

2 Organisationale Begrifflichkeiten und Organisationstheorien

2.1 Organisationsbegriff

Der Begriff der Organisation findet in der wissenschaftlichen Literatur eine mehrfache Bedeutung. So lassen sich einerseits ganze Systeme, wie z.B. Verbände oder Vereine, als Organisation bezeichnen. Andererseits wird Organisation auch als ein Teilbereich der Unternehmensführung gesehen. Letztlich ist Organisation auch eine Art System und gibt eine Antwort auf die Frage, wie ein Unternehmen bspw. organisiert ist. Aufbauend auf diesen Differenzierungen wird im Folgenden der instrumentale, funktionale und institutionelle Organisationsbegriff unterschieden.

2.1.1 Instrumentaler Organisationsbegriff

Der instrumentale Organisationsbegriff war lange Zeit der dominierende in der Betriebswirtschaftslehre. Im Vordergrund des Interesses stand das organisatorische Regeln mit dem Ziel, Arbeitsprozesse zu rationalisieren.¹⁰ Das Ergebnis des Organisierens mündet demnach in das System der Organisation. Gemäß der Kosiolschen Organisationslehre wird eine dauerhafte Strukturierung von Arbeitsprozessen angestrebt, welche anderen Maßnahmen und der Disposition vorangeht.¹¹ Jede organisatorische Gestaltungsmaßnahme wird deshalb in einem ersten Schritt in Teilaufgaben zerlegt, um anschließend zu einer zweckmäßigen Gestalt, in Form der Aufbauorganisation, verknüpft zu werden.¹²

¹⁰ Vgl. Schreyögg, G. (2008), S. 5.

¹¹ Vgl. Kosiol, E. (1976), S. 28. Ausgangspunkt der organisatorischen Gestaltung soll nach Kosiol die Aufgabe, wie z.B. die Produktion eines bestimmten Gutes, sein.

¹² Vgl. Schreyögg, G. (2008), S. 7.

Problematisch beim Kosiolschen Organisationsbegriff ist die geforderte Statik des Systems. Stabilität und Ordnung stehen hier im Vordergrund.¹³

2.1.2 Funktionaler Organisationsbegriff

Der funktionale Organisationsbegriff¹⁴ sieht die Organisation als eine Funktion der Unternehmensführung, welche dem Zweck des Unternehmens dient. Diese auf Gutenberg zurückgehende Definition setzt die Organisation neben andere Funktionen, wie bspw. Planung, Kontrolle und unterscheidet den betrieblichen Leistungsprozess in der Nutzung von dispositiven und nicht dispositiven Faktoren, wie z.B. Arbeitsleistung oder Betriebsmittel.¹⁵ Der dispositive Faktor, sprich die Unternehmensführung, lässt sich wiederum in die beiden Hauptfunktionen Planung und Vollzug unterscheiden. Die Organisation ist sonach wesentlich mit dem Vollzug beschäftigt.¹⁶ Im Unterschied zu Kosiol betrachtet Gutenberg aber den Vollzug nicht als starres System, sondern differenziert zwischen generellen und fallweisen Regelungen.¹⁷

2.1.3 Institutioneller Organisationsbegriff

Im Gegensatz zu den beiden vorherigen Definitionen legt der institutionelle Organisationsbegriff den Schwerpunkt auf das gesamte System, die Institution.¹⁸ Dabei machen drei zentrale Elemente den institutionellen Organisationsbegriff aus:¹⁹ Spezifische Zweckorientierung, geregelte Arbeitsteilung und beständige Grenzen. Spezifische Zweckorientierung meint, dass Organisationen

¹³ Zu einer ähnlichen Meinung gelangen Nordsieck, F. (1934) sowie Schnutenhaus, O. (1951), welcher die Organisation gar als eine Art schützenden Mantel betrachtet, vgl. Schnutenhaus, O. (1951), S. 20.

¹⁴ Schreyögg ordnet den funktionalen Organisationsbegriff der instrumentalen Organisation unter, und sieht diesen als Teilkonzept des instrumentalen Organisationsbegriffes, vgl. Schreyögg, G. (2008), S. 5.

¹⁵ Vgl. Gutenberg, E. (1983), S. 234.

¹⁶ Vgl. Gutenberg, E. (1983), S. 235.

¹⁷ Vgl. Gutenberg, E. (1983), S. 239. Demnach ersetzt zwar die generelle Regelung die fallweise Alternative, wenn die Variabilität betrieblicher Zustände abnimmt. Dennoch sieht er die fallweise Regelung gerade bei dynamischen Aufgabenfeldern als vorteilhaft an, vgl. Gutenberg, E. (1983), S. 239 f.

¹⁸ Vgl. Schreyögg, G. (2008), S. 8.

¹⁹ Vgl. March, J. / Simon, H. (1958), S. 1 ff. sowie Mayntz, R. (1963), passim.

auf bestimmte Zwecke hin ausgerichtet sein müssen, wobei letztere nicht unbedingt mit den persönlichen Zielen der Organisationsmitglieder übereinstimmen.²⁰ Unter geregelter Arbeitsteilung ist die Verknüpfung der Aufgabentätigkeiten der einzelnen handelnden Personen zu verstehen. Durch den Verknüpfungsprozess wird das Verhalten vorhersehbarer.²¹ Da Organisationen Grenzen aufweisen, lässt sich das Umfeld in die organisatorische Innen- und Außenwelt unterscheiden. Dabei ist die Grenze nicht von Natur aus gegeben oder einfach zufällig, sondern bewusst hergestellt, verbunden mit einem Maß an Stabilität.²² Durch den institutionellen Organisationsbegriff wird eine Perspektivenerweiterung (z.B. Außenwelt) vollzogen, die bei den anderen beiden Ansätzen, allein von der Abgrenzung her, nicht möglich wäre.

2.2 Organisationstypen nach Zielsystemen

Die Typisierung von Organisationen erfolgt in der wissenschaftlichen Literatur nach verschiedenen Kriterien. So existiert die Orientierung an relevanten Lebensbereichen bzw. gesellschaftlichen Funktionen, wie Wirtschaft, Politik oder Kultur.²³ Eine weitere Differenzierung geht mit der Ausrichtung nach der Art der Kontrolle einher, der Mitglieder auf der untersten Hierarchiestufe unterliegen.²⁴ Eine grundlegende Typologie lässt sich aus den in der Literatur zu findenden Ansätzen in Profit- und Non-Profit-Organisationen herleiten.²⁵

²⁰ Vgl. Schreyögg, G. (2008), S. 9.

²¹ Vgl. Schreyögg, G. (2008), S. 9.

²² Vgl. Schreyögg, G. (2008), S. 9. Ohne diese Grenze wäre die Organisation auf Dauer nicht überlebensfähig.

²³ Siehe dazu Parsons, T. (1960), passim.

²⁴ Siehe dazu Etzioni, A. (1961). Dieser unterscheidet Organisationen, bei denen Zwang das Kontrollmittel ist (z.B. Gefängnisse), sowie Organisationen, in denen monetäre Anreize dominieren (z.B. Unternehmen). Daneben existieren noch die normativen Organisationen, bei denen die moralische Einstellung der Mitglieder zentraler Gesichtspunkt ist (z.B. Kirchen).

²⁵ Hiernach gehören Wirtschaftsunternehmen zu den Profit-Organisationen. Verwaltungsorganisationen oder soziale Dienstleistungssysteme fallen unter die Kategorie Non-Profit-Organisationen.

2.2.1 Profit-Organisationen

Eine Profit-Organisation ist ein auf langfristige Gewinnmaximierung ausgerichtetes Unternehmen.²⁶ Das Ziel der Maximierung von Gewinnen ist dabei durch das marktwirtschaftliche Wirtschaftssystem geprägt. Eng verbunden mit dem Gewinnziel sind die finanzwirtschaftlichen Entscheidungskriterien Rentabilität, Sicherheit, Liquidität und Unabhängigkeit.²⁷ Diese Kriterien sind aber nicht alle gleichzeitig erfüllbar, so dass es zu Zielkonflikten kommt.²⁸ Neben diesen traditionellen Zielen sind in den letzten Jahren auch für Wirtschaftsunternehmen neue Ziele, wie Nachhaltigkeit und ethisches Verhalten, in den Vordergrund getreten.²⁹

2.2.2 Non-Profit-Organisationen

Während Profit-Organisationen die Gewinnmaximierung als Formalziel verfolgen, verfügen Non-Profit-Organisationen über differenzierte Zielsysteme.³⁰ So ist der Bereich der öffentlichen Verwaltung zuvorderst dem Gemeinwohl verpflichtet, ohne aber Wirtschaftlichkeitsprinzipien außer Acht zu lassen.³¹ Die Zielbündel von sonstigen Non-Profit-Organisationen werden von deren Anspruchsgruppen vorgegeben. Somit stehen Non-Profit-Organisationen einer größeren Interessenvielfalt als reine Wirtschaftsunternehmen gegenüber.³²

²⁶ Vgl. Wöhe, G. / Döring, U. (2010), S. 42.

²⁷ Vgl. Perridon, L. / Steiner, M. / Rathgeber, A. (2009), S. 9 ff.

²⁸ So lassen sich die beiden Ziele Rentabilität und Sicherheit nicht vollständig vereinbaren. Eine Investitionsmöglichkeit mit hoher Rendite birgt meist auch höhere Risiken et vice versa.

²⁹ Siehe dazu Baumgartner, R. (2009) sowie Küpper, H. (2006), passim.

³⁰ Vgl. Scherer, A. (2002), S. 10. Dieser unterscheidet zwischen öffentlicher Verwaltung und Non-Profit-Organisationen.

³¹ Siehe dazu Boyne, G. (2002), passim sowie Horak, C. (1995), passim.

³² Vgl. Scherer, A. (2002), S. 10 sowie Gmür, M. / Brandl, J. (2002), S. 36. Gmür / Brandl legen dabei den Betrachtungsschwerpunkt auf Verbände.

2.3 Organisationskultur

Unter Unternehmens- bzw. Organisationskultur³³ werden spezifische Überzeugungen, Werte und Symbole verstanden, die sich in einer Organisation im Laufe der Zeit entwickelt haben.³⁴ Sie prägen das Handeln der Organisationsmitglieder informell.³⁵ Zur Analyse der Organisationskultur wurden im Laufe der Zeit verschiedene Perspektiven entwickelt, welche sich in zwei methodische Ansätze unterscheiden lassen.³⁶ Die funktionalistische und die kognitiv-interpretative Sichtweise. Dabei fragt die funktionalistische Sichtweise nach den Problemen, die von der Unternehmenskultur im Rahmen einer formalen Ordnung gelöst werden können.³⁷ Die kognitiv-interpretative Perspektive sieht dagegen die Unternehmenskultur als einen Prozess der Orientierung. Hierdurch wird die Grundlage allen gemeinsamen Handelns gelegt.³⁸ Gemeinsam sind aber beiden Formen der Unternehmenskultur eine Reihe von Kernmerkmalen, die sich bspw. durch Adjektive wie implizit, emotional oder historisch beschreiben lassen.³⁹ Unternehmenskulturen sind demnach vor allem implizit, da ihnen selbstverständliche Annahmen des täglichen Handelns zugrunde liegen. Des Weiteren sind Unternehmenskulturen nicht nur kognitionsprägend, sondern auch mit Emotionen, wie bspw. angenehmen und unangenehmen Tatsachen, verbunden.⁴⁰ Letztlich sind Unternehmenskulturen auch das Er-

³³ Der übergeordnete sozialwissenschaftliche Begriff der Kultur umfasst die besondere Lebensweise und entsprechenden Bedeutungsmuster bzw. Zeichensysteme einer Gruppe oder Gesellschaft, welche im Zeitablauf nicht stabil sein müssen, vgl. Clarke, J. / Hall, S. / Jefferson, T. et al. (1979), S. 41 ff.

³⁴ Vgl. Schreyögg, G. (2008), S. 363. Zur Bedeutung der Orientierungsfähigkeit von Unternehmenskulturen siehe auch Deal, T. / Kennedy, A. (1982), passim. Staehle spricht hier auch von Kultur als interne Variable, vgl. Staehle, W. (1999), S. 484 ff.

³⁵ Im Gegensatz zur formalen Organisationsstruktur (Aufbau- und Ablauforganisation) sind informelle Prozesse nicht plan- bzw. vorhersagbar.

³⁶ Siehe dazu Schultz, M. (1995). Smircich ist dagegen der Meinung, dass sich die beiden Ansätze weniger widersprechen als angenommen, vgl. Smircich, L. (1983), S. 339 ff.

³⁷ Vgl. Schreyögg, G. (2008), S. 364 sowie Schein, E. (1985), passim und Dyer, W. (1985), passim.

³⁸ Siehe dazu Geertz, C. (1983) passim sowie Barley, S. (1983), passim.

³⁹ Vgl. Schreyögg, G. (2008), S. 365 f.

⁴⁰ Vgl. Trice, H. / Beyer, J. (1993), S. 6.

gebnis von historischen Lernprozessen aus dem Umgang mit Problemen. In der Folge entsteht ein kollektiver Wissensvorrat.⁴¹

Neben den Sichtweisen der Unternehmenskultur hat sich die wissenschaftliche Literatur auch mit dem inneren Aufbau dieses komplexen Problems auseinandergesetzt. Ein aussagekräftiges Modell, welches die unterschiedlichen Ebenen einer Kultur in einen Ordnungszusammenhang bringt und Beziehungen zwischen den einzelnen Ebenen herstellt, ist von Schein.⁴² Schein differenziert in seinem Modell drei Kulturebenen: Symbolsystem, Normen und Basisannahmen. Unter Symbolsystem werden Zeichen, Rituale⁴³ und Umgangsformen verstanden, welche den sichtbaren Teil der Unternehmenskultur ausmachen. Normen bzw. Standards liegen unter dem Symbolsystem und sind weit weniger sichtbar. Sie stehen für ungeschriebene Verhaltensrichtlinien oder implizite Verbote.⁴⁴ Unter der dritten Kulturebene sind die Basisannahmen subsumiert, welche für die selbstverständlichen Orientierungspunkte organisatorischen Handelns stehen und häufig automatisch verfolgt werden. Sie sind im Gegensatz zu beiden anderen Ebenen vollkommen unsichtbar und meist unbewusst. Die Basisannahmen geben Antworten auf verschiedene Grundfragen menschlicher Existenzbewältigung⁴⁵, wie bspw. Annahmen über die Umwelt (schicksalhafte Kraft oder Herausforderung), Vorstellungen über die Zeit⁴⁶ (wie wird mit Zeit umgegangen?) oder Annahmen über die Natur zwischenmenschlicher Beziehungen (sind Emotionen im Arbeitskontext zulässig oder unerwünscht?). Die unbewusst entstandenen Basisannahmen stehen aber nicht isoliert nebeneinander, sondern sind miteinander vernetzt und bilden eine Gestalt.

⁴¹ Siehe dazu auch Rowlinson, M. / Procter, S. (1999), passim.

⁴² Vgl. Schein, E. (1984), S. 4.

⁴³ Harris, S. / Sutton, R. differenzieren die Rituale noch einmal nach unterschiedlichen Anlässen, wie Aufnahmearten in einer Organisation sowie Abschiedsriten (z.B. Ausstand oder Versetzung), vgl. Harris, S. / Sutton, R. (1986), S. 5 ff.

⁴⁴ Vgl. Schreyögg, G. (2008), S. 368.

⁴⁵ Siehe dazu Kluckhohn, F. / Strodtbeck, F. (1961), passim.

⁴⁶ Clark spricht hier auch vom Zeitrhythmus einer Organisation, vgl. Clark, P. (1985), S. 35 ff.

2.4 Organisationstheorien

Organisationstheorien dienen dem Zweck, das Entstehen, das Bestehen und die Funktionsweise von Organisationen deutlich zu machen.⁴⁷ Da Organisationen hochkomplexe Gebilde sind und der Betrachtungsbereich sehr breit gefasst ist, existieren in der wissenschaftlichen Literatur eine Vielzahl von Organisationstheorien, welche bestimmte Aspekte analysieren. Gemein ist aber allen Ansätzen der Objektbereich der Organisationen und ihrer Zielsetzungen. In Anlehnung an Kieser⁴⁸ folgt diese Arbeit der in Abbildung 2 beschriebenen Übersicht⁴⁹, wobei Kieser die systemorientierten Theorien als evolutionstheoretische Ansätze bezeichnet.

2.4.1 Klassische Theorien

2.4.1.1 Bürokratieansatz

Der deutsche Soziologe Max Weber hat mit seinen Untersuchungen zur bürokratischen Herrschaft essentielle Grundlagen zum Verständnis der Funktionsweise moderner Großorganisationen gelegt. Ausgangspunkt für Webers Arbeiten war die wachsende Bedeutung großer Organisationen in den industriellen Gesellschaften.⁵⁰ Mit dem Wachstum der Unternehmen war die fehlende Überschaubarkeit der Handlungssituationen verbunden, so dass andere Mechanismen für Ordnung, Regelmäßigkeit und Zielerreichung gefunden werden mussten. Weber sah in der bürokratischen Herrschaft bzw. Organisation das effiziente Instrument, um die komplexe Situation in Großunternehmen zu steuern sowie den Gehorsam der Mitarbeiter zu sichern.⁵¹

⁴⁷ Vgl. Kieser, A. (2006), S. 20.

⁴⁸ Siehe dazu Kieser, A. (2006), passim.

⁴⁹ Schreyögg dagegen differenziert die Theorien nach klassischen, neoklassischen und modernen Ansätzen, vgl. Schreyögg, G. (2008), S. 29. Staehle wiederum unterscheidet in traditionelle und moderne Ansätze, vgl. Staehle, W. (1999), S. 21 ff.

⁵⁰ Vgl. Schreyögg, G. (2008), S. 30.

⁵¹ Vgl. Weber, M. (1976), S. 122. Weber versteht dabei unter Gehorsam die Ausübung von Befehlen. Er fordert sogar für die Führung die Möglichkeit, den eigenen Willen dem Verhalten anderer aufzuzwingen, vgl. Weber, M. (1976), S. 542.

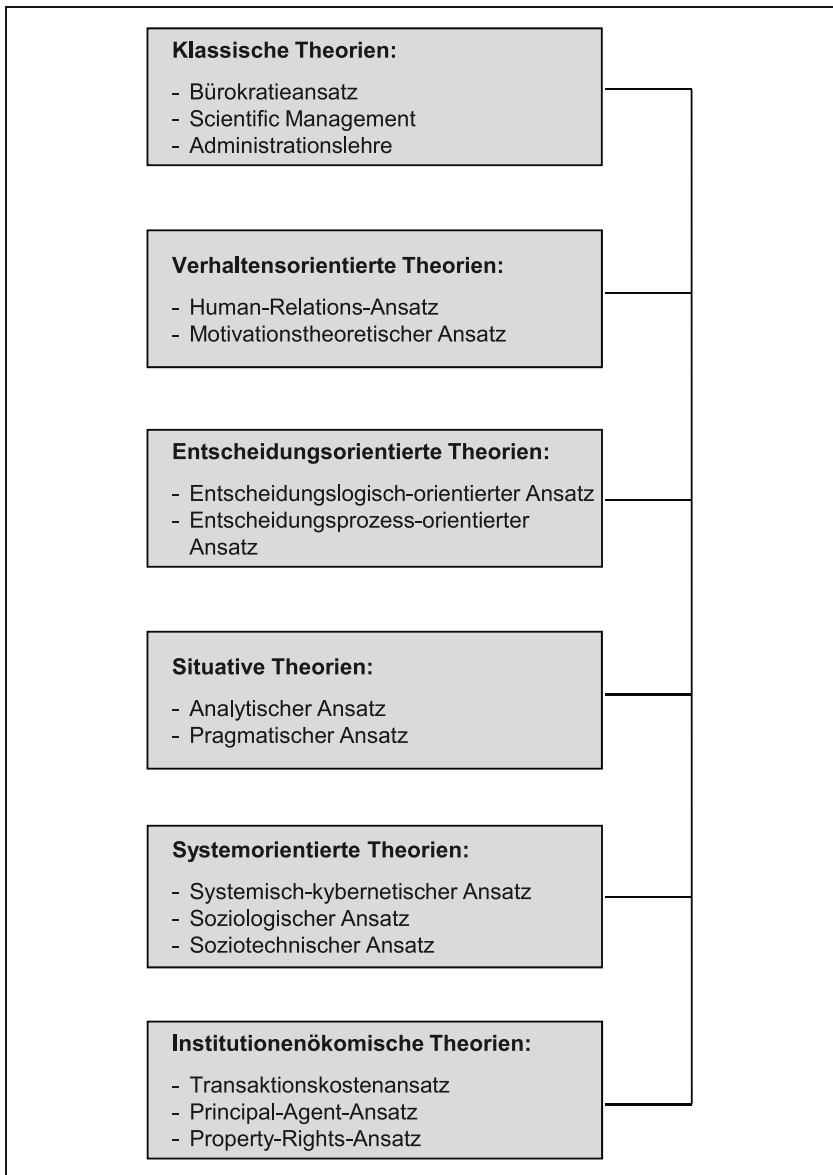


Abbildung 2: Überblick Organisationstheorien

Die bürokratische Organisation nach Weber ist durch bestimmte Kriterien definiert.⁵² Demnach zeichnet sich eine leistungsfähige Organisationsform durch Amtskompetenzen, Amtshierarchie, Regeln und Normen zur Aufgabenerfüllung sowie Aktenmäßigkeit⁵³ der Verwaltung aus. Diese und weitere Merkmale, wie z.B. Anstellung durch Arbeitsverträge, begründen dabei die Logik der bürokratischen Organisation, wobei Weber die Merkmale eher als Idealtypus formuliert.⁵⁴

Webers Bürokratieanalyse und die damit verbundene Theorie der Herrschaft bilden bis heute trotz kritischer Einwendungen einen Eckpfeiler der Organisationstheorie. Die Auswirkungen finden sich heutzutage z.B. in vielen Qualitätssicherungssystemen von Unternehmen wieder.⁵⁵ Weber selbst sah den Erfolg seines Ansatzes aufgrund einer drohenden Bürokratisierung der gesamten Lebenswelt mit gemischten Gefühlen.⁵⁶

2.4.1.2 Scientific Management

Der Ansatz des Amerikaners Frederick Taylor hat seinen Schwerpunkt in der Analyse und Gestaltung konkreter Arbeitsabläufe in Organisationen und weniger die Gesamtorganisation im Blick.⁵⁷ Taylor konzentrierte sich schon früh auf die Wissenschaftlichkeit seiner Methodik zur Messung der Arbeitsproduktivität, weshalb sein Ansatz auch die Bezeichnung „Scientific Management“ erhielt.⁵⁸ Im Vordergrund des sogenannten Taylorismus stand die rationale Arbeitsteilung, welche zusammen mit der Einführung des Fließbands eine Revolution in der industriellen Arbeitswelt zu diesem Zeitpunkt darstellte.⁵⁹

⁵² Vgl. Weber, M. (1976), S. 126 ff.

⁵³ Aktenmäßigkeit bedeutet, dass alle wichtigen Vorgänge schriftlich fixiert und registriert sind. Es gilt demnach nur die Aktenlage, vgl. Schreyögg, G. (2008), S. 32.

⁵⁴ Siehe dazu Mayntz, R. (1968), passim.

⁵⁵ Vgl. Schreyögg, G. (2008), S. 33.

⁵⁶ Vgl. Weber, M. (1924), S. 414.

⁵⁷ Vgl. Schreyögg, G. (2008), S. 36.

⁵⁸ Siehe dazu Taylor, F. (1911), passim.

⁵⁹ Rationale Arbeitsteilung und das Fließband waren die Voraussetzung für standardisierte Massenproduktion, womit in der Folge die Stückkosten gesenkt werden konnten.

Die bis dahin vorherrschende Einheit von Planung und Ausführung der Arbeit hob Taylor auf, um die Arbeit in kleinere Arbeitsschritte zu zerlegen und so hohe Spezialisierungsgewinne zu erzielen.⁶⁰ Ebenso sollte die Kontrollierbarkeit der Beschäftigten erhöht werden.⁶¹ Taylors Managementprinzipien enthielten neben der Trennung von Hand- und Kopfarbeit weitere Kernprinzipien, wie z.B. die Analyse von Arbeitsvorgängen durch sogenannte Zeit- und Bewegungsstudien. Ziel war es, die zweckmäßigen Bewegungen zu ermitteln und alle überflüssigen zu eliminieren sowie die Zuordnung einer Standardbearbeitungszeit.⁶² Eine weitere wichtige Komponente in seinem Managementsystem war, die Nutzung von Spezialisierungsvorteilen auch auf Vorgesetztenebene vorzunehmen.⁶³

Die wissenschaftliche Betriebsführung durch Taylor hatte eine bedeutsame Ausdifferenzierung der Organisationsstruktur zur Folge, da Aufgaben, die vorher von Vorarbeitern und Arbeitern miterledigt wurden, nun in der Verantwortung von Spezialisten im Rahmen der Arbeitsvorbereitung, in der Qualitätskontrolle oder im Personalwesen lagen.⁶⁴ Kurz nach Einführung des Taylor-Systems zeigten sich auch schon erste negative Konsequenzen in Form von Sinnentleerung der Arbeit, Überwachung der Arbeiter sowie Monotonie.

2.4.1.3 Administrationslehre

Der letzte der drei klassischen Ansätze stammt von dem Franzosen Henri Fayol und stellt Fragen der Aufgaben-, Abteilungsbildung und Koordination in den Mittelpunkt.⁶⁵ Fayol sah die Antworten auf diese Fragen in der Zuständigkeit der Unternehmensführung und entwickelte einen Prozess von verschiede-

⁶⁰ Vgl. Schreyögg, G. (2008), S. 37.

⁶¹ Vgl. Taylor, F. (1913), S. 21. Taylor unterstellte den Beschäftigten systematische Drückebergerei und einen angeborenen Instinkt, nicht mehr zu arbeiten als notwendig, vgl. Taylor, F. (1913), S. 18.

⁶² Vgl. Schreyögg, G. (2008), S. 37.

⁶³ Taylor nennt diese Spezialisierung Funktionsmeistersystem.

⁶⁴ Vgl. Schreyögg, G. (2008), S. 38.

⁶⁵ Siehe dazu Fayol, H. (1918), passim.

Intuition als effektive Ressource moderner
Organisationen

Eine theoretische und empirische Analyse

Holtfort, Th.

2013, XVIII, 138 S. 5 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-03465-8