

Digitales Brandenburg

hosted by **Universitätsbibliothek Potsdam**

Organisation, Führung und Personalmanagement

Wagner, Dieter

Freiburg i. Br., 1991

III. Flexible Organisationsstrukturen

urn:nbn:de:kobv:517-vlib-4665

III. Flexible Organisationsstrukturen

Wie im letzten Kapitel im Rahmen der Unternehmensentwicklung bereits angesprochen, sind Organisationsstrukturen stets im Zusammenhang mit ihrer Umwelt zu sehen. Vom jeweiligen Kontext, aber auch von anderen Kriterien hängt es nun ab, welche Struktur bzw. welche Strukturformen in einem Unternehmen vorliegen. Auf diese **Bestimmungsgründe**, die im Idealfall zu einer **situationsabgestimmten Strukturform**¹ führen sollten, wird in diesem Kapitel zunächst eingegangen werden.

Ein aufbauorganisatorischer Überblick schließt sich an, in dem unterschiedliche **Organisationsformen** und **-modelle** kurz dargestellt werden. Diese Strukturmöglichkeiten beziehen sich einerseits auf unterschiedliche Aggregationsebenen (z. B. Stelle-Abteilung-Gesamtstruktur), sind andererseits u. U. von unterschiedlicher Dauer (unbefristet oder befristet) und gehören entweder zur „normalen“, regelmäßigen, ständigen Organisation („Primärorganisation“) oder sind in einem zusätzlichen, gesonderten, evtl. überlappenden oder koordinierenden Zusammenhang zu sehen („Sekundärorganisation“).

Aus dem Überblick wird deutlich, daß insbesondere die Organisationsstrukturen mit einer ausgeprägten Rang-**Hierarchie** zur Schwerfälligkeit und Bürokratisierung neigen. Auf hierarchische Aspekte wird jedoch letztlich keine arbeitsteilig organisierte Institution verzichten können. Entscheidend dürfte sein, das entsprechende Optimum zu finden, das in vielen Fällen eine Flexibilisierung, d. h. Enthierarchisierung, Dezentralisierung und Vereinfachung von Strukturen erforderlich macht. Die entsprechenden **flexiblen Gestaltungsalternativen** aus aufbauorganisatorischer Sicht stehen im Mittelpunkt von Kapitel III.

1. Welche Bestimmungsfaktoren der Organisationsstruktur gibt es?

Ebenso wie jedes Unternehmen wird auch seine jeweilige Organisationsstruktur von verschiedenen Determinanten beeinflusst:² Unterschiede zwischen formalen Organisationsstrukturen lassen sich grundsätzlich auf Unterschiede zwischen ihrer jeweiligen Situation zurückführen.³ Hierzu zählen z. B. die Größe, die Umweltdynamik, Art und Intensität eingesetzter Technologien, aber auch die Zielsetzung des Unternehmens und insbesondere Verhaltensmerkmale und weitere Aspekte, welche das Personal betreffen. Hinzu kommt noch die eigentlich banale Überlegung, die gleichwohl oft übersehen worden ist,⁴ daß der Zusammenhang zwischen Situation und Organisationsstruktur dynamisch zu begreifen ist. Wie bereits dargestellt, beeinflusst z. B. die Unternehmensentwick-

lung die Organisationsstruktur, die Organisationsstruktur u. a. auch das Verhalten und das Verhalten wiederum die Unternehmensentwicklung.

Gleichwohl ist die Feststellung zutreffend, daß es keine generell richtigen, sondern immer nur situationsangemessene Handlungsweisen gibt.⁵ Entsprechendes gilt auch für die Merkmale einer Organisationsstruktur.

Hoffmann und Kreder unterscheiden in diesem Zusammenhang zwischen Strukturformen, die

- umweltabgestimmt,
- leistungsprogrammabgestimmt und
- größenabgestimmt sind.⁶

Sofern diese Abstimmung gewährleistet ist, ist grundsätzlich ein positiver Einfluß auf die Anpassungsfähigkeit des Unternehmens und in diesem Rahmen auch auf den ökonomischen Erfolg zu erwarten. Kubicek weist dabei zu Recht auf die Tatsache hin, daß hier von komplexen, multikausalen Zusammenhängen auszugehen ist⁷ (vgl. Abb. 37), wobei viele Zusammenhänge noch nicht hinreichend empirisch erforscht sind und nach Ansicht von Hopf vor allem folgende Probleme auftreten:⁸

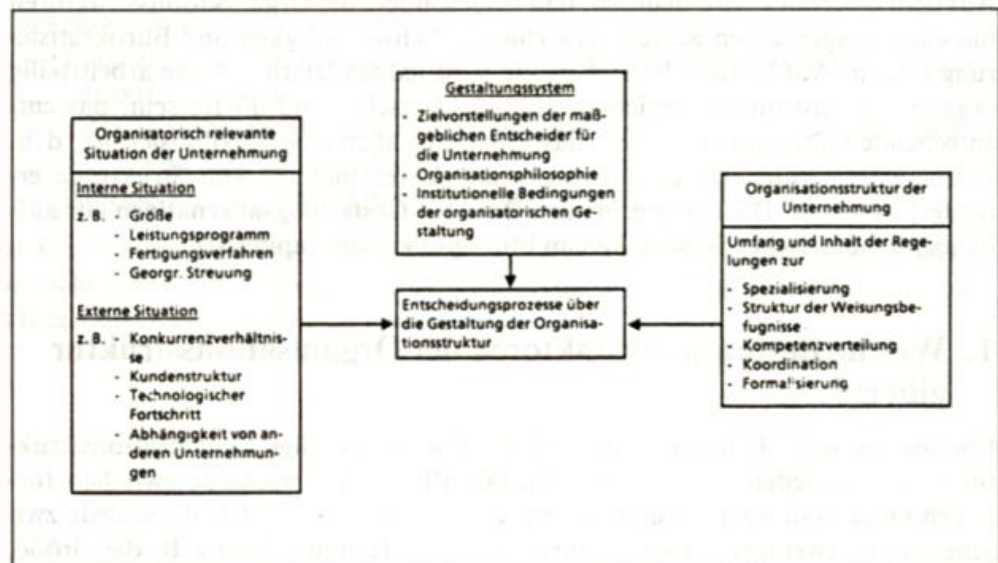


Abb. 37: Das handlungsorientierte Grundmodell des situativen Ansatzes

- „1. Die theoretische Sterilität der entsprechenden Untersuchungen: In unterschiedlichen Kombinationen und Varianten stehen im Prinzip immer wieder dieselben Hypothesen zur Diskussion (z. B. über das Verhältnis von Organisationsaufgaben und einzelnen Strukturmerkmalen, Organisationsgröße und Organisationsstruktur oder über den Zusammenhang zwischen einzelnen Strukturdimensionen) ...
2. Der hohe Anteil an nicht kontrollierter Hermeneutik; um nur ein Beispiel zu nennen: Auch die mit standardisierten Verfahren arbeitende Organisationsforschung muß sich mit Dokumenten unterschiedlicher Art auseinandersetzen — mit Geschäftsanweisungen, Zeichnungsbefugnisplänen, Geschäftsverteilungsplänen u. ä. Sie braucht diese Informationsgrundlage für die Bestimmung des Grades der Formalisierung, Spezialisierung und Arbeitsteilung und vergleichbarer Aspekte der Organisationsstruktur. Die bei der Interpretation der entsprechenden Dokumente erforderlichen hermeneutischen Anstrengungen (Auseinandersetzung mit den in der Organisation gebräuchlichen und/oder verbindlichen Interpretationen von Regelsystemen) werden dabei vielfach ersetzt durch Interpretationshilfen, die einzelne Mitglieder der Betriebs- oder Organisationsleitung den Untersuchenden liefern — in Interviews, in denen sie nach einem vorgegebenen Frageschema als Experten für den Organisationsaufbau befragt werden (vgl. hierzu vor allem die Arbeiten der Aston-Gruppe).
3. Durch die Probleme, die sich bei der Interpretation der statistisch gesicherten Zusammenhänge zwischen einzelnen Organisationsvariablen ergeben. Der Verzicht auf die Analyse vermittelnder Variablen — Einstellungen, Denkgewohnheiten, spezifischer Wahrnehmungsmuster — führt dazu, daß eine Reihe von Zusammenhängen rätselhaft bleibt.“

Insgesamt ist festzuhalten, daß zwar diverse Bestimmungsfaktoren die Ausprägung einer Organisationsstruktur beeinflussen (vgl. Abb. 38),⁹ daß angenommene Zusammenhänge, wie z. B. beim Aston-Konzept (vgl. Abb. 39), nur sehr global als Modell für die Erklärung von Organisationsstrukturen gelten können. Kubicek spricht deshalb von begrenzten Gestaltungsspielräumen,¹⁰ die sicherlich um so größer sind, je geringer die Restriktionen für diejenigen sind, welche einen Einfluß auf die organisatorische Gestaltung haben können. Dabei kann es sich um rechtlich definierte Handlungsspielräume, faktische Macht, aber auch um ökonomische, personale oder technologische Sachzwänge ebenso handeln wie um die normative Kraft des Faktischen, die z. B. auf bereits früher getroffenen Entscheidungen beruht.

Einflußgröße	Rangwert- summe	Anzahl der Nennungen	Durchschnittl. Rangwert
(1) Management-Philosophie	96	26	3,7
(2) Diversifikation	90	27	3,3
(3) Größe	78	22	3,5
(4) Konkurrenzverhältnisse	48	16	3,0
(5) Kundenstruktur	44	13	3,4
(6) Herkunft und Tradition	38	11	3,5
(7) Technologischer Fortschritt	37	15	2,5
(8) Fertigungstechnologie	31	12	2,6
(9) Rechtsform und Eigentums- verhältnisse	20	5	4,0
(10) Standort	19	5	3,8
(11) Professionalisierung	15	6	2,5
(12) Orientierung an Personen	12	6	2,0
(13) Konzernabhängigkeit	11	4	2,8
(14) Entwicklungsphase der Unter- nehmung	10	3	3,3
(15) Struktur der Geschäftsleitung	8	3	2,7
(16) Image der Unternehmung	4	2	2,0
(17) Informationstechnologie	4	2	2,0
(18) Institutionelle Bedingungen der org. Gestaltung	4	1	4,0
(19) Fertigungstiefe	3	1	3,0
(20) Personalpolitik	3	2	1,5
(21) Gewichtung von Funktionen	1	1	1,0
(22) Organisationstheoretisches Wissen	0	0	0

Abb. 38: Mögliche Bestimmungsfaktoren der Organisationsstruktur nach Kubicek (Befragung von Organisationspezialisten (n = 49))

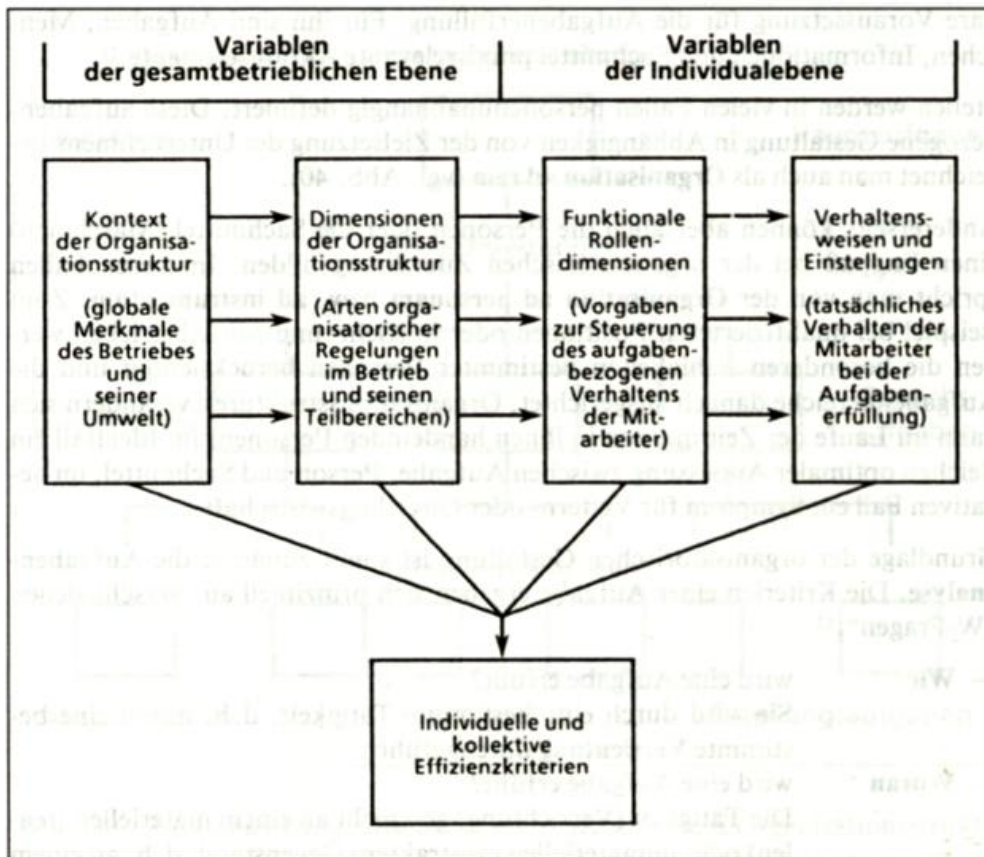


Abb. 39: Aston-Konzept

Organisatorische Gestaltungsprobleme sind somit nicht voll programmierbar und lassen insofern auch oft mehrere Alternativen zur Problemlösung zu. Um welche Strukturalternativen es sich dabei handelt, soll nun im folgenden Abschnitt kurz dargestellt werden.

2. Aufbauorganisatorische Grundlagen

2.1 Stelle und Abteilung

Eine Stelle ist die kleinste organisatorische Einheit. Dabei werden Teilaufgaben mit Personen verknüpft, wobei u. U. auch bestimmte Sachmittel zur Verfügung stehen. Bleicher versteht unter der integrativen Verknüpfung der Organisations-elemente Aufgabe, Person und Sachmittel auf der kleinsten Aggregationsstufe ein **Basissystem**. Krüger nennt darüber hinaus die Informationen als unabding-

bare Voraussetzung für die Aufgabenerfüllung. Für ihn sind Aufgaben, Menschen, Informationen und Sachmittel praxisrelevante **Aktionselemente**.¹¹

Stellen werden in vielen Fällen personenunabhängig definiert. Diese aufgabenbezogene Gestaltung in Abhängigkeit von der Zielsetzung des Unternehmens bezeichnet man auch als **Organisation ad rem** (vgl. Abb. 40).

Andererseits können aber auch die Personen oder die Sachmittel (Maschinen) einen Engpaß bei der organisatorischen Zuordnung bilden. In diesen Fällen spricht man von der **Organisation ad personam** bzw. **ad instrumentum**. Zum Beispiel bei qualifizierteren Positionen oder in Klein- und Mittelbetrieben werden die besonderen Fähigkeiten bestimmter Personen berücksichtigt und die Aufgabenbereiche danach ausgerichtet. Organisationsstrukturen verändern sich dann im Laufe der Zeit mit den in ihnen handelnden Personen: im Idealfall ein Zeichen optimaler Anpassung zwischen Aufgabe, Person und Sachmittel, im negativen Fall ein Symptom für Vettern- oder Günstlingswirtschaft.

Grundlage der organisatorischen Gestaltung ist somit zunächst die **Aufgabenanalyse**. Die Kriterien einer Aufgabe ergeben sich prinzipiell aus verschiedenen „W-Fragen“:¹²

- **Wie** wird eine Aufgabe erfüllt?
Sie wird durch eine bestimmte Tätigkeit, d. h. durch eine bestimmte **Verrichtung** durchgeführt.
- **Woran** wird eine Aufgabe erfüllt?
Die Tätigkeit (Verrichtung) geschieht an einem materiellen (realen) oder immateriellen (abstrakten) Gegenstand, d. h. an einem **Objekt**.
- **Von wem** wird eine Aufgabe erfüllt?
Die Verrichtung an einem Objekt wird durch eine **Person**, durch einen Aufgabenträger ausgeführt.
- **Womit** wird die Aufgabe erfüllt?
Als Hilfsmittel dienen materielle und immaterielle Hilfsmittel in Form von **Sachmitteln** oder **Informationen**.
- **Wo** wird eine Aufgabe erfüllt?
Die Aufgabenerfüllung erfolgt in einem bestimmten **Ort** oder **Raum**.
- **Wann** wird eine Aufgabe erfüllt?
Hier ist maßgeblich der **Zeitpunkt**, **Zeitraum** oder **Zeitablauf** der Aufgabenerfüllung.

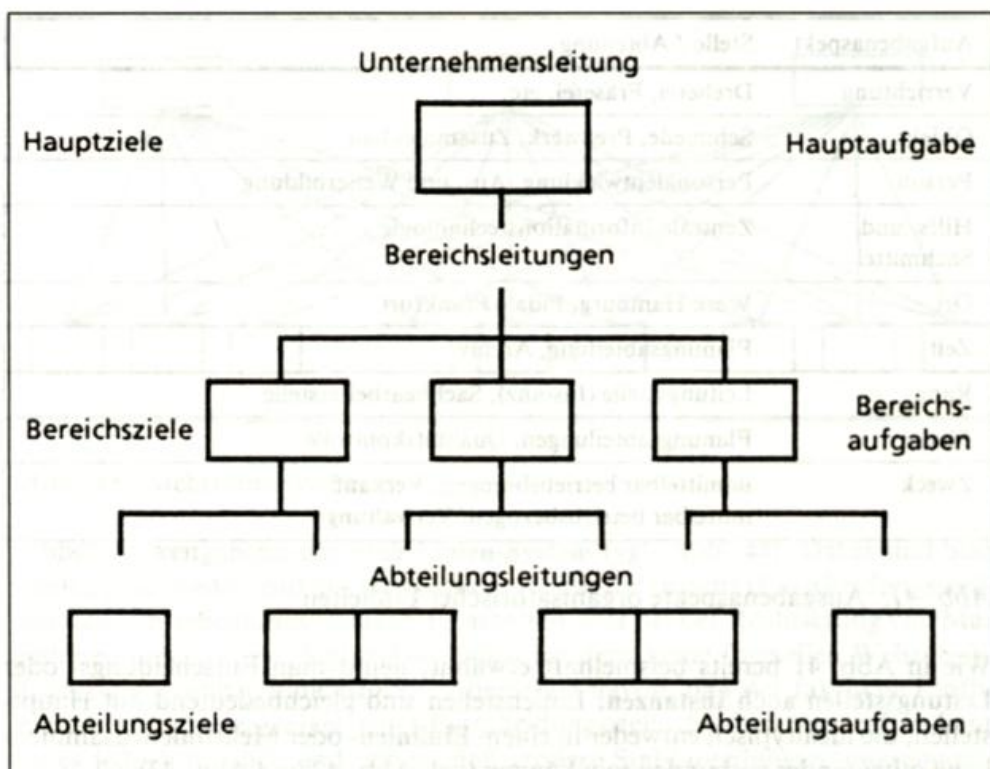


Abb. 40: Zusammenhang zwischen Ziel-, Aufgaben- und Organisationsstruktur

Verrichtung, Objekt, Person, Hilfs- und Sachmittel, Raum und Zeit bilden somit die Kriterien, mit denen jede **Aufgabe** exakt beschrieben werden kann. Im Zusammenhang mit weiteren Kriterien wie dem **Rang** einer Aufgabe (Leitungs- oder Ausführungsstelle), ihrer **Phase** (z. B. Planung, Realisation, Kontrolle) oder ihrem direkten (unmittelbaren) bzw. indirekten (mittelbaren) Verhältnis zur Zielsetzung des Unternehmens (Zweck) handelt es sich zugleich um Kriterien der organisatorischen Zuordnung von Stellen. In diesem **Verteilungszusammenhang** der aufbauorganisatorischen Gestaltung können z. B. folgende Stellen voneinander unterschieden werden (vgl. Abb. 41):¹³

Aufgabenaspekt	Stelle / Abteilung
Verrichtung	Dreherei, Fräserei, etc.
Objekt	Schmiede, Preßwerk, Zusammenbau
Person	Personalentwicklung, Aus- und Weiterbildung
Hilfs- und Sachmittel	Zentrale Informationstechnologie
Ort	Werk Hamburg, Filiale Frankfurt
Zeit	Planungsabteilung, Archiv
Rang	Leitungsstelle (Instanz), Sachbearbeiterstelle
Phase	Planungsabteilungen, Qualitätskontrolle
Zweck	unmittelbar betriebsbezogen: Verkauf mittelbar betriebsbezogen: Verwaltung

Abb. 41: Ausgabenaspekte organisatorischer Einheiten

Wie in Abb. 41 bereits beispielhaft erwähnt, nennt man Entscheidungs- oder Leitungsstellen auch **Instanzen**. Linienstellen sind gleichbedeutend mit Hauptstellen, die idealtypisch entweder in einem **Einlinien-** oder **Mehrlinien-**zusammenhang miteinander verbunden sein können (vgl. Abb. 42 und Abb. 43).

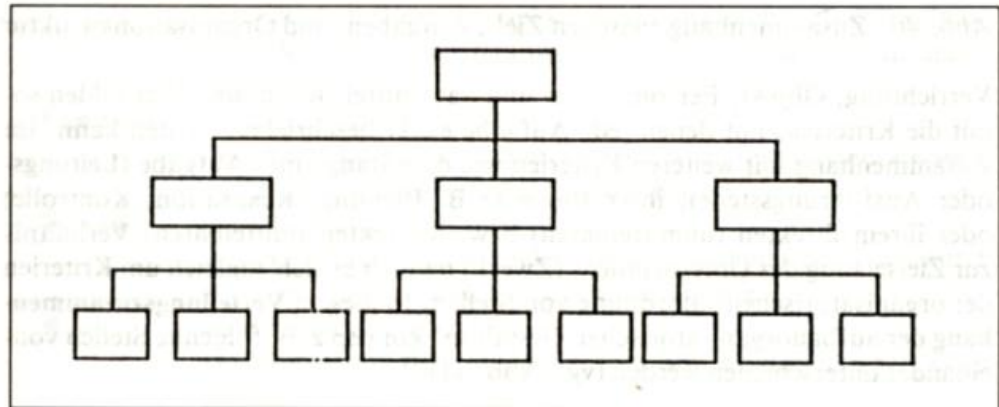


Abb. 42: Einliniensystem

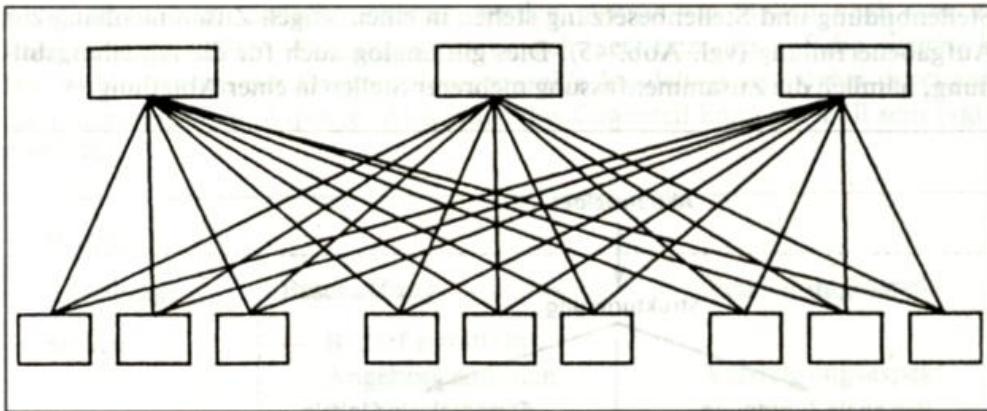


Abb. 43: Mehrliniensystem

Üblich ist weitgehend das **Stab-Linien-System** (vgl. Abb. 44). Dabei sind Stabstellen gleichbedeutend mit **Hilfsstellen**, welche die Instanz (Entscheidungsstelle) beraten, Entscheidungsvorlagen ausarbeiten oder bei der Realisierung von Maßnahmen unterstützen. Stabstellen haben insofern keine formellen Weisungsbefugnisse gegenüber Linienstellen. Abgesehen davon, daß der faktische Einfluß einer Stabstelle denjenigen einer Entscheidungsstelle deutlich übertreffen kann, ist es jedoch möglich und üblich, daß größere Stabsabteilungen untereinander weisungsbefugt sind und von daher wieder ein Linienzusammenhang besteht.

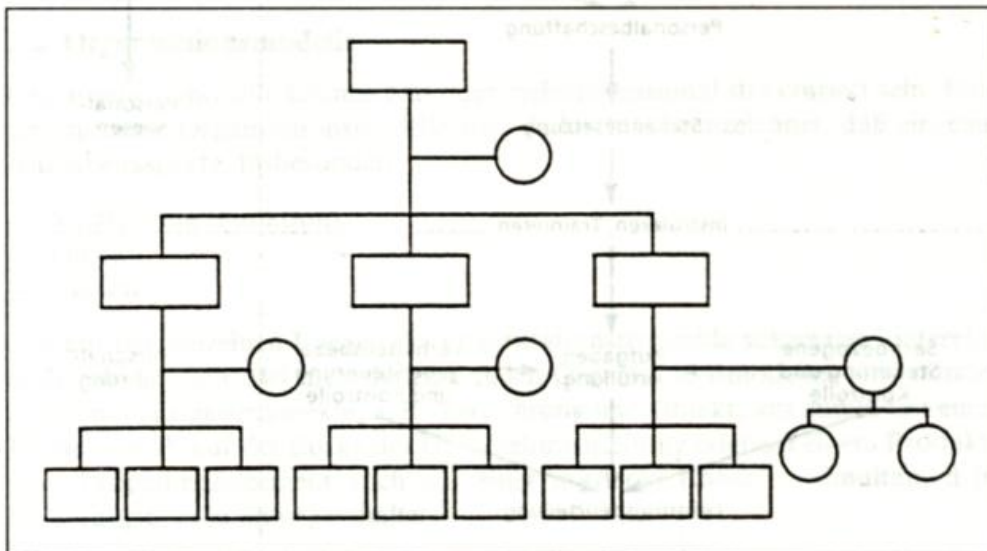


Abb. 44: Das Stab-Linien-System

Stellenbildung und Stellenbesetzung stehen in einem engen Zusammenhang zur Aufgabenerfüllung (vgl. Abb. 45). Dies gilt analog auch für die **Abteilungsbildung**, nämlich die Zusammenfassung mehrerer Stellen in einer Abteilung.¹⁴

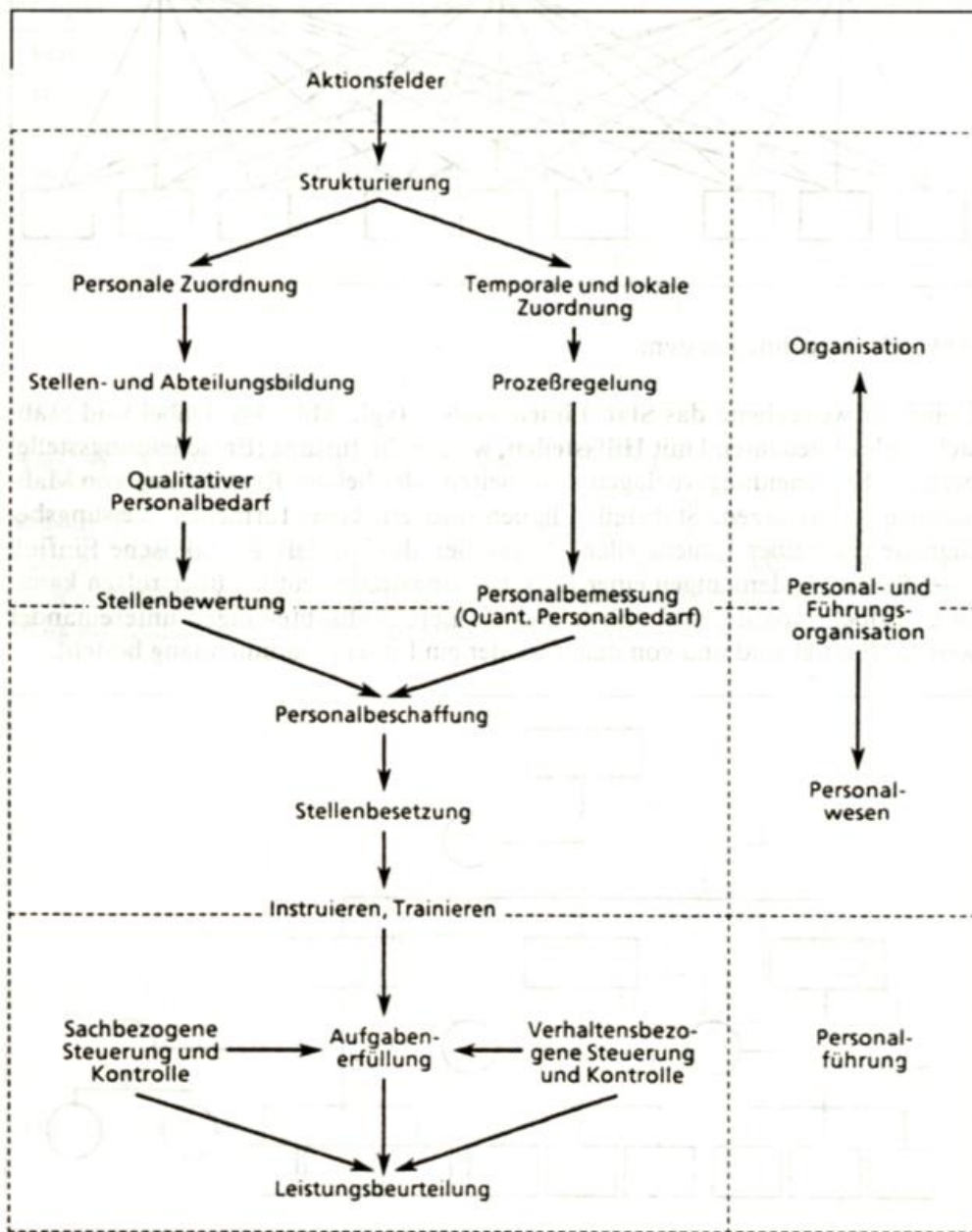


Abb. 45: Stellenbildung, Stellenbesetzung, Aufgabenerfüllung

Abteilungen bzw. Zwischensysteme werden ebenso wie Stellen nach den in Abb. 41 dargestellten Aufgabenaspekten gebildet. Bezogen auf die einzelnen Hierarchie-Ebenen der Organisationspyramide handelt es sich dabei durchaus um unterschiedliche Aspekte. Aber auch das Gegenteil kann der Fall sein (vgl. Abb. 46):

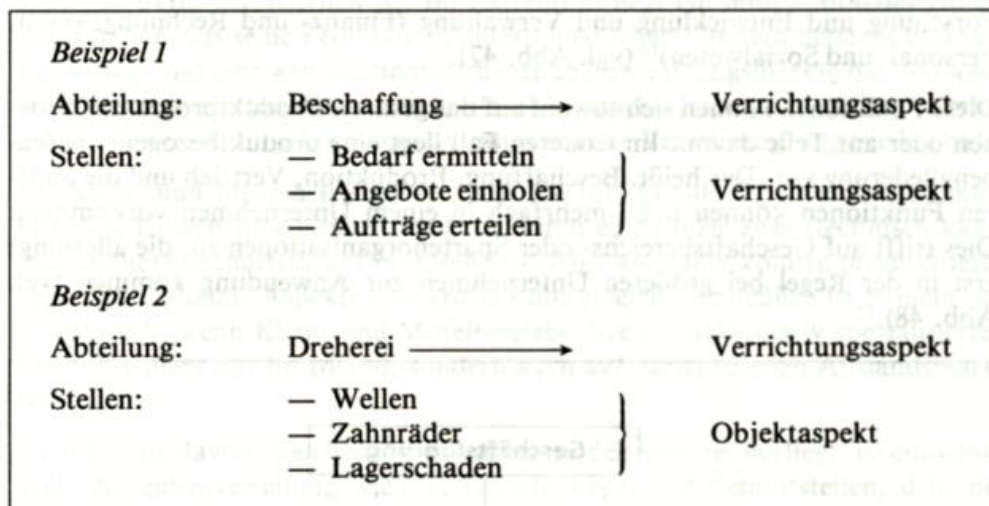


Abb. 46: Aufgabenaspekte bei der Abteilungsbildung

2.2 Organisationsmodelle

Organisationsmodelle können ein- oder mehrdimensional strukturiert sein. Eindimensionale Organisationsmodelle sind dadurch gekennzeichnet, daß einzelne Aufgabenaspekte, insbesondere

- Verrichtung (Funktion),
- Objekt,
- Region

sich auf den einzelnen Ebenen der Organisationspyramide sukzessive hintereinander abwechseln. Bei mehrdimensionalen Organisationsmodellen sind mindestens zwei Aufgabenaspekte, z. B. Verrichtung und Objekt, auf zumindest einer Ebene — z. B. auf der Ebene der Unternehmensleitung oder bei einem Produkt- oder Projektmanagement auch auf einer mittleren Ebene — simultan, d. h. gleichrangig, zusammenschaltet.¹⁵

Beim Verrichtungsmodell (funktionale Organisation) dominieren in der Ebene unterhalb der Geschäftsführung die einzelnen Funktionen bzw. Verrichtungen

eines Unternehmens. Jede dieser Funktionen ist zugleich — wenn auch u. U. in Personalunion — in der Geschäftsleitung vertreten:

Beschaffung — Produktion — Vertrieb

sowie

Forschung und Entwicklung und Verwaltung (Finanz- und Rechnungswesen, Personal- und Sozialwesen)¹⁶ (vgl. Abb. 47).

Diese Funktionen können sich sowohl auf das gesamte Produktprogramm beziehen oder auf Teile davon. Im letzteren Fall liegt eine produktbezogene Aufgabengliederung vor. Das heißt, Beschaffung, Produktion, Vertrieb und die anderen Funktionen können u. U. mehrfach in einem Unternehmen vorkommen. Dies trifft auf Geschäftsbereichs- oder Spartenorganisationen zu, die allerdings erst in der Regel bei größeren Unternehmen zur Anwendung kommen (vgl. Abb. 48).¹⁷

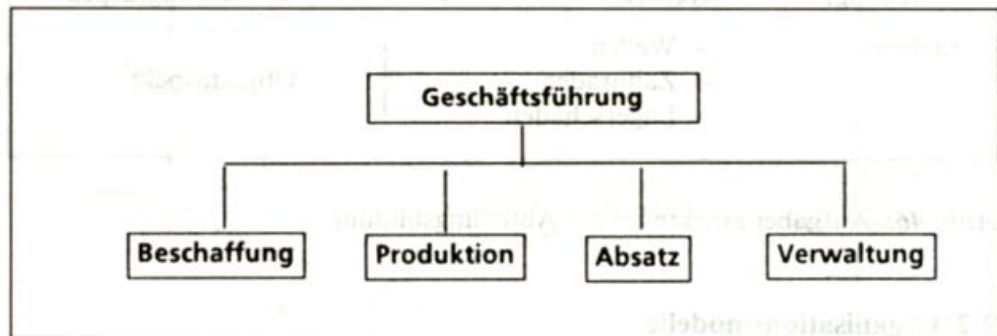


Abb. 47: Aufgabenaspekte bei der Abteilungsbildung

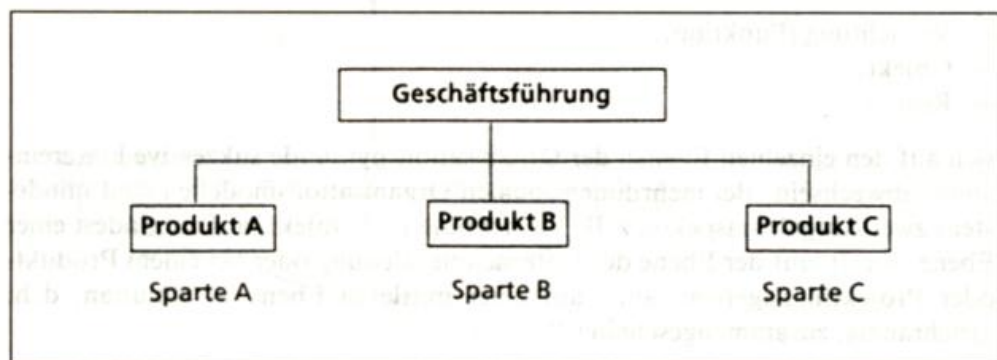


Abb. 48: Geschäftsbereichs- oder Spartenorganisationen

Unter Umständen können auch **regionale** Aspekte die Aufgabenstruktur bestimmen. Dies kann z. B. auf die Absatz- und Vertriebsorganisation zutreffen, wenn Markenartikel landesweit angeboten werden. Aber auch Beschaffungs- und Produktionsaspekte (und auch die anderen Funktionen) können an regional unterschiedlichen Orten zugeordnet sein, so daß eine entsprechende regionale Organisationsstruktur erforderlich ist. Im Extremfall liegt ein **multinationales** Unternehmen vor, das seine Produkte in unterschiedlichen Ländern herstellt und verkauft, regional sehr weit auseinanderliegende Beschaffungsmärkte hat und auch seine Verwaltungsfunktionen an unterschiedlichen Orten (z. B. Filiale/Werke, nationale Verwaltung, kontinentale und weltweite Verwaltung) angesiedelt hat.

Bei **Klein- und Mittelbetrieben** herrscht die funktionale Organisationsstruktur vor. Die Unternehmensspitze wird oft durch einen oder zwei (technisch-kaufmännische) Geschäftsführer repräsentiert. Aber auch hier können produktbezogene und regionale Aspekte eine große Rolle spielen. Schließlich ist es nicht ungewöhnlich, wenn Klein- und Mittelbetriebe ihre oftmals relativ spezialisierten Produkte nicht nur im Inland, sondern auch auf verschiedenen Auslandsmärkten anbieten.

Unabhängig davon, welches Organisationsmodell konkret vorliegt, ist eine sinnvolle Aufgabenverteilung wichtig. Gerade wegen der Schnittstellen, d. h. der Verknüpfungen, an denen besonders eng zusammengearbeitet werden muß, ist es notwendig, die Aufgaben exakt aufzuteilen und festzustellen, wer was zu tun hat.

Diese konsequente Aufgabenteilung sollte sich innerhalb der einzelnen Bereiche fortsetzen. Ganz gleich, ob sich wegen der Größe des Unternehmens, z. B. innerhalb des Verkaufs oder der Verwaltung, noch weitere organisatorische Einheiten wie Abteilungen oder Gruppen als notwendig herausstellen oder ob man mit einzelnen direkt unterstellten Mitarbeitern auskommt — die Aufgabenabgrenzung muß möglichst exakt vorgenommen werden. Denn sonst tritt das ein, was unbedingt vermieden werden sollte: Doppelarbeit, Unsicherheit über Zuständigkeiten und Absicherungstaktiken, weil nicht klar ist, wer eigentlich was zu erledigen hat.

Diese Überlegungen gelten um so mehr, je komplexer eine Organisationsstruktur aufgebaut ist. Dies ist z. B. bei der Matrixorganisation der Fall (vgl. Abb. 49). **Matrixstrukturen** entstehen oft auf der Basis verrichtungsorientierter Grundstrukturen, können aber auch in Spartenorganisationen zur Koordination der verrichtungsorientierten (funktionalen) Aspekte eingesetzt werden. Handelt es sich um befristete Aufgaben, liegt eine **Projekt-Matrix-Organisation** vor.¹⁸

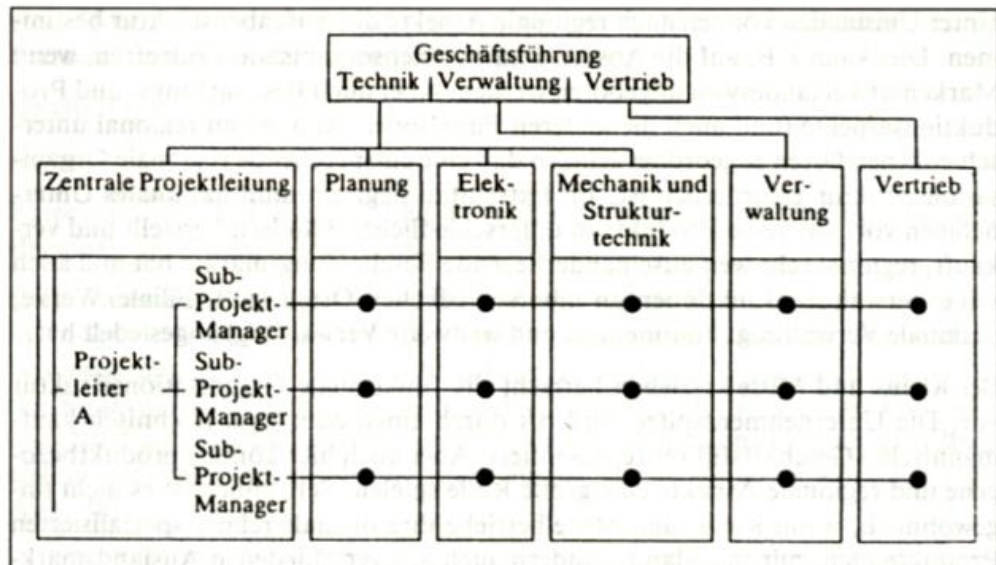


Abb. 49: Matrixorganisation (Projekt-Matrix)

Wann ist welche dieser Organisationsstrukturen sinnvoll, wie sind die einzelnen Alternativen im Hinblick auf verschiedene Effizienzkriterien zu beurteilen?

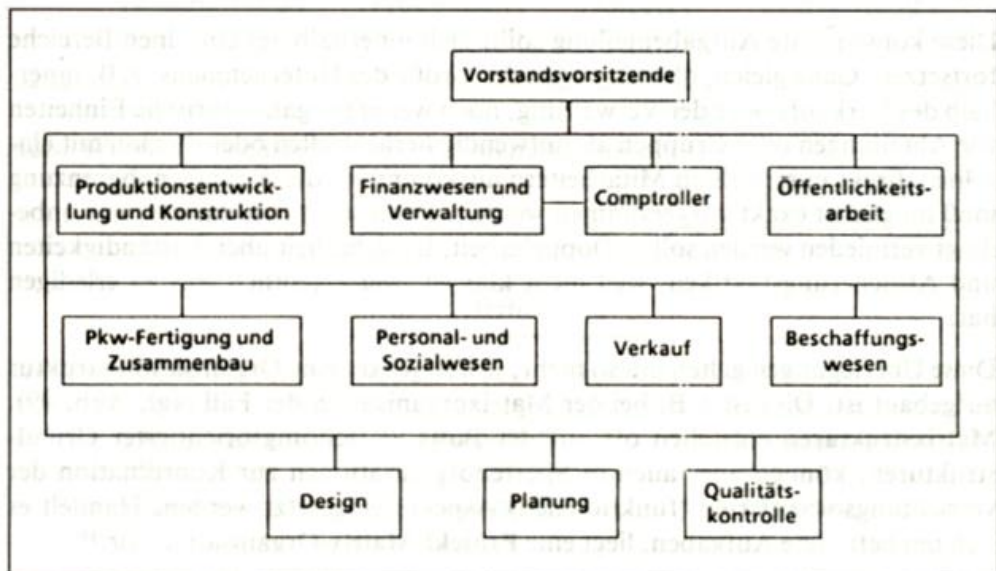


Abb. 50: Organisationsstruktur eines Automobil-Unternehmens¹⁹

Grundsätzlich ist davon auszugehen, daß verrichtungsorientierte (funktionale) Organisationsmodelle bei Unternehmen mit einem relativ homogenen Produktprogramm anzutreffen sind. Selbst bei Unternehmen, die mehr als 100000 Beschäftigte haben und in vielen Ländern tätig sind, kann dies der Fall sein. Dies gilt etwa für Automobilunternehmen (vgl. Abb. 50).

Ist das Produktprogramm relativ heterogen und das Unternehmen hinreichend groß, also kein Klein- und Mittelbetrieb mehr, bietet sich die **Sparten- oder Geschäftsbereichsorganisation**²⁰ an. Sie ist nach Poensgen und Marx vorwiegend anzutreffen bei Unternehmen mit mehr als 700 Mio. DM Umsatz und der durchschnittlichen Größe eines Geschäftsbereiches mit ca. 300 Mio. DM Umsatz.²¹ Typische Beispiele finden sich in der Elektro- und in der Chemischen Industrie, wo sich die Heterogenität des Produktprogramms etwa aus der Spannbreite von Düngemitteln, Arzneimitteln, Farben, Fasern bzw. vom Großkraftwerk bis zum Autoradio ergibt (vgl. Abb. 51).

Diese Beispiele sind allerdings auch ein Beleg dafür, daß regionale und mehrdimensionale Strukturen z. B. in Abhängigkeit von der Umweltdynamik auf den Beschaffungs- und/oder Absatzmärkten durchaus an Bedeutung gewinnen. Hoffmann und Kreder gehen dabei von folgenden Tendenzaussagen aus:²²

- „— Mit wachsender externer Abhängigkeit und Umweltdynamik sind mehrdimensionale, zunehmend komplexere Strukturformen notwendig, um die erforderliche Anpassungsfähigkeit zu gewährleisten. Unter formalem Aspekt sind Strukturen geeignet, die den schwierigen Situationsbedingungen durch dezentrale Entscheidungsverteilung bzw. eine Erhöhung der Koordinations- und Kontrollintensität Rechnung tragen.
- Bei wachsender Programmheterogenität und -dynamik sind Unternehmungen ökonomisch erfolgreich und anpassungsfähig, die von der reinen Verrichtungsgliederung zu zweidimensionalen Strukturen, bei gleichzeitig ausgeprägter Diversifikation und dynamischer Programmentwicklung, zu dreidimensionalen Strukturen übergehen. Formal muß die Strukturanpassung zu mehr Informationsverarbeitungs- und Entscheidungskapazität führen. Und besonders wenn wegen der Vielzahl komplexer produktspezifischer Entscheidungen eine weitgehende Entscheidungsdelegation erfolgt, sind umfangreiche Regelungen zur Koordination und Kontrolle aller Aktivitäten erforderlich.
- Mit wachsender Unternehmungsgröße werden schrittweise die Voraussetzungen zur Anwendung inhaltlich komplexer Strukturformen (Ausschöpfung von Synergiepotentialen, geringe Gefahr suboptimaler Kapazitätsreserven) erreicht. In bezug auf die Verteilung von Entscheidungskompetenzen ist zu berücksichtigen, daß immer mehr und insgesamt komplexere Entscheidungen zu treffen sind und aus der großen bedingt steigenden Aufgabenvielfalt und Entscheidungsdezentralisation höhere Anforderungen an die Koordinationsintensität erwachsen.“

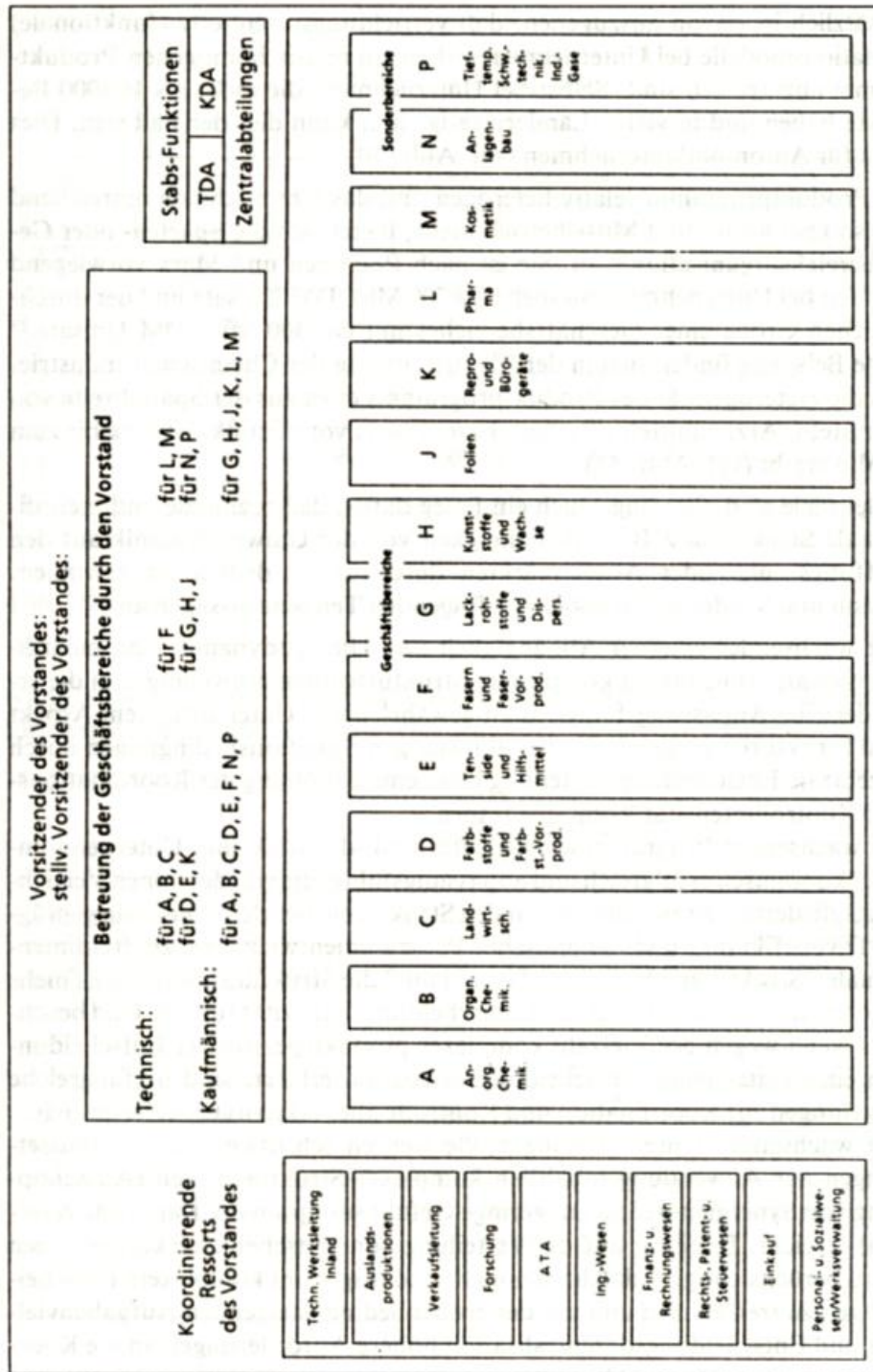


Abb. 51: Organisationsstruktur eines Unternehmens der Chemischen Industrie

Internationale Aspekte sind durchaus auch für Mittelbetriebe von Bedeutung.²³ Dabei reicht die Palette der Auslandsaktivitäten nach Dülfer,²⁴ abgesehen vom Export, von der Errichtung oder Unterhaltung von Verkaufsniederlassungen, Fertigungs- und Montagebetrieben über die Errichtung oder Lieferung schlüsselfertiger Anlagen bis zum Vertrags-Management für ausländische Partner, Auslandsleasing, Franchising und zur Lizenzvergabe.

Oft geraten Klein- und Mittelbetriebe an eine „kritische Internationalisierungsschwelle,²⁵ zu deren Überwindung es nicht nur Veränderungen in der Geschäfts- und Personalpolitik, sondern auch bei der Organisationsstruktur und im Führungsstil bedarf. Entsprechende Modifikationen bei der Organisationsstruktur bei steigendem Internationalisierungsgrad dürften sein:²⁶

- Zuweisung der Auslandsgeschäfte zu einem bestimmten Ressort (z. B. Marketing),
- Bildung eines besonderen Auslandsressorts,
- evtl. Wechsel vom Verrichtungs- zum Objekt- oder zum Regionalmodell.

Vorstand				
Grundchemikalien, Öl und Agrochemikalien	Kunststoffe und Fasern	Farbstoffe, Chemikalien, Dispersionen	Verbraucherprodukte, Verkaufskoordination und Verteilung	Dem Vorstandsvorsitzenden direkt unterstellte Einheiten Recht, Steuern und Versicherung Zentrale Planung
Grundchemikalien	Polyolefine	Farbstoffe und Hilfsmittel	Lackchemie	Technik Technische Werksdirektion LU Umweltschutz und Arbeitssicherheit Anlagenbau Technische Entwicklung Zentraler Einkauf
Mineralölmarkt	Polystyrol PVC	Chemikalien	Spezialfarben	
Raffinerien	Spezialkunststoffe	Dispersionen	Magnettechnik und Nyloprint	Verbraucherprodukte, Verkaufskoordination und Verteilung Verkaufskoordination Verteilung
Düngemittel	Fasern			
Pflanzenschutz				
Außereuropäische Regionen				Forschung Hauptlaboratorium Ammoniaklaboratorium Kunststofflaboratorium Farbenlaboratorium Pharma
Nordamerika				
Lateinamerika				Finanzen
Afrika/Westasien				
Süd- und Ostasien, Australien				Personal
Sparten				Zentrale Einheiten

Abb. 52: Dreidimensionale Ressort-Gliederung bei der BASF AG

Bei sehr großen, international tätigen Unternehmen ist es üblich, sowohl den Verrichtungs- als auch den Objekt- und den Regionalaspekt bereits auf der Ebene der Unternehmensleitung so gut wie gleichberechtigt (dreidimensional: Tensor-Modell) zur Geltung zu bringen (vgl. Abb. 52).

W. Krüger hat die Vor- und Nachteile der erwähnten Organisationsmodelle unter Verwendung verschiedener Effizienzkriterien wie folgt gegenübergestellt²⁷ (vgl. Abb. 53).

Organisationsmodell

Verrichtungsmodell (VM)	Objektmodell (OM)	Matrix-Organisation (MO)
	Zielorientierung der Organisation	
<ul style="list-style-type: none"> — Leistungsziele und outputbezogene Erfolgsziele nicht auf Subsysteme zu-rechenbar 	<ul style="list-style-type: none"> — guter Zielbezug der Spar-ten, Ergebnisverantwor-tung möglich 	<ul style="list-style-type: none"> — für Querschnittsregler Zielorientierung möglich, für Funktionsbereiche Probleme wie beim VM
	Führbarkeit und Koordinationsaufwand	
<ul style="list-style-type: none"> — hoher Koordinationsbe-darf an der Spitze — Gefahr der Überlastung der Spitze — Einrichtung von Koordi-nationsstellen u. U. erfor-derlich 	<ul style="list-style-type: none"> — bei geeigneter Sparten-abgrenzung geringer Ko-ordinationsbedarf hori-zontal — Entlastung der Spitze — gute Führbarkeit der Sparten 	<ul style="list-style-type: none"> — sehr hohe Leitungsspan-ne an der Spitze — erschwerte Führbarkeit — erhöhter Koordinations-bedarf — wird im Idealfall durch Matrixmanager abge-deckt
	Schnelligkeit und Qualität der Entscheidungsprozesse	
<ul style="list-style-type: none"> — zahlreiche Stellen in Ent-scheidungsprozeß einbe-zogen — u. U. qualitätsfördernd durch Überlastung der Spitze u. U. Prozeßverzö-gerung 	<ul style="list-style-type: none"> — geringere Anzahl Stellen einbezogen — Zeitbedarf verringert — Qualität der Entschei-dungen hoch durch ge-samthaftes Denken 	<ul style="list-style-type: none"> — zahlreiche Stellen an Ent-scheidungsprozessen be-teiligt — Berücksichtigung vielfäl-tiger Informationen kann Entscheidungsqualität er-höhen — hohes Konfliktpotential — Gefahr von Reibungsver-lusten

Verrichtungsmodell (VM)	Objektmodell (OM)	Matrix-Organisation (MO)
	Flexibilität und Anpassungsfähigkeit	
<ul style="list-style-type: none"> — gute operative Anpassungsfähigkeit — qualitative Anpassung durch Koordinationsprobleme erschwert — u. U. verzögerte Anpassung 	<ul style="list-style-type: none"> — hohe strategische Anpassungsfähigkeit — teils auch strukturelle Anpassung begünstigt — rasche Entscheidungen möglich 	<ul style="list-style-type: none"> — auch strukturelle Anpassungsfähigkeit vorhanden — u. U. Verzögerungen durch Konfliktpotential
	Soziale Effizienz	
<ul style="list-style-type: none"> — Identifikation erschwert — unternehmerisches Denken auf mittleren Ebenen kaum zu entwickeln 	<ul style="list-style-type: none"> — auf Spartenleiterenebene höhere Identifikationsmöglichkeiten — große Entfaltungsmöglichkeiten — Spartenleiter erwerben unternehmerische Qualifikation 	<ul style="list-style-type: none"> — für Matrixmanager hohe Identifikationsmöglichkeiten — Entfaltungsmöglichkeiten von Kompetenzstärke abhängig — Personalentwicklungsmöglichkeiten gegeben

Abb. 53: Organisationsmodelle im Vergleich

Abschließend sei noch bemerkt, daß die erwähnten Strukturen sich sowohl auf das gesamte Unternehmen (Totalmodell) oder auf Teile davon beziehen können (Partialmodelle). Dabei handelt es sich um die Organisationsstrukturen **innerhalb** bestimmter Verrichtungen (Funktionen), Geschäftsbereiche (Sparten) oder Regionen oder **zwischen ihnen**. Dabei werden sowohl Aspekte der Differenzierung und Integration (Koordination) als auch der zentralen und dezentralen Anordnung angesprochen. Dies soll kurz an einigen Beispielen verdeutlicht werden.

Typisches Beispiel für ein Partialmodell ist die aufbauorganisatorische Gestaltung der **Materialwirtschaft**.²⁸ Traditionell wurde im Verrichtungsmodell zwischen den Funktionen des Einkaufs und der Lagerhaltung unterschieden, wobei letzterem Bereich eine typische Pufferfunktion im Hinblick auf die Fertigung zugesprochen wurde. Im Zuge der zunehmenden Bedeutung einer möglichst flexiblen Fertigung (Kanban-System, „just-in-time-production“) nach japanischem und zum Teil nach US-amerikanischem Vorbild ist in vielen Unternehmen mittlerweile ein integrierter Bereich „Materialwirtschaft“ entstanden mit starken Bezügen zur Lagerhaltung und zur Fertigung, z. B. zur Fertigungsplanung (vgl. Abb. 54).²⁹

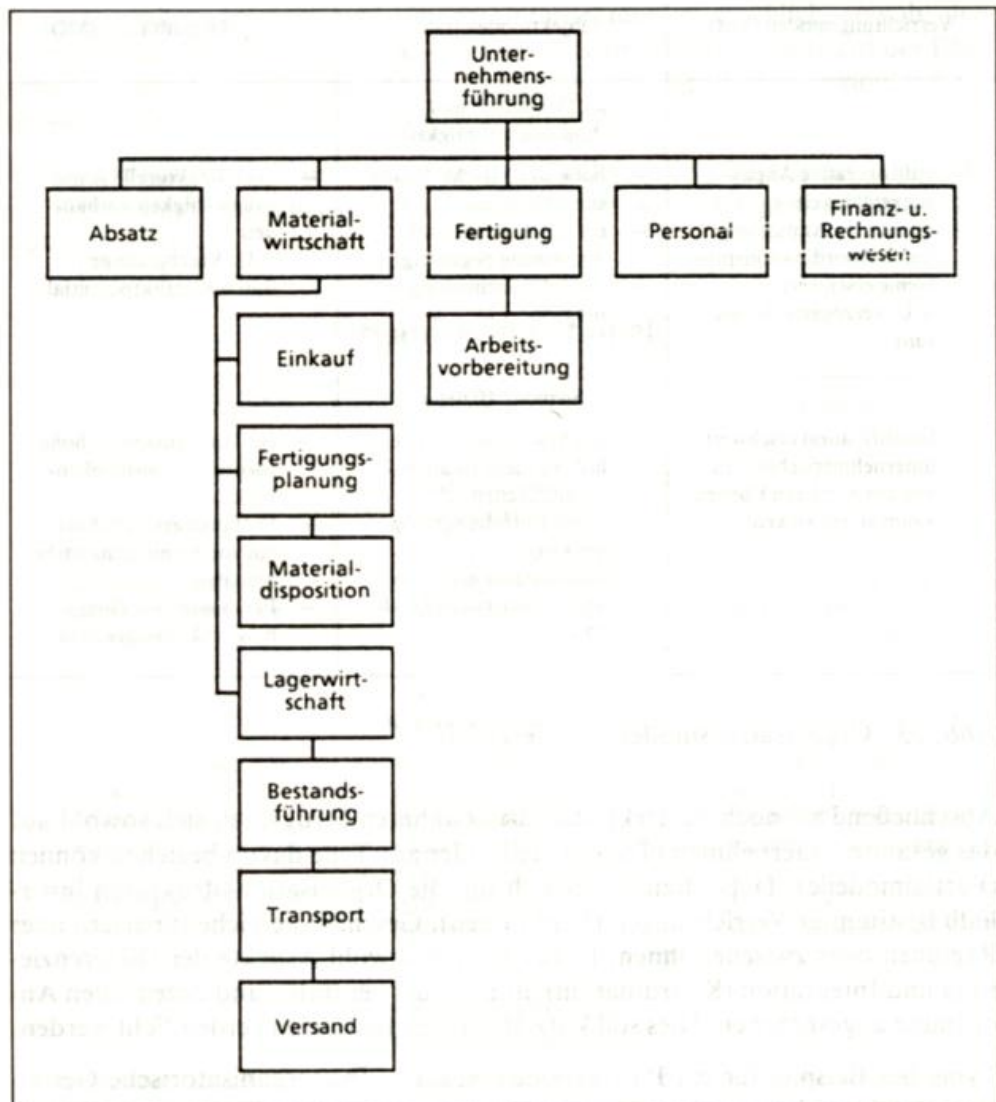


Abb. 54: Organisation der Materialwirtschaft

Noch stärker ausgeprägt in bezug auf die Verteilung auf unterschiedliche Bereiche in einem Unternehmen sind Aufgabenfelder der Logistik. Ein umfassendes Logistik-System erstreckt sich nicht nur auf Beschaffung und Fertigung, sondern auch auf die Distribution im Hinblick auf Marketing und Vertrieb (vgl. Abb. 55).

Betriebliche Betätigung			Typisches Logistiksystem	Stelle der formalen Zusammenfassung logistischer Aufgaben in der Organisationsstruktur
Beschaffung	Produktion	Marketing		
viele = Produkte, viele Bezugsquellen wenig = Produkte, wenig Bezugsquellen	viele Einzelteile, viele = Einsatzstoffe im Prod.-Prozeß = wenig Einsatzstoffe oder keine Produktion von Sachleistung	viele Produkte, = viele Kunden wenig Produkte, = wenig Kunden oder keine Belieferung von Kunden		
			Beschaffungs-Logistik	Hauptabt. im Bereich Beschaffung
			Material-Logistik	Selbständiger Bereich Bei geringer Bedeutung Hauptabt. im Bereich Produktion
			Betriebswirtschaftliche Logistik	Selbständiger Bereich Bei geringer Bedeutung Hauptabt. im Verwaltungsbereich
			Beschaffungs- u. Distributions-Logistik	Selbständiger Bereich
			Distributions-Logistik	Hauptabt. im Bereich Marketing

* Beschaffungs- und Produktions-Logistik

Abb. 55: Aufgabenbereiche der Logistik³⁰

Aus dieser Betrachtung muß nicht zwangsläufig die Bildung eines eigenständigen Bereiches „Logistik“ erfolgen. Bei einer Spartenorganisation ist es z. B. denkbar, sowohl zentrale als auch dezentrale Logistik-Bereiche vorzusehen, auch Stab- und Linienbereiche, die nicht unbedingt in einem disziplinarischen Zusammenhang stehen müssen (vgl. Abb. 56),³¹ wenn auch aus Gründen der Koordination in einem funktionalen.

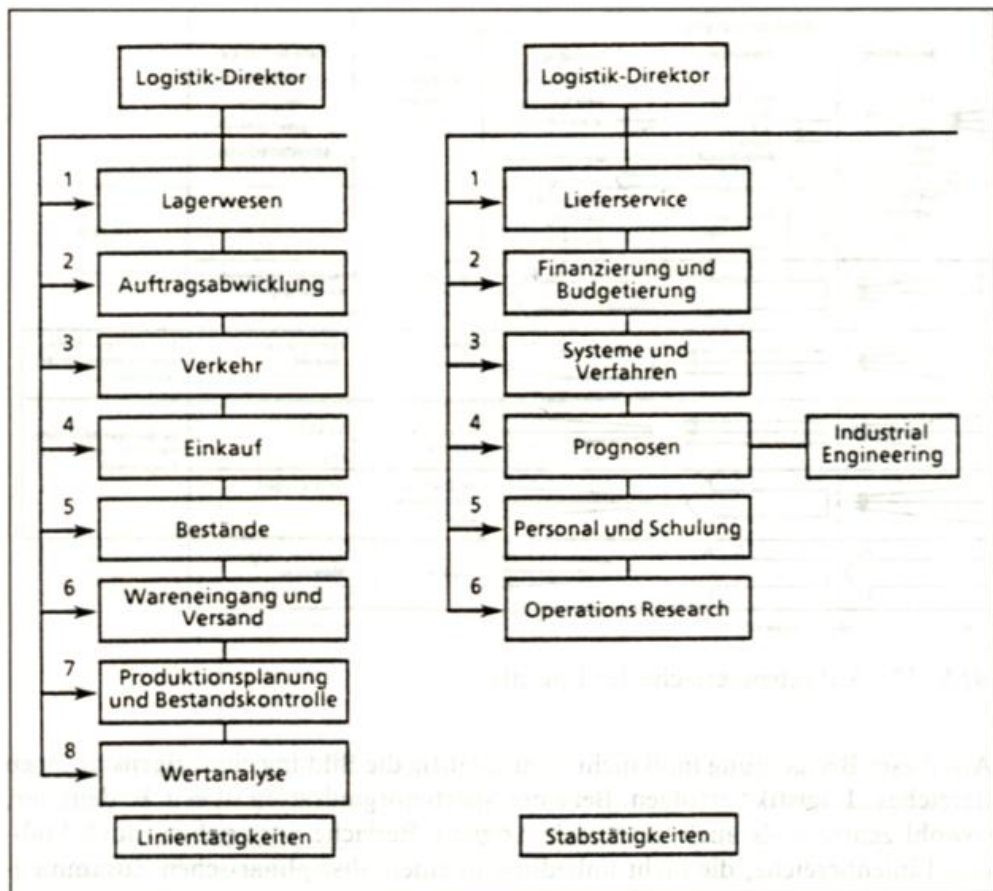


Abb. 56: Logistische Aufgaben in Stab und Linie

2.3 Primär- und Sekundärorganisation

Partial- und Totalmodelle, wie sie im letzten Abschnitt beschrieben wurden, geben diejenige Organisationsstruktur wieder, welche man auch als Normal- oder **Primärorganisation** bezeichnen kann.

In den nächsten Abschnitten werden im Hinblick auf eine zunehmende Flexibilisierung, Anpassungs- und Innovationsfähigkeit von Unternehmen auch diejenigen Organisationsformen diskutiert, welche man zur **Sekundärorganisation** rechnen kann. Sekundärorganisationen sind es deshalb, weil sie entweder vorwiegend befristet oder unständig (in bestimmten) Abständen in Aktion treten.

Dabei handelt es sich insbesondere um

	Einsatzdauer
— Projektgruppen (Projektteams, task-forces)	befristet
— Ausschüsse (Kollegien)	unständig
— strategische Geschäftseinheiten	befristet

Da ihre Haupteinsatzgebiete und -formen in den nächsten Abschnitten behandelt werden, soll auf eine weitere Darstellung zunächst verzichtet werden. Als Gemeinsamkeit kann jedoch bereits jetzt herausgestellt werden, daß die Mitarbeiter in diesen Organisationsformen aus unterschiedlichen Bereichen kommen, der Leiter oder Koordinator dieser Gremien nur über begrenzte disziplinarische Autorität verfügt und der persönlichen und funktionalen Kompetenz der Personen deshalb große Bedeutung zukommt. Was insofern an Bedeutung abnimmt, ist die hierarchische Komponente in der Organisation, auf deren Bedeutung im nächsten Abschnitt eingegangen werden soll, bevor die Ansatzpunkte zur Flexibilisierung von Organisationsstrukturen wieder stärker im Mittelpunkt der Betrachtung stehen.

3. Organisation und Hierarchie

Grundsätzlich ist jede Hierarchie eine „Gesamtheit von Elementen, die durch Über- und Unterordnungsbeziehungen miteinander verbunden sind“.³²

Damit können verschiedene Sachverhalte angesprochen sein: Ziele, Pläne, Informationsbeziehungen, aber auch Aufgaben und das Stellengefüge, welches durch die stufenweise Bündelung von Entscheidungs- und Kontrollaufgaben sowie die Zuweisung von Befugnissen entsteht. Stellen- und Personenhierarchie sind oft weitgehend deckungsgleich, wenn dies auch analytisch nicht der Fall zu sein braucht. „Die“ Hierarchie gibt es also nicht.

Nicht zuletzt ist auch zu berücksichtigen, in welchem Maße

- Entscheidungen zentralisiert sind (oder umgekehrt) und
- Delegationsspielräume oder
- Partizipationsmöglichkeiten für die Mitarbeiter bestehen.

Krüger unterscheidet deshalb in diesem Zusammenhang vier Hierarchietypen, die nach seiner Ansicht auch empirische Relevanz beanspruchen können.³³

Typ A: Zentralistische Hierarchie

- Entscheidungsprozesse weitgehend zentralisiert,
- strikte Weisungslinien,
- keine direkte Partizipation an den Führungsprozessen,
- nur unbedeutende Delegation.

Typ B: Delegationsergänzte Hierarchie

- Entscheidungsprozesse noch weitgehend zentralisiert,
- aber Entlastung von Routineentscheidungen durch Delegation,
- direkte Partizipation an den Führungsprozessen findet nicht oder nur in unbedeutendem Umfang statt.

Typ C: Partizipationsergänzte Hierarchie

- Entscheidungsprozesse noch zentralisiert,
- Delegation von Routineentscheidungen,
- mittlere Ebenen wirken informierend und beratend an den Führungsaufgaben oberer Ebenen mit.

Typ D: Dezentralisierte Hierarchie

- strategische Entscheidungen bleiben an der Spitze konzentriert,
- daran wirken mittlere Ebenen mit (Partizipation),
- operative Entscheidungen (z. B. Jahrespläne) sind, soweit möglich, auf mittlere Ebenen verteilt (Dezentralisierung),
- die organisatorischen Subsysteme werden weitgehend selbständig geführt.

Wenn vom „Ende der hierarchischen Führung“³⁴ oder von „Hierarchie im Wandel“³⁵ die Rede ist, sind meistens Aspekte der Ranghierarchie und der Aufgabenhierarchie gemeint: Auswirkungen des technischen Fortschritts auf das Middle Management gehören hier ebenso dazu wie die Vorstellung von der unbeweglichen hierarchisch-bürokratischen Organisationsstruktur, die im internationalen Wettbewerb nicht mehr in hinreichendem Maße flexibel und innovationsfähig ist.

Im folgenden sollen nun flexible Gestaltungsmöglichkeiten vorgestellt werden, die zunächst an der Aufgabenstruktur ansetzen. Auswirkungen auf Personen und Ränge sowie auf Aspekte der Führung (z. B. Delegation, Partizipation) werden anschließend bzw. in nachfolgenden Kapiteln behandelt. Damit nur kein falscher Eindruck entsteht: Flexibilisierung der Organisationsstruktur bedeutet nicht die Abschaffung der Ranghierarchie schlechthin. Auch wenn von Praktikern gelegentlich behauptet wird, „die Hierarchie“ gäbe es in ihrem Unternehmen nicht mehr, dann handelt es sich in der Regel um einen Aspekt, der nur vordergründig die Existenz einer Ranghierarchie ausschließt: Auch wenn z. B. alle Leitungsstellen (Instanzen) sich formal gleichrangig als Funktionsbereich oder

„...-Center“ bezeichnen, schließt dies nicht aus, daß mehr oder weniger informel bzw. intern zwischen „Hauptfunktions- und Funktionsbereichen“ unterschieden wird. Oder: Auch wenn der Vorstandsvorsitzende keine Hierarchie mehr unter sich wahrnimmt, schließt dies nicht aus, daß seine Mitarbeiter diesen Sachverhalt ganz anders sehen, vor allem, wenn sich der Chef u. U. (mehr oder weniger unbewußt) so benimmt wie ein absolutistischer Herrscher.

Bosetzky hat dem Idealtyp der Bürokratie die Merkmale des Gegentyps gegenübergestellt: die assoziative Organisation³⁶ (vgl. Abb. 57). Obwohl dieses Modell z. B. „schier unbegrenzte Möglichkeiten zur Selbstverwirklichung mit all ihren unbestimmbaren Folgen und Belastungen“ bietet,³⁷ meint Remer durchaus zu Recht, daß seine Leistungsfähigkeit nur schwer nachzuweisen ist: „Es fehlt ihm weitgehend an Regelmäßigkeit und Verlässlichkeit, so daß es zu außerordentlicher Unsicherheit, Konflikten und seelischer Belastung bei den Beteiligten kommen kann“.³⁸ Gleichwohl ist es eine wichtige Frage für alle, die an organisatorischen Veränderungen beteiligt oder hiervon betroffen sind, welche Ansatzmöglichkeiten zur Flexibilisierung von Organisationsstrukturen bestehen und auch machbar sind.

Abb. 57 Merkmale bürokratischer und assoziativer Organisationsstruktur

	bürokratische Organisation	assoziative Organisation
Rollenstruktur	Gesamtaufgabe generell und dauerhaft in „atomisierte“ Teilaufgaben zerlegt, Träger der Rollenerwartungen und Kontrolle der Rollenerfüllung durch Vorgesetzte	Gesamtaufgabe von Fall zu Fall und kurzfristig in „natürliche“ Teilaufgaben gegliedert, Träger der Rollenerwartungen und Kontrolle der Rollenerfüllung durch Kollegen
Formalisierung	Kompetenzen bis ins letzte Detail ein für allemal schriftlich festgelegt, dauerhafte Disziplinarordnung	Kompetenzen von Fall zu Fall, zeitlich begrenzt, in groben Zügen, in mündlichen Absprachen abgegrenzt, nur provisorische Weisungen des Koordinators und ad hoc Beschlüsse von Arbeitsgruppen
Autoritätsstruktur	straffe Hierarchie, Amtsautorität, Legalitätsglaube an bestehende Herrschaftsordnung	instabile Einkommens- und Prestigeschichtung aufgrund fachlichen Könnens, Autorität ist funktional und/oder charismatisch begründet
Kommunikationsstruktur	nur vertikale, dauerhaft festgelegte Kommunikationskanäle, schriftlich, von unten nur Informationen auf Anforderung von oben	bei Bedarf benutzbare netzartige Verbindungswege zwischen allen Organisationsmitgliedern, mündlich
Personalstruktur	Organisationsmitglieder verfügen nur über partielle Kenntnisse und Fertigkeiten, die in der eigenen Organisation erworben wurden, Rekrutierung nach starren, ausschl. rationalen Kriterien, Karriere am Statussystem der eigenen Organisation orientiert, Belohnung nach Ausmaß an Loyalität und Gehorsam, Führungsstil autoritär, keine Eigentumsrechte an Produktions- und Verwaltungsmitteln	Organisationsmitglieder verfügen über umfassende Kenntnisse und Fertigkeiten, die in praxisunabhängigen Ausbildungsinstitutionen erworben wurden, Rekrutierung nach fallweise wechselnden, subjektiven Kriterien der Fachkollegen, Karriere am Statussystem der Berufsgruppe orientiert, Belohnung nach Arbeitsergebnissen, Führungsstil demokratisch, alle besitzen irgendwelche Eigentumsrechte an der Organisation

Abb. 57: Merkmale bürokratischer und assoziativer Organisationen nach Boetzky³⁹

4. Ansatzmöglichkeiten zur Flexibilisierung von Organisationsstrukturen

Ansatzmöglichkeiten zur Flexibilisierung von Organisationsstrukturen werden im folgenden auf drei unterschiedlichen Aggregationsebenen gesehen: zunächst auf der Stellenebene (**Basissystem**), sodann im eher mittelbaren Zusammenhang (**Zwischensystem**), insbesondere bei der Bildung von Abteilungen, Teams, Projektgruppen oder Ausschüssen (Kollegien), und zuletzt auf der Ebene von globalen Organisationsstrukturen (**Organisationsmodell**) im ein- und im mehrdimensionalen Systemzusammenhang. Dabei steht die Darstellung von **verrichtungs-** und **objektbezogenen** (z. B. Sparte, Region) Aspekten im Mittelpunkt der Betrachtung, während die Diskussion **lokaler** (z. B. Raumgestaltung, Arbeitsplatzgestaltung) und **zeitlicher** (z. B. Arbeitszeitgestaltung) Gesichtspunkte, welche ebenfalls bei der Flexibilisierung von Organisationsstrukturen zu berücksichtigen sind, im nächsten Kapitel im Zusammenhang mit ablauforganisatorischen Überlegungen erfolgt.

4.1 Flexibilisierung auf der Stellenebene

Flexibilisierung auf der Stellenebene läßt sich nicht trennen von Gestaltungsvorschlägen, die insbesondere bei Projekten zur Humanisierung der Arbeitswelt im arbeitsorganisatorischen Zusammenhang entwickelt wurden, vor allem, um der Monotonie am Arbeitsplatz entgegenzuwirken. In diesem Zusammenhang sind

- job rotation (Arbeitsplatzwechsel),
 - job enlargement (Arbeitsplatzerweiterung),
 - job enrichment (Arbeitsplatzanreicherung)
- und
- die Bildung (teil-)autonomer Arbeitsgruppen⁴⁰

zu nennen, welche nicht nur aus Gründen der Humanisierung am Arbeitsplatz, sondern auch generell wegen einer angestrebten Erhöhung der **Entscheidungsdelegation**⁴¹ oder wegen gesteigerter Integrations- und **Koordinationsanforderungen** erforderlich werden. Der Koordinationsbedarf wiederum ließe sich reduzieren, indem neben der entsprechenden Beeinflussung des Umweltverhaltens

- die organisatorischen Einheiten zusätzliche Ressourcen erhalten oder
- die Autonomie organisatorischer Einheiten erhöht würde.

Koordination ließe sich auch verbessern durch verbesserte Informationssysteme und Kommunikationsbeziehungen.

In Anlehnung an Kieser läßt sich der intrinsische Gehalt von Stellenaufgaben wie folgt erhöhen⁴² (vgl. Abb. 58):

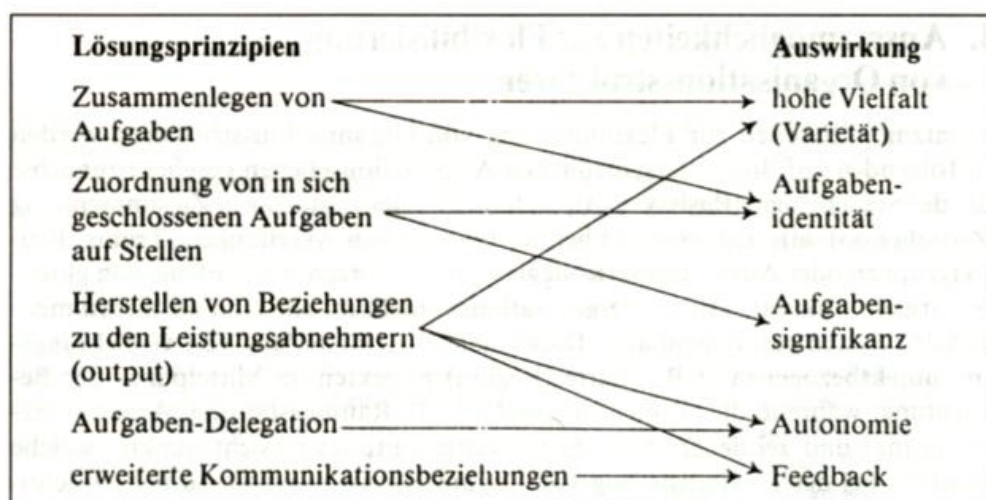


Abb. 58: Erhöhung des Gehalts von Stellenaufgaben

Änderungen von Stellenaufgaben können jedoch nicht isoliert betrachtet werden. Schließlich ist jede organisatorische Einheit in ein strukturelles Geflecht eingebunden, das aus anderen Stellen und auf der nächsten Aggregationsstufe aus mehreren Abteilungen gebildet wird.

Hierdurch entsteht ein größerer struktureller Zusammenhang, der im folgenden als **Stellengefüge** bezeichnet wird und dessen Flexibilisierungsmöglichkeiten im nächsten Abschnitt darzustellen sind.

4.2 Flexibilisierung des Stellengefüges

Ob eine entsprechende Stellengliederung und ein entsprechender Aufgabengehalt bereits vorliegt, läßt sich z. B. durch folgende Checkliste prüfen,⁴³ welche diese Fragen enthält:

- Entsprechen die Aufgaben auf den einzelnen Ebenen (z. B. der Geschäftsleitung) der jeweiligen Betriebsgröße?

Zum Beispiel haben Kleinbetriebe in der Regel begrenzte Managements- und Stabskapazitäten. Viele Fachaufgaben werden durch den Eigentümerunternehmer selbst bearbeitet, von seiner Entscheidungsdominanz ganz zu schweigen. Fraglich ist, ob die damit verbundenen Vorteile (unmittelbare funktionale Querbezüge, Stabilität von Entscheidungsinhalten) die evtl. Nachteile (u. U. begrenztes strategisches Potential, ungenügende Delegation, Überwiegen autoritärer Entscheidungen) überwiegen oder ob nicht angesichts einer veränderten Unternehmensentwicklung eine Anpassung der Organisationsstruktur erforderlich ist.⁴⁴

- Ist das Vorgesetzten-Mitarbeiter-Verhältnis, d. h. die Abgrenzung zwischen Stelle und Instanz, eindeutig geregelt?
- Sind die Leitungsebenen klar?
- Ist die horizontale Gliederung transparent und nachvollziehbar?
- Richten die Aufgaben in sich geschlossene Anforderungen an den Stelleninhaber?
- Sind Mehrfachunterstellungen möglichst vermeidbar oder zumindest eindeutig zu begründen?
- Entspricht der Dezentralisierungsgrad den Absichten des Unternehmens?
- Ist der Grad der Arbeitsbereicherung angemessen?
- Entspricht der Organisationsgrad der Stabs- und der Linienstellen den Zielen und der Situation des Unternehmens?
- Inwieweit sind wichtige Aufgaben ausgegliedert und evtl. zentral zusammengefaßt?
- Ist klar, hinsichtlich welcher Aufgaben welche Beziehungen für eine Stelle herrschen?
- Sind die Stellvertretungen geregelt?

Mit diesen Fragen sind vielfältige organisatorische Aspekte verbunden. Sie setzen an bei der **Verteilung** von Aufgaben (Arbeitsteilung und Spezialisierung), beziehen sich auf die **horizontale Aufgabenverteilung** (Stellen- und Abteilungsbildung), die **vertikale Aufgabenverteilung** (Leitungsspanne, Anzahl von Hierarchieebenen⁴⁵) sowie die Festlegung von **Entscheidungsbefugnissen**, wobei mit den beiden letztgenannten Sachverhalten zugleich Fragen der Delegation angesprochen sind. Sie sind zu ergänzen hinsichtlich der Festlegung von Vertretungsbefugnissen sowie einer entsprechenden Formalisierung einschließlich Dokumentation von Prozessen der Aufgabenerfüllung, Entscheidung und Kommunikation sowie der Weisungs- und Vertretungsbedingungen.

Dabei sind die organisatorischen Problemstellungen und Ansatzpunkte je nach Unternehmensgröße durchaus unterschiedlich.

Bei Klein- und Mittelunternehmen sind unzureichende Delegationsmöglichkeiten als zentrales Problem der Organisation und Führung anzusehen.⁴⁶ Der mittelständische Unternehmer ist relativ stark mit Routineaufgaben belastet und er delegiert zu wenig Aufgaben an die nachgeordneten Stellen. Allerdings ist eine relativ niedrige Unternehmensgröße per se kein Grund dafür, auf Delegationsmöglichkeiten verzichten zu müssen. Es dürfte kaum an der unzureichenden Qualifikation der Mitarbeiter liegen, sondern am kritischen Bewußtsein des Unternehmers bzw. Entscheidungsträgers, daß Delegation notwendig und sinnvoll ist und welche Möglichkeiten es gibt.

Liegt hier also ein eher zu niedriger Organisationsgrad vor, ist er bei der Großunternehmung eher zu hoch: Hier ist von der Notwendigkeit zur Abmagerung

übertrieben aufgebauter Hierarchien die Rede und von der Ausdünnung der mittleren Managementränge.⁴⁷ Bleicher plädiert in diesem Zusammenhang u. a. für

- schlanke, dem unternehmerischen Auftrag direkt verpflichtete Organisationsstrukturen und flache Organisationspyramiden,
- die Konzentration der Unternehmensleitung auf das Wesentliche (und damit ein wiederum ähnliches Problem wie bei Klein- und Mittelunternehmen, D. W.),
- eine stärkere Anpassung von Strukturen an erfolgreiche Persönlichkeiten (und damit die Betonung des strategischen Personalmanagements und der Personalorganisation). Außerdem ist es denkbar, die Organisation unangetastet zu lassen und in bestimmten Fällen Modifikationen bei der Zuordnung von Führungspositionen vorzunehmen.

Damit handelt es sich um eine bewußte Trennung von organisatorischer Funktion und Führungsposition. Dies ist allerdings nur in relativ wenigen Fällen möglich, sonst könnte die bestehende Organisationsstruktur nicht mehr funktionieren. Insbesondere bei Stabspositionen und immer dann, wenn Aufstiegsmöglichkeiten für gute Mitarbeiter nur begrenzt vorhanden sind, ist diese **führungsorganisatorische Maßnahme** sinnvoll. Sie hat z. B. den Effekt, daß ein Mitarbeiter und sein Vorgesetzter demselben Führungskreis angehören können. Damit werden starre hierarchische Abstufungen gemildert und eine von Statusfragen unberührte Zusammenarbeit gefördert. Zugleich wird das Aufstiegsstreben von fachlich und persönlich überzeugenden Mitarbeitern honoriert, die sonst mangels vorhandener Möglichkeiten eventuell das Unternehmen verlassen oder frustriert auf ihrem derzeitigen Arbeitsplatz verblieben wären.

- eine stärkere Kundennähe der Organisation und eine intensivere Kopplung von Technologie und Macht
und nicht zuletzt
- hinreichend dezentralisierte organisatorische Einheiten.⁴⁸ Ziel der Dezentralisierung ist — wie bereits erwähnt — die Erhöhung der Autonomie einzelner Bereiche, die mit einer verbesserten Zurechnung des Leistungsbeitrages dieser Einheiten verbunden ist. Innerhalb der kleineren Bereiche werden die Nachteile von Hierarchie und Bürokratie gewissermaßen von selbst abgemildert. Beispiele hierfür bilden die Einrichtung von selbständigen Vertriebsgesellschaften, aber auch die Bildung von Geschäftsbereichen und strategischen Geschäftseinheiten (Divisionalisierung).

Dezentrale Organisationsstrukturen sind nicht nur sachlich gerechtfertigt, sie entsprechen auch den Wünschen der Mitarbeiter nach größerer Übersichtlichkeit, eigenen Ermessensspielräumen und engerem Kontakt mit dem Vorgesetz-

ten. Viel eher entsteht die Gewißheit, daß die eigenen Handlungen etwas bewirken und nicht in den Rädern eines bürokratischen Apparates steckenbleiben. Deshalb wird nicht nur das Leistungsprinzip gefördert, zugleich wird die Motivation jedes einzelnen günstig beeinflusst.

Gemeinsames Ziel aller dieser Maßnahmen ist das selbständige, kreative Unternehmensmitglied, welches die Ziele des Unternehmens schöpferisch umsetzt und nicht durch die Rigidität von Organisationsstrukturen unnötig eingeengt wird. Dies gilt sowohl für die Mitarbeiter als auch für die Führungskräfte und den Unternehmer persönlich, sowohl im individuellen Zusammenhang als auch bei der Zusammenarbeit in Teams.⁴⁹ Dieser multipersonale Aspekt soll im nächsten Abschnitt behandelt werden.

4.3 Flexibilisierung durch multipersonale Organisationseinheiten

Die Qualität von Entscheidungen und damit die Innovations- und die Anpassungsfähigkeit der Organisation läßt sich erhöhen durch organisatorische Einheiten, die sich aus mehreren Personen zusammensetzen und in der Regel die Primärorganisation ergänzen bzw. überlagern oder durchziehen (traversieren). Bei diesen Sekundärorganisationen (traversierende Organisationsformen) handelt es sich um

- Kollegien,
- Projektgruppen,
- Teamworkkonzepte,
- strategische Geschäftseinheiten sowie das
- Produktmanagement.

(1) Kollegien

Kollegien (Ausschüsse, Konferenzen, Komitees) setzen sich aus mehreren Mitarbeitern zusammen, die durchaus unterschiedlichen organisatorischen Ebenen angehören können. Das Kollegium tagt in bestimmten zeitlichen Abständen und kann sowohl der Information und Beratung als auch der Entscheidung und Durchführung dienen.

Kollegien haben eine ausgesprochene Koordinationsaufgabe. Letztlich ist auch der Vorstand einer Aktiengesellschaft ein Kollegium. Darüber hinaus gibt es Kollegien in Form von Vorstandsausschüssen sowie auf den anderen organisatorischen Ebenen.

Kollegien sind weit verbreitet. So nützlich sie oft sind (etwa zur Abstimmung unterschiedlicher Ressortbelange in der Verrichtungs- oder bei der Spartenorganisation), ist dennoch die Gefahr nicht zu verleugnen, daß sie zum Selbstzweck verkümmern können. Mögliche Gründe hierzu liegen z. B. darin begründet,

- daß ihr zeitliches Ende oft unbestimmt ist und der ursprüngliche Auftrag obsolet geworden ist,
- daß die handelnden Personen im Kollegium sich gegenseitig blockieren und keine wirksamen Entscheidungen getroffen werden können,
- aus funktionalen oder personalen Gründen das Kollegium an Bedeutung verloren hat. So können verschobene Akzente in der Unternehmenspolitik oder durchsetzungsschwache Kollegiumsmitglieder die Ursache dafür bilden, daß ein bestimmtes Kollegium nicht mehr ernstgenommen oder überhaupt nicht mehr wahrgenommen wird.

Kollegien können also, bei aller Vielfalt der Anwendungsbedingungen und situativen Merkmale⁵⁰ insbesondere nur dann erfolgreich sein, wenn ihre Aufgabenstellung noch sinnvoll ist, die Zusammensetzung und die Arbeitsweise des Kollegiums „stimmt“ und die Umsetzung der Ergebnisse gewährleistet ist.

Die Unbestimmtheit der zeitlichen Geltungsdauer gilt immerhin nicht bei der Projektgruppe, auf die im nächsten Abschnitt näher einzugehen ist.

(2) Projektgruppen

Die Projektgruppe ist als eine Strukturalternative zur Bewältigung befristeter Aufgaben anzusehen, die sich schon in vielen Fällen praktisch bewährt hat. Ihre Vorteile liegen darin, daß die für ein bestimmtes Problem am besten geeigneten Personen aus verschiedenen Unternehmensbereichen ohne übertriebene Rücksicht auf Statusfragen für einen bestimmten Zeitraum zusammenarbeiten können. Hierdurch entsteht zeitweilig eine Art Nebenstruktur zur herkömmlichen (hierarchischen) Organisation. In der Literatur wird häufig das Problem geschildert, daß für Mitarbeiter, die hauptamtlich für ein Projekt arbeiten, Eingliederungsprobleme entstehen, wenn das Projekt beendet ist. Dabei besteht eine ähnliche Problematik wie bei der zeitweiligen Versetzung in das Ausland. Durch eine gezielte Personalplanung sind jedoch Lösungsmöglichkeiten denkbar.

Wichtig für den effizienten Einsatz von Projektgruppen ist, daß sie nur dann eingesetzt werden, wenn sie auch tatsächlich notwendig sind und eine der Problemstellung angemessene, aber zügige Terminplanung erfolgt. Sonst besteht die Gefahr, daß Projektgruppen allzu häufig gebildet werden und den Vorwand für endlose, unergiebig Besprechungen liefern.

Richtig gehandhabt, sind Projektgruppen jedoch aus sachlichen und aus führungspsychologischen Gründen zu begrüßen. In letzterer Hinsicht kann die Teilnahme an entsprechenden Arbeitskreisen ein Test für die spätere Übernahme verantwortungsvoller Führungspositionen sein und ist insofern mit einem Assessment-Center — aber unter firmenspezifischen Prüfungsbedingungen — zu vergleichen. Insbesondere kann die Fähigkeit zur Moderation unterschiedlicher

Meinungen und zur Durchsetzung eigener Vorstellungen trainiert und beobachtet werden. Dabei spielt die Überlegung eine Rolle, daß die „Führung“ formal gleicher Personen in einer Projektgruppe oft schwieriger ist als das Erteilen von Anordnungen an disziplinarisch unterstellte Mitarbeiter.

Einsatzdauer ▽	Zusammenarbeit ▽	Sondierungsphase	Generierungsphase	Evaluierungsphase	Initialisierungsphase	Kommerzialisierungsphase	Desinvestmentsphase
unbegrenzt	ständig	Organe der strategischen Früherkennung				Stabsstellen/Zentralabteilungen, Produktmanager	
	unständig	Organe der strategischen Zukunftsforschung		Nicht projektgebundene Evaluierungskollegien		Produktteam-Management	Nicht projektgebundene Evaluierungskollegien
auf Zeit	ständig		Projektteams		Matrixprojekt-Organisation, Venture Teams		
	unständig		Projekt-Kollegien, externe Berater	Projektgebundene Evaluierungskollegien			

Abb. 59: Projektgruppen, Kollegien, Produktmanagement und Venture Teams in alternativen Projektphasen

Bühner unterscheidet zwischen den drei folgenden Typen von Projektaufgaben:⁵¹

- Entwicklung relativ neuer Konzeptionen,
- Ausgestaltung von Konzeptentwürfen bis zur Einführungsreife,
- wiederkehrende Projekte, für die es bereits eingespielte Arbeitsabläufe gibt.

In Abhängigkeit von diesen **Aufgabentypen**, aber auch davon, in welcher **Phase** sich die Bearbeitung eines Projektes befindet, sind unterschiedliche organisatorische Lösungsmöglichkeiten sinnvoll. Projekte lassen sich dabei auch mit anderen Organisationsformen zeitlich kombinieren. Dabei handelt es sich z. B. bei strategischen Projekten je nach Projektphase sowohl um Stabsstellen als auch um Kollegien, externe Berater oder Venture Teams sowie das Produkt-Mana-

gement, die in den nächsten Abschnitten noch ausführlicher behandelt werden sollen (vgl. Abb. 59).⁵²

Reschke und Svoboda unterscheiden zwischen folgenden Ebenen des Projektmanagers:

- „Eine **politische Ebene**, auf der grundsätzliche Fragen wie die Legitimierung der Projektorganisation, Zuweisung der Ressourcen (Budget-Genehmigung) und die globale Steuerung des Projekts mit allen wichtigen Zwischenentscheidungen sowie der Endentscheidung angesiedelt sind,
- und eine **administrative Ebene**, auf der die Planung und Vergabe der Projektaufgaben, die laufende Abstimmung der beteiligten Stellen, die Sammlung von Informationen usw. erfolgen.“⁵³

Grundsätzlich ist in organisatorischer Hinsicht zu prüfen, ob Projekte im Rahmen der bestehenden Organisation abgewickelt werden oder spezielle Stellen für die Koordination und die Durchführung von Projektaufgaben eingerichtet werden müssen. In der Literatur werden drei Idealtypen der Projektorganisation unterschieden, die in der Praxis in abgewandelter oder in kombinierter Form auftreten können:⁵⁴

- Reines bzw. autonomes Projektmanagement

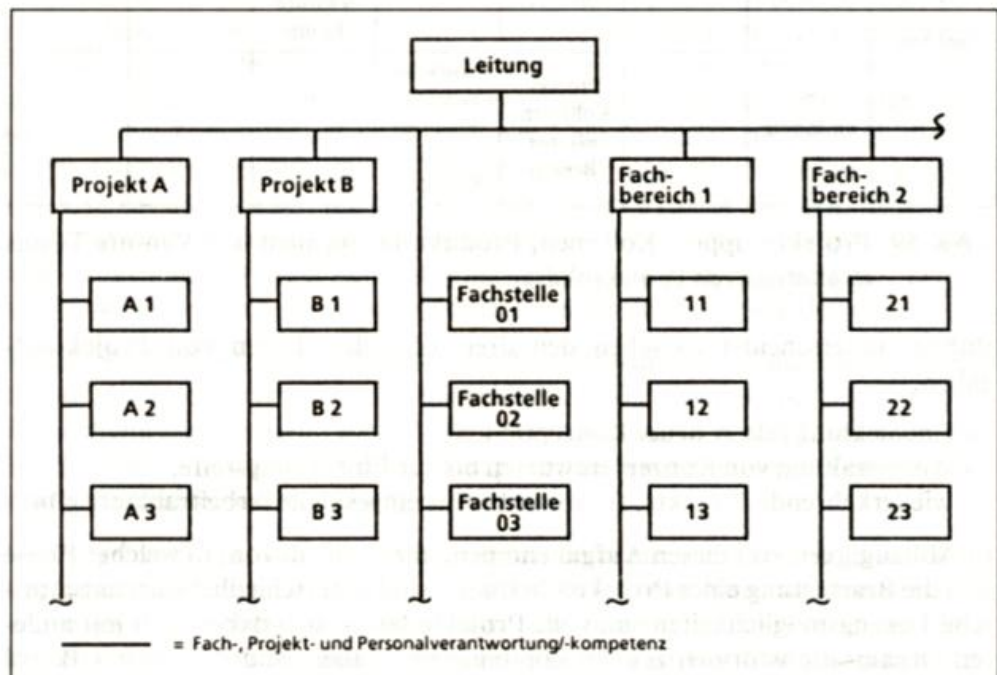


Abb. 60: Reines bzw. autonomes Projektmanagement

Die an der Planung und Durchführung des Projektes beteiligten Mitarbeiter arbeiten in einer eigenen Organisationseinheit und sind einem Projektleiter entweder nur fachlich oder darüber hinaus auch disziplinarisch unterstellt. Letzteres ist z. B. bei einer task-force der Fall, bei der die Projektmitarbeiter zeitweilig nur noch für das Projekt arbeiten. In jedem Falle trägt der Projektleiter die Verantwortung für die Einhaltung von Kosten und Terminen sowie für das Projektergebnis.

— Stabs-Projekt-Management bzw. Einfluß-Projektorganisation

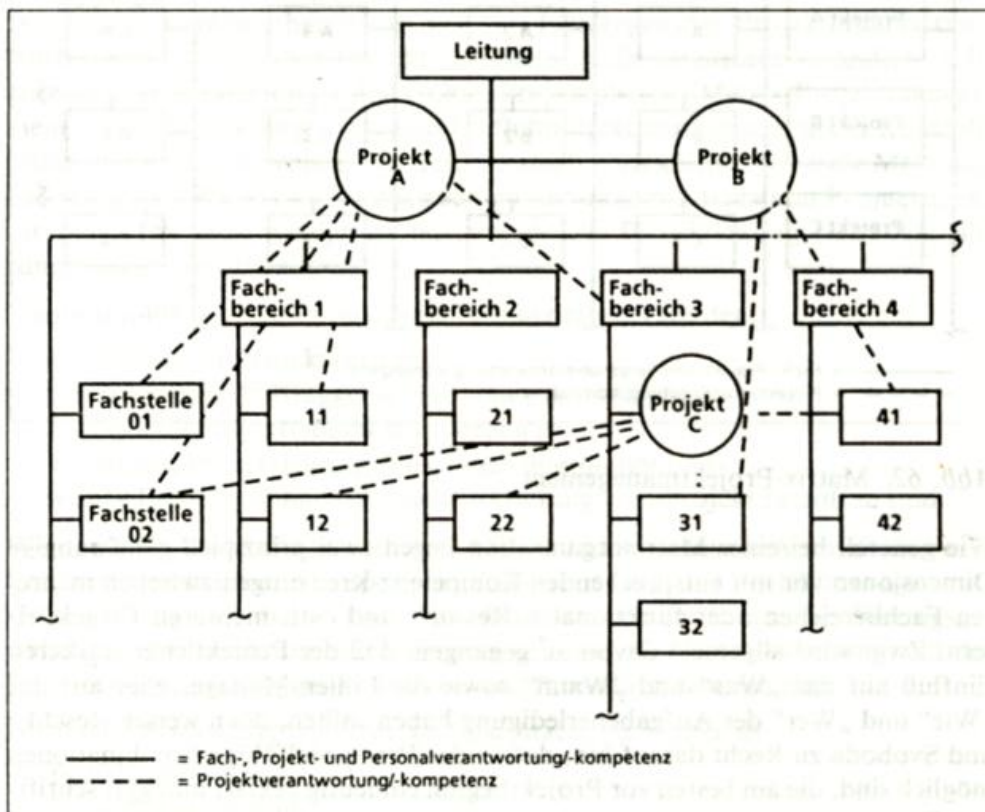


Abb. 61: Stabs-Projektmanagement

Der Projektleiter ist hier in erster Linie Koordinator in sachlicher, terminlicher oder kostenmäßiger Hinsicht. Sein Weisungsrecht ist beschränkt. Daher steht und fällt das Projektergebnis mit den informellen Wirkungsmöglichkeiten des Projektleiters und seinem Informationszustand. Daher kommt denn auch verständlicherweise der Ausdruck „Einfluß-Projektmanagement“.

— Matrix-Projektmanagement

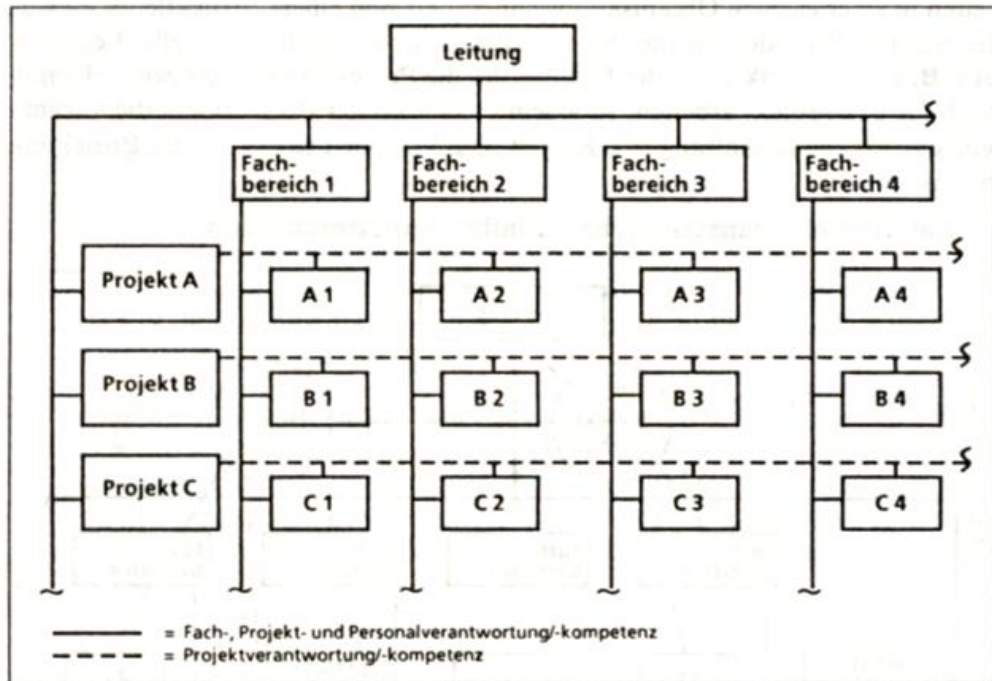


Abb. 62: Matrix-Projektmanagement

Wie generell bei einer Matrixorganisation liegen zwei prinzipiell gleichrangige Dimensionen vor mit entsprechenden Kompetenz-Kreuzungen zwischen mehreren Fachbereichen oder funktionalen Ressorts und evtl. mehreren Projektleitern. Zwar wird allgemein davon ausgegangen, daß der Projektleiter stärkeren Einfluß auf das „Was“ und „Wann“ sowie die Linien-Manager eher auf das „Wie“ und „Wer“ der Aufgabenerledigung haben sollten, doch weisen Reschke und Svoboda zu Recht darauf hin, daß in der Praxis vielfältige Kombinationen möglich sind, die am besten vor Projektbeginn eindeutig geklärt und ggf. schriftlich fixiert werden sollten.⁵⁵

Alle drei Idealtypen haben spezifische Vor- und Nachteile:

Stabs-Projektmanagement erfordert keine großen organisatorischen Umstellungen. Die beschränkten Einwirkungsmöglichkeiten des Projektleiters können zu Entscheidungsverzögerungen führen. Deshalb bietet sich diese Organisationsform vor allem dann an, wenn einmalige und seltene Anlässe vorliegen. Das **autonome Projektmanagement** ist dagegen bei großen, aufwendigen und evtl. lange andauernden Projekten sinnvoll. Einerseits können sich die beteiligten Personen voll auf die Projektaufgabe konzentrieren, andererseits können

Schwierigkeiten im Hinblick auf die Personaleinsatz- und Laufbahnplanung entstehen, weil es sich um eine zeitlich begrenzte, von Auflösung bedrohte Organisationsform handelt.

Die **Matrix-Projekt-Organisation** bietet sich bei Unternehmen an, in denen viele Projekte gleichzeitig abgewickelt werden. Dabei ist eher vorteilhaft, daß eine Verantwortlichkeit der Projektleitung als auch der Zugriff auf funktionale Ressourcen gewährleistet ist. Nachteile können dagegen durch unklare Kompetenzregelungen und Doppelunterstellungen entstehen.

Wie bereits erwähnt, handelt es sich um **Idealtypen** der Projektorganisation. Auch innerhalb desselben Projekts können sich die Strukturen verändern, z. B. autonome Projektteams in den frühen Projektphasen, Matrix-Projektmanagement in der Realisierungsphase und Einflußprojektmanagement in der Kontrollphase. Reschke und Svoboda vertreten deshalb konsequenterweise die Meinung, daß bei jedem Projekt und dabei auch phasenweise mit Hilfe von Projektstrukturplänen festgelegt werden sollte, „wer welche Projektleitungs- und Ausführungsfunktionen übernimmt“.⁵⁶

Insofern sollte für eine Projektorganisation definiert werden:

- ein eindeutiger Projektauftrag;
- wer für welche Auftraggeberfunktionen zuständig ist;
- ob ein Steuerungsgremium erforderlich ist;
- wer welche Projektleitungsfunktionen übernimmt und
- welche Fachabteilungen in welchem Umfang vom Projekt betroffen sind.⁵⁷

Werden Projekte häufig an mehreren Stellen und in größerem Ausmaß abgewickelt, bietet es sich an, eine spezielle (Stabs-)Funktion zur Projektmanagement-Unterstützung aufzubauen (vgl. Abb. 63),⁵⁸ die sich auf Fragen der Vertragsgestaltung, Administration und Information sowie der Projektsteuerung und der Entwicklung einschlägiger Richtlinien und Prozeduren konzentriert.

Auch die Entwicklung von Projektgrundsätzen, die Fragen der

- Projektabgrenzung,
- Projektorganisation,
- Projektzusammenarbeit und Projektverantwortung,
- Projektphasenregelung und der
- Projektsteuerung und -kontrolle

regeln, bietet sich an.⁵⁹ Dabei muß natürlich situativ und im Einzelfall geklärt werden, inwieweit es sich jeweils immer um eine Servicefunktion oder um einen unnötigen, bürokratischen Aufwand handelt. Schließlich können Organisationsformen, die ursprünglich zur Entlastung und Flexibilisierung von Organisationsstrukturen geschaffen wurden, bei falscher Anwendung auch das Gegenteil bewirken.

<p>Termin- und Kapazitätsplanung und -überwachung</p> <ul style="list-style-type: none"> — Terminlisten/Balkendiagramme/Netzpläne — Personaleinsatzplanung — Zeiterfassungssysteme — Trendanalysen <p>Kostenplanung und -überwachung</p> <ul style="list-style-type: none"> — Kalkulationsverfahren — Kostenschätzmethoden — Wirtschaftlichkeitsrechnungsmethoden — Kostenerfassungs- und -auswertungssysteme <p>Auftragserteilungs-Hilfsmittel für</p> <ul style="list-style-type: none"> — Projektinitialisierung — Phasenfreigabe — Vergabe von internen und externen Teilaufträgen <p>Projektinformation und -dokumentation</p> <ul style="list-style-type: none"> — Projekt-Fortschritts-Berichterstattung — Sitzungsplan — Projektablage — Dokumentenplan <p>Verschiedene Instrumente</p> <ul style="list-style-type: none"> — Änderungswesen — Vertragsmanagement — Risikoanalyse — Qualitätssicherung
--

Abb. 63: Projektführungsinstrumente und -hilfsmittel

So weist Krüger darauf hin, daß es an Hinweisen fehlt, „in welchen Situationen oder bei welcher Projektarbeit welche Methode einzusetzen ist.“⁶⁰ Schwachstellen werden dabei sowohl in **Aufgabenmängeln** (z. B. unklare Zielsetzungen, Fehler bei der Projektsteuerung) als auch in **personellen Problemen** gesehen. Hinzu kommen **Informations- und Kommunikationsdefizite** innerhalb und außerhalb der Projektgruppe und **Methoden bzw. Techniken**, welche der Problemstellung nicht angemessen sind.

Im Sinne einer situationsangemessenen Vorgehensweise bietet Krüger folgende Lösungskonzepte:⁶¹

- **Phasenkonzepte**, welche als wichtigste und wohl am meisten vorbereitete Form der Projektsteuerung den Projektablauf strukturieren helfen sowie die

Reihenfolge von Aktivitäten festlegen. Um Veränderungen wahrnehmen und berücksichtigen zu können, sind zusätzliche

- **Reviews** erforderlich, welche z. B. als Konsistenz- oder als Funktionsprüfung u. a. dem Testen von Projektergebnissen dienen und — wie bei jeder vernünftigen Kontrolle — Hinweise zur Projektsteuerung oder zur Revision bisheriger Ziele, Prioritäten, Arbeitsformen und Verhaltensweisen geben können.

Darüber hinaus bietet es sich an, z. B. bei komplexen Problemen, die zudem noch eine lange Dauer beanspruchen, „bereits während der Systemplanungsphase ein anwendbares Beispielsystem“⁶² zu erstellen, das für den angestrebten Endzustand typisch ist oder entsprechende Rückschlüsse zuläßt. Insofern handelt es sich um **Pilotstudien** und um die Bildung von **Prototypen**. Außerdem kann es dann sinnvoll sein, den vorgesehenen Projektablauf zu flexibilisieren, indem man je nach Situation unterschiedliche **Versionen** vorsieht, welche für die Projektbearbeitung jeweils am relativ angemessensten sind. Abb. 64 zeigt die Anwendungsschwerpunkte dieser Vorgehensweisen, die durch eine entsprechende **Projektadministration** (z. B. Programmbibliothek, Konfigurationsmanagement⁶³) zu unterstützen sind.

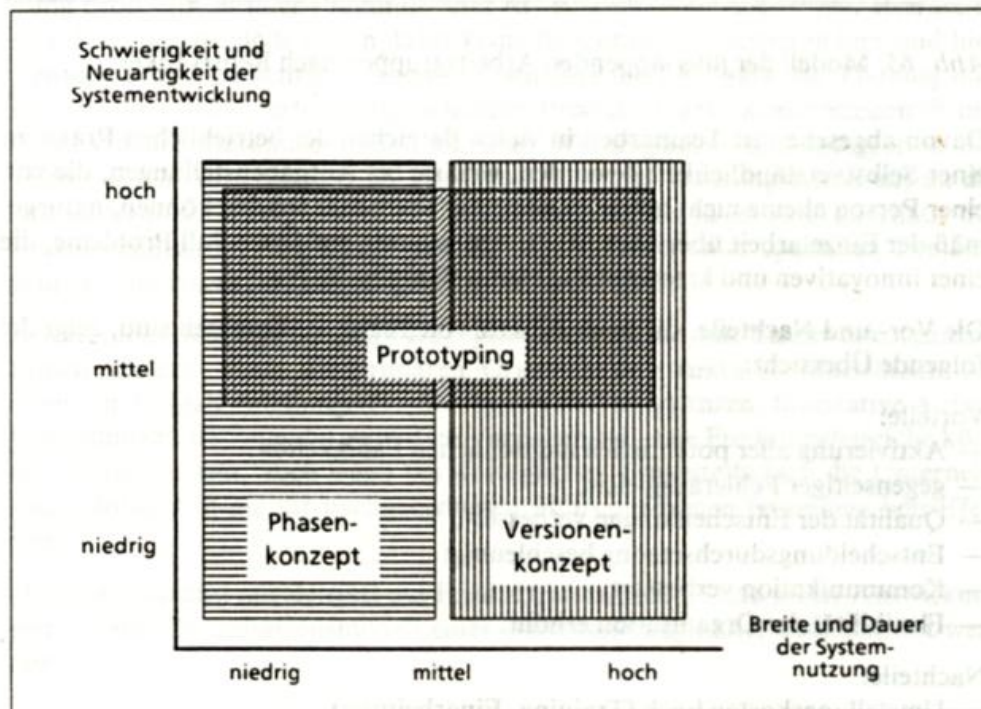


Abb. 64: Anwendungsschwerpunkte von Vorgehensweisen

(3) Teamwork-Konzepte

Teamwork-Konzepte haben im Zusammenhang mit der Diskussion innovationsfördernder Organisationsstrukturen wieder an Aktualität zugenommen, obwohl z. B. Rensis Likerts Modell der überlappenden Arbeitsgruppen, bei dem hierarchieübergreifende Teams, zusammengesetzt aus Kollegen, Mitarbeitern und Vorgesetzten, zusammenarbeiten, schon seit den 60er Jahren bekannt ist (vgl. Abb. 65).⁶⁴

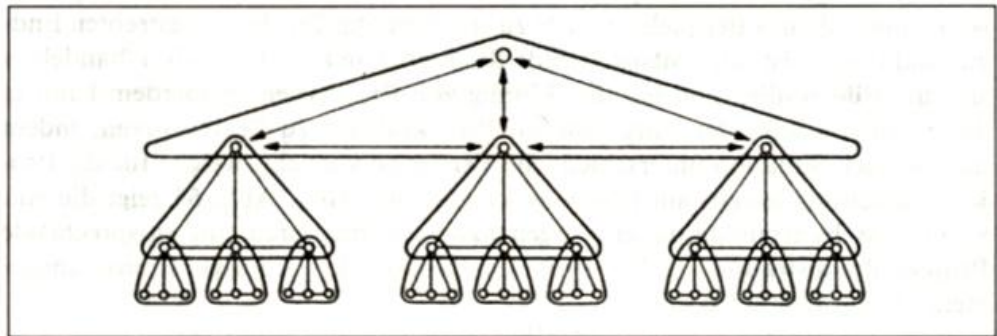


Abb. 65: Modell der überlappenden Arbeitsgruppen nach Rensis Likert

Davon abgesehen ist Teamarbeit in vielen Bereichen der betrieblichen Praxis zu einer Selbstverständlichkeit geworden, weil sie bei Aufgabenstellungen, die von einer Person alleine nicht hinreichend genug bearbeitet werden können, naturgemäß der Einzelarbeit überlegen ist. Hierzu gehören auf jeden Fall Probleme, die einer innovativen und kreativen Problemstellung bedürfen.

Die Vor- und Nachteile, die beim Einsatz von Teams zu beachten sind, zeigt die folgende Übersicht:

Vorteile:

- Aktivierung aller potentiellen menschlichen Fähigkeiten,
- gegenseitiger Fehlerausgleich,
- Qualität der Entscheidungen verbessert,
- Entscheidungsdurchsetzung beschleunigt,
- Kommunikation verbessert,
- Flexibilität der Organisation erhöht.

Nachteile:

- Umstellungskosten hoch (Training, Einarbeitung),
- hoher Zeitaufwand für Gruppendiskussion,
- Gefahr der Unterdrückung von Individualismus,
- unklare Verantwortungszurechnung,

- Verselbständigung des Teams (Steuerungsproblem),
- Re-entry-Probleme der Teilnehmer.

Aufgabe eines entsprechenden Innovationsmanagements sind insbesondere vor dem Hintergrund von Neuigkeitsgrad und Komplexität der Innovation

- die Festlegung genereller und spezieller Innovationsziele sowie
- eine darauf aufbauende Strategieentwicklung,
- die Bewertung und Auswahl von Innovationsprojekten und
- die Realisierung der Innovation.⁶⁵

Wie sehen nun die organisatorischen Gestaltungskonzepte aus, die diesen Anforderungen gerecht werden, wobei auch zu berücksichtigen ist, daß oftmals vielfältige Innovationswiderstände zu überwinden sind.⁶⁶ Töpfer geht zunächst ganz allgemein von der Notwendigkeit eines kooperativen Führungsstils aus und schlägt, neben dem **Koordinationspromoter** zur Förderung der Zusammenarbeit und der Abstimmung zwischen verschiedenen Unternehmensbereichen, das **Team** vor. Hier „arbeitet eine Gruppe gleichberechtigter Personen unter Anwendung prozeßfördernder Planungs- und Arbeitstechniken zusammen. Hierarchische Rangunterschiede haben dabei keine Bedeutung.“⁶⁷ Insbesondere sind hier **Venture Teams** zu nennen, denen insbesondere die „Aufgabe der Planung und Entwicklung neuer, erfolgversprechender Produkt-Markt-Konzeptionen“⁶⁸ obliegt. Weitere Merkmale sind: fachliches Weisungsrecht und Integration der Teams durch Ausschüsse (z. B. Entscheidungs- und Beratungsausschuß) an die Primärorganisation (vgl. Abb. 66). Die Umsetzung der Ideen kann alternativ der Linienorganisation überlassen werden oder sie wird einer speziellen Projektgruppe oder einem Realisierungsausschuß übertragen.

Insgesamt ist festzustellen, daß Kollegien, Ausschüsse und Teamworkorganisationen geeignet sind, die primären Organisationsstrukturen hinsichtlich bestimmter Aufgabenstellungen zu überlagern und zu ergänzen. Innovative Aufgabenstellungen stehen naturgemäß im Vordergrund. Alle Funktionsbereiche können betroffen sein, auch wenn bei strategischen Fragestellungen die Unternehmensleitung und die ihr nachgeordneten Führungsebenen besonders betroffen sind.

Dies soll zunächst am Beispiel des Produktmanagements und seiner Auswirkungen auf das Organisationsmodell einer Unternehmung näher demonstriert werden.

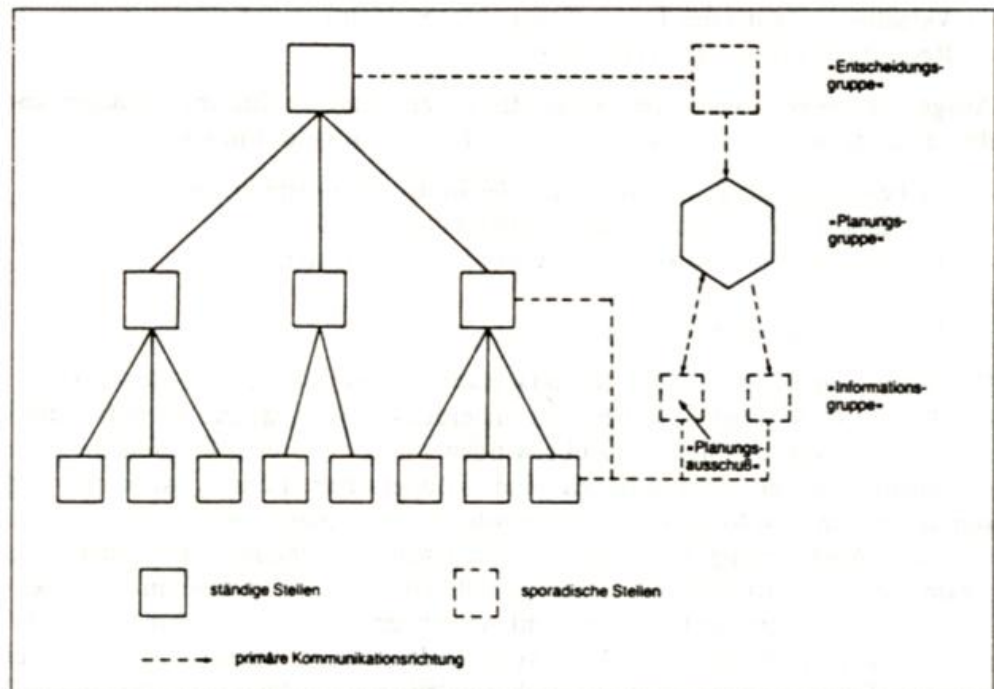


Abb. 66: Teamworkorganisation und Primärorganisation

4.4 Flexibilisierung von Organisationsmodellen

(1) Produktmanagement und strategische Geschäftseinheiten

Im Gegensatz zum Projektmanagement ist das **Produktmanagement** als eine dauerhafte Strukturform anzusehen. Seine Aufgabe besteht darin, Produktaspekte über mehrere funktionale Aktivitätsbereiche hinweg zu integrieren. Entsprechende Koordinationsaufgaben bezüglich unterschiedlicher Kunden und Kundengruppen sowie z. B. regional differenzierter Märkte gelten für das **Kunden-** oder für das **Marktmanagement**, die alternativ oder zusätzlich zum Produktmanagement, insbesondere in einem verrichtungsorientierten Organisationsmodell bestehen können. Abb. 67 zeigt den möglichen Aufbau einer Produktmanagement-Organisation.

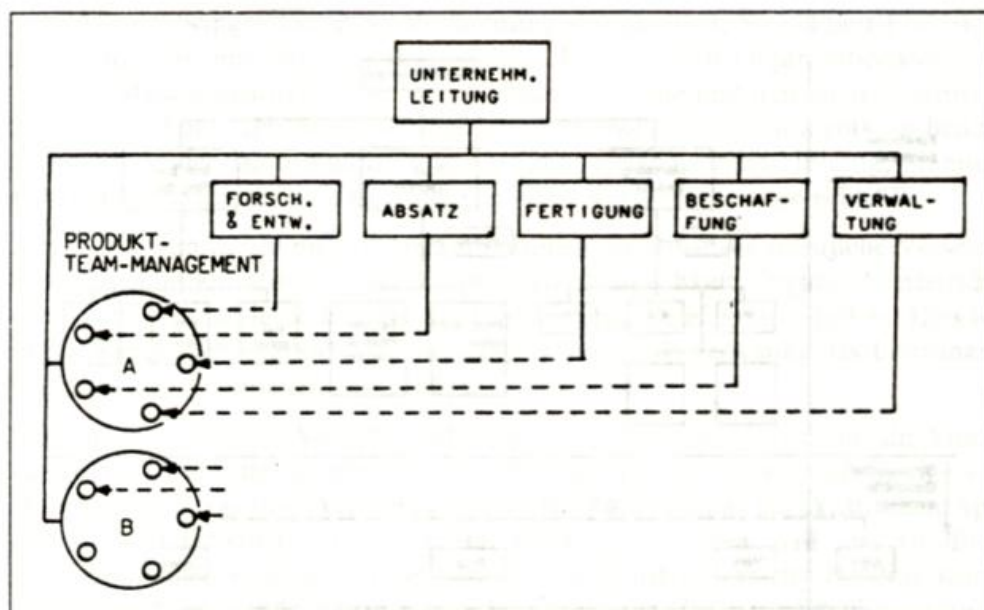


Abb. 67: Produktmanagement

Strategische Geschäftseinheiten können sowohl bei verrichtungsorientierten als auch bei objektbezogenen Organisationsmodellen eingesetzt werden. In ihnen werden „relativ homogene Produkt-Markt-Aktivitäten“⁶⁹ zur Umsetzung strategischer Planungsüberlegungen zusammengefaßt. Als organisatorische Alternativen bieten sich an:⁷⁰

- ressortübergreifende Ausschüsse (Kollegien),
- Einsatz einer Projektgruppe und Beauftragung eines Verantwortlichen (mit beschränktem Weisungsrecht) für bestimmte, strategische Aufgabenfelder,
- Bildung einer mehrdimensionalen Struktur, bei der die strategischen Geschäftseinheiten matrixhaft die Linienorganisation überlagern.

Während auf mehrdimensionale Organisationsstrukturen noch etwas näher eingegangen wird, zeigt Abb. 68, wie strategische Geschäftseinheiten in einer dualen Organisation die herkömmliche Organisationsstruktur ergänzen und dabei den engen Zusammenhang zwischen der strategischen Planung als Teilbereich der Unternehmungspolitik und der Organisationsstruktur erkennen lassen.⁷¹

Wichtig ist dabei der Hinweis, daß über das Schaffen von Strukturformen hinaus dem kreativen und unternehmerischen Denken der handelnden Personen besondere Bedeutung zukommt. Damit wird wieder der Stellenwert einer evolutionsfähigen Unternehmenskultur deutlich, bei der fortschrittliches, ganzheitliches Handeln ermöglicht wird.

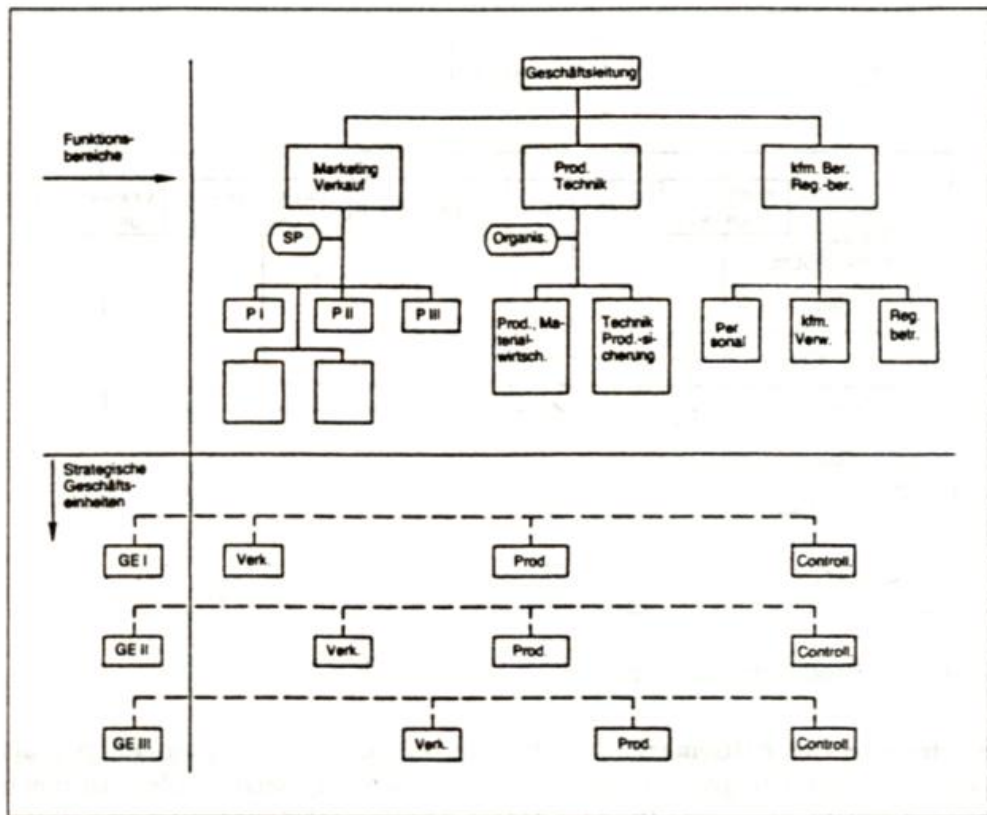


Abb. 68: Strategische Geschäftseinheiten in der funktionalen Organisation (Verrichtungsmodell)

(2) Rechtliche Verselbständigung von Unternehmensbereichen

Sind die organisatorischen Einheiten auf der zweiten Hierarchieebene nach Objekten (Produkten, Regionen oder Märkten) gegliedert und dazu noch rechtlich verselbständigt, liegt eine Holding-Struktur vor. Rolf Bühner spricht in diesem Zusammenhang von einer Management-Holding,⁷² bei der neben der rechtlichen Verselbständigung von Tochtergesellschaften weitere „Enkel“-Gesellschaften dieser Führungsgesellschaft zugeordnet sein können oder eine Finanz-Holding gebildet wird, welche die unternehmerische Führung über die Beteiligungsgesellschaften wahrnimmt.⁷³

Bühner hält die Management-Holding vor allem bei denjenigen Unternehmen für sinnvoll, die sich technologisch neu orientieren, nach technischer Kompetenz streben oder ihr strategisches Technologiepotential optimal nutzen wollen.⁷⁴ Diese Argumentation kann zwar die Bildung einer Holding-Struktur rechtferti-

gen. Alleine zwingend ist diese Betrachtung jedoch nicht. So plädiert Friedrich Hoffmann für eine situative Betrachtung. Er empfiehlt Organisationsformen von der Management-Holding bis zur Finanz-Holding und hält auch Mischformen für denkbar: „Nicht eine einzige, sondern eine der Situation entsprechende Struktur aus dem Kontinuum Finanz-Holding, Management-Holding, Stammhauskonzern wird der Vielfalt realer Gestaltungserfordernisse gerecht.“⁷⁵

Abgesehen von dieser differenzierten Argumentation ist die rechtliche Verselbständigung organisatorischer Teilbereiche eine Möglichkeit, Organisationsstrukturen zu dezentralisieren und die Autonomie dieser Bereiche zu erhöhen. Dies ist in der Regel auch beabsichtigt, um eine verbesserte Zurechnung des Leistungsbeitrages dieser Einheiten zu erreichen.

Obwohl die rechtliche Verselbständigung einen positiven Einfluß auf die Motivation der Mitarbeiter ausüben kann, z. B. wegen der Gewißheit, daß die eigenen Handlungen etwas bewirken und nicht in den Rädern eines bürokratischen Apparates steckenbleiben, ist andererseits nicht zu übersehen, daß „der Holding diese Leistungen weniger aus der juristischen Konstruktion des Holding-Konzerns erwachsen, sondern primär auf der Grundlage eines zweckmäßigen Organisationskonzeptes entstehen.“⁷⁶

(3) Mehrdimensionale Organisationsstrukturen

Wie bereits erwähnt, sind Matrixorganisationen oder Tensormodelle als mehrdimensionale Organisationsstrukturen dadurch gekennzeichnet, daß durch die gleichzeitige Verwendung mehrerer Differenzierungsprinzipien auf einer Gliederungsstufe der Organisationspyramide anstelle von Über- und Unterordnungsbeziehungen Gleichordnungsbeziehungen stehen. Hierdurch entsteht eine gewisse Verflachung der Organisationsstruktur.

In sachlicher Hinsicht haben Matrixmodelle den Vorteil, daß die in vielen Bereichen festzustellende Gleichgewichtigkeit mehrerer Aufgabenaspekte, z. B. Finanz- und Rechnungswesen einerseits, produktbezogene Unternehmensbereiche andererseits, in der gleichberechtigten Zuordnung von Abteilungen ihren Ausdruck findet. In den Schnittpunkten der Matrix entstehen Mehrfachunterstellungen bzw. mehrfache Einflußbeziehungen. Dies bedeutet aus der Sicht der betroffenen Mitarbeiter, daß disziplinarische Aspekte gegenüber fachlichen Problemlösungen in den Hintergrund treten. Dies dürfte von ihnen grundsätzlich als positiv empfunden werden.

Allerdings sind mit der Matrixorganisation mehrere, z. T. noch ungelöste Probleme verbunden:

- Um zwischen den gleichberechtigten Bereichen ein stabiles Machtgleichgewicht zu schaffen, sind vielfach detaillierte organisatorische Regelungen not-

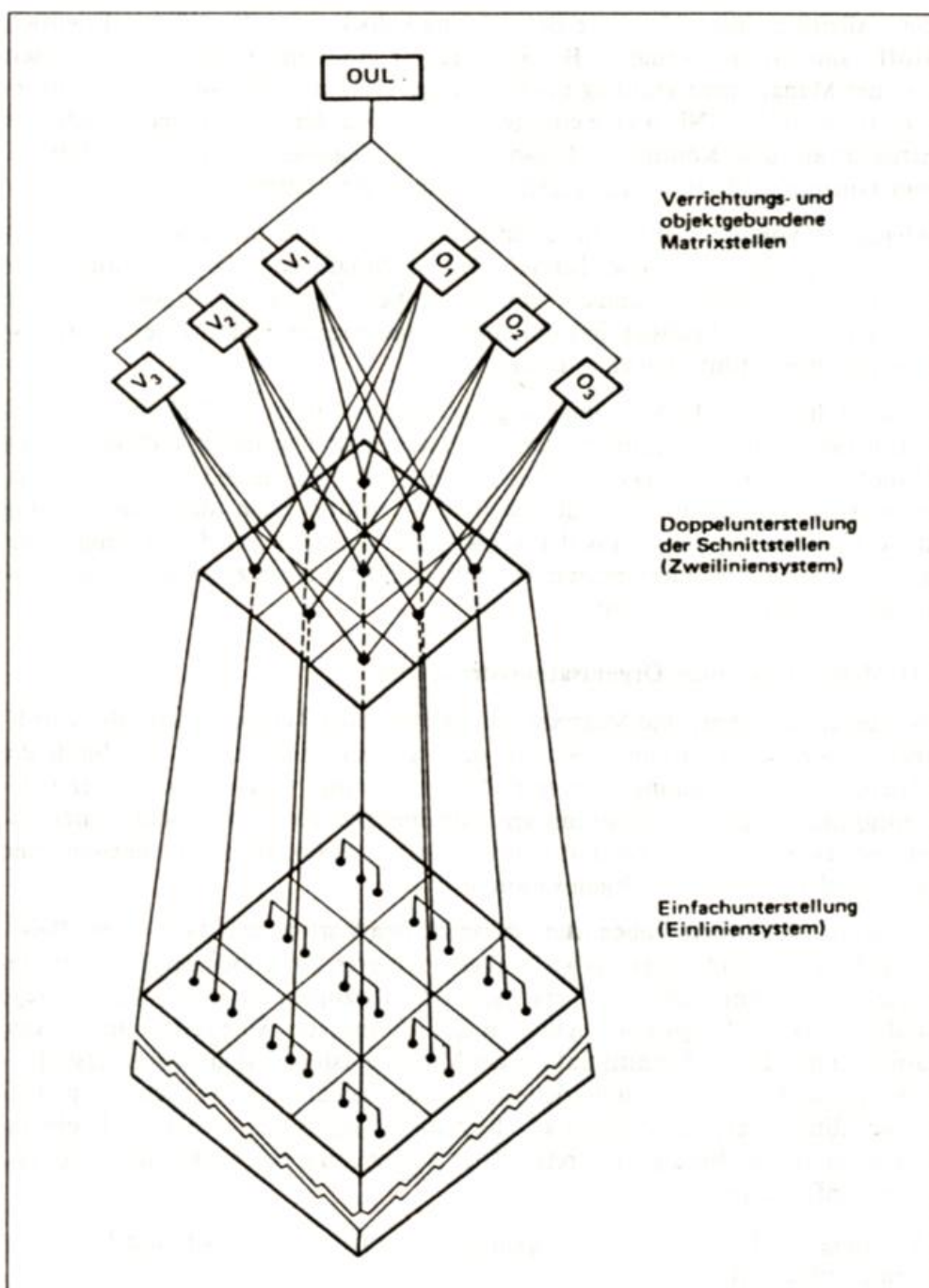


Abb. 69: Matrixorganisation mit einer Schnittstellenebene

wendig. Damit wird die Bürokratie jedoch nicht abgeschafft, sondern eher nur noch verstärkt, falls nicht, z. B. durch eine vorausschauende Personalentwicklung, personenbezogene Koordinationsmechanismen möglich sind.

- Es entstehen große Leistungsspannen. Dies erschwert die Führung durch den zuständigen Vorgesetzten.
- Durch die erwähnte Doppelunterstellung werden Konflikte institutionalisiert. Es ist noch nicht hinreichend geklärt, ob nicht infolge unterschiedlicher Ausbildung, Interessen und Wertvorstellungen Konflikte personalisiert werden und deshalb unproduktive Spannungen entstehen können.

Solange diese Fragen nicht gelöst sind, werden Matrixorganisationen oftmals auf einen kleinen Ausschnitt an der Unternehmensspitze konzentriert bleiben. Hier ist die kollegiale Führung im Vorstand oder das Zuarbeiten der dem Vorstand unterstellten Mitarbeiter zu mehreren Vorstandsmitgliedern durchaus keine Neuigkeit mehr, sondern schon lange bekannt. Für die Mitarbeiter auf anderen Ebenen bleibt die Matrixorganisation jedoch dann ohne Auswirkungen (vgl. Abb. 69). Von einer Milderung der Hierarchie und dem Abbau bürokratischer Regelungen dürfte dort nicht viel zu spüren sein.

Andererseits ist der Gestaltungsspielraum für die Bildung mehrdimensionaler Organisationsstrukturen ziemlich groß, wie aus der folgenden Übersicht von Seidel und Redel hervorgeht (vgl. Abb. 70).

Sicherlich ist auch hier nur situativ zu klären, wann die Vorteile die Nachteile überwiegen. Zwar handelt es sich um relativ kostenaufwendige Strukturen (z. B. Personal- und Organisationskosten, letzteres wegen des Koordinationsbedarfs (vgl. Abb. 71 und 72) und der schwierigen Zurechnung der Verantwortung) mit hohen Anforderungen an die handelnden Personen. Andererseits kann jedoch u. U. wegen der simultanen Berücksichtigung mehrerer Aufgabenaspekte eine höhere Entscheidungsqualität vorliegen und eine bessere Koordination erfolgen. Dies kann die Flexibilität und Anpassungsfähigkeit an Umweltveränderungen wiederum positiv beeinflussen.

Systematisierungsmerkmal (Einteilung erfolgt nach ...)	Merkmalsausprägungen: Varianten mehrdimensionaler Organisationsformen (MO)
A: Zahl der simultan zum Schnitt gebrachten Aufgabendimensionen	A1: Matrixorganisation A2: Tensororganisation
B: Zahl der mehrdimensional struk- turierten Ebenen	B1: Mehrdimensionalität auf einer Ebene B2: Mehrdimensionalität auf mehreren Ebenen
C: Zahl der Ebenen mit Mehrfach- unterstellung	C1: Mehrfachunterstellung auf einer Ebene C2: Mehrfachunterstellung auf mehreren Ebenen
D: Dauer der mehrdimensionalen Strukturierung	D1: Dauerhafte mehrdimensionale Strukturierung D2: Zeitlich befristete mehrdimen- sionale Strukturierung
E: Hierarchisierung der Aufgabend- imensionen	E1: MO ohne Hierarchisierung der Aufgabendimensionen E2: MO mit Hierarchisierung der Aufgabendimensionen E21: Einstufige Hierarchisierung E22: Mehrstufige Hierarchisierung
F: Abstimmung gleichberechtigter Instanzen bei dimensionsspezi- fischen Weisungen	F1: MO ohne vorherige Abstimmung der Anordnungen (direkte Koordi- nation) F2: MO mit vorheriger Abstimmung der Anordnungen (mit horizontaler Vor-Koordination)
G: Institutionalisierung einer Team- orientierung	G1: MO mit institutionalisierter Team- orientierung G2: MO ohne institutionalisierte Team- orientierung

Abb. 70: Systematisierung mehrdimensionaler Organisationsstrukturen
(nach Seidel und Redel)

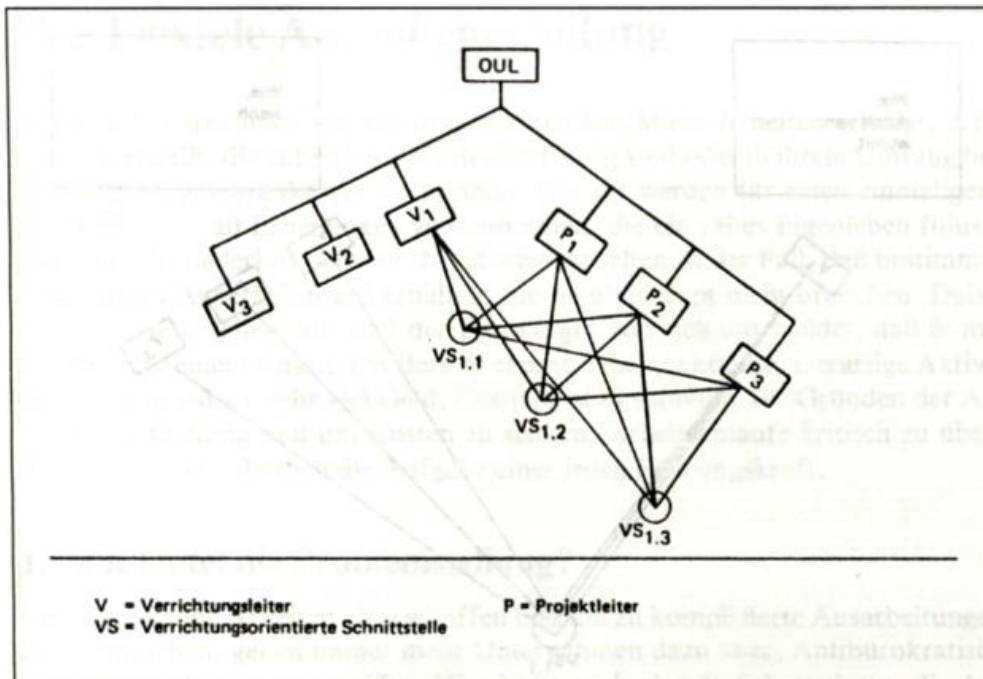


Abb. 71: Vierfachunterstellung verrichtungsorientierter Schnittstellen im Rahmen der Matrixorganisation

Wie dem auch sei, in der Praxis konzentrieren sich mehrdimensionale Organisationsstrukturen auf Projekt- und Produkt-Managementaspekte, vor allem bei strategischen Geschäftseinheiten, sowie auf die simultane Berücksichtigung von verrichtungs-, objekt- und regionalbezogenen Aspekten, insbesondere bei sehr großen multinational aktiven Unternehmungen. Ein prinzipielles Gegenmodell zum ranghierarchischen Organisations- und Führungsprinzip ist hierdurch noch nicht entstanden. Allerdings sind seine Modifikationen nicht zu übersehen. Insofern hat jede große Organisation Matricelemente, der Schritt zur institutionellen Gleichberechtigung erfolgt jedoch oftmals nur zögerlich; sinnvoller ist es hierbei wohl, die einzelnen Gestaltungsdetails der Selbstorganisation der Beteiligten zu überlassen. Letztlich ist nicht zu übersehen, daß viele Unternehmen vom Ziel der Matrixorganisation als **durchgängiges Prinzip** im Sinne einer stärkeren Differenzierung von Kompetenz und Verantwortung wieder abgerückt sind.⁷⁷

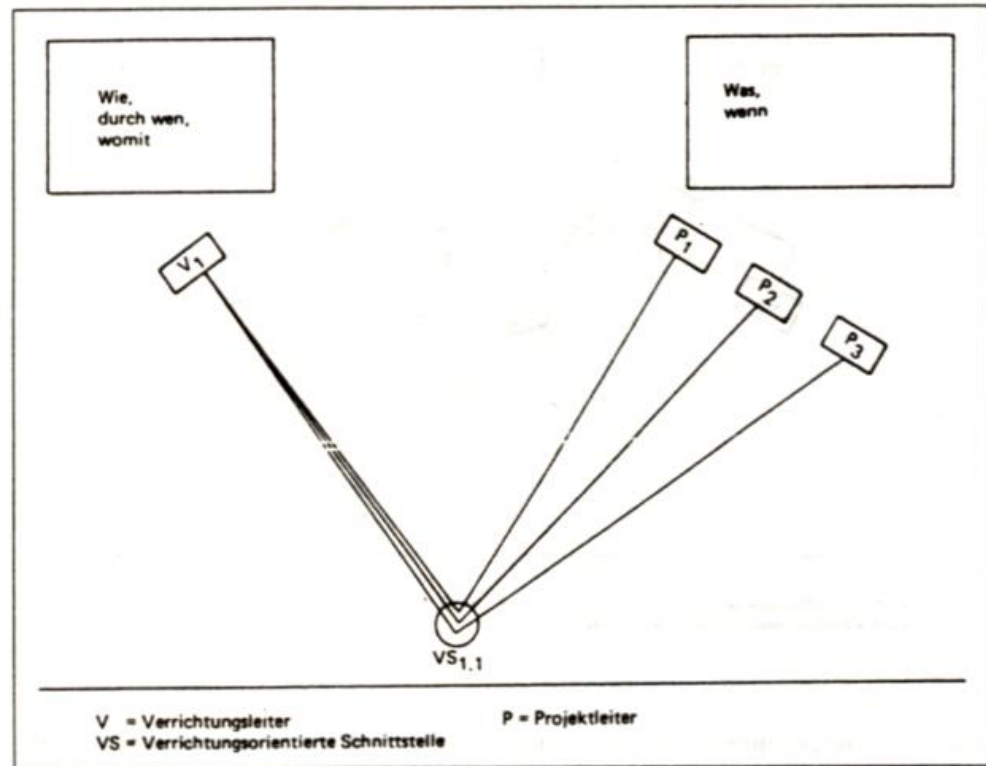


Abb. 72: Vierfachunterstellung als Zweifachunterstellung unter drei Vorgesetzten