

3 Organisation

Simone Kauffeld, Sören Wesemann und Nale Lehmann-Willenbrock

3.1 Organisationsbegriff – 32

- 3.1.1 Beschreibung – 32
- 3.1.2 Stakeholder einer Organisation – 33

3.2 Organisationsstruktur – 34

- 3.2.1 Merkmale der Organisationsstruktur – 34
- 3.2.2 Aufbau- und Ablauforganisation – 38

3.3 Organisationskultur und -klima – 45

- 3.3.1 Organisationskultur – 45
- 3.3.2 Organisationsklima – 47

3.4 Organisationsdiagnose – 47

- 3.4.1 Beschreibung – 47
- 3.4.2 Organisationen als offene Systeme – 48
- 3.4.3 Ebenen der Organisationsdiagnose – 49
- 3.4.4 Ablauf einer Organisationsdiagnose – 51

Literaturverzeichnis – 52

S. Kauffeld (Hrsg.), *Arbeits-, Organisations- und Personalpsychologie für Bachelor*, DOI 10.1007/978-3-642-42065-8_3, © Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2014

Lernziele

- Erklären können, was eine »Organisation« ist.
- Den Unterschied zwischen einer Ablauf- und einer Aufbauorganisation kennen.
- Eine Organisation anhand von Strukturmerkmalen beschreiben können.
- Wissen, was die Prozessorganisation bringt.
- Organisationskultur und Organisationsklima unterscheiden können.
- Das Ziel einer Organisationsdiagnose kennen.
- Wissen, wie eine Organisationsdiagnose abläuft.

Beispiel

Fallbeispiel

Frau M. leidet plötzlich an Schmerzen in der Brust. Aus Erfahrung weiß sie, dass in der Notaufnahme des städtischen Klinikums lange Wartezeiten entstehen können. Frau M. informiert sich selbst und findet im Internet die Fachabteilung HTG (Herz-, Thorax- und Gefäßchirurgie). Sie glaubt, mit ihren Symptomen dort gut aufgehoben zu sein. Nach ihrer Ankunft in der HTG muss sie zunächst zweieinhalb Stunden warten, bevor eine pflegerische und administrative Aufnahme durchgeführt wird. Dort füllt sie verschiedene Formulare aus, spricht mit der Stationssekretärin und wendet sich an mehrere Pflegerinnen. Nachdem ihr routinemäßig Blut abgenommen worden ist, wird ihr mitgeteilt, dass sie sich noch ein wenig gedulden müsse, da in der HTG in der Regel die Ärzte erst am Nachmittag Zeit für die

ärztliche Aufnahme hätten. Am späten Nachmittag hat sie ihren ersten Arztkontakt. Der Assistenzarzt ist sehr freundlich, muss ihr aber nach einer kurzen Untersuchung mitteilen, dass der Fokus in der HTG auf chirurgischen Eingriffen liegt, die vorher diagnostiziert werden. Er würde sie gerne an die Kardiologie des Klinikums verweisen, da dort die Erstellung von Diagnostiken im Mittelpunkt steht. Da die Schmerzen von Frau M. weiterhin bestehen, wird sie die Nacht in der Intensivstation verbringen. Am nächsten Tag hat sich ihr Zustand verbessert, und sie wird in die Kardiologie gebeten. Hier zeigt sich ein ähnliches Bild wie in der HTG: sehr lange Wartezeiten mit administrativer und pflegerischer Aufnahme am Vormittag und Arztkontakt am Nachmittag. Nach einer Verweildauer von zwei Tagen wird



eine Reihe von kardiologischen Untersuchungen durchgeführt. Das Ergebnis ist, dass ein chirurgischer Eingriff in der HTG-Chirurgie erforderlich ist. Frau M. ist sehr ärgerlich, dass sie nach drei Tagen zum Startpunkt ihrer klinischen Reise zurückkehrt.

- Was müsste passieren, damit Patientinnen wie Frau M. nicht unnötig lange warten müssen und damit die Dauer der stationären Behandlung verkürzt werden kann?
- Wie müsste das Krankenhaus organisiert sein, um effizienter arbeiten zu können?

3

3.1 Organisationsbegriff

3.1.1 Beschreibung

Was ist eine Organisation? Wir sehen in der Regel Produkte und Dienstleistungen, die von Organisationen produziert werden, und Menschen, die in Organisationen arbeiten. Beim Einkaufen haben wir Kontakt zu Verkäuferinnen, in der Bank lassen wir uns von Bankberatern beraten oder im Krankenhaus von Ärztinnen und Krankenpflegern versorgen. Wie die Dienstleistungen erstellt und gemanagt werden und wie Organisationsmitglieder beeinflusst werden, so dass sie Leistungen produzieren oder Dienstleistungen anbieten können, ist hingegen oft nicht sichtbar. Ein Beispiel für Organisationen sind Unternehmen (wie z. B. VW), Behörden und Krankenhäuser. Darüber hinaus ist aber auch zu denken an (Hoch-) Schulen, Strafanstalten, Kirchen, die Bundeswehr, Parteien, das Rote Kreuz, Kaninchenzüchtervereine, Eintracht Braunschweig, Greenpeace und den Tante-Emma-Laden von nebenan.

Warum gibt es Organisationen? Ein **Grund** ist, dass die Erstellung von Produkten und Dienstleistungen in der Regel so komplex ist, dass sie nicht von einer Person alleine bewältigt werden kann. Um die Aktivitäten der Leistungserbringung zu koordinieren und um Unternehmensziele zu erreichen, gibt es Organisationen. Sie sind ein Mittel, das von Menschen genutzt wird, um Bedürfnisse von Menschen zu erfüllen. Mehrere Personen schließen sich zu einer Organisation zusammen, z. B. mit dem gemeinsamen Ziel, Autos zu produzieren. Ressourcen werden zusammengelegt. Es wird kollektiv gehandelt. Das Wort »Organisation« stammt ursprünglich vom griechischen Wort »organon« ab (= Instrument oder Werkzeug).

► Definition

Eine Organisation ist ein fest bestehendes arbeitsteiliges System, in dem personale oder sachliche Aufgabenträger zur Erfüllung der Unternehmensaufgabe und zur Erreichung der Unternehmensziele eingebunden sind.

Definition

Der Begriff **Organisation** steht für ein über einen gewissen Zeitraum fest bestehendes, arbeitsteiliges System, in dem personale oder sachliche (d. h. menschliche oder maschinelle) Aufgabenträger zur Erfüllung der Unternehmensaufgabe (Dienstleistungen oder Produktion von Sachgütern) und zur Erreichung der Unternehmensziele verbunden sind (Pirntke, 2007).

Für dieses System bestehen festgelegte Regelungen, welche die unterschiedlichen Aufgabenbereiche der Aufgabenträger vorgeben und koordinieren und die Aufgabenerfüllung gewährleisten (Wiendahl, 2008). In einer Organisation setzen Personen ihre Ressourcen nicht mehr individuell für bestimmte Ziele ein, sondern legen sie zusammen und unterstellen sie einer einheitlichen Disposition. Die Zusammenarbeit muss geregelt werden, um alle Organisationsmitglieder auf das **gemeinsame Ziel** auszurichten.

Beispiel

Welche Aspekte der Zusammenarbeit müssen geregelt werden? Veranschaulichen wir dies an einem Beispiel: Vier Frauen gründen eine Organisation, z. B. ein Café, das sich auf den Verkauf von Cupcakes spezialisiert hat. Eine Gründerin ist Konditorin, zwei haben BWL studiert und die dritte Psychologie. Die Frauen müssen klären: Wer disponiert (disponieren = einteilen, anordnen, verteilen) wie die zusammengelegten Ressourcen? Wer von den drei Frauen trifft die Entscheidungen? Wer sagt, was wie zu tun ist?

Wer leitet das Café? (Herrschaftsproblem). Wie werden die resultierenden Ergebnisse und Belastungen unter den Mitgliedern verteilt? Wer bekommt wie viel vom Gewinn? Wie lange müssen die Frauen jeweils arbeiten? (Verteilungsproblem). Wer macht was? Wer backt? Wer verkauft? Wer kümmert sich um Planung und Beschaffung? (horizontale Arbeitsteilung: Umfang). Wer macht welche Art von Tätigkeit? (vertikale Arbeitsteilung). Dies sind Schlüsselfragen, die jede Organisation beantworten muss.

Neue Organisationen entstehen oft, wenn neue Technologien auf den Markt kommen und dabei neue Bedürfnisse von Kunden geweckt werden. Das Bedürfnis nach immer besseren Medikamenten hat z. B. die Gründung von Biotechnologieunternehmen initiiert. Entwicklungen im IT-Bereich haben dazu geführt, dass große Unternehmen wie IBM und Microsoft entstehen konnten. Hersteller von nichtdigitalen Technologien (z. B. von Rechen- oder Schreibmaschinen) bekamen hingegen wirtschaftliche Probleme und sind aus dem Markt ausgeschieden, sofern sie nicht auf neue Produkte setzen konnten.

Der **Erfolg** einer Organisation ist wesentlich davon abhängig, wie eine Organisation Personal und Technologie einsetzt, um Inputs (Rohmaterial, Kapital, menschliche Ressourcen, Information) in Outputs (Produkte, Dienstleistungen) zu transferieren und wie viel Wert dabei geschaffen wird. Für das Bestehen einer Organisation ist es entscheidend, wie sie die verschiedenen Phasen der Unternehmensgründung bewältigt und wie sie es im weiteren Verlauf schafft, sich Veränderungen anzupassen (Näheres zu Unternehmensgründungen ► Web-Exkurs »Unternehmensgründungen« zu Kap. 3 unter <http://www.lehrbuch-psychologie.de>)

3.1.2 Stakeholder einer Organisation

Organisationen sind kein Selbstzweck, sondern sie bewegen sich in einem Geflecht von Personen, die Ansprüche an sie stellen. Menschen, die einen Beitrag leisten, ein Interesse oder einen Anspruch – das »Stake« – an der Organisation haben, werden als Stakeholder bezeichnet. Sie beeinflussen, was die Organisation erbringt und wie gut sie dies tut (Donaldson u. Preston, 1995). Dabei werden zwei zentrale Gruppen von Stakeholdern unterschieden: die internen und die externen Stakeholder (► Tab. 3.1).

Die Handlungen der Akteure weisen dabei oft politischen Charakter auf. Die Akteure konkurrieren um knappe Ressourcen, bauen Einflussphären auf und erweitern sie. Die Mikropolitik beschäftigt sich mit Prozessen, Entscheidungen, Strukturen und Steuerungsmechanismen in Organisationen. Im Mittelpunkt stehen die Akteure als aktiv handelnde Personen, die interessensgefärbt agieren (Neuberger, 2006). Zu den verbreitetsten Vorgehensweisen gehören z. B. das Kontrollieren von Informationen wie das Zurückhalten oder Schönen von Informationen, das Verbreiten von Gerüchten, um die Glaubwürdigkeit anderer in Zweifel zu ziehen, das Streuen von Insider-Informationen an Dritte oder die (verdeckte) Bildung von Koalitionen (zu Einflussstrategien, ► Kap. 5).

Wie gehen Organisationen ihrem Zweck, der Erstellung von Produkten und Dienstleistungen, nach? Wie werden Aufgaben organisiert, damit Frau M. nicht mehrere Stunden in der Notaufnahme sitzen muss bis ein Arzt kommt? Um zu untersuchen, wie Organisationen funktionieren und wie sie mit der Umwelt interagieren,

Neue Technologien führen oft zur Bildung neuer Organisationen.

Eine Organisation muss sich anpassen, um bestehen zu können.

► Web-Exkurs »Unternehmensgründungen«

Menschen, die einen Beitrag leisten, ein Interesse oder einen Anspruch – das »Stake« – an der Organisation haben, werden als Stakeholder bezeichnet.

■ **Tab. 3.1** Stakeholder einer Organisation. (Modifiziert nach Oelsnitz v. d., 2009)

Typ des Stakeholders	Art des Beitrags	Gründe
Intern		
Beschäftigter	Fachwissen, Fähigkeiten	Lohn, Sonderzahlungen, Zukunftsperspektive
Manager	Fachwissen, Fähigkeiten	Gehalt, Boni, Macht, Prestige
Aktionär	Finanzielle Mittel	Erträge
Extern		
Kunde	Einnahmen durch Warenkonsum, Nutzen von Dienstleistungen	Wert und Güte der Ware
Lieferant	Materialien	Einnahmen durch Materialverkauf
Regierung	Regulierung von Wirtschaftsrichtlinien	Freie, ausgeglichene Marktwirtschaft
Gewerkschaft	Freier Handel	Erträge sinnvoll und gerecht aufteilen
Kommune	Soziale, wirtschaftliche Randbedingungen, Infrastruktur	Einnahmen, Steuern, Arbeitsplätze
Öffentlichkeit	Loyale Kunden, (guter) Ruf der Organisation	Patriotismus, Stolz

Organisationsstruktur und Organisationskultur regeln das Verhalten der Organisationsmitglieder. Sie betreffen die Wege und Mittel, mit denen Organisationen ihre Ziele verfolgen.

Die Organisationsstruktur umfasst die Gesamtheit der dauerhaften und generellen Regelungen.

Die Effizienz einer Organisationsstruktur hängt wesentlich von den Gestaltungsprinzipien der formellen Elemente und Strukturierungsprinzipien ab.

können die Organisationsstruktur, die Organisationskultur und -klima sowie die Organisationsgestaltung betrachtet werden. Organisationsstruktur und Organisationskultur regeln das Verhalten der Organisationsmitglieder. Sie betreffen die Wege und Mittel, mit denen Organisationen ihre Ziele verfolgen.

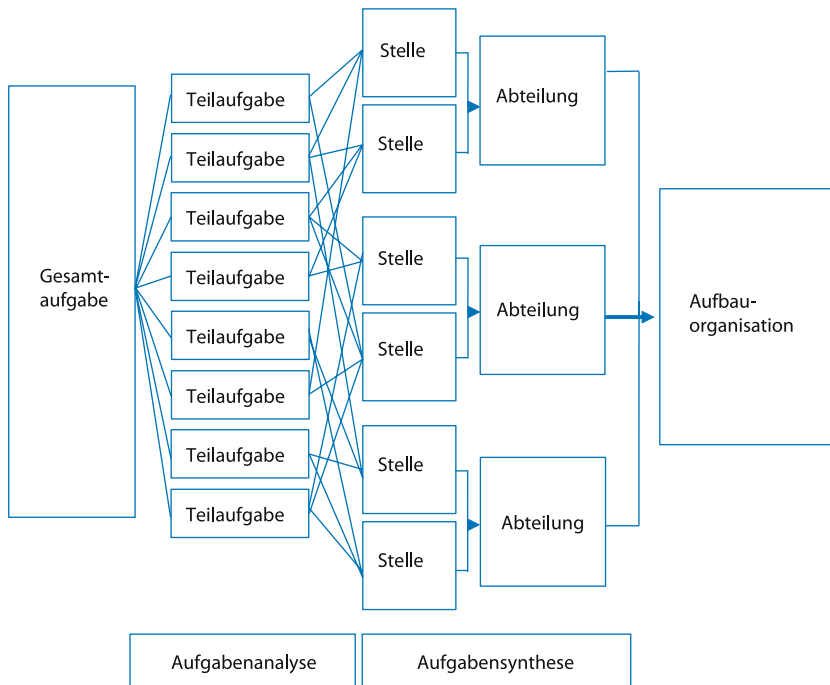
3.2 Organisationsstruktur

Jede Organisation ist durch eine Struktur gekennzeichnet, mit deren Hilfe die Ziele der Organisation erreicht werden sollen (z. B. Erbringen von Dienstleistungen, Herstellung von Produkten). Die Organisationsstruktur fasst die Gesamtheit der dauerhaften und generellen Regelungen zusammen.

3.2.1 Merkmale der Organisationsstruktur

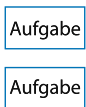
Weil die Gesamtaufgabe einer Organisation in der Regel so umfangreich ist, dass eine Person sie nicht ausführen kann, müssen Aufgaben differenziert werden. Dabei wird mit der **Aufgabenanalyse** der Gesamtaufgabe der Organisation begonnen. Bei der **Aufgabensynthese** werden die in der Aufgabenanalyse ermittelten Aufgaben zu sinnvollen Aufgabenkomplexen zusammengefasst und Aufgabenträgern zugeordnet. Die organisatorische Integration/Koordination beschäftigt sich mit der Verbindung der Aufgabenkomplexe oder organisatorischen Einheiten (■ Abb. 3.1). Die Frage nach der geeigneten Zerlegung einer Gesamtaufgabe in Teilaufgaben und deren zielorientierte Abstimmung bilden das grundlegende Organisationsproblem (Spath, 2009).

Die Gestaltung der Organisationsstruktur hat eine hohe organisatorische Effizienz zum Ziel. Dieses Ziel hängt wesentlich von den Gestaltungsprinzipien der formellen Elemente und Strukturierungsprinzipien ab. Die **formellen Elemente** bilden den Rahmen, in dem Arbeitsaufgaben entstehen, und die Voraussetzung für das menschliche Arbeiten in Unternehmen. Hingegen sind die **Strukturierungsprinzipien** die eigentlichen Mittel, die mithilfe der formellen Elemente die Gestaltung der Aufbau- und Ablauforganisation ermöglichen.



■ **Abb. 3.1** Aufgabenanalyse und Aufgabensynthese

(1) Aufgaben



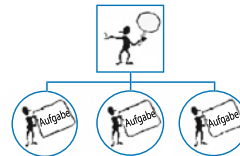
(2) Stellen



(3) Instanzen



(4) Abteilung



■ **Abb. 3.2** Formelle Elemente einer Organisation

Formelle Elemente

Die formellen Elemente bilden die Bausteine, die benötigt werden, um eine Organisation zu gestalten. Es werden Aufgaben, Stellen, Instanzen und Abteilungen unterschieden (■ Abb. 3.2).

- **Aufgaben:** Die Aufgaben bilden das zentrale Element jeder Organisationskonzeption. Es sind Leistungen, die durch den Einsatz von Personal im Hinblick auf die Unternehmensaufgabe zu erfüllen sind. Zum Beispiel können bei einem Autohersteller die Aufgaben »Montagetätigkeiten« und »Materialbereitstellung« unterschieden werden. Montagetätigkeiten können in Teilaufgaben wie »Motor montieren« oder »Räder montieren« zerlegt werden. Zur Materialbereitstellung gehören die Teilaufgaben »Materialantransport« und »Materialabtransport«.
- **Stellen:** Wer welche Aufgaben ausführt, wird in den einzelnen Stellen festgelegt. Dort werden die definierten Aufgaben auf Aufgabenträger verteilt, und die Teilaufgaben werden in Form von Stellenbeschreibungen beschrieben. Bezogen auf unser Beispiel werden die Montagetätigkeiten von einem Monteur ausgeführt. Für die Stelle des Monteurs wird eine Stellenbeschreibung erstellt. Die Teilaufgaben des Materialan- und Materialabtransports werden in der Stellenbeschreibung für einen Materialbereiter dokumentiert.
- **Instanzen:** Es handelt sich um Stellen mit besonderer Entscheidungsbefugnis für den unterstellten Leitungsbereich. Diese Leitungsstellen nehmen die eigentlichen

Zu den formellen Elementen der Organisationsstruktur zählen Aufgaben, Stellen, Instanzen und Abteilungen.

Die Organisationsstruktur wird durch vier Strukturierungsprinzipien gestaltet: Aufgabenverteilung, Koordination, Konfiguration und Formalisierung.

Die Aufgabenverteilung beschreibt wie Teilaufgaben zu Aufgabenkomplexen zusammengefasst werden.

Zentralisation ist das Ausmaß, in dem Entscheidungsgewalt und Autorität in einem bestimmten Teil der Organisation lokalisiert sind. Dezentralisation ist das Ausmaß, in dem Entscheidungsgewalt und Autorität über alle Ebenen der Organisation verteilt sind.

Führungsaufgaben wahr. In der Praxis können in Abhängigkeit der Unternehmensgröße folgende Instanzen unterschieden werden: Unternehmensleitung, Bereichsleitung, Hauptabteilungsleitung, Abteilungsleitung, Gruppenleitung. Für das gegebene Beispiel ist ein Produktionsleiter eine höher gestellte Instanz mit Entscheidungsbefugnis für die Stellen des Monteurs und Materialbereitstellers.

- **Abteilungen:** In einer Abteilung werden mehrere Stellen unter einer verantwortlichen Instanz zusammengefasst. Der Leiter der ersten Instanz wird als Abteilungsleiter bezeichnet. In der Abteilungsbildung wird zunächst bestimmt, welche und wie viele Stellen diese umfassen soll. Außerdem sind die Verbindungen zwischen den Stellen zu regeln. Bezogen auf das Beispiel leitet der Produktionsleiter als Abteilungsleiter die Abteilung Produktion und eine definierte Anzahl von Monteuren und Materialbereitstellern sind ihm disziplinarisch unterstellt.

Strukturierungsprinzipien

Faktorenanalytisch konnte die Aston-Gruppe (Pugh et al., 1963) vier traditionelle Struktureigenschaften bzw. Strukturierungsprinzipien unterscheiden:

- Aufgabenverteilung,
- Koordination,
- Konfiguration,
- Formalisierung.

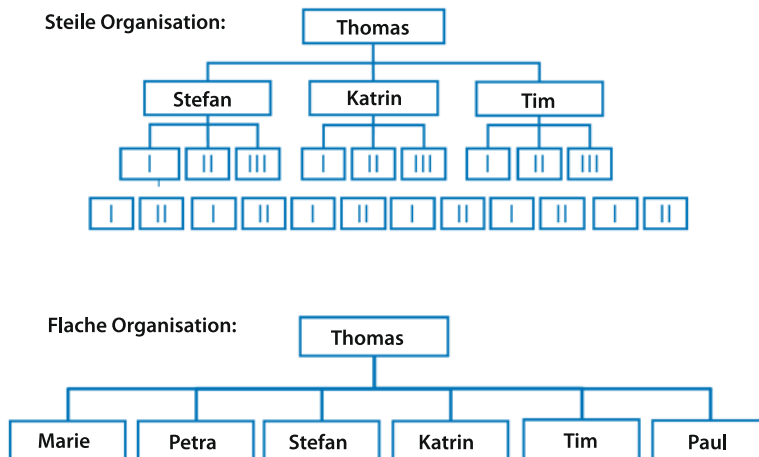
Für die Gestaltung der Organisationsstruktur werden einzelne Teilaufgaben zu Aufgabenkomplexen kombiniert, die den Aufgabenträgern zugeordnet werden. Dieses Grundprinzip wird als **Aufgabenverteilung** bezeichnet und wird auf einer größeren Ebene zur Abteilungsbildung und auf einer detaillierten Ebene zur Stellenbildung verwendet.

Im Rahmen der Aufgabenverteilung kann zwischen Zentralisation und Dezentralisation unterschieden werden. Bei der **Zentralisation** werden gleichartige Teilaufgaben zu einer Abteilung zusammengefasst, z. B. werden in einem Unternehmen Marketingaktivitäten bei großen Werbekampagnen zentral gesteuert. Im Gegensatz dazu werden bei der **Dezentralisation** gleichartige Aufgaben verschiedenen Abteilungen übertragen, d. h. dass die Art der Marketingaktivitäten einzelnen Filialen überlassen wird, da sie ihre Kunden besser kennen und so gezielter Aktivitäten auswählen und einsetzen können.

Diese Differenzierung kann auf Verrichtungen, Objekte und räumliche Gegebenheiten bezogen werden. Wenn gleichartige Verrichtungen (z. B. Vertrieb) durch eine Verrichtungszentralisation zusammengefasst werden, bedeutet dies, dass die zentrale Vertriebsabteilung unterschiedliche Objekte (z. B. Produkte) am Markt anbietet und somit gleichzeitig eine Objektdezentralisierung vorliegt. Außerdem kann sich ein Unternehmen entscheiden, Abteilungen an getrennten Orten einzurichten, was als räumliche Dezentralisation bezeichnet wird.

Ein Vorteil der Zentralisation ist, dass wichtige Entscheidungen durch diejenigen getroffen werden, die einen Gesamtüberblick haben. Ein Vorteil der Dezentralisation ist, dass Entscheidungen von denjenigen getroffen werden, die dem Problem am nächsten stehen und dies in entsprechende Handlungsalternativen umsetzen müssen.

Ist durch die Zentralisierung oder Dezentralisierung die Abteilungsstruktur festgelegt, erfordert dies eine Unterteilung der Unternehmensaufgaben in Teilaufgaben, da eine Stelle nicht alle Aufgaben ausführen kann. Die Verteilung der Teilaufgaben erfolgt auf spezialisierte Stellen, so dass jede einen Teil des Arbeitsprozesses bearbeitet: Dies wird als **Spezialisierung** bezeichnet. Beispielweise wird ein Mitarbeiter immer Räder montieren. Das Gegenstück ist die **Generalisierung**. Hier werden die Anforder-



rungen an den Stelleninhaber erweitert, da der Arbeitsumfang vergrößert wird und nun verschiedene Arbeitsvorgänge durchzuführen sind. Der Mitarbeiter im Beispiel montiert demnach Räder und Motoren.

Durch die beschriebene Arbeitsteilung entstehen Abhängigkeiten zwischen Teilaufgaben. Für die **Koordination** dieser Beziehungen werden die Instanzen mit besonderer Kompetenz ausgestattet, um die persönliche oder strukturelle Abstimmung der erbrachten Leistungen durchführen zu können.

Koordinationsmechanismen dienen der Abstimmung arbeitsteiliger Prozesse im Hinblick auf die Erreichung der Organisationsziele. Koordinationsmechanismen und -instrumente sind:

- persönliche Weisungen (vertikal),
- Selbstabstimmung (horizontal),
- Programme,
- Pläne,
- organisationsinterne Märkte (z. B. Profitcenter),
- Organisationskultur.

Bei der persönlichen Weisung wird in vertikaler Richtung die Aufgabe vom Vorgesetzten an den Mitarbeiter übergeben und erklärt. In horizontaler Richtung erfolgt eine Koordination dagegen durch Selbstabstimmung, wenn beispielweise das Team eine interne Aufgabenverteilung bespricht. Die Koordination durch Programme (z. B. digitalisierte Aufgabenplanung) und Pläne (z. B. Arbeitspläne: Wer macht was in welcher Abfolge) entlastet die Instanzen erheblich, da die Koordination nicht persönlich, sondern durch Verfahrensrichtlinien oder Handbücher erfolgt. Auch mithilfe von organisationsinternen Märkten (z. B. Profitcentern: »Mini-Unternehmen« im Unternehmen; interne Kunde-zu-Kunde-Beziehungen) können Arbeitsteilungen koordiniert werden.

Für die formale Organisationsstruktur ist das äußere Bild des Stellengefüges, die **Konfiguration**, ein weiteres wichtiges Strukturierungsprinzip. Die Abbildung der Konfiguration erfolgt in Organigrammen (■ Abb. 3.3).

Die Merkmale einer Konfiguration kann an der Leitungsspanne und der Stellenhierarchie verdeutlicht werden. Die Leitungsspanne gibt an, wie viele Mitarbeiter einem Leiter direkt unterstellt sind. Damit in Verbindung stehend gibt die Stellenhierarchie die Zahl der hierarchischen Ebenen und somit die vertikale Arbeitsaufteilung an.

In ■ Abb. 3.3 sind zwei Organigramme dargestellt. Im oberen Teil zeigt die Organisation viele Ebenen, was als steile Organisation bezeichnet wird. Im unteren

■ **Abb. 3.3** Merkmale der Konfiguration: Stellenhierarchie und Leitungsspanne

Die Koordination regelt die Abstimmung zwischen den Mitarbeitern und Abteilungen in einer Organisation.

Die Konfiguration beschreibt das äußere Bild des Stellengefüges. Wichtig sind dabei die Leitungsspanne und die Stellenhierarchie.

Mit der Formalisierung wird das Ausmaß, in dem Arbeitsrollen, -regeln und -regulationen von der Organisation definiert werden, beschrieben.

► Web-Exkurs »Formelle vs. informelle Organisation«

Die Aufbauorganisation ordnet Aufgaben-, Kompetenz- und Verantwortungsinhalte im Unternehmen. Sie bildet das hierarchische Gerüst einer Organisation und wird durch Organigramme dargestellt.

Die Ablauforganisation strukturiert die Arbeitsprozesse in einer Organisation.

Teil ist eine flache Organisation abgebildet, da relativ wenige Ebenen unter dem Leiter aufgespannt sind. Dies führt dazu, dass der Leiter Thomas für viele Mitarbeiter verantwortlich ist und er somit eine weite Leitungsspanne besitzt. In der steilen Organisation ist Thomas für weniger Mitarbeiter zuständig; Dies führt zu einer engeren Leitungsspanne und gibt bessere Kontrollmöglichkeiten.

Das Prinzip **Formalisierung** beschreibt das Ausmaß, in dem Arbeitsrollen, -regeln und -regulationen von der Organisation definiert werden. Die Teilaspekte der Formalisierung nach Pugh et al. (1963) sind die schriftliche Fixierung der organisatorischen Regeln wie beispielweise Organigramme und Stellenbeschreibungen. Zudem erfolgt eine Formalisierung des Informationsflusses, indem z. B. Dienstweisungen und Protokolle aktenmäßig erfasst werden. Als letzter Teilaspekt werden Leistungsdokumentationen (Arbeitszeiterfassung, Arbeitsbewertung und Personalbeurteilung) ebenfalls formalisiert erfasst. Der Formalisierungsgrad gibt an, in welchem Umfang es Regeln und Vorschriften zur Lenkung von Angestellten und Managern gibt. Die Formalisierung von Organisationsstrukturen ist eine wichtige Anforderung bei der Zertifizierung von Unternehmen und somit ein Qualitätskriterium.

Bei der Betrachtung der grundlegenden Merkmale und Strukturierungsprinzipien einer Organisation wird die formelle Organisation hinzugezogen, d. h. sie werden als etwas angesehen, das bewusst geschaffen und gestaltet wird.

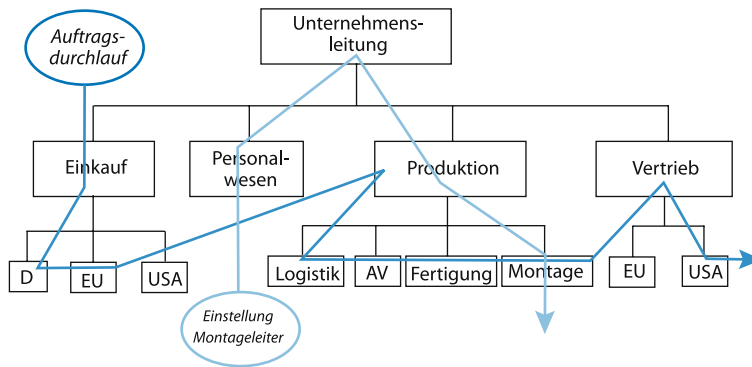
Eine formelle Organisation ist durch bewusst gestaltete Regelungen gekennzeichnet, die personenunabhängig und meist schriftlich dokumentiert sind. Sie legen den formellen Handlungsrahmen der Mitglieder fest. Im Gegensatz dazu bilden sich informelle Organisationen aus den sozialen Strukturen heraus, die spontan durch soziale Kontakte zwischen den Mitgliedern entstehen (► Web-Exkurs »Formelle vs. informelle Organisation« zu Kap. 3 unter <http://www.lehrbuch-psychologie.de>).

3.2.2 Aufbau- und Ablauforganisation

Unter der Organisation von Unternehmen werden die beiden Aspekte Aufbauorganisation und Ablauforganisation verstanden (vgl. zur Veranschaulichung auch Video Web-Exkurs zu Kapitel 3).

Aufbauorganisation Die Aufbauorganisation ist das Ergebnis der Gestaltung der Organisationsstruktur. Die formellen Elemente (Aufgaben, Stellen, Instanzen und Abteilungen) bilden die Bausteine, die durch Anwendung der Strukturierungsprinzipien (Aufgabenverteilung, Koordination, Konfiguration und Formalisierung) zusammengesetzt werden. Die Aufbauorganisation ordnet die Aufgaben-, Kompetenz- und Verantwortungsinhalte im Unternehmen und bildet das hierarchische Gerüst einer Organisation. Die Grundformen der Aufbauorganisation werden nach dem Prinzip der Konfiguration in Organigrammen dargestellt. Es lassen sich die funktionale Organisation, die Objektorganisation und die Matrix-Organisation unterscheiden (► Abschn. 3.2.2, »Funktionale Organisation«, »Objektorganisation«, »Matrix-Organisation«).

Ablauforganisation Mit der Ablauforganisation sollen die Arbeitsprozesse und Teilaufgaben, die teilweise nacheinander oder nebeneinander ablaufen können, optimal aufeinander abgestimmt werden. Das räumliche und zeitliche Zusammenwirken von Menschen und Betriebsmitteln (z. B. Material, Maschinen) zur Erfüllung von Arbeitsaufgaben wird festgelegt. Es wird also die Frage beantwortet: Wer macht was wann mit wem und womit, um welches Ergebnis zu erzielen? In diesem Abschnitt wird der Zusammenhang von Aufbau- und Ablauforganisation erläutert. In der Prozessorganisation wird der Trend aufgegriffen, von einer Funktions- zu einer Prozessorientierung zu gelangen (► Abschn. 3.2.2, »Prozessorientierung«).



■ **Abb. 3.4** Beispiele einer Ablauforganisation in einem Organigramm (D: Deutschland, EU: Europäische Union, USA: Vereinigte Staaten von Amerika, AV: Arbeitsvorbereitung)

Aufbau- und Ablauforganisation werden vielfach als voneinander getrennte Begriffe behandelt. In Wirklichkeit sind sie untrennbar miteinander verknüpft und stellen lediglich zwei Betrachtungsweisen einer Organisation dar (Wiendahl, 2008). Dieser Sachverhalt wird in einem Organigramm visualisiert (■ Abb. 3.4).

Die Ablauforganisation regelt den grundsätzlichen Ablauf der standardmäßigen Unternehmenstätigkeiten, um ein rationelles und einheitliches Vorgehen sicherzustellen. Beispiele sind Bestellungen, Zeichnungserstellung, Personaleinstellung usw. In ■ Abb. 3.4 ist eine hierarchische Aufbauorganisation angedeutet, die von der Unternehmensleitung über die Hauptabteilungsleiter bis zu den einzelnen Abteilungsleitern reicht. Die Ablauforganisation für die beispielhaften Prozesse »Auftragsdurchlauf« und »Einstellung eines Montageleiters« verkettet die Tätigkeiten zur Erfüllung dieser Aufgaben und verbindet die im Organisationsschema beschriebenen Instanzen und Stellen logisch miteinander (Wiendahl, 2008).

Der in der Abbildung dargestellte Auftragsdurchlauf wird durch einen Kundenauftrag ausgelöst. Zu Beginn bearbeitet die Hauptabteilung Einkauf den Auftrag. Der Einkauf ist dafür verantwortlich, die notwendigen Materialien für die Produktion zur Verfügung zu stellen. Aus den Auftragsinformationen ist zu entnehmen, dass dafür Lieferanten aus Deutschland (D) und der Europäischen Union (EU) benötigt werden, d. h. dieser Auftrag ist für die Abteilungen D und EU relevant. Nachdem diese beiden Abteilungen den Auftrag bearbeitet haben, wird die Hauptabteilung Produktion informiert. Innerhalb der Hauptabteilung Produktion sorgt der Produktionsprozess dafür, dass die Abteilungen Logistik, Arbeitsvorbereitung (AV), Fertigung und Montage durchlaufen werden. Das fertige Produkt wird dann an die Hauptabteilung Vertrieb weitergereicht. Der Vertrieb ist für den Verkauf des Produktes verantwortlich. In diesem Beispiel sind die potenziellen Kunden, die das Produkt kaufen könnten, US-Amerikaner.

In vielen Organisationen liegen Spannungsfelder darin begründet, dass die Aspekte der Aufbauorganisation, die der Organisation eine gewisse Stabilität geben und daher statisch wirken, mit den dynamischen Belangen der Ablauforganisation in einem Spannungsverhältnis oder gar im Widerspruch stehen.

Als klassische Organisationsformen werden die funktionale Organisation, die Objektorganisation und die Matrixorganisation unterschieden. Im Folgenden werden diese Formen beschrieben. In ■ Tab. 3.2 sind einige Vor- und Nachteile der Organisationsformen dargestellt.

Funktionale Organisation

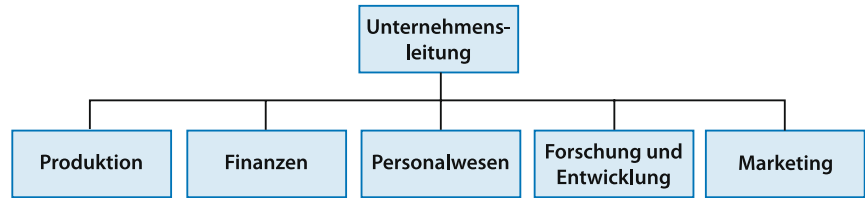
In der funktionalen Organisation werden gleiche Aufgaben in einem Verantwortungsbereich zusammengefasst. Dies ist die klassischste, von der Abteilungsbildung geprägte Organisationsform (■ Abb. 3.5, ■ Tab. 3.2).

Aufbau- und Ablauforganisation sind »zwei Seiten einer Medaille«.

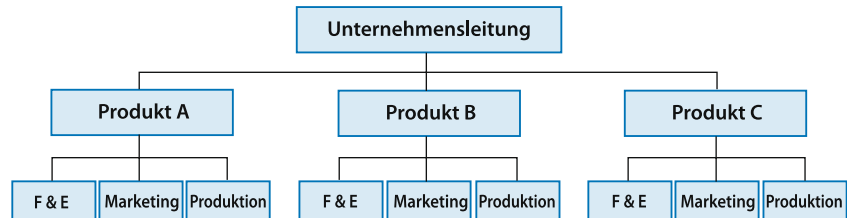
Oft stehen die statische Aufbauorganisation und die dynamische Ablauforganisation in einem Spannungsverhältnis.

Die funktionale Organisation fasst gleiche Aufgaben in einem Verantwortungsbereich zusammen.

▣ **Abb. 3.5** Funktionale Organisation



▣ **Abb. 3.6** Objektorganisation
(F&E Forschung und Entwicklung)



Im Rahmen der **Funktionsorientierung** werden unter der Unternehmensleitung alle Aufgaben für alle Produkte nach ihrer Funktion zusammengefasst (Wiendahl, 2008). Im Beispiel (▣ Abb. 3.5) wird die Unternehmensleitung vom Präsidenten wahrgenommen. Unter dieser Instanz sind im Organigramm die Funktionen Produktion, Finanzen, Personalwesen, Forschung und Entwicklung sowie Marketing angeordnet. Die Ressourcen eines Verantwortungsbereiches werden optimal genutzt. An der Entstehung von Produkten sind alle Abteilungen beteiligt. Diese Form der Aufbauorganisation funktioniert am besten in kleinen und mittleren Unternehmen, da dort meist wenige Produkte hergestellt werden.

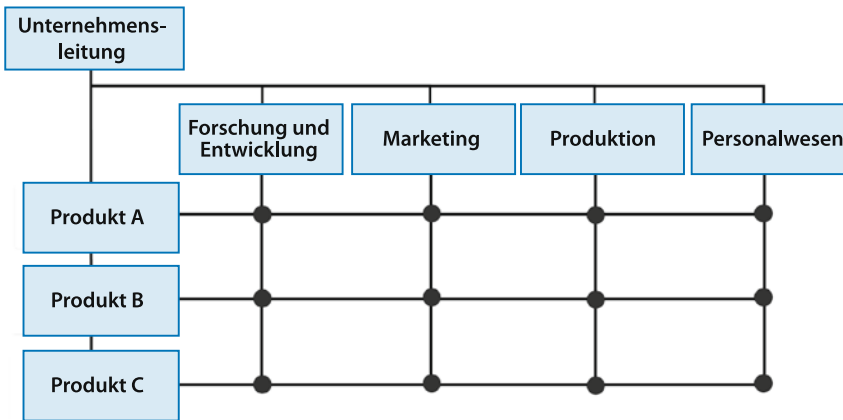
Objektorganisation

In einer Objektorganisation werden gleiche Aufgaben dezentral und objektbezogen durchgeführt. Durch die Gliederung in Objekte entstehen Sparten oder Geschäftsbereiche, die wie eigenständige Unternehmen aufgebaut sind. Objekte können Produkte oder Produktgruppen, Dienstleistungen, Regionen, Märkte oder Kunden sein. ▣ Abb. 3.6 zeigt eine Objektorganisation, bei der die Objekte drei unterschiedliche Produktparten sind. Die Organisation richtet sich in diesem Beispiel unter der Unternehmensleitung nach den drei Produkten, die von dieser Organisation hergestellt werden. Dies könnten z. B. drei unterschiedliche Fahrzeugmodelle oder drei verschiedene Medikamente sein.

Jede der Produktabteilungen hat eine Abteilung für Forschung und Entwicklung (F&E), Marketing und Produktion und kann relativ autonom arbeiten. Eine Objektorganisation ist häufig bei Automobilunternehmen zu betrachten, welche sich nach den verschiedenen Fahrzeugtypen gliedert. Dieser Aufbau führt zu einer guten Koordination innerhalb einer Sparte. Allerdings werden die Ressourcen schlechter genutzt. Die Objektorganisation funktioniert am besten in komplexen Organisationen, die viele Produkte anbieten (▣ Tab. 3.2).

Aus wirtschaftlichen Gründen kann es sinnvoll sein, in einer Objektorganisation bestimmte Funktionen, wie z. B. Personalwesen, Einkauf oder Datenverarbeitung (EDV) gemeinsam zu nutzen und nur die abteilungsspezifischen Funktionen in der jeweiligen zu belassen. In diesem Fall entsteht die Matrix-Organisation (Wiendahl, 2008).

In einer Objektorganisation werden gleiche Aufgaben dezentral und objektbezogen durchgeführt.



■ **Abb. 3.7** Matrix-Organisation

Matrix-Organisation

Eine Matrix-Organisation entsteht, wenn eine funktionale Organisation mit einer Objektorganisation überlagert wird. Matrix-Organisationen vernetzen also die Funktionen einer Organisation mit den Produktpartnern. Jeder Geschäftsbereich nutzt die gleichen Funktionsabteilungen. Die Matrixorganisation soll auf diese Weise die Vorteile der funktionalen Organisation und der Objektorganisation vereinen (■ Abb. 3.7, ■ Tab. 3.2).

Das dargestellte Beispiel zeigt, dass die Sparten für die Produkte A, B und C die Funktionen Forschung und Entwicklung, Marketing, Produktion und Personalwesen gemeinsam verwenden, was zu einer sehr effektiven Ressourcennutzung führt. Der Mitarbeiter hat allerdings in der Matrix-Organisation die Verpflichtung, sowohl dem funktionalen Vorgesetzten (z. B. dem Leiter des Personalwesens) als auch dem Produktmanager zu berichten. Das Personal bleibt aber in der Regel Mitglied der funktionellen Einheit. Dieser Rollenkonflikt wird als Dual Authority bezeichnet. Der Matrix-Ansatz wird oft bei mittelgroßen Organisationen mit verschiedenen Produktreihen angewendet.

Werden die Produkte durch Projekte ersetzt, ergibt sich als Sonderform der Matrix-Organisation die **Projektorganisation**. Der wesentliche Unterschied besteht darin, dass diese Organisation nach der Projektlaufzeit wieder aufgelöst wird. Im Krankenhaus könnten z. B. interdisziplinäre Projektteams (Ärzte, Pflegepersonal und Verwaltungspersonal aus mehreren Abteilungen) gegründet werden, die sich ein Jahr lang mit der Verbesserung der Patientenzufriedenheit beschäftigen und nach Projektabschluss wieder aufgelöst werden.

Da die Mitglieder von Projektteams häufig parallel noch in ihre reguläre Arbeit eingebunden sind, ist die Zusammenarbeit in Projektteams nicht immer reibungslos (Kauffeld et al., 2009).

Selten finden sich die genannten Strukturen in Reinform. Häufig sind stattdessen Mischformen oder Formen, die in einzelnen Unternehmensbereichen dominieren, um die Organisation effizient und überlebensfähig zu machen. Vor allem kleinere Unternehmen organisieren ihre Aktivitäten um **Teams** herum. Teamstrukturen werden zum Koordinationsmittel. Wenn Teams in einer Organisation über die eigenen Teamgrenzen hinweg mit anderen Teams vernetzt zusammenarbeiten, wird im englischen Sprachraum von Multiteam Systems gesprochen (Mathieu et al., 2001). Primäre Merkmale jeder Teamstruktur ist eine Dezentralisierung des Entscheidungsprozesses, der auf Ebene des Arbeitsteams stattfindet.

Netzwerke entstehen durch die zunehmende Disaggregation in Organisationen (Sydow, 2010). In Organisationen wird durch hochgradig autonome, marktlich ge-

Matrix-Organisationen vernetzen die Funktionen einer Organisation mit den Produktpartnern. Jeder Geschäftsbereich nutzt die gleichen Funktionsabteilungen.

Projektorganisationen sind eine Sonderform der Matrixorganisation.

Die meisten Organisationen sind Mischformen.

Tab. 3.2 Vor- und Nachteile verschiedener Organisationsformen

Chancen	Risiken
Funktionale Organisation	
Effizienz Effektive Nutzung der Einrichtung Verstärkte Kommunikation innerhalb der Abteilung Verstärkte Karriere- und Ausbildungsmöglichkeiten innerhalb einer Funktion Leistungsevaluation funktioneller Spezialisten ist einfacher, wenn diese in derselben Abteilung arbeiten	Intern: verengte Perspektive und Verlust der Sicht auf Gesamtziele Hoher Grad der Differenzierung zwischen den funktionellen Abteilungen Wenig Koordination zwischen den Abteilungen (weniger innovativ) Langsame Reaktion auf organisatorische Probleme Verfestigt Konflikte zwischen Abteilungen
Objektorganisation	
Gute Koordination unter funktionellen Spezialisten, die an einem bestimmten Produkt arbeiten Weniger Kommunikationsbarrieren Unabhängige Kostenkontrolle Flexibilität Können als Profitzentren bewertet werden Schnelle Reaktion auf Kundenbedürfnisse	Ineffizienz möglich, wenn Koordination zwischen den Abteilungen scheitert (Duplizierung einiger Abteilungen in einer Betriebseinheit) Reduziertes Bewusstsein über die Arbeit in anderen Abteilungen Professionelle Entwicklung könnte leiden Langfristige Zurückhaltung talentierter Mitarbeiter
Matrix-Organisation	
Gleichgewicht zwischen abstrakten Anforderungen des Produkts oder Projekts und den arbeitenden Menschen Besseres Endergebnis Effiziente Nutzung von Ressourcen Sehr flexibel Effektive Kommunikation unter Vertretern verschiedener funktionaler Gebiete	Gefahr, dass ein Autoritätssystem das andere überwältigt Rollenkonflikt: Mitarbeiter unterstehen gleichzeitig zwei Vorgesetzten Von den Beteiligten wird eine fortwährend hohe Kooperationsbereitschaft verlangt

Viele Organisationen nutzen Teams, viele funktionieren durch ein Netzwerk.

führte interne Einheiten, wie z. B. Profitcenter disaggregiert. Interne Unternehmensberatungen, Akademien oder Servicebereiche von Großunternehmen dürfen neben Aufträgen aus ihrer eigenen Organisation auch externe Aufträge annehmen und bearbeiten. Dieser Prozess wird auch Quasi-Externalisierung benannt. Darüber hinaus hat ein zweiter Prozess, die Quasi-Internalisierung eingesetzt. Dieser beschreibt die Intensivierung der Zusammenarbeit zwischen einzelnen Organisationen. Viele Unternehmen haben eine zunehmend schmalere Kernbelegschaft. Kleinere Unternehmen wie Lieferanten, Subunternehmer und outgesourcte Dienstleister, die auf eigene Rechnung arbeiten, gehören zum Netzwerk des Unternehmens. Wertschöpfung wird von außen bezogen und in das Unternehmen integriert. Dabei entstehen nicht selten hierarchieartige Beziehungen der Unternehmen untereinander. So sind beispielsweise die Zulieferer großer Automobilkonzerne autonome Organisationen, aber durch Verträge und Kaufkraft an die Entscheidungen der großen Konzerne gebunden. Darüber hinaus verbinden sich Unternehmen in z. B. regionalen Netzwerken, um sich Gegebenheiten am Markt anpassen zu können. Jeder Partner bringt seine Kernkompetenz ein, so dass Höchstleistungen entstehen können, die von einzelnen Unternehmen nicht geleistet werden können. Zum Beispiel kann in einem regionalen Netzwerk von Mittelständlern gleicher Branchen der Einkauf gemeinsam organisiert werden. Für das Funktionieren von Netzwerken ist Vertrauen notwendig. Ohne Vertrauen sind z. B. Maßnahmen wie die Arbeitnehmerüberlassung nicht möglich: Nur wenn Unternehmen sicher sein können, dass Mitarbeiter im Netzwerk nicht abgeworben werden, unterstützen sie sich, indem Mitarbeitende bei Bedarf temporär in anderen Unternehmen des Netzwerks eingesetzt werden können. Bei der Steuerung von Netzwerken müssen neben Vertrauen vs. Kontrolle, Autonomie vs. Abhängigkeit und Kooperation vs.

Wettbewerb austariert werden. Einige »Dauerbrenner« des Organisierens, die sich als Paradoxien erweisen, sind in Anlehnung an Littmann u. Jansen (2000) in der folgenden Übersicht dargestellt.

Paradoxien des Organisierens

- **Dezentralisation vs. Zentralisierung:** Abgabe von Verantwortung zur Entlastung der Firmenzentrale vs. leichtere Standardisierung von Prozessen (z. B. für Zertifizierungen) durch die Zentrale
- **Konzentration vs. Diversifikation:** ein Produkt mit Preisvorteil vs. Produktvielfalt
- **Out- vs. Insourcing:** Abgabe von Produktionsaufträgen zur eigenen Entlastung vs. größere Flexibilität in der eigenen Produktion und evtl. bessere Anpassung an eigene Produkte
- **Kooperation vs. Wettbewerb:** Konzentration auf alternativen Produktionszweig bzw. Produkt oder direkte Konkurrenz zum Marktmitbewerber
- **Aufbau von Puffern vs. Just-in-Time:** Produktion auf Vorrat (»für schlechte Zeiten«) vs. »lean production« (Kostensparnis bei Lagern)
- **Externes vs. organisches Wachstum:** Zusammenschlüsse von Unternehmen vs. Wachstum aus eigener Kraft heraus
- **Autonomie vs. Dependenz:** eigene Produktion der Teile vs. Abhängigkeit von Zulieferern
- **Flexible Kleinheit vs. mächtige Größe:** leichtere Koordination des Unternehmens (eingehen auf Spezialwünsche der Kunden möglich) vs. größere Wettbewerbschancen (Kostenvorteil durch Massenproduktion)

Prozessorganisation

In den letzten Jahren rückt die effiziente und innovative Prozessgestaltung innerhalb des Unternehmens immer mehr in den Vordergrund. Beim Prozessmanagement werden die Prozesse der Organisation identifiziert, beschrieben und konsequent an den Anforderungen des Kunden ausgerichtet. Dafür müssen zunächst die Kundenanforderungen ermittelt werden. Ein Prozess ist die inhaltlich abgeschlossene, zeitliche und sachlogische Folge von Aktivitäten, die zur Bearbeitung eines betriebswirtschaftlich relevanten Objektes notwendig sind. Je unabhängiger die Abteilungen in einem Unternehmen voneinander sind, desto aufwändiger wird die Abstimmung zwischen den Abteilungen. Um die Abläufe zwischen Abteilungen, aber auch innerhalb von Abteilungen (z. B. zwischen verschiedenen Arbeitsgruppen) zu optimieren, müssen die vorhandenen Schnittstellen im Unternehmen abgebaut und die Prozesse fokussiert werden (Becker u. Kahn, 2005).

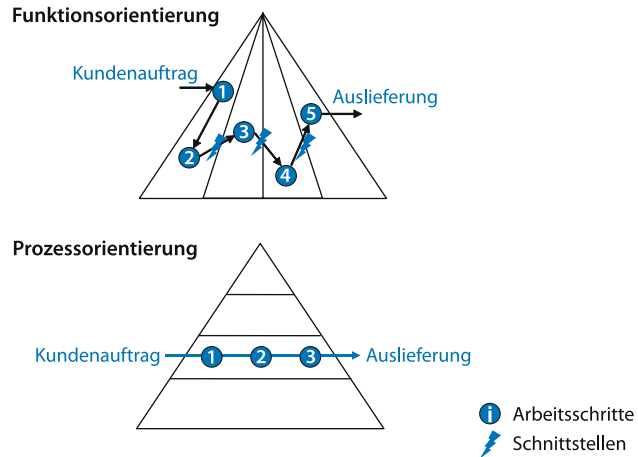
Im Mittelpunkt der Prozessorganisation steht die **Ablauforganisation** des Unternehmens. Diese Ablauforganisation hebt sich deutlich von der funktionsorientierten Sichtweise und dem Motto »Ablauforganisation folgt Aufbauorganisation« ab. Bei der Prozessorganisation gilt die Logik »Aufbauorganisation folgt Ablauforganisation« (Gaitanides, 2007, S. 32). Hammer (1997, S. 159) bezeichnet die Prozessorientierung als »Tod des Organigramms«, da die Verantwortungen nicht mehr mit den Funktionen verbunden sind, sondern streng mit den Unternehmensprozessen. Durch die prozessorientierte Sichtweise gibt es keine festen Stellen mehr. Das bedeutet, dass Arbeitsgänge und Arbeitsgangfolgen unabhängig von dem aufbauorganisatorischen Kontext sind. Nun gilt: »Aufbauorganisation folgt Ablauforganisation« (Gaitanides, 2007).

Prozesse können z. B. der Produktentwicklungsprozess oder der Auftragsabwicklungsprozess sein. Sie können danach unterschieden werden, ob sie personen-, abteilungs- oder unternehmensübergreifend angelegt sind. Ein personenübergreifender Prozess ist z. B. der Materialannahmeprozess im Wareneingang. Ein abteilungs-

Ein Prozess ist eine inhaltlich abgeschlossene, zeitliche und sachlogische Folge von Aktivitäten, die zur Bearbeitung eines betriebswirtschaftlich relevanten Objektes notwendig sind.

Im Mittelpunkt der Prozessorganisation steht die Ablauforganisation des Unternehmens.

■ **Abb. 3.8** Unterschied zwischen Funktions- und Prozessorientierung



übergreifender Prozess ist z. B. ein Auftragsabwicklungsprozess, bei dem sowohl die Vertriebsabteilung und die Produktion als auch das Controlling und die Finanzabteilung involviert sein werden.

Unternehmensübergreifende Prozesse erstrecken sich mindestens über zwei Unternehmen, wie z. B. bei der Just-in-Time Materiallieferung vom Lieferanten direkt in die Produktion des Kunden. Prozesse wie die Gehaltsabrechnung laufen sehr häufig ab und sind durch Verfahrensanweisungen standardisiert, so dass bei gleicher Ausgangssituation ein gleichartiges Ergebnis zu erwarten ist. Ein Produktentwicklungsprozess für ein bestimmtes Produkt läuft hingegen nur einmalig ab. Verfahrensanweisungen können hier nur einen groben Rahmen hinsichtlich der zu durchlaufenden Entwicklungsstufen abstecken.

Darüber hinaus können Prozesse danach unterschieden werden, wie und wie häufig sie ausgelöst werden. Der Ersatzteillieferungsprozess wird zufällig und abhängig von äußeren Einflüssen ausgelöst, die Gehaltsabrechnung regelmäßig einmal im Monat. Entsprechend der Komplexität der Aufgaben lassen sich Hauptprozesse in verschiedene Teilprozesse zerlegen.

In **Abb. 3.8** ist der Unterschied zwischen einer Funktions- und Prozessorientierung schematisch dargestellt. Im oberen Teil der Abbildung ist eine herkömmliche Funktionsorientierung (► Abschn. 3.2.2, »Funktionale Organisation«) dargestellt. Eine nach Funktionen gegliederte Aufbauorganisation führt zu einer vertikalen Unterteilung der Organisation.

Im visualisierten Beispiel müssen fünf Arbeitsschritte durchgeführt werden, um vom Kundenauftrag bis zur Auslieferung zu gelangen. In diesen Arbeitsablauf sind vier Abteilungen involviert, was zu Informationsverlusten an den Schnittstellen führt. Im unteren Teil ist die Prozessorientierung abgebildet. Es fällt auf, dass die Unterteilung des Unternehmens um 90° gedreht ist. Da der am Kundennutzen orientierte Ablauf im Mittelpunkt steht, stellen die Restriktionen der Abteilungen keine Hindernisse mehr dar. Durch das Ermitteln der Kundenanforderungen und durch das interne Weitergeben der Anforderungen in die verschiedenen Teilprozesse werden die Strukturen der gesamten Organisation analysiert und übersichtlich dargestellt. Dabei zeigt sich, welche (Teil-) Prozesse verbessert werden können und welche ganz entfallen können. Durch eine Integration der Arbeitsinhalte kann im Beispiel die Anzahl der Arbeitsschritte von fünf auf drei gestrafft werden. Dadurch wird die Zahl der Schnittstellen verringert. Die Schnittstellenprobleme sollen durch konsequente interne Kunden-Lieferanten-Beziehungen minimiert werden, indem die Anforderungen eindeutig identifiziert und Leistungsvereinbarungen getroffen werden.

Bei der Funktionsorientierung folgt die Ablauforganisation der Aufbauorganisation.

Bei der Prozessorientierung richtet sich die Aufbauorganisation nach der Ablauforganisation.

3.3 Organisationskultur und -klima

3.3.1 Organisationskultur

Definition

Die **Organisationskultur** ist das von den Mitgliedern einer Organisation geteilte System von Werten und Normen, durch das sich die Organisationsmitglieder von Nicht-Organisationsmitgliedern unterscheiden.

Der Organisationskultur liegen grundlegende Annahmen und Überzeugungen aller Organisationsmitglieder zugrunde, welche die Eigen- und Umweltwahrnehmung definieren.

Konzept der Organisationskultur nach Schein

Schein (2004) versteht unter einer Kultur ein Muster nicht weiter hinterfragter, kultureller Selbstverständlichkeiten, die das Wahrnehmen, Denken und Handeln der Mitglieder von Organisationen beeinflussen. In seinem Model der Organisationskultur hat Schein drei Ebenen spezifiziert, die sich nach dem Grad ihrer Beobachtbarkeit und Abstraktion unterscheiden.

- **Artefakte:** Die erste Ebene sind die Artefakte. Dazu gehört alles, was in der Organisation sichtbar ist, beispielsweise die Struktur, die Büroaufteilung, die Bürotüren (z. B. sind sie offen oder geschlossen?). Allerdings erklären diese leicht beobachtbaren Faktoren nicht, weshalb die Dinge so sind wie sie sind.
- **Werte:** Die zweite Ebene erklärt die strategischen Ziele und die Unternehmensphilosophie. Hier sind die artikulierten Werte anzutreffen. Nach Schein kann es vorkommen, dass zwei Organisationen die gleichen Werte wie Integrität, Teamarbeit, Kundenorientierung teilen, ohne dasselbe Verhalten an den Tag zu legen.
- **Grundlegende Annahmen:** Die dritte Ebene bezieht sich auf die impliziten, stillschweigenden Annahmen, warum etwas der Fall sein kann. Die Geschichte des Unternehmens und des Unternehmensgründers, die Werte und Überzeugungen des Gründers, Schlüsselfiguren und Erfolgsgeschichten sind hier gebündelt und nehmen Einfluss auf die Ausbildung der Unternehmenskultur. Beispielsweise wirbt der Drogeriemarkt dm mit dem Slogan: »Hier bin ich Mensch, hier kauf ich ein.« Dadurch soll vor allem der Wert der Menschlichkeit des Unternehmens bzw. des Unternehmensgründers Götz W. Werner eindeutig kommuniziert werden: Mitarbeiter, Kunden und Partner stehen im Mittelpunkt.

Es ist für die Organisationskultur wichtig, dass diese Grundlagen mit neuen Unternehmensmitgliedern geteilt werden. Dies geschieht am Anfang durch die gezielte Auswahl von Mitarbeitern und der engen Zusammenarbeit zwischen Unternehmensgründer und Kollegen. Der Unternehmensgründer hat die Gelegenheit, Werte und Normen direkt weiterzugeben. Mit dem Wachstum der Organisation werden Werte und Normen formalisiert und dienen so der weiteren Sozialisation neuer Mitarbeiter. Mit zunehmendem Wachstum der Organisation werden so die Artefakte oder Symptome der Unternehmenskultur, die verbale, interaktionelle und artifizielle unterteilt werden können, wichtiger (■ Abb. 3.9).

Die Unternehmenskultur wird vor allem durch die Art, wie eine Organisation sich selbst in Relation zu ihrer Umwelt sieht, geprägt. Besonders wichtig sind daher **Riten**, die den Einstieg in die Organisation, die Zugehörigkeit und das Ausscheiden aus der Organisation markieren. Das Bestehen eines Assessment-Centers (► Kap. 6) kann z. B. ein Initiationsritus sein. In vielen Unternehmen werden Seminarorte, an denen Mitarbeiter in den Führungsnachwuchskreis aufgenommen werden, zu »Wallfahrts-

► Definition

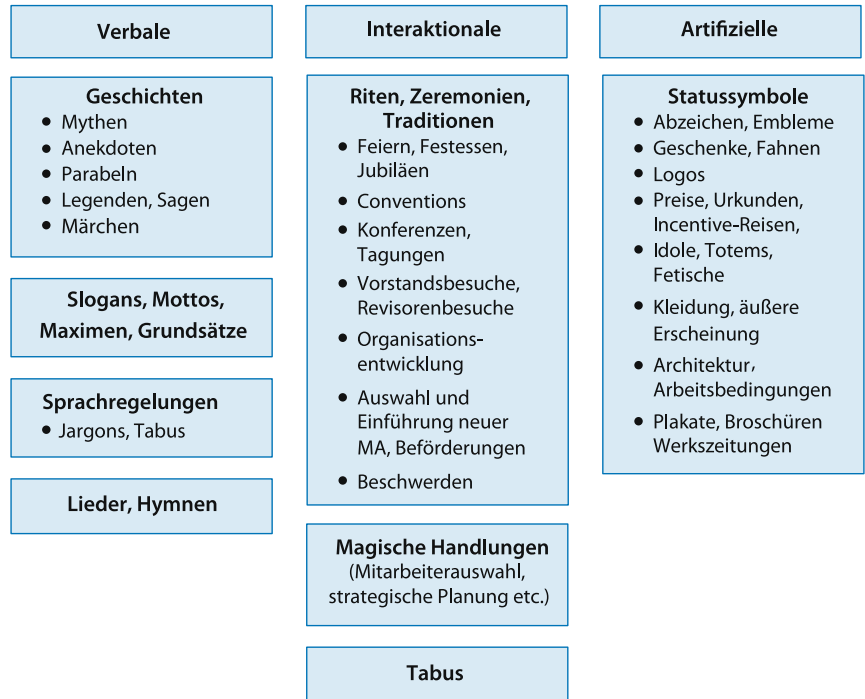
Die Organisationskultur ist das von den Mitgliedern einer Organisation geteilte System von Werten und Normen, durch das sich die Organisationsmitglieder von Nicht-Organisationsmitgliedern unterscheiden.

Im Modell der Organisationskultur gibt es drei Ebenen: Artefakte, Werte und grundlegende Annahmen.

Je größer die Organisation, desto stärker sind Werte und Normen formalisiert.

Riten sind wichtig, um eine Unternehmenskultur zu prägen.

Abb. 3.9 Symptome der Unternehmenskultur (MA Mitarbeiter). (Adaptiert nach Neuberger, 1989, mit freundlicher Genehmigung)



orten«. Hier wird gelernt: Jetzt gehören wir dazu. Praktiken, die Ritualcharakter haben und eine starke Bindung innerhalb der ganzen Firma stiften, sind z. B. Ehrungen: Das beste Filialteam wird ausgezeichnet, der Mitarbeiter des Monats gekürt. Ausdruck der Unternehmenskultur ist darüber hinaus, wie Menschen gewürdigt werden, die die Organisation verlassen, z. B. wenn sie nach langer Betriebszugehörigkeit in den Ruhestand gehen.

Bei der Installation neuer Symbole und Riten gilt es, die Werte, die dabei transportiert werden sollen, bewusst zu reflektieren. Bei Neuem muss argumentiert werden, was dahintersteckt. Der **Wandel** einer Organisationskultur dauert in der Regel ziemlich lange. Um eine Unternehmenskultur zu entwickeln, sind Partizipation, Information, symbolisches Handeln und entsprechende Belohnungssysteme hilfreich. In vielen Unternehmen werden derzeit wertegeleitete Kulturprozesse angestoßen. Der Kulturprozess wird von der Führungsspitze vorangetrieben. Die Auseinandersetzung und Konkretisierung der Werte erfolgt optimalerweise auf Teamebene (► Kap. 4).

Um eine Unternehmenskultur zu entwickeln, sind Partizipation, Information, symbolisches Handeln und entsprechende Belohnungssysteme hilfreich.

Funktionen von Unternehmenskultur

Unternehmenskultur

- dient der Abgrenzung gegenüber anderen,
- stiftet Identität,
- fördert die Bindung an die Organisation,
- unterstützt die Stabilität des Systems,
- gibt als Verhaltensmaßstab Orientierung,
- unterstützt die Sozialisation neuer Mitglieder.

Neben einer dominanten Kultur erhöht sich mit zunehmender Größe eines Unternehmens die Wahrscheinlichkeit von **Subkulturen**. Dies sind Gruppen, die innerhalb des Unternehmens eine eigene Identität entwickelt haben und sich bewusst oder unbewusst abgrenzen. Subkulturen können sich anhand vielfältiger Faktoren bilden, z. B. nach Funktionszugehörigkeit (Marketingabteilung, Controlling-Abteilung) oder Standort. In Firmenzentralen oder vorstandsnahen Bereichen herrscht oft eine andere Subkultur vor als in dezentralen Bereichen. In der Forschung und Entwicklung bildet sich eine andere Kultur aus als im Vertrieb.

Die **Stärke** einer Unternehmenskultur hängt von mehreren Faktoren ab, wie z. B. von der Kommunikationsintensität im Unternehmen oder dem Alter des Unternehmens. Eine starke Unternehmenskultur geht oft mit einer effizienten Kommunikation, einem geringeren Kontrollaufwand und einer hohen Motivation der Mitarbeiter einher. Eine starke Unternehmenskultur kann auch zu Selbstselektionsprozessen führen, so dass sich nur »passende« Mitarbeiter bewerben oder ausgewählt werden. Eine starke Organisationskultur hat die Möglichkeit aktiv das Verhalten der Mitarbeitenden zu beeinflussen. Dass dies nicht nur in eine positive und ethisch vertretbare Richtung geschehen muss, zeigt der Web-Exkurs »Korruption« auf (► Web-Exkurs »Korruption« zu Kap. 3 unter <http://www.lehrbuch-psychologie.de>).

In **globalisierten Unternehmen** prallen organisationale und nationale Kultur aufeinander (► Kap. 9). Dabei ist die Unternehmenskultur weniger tief. Die nationale Vergangenheit ist in vielen global agierenden Unternehmen eine solide Basis für die Unternehmenskultur. So ist z. B. bei McDonald's auch in deutschen Städten das Amerikanische, bei Ikea das Schwedische spürbar.

3.3.2 Organisationsklima

Während die Organisationkultur auf der Geschichte und Tradition einer Organisation beruht, welche die Werte und Normen, die dem Verhalten der Organisationsmitglieder zugrunde liegen, enthält und geteiltes Wissen umfasst, bezieht sich das Organisationsklima auf die **tägliche Wahrnehmung** der Organisation durch ihre Mitglieder. Sogenannte »Klimafaktoren« sind sozial geteilte Wahrnehmungen von organisatorischen Praktiken, Prozeduren und Werten (Reichers u. Schneider, 1990).

Das Organisationsklima wird gemessen über die individuelle Wahrnehmung salientester Merkmale des organisationalen Kontextes (Schneider, 1990; vgl. auch Ashforth, 1985; James u. Sells, 1981). Ist die Wahrnehmung der Organisationsmitglieder ähnlich, können die Wahrnehmungen der einzelnen Organisationsmitglieder zu einem Wert, dem Organisationsklima, aggregiert werden. Darüber hinaus werden verschiedene inhaltliche Facetten des Klimas betrachtet. Unterschieden wird z. B. das Klima für Veränderung, Qualität, Innovation, Sicherheit, Gerechtigkeit (► Web-Exkurs »Innovationsklima« zu Kap. 3 unter <http://www.lehrbuch-psychologie.de>).

3.4 Organisationsdiagnose

3.4.1 Beschreibung

Eine Organisationsdiagnose liefert ein systematisches Verständnis von Organisationen. Auf dieser Grundlage können geeignete Maßnahmen zur Organisationsentwicklung abgeleitet werden, um Probleme zu lösen und die Effektivität zu verbessern. Zudem dient sie dem Ziel, die aktuelle Funktionsweise einer Organisation zu verstehen, denn sie liefert die notwendigen Informationen, um anschließende Interventionsmaßnahmen zu gestalten.

Subkulturen sind Gruppen, die innerhalb des Unternehmens eine eigene Identität entwickelt haben und sich bewusst oder unbewusst abgrenzen.

Eine starke Unternehmenskultur geht oft mit einer effizienten Kommunikation, einem geringeren Kontrollaufwand und einer hohen Motivation der Mitarbeiter einher.

► Web-Exkurs »Korruption«

Das Organisationsklima bezieht sich auf die tägliche Wahrnehmung der Organisation durch ihre Mitglieder.

► Web-Exkurs »Innovationsklima«

Eine Organisationsdiagnose liefert ein systematisches Verständnis von Organisationen. Auf dieser Grundlage können geeignete Maßnahmen zur Organisationsentwicklung abgeleitet werden, um Probleme zu lösen und die Effektivität zu verbessern.

Ein System ist ein einheitliches Ganzes, das sich aus Teilen oder Subsystemen zusammensetzt.

Nach dem Open Systems-Modell besteht jedes organisationale System aus Inputs, Prozessen und Outputs.

Der Prozess der Organisationsdiagnose beginnt im Idealfall mit einer Auftragsklärung zwischen dem Auftraggeber in der Organisation und dem Organisationsentwickler. Das medizinische Prinzip der Diagnose sähe so aus: Die Organisation (Patient) kommt mit einem Problem zum Organisationsentwickler (Arzt), der sie untersucht, die Ursache des Problems identifiziert und eine Lösung verschreibt. Im organisationalen Kontext läuft die Diagnose aber deutlich komplexer ab, so dass die Analogie nicht passt (► Kap. 4). Die Annahme, dass etwas mit der Organisation (dem »Patienten«) nicht stimmt, muss nicht zutreffend sein.

Im Rahmen der Organisationsdiagnose ergibt sich ein kooperativer Prozess zwischen den Organisationsmitgliedern und dem Organisationsentwickler, indem relevante Informationen gesammelt und analysiert werden und Handlungsempfehlungen und Maßnahmen abgeleitet werden. Die Diagnose kann darauf abzielen, die Ursachen spezifischer Probleme aufzudecken, die Grundlagen effizienter Prozesse zu verstehen oder die Gesamtabläufe in der Organisation oder in bestimmten Abteilungen zu bewerten, um Entwicklungspotenziale zu identifizieren (vgl. Cummings u. Worley, 2009).

Eine Organisationsdiagnose kann z. B. Antworten auf die folgenden Fragen geben:

- In welchem Umfang werden Aufgaben auf unterschiedliche Stellen verteilt?
- Auf welcher Basis werden Aufgaben gruppiert?
- Wem legen Individuen und Gruppen Rechenschaft ab?
- Wie viele Mitarbeiter kann ein Manager effektiv leiten?
- Wo liegt die Entscheidungsgewalt?
- In welchem Umfang gibt es Regeln und Vorschriften zur Lenkung von Angestellten und Managern?
- Wie ist das Klima im Unternehmen?
- Welcher Zugang zu Veränderungen passt zur Unternehmenskultur?

3.4.2 Organisationen als offene Systeme

Organisationen können als **Systeme** verstanden werden. Nach der Systemtheorie ist ein System ein einheitliches Ganzes, das sich aus Teilen oder Subsystemen zusammensetzt. Die Aufgabe des Systems besteht darin, diese Bestandteile zu einer funktionierenden Einheit zu integrieren. Organisationssysteme setzen sich beispielsweise aus Abteilungen wie Vertrieb, Finanzen und Logistik zusammen. Die Organisation dient dazu, das Verhalten dieser Abteilungen zu koordinieren, damit sie gemeinsam funktionieren und dem übergeordneten Ziel oder der gemeinsamen Strategie dienen können.

Das **Open Systems-Modell** (Cummings u. Worley, 2009) berücksichtigt, dass Organisationen im Kontext einer Umwelt existieren, die einerseits auf die Organisation einwirkt und andererseits durch die Organisation beeinflusst wird. Einerseits beeinflusst die Umwelt die Funktionsweise und Leistung der Organisation, andererseits wird die Umwelt dadurch beeinflusst, wie die Organisation mit ihr interagiert.

In diesem Modell handeln Organisationen innerhalb einer externen Umwelt, aus der sie spezifische Inputs beziehen, die mittels sozialer und technischer Prozesse zu Outputs umgewandelt werden. Diese Outputs werden an die Umwelt zurückgegeben und können als Feedback bezüglich der Leistung der Organisation genutzt werden (vgl. Cummings u. Worley, 2009). Nach dem Open Systems-Modell besteht also jedes organisationale System aus drei zusammenhängenden Teilen: Inputs, Prozesse und Outputs.

Das Open Systems-Modell legt nahe, dass Organisationen und ihre Subsysteme (Abteilungen, Gruppen, Individuen) gemeinsame Merkmale aufweisen, die ihre Organisations- und Funktionsweise erklären. So können offene Systeme beispielsweise

hierarchisch geordnet werden: Gesellschaftliche Systeme bestehen aus Organisationen, Organisationen aus Gruppen oder Abteilungen, und Gruppen bestehen aus Individuen. Offene Systeme tauschen Informationen und Ressourcen mit ihrer Umgebung aus. Sie können dabei ihr eigenes Verhalten nicht vollkommen unabhängig steuern, sondern sie werden auch durch äußere Einflüsse mitbestimmt. Organisationen werden z. B. durch die Verfügbarkeit von Arbeit und Personal, Rohmaterialien, Kundenanforderungen, Wettbewerb und gesetzliche Regelungen beeinflusst. Es kann durchaus notwendig sein, zu verstehen, wie diese Umweltbedingungen eine Organisation beeinflussen, um das interne Verhalten der Organisation erklären zu können. Obwohl sich die Systeme auf den unterschiedlichen Ebenen vielfach unterscheiden (z. B. in ihrer Größe und Komplexität), haben sie doch einige gemeinsame Eigenschaften, die auf alle Ebenen gleichermaßen angewandt werden können: Umwelt, Inputs, Prozesse, Outputs, Grenzen, Feedback, Ausrichtung und Äquifinalität (der gleiche Endzustand kann von verschiedenen Anfangsbedingungen aus erreicht werden).

3.4.3 Ebenen der Organisationsdiagnose

Wenn man Organisationen als offene Systeme betrachtet, kann eine Organisationsdiagnose auf drei verschiedenen Ebenen stattfinden:

- **Organisationsebene:** Dies ist die oberste Ebene, auf der die Organisation als Ganzes steht. Hier findet die Gestaltung der Unternehmensstrategie, der Unternehmensstruktur und der Prozesse statt.
- **Abteilungs- oder Gruppenebene:** Auf dieser Ebene werden die Strukturen und Methoden für die Gruppeninteraktion (z. B. auch Normen oder Dienstpläne) gestaltet.
- **Individuumsebene:** Auf dieser niedrigsten Ebene befinden sich einzelne Personen oder Arbeitsplätze. Gestaltungsaspekte auf der Individuumsebene betreffen die Art, wie der einzelne Arbeitsplatz gestaltet wird, um bestimmten Anforderungen und Verhaltensweisen zur Aufgabenbewältigung gerecht zu werden.

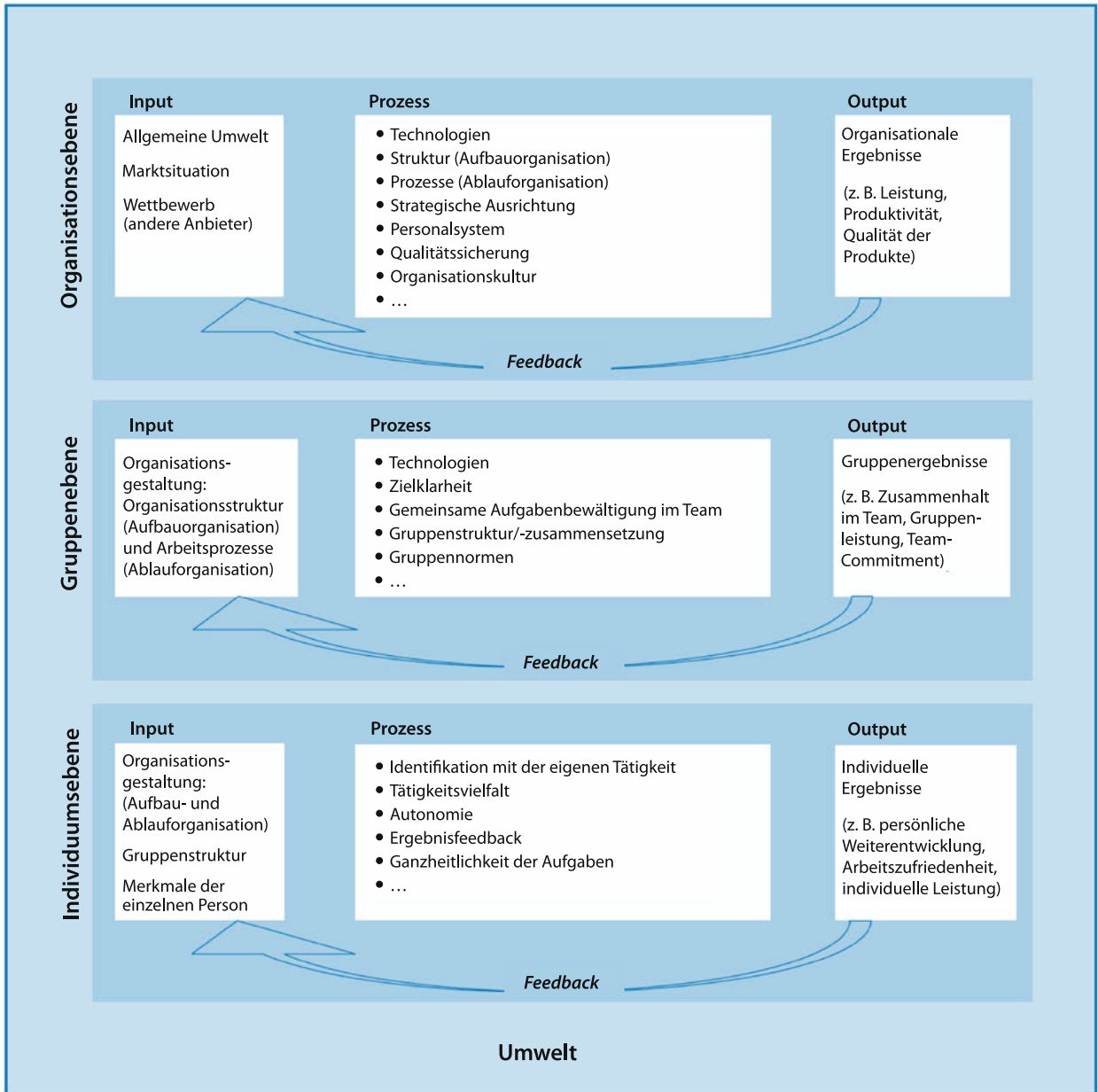
Eine Organisationsdiagnose kann alle drei Ebenen umfassen oder sich auf spezifische Aspekte einer einzelnen Ebene beschränken. Der Schlüssel zu einer effektiven Organisationsdiagnose liegt darin, zu wissen, welche Aspekte auf den unterschiedlichen Ebenen relevant sind und wie sich die Ebenen ggf. gegenseitig beeinflussen (McCaskey, 1997; Cummings u. Worley, 2009). Für eine Teamdiagnose (Gruppenebene) kann es z. B. wichtig sein, zu wissen, welche Variablen die Teamleistung beeinflussen und wie die übergeordnete Organisation auf das Verhalten der Teammitglieder einwirkt.

■ Abb. 3.10 zeigt ein globales Modell für die Diagnose organisationaler Systeme. Auf jeder der drei Ebenen werden die Inputs, mit denen das jeweilige (Sub-)System arbeitet, die wichtigsten Gestaltungsfaktoren in der Prozesskomponente und die jeweiligen Outputs benannt. Auf jeder Ebene gibt es eine Feedback-Schleife: Jeder Output wirkt als Rückmeldung für den Input. Auf der Organisationsebene wird beispielsweise die Produktqualität (Output) durch Qualitätstests und durch den Grad Kundenzufriedenheit zurückgemeldet, was sich auf die Inputs auswirkt (z. B. entspannt sich der Preiswettbewerb mit anderen Anbietern, wenn die Qualität der eigenen Produkte sehr hoch ist).

Dabei ist zu beachten, dass die Systeme sich gegenseitig beeinflussen. Die äußere Umgebung der Organisation (allgemeine Umwelt) ist der wichtigste Input-Faktor für Entscheidungen auf der Organisationsebene. Die Merkmale des Systems auf Organi-

Die organisationale Umwelt betrifft alles, was außerhalb der Grenzen der Organisation liegt und Outputs der Organisation direkt oder indirekt beeinflussen kann.

Eine Organisationsdiagnose kann auf drei Ebenen stattfinden: Organisation, Abteilung bzw. Gruppe, Individuum.



■ **Abb. 3.10** Globales Modell für die Diagnose von Organisationssystemen

Die verschiedenen Ebenen einer Organisation müssen gut aufeinander abgestimmt sein, damit die Organisation effizient arbeiten kann.

sationsebene (Organisationsgestaltung) sind wiederum ein wichtiger Input-Faktor für die Gruppenebene. Die Gruppengestaltung ist ihrerseits ein wichtiger Input-Faktor für die Gestaltung der einzelnen Arbeitsplätze auf der Individuumsebene. Die gegenseitige Beeinflussung zwischen den Ebenen verdeutlicht, dass die verschiedenen Ebenen einer Organisation gut aufeinander abgestimmt sein müssen, damit die Organisation effizient arbeiten kann. Daher muss die Organisationsstruktur zur Gestaltung der Aufgaben für verschiedene Arbeitsgruppen passen; diese wiederum müssen zum individuellen Arbeitsplatz passen.

3.4.4 Ablauf einer Organisationsdiagnose

Wenn Veränderungsmaßnahmen geplant sind, sollte eine Organisationsdiagnose vorangehen. Bei einer Organisationsentwicklungsmaßnahme gliedert sich der Ablauf wie folgt: Organisationsdiagnose, Intervention und Evaluation (► Kap. 4).

Im Rahmen einer Organisationsdiagnose können insgesamt **sieben Schritte** unterschieden werden. Zu Beginn steht eine Einführungsphase (Kontaktaufnahme, erste Gespräche). Es folgt eine Erkundungs- und eine Planungsphase, in der Inhalt und Art der Datenerhebung konkretisiert werden. Hier wird festgelegt, welche Gestaltungsmerkmale in der Diagnose unter die Lupe genommen werden sollen. Auf der Organisationsebene könnte z. B. die Unternehmensstrategie betrachtet werden, auf der Gruppenebene z. B. die Funktionsweise der Arbeitsteams und auf der Individuumsebene könnte beispielsweise die Arbeitszufriedenheit der einzelnen Mitarbeiter untersucht werden. In der Planungsphase wird also der Fokus der Organisationsdiagnose festgelegt (Welche Ebene[n] des organisationalen Systems werden betrachtet? Welche konkreten Input-Faktoren, Gestaltungsmerkmale und Outputs sollen analysiert werden?).

Nachdem dies feststeht, erfolgt die Operationalisierung der zu betrachtenden Variablen. Dabei muss entschieden werden, welche Datenquellen analysiert werden sollen (z. B. durch Analyse von Dokumenten wie Handbücher, Protokolle, schriftliche Anweisungen, Organigramme, durch betriebswirtschaftliche Kennzahlen wie Fehlzeiten oder Produktivität, durch Befragung von Experten und Schlüsselpersonen, durch Befragung von Mitarbeitern sowie durch Verhaltensbeobachtung am Arbeitsplatz oder bei Sitzungen) und mittels welcher Messinstrumente und Verfahren die Daten erhoben werden können (Wie kann z. B. die derzeitige Unternehmensstrategie erfasst werden? Wie kann das Teamklima abgebildet werden? Wie kann die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter reliabel und ökonomisch gemessen werden?).

Nach der Auswahl der Datenquellen und Messinstrumente (z. B. Fragebogen mit quantitativer Auswertung oder Interviews mit qualitativer Auswertung) findet die eigentliche Datenerhebung statt (Durchführung der Hauptuntersuchung). Darauf folgt die Datenverarbeitung, z. B. die Fragebogenauswertung mittels Statistiksoftware. Die Ergebnisse müssen anschließend interpretiert werden (Wo zeichnen sich Stärken und Schwächen ab? Wo können Handlungsempfehlungen abgeleitet werden und welche konkreten Maßnahmen bieten sich an?). Diese Überlegungen werden abschließend zu einem Ergebnisbericht zusammengefasst, der den Auftraggebern präsentiert und idealerweise auch den beteiligten Mitarbeitern in der Organisation zugänglich gemacht wird.

Im ► Web-Exkurs »Fallbeispielauflösung Kapitel 3« zu Kap. 3 unter <http://www.lehrbuch-psychologie.de> wird aufgezeigt, welchen Beitrag eine Organisationsdiagnose als Ausgangspunkt für die Neustrukturierung einer Organisation leisten kann.

Eine Organisationsdiagnose besteht aus sieben Schritten.

Der Ablauf einer Organisationsentwicklungsmaßnahme gliedert sich in Organisationsdiagnose, Intervention und Evaluation.

► Web-Exkurs »Fallbeispielauflösung Kapitel 3«

🔍 Kontrollfragen

1. Was ist der Unterschied zwischen Aufbau- und Ablauforganisation?
2. Für welche Unternehmen eignet sich die Matrix-Organisation besonders gut und welche Probleme können durch sie entstehen?
3. Welche Vorteile kann die Prozessorganisation für ein Unternehmen bringen?
4. Was ist der Unterschied zwischen Unternehmenskultur und -klima?
5. Was sind die Ziele einer Organisationsdiagnose?
6. Auf welchen Ebenen kann die Organisationsdiagnose ansetzen?

► Weiterführende Literatur

3

- Jones, G. R., & Bouncken, R. B. (2008). *Organisation: Theorie, Design und Wandel*. München: Pearson.
- Oelsnitz v. d., D. (2009). *Die innovative Organisation*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Schneider, B. (2010). *Organizational climate and culture*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Stock-Homburg, R. (2010). *Personalmanagement: Theorien – Konzepte – Instrumente* (2. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.

Literaturverzeichnis

- Ashforth, B. E. (1985). Climate formation: Issues and extensions. *Academy of Management Review*, 4, 837–847.
- Becker, J., & Kahn, D. (2005). Der Prozess im Fokus. In J. Becker, M. Kugeler & M. Rosemann, M. (Hrsg.), *Prozessmanagement – Ein Leitfaden zur prozessorientierten Organisationsgestaltung*, 5. Aufl. (S. 3–16). Berlin, New York, Tokio, Heidelberg: Springer.
- Littmann, P., & Jansen, St. (2000) Oszillodox. Virtualisierung – die permanente Neuerfindung der Organisation. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Bullinger, H.-J., Spath, D., Warnecke, H.-J., & Westkämper, E. (2009). *Handbuch Unternehmensorganisation – Strategien, Planung, Umsetzung*, 3. Aufl. Berlin, New York, Tokio, Heidelberg: Springer.
- Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2009). *Organization development and change*. Mason, OH: South-Western Cengage Learning.
- Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. *Academy of Management Review*, 20, 65–91.
- Gaitanides, M. (2007). *Prozessorganisation – Entwicklung, Ansätze und Programme des Managements von Geschäftsprozessen*. München: Vahlen.
- Hammer, M. (1997). *Das prozesszentrierte Unternehmen – Die Arbeitswelt nach dem Reengineering*. Frankfurt: Campus.
- James, L. R., & Sells, S. B. (1981). Psychological climate: Theoretical perspectives and empirical research. In D. Magnusson (Ed.), *Toward a psychology of situations: An international perspective* (pp. 275–295). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Kauffeld, S., Grote, S., & Lehmann-Willenbrock, N.K. (2009). Traum oder Albtraum: Zusammenarbeit in Projektteams. In M. Wastian & I. Braumandl (Hrsg.), *Angewandte Psychologie für das Projektmanagement* (S. 167–185). Berlin: Springer.
- Marrone, J. A. (2010). Team boundary spanning: A multilevel review of past research and proposals for the future. *Journal of Management*, 36, 911–940.
- Mathieu, J. E., Marks, M. A., & Zaccaro, S. J. (2001). Multiteam systems. In N. Anderson, D. S. Ones, H. K. Sinangil & C. Viswesvaran (Eds.), *Handbook of industrial, work and organizational psychology, Vol. 2: Organizational psychology* (pp. 289–313). London: Sage.
- McCaskey, M. (1997). Framework for analyzing work groups. *Harvard Business School Case 9-480-009*. Boston: Harvard Business School.
- Neuberger, O. (1989). Symbolisierung in Organisationen. *Augsburger Beiträge zur Organisationspsychologie und Personalwesen*, 4, 24–36.
- Neuberger, O. (2006). Mikropolitik und Moral in Organisationen: Herausforderung der Ordnung. Stuttgart: Lucius & Lucius.
- Oelsnitz v. d., D. (2009). *Die innovative Organisation*. Stuttgart, Kohlhammer.
- Pirntke, G. (2007). *Moderne Organisationslehre. Aktuelle Konzepte und Instrumente*, Bd. 25. Renningen: Expert.
- Pugh, D. S., Hickson, D. J., Hinings, C. R., McDonald, K., Turner, C., & Lupton, T. (1963). A conceptual scheme for organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*, 8, 289–315.
- Reichers, A. E., & Schneider, B. (1990). Climate and culture: An evolution of constructs. In B. Schneider (Ed.), *Organizational climate and culture* (pp. 413–433). San Francisco: Jossey Bass.
- Schein, E. H. (2004). *Organizational culture and leadership*, 3rd Ed. New York: Wiley Publishers. Schneider, B. (1990). *Organizational climate and culture*. San Francisco: Jossey Bass.
- Spath, D. (2009). Grundlagen der Organisationsgestaltung. In H.-J. Bullinger, D. Spath, H.-J. Warnecke & E. Westkämper (Hrsg.), *Handbuch Unternehmensorganisation – Strategien, Planung, Umsetzung* (S. 3–24). Berlin, New York, Tokio, Heidelberg: Springer.
- Sydow, J. (2010). Management von Netzwerkorganisationen – Zum Stand der Forschung. In: J. Sydow (Hrsg.), *Management von Netzwerkorganisationen: Beiträge aus der »Managementforschung«* (S. 373–470). 5. Auflage. Wiesbaden: Gabler.
- Wiendahl, H.-P. (2008). *Betriebsorganisation für Ingenieure*, 6. Aufl. München: Hanser.



<http://www.springer.com/978-3-642-42064-1>

Arbeits-, Organisations- und Personalpsychologie für
Bachelor

Kauffeld, S. (Hrsg.)

2014, XX, 271 S. 44 Abb. in Farbe. Mit Online-Extras.,
Softcover

ISBN: 978-3-642-42064-1