

II. Betriebliche Organisation

1. Bausteine organisatorischer Gestaltung

O. im betriebswirtschaftlichen Sinne bezeichnet jene ordnende Gestaltungstätigkeit (Organisieren), die einen Betrieb zu einer arbeitsteilig differenzierten und integrierten Institution macht. Die sich aus dem Organisieren ergebende (organisatorische) Struktur regelt die *Verteilung* von betrieblichen Aufgaben auf Kombinationen von Produktionsressourcen (Menschen, Maschinen, Gebäude usw.) sowie die *Zusammenarbeit* zwischen den entstehenden organisatorischen Einheiten (Handlungszentren). Die strukturschaffenden Regelungen weisen eine unterschiedliche sachliche, zeitliche und räumliche Geltungswerte auf, die von uneingeschränkt gültigen generellen Regelungen bis hin zu einmalig geltenden Regelungen (*Projekt-O.*) reicht.

Als Gestaltungsfunktion orientiert sich O. sowohl an *Zielen* der effizienten Aufgabenerfüllung (Minimierung der Koordinationskosten und Durchlaufzeiten, Vermeidung von Doppelarbeiten usw.) als auch an ökonomischen und humanen ressourcenbezogenen Zielen wie etwa Auslastung, Motivierung, Erhaltung und Entwicklung von Potentialen. Darüber hinaus paßt sich die Gestaltung an nicht-beeinflußbare inner- und außerbetriebliche Gegebenheiten in Form von rechtlichen, marktlichen, technischen, personellen u. ä. *Bedingungen* an. Die *Instrumente* der organisatorischen Gestaltung steuern

als organisatorische Regelungen sowohl die Prozesse der Aufgabenerfüllung als auch – auf einer übergeordneten (Meta-)Ebene – die Prozesse der organisatorischen Gestaltung selbst. Diese Prozesse folgen dem allgemeinen *Phasenschema* eines jeden Gestaltungsprozesses (organisatorische Zielbildung und Diagnose sowie Planung, Entscheidung, Einführung und Kontrolle geeigneter Regelungen). Vornehmlich aus Gründen der besseren Komplexitätshandhabung vollzieht sich das Organisieren über mehrere *Stufen* zunehmender Konkretisierung: Hier folgt auf eine Stufe der Rahmen- bzw. Makrostrukturierung eine Detail- bzw. Mikrostrukturgestaltung.

2. Organisatorische Analyse

Die organisatorische Analyse des zu (re-)organisierenden Systems umfaßt die Festlegung bestimmter Merkmale von Aufgaben und Ressourcen sowie deren analytische Zerlegung (Dekomposition). Ein solches Vorgehen dient sowohl der Aufklärung der systemeigenen Teilbarkeiten (Module) als auch der Entdeckung von Rationalisierungsmöglichkeiten. Die Ergebnisse der Aufgabenanalyse lassen sich in Aufgabengliederungsschaubildern oder – wenn prozessuale Aufgabenzusammenhänge berücksichtigt wurden – in Ablaufschaubildern festhalten.

3. Organisatorische Verteilung

Die organisatorische Verteilung vollzieht sich als art- und mengenmäßige Zusammenfassung (Synthese, *Zentralisation*) von verbundenen und/oder ähnlichen (Teil-) Aufgaben und deren Zuordnung (Allokation) zu Ressourcen (Arbeitssysteme). Ergänzend zu diesen Pflichten werden auch Verfügungsrechte (Kompetenzen) verteilt, wobei mit Hilfe der Zentralisation bzw. Dezentralisation (*Delegation, Partizipation*) von organisatorischen Machtbefugnissen eine qualitative und quantitative *Kongruenz* von Rechten und Pflichten angestrebt wird. Zusammen ergibt sich ein hierarchisch abgestuftes System von organisatorischen Einheiten, zu dessen globaler Charakterisierung man sich an der Beschaffenheit der zweiten Hierarchie-Ebene orientiert (funktionale O., divisionale O., Matrix-O. usw.).

Organisatorische Einheiten unterscheiden sich hauptsächlich nach (1) ihren Aufgabeninhalten, (2) ihrem formalen Beitrag zur Lösung betrieblicher Probleme (Linien-, Stabs-, Dienstleistungs-, Ausführungsstellen usw.) und (3) ihrer Größenordnung (Sektoren, Geschäftsbereiche, Referate, Abteilungen, Stellen usw.).

4. Organisatorische Koordination

Organisatorische Koordination vollzieht sich in erster Linie über die Gestaltung der *Kommunikationsbeziehungen* zwischen den organisatorischen Einheiten (Darstellung durch Kommunikationsschaubilder). Hier kommt hierarchischen Beziehungen (Anweisung und Berichterstattung auf dem Dienstweg) im Rahmen sog. *Leitungssysteme* eine große Bedeutung zu. Diese unterscheiden sich nach der Anzahl der Hierarchieebenen, der direkt unterstellten Mitarbeiter (Leitungsspanne) sowie der direkt vorgesetzten Stellen (Ein- oder Mehrliniensysteme). Flankierend wird organisatorische Koordination durch die Einrichtung spezialisierter Organe zur Abstimmung bzw. Konfliktbehandlung (Projektgruppen, Produktmanager, Ausschüsse, Ombudsman, Controller usw.) betrieben.

Verteilung und Koordination legen zusammen zum einen die *Aufbau-O. fest*, die man qualitativ durch Organogramme, Geschäftsverteilungspläne, Funktionendiagramme oder Systeme von Stellenbeschreibungen darstellt bzw. quantitativ durch Grade der Arbeitsteilung, Delegation, Formalisierung, Funktionalisierung, Standardisierung u.ä. mißt. Mitunter besitzt ein Betrieb

nicht nur eine, sondern mehrere ergänzende Aufbaugliederungen (duale O.). Eine koordinierte Verteilung der Aufgaben auf bestimmte Ressourcenzzeiten und auf Räume legt zusätzlich die jeweilige *Ablauf-O. fest*.

5. Brennpunkte organisatorischer Gestaltung

Intensive Bemühungen richten sich auf eine humane Strukturierung von Betrieben, etwa in Form einer Abkehr von hochgradiger Arbeitsteilung durch (Gegen-) Maßnahmen der Arbeiterweiterung und -anreicherung oder einer Ersetzung von standardisierten durch individualisierte Regelungen. In engem Zusammenhang damit steht die Überprüfung der (Personen-)Hierarchie als dominantem Koordinationsmechanismus und seine Ersetzung durch nicht-hierarchische Koordinationsformen (Selbstabstimmung, marktliche Koordination, Kooperation u.ä.). Da ein zunehmender Bedarf an organisatorischer Flexibilität nicht durch bürokratische O.s-formen bewältigt werden kann, richtet sich das Augenmerk auf die organisatorische Flexibilisierung durch Einbau von Reserven („slack“), die losere Kopplung organisatorischer Einheiten sowie den dosierten Regelungsverzicht (Schaffung von Spielräumen), der auch eine Steuerung mittels dispositiver und improvisatorischer Regelungen („Adhocratie“) umfaßt. Deregulierung dokumentiert sich ebenfalls in einer geänderten Einstellung zur informellen O. und ihren Selbstorganisationskräften. Ein derart herabgesetzter Gestaltungsanspruch kennzeichnet schließlich auch die forschungsstrategische Ebene, wo neben die rationale Konstruktion von O.s-formen die rationale wiss. Rekonstruktion von „gewachsenen“ O.s-formen aus der Praxis tritt.

6. Integrierte Organisationswissenschaft

Die betriebswirtschaftliche O.s-lehre versteht O. nicht als isolierte Strukturtechnik, sondern bemüht sich um Modelle einer integrierten Problemlösung durch mehrere Gestaltungsfunktionen, insbes. durch Kooperation von O. und Informationswesen (EDV-O.; / Datenverarbeitung), Personalwesen (organisatorische und personale Macht-, Anreiz- bzw. Einflußbasen sowie Koordinationsinstrumente; / Personalwirtschaft), / Planung (Strategie und Struktur, Investitionsplanung) und internem Rechnungswesen (/ betriebliches Rechnungswesen) bzw. Controlling (Budgetierung, Center-Konzepte, Verrechnungspreise). Die Forschungsbemühungen beziehen neben den (industriellen) / Unternehmungen auch andere private und öffentliche Produktionsbetriebe sowie private / Haushalte, / Verbände und die öffentliche / Verwaltung mit ein. Hand in Hand hiermit verliert die Trennung zwischen innerbetrieblicher und zwischenbetrieblicher O. (Kooperation, Güterbereitstellung durch Eigenerstellung oder Fremdbezug, Fusion usw.) an Bedeutung. Auf diesem Wege eröffnet sich auch die Möglichkeit der interdisziplinären Integration.

LITERATUR

Zu 1

- N. Luhmann, Funktionen und Folgen formaler O. Berlin 1964. / 1976 – Ders., Zweckbegriff und Systemrationalität. Tübingen 1968. – O.s-theorie. Hg. K. Türk. Hamburg 1975 – Ders., Grundlagen einer Pathologie der O. Stuttgart 1976. – J. G. March, J. G. Olson, Ambiguity and Choice in Organizations. Bergen 1976 – R. Mayntz, R. Ziegler, Soziologie der O., in: HeS Bd 9 / 1977, 1ff. – J. W. Meyer, B. Rowan, Institutionalized Organizations. Formal Structure as Myth and Ceremony, in: AJS 83 (1977/78) 340ff. – K. Türk, Soziologie der O. Stuttgart 1978. – G. Burrell, G. Morgan, Sociological Paradigms and Organizational Analysis. London 1979. – M. Crozier, E. Friedberg, Macht und O. Frankfurt/M. 1979 (Orig. L'acteur et le système. Paris 1977). – St. Clegg, D. Dunkerley, Organization, Class and Control. London 1980. – The Organizational Life Cycle. Hg. J. R. Kimberly u.a. San Francisco 1980. – G. Endruweit, O.ssoziologie. Berlin 1981. – J. Grünberger, Die Perfektion des Mitgliedes. Berlin 1981. – B. Hedberg, How Organizations Learn and Unlearn, in: Handbook of Organizational Design. Hg. P. L. Nystrom, W. H. Starbuck. Bd 1 Oxford 1981, 3ff. –

Perspectives on Organization Design and Behavior. Hg. A. H. van de Ven, W. F. Joyce. New York 1981 – Complex Organizations. Critical Perspectives Hg. M. Zey-Ferrell, M. Aiken. Glenview (Ill.) 1981. – H. Aldrich, S. Mueller, The Evolution of Organizational Forms. Technology, Coordination and Control, in: Research Organizational Behavior 4 (1982) 33ff – W. G. Astley, A. H. van de Ven, Central Perspectives and Debates in Organization Theory, in: Administrative Science Quarterly 28 (1983) 245ff – M. T. Hannan, J. Freeman, Structural Inertia and Organizational Change, in: AmSR 49 (1984) 149ff – H. M. Trice, J. M. Beyer, Studying Organizational Cultures Through Rites and Ceremonials, in: Academy of Management Review 9 (1984) 653ff – K. E. Weick, Der Prozeß des Organisierens. Frankfurt/M. 1985.

Zu II

F. Nordsieck, Grundlagen der O.slehre. Stuttgart 1934 – E. Kosiol, O der Unternehmung. Wiesbaden 1962, 1976 – Hwb. der O Hg. E. Grochla. Stuttgart 1969, 1980 – A. Kieser, H. Kubicek, O Berlin 1976, 1983 – J. R. Galbraith, Organization Design. Reading (Mass.) 1977 – P. Khandwalla, The design of organizations. New York 1977 – K. H. Roberts, Ch. L. Hullin, D. M. Rousseau, Developing an interdisciplinary science of organisations. San Francisco 1978. – H. Laux, Grundfragen der O. Berlin 1979 – H. Mintzberg, The structuring of organisations. Englewood Cliffs (N.J.) 1979. – E. Frese, Grundlagen der O. Wiesbaden 1980, 1987 – E. Grochla, Grundlagen der organisatorischen Gestaltung. Stuttgart 1982. – D. L. Rogers, D. A. Whetten, Interorganizational coordination. theory, research, and implementation Ames (Iowa) 1982. – A. Picot, O., in: Vahlens Kompendium der Betriebswirtschaftslehre. Bd. 2 München 1984, 95ff – H. Kubicek, G. Welter, Messung der O.sstruktur. Stuttgart 1985

Klaus Türk (I), Michael Reiß (II)