



3 Unternehmensorganisation

Nachdem Sie dieses Kapitel durchgearbeitet haben, sind Sie in der Lage, ...



Studienziele:

- die Unternehmensorganisation als Ordnungsrahmen zu sehen, der zum optimalen Zusammenwirken von Personen, Sachmitteln und Informationen beiträgt;
- zwischen Aufgaben-, Kommunikations- und Autoritätsstruktur zu unterscheiden;
- die wichtigsten Formen der organisatorischen Arbeitsteilung darzustellen, zu erläutern und die damit verbundenen jeweiligen Vor- und Nachteile zu beschreiben.

3.1 Organisatorische Strukturgestaltung

Schon vor über 200 Jahren konstatierte Adam Smith, der Begründer der klassischen Nationalökonomie, dass die Arbeitsteilung die produktiven Kräfte der Arbeit mehr als alles andere fördere und verbessere. Arbeitsteilung ist zu einem konstitutiven Merkmal moderner Gesellschaften geworden. Sie ermöglicht, auf die Arbeitswelt bezogen, die Konzentration auf bestimmte Tätigkeiten, wodurch sich Spezialisierungsvorteile ergeben. Gleichzeitig erzeugt sie auch Interdependenzen und Komplexität: Die separierten Tätigkeiten müssen wieder zusammengeführt werden. Dieser Dualismus ist das Grundproblem organisatorischer Gestaltung.

Um die vielfältigen und arbeitsteiligen Aufgaben des Wertschöpfungsprozesses erfüllen zu können, bedarf es eines Ordnungsrahmens. Dessen Gestaltung ist Gegenstand der Unternehmensorganisation.



Definition:

Die Unternehmensorganisation ist die strukturelle Basis für das Zusammenwirken von Personen, Sachmitteln und Informationen im Beziehungsgefüge zwischen Unternehmen und Umwelt.

Beim Organisieren geht es zunächst um ein rationales, bewusstes, zweckgerichtetes Handeln. Dabei werden Regeln zur Aufgabenerfüllung festgelegt, welche die internen und externen Bedingungen des Unternehmens berücksichtigen.

Bei der Gestaltung einer angemessenen Organisationsstruktur müssen sich die Manager sechs Basisfragen stellen:



1. In welchem Umfang werden Aufgaben in getrennte Arbeitsgänge aufgeteilt? (**Arbeitsspezialisierung**)
2. Auf welcher Grundlage werden Aufgaben zusammengefasst? (**Abteilungsbildung**)
3. Wem gegenüber sind Individuen und Gruppen rechenschaftspflichtig? (**Vergabe von Weisungsrechten**)
4. Wie viele Individuen kann ein Manager in effizienter und effektiver Weise unmittelbar anleiten? (**Leitungsspanne**)
5. Wo fallen die Entscheidungen? (**Zentralisierung und Dezentralisierung**)
6. In welchem Maße wird das Verhalten von Mitarbeitern und Managern von Regeln und Vorschriften bestimmt? (**Formalisierung**)

3.2 Organisatorische Differenzierung

Ausgangsproblem jeder systematischen organisatorischen Differenzierung ist die Frage nach der günstigsten Teilung und Zuweisung von Arbeiten. Die in den Zielen fixierte und im Produkt-Markt-Konzept konkretisierte Gesamtaufgabe einer Unternehmung ist in aller Regel zu umfangreich, als dass sie von einer Person ausgeführt werden könnte. Sie wird von mehreren Personen gemeinsam erledigt. Daher ist festzulegen – zu organisieren –, welche Teilaufgaben von welchen Organisationsmitgliedern zu bewältigen sind.

Definition:

Organisieren heißt, innerhalb eines institutionellen Rahmens die Strukturträger zu bestimmen und deren Beziehungen untereinander dauerhaft zu regeln.



Merksatz:

Die zentrale Aufgabe eines Managements von Strukturen besteht darin, die Organisationselemente **Aufgaben**, **Informationen** und **Macht** gedanklich, in einem Organisationsplan, auf die Strukturträger Mensch und Arbeitsmittel (Maschine) zu verteilen (**Differenzierung**) und deren zielentsprechende Koordination sicherzustellen (**Integration**).



Im Zuge der Differenzierung sind folgende Probleme zu lösen (Stahle 2014, S. 630):

- Die Verteilung von Aufgaben Aufgabenstruktur
- Die Verteilung von Informationen Kommunikationsstruktur
- Die Verteilung von Macht Autoritätsstruktur