



Organisation und Organisationstheorien

Aladin El-Mafaalani

2. Sitzung

„Organisationsentwicklung und Change Management“

Sommersemester 2010

Aladin.El-Mafaalani@rub.de

<http://homepage.ruhr-uni-bochum.de/Aladin.El-Mafaalani>



Definition

Organisation:

- n Ein soziales Gebilde, das abgrenzbar zu seiner Umwelt ist, dessen Mitgliedschaft freiwillig bzw. befristet ist und dessen Struktur bestimmbar ist. Entscheidend sind dabei Handlungen bzw. Kommunikationen



Ursprünge

- n Organisation ist ein modernes Phänomen
- n es beruht auf vertikaler Differenzierung bzw. Hierarchie (Vergesellschaftung)
- n Zweck- und Wertrationales Handel (nach M. Weber)



Bürokratie-Ansatz

- n Nach Max Weber
- n Schwerpunkte sind Herrschaft und Hierarchie
- n Drei Idealtypen von Herrschaft:
 - n Charismatische H. (persönliche Verehrung)
 - n Traditionelle H. (z.B. durch Vererbung)
 - n Legale H. (rational; Legalität geregelter Ordnung)
- n Letztere ist sachlich, unpersönlich und berechenbar (Man nennt sie auch Bürokratie!)
- n Bürokratie: die MA haben eine feste Bezahlung, sind fachlich qualifiziert und werden nach Eignung ausgewählt
- n Problem: Lange Entscheidungswege und große Kompetenzabgrenzung



Taylorismus

- n Nach Charles Taylor
- n Schwerpunkte: Arbeitsteilung und Standardisierung (Machbarkeit)
- n Trennung von Hand- und Kopfarbeit
 - n Auswahl von 10-15 besonders fähigen MA
 - n Prozessoptimierung
- n Problem: Vernachlässigung sozialer Aspekte der Arbeit; Arbeitsteilung bzw. Standardisierung nicht immer möglich



Human Relations Ansatz

- n Nach Hawthorne
- n Schwerpunkt: Selbstverwirklichung durch Kommunikation und Partizipation
- n Verbesserung der Leistungen durch Partizipation
- n Informelle Führung ist zu berücksichtigen
- n Gruppennormen und -ziele (Loyalität und Leistungsbereitschaft der MA sichern)
- n Realität: Die meisten MA haben Angst, ihren Arbeitsplatz zu verlieren. Das Selbstbild der Organisation war aber „gutes Betriebsklima“ und „hohe Arbeitszufriedenheit“
- n Problem: Ungleichheit der Menschen wird nicht berücksichtigt; Aufgabenbeschreibung wird schwierig; Orientierungsprobleme für MA; soziale Konflikte



Situativer Ansatz

- n Es wurde festgestellt, dass Organisationen nicht einheitlich strukturiert sind Kriterien der Klassifikationen
 - n Spezialisierung (Arbeits- oder Aufgabenteilung)
 - n Koordination (persönliche oder strukturelle)
 - n Konfiguration (Verteilung von Weisungsrechten: zentral bzw. dezentral)
 - n Entscheidungsfindung (delegativ bzw. partizipativ)
 - n Formalisierung (Regeln und Dokumentation)



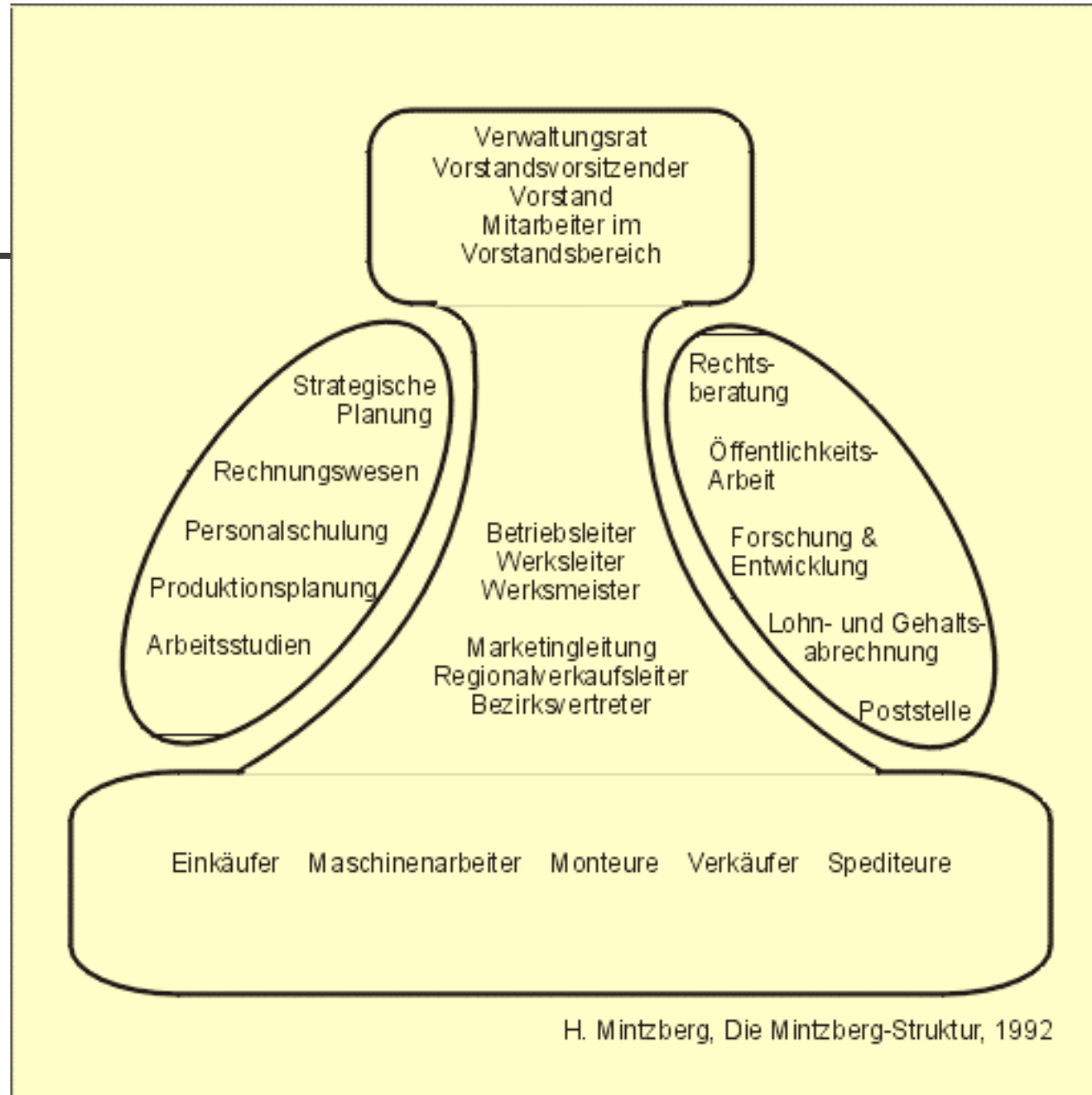
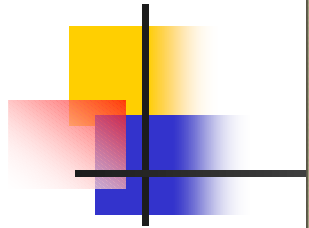
Institutionalistische Ansätze

- n Institution: Relativ feste Einrichtung (Ehe, Vertrag, Handschlag etc.)
- n In Bezug auf Organisationen werden nur Strukturen und Prozesse berücksichtigt, die branchenweit (national bzw. international) verbreitet sind (bspw. EDV, Buchführung, Trainee-Programme, AC)
- n Institutionen werden nicht mehr hinterfragt
- n Warum?
 - n erhöhte Legitimität
 - n Erwartungen wird entsprochen
 - n Anpassungsprozesse führen zu rechtlichen Regelungen
 - n dann wird es Zwang
- n Durch Personalrekrutierung werden Ähnlichkeiten weiter verschärft (insb. durch schulische und hochschulische Ausbildung)
- n Wichtig für Veränderungsprozesse ist, dass man neue „Elemente“ mit den alten kombinieren muss, damit sie institutionalisiert werden.



Organisationstypen nach Mintzberg - Elemente

| | Kriterium | Kurzbeschreibung/Beispiele |
|---|---------------------|---|
| 1 | Betrieblicher Kern | Wertschaffende Kostenstellen: Produktion, Operationsaal, Baustelle |
| 2 | Strategische Spitze | Verantwortlicher Geschäftsführer, CEO |
| 3 | Mittellinie | Mittleres Management, die Vermittler zwischen dem CEO und dem betrieblichen Kern |
| 4 | Technostruktur | Hilfskostenstellen: Arbeitsvorbereitung, Einkauf, Entwicklung, Qualitätssicherung etc. |
| 5 | Hilfsstab | Hilfskostenstellen außerhalb des Produktionsflusses, z. B. Kantine, PR-Beauftragte, Justitiar |
| 6 | Ideologie | <i>Eine Art Halo von Glaubenssätzen und Traditionen, der die ganze Organisation umschließt.</i> |





Organisationstypen nach Mintzberg

Typ I: Einfachstruktur

- n Die Einfachstruktur bezeichnet eine kaum entwickelte Organisation. Es existieren weder Technostruktur noch Hilfsstäbe. Die Einfachstruktur bezeichnet eine organisch gewachsene Organisation mit einer kleinen Führungshierarchie und loser Arbeitsteilung.
- n Der bestimmende Organisationsteil ist die strategische Spitze und die Koordination innerhalb der Einfachstruktur findet vorrangig durch persönliche Weisung statt.
- n Eine Einfachstruktur findet man zumeist bei jungen und kleinen Unternehmen, die sich in einfachen oder in dynamischen Umwelten befinden. Meist haben die Spitzenführungskräfte ein ausgeprägtes Machtbedürfnis. Ein Beispiel wäre ein mittelgroßes Autohaus.



Organisationstypen nach Mintzberg

Typ II: Maschinenbürokratie

- n Die industrielle Bürokratie oder Maschinenbürokratie ist eine Organisation, die hochspezialisierte betriebliche Routineaufgaben erfüllt. Im betrieblichen Kern erfolgt ein sehr formalisiertes Vorgehen bei der Abarbeitung von Aufgaben. Es kommt zu einem Ausufern von Regeln, Vorschriften und formalisierter Kommunikation und es erfolgt eine scharfe Trennung zwischen Linie und Stab.
- n Der bestimmende Organisationsteil ist die Technostruktur und die Koordination innerhalb der industriellen Bürokratie findet vorrangig durch Standardisierung der Arbeitsprozesse statt.
- n Eine industrielle Bürokratie findet man zumeist bei alten und großen Unternehmen, die sich in einfachen und stabilen Umwelten befinden. Das technische System zur Unterstützung der routinemäßigen Abläufe und Standardisierung der Arbeitsprozesse ist nicht hochkompliziert und meist nicht automatisiert. Beispiele wären Produzenten von Massengütern oder öffentliche Verwaltungen.



Organisationstypen nach Mintzberg

Typ III: Profibürokratie

- n Die Expertokratie oder Profibürokratie ist eine Organisation, die hochspezialisierte und professionelle Mitarbeiter beschäftigt. Diese haben ein erhebliches Maß an Kontrolle über ihre eigene Arbeit. D.h., dass sie relativ unabhängig voneinander aber in engem Kontakt zu den Kunden arbeiten. Die Struktur ist vertikal und horizontal stark dezentralisiert und Autorität in der Organisation basiert auf fachlicher Kompetenz.
- n Der bestimmende Organisationsteil ist der betriebliche Kern mit den professionellen Mitarbeitern und die Koordination innerhalb der Expertokratie findet vorrangig durch Standardisierung der Qualifikationen statt. In diese Organisation werden nur Mitarbeiter mit einem bestimmten Qualifikationspotential aufgenommen.
- n Eine Expertokratie findet man zumeist bei Unternehmen, die sich in komplexen aber stabilen Umwelten befinden. Das technische System ist weder kompliziert noch automatisiert. Beispiele wären Krankenhäuser oder die Fakultäten an Universitäten.



Organisationstypen nach Mintzberg

Typ IV: Spatenstruktur

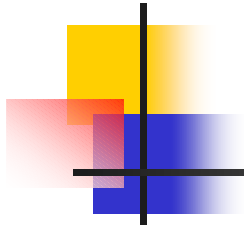
- n Die Spartenstruktur ist eine Organisation, mit divisional organisierten Spitzen der Mittellinie. Jede Sparte bildet eine quasi-autonome Einheit, also ein geschlossenes, integriertes System mit einer abgegrenzten Zielsetzung. Die Unternehmensleitung (strategische Spitze) verwaltet das strategische Portefeuille und überprüft die einzelnen Sparten anhand eines Leistungskontrollsystems.
- n Der bestimmende Organisationsteil ist die in Sparten untergliederte Mittellinie und die Koordination innerhalb der Spartenstruktur findet vorrangig durch die Standardisierung der Arbeitsprodukte statt.
- n Eine Spartenstruktur findet man zumeist bei alten und großen Unternehmen, die in diversifizierten Märkten operieren. Die mittleren Führungskräfte haben meist ein relativ großes Machtbedürfnis. Ein Beispiel wäre eine große, produkt- oder regionalorientierte Unternehmung.



Organisationstypen nach Mintzberg

Typ IV: Adhokratie

- n Die Adhokratie ist eine Organisation, die i.d.R. ad-hoc Projekte im Bereich von Innovationen durchführt. Für ein bestimmtes Innovationsprojekt schließen sich verschiedene Experten in multidisziplinären Teams zusammen. Die Adhokratie tendiert gleichzeitig zu funktionenorientierten und marktorientierten Gruppierungen im Rahmen einer Matrixstruktur. Aus diesem Grund ist hier auch relativ viel Führungspersonal (funktionale Führungskräfte, Projektleiter, Projektmanager) vorhanden.
- n Dieser Organisationstyp lässt sich in die betriebliche und die administrative Adhokratie unterteilen. Die betriebliche Adhokratie (z.B. Unternehmensberatung) entwickelt Innovationen oder spezifische Problemlösungen für ihre Kunden. Sie beschäftigt viele Experten im betrieblichen Kern und ähnelt damit teilweise einer Expertokratie. Die administrative Adhokratie realisiert vorwiegend eigene Projekte (z.B. Filmgesellschaft). Es kommt hier zu einer Trennung von betrieblichen Kern und den administrativen Komponenten der Organisation. So wird bei Filmgesellschaften der betriebliche Kern gekappt und diese Aufgaben werden an Fremdfirmen bzw. Auftragnehmer vergeben.
- n Der bestimmende Organisationsteil ist der betriebliche Kern bei einer betrieblichen Adhokratie und der Hilfsstab bei einer administrativen Adhokratie. Die Koordination findet bei beiden Ausprägungen vorrangig durch gegenseitige Abstimmung statt.
- n Adhokratien findet man zumeist in komplexen



Übersicht vgl.

http://de.wikipedia.org/wiki/Konfiguration_von_Mintzberg



Situative Faktoren

Viele situative Faktoren beeinflussen die Strukturen einer Organisation.
Mintzberg unterscheidet 16 Faktoren in vier Gruppen:

n Alter und Größe

- n Je älter eine Organisation ist, umso formaler ist sie strukturiert;
- n Je größer eine Organisation ist, umso formaler ist deren Verhalten (siehe hierzu auch Aston-Gruppe);
- n Je größer eine Organisation ist, umso differenzierter sind die Arbeitsaufgaben;
- n Je größer eine Organisation ist, umso größer ist die durchschnittliche Größe der Abteilungen.

n Technische Systeme

- n Je mehr technische Apparate die Arbeit bestimmen, umso formalisierter ist das Verhalten.
- n Je komplexer technische Systeme sind, umso ausgefeilter sind die Organisationsstrukturen.
- n Die Automatisierung eines betrieblichen Kerns transformiert eine bürokratische Verwaltungsstruktur in eine organische.

n Umwelt

- n Je dynamischer die Umwelt, in der sich eine Organisation befindet, umso organischer wird diese aussehen.
- n Je komplexer eine Umwelt, umso dezentralisierter wird die Organisation sein, die sich damit auseinandersetzen muss.
- n Je diverser die Märkte einer Organisation sind, umso größer wird die Neigung sein, sich nach Märkten zu strukturieren.
- n Feindselige Umwelten zwingen Organisationen dazu, sich zeitweilig zu zentralisieren.
- n Ungleichgewichte in der Umwelt ermutigen Organisationen sich selektiv zu dezentralisieren und sich organisatorisch anzupassen.

n Macht

- n Je mehr eine Organisation von außen, beispielsweise den Aufsichtsrat, bestimmt wird, umso zentralisierter wird sie sein.
- n Machtansprüche der Organisationsmitglieder erzeugen übertrieben zentralisierte Strukturen.
- n Management-Moden beeinflussen die Struktur, selbst, wenn diese unangemessen ist.



Hinweise für die Hausarbeit

- n Aufbau muss logisch und nachvollziehbar sein
- n Einleitung
 - n Thema eingrenzen
 - n An Problem festmachen
 - n Vorgehen erläutern
 - n Ziel(e) definieren
- n Kapitel-Gliederung
 - n entweder nach Inhaltlichkeit: einzelne Kap., die am Ende zusammengefügt werden
 - n oder: Aufeinander aufbauende, problemorientierter Aufbau
- n Ende/Fazit
 - n mit kritischer Stellungnahme
 - n individuelle Reflexion
 - n Ausblick (ggf. weitere interessante offene Fragestellungen auflisten)
- n Sprache, insb. Rechtschreibung und Zeichensetzung
- n Zitation, einheitlich und korrekt
- n Formatierung: Silbentrennung, Blocksatz, Ränder, 1,5 Zeilenabstand