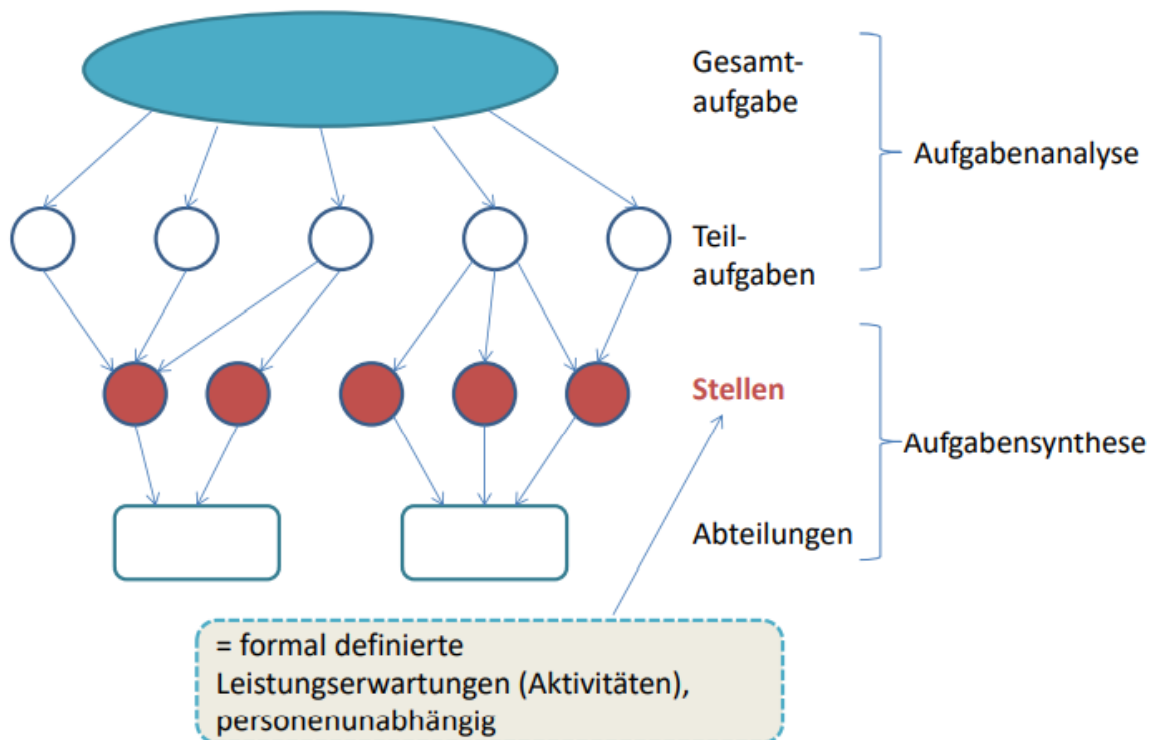
### Aufgabenanalyse

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

1. Verrichtung
2. Objekten
3. Phase (nach Planungs-, Realisierungs- und Kontrollaufgaben)
4. Rang (nach Entscheidungs- und Ausführungsaufgaben)
5. Zweckbeziehung (nach unmittelbar oder mittelbar auf die Erfüllung der Hauptaufgabe gerichteten Teilaufgaben)

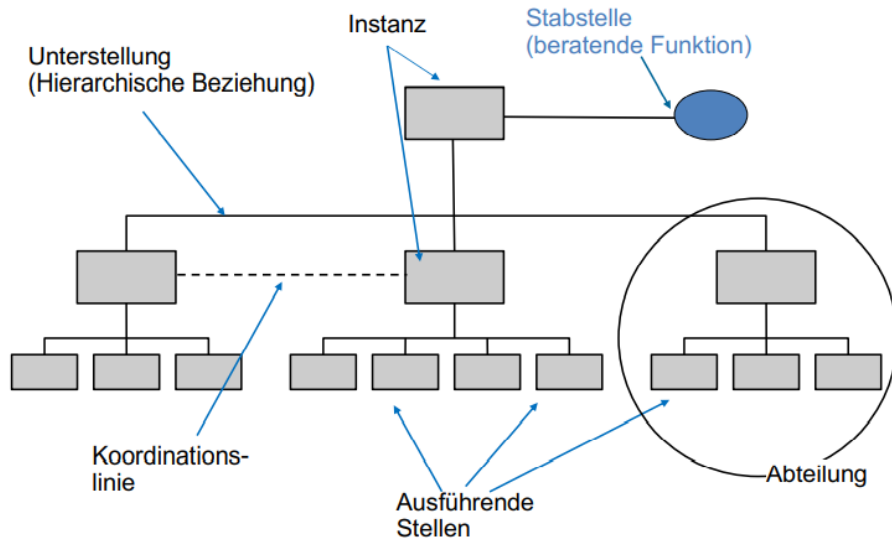
Die Analyse geht von einer stabilen Situation aus, bei der sich Aufgaben wiederholen.

### Phasenmodell der Arbeitsteilung



(Steinmann & Schreyögg, 2000)

## Organigramm

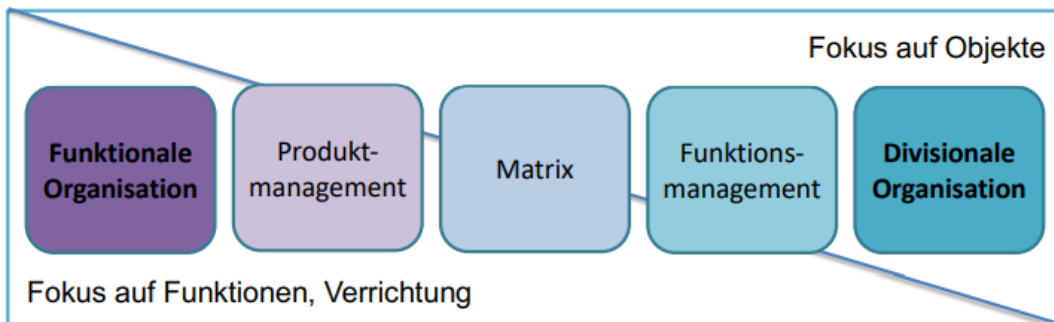


Ausführungsstellen: operative Aufgaben

Instanzen: Anweisungskompetenz, Delegationskompetenz, Belohnungs- bzw. Bestrafungskompetenz, Weisungsbefugnis gegenüber einer Abteilung

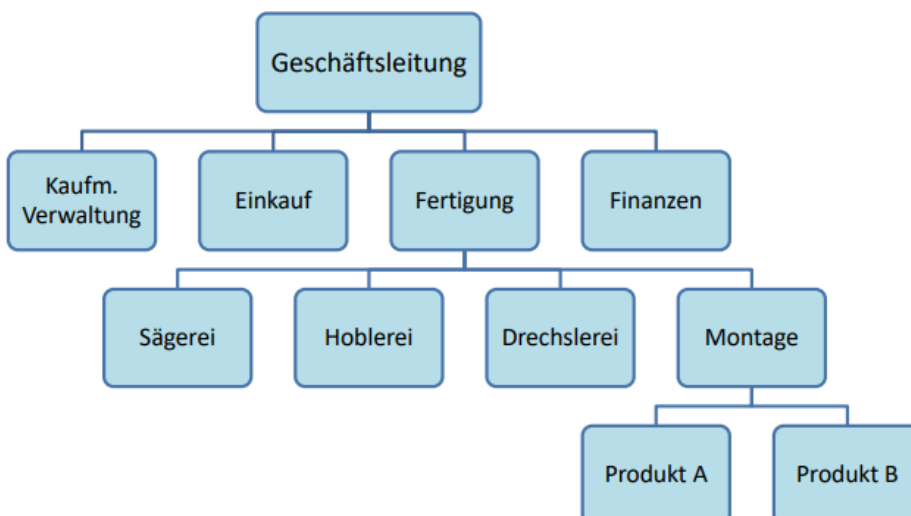
Stabsstellen: Beratungskompetenz, Aneignungskompetenz bzgl. Information, keine Anweisungskompetenz

## Klassische Organisationsstrukturen



## Funktionale Organisation

→ Nach Verrichtung (Sachfunktionen)



Einsatz: Einproduktunternehmen, Unternehmen mit homogenen Produkten sowie kleinen Unternehmen

### Vorteile:

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

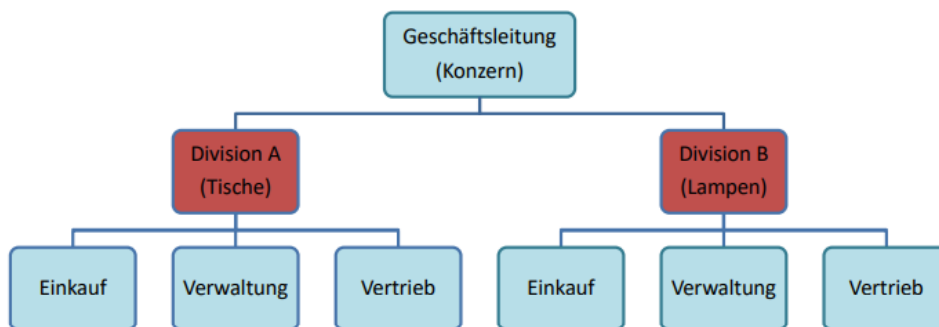
### Nachteile:

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

### Divisionale Organisation (Spartenorganisation)

#### → Nach Objekten

- Produkte
- Kundengruppen
- Märkte (Regionen)



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

### 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 (zusätzliche Personalaufwand)
- Potenzielle Konkurrenz von Divisions- und Gesamtzielen

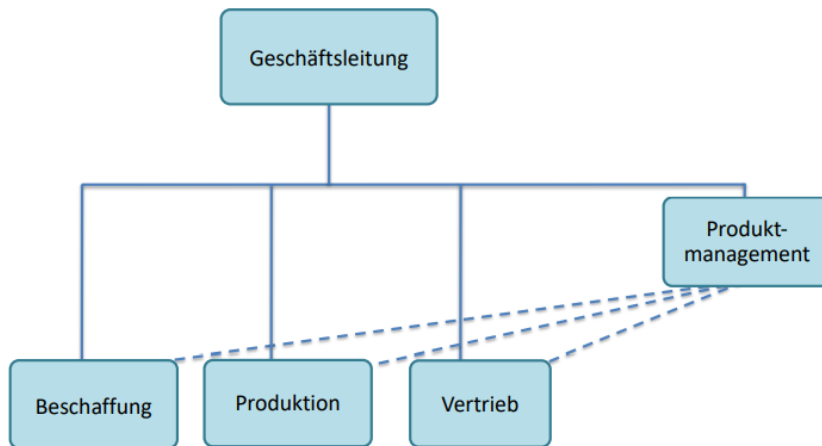
### Produktmanagement

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

Produktmanager haben 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.

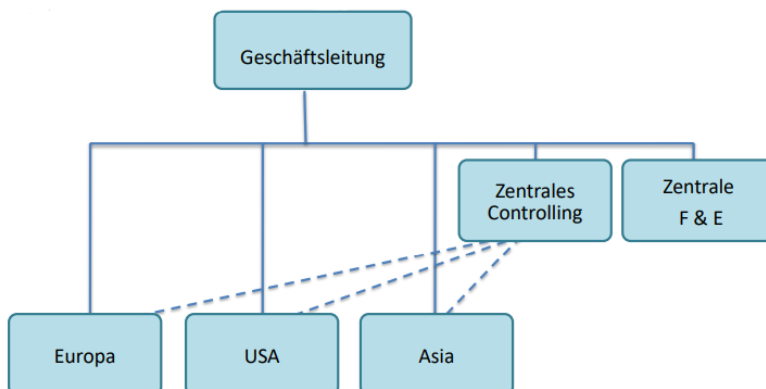


### Funktionsmanagement

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.

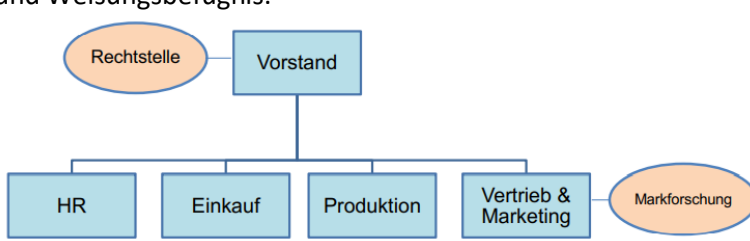
Spezifische Verantwortungsträger\*innen werden für einzelne Funktionen in einer sonst nach anderen Gesichtspunkten gegliederten Organisation eingesetzt. In vielen Organisationen existieren „Zentrale Bereiche“ vor allem für hoch spezialisierte Aufgaben wie F&E (ressourcenintensiv, Kern Knowhow. Bündelung)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



### Stab-Linien-Prinzip

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

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



### Vorteile:

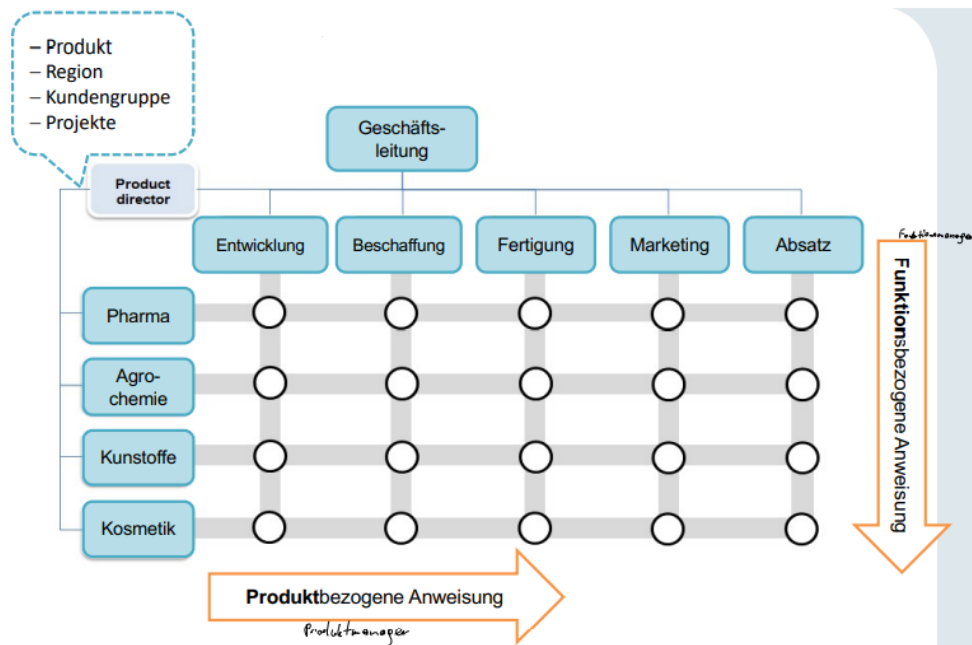
- Entlastung der Linieninstanzen
- Entscheidungen werden sorgfältiger getroffen
- Ausgleich zwischen Fachwissen der Stäbe und Überblick der Linieninstanzen

### Nachteile:

- Stabsstellen sind teuer
- Höherer Einfluss auf Linie (Abhängigkeit der Linie von Stab)
- Konflikte zwischen Linie und Stab
- Transparenz von Entscheidungsprozessen kann verloren gehen

### Matrixorganisation

Vorteile aus anderen Organisationsarten sollen kombiniert werden und eine vollkommen flexible Organisationsstruktur geschaffen werden



### Vorteile:

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

### Nachteile:

- Überkomplexität, Stress für Akteur\*innen (z.B. Loyalitätskonflikt)
- Verzögerung von Entscheidungen
- Hoher Koordinationsaufwand
- Bürokratisierung

## Organisatorische Integration

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.

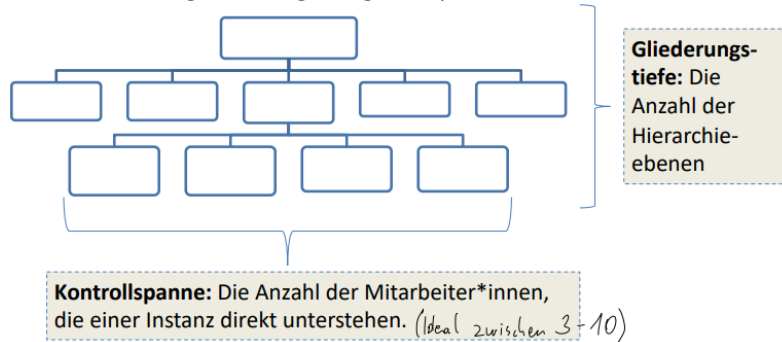
### Koordination

- 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

## Abstimmung durch Hierarchie

- System der Über-/ Unterordnung zwischen organisatorischen Einheiten inklusive Weisungsbefugnisse
- Aufsteigende Regelungskompetenz; Eskalation bis zur obersten Instanz möglich



### Vorteile:

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

### Nachteile:

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

## Abstimmung der Programme

- Generelle Regeln und festgelegte Verfahrensrichtlinien
- Abstimmung erfolgt unpersönlich-technokratisch
- Versuchen Probleme im Voraus zu lösen

### Konditional-(Routine)programme

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

### Vorteile:

- Entlastung für übergeordneter 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“)

### Zweckprogramme

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

### 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

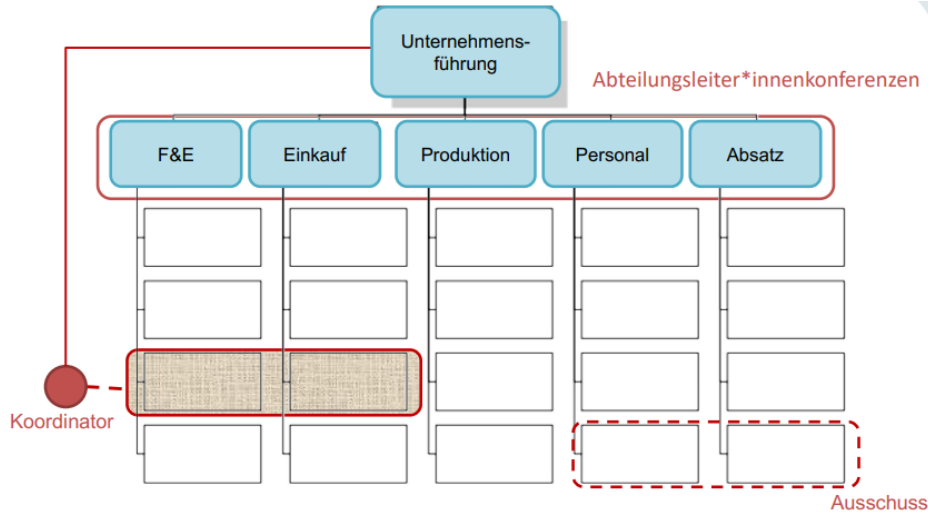
## Organisatorische Selbstbestimmung

- Direkte Abstimmung der Aktivitäten zwischen den betreffenden Aufgabenträger\*innen
- Definition: Institutionalisierte Form des Informationsaustausches für unvorhergesehenes Ereignis



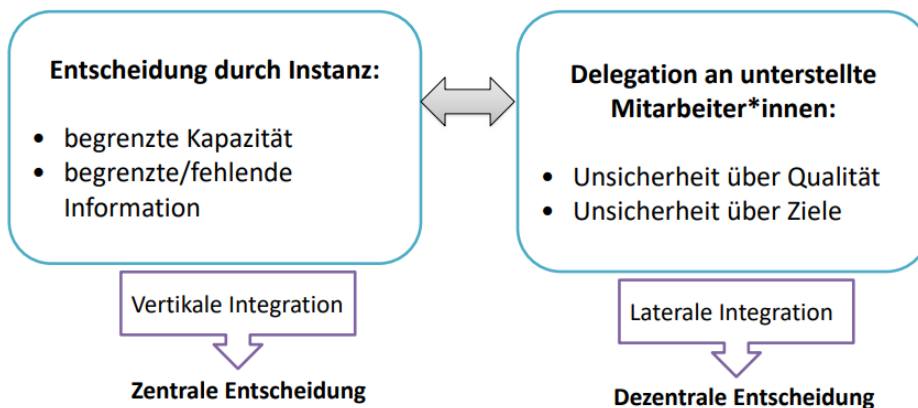
Institutionalisierte Formen:

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



## 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?



Delegation ist umso ausgeprägter (Dezentralisierung),

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

## Prozessorientierte Organisation

### Prozessanalyse

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.

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

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.

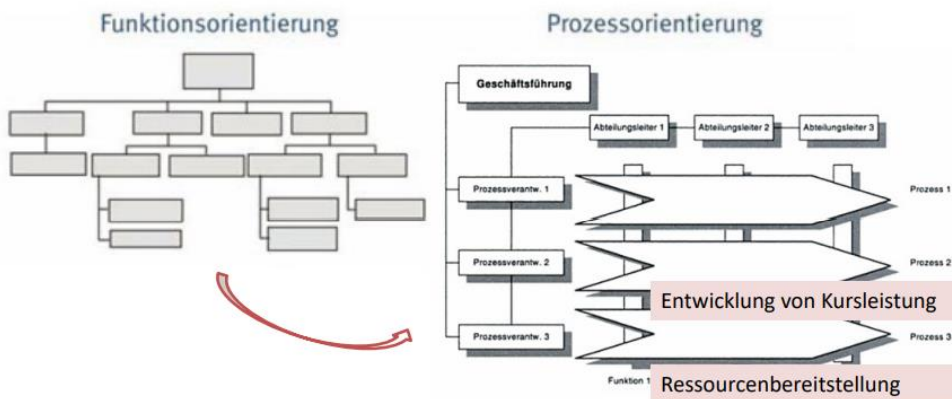
Ein Swimlane-Diagramm ist eine Art von Flussdiagramm, das aufzeigt, wer in einem Prozess wofür zuständig ist. Es zeigt Verbindungen, Kommunikationswege und Übergaben zwischen Stellen, Arbeitsgruppen oder Abteilungen auf und kann Verschwendung, Redundanzen und Ineffizienzen in einem Prozess offenlegen.

### Arten von Prozesse

1. Managementprozesse: Steuerungsaufgaben
2. Kernprozesse: Dienen der Wertschöpfung bei der Erstellung von Produkten
3. Unterstützungsprozesse: Stellen Leistungen und Ressourcen für Kernprozesse bereit

### Fokus und 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



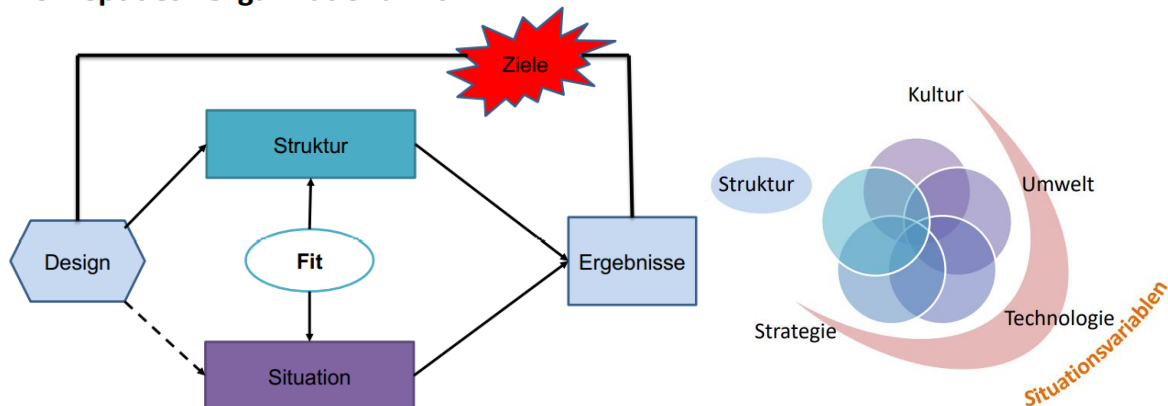
### Prinzipien der prozessorientierten Organisation

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

## Bestimmungsfaktoren der Organisationsgestaltung

### Kontingenztheorie

#### Konzept des "Organizational Fit"



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

## Strukturvariablen

### 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)

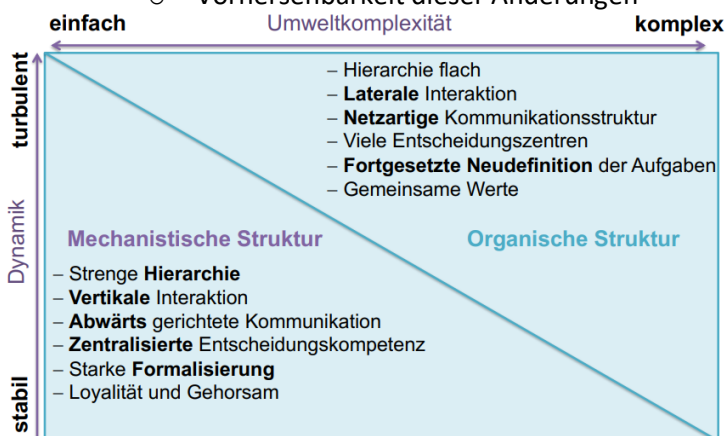
## Umwelt und Organisation



## Kongruenzmodell nach Burns & Stalker (1961)

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

- Umweltkomplexität (Einfach – Komplex)
  - Zahl der Faktoren in der Umwelt
  - Verschiedenartigkeit der Faktoren
- Umweltdynamik (Stabil – Turbulent)
  - Häufigkeit von Änderungen relevanter Umweltfaktoren
  - Ausmaß, Intensität dieser Änderungen
  - Vorhersehbarkeit dieser Änderungen

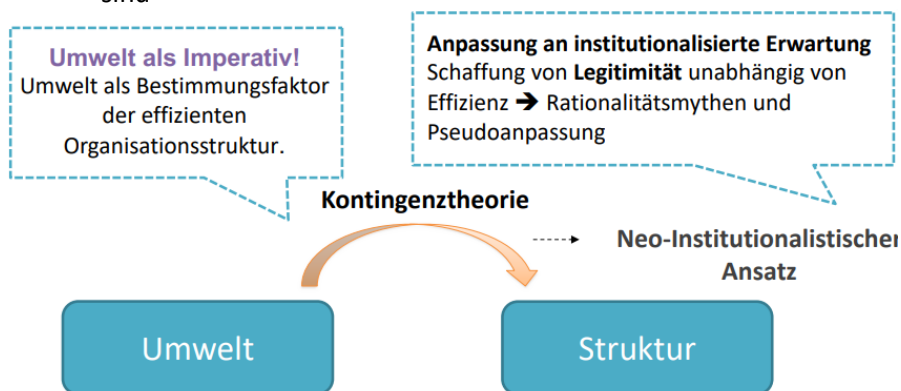


## Mechanische Strukturen

- **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



## Umweltinteraktionsansätze

### Ressourcenabhängigkeitsansatz

- Wechselseitige Beeinflussung zwischen Umwelt und Organisationen
- Potenzielle 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.

### 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*

## Technologie und Organisation

### Technologie-Modelle

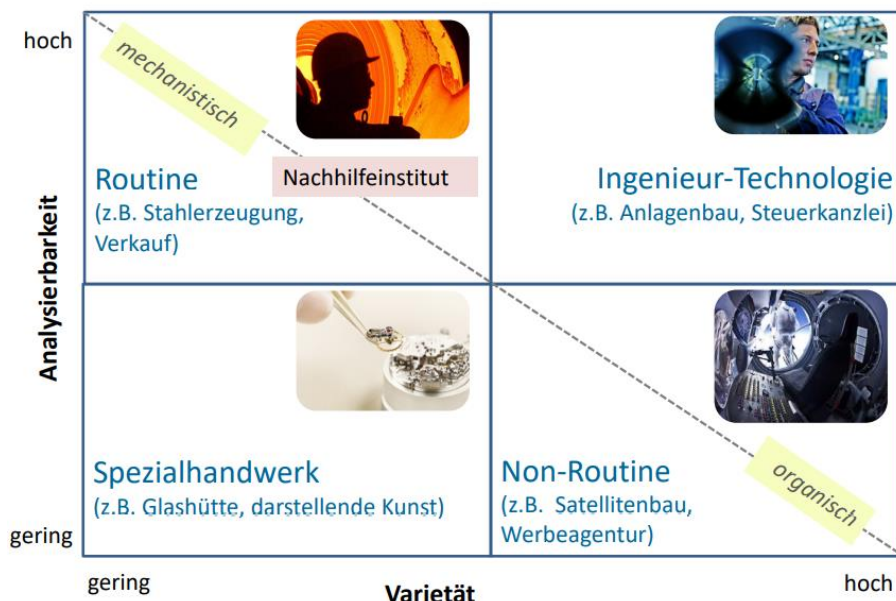
- Nach Joan Woodward (1965)

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

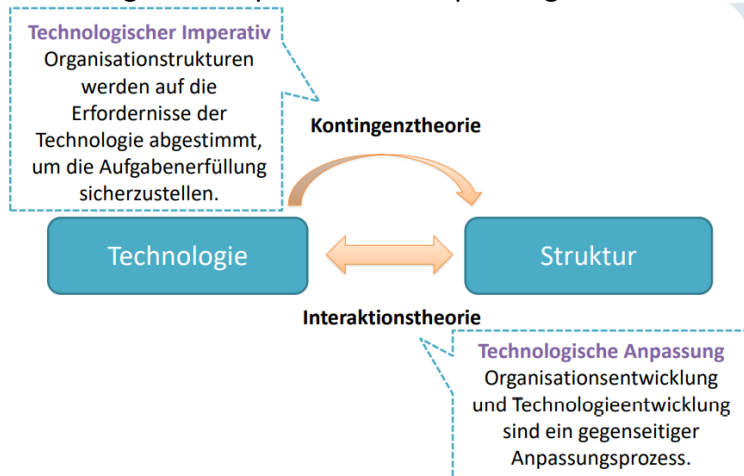
### Stufen der Fertigungstechnologie (Woodward)

(Gruppe I) Einzel- und 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>	niedrig ↑ Technische Komplexität ↓ hoch
(Gruppe II) Großserien- und Massenfertigung	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fertigung von Großserien</li> <li>▪ Fertigung von Großserien auf Fließbändern</li> <li>▪ Massenfertigung</li> </ul>	
(Gruppen III) Kontinuierliche Prozessfertigung	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Unterbrochene Fertigung von Chemikalien</li> <li>▪ Kontinuierliche Fertigung von flüssigen, gasförmigen und kristallinen Substanzen</li> </ul>	

### Technologie als Wissen (Perrow)



### Technologischer Imperativ oder Anpassung



# Strategie und Organisation

## Einteilung der Strategien

Langfristige Verhaltensweise zur Verwirklichung der Unternehmensvision und -ziele.

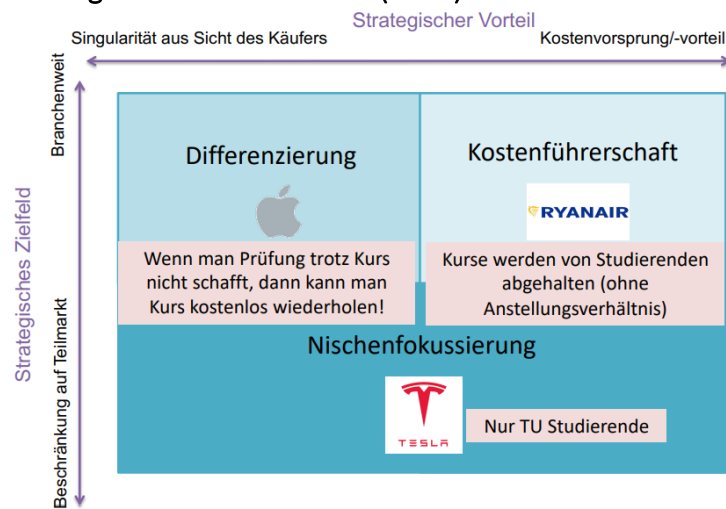
**Unternehmensstrategie:** In welchen Geschäften ist das Unternehmen tätig?

- Diversifikation
  - Verbundene Diversifikation
  - Unverbundene Diversifikation

**Wettbewerbsstrategie:** Wie führt einzelner Geschäftsbereich den Wettbewerb auf seinem Markt?

- Kostenführerschaft
- Differenzierung
- Nischenfokussierung

## Strategiemodell nach Porter (1984)



### Strategie der Kostenführerschaft

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

→ funktionale Strukturen vorteilhaft (eher mechanisch)

### 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

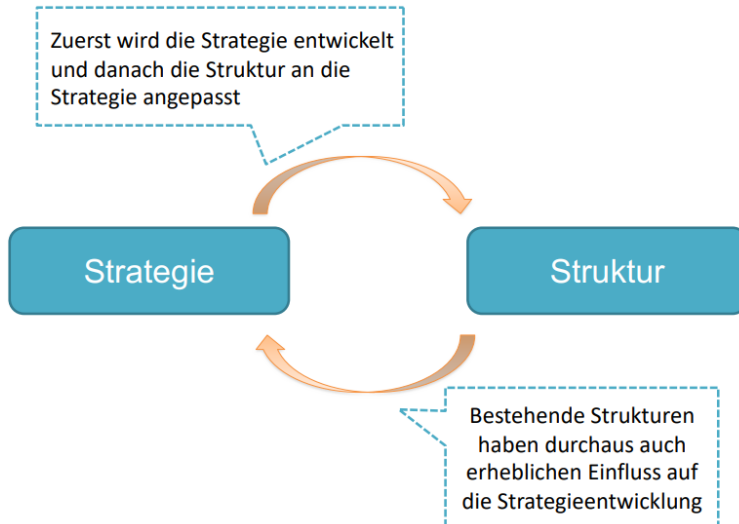
- Segmentierung des Markts nach Kunden\*innen, geographische Aspekte, etc.
- Relevante Aspekte der Kostenführerschaft oder Differenzierung

## Internationalisierungsstrategie

- Globale Strategie
  - Ziel: Effizienz 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

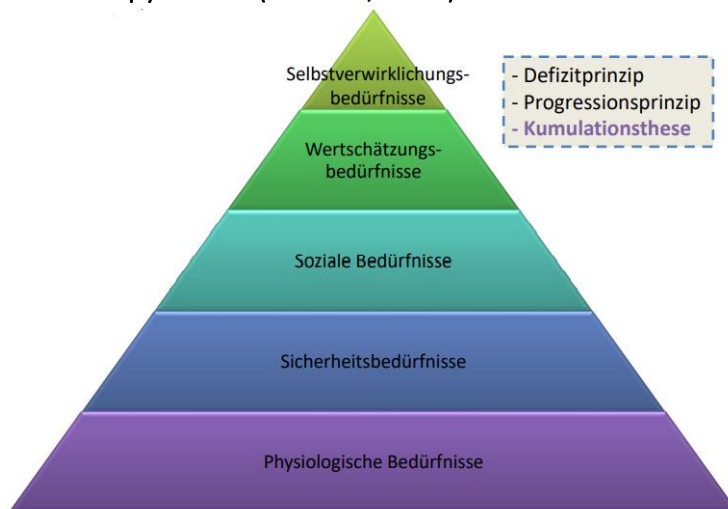
- Transnationale Strategie
  - Ziel: Verbindung aller Eigenschaften
  - Weitgestreut, interdependent und spezialisiert
  - Transnationales Netzwerk

### Struktur folgt Strategie vs. Strategie folgt Struktur



### Motivation und Organisation

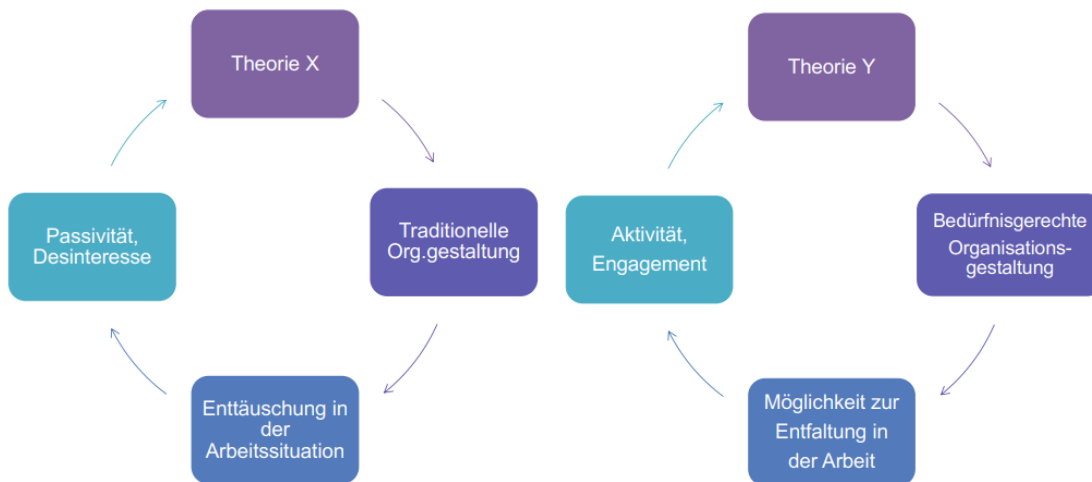
#### Bedürfnispyramide (Maslow, 1943)





## 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.



### Motivationsorientierte Organisationsgestaltung

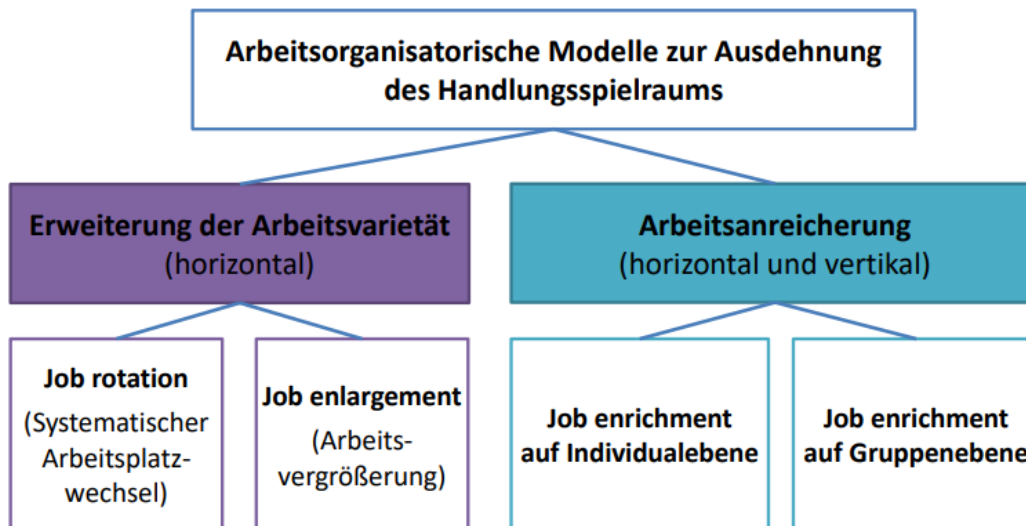
- Mikroebene: Arbeitsorganisation → Handlungsspielraum
- Makroebene: Netzwerkstruktur → Laterales Organisationsmodell

### 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 abgeschlossenen „Arbeitsstückes“ verlangt
3. **Bedeutungsgehalt der Aufgaben:** das Ausmaß, indem die Tätigkeit einen bedeutsamen Nutzen für andere innerhalb oder außerhalb der 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





### 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.

#### Vernetzungsrichtung der Teams

- **Vertikale Vernetzung**  
Gruppe soll hierarchisch der nächsthöheren Arbeitsebene verbunden sein
- **Horizontale Vernetzung**  
Querschnittsgruppe aus Funktionsgruppe gleicher Hierarchieebene
- **Laterale Vernetzung**  
Gruppe aus unterschiedlichen Abteilungen, gleichgültig aus welcher Hierarchieebene

#### High Involvement Management

- 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 organisatorischen Entwicklung, die aktuellen Probleme und die gewünschten Ziele)
- Selektive Personalauswahl

# Informale Organisation

## Informelle Handlungsmuster in Organisationen

### Historisch: Die Hawthorne-Experimente

Der Hawthorne-Effekt zeigt, dass die Bedeutung der Teilnahme bzw. die damit verbundene Anerkennung, die den Mitarbeitenden gezeigt wird, ihre Leistung verbessern.

Die Organisationsstruktur ist als Plan zu verstehen, wie Rollen verteilt sind und Prozesse ablaufen. Entscheidungen und Koordinationen erfolgen häufig außerhalb der formell festgelegten Wege.

Manager:innen können ebenso informell-soziale Strukturen schaffen, die das Verhalten der Mitarbeitenden beeinflussen können.

### Charakteristika

- **Personenbezug der Regelentstehung**  
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.
- **Emotionalität und Spontanität**  
Informelle Regeln entstehen spontan und werden durch soziale Kontakte und Sympathien zwischen den Mitgliedern gebildet.
- **Emergenzprinzip**  
Informelle Regeln und Normen sind weder geplant noch durch Instanzen festgelegt. Sie werden bei der Ausführung der Aufgaben angewendet.
- **Explizierbarkeit**  
Regelsystem ist unsichtbar und schwer zu erfassen.

### Typen informeller Handlungsmuster

#### Brauchbare Illegalität

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:

- Bestrafen, Ignorieren, Toleranz und Augen zudrücken

#### Kollegialität

Die Kollegialität ist die Erfolgskritische Verhaltenserwartung unter Personen auf gleicher Hierarchieebene, ohne die Interaktionspartner:innen zu kennen.

z.B. Gegenseitige Unterstützung, Weitergabe der Informationen, Freundlichkeit im Umgang

#### Prekäre Interaktion



#### Informale Organisationen...

- ✓ schaffen eine Art Schattenordnung.
- ✓ garantieren Flexibilität.

## Politische Prozesse (Mikropolitik)

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

- geschieht oft über horizontale Machtbeziehungen

- umfasst gezielte Mobilisierung und den kalkulierten Einsatz von (informeller) Macht
- will Legitimität für bestimmte Ideen, Werte und Lösungen schaffen

### Struktur der politischen Prozesse

- Wer sind die Teilnehmer:innen?
- Was sind die Ziele der Teilnehmer:innen?
- Wer gewinnt?
- Was bestimmt den Spielablauf?
- Welche Bedeutung kommt dem Kontext zu?

### Teilnehmer:innen an mikropolitischen Aktivitäten

Sind die Personen, die an einem bestimmten Entscheidungsprozess teilnehmen werden

Sie lassen sich in drei Gruppen einteilen:

1. Stelleinhaber:innen mit Entscheidungskompetenzen oder Vertreter:innen von Interessen, z.B. Betriebsrat
2. Personen, die nach inoffiziellen Regelungen zu der Entscheidung gehören 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, sowohl interne, als auch externe Personen

### Motive für mikropolitische Aktivitäten

Sind durch unterschiedliche Meinungen und Haltungen und den damit verbundenen Konflikten geprägt.

Zwei Einflussfaktoren für Motive:

1. Organisationsbedingt, also die Position die die Person in der Organisation innehat. Eine Position legt die Erwartungen, Verpflichtungen und Verantwortlichkeiten für die, die die Position bekleiden, fest.
2. Persönlich: z.B. Karrierestreben, Rivalitäten, Freundschaften oder Machtstreben

### 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:

- Macht durch Belohnung: die Fähigkeit des Machtinhabers, zu belohnen
- Macht durch Zwang: die Fähigkeit des Machtinhabers, zu bestrafen
- Macht durch Legimitation: auf Normen oder Vereinbarung 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

### Mikropolitische Strategien

Sind flexible und kontextbezogenen Handlungsmuster, die der Entstehung, Aufrechterhaltung oder auch Beendigung von Machtbeziehungen dienen.

Machtstrategien:

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

### Kontext

Für Erklärungen von Spielverläufen ist Kontext wichtig

- 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‘).

### Betrug in Organisationen: Prinzipal-Agenten Ansatz

Im Prinzipal-Agenten-Ansatz geht es um die Auftragsbeziehung zwischen dem Prinzipal und dem Agenten. Der Prinzipal beauftragt einen Agenten und delegiert Entscheidungs- und Führungskompetenzen an ihn.

Der Prinzipal und der Agent haben unterschiedliche Interessen, denn Akteur:innen verfolgen grundsätzlich ihr Eigeninteresse. 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 Informationen kann in Form von versteckten Mängeln, versteckten Handlungen und Informationen oder versteckten Zielen auftreten, die zu unterschiedlichen Problemen führen.

Info. Asymmetrie Kriterien	Hidden Characteristics	Hidden Action/ 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>

### Kritik am Prinzipal-Agenten-Ansatz

- 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 den Hintergrund
- Organisation als Täuschungs- und Betrugswelt aufgrund von negativem Menschenbild

### Critical Management Studies - Perspektivenwechsel

Ziel: Machtverhältnisse innerhalb von Organisationen unter Berücksichtigung gesellschaftlicher Zusammenhänge zu hinterfragen statt Managementhandeln unhinterfragt zu legitimieren.

Theoretische Bezugspunkte:

### Organisationskultur

#### Definition

Kultur ist ein Ausdruck davon, wie Menschen eine Gruppe wahrnehmen, denken, handeln oder fühlen. Die Organisationskultur ist ein System von gemeinsamen Werten, Normen und Überzeugungen, die die Beziehungen der Organisationsmitglieder untereinander, sowie die Interaktionen mit Externen definiert.

#### Organisationskulturen

- 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: Organisationskultur 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.

### Wie entsteht eine Organisationskultur?

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.

Gründer:innen formen Kulturen auf drei Arten:

1. **Selektion:** Einstellung von Mitarbeiter:innen, die ähnliche Werte und Interessen wie Gründer:innen vertreten (Personalauswahl)
2. **Sozialisation** von (neuen) Mitarbeiter:innen (gezielte Einführungsprogramme)
3. **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

### Aufbau der Organisationskultur (Eisbergmodell)



- Basisannahmen: sind schwer erschließbar und bestehen aus grundlegenden Orientierungs- und Vorstellungsmuster (Weltanschauung), die die Wahrnehmung und das Handeln leiten, ohne dass darüber nachgedacht wird.

### 1. Ebene: Symbole und Artefakte

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

Diese können sprachlich (z.B. Spitznamen, Slogans), materiell (z.B. Logo, Uniform) oder interaktiv (z.B. Rituale, Belohnung) sein.

## 2. Ebene: Normen und Standards

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.

## 3. Ebene: Basisannahmen

Basisannahmen sind schwer erschließbar und bestehen aus grundlegenden Orientierungs- und Vorstellungsmuster (Weltanschauung), die die Wahrnehmung und das Handeln leiten, ohne dass darüber nachgedacht wird.

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? 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?

## Erfassung von Organisationskulturen



- **Alles-oder-Nichts-Kultur (Hohes Risiko und schnelles Feedback):** zentrale Werte sind Geschwindigkeit, Innovation sowie kurzfristige Erfolge. Typisch für die Unterhaltungsindustrie: Musikbusiness, Werbeagenturen, Filmproduktionen
- **Saure Wochen/Schöne Feste-Kultur (Geringes Risiko und schnelles Feedback):** Außenorientierung steht im Vordergrund, freundliches und ansprechendes Auftreten ist wichtig, aber auch unkomplizierte Teamarbeit. Es gibt viele Feste und Auszeichnungen und Umsatz machen ist zentral. Typisch für Software oder Computerhersteller, die Verkaufsabteilung in Unternehmen oder Restaurants.
- **Analytische Projekt-Kultur (Hohes Risiko und langsames Feedback):** Wichtig ist Erfahrung, Reife und gesetzte Persönlichkeit. Außerdem die Entwicklung und Produktion von hochwertigen Produkten. Typische Beispiele sind Unternehmen mit extremen Risikoprofilen (z.B. Flugzeugbau, Ölindustrie), wo die Kosten eines Fehlschlages die Existenz der Organisation gefährden.



- **Prozess-Kultur (Geringes Risiko und langsames Feedback):** Wichtig sind Kontinuität und perfekte Arbeit. Außerdem wird sich auf den Prozess und nicht auf das Gesamtziel fokussiert. Typisch sind Behörden, Versicherungsunternehmen, der Verwaltungsbereich oder die Buchhaltung in Unternehmen.

### Wirkung von (starken) Organisationskulturen



Faktoren, die die Stärke einer Organisationskultur (OK) 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

### Einbettung der Organisationskultur

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

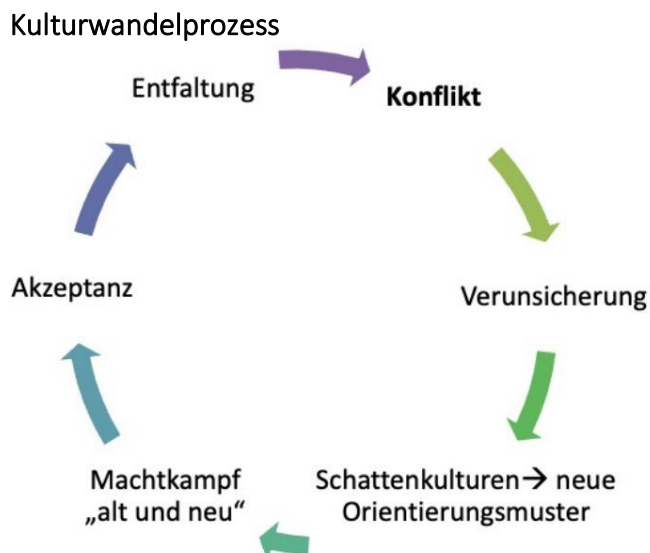
Faktoren die zur Subkultur beitragen:

- Hierarchischer Rang (Meisterkultur)
- Profession (Ärztkultur)
- Abteilung (Marketingkultur)
- Geschlecht oder Alter

### Grundtypen von Subkulturen

Die Stellung von Subkulturen zur Hauptkultur kann anhand von 3 Typen unterschieden werden:

1. **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“.
2. **Neutrale Subkulturen:** stehen parallel oder ergänzend zur Hauptkultur, das heißt ihre Orientierungsmuster kollidieren nicht mit der Hauptkultur. Häufig in IT- und Rechtsabteilungen zu finden.
3. **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.

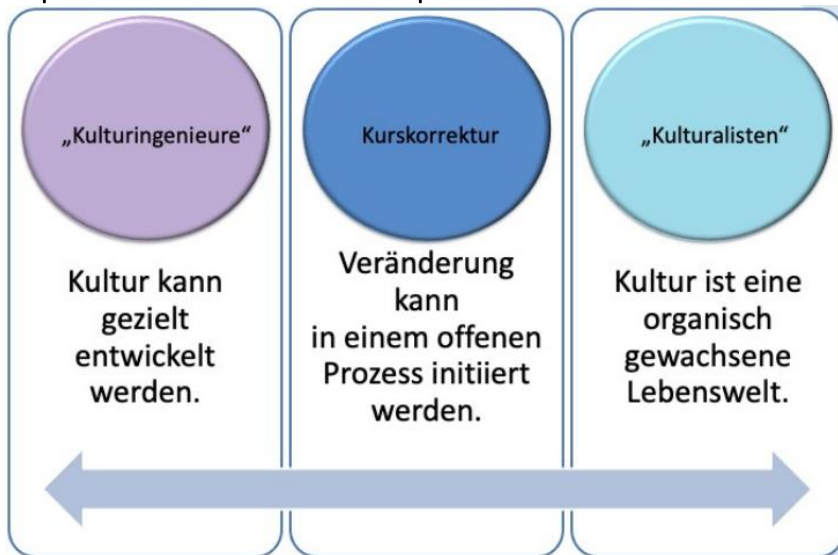


Kultur ist niemals vollständig statisch.

Empirische Studien zeigten, dass dieser Wandel oft nachfolgendem typischem Verlauf von statten geht:

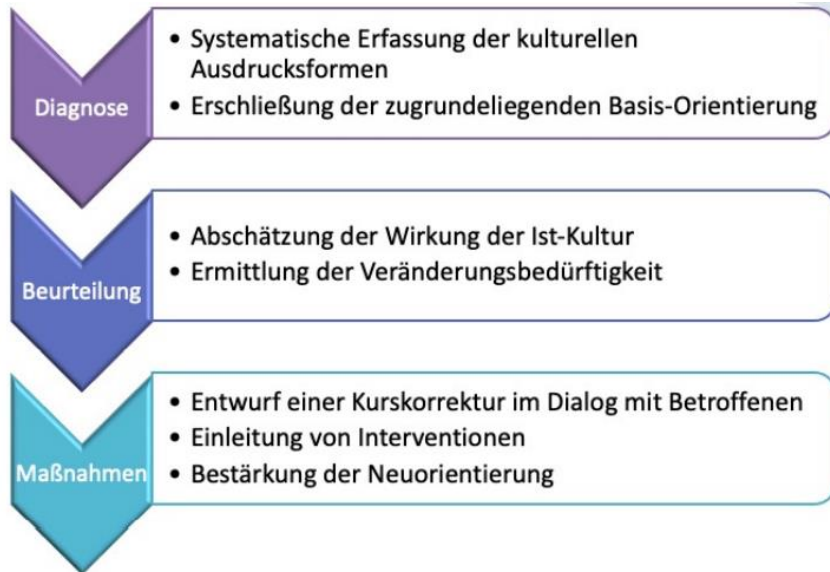
- Ausgangspunkt ist immer eine Konfliktsituation. Herkömmliche Interpretation- und Handlungsmuster führen in eine Krise und bisherige Handlungsmuster sind nicht mehr erfolgreich
- das führt zu Verunsicherung, die Symbole und Riten verlieren an Glaubwürdigkeit und werden kritisiert
- „Schattenkulturen“ (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.

#### Geplanter Kulturwandel – Standpunkte





## Phasen der Kurskorrektur



## Übergreifende Organisationsfragen: Wandel und Innovationsmanagement

### Geplanter Wandel und ungeplanter Wandel

Ungeplanter Wandel entsteht aus dem Alltagsleben heraus und kann manchmal auch im Nachhinein legitimiert werden.

Geplanter Wandel ist 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, denn es gibt immer wieder Widerstände bzw. Routinen, die dazu führen können, dass Veränderungen unterdrückt werden. Geplanter Wandel kann aber Veränderungen anstoßen, dass diese nicht dem Zufall überlassen werden. Er zielt außerdem die Verbesserung der Effektivität auf einer oder mehreren Ebenen ab.

### Formen von geplantem Wandel

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.

**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.

Restrukturierung: Veränderungen von Aufgaben und Weisungsbefugnissen im Wege einer Umgestaltung der Organisationsstruktur und -kultur.

## Ursachen

- **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.

## „Symptome“ für Widerstand



## Formen der Barrieren

### Individuellen Wandelbarrieren

- **These der Verhaltenspersistenz:** Menschen neigen dazu, Gewohnheiten beizubehalten. Kräfte werden freigesetzt, um den gewohnten Zustand und die Routine zu erhalten und Sicherheit nicht zu verlieren.
- **Threat-rigidity-Effekt:** Organisatorische Wandelprojekte werden als bedrohlich bzw. als Stress erlebt, da eigener Status, Kompetenzen und Beziehungen in Frage gestellt werden. Mitarbeiter:innen klammern an alten Praktiken fest und dadurch wird das Verhalten der Organisation weniger variabel und flexibel.
- **Escalating commitment:** Wenn Entscheidungsträger:innen an getroffener Entscheidung festhalten, obwohl sich diese Entscheidung bisher als ineffektiv erwiesen hat. Neue Alternativen werden abgelehnt und Gründe dafür sind Selbstrechtfertigung, Streben nach Konsistenz oder retrospektive Rationalität.
- **Kognitive Verzerrung:** Systematische Neigungen beim Wahrnehmen, Erinnern, Denken und Urteilen
  - Verfügbarkeitsheuristik: Entscheidungsträger:innen werten Informationen stärker, die für sie leichter verfügbar sind
  - Bestätigungsfehler: Neigung, Informationen so auszuwählen, zu ermitteln und zu interpretieren, dass diese die eigenen Erwartungen bestätigen.
  - „Cluster Illusion“: Es werden zufällige Muster, die in nicht ausreichend großen Datenmengen zwangsläufig vorkommen, Bedeutung zugeschrieben.
  - Stereotypen

- 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.

### Organisationale Wandelbarrieren

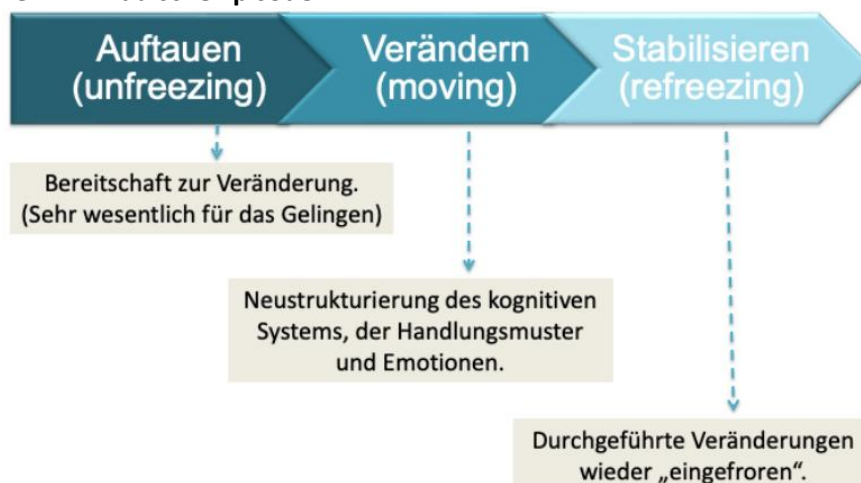
- Gruppendenken: Hier treten fehlerhafte Entscheidungen ein, weil die Mitglieder der Gruppe Informationen von außen nicht wahrnehmen, verzerren oder negativ bewerten, da sie nicht zur Gruppe gehören. Gruppenverhalten ist schwer zu ändern, da der Wandel kollektive Orientierungsmuster in Frage stellt.
- „Not invented here“-Syndrom: Ist in der Regel rein emotionaler Natur und bedeutet so viel wie Systemstolz. Vor allem andere Argumente werden vorgeschoben.
- Strukturelle Trägheit: Tendenz den Status Quo zu erhalten. → Theorie der Pfadabhängigkeit
- Theorie der Pfadabhängigkeit: Pfadabhängigkeit entsteht aus Erfolg
  - Anfang: Relative Offenheit bis zum Übergang von Phase I zur Phase II. Dieser wird durch eine kritische Gabelung („critical juncture“) gekennzeichnet.
  - Selbstverstärkung: Pfadformierung bei positiver Rückkoppelung, trotzdem noch alternative Entwicklungen möglich
  - Pfadabhängigkeit: Dem Handlungssystem stehen in dieser Phase keine Alternativen mehr offen. Es sind nur stark eingegrenzte Handlungsmöglichkeiten möglich.

### Prinzipien erfolgreicher Änderungsprozesse

#### Lewin: Goldene Regeln

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.

#### Lewin: Triadische Episoden



### Organisationsentwicklung

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

Merkmale:

- Geplanter Wandel und wie dieser von statten gehen sollte
- Ganzheitlicher Ansatz
- Veränderung der Struktur und Kultur

- Anwendung sozialwissenschaftlicher Theorien
- Intervention durch Spezialist:innen

### Survey-Feedback-Ansatz

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

1. **Entwicklung Erhebungsinstrument:** Anpassung des Fragebogens an Betrieb & Erläuterung des Idealmodells
2. **Datenerhebung:** alle Mitglieder der betreffenden Organisationsebene sollen befragt werden
3. **Schulung:** Vorbereitung der Führungskräfte auf Feedback-Phase durch Einweisung in die Technik der nicht-direktive Moderation der Gruppendiskussionen.
4. **Feedback:** Ergebnis wird ausgewertet, analysiert und gefeedbackt, beginnt an der Spitze und geht kaskadenförmig bis zur untersten Hierarchieebene
5. **Aktionsplanung:** Im Anschluss an Interpretation der Ergebnisse & Diagnose der Probleme soll ein Aktionsplan in Diskussionsgruppen beschlossen werden, wo die vordringlichsten Änderungsmaßnahmen liegen
6. **Fortgesetztes Feedback:** neuerliche und weitere Datenerhebungs- & rückkoppelungsrunden, bis ein befriedigender Zustand erreicht ist

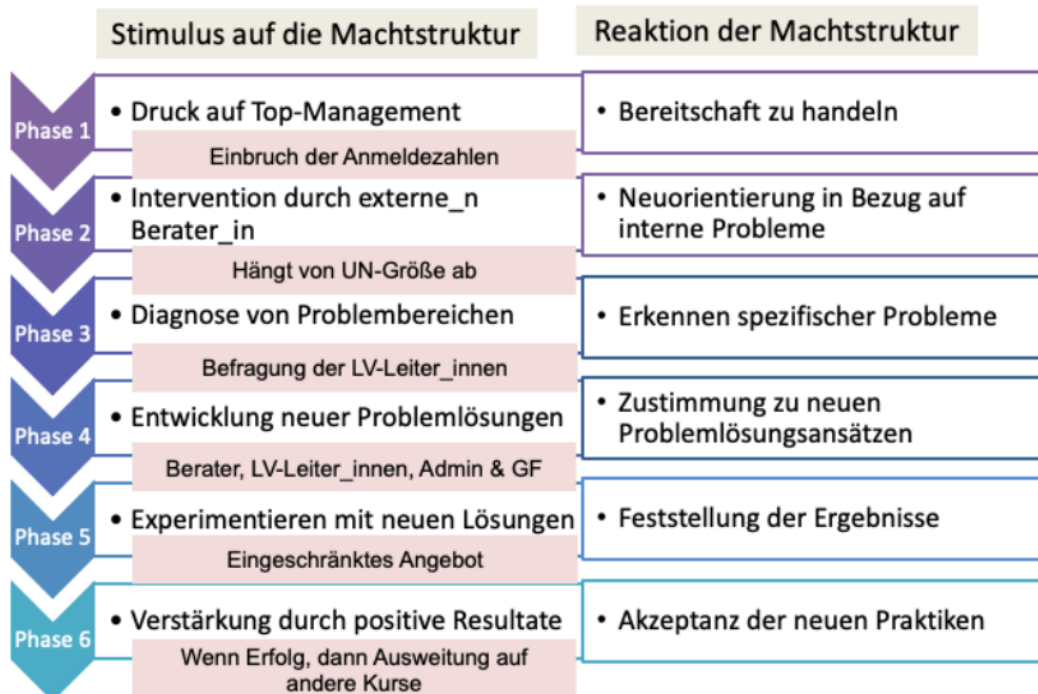
### Prozessberatung

Die Prozessberatung will bewusst keine Gestaltungsvorgaben machen.

Rolle der Berater:in:

- Unterstützung, Probleme wahrzunehmen und Handlungen zu entwickeln
- Neue Perspektiven aufzuzeigen, Kommunikationsblockaden zu öffnen, Konflikte aufzudecken

### Phasenverlauf erfolgreicher Wandelprozesse



### Organisationales Lernen

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

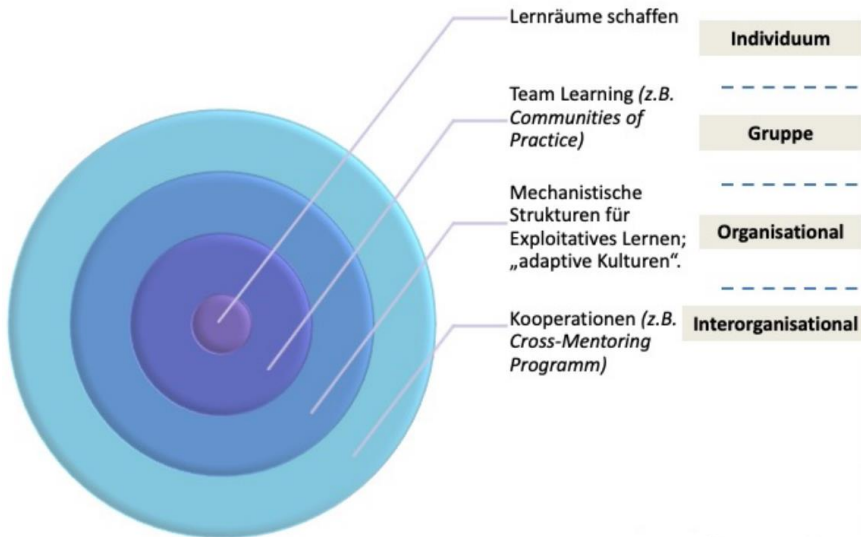
#### Arten des organisationalen Lernens

1. **Exploration:** Organisationsmitglieder suchen nach neuen Formen organisationaler Aktivitäten und Prozeduren und experimentieren mit diesen, um die Effektivität zu erhöhen.

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

Eine lernende Organisation ist eine Organisation, die ihre Struktur, Kultur und Strategie zweckgerichtet aufbaut, um das Potenzial für organisationales Lernen zu maximieren.

### 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.

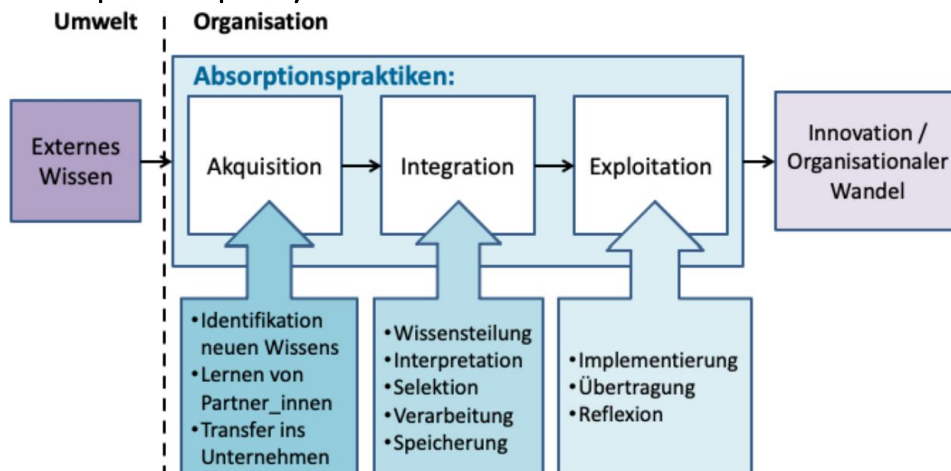
Auf der **Gruppen-Ebene** können Manager:innen Kommunikation innerhalb von Gruppen forcieren, beispielsweise durch den Einsatz verschiedener Gruppenformen, sodass die Individuen ihre Fähigkeiten und Fertigkeiten miteinander teilen oder kombinieren können, um Probleme zu lösen und die Kernkompetenzen der Organisation weiter auszubauen.

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 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.

### Absorptive Capacity



# Übergreifende Organisationsfragen

## Interorganisationale Beziehungen

### Make, Buy or Ally

Drei grundlegende Möglichkeiten der Leistungserstellung:

1. Make: Das Unternehmen beginnt das Produkt oder die Dienstleistung selbst herzustellen.
2. Buy: Gewisse Aktivitäten und Prozesse werden nicht selbst erledigt, sondern von außen dazugekauft (z.B. Outsourcing, Fremdbezug)
3. Ally: Zum Zweck der Leistungserstellung wird mit anderen Unternehmen in einer Wertschöpfungspartnerschaft kooperiert

### Anlässe und Ziele

- **Notwendigkeit:** Gesetzliche Regelungen und Regulierungen machen Kooperationen notwendig
- **Machtzuwachs:** Um Macht und Einfluss auf andere Organisationen zu gewinnen, ihr Handeln im eigenen Sinne zu prägen → Verbesserung der Marktposition
- **Reziprozität:** Anlass für die Kooperation ist der vorteilhafte Ressourcentausch und die gegenseitige Unterstützung zur Zielerreichung
- **Effizienz:** Kooperation soll interne Effizienzvorteile bringen, z.B. gemeinsames Nutzen von Produktionsanlagen um Stückkosten zu senken
- **Stabilität:** Beherrschung der Unsicherheit
- **Legitimität:** Kooperation gegen drohenden Legitimationsverlust oder Wunsch nach Erweiterung der Legitimationsbasis → Legitimation wird als knappe Ressource angesehen, die gemeinsam leichter erworben werden kann

### Kooperationstypen

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

Die Art der Beziehung hängt von der Anzahl der operierenden Organisationen ab

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 informal organisiert. z.B. Kollusion (informelle Preisführerschaft): beziehen sich darauf, dass Informationen geteilt werden und diese für einen illegalen Zweck im Wettbewerb eingesetzt werden. → Preisabsprachen
- **Agglomerat:** wenn viele gleichartige Organisationen mit wenigen direkten Beziehungen zueinander um knappe Ressourcen konkurrieren. Zur Bildung kollektiver Strategien kommen nur formale 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)

### Unternehmensnetzwerk

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

Sie haben gemeinsame Ziele, Wissen, Aufgaben, Entscheidung, Erfolg und Verantwortlichkeit Unterscheidung nach dem Ort (z.B. global, national, regional) und nach der Kooperationsrichtung (Vertikal oder lateral)

### Virtuelles Unternehmen

Ein 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
- Die Partnerunternehmen in einem virtuellen Unternehmen stimmen ihre Funktionen und Aufträge ab, aber verzichten auf die Zusammenlegung zu einem Gemeinschaftsunternehmen.
- Dynamische Konfiguration → hohe Flexibilität
- Sie sind oft geographisch sehr weit voneinander entfernt. IT ermöglicht eine rasche und effiziente Verknüpfung der Kompetenzen

## Ethisches Handeln in Organisationen

### Unternehmensethik

Unternehmensethik ist die Geltendmachung moralischer Normen im unternehmerischen Handeln, die über rein rechtliche Verpflichtungen hinausgeht.

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.

### Corporate Social Responsibility (CSR)

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

### 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 besteht aus den drei Säulen Ökonomie, Ökologie, 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.

### Handlungsmodus

Für zwischenmenschliche Interaktion Unterscheidung von zwei Handlungstypen:

### 1. Instrumentell-strategisches Handeln

Eigenes Interesse unabhängig vom Einverständnis der Mithandelnden verfolgen  
→ nutzenorientierte Einzelberechnung

### 2. Verständigungsorientiertes Handeln

Auf kommunikativem Wege Einigkeit über Sachverhalte erreichen  
→ Gutwilligkeit und Vertrauen

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.

### Wirtschaftsordnung als vorgeordneter Raum

Marktwirtschaft (Preissystem), als eine Institution, koordiniert alle wirtschaftlichen Handlungen im Rahmen einiger Grundregeln des menschlichen Zusammenlebens.

Instrumentell-strategisches Handeln ist der Motor des Funktionssystems Markt.

- Allokationsproblem: Das Streben nach dem maximal möglichen Individual-Nutzen → Verständigungsorientiertes Handeln ist nicht vorgesehen
- Kontrollproblem: Vorteilsuche des Individuums → Maximierung der gesellschaftlichen Wohlfahrt

### Neoklassischer Ansatz

Markt als Lösung für Allokations- und Kontrollproblem der Wirtschaft.

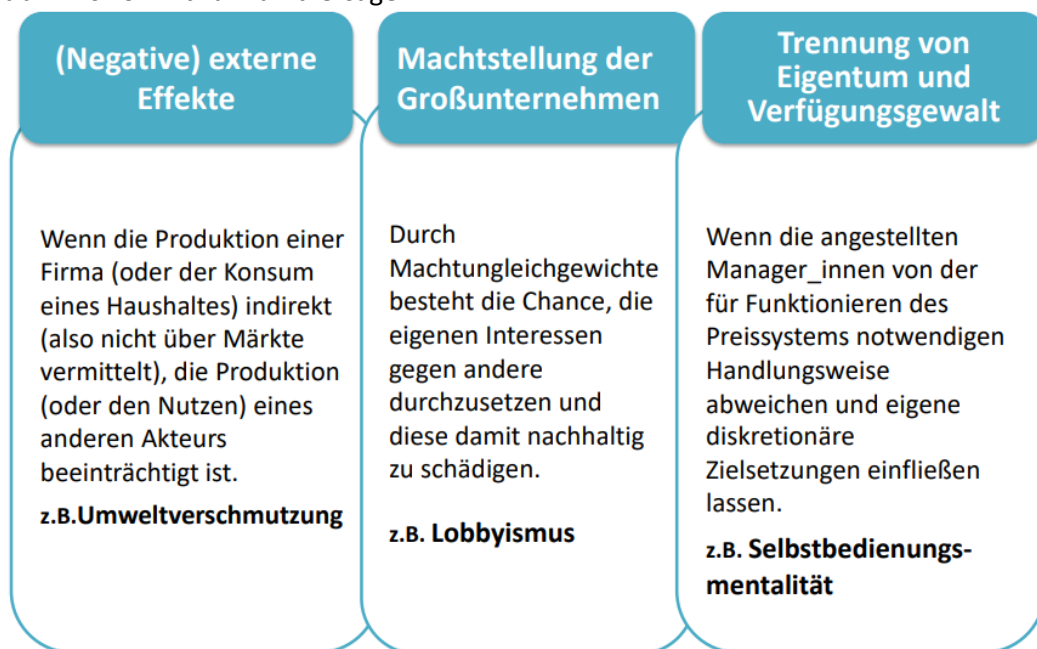
Basis ist instrumentell-strategisches Handeln und verständnisorientiertes Handeln wird.

Aus ethischer Sicht problematisch:

- 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 gesellschaftliche-kulturelle Zusammenhänge

### Logik sozialer Verantwortung in Wettbewerbswirtschaft

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



### Spezifische Formen verständigungsorientierter Prozesse

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 das ethische Verwerfliche zu vermeiden hilft. z.B. Emissionshandel für Kraftwerke
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. 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.