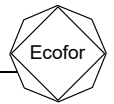


Organisation - kurz gefasst

© Beat Heil
Chasernweg 20, CH-8302 Kloten

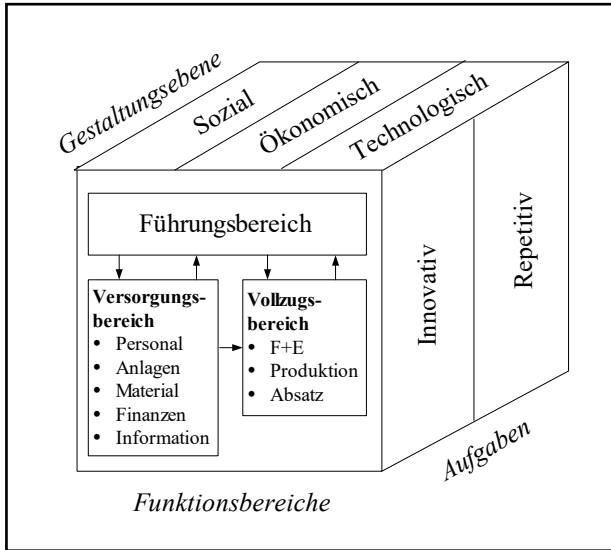
Verwendung mit Quellenangabe erlaubt



INHALT

1	Organisatorische Komponenten	3
2	Organisatorische Ziele	4
3	Organisatorische Idealtypen.....	5
4	Handlungsautonomie	6
5	Abgrenzung zwischen Linie und Fachstelle.....	6
6	Kommunikationshäufigkeit.....	7
7	Tätigkeit und Vorgehen des Organisators.....	8
8	Ausbildung.....	9
9	Quellen- und Literaturverzeichnis.....	10

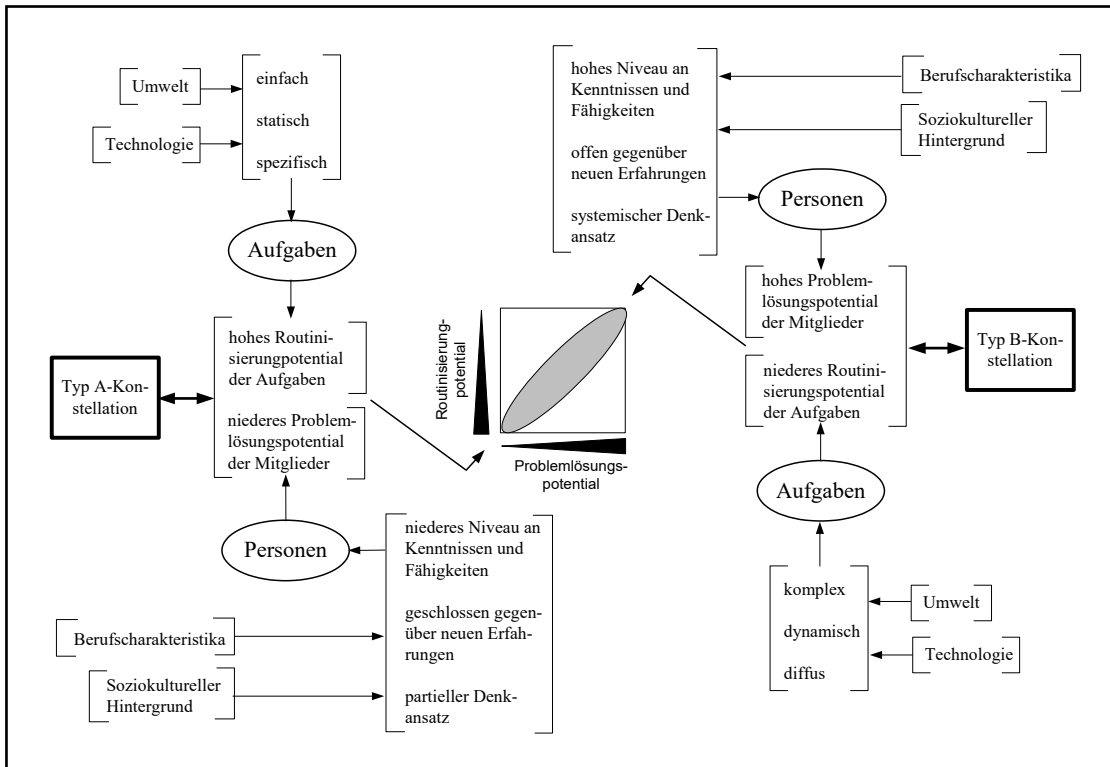
1 Organisatorische Komponenten



In der Abbildung sind die Komponenten der Organisationssituation auf einem Würfel dargestellt [MZS78].

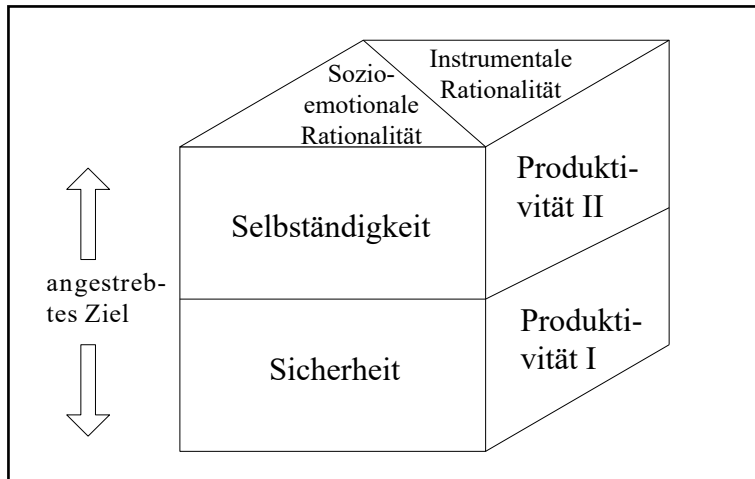
Die Organisation ist auf die Verwirklichung der Systemzwecke und -ziele ausgerichtet. Aus dem primären Systemzweck leiten sich die Aufgaben ab. Die Aufgabe wurde so zum Grundbegriff der Organisationslehre (in der angelsächsischen Literatur als «Task» bezeichnet).

Aufgaben und Personen sind technologischen Veränderungen, Diversifikationsstrategien, «People-approach»-Massnahmen usw. unterworfen. Organisationsmassnahmen müssen darauf abzielen, das Gleichgewicht - in der Abbildung schraffiert dargestellt - zwischen den beiden Dimensionen Routinisierungs- und Problemlösungspotential herzustellen, bzw. zu wahren. Die beiden extremen Gleichgewichte bezeichnet man als «Typ A»- und «Typ B»-Konstellationen [HFU76].



2 Organisatorische Ziele

Ausgehend von der generellen Forderung, die Organisation solle einen entsprechenden (maximalen oder befriedigenden) Beitrag zur Erreichung der Systemziele und Erfüllung der Systemzwecke leisten, lässt sich ein Set von organisatorischen Formalzielen aufstellen [HFU76]. Das Set in der Abbildung umfasst zwei Aspekte, nämlich: (a) Instrumentaler Aspekt (Inputaufnahme, Transformation, Outputabgabe) und (b) Sozio-emotionaler Aspekt (Bedürfnisbefriedigung der Systemmitglieder).



Produktivität I: Prozesse, die im Wesentlichen immer gleich ablaufen.

Produktivität II: Prozesse, deren Ablauf ständigen Veränderungen unterworfen ist.

Selbständigkeit: Arbeitssituation, in der die Mitglieder ihr Arbeitsverhalten selbst bestimmen.

Sicherheit: Arbeitssituation, welche die Mitglieder gegen Unsicherheit abschirmt.

Zwischen *Produktivität I* und *Produktivität II* herrscht tendenziell eine konkurrierende Beziehung, d.h. eine Erhöhung der Produktivität I führt zu einer Senkung der Produktivität II und umgekehrt. Denn:

ein System, das bei verschiedenen Bedingungen, d.h. in verschiedenen Zuständen, produktiv funktionieren kann, benötigt einen Apparat, mit dem es Veränderungen in den Bedingungen feststellen, entsprechend notwendige Reaktionen des Systems entwickeln und durchsetzen kann;

ein System, das über einen solchen Anpassungsapparat verfügt, arbeitet bei einer bestimmten einzelnen Bedingungskonstellation weniger produktiv, als ein System, das nur auf diese einzelne Konstellation ausgelegt ist und deshalb über keinen Anpassungsapparat verfügen muss (Betriebswirtschaft: Einzweckmaschinen arbeiten wirtschaftlicher als Universalmaschinen, die für mehrere Zwecke konstruiert worden sind).

Auch zwischen *Sicherheit* und *Selbständigkeit* herrscht eine konkurrierende Beziehung, d.h. eine Erhöhung der Sicherheit führt zu einer Senkung der Selbständigkeit und umgekehrt. Denn:

je stärker die Situation am Arbeitsplatz durch organisatorische Massnahmen strukturiert wird, desto geringer ist das Potential an Ermessensentscheidungen für das Mitglied. D.h. die Ungewissheit, mit der ein Mitglied konfrontiert wird, bietet ihm auch die Chance, über sein Verhalten selbst zu bestimmen.

Zwischen den instrumentalen und sozio-emotionalen Zielen herrschen Beziehungen folgender Art:

je höher die angestrebte Produktivität I, desto niedriger die resultierende Selbständigkeit;

je höher die angestrebte Produktivität II, desto niedriger die resultierende Sicherheit;

je höher die angestrebte Sicherheit, desto niedriger die resultierende Produktivität II;

je höher die angestrebte Selbständigkeit, desto niedriger die resultierende Produktivität I.

3 Organisatorische Idealtypen

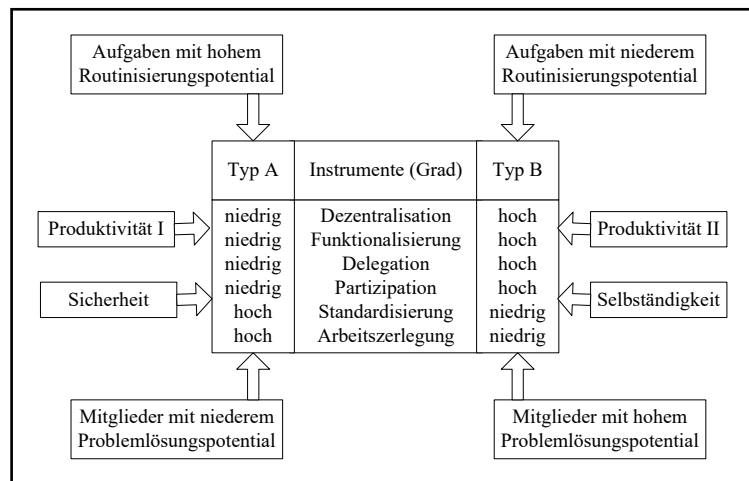
In der Abbildung sind die zwei organisatorischen Idealtypen einander vereinfacht gegenübergestellt [HFU76]. Allgemein wird angenommen, dass tendenziell immer häufiger «Typ B»-Organisationen eingesetzt werden. Dem Trend liegen u.a. folgende Entwicklungen zugrunde:

die sozialen Systeme haben sich in vermehrtem Ausmass mit turbulenten Umwelten auseinanderzusetzen;

die Erfüllung von Aufgaben mit hohem Routinisierungspotential erfolgt durch Automatisierung; die Überwachung und Steuerung dieser Techniken hat in vielen Fällen den Charakter von problemlösenden Aufgaben.

die Erwartungen der Systemmitglieder ändern sich. Durch anderweitige Erfüllung von Sicherheitsbedürfnissen kommt immer mehr die Forderung nach Selbständigkeit zum Tragen;

durch steigende Ausbildungsdauer bedingt verfügen die Systemmitglieder in vermehrtem Ausmass über Expertise. Positionsspezifische Statusunterschiede werden angezweifelt, und Gruppenaktivitäten werden euphorisch befürwortet.



Als Instrumente zur Gestaltung der Organisation werden hier nur solche Variablen betrachtet, die (a) einer formalen Regelung zugänglich sind und (b) eine Rollenspezifizierung beinhalten:

Dezentralisation: horizontale Autonomie zwischen den Abteilungen (Subsystemen) eines organisierten soziotechnischen Systems;

Funktionalisierung: Spezialisierung im Bereich der Leitungsfunktion (von der Ein-Linien- zur mehrdimensionalen Matrix-Organisation);

Delegation: vertikale Autonomie (Kompetenzabtretung) in der Organisation;

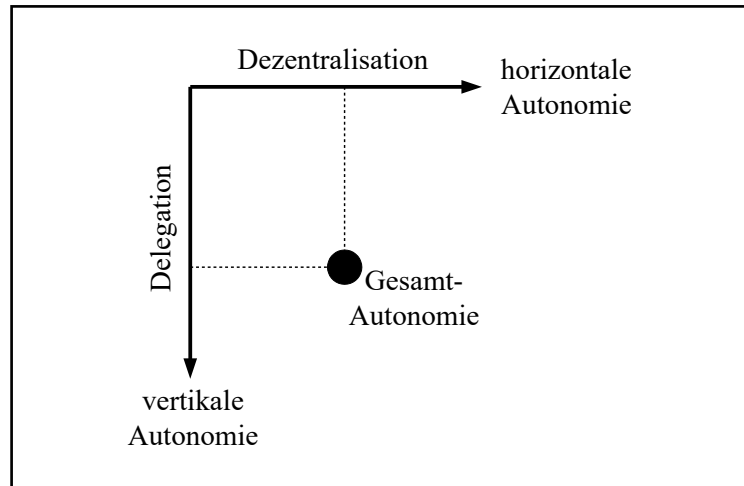
Partizipation: Möglichkeit für Individuen, an der Willensbildung der jeweils übergeordneten Ebene teilzunehmen;

Standardisierung: durch Routinisierung und Beschränkung der Varietät immer wieder gleichartig ablaufende Prozesse;

Arbeitszerlegung: interpersonale Aufteilung der Prozesse im operativen Bereich (ist gewissermassen das Pendant zur Funktionalisierung im Bereich der Leitungsfunktion).

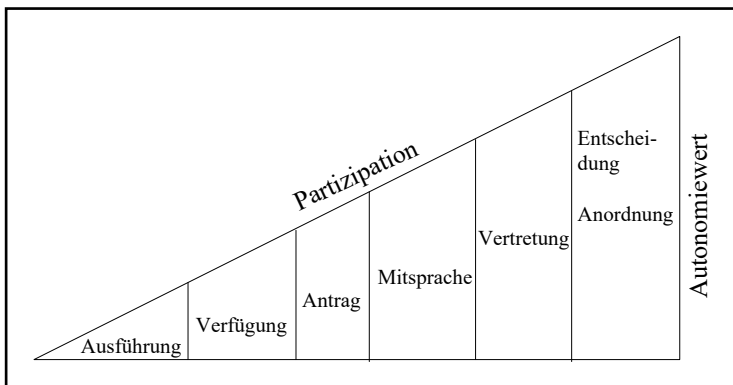
4 Handlungsautonomie

Die gesamte Handlungsautonomie [HFU76] eines Subsystems lässt sich zweidimensional darstellen. Die horizontale Autonomie erfasst die Interdependenz zwischen nebengelagerten, gleichrangigen Einheiten, die vertikale Autonomie die Abhängigkeit einer unter- von ihrer übergeordneten Stelle.



Die Verteilung von Aufgaben und die Zuteilung von Kompetenzen stellen zwei verschiedene Stufen im organisatorischen Entscheidungsprozess dar. Eine eindeutig kausale Abhängigkeit des Delegations- vom Dezentralisationsgrad besteht nicht. Eine Delegation von Kompetenzen bringt keine Teilung, sondern im Gegenteil eine Addition von Verantwortung mit sich.

Den verschiedenen Kompetenzarten kommen unterschiedliche Autonomiewerte zu. Eine Beteiligung an der Willensbildung hierarchisch höherer Ebenen führt zu Identifikation. Entscheidend für die Wirkung ist nicht die objektiv angebotene Möglichkeit, sondern die subjektiv empfundene Partizipation.



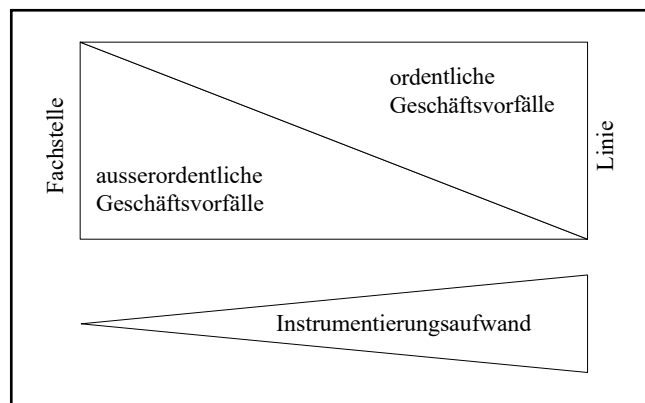
Den verschiedenen Kompetenzarten kommen unterschiedliche Autonomiewerte zu. Eine Beteiligung an der Willensbildung hierarchisch höherer Ebenen führt zu Identifikation. Entscheidend für die Wirkung ist nicht die objektiv angebotene Möglichkeit, sondern die subjektiv empfundene Partizipation.

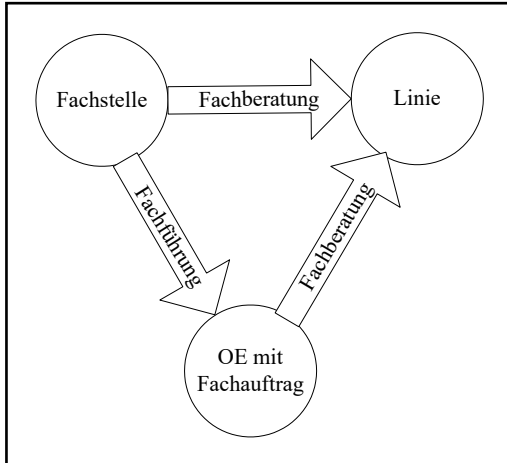
5 Abgrenzung zwischen Linie und Fachstelle

Die Aufgabenabgrenzung zwischen Linie und Fachstelle orientiert sich am Geschäftsvorfall. Ausserordentliche Fälle werden von der Fachstelle selbst bearbeitet. Je umfassender die Linie instrumentiert ist, umso mehr Geschäftsvorfälle kann sie auf dem ordentlichen Weg behandeln. Bei der Instrumentierung darf jedoch das Kosten-/Nutzenverhältnis nicht vernachlässigt werden.

Fachstelle hat Weisungsbefugnisse gegenüber der Linie für ihr Fachgebiet.

Linie ist ausführendes Organ unter Beachtung der Weisungen von Fachstellen.





In Matrix-Organisationen arbeiten dezentrale Organisationseinheiten (OE) im Auftrag von zentralen Fachstellen. Dabei gelangen folgende Prinzipien zur Anwendung:

Fachführung: Führung nicht-unterstellter Organisationseinheiten, welche im Auftrag der Fachstelle tätig sind.

Fachberatung: Beratung der Linie auf dem Fachgebiet, wobei Personal- und Sachentscheide der Linie vorbehalten sind.

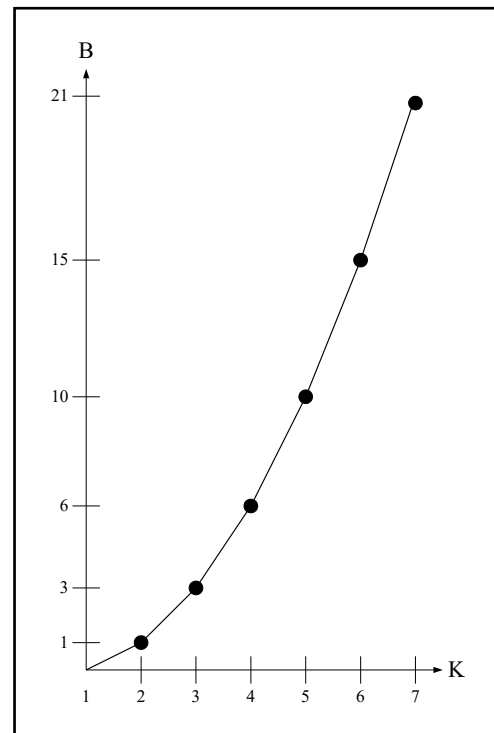
6 Kommunikationshäufigkeit

Die Grafik zeigt die maximale Häufigkeit, mit der Objekte in Abhängigkeit zu ihrer Zahl miteinander in Beziehung stehen können. Daraus lässt sich ableiten, wieviel Zeit grosse Organisationen alleine in ihre Kommunikation investieren müssen. Der Begriff „Kommunikationsobjekt“ bezieht sich dabei in der Praxis auf Personen und Organisationseinheiten.

$$B = \sum_{K=1}^n K - 1$$

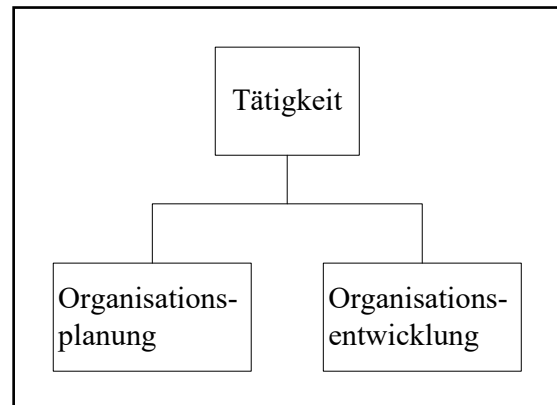
B = Beziehungen

K = Kommunikationsobjekte

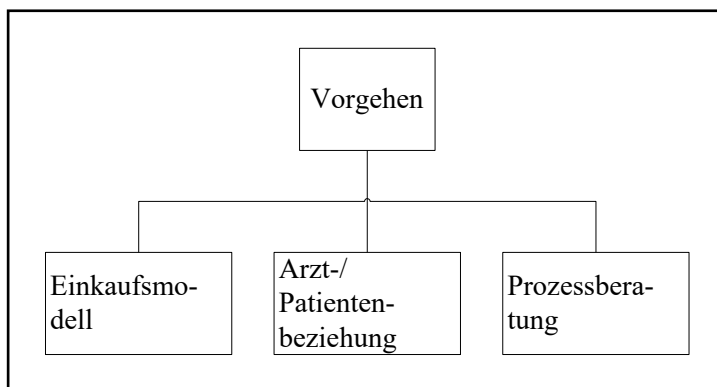


7 Tätigkeit und Vorgehen des Organisors

Organisationsplanung: befasst sich in eher traditioneller Weise mit formalen Gebilde- und Prozessstrukturen, also mit (a) der Erarbeitung von Richtlinien für die Analyse, Beurteilung und Entwicklung effektiver Organisationsstrukturen, (b) der Durchführung von Organisationsstudien und der Empfehlung von Änderungen bestehender Organisationsstrukturen und (c) der Mithilfe bei der Klärung von Aufgaben und Verantwortlichkeiten von Personen und Abteilungen.



Organisationsentwicklung: sieht ihre Aufgabe in der Beeinflussung sozialer Prozesse, also in (a) der Durchführung von Organisationsstudien und der Empfehlung von Änderungen des «Klimas» oder der «Kultur» des Systems, (b) der Empfehlung von Methoden und Programmen zur Verbesserung der Beziehungen zwischen Personen und Gruppen und (c) der Empfehlung von Methoden und Programmen zur Verbesserung der Führungsmethoden und des Führungsstils sowie zur Förderung des Führungsnachwuchses.



Einkaufsmodell: Auftraggeber hat genaue Vorstellungen, welcher Systembereich aus welchen Gründen in bestimmter Weise reorganisiert werden soll. Der Erfolg wird in diesem Fall davon abhängig, ob das Management (a) die Bedürfnisse richtig diagnostiziert hat, (b) die Fähigkeiten des Beraters richtig einschätzt und (c) die Konsequenzen der vom Berater vorgeschlagenen Lösung richtig beurteilt.

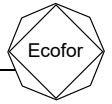
Arzt-/Patientenbeziehung: Das Management zieht einen Organisator zu, mit dem Auftrag, eine mehr oder weniger umfassende Diagnose vorzunehmen und wenn nötig eine Therapie vorzuschlagen. Das Management bleibt relativ passiv. Der Erfolg wird davon abhängen, ob (a) es dem Organisator gelingt, offene und relevante Informationen vom «Patienten» zu bekommen, (b) der Organisator die wirklichen Ursachen organisatorischer Probleme zu erkennen, und eine geeignete «Therapie» vorzuschlagen vermag und (c) der «Patient» die Diagnose akzeptiert und die empfohlene «Medizin» schluckt.

Prozessberatung: der Organisator «verkauft» keine Problemlösung, sondern möchte dem System vor allem helfen, die Probleme zu diagnostizieren und geeignete organisatorische Änderungen zu konzipieren und zu implementieren. Der Berater muss also nicht primär selbst Fachmann sein, sondern vor allem wissen, wie man Gremien in den Organisationsprozess involviert.

8 Ausbildung

In der betrieblichen Umwelt orientiert sich Ausbildung an den beiden Dimensionen Richtung und Stufen.

Ausbildungsstufen	Ausbildungsrichtung		
	Fachausbildung Vermittelt Kenntnisse, Fertigkeiten und Techniken bezogen auf die Hauptfunktion eines Geschäftzweiges.	Führungsausbildung Vermittelt Verständnis für ein situatives Führungsverhalten und einen personenbezogenen Führungsstil durch Training des Führungsablaufs und des handwerklichen Könnens in der Anwendung führungstechnischer Hilfsmittel.	Persönlichkeitsbildung Fördert die Entwicklung und Entfaltung der Persönlichkeit des Einzelnen (Reife, Verantwortungsbewusstsein). Sie weckt und vertieft das Verständnis für Umweltfragen im wirtschaftlichen, politischen und kulturellen Bereich.
Grundausbildung Vermittelt Kenntnisse, Fertigkeiten und Techniken allgemeiner und spezieller Art auf der Grundstufe.			
Fortbildung Erhöht die Leistung in der bisherigen Funktion durch Anpassung der Kenntnisse, Fertigkeiten und Techniken in der Entwicklung.			
Weiterbildung Schafft die Voraussetzung zur Ausübung anderer betrieblicher Funktionen, meist mit erhöhter Verantwortung.			



9 Quellen- und Literaturverzeichnis

HFU76: Hill,W., Fehlbaum,R., Ulrich,P.: Organisationslehre. UTB 259/365. Verlag Paul Haupt,
Bern, 1976..... 3, 4, 5, 6

MZS78: Management Zentrum St.Gallen: St.Galler Management Modell, 1978 3