

# Organisational Design & Organisational Change

**Organisation** = soziale Gebilde = dauerhaftes Ziel + [ formale Struktur --> Aktivitäten der Mitglieder --> dauerhaftes Ziel ]

**Ziele** <-- EK- & FK-Geber + Stakeholder + Zweckerfüllung

- Transformation Zielvorstellungen zu Organisationszielen
- Organisationsstruktur --> Ausrichtung & Dauerhaftigkeit Ziele
- Zielbündel --> Konflikte + Inkonsistenzen + Operationalisierung + Zufriedenheitsniveaus

**Mitglieder**

- Wer?
- Struktur --> Instrument zur Verhaltenssteuerung Mitglieder
- soziale Einbindung
- Verträge <-- Arbeitsleistung vs. Entlohnung + Arbeitsbedingungen

**Formale Struktur**

- Unabhängigkeit von Personen (Stellenbeschreibung)
- Notwendigkeit zur Festlegung der Arbeitsteilung
- Regelkonformes- und wirdriges Verhalten
- Formale & nicht-formale Regeln --> Interpretationsspielräume
- Koordinationsfunktion --> Hierarchie + Verfahrensrichtlinien (Progr.)

**Dimensionen von Organisationsstrukturen** ==> Kommunik. wesentl. aber kein Teil

- **Spezialisierung (auch Arbeitsteilung)**
  - Abteilungsbildung --> Vereinfachung der Abstimmung/Koordination/Beherrschbarkeit/Komplexität --> Instanzen (Leitende) --> Entscheidungs-, Weisungs-Befugn. + Verantwortung
  - nach Funktion, Objekten, Kunden, Regionen
- **Koordination (auch Selbstkoordination) <-- Arbeitsteilung + Zielkonflikte**
  - Hierarchie <-- Vorkoordination, Feedbackkoordination
  - Personenorientiert
    - Weisungen --> Leitungsspannen + Hierarchietiefe ?
    - Selbstabstimmung --> Unkoordiniert + Themenspezifisch (Arb.-Kreise) + Institutionalisiert (Jour Fixe, Teams)
  - Unpersönlich/Technisch
    - Programme/Richtlinien <-- Ereignis klassifizierbar + Lösung programmierbar & standardisierbar --> Regelverantw. + Änderungsdienst  
!!! Sonderereignisse, Konservierung, Dequalifizierung
    - Pläne <-- Periodisch, inkl. Ziele <-- auf Basis von Programmen :-> Delegation an Spezialisten, Kontinuität durch Programmierung, Flexibilität durch Situation
- **Nichtstrukturell**
  - Kultur <-- Werte, Sprache, Geschichten, Rituale, Symbole, Mythen, Helden <==> entsch. aus Vision + Akzeptanz + Handeln  
Kreislauf: Gründer -> Normen/Kultur -> Zusammenarbeit -> Probleme -> Variationen -> Normen/Kultur  
:-> Werte & Normen reduzieren den Bedarf an struktureller Koordination, Handlungsleitend, erzeugt Vertrauen  
!!! Stereotypen, Konformität, Fixierung, Blockierung, Ignorierung
    - **Make-Position:** Veränderung rational planbar  
!!! irrational, intuitiv, Orientierungsverlust, Machtwechsel, zerstört Ordnung, nur partiell durchdringbar
    - **Gärtner-Position:** Veränd. in bereits angelegte Richtungen

- Märkte <-- meist divisionale Struktur + Lenkpreise + Profitcenter  
!!! Konkurrenzgedanke --> weniger Kooperation & Synergien  
!!! „adäquate“ Verrechnungspreise + „faire“ Leistungsmessung  
!!! Suboptimierung & Zentralabteilungen
  - Entstehung: Komplexität & Struktur -> Bürokratie -> wenig Eigeninitiative -> Hierarchiewege -> Überlastung Instanzen
  - Ziele: Transparenz/Marktnähe/Innovation + Entlastung der Instanzen + Motivation
  - Typologie
    - Expenditure-Center <-- fixe Kosten, Kosten <> Leistung ==> Kostenrahmen
    - Cost-Center <-- Output fix, Kosten beeinflussbar ==> Kostenreduktion
    - Revenue-Center <-- Kosten fix, Leistung beeinflussbar ==> Outputmaximierung
    - Profit-Center <-- Eigenständigkeit Kosten + Leistung ==> Gewinn aus Kapitaleinsatz
    - Investment-Center <-- Eigenständigkeit Kosten + Leistung + Kapital ==> Kapitalrendite
  - Verrechnungssysteme: Transferautonomie (vertikale Integration -> nein), obligatorischer Transfer zu Marktpreisen (vorhanden?), obligatorischer Transfer zu Vollkosten ?? Entscheidungsfreiheit Lieferant/Kunde  
!!! Überteuering, ext. & int. Einflüsse

- Konfiguration
  - Einliniensystem / Mehrliniensystem / Netzwerk
  - Stabsstellen
  - Matrix
  - Projektmanagement, Matrix-Projektmanagement
- Entscheidungsdelegation <-- Hierarchie, Zentralisierung, Dezentralisierung
- Formalisierung

#### Situation

- intern
  - Gegenwartsbezogene Faktoren
    - Leistungsprogramm
    - Größe
    - Fertigungstechnologie (einzel vs. Massen)
    - Informationstechnologie
    - Rechtsform und Eigentumsverhältnisse
  - Vergangenheitsbezogene Faktoren
    - Alter der Organisation
    - Art der Gründung
    - Entwicklungsstadium der Organisation
- extern
  - Aufgabenspezifische Umwelt
    - Konjunkturverhältnisse
    - Kundenstruktur
    - Technologische Dynamik
  - Globale Umwelt
    - Gesellschaftlich-Kulturelle Bedingungen
- Einflussfaktoren
  1. Diversifikation: horizontal, vertikal, konglomerate, interne, externe

- > Profit-Center --> Divisionale Struktur
- :-) Unt.-Leitung: Kapazität strat. Mgt., Motivierung mittl. Mgt.
- :-) Mittl. Mgt.: klare Zielsetzungen, eindeutige Abgrenzungen, weniger Konflikte, mehr Verantw. & Autonomie, weniger übergr. Koordination
- 2. Internationalisierung <-- Einfluss der Kultur
  - ?? culture free vs. culture bound
  - ?? Hierarchietiefe, Leistungsspanne, Kultur, formale Organisation usw.
- 3. Organisationsgröße
- 4. Dynamik / Innovation vs. Abteilungsegoismus
  - Konflikt ?? Entsch. durch Hierarchie, Isolation, echte Entscheidung
- 5. Fertigungstechnologie
  - Schließung von Gestaltungsspielräumen durch Leitbilder / Metaphern
  - Zus.-Hang: Markt + Strategie + Rationalisierung + Arbeitsorganisation
  - Tayloristische vs. selbstorganisierende Gruppenarbeit

### Managementmoden

- Arenen
- Mediationsbilder
- Rhetorische Elemente (z.B. Einfachheit+Mehrdeutigkeit, Vertrautes+Neues, ...)
- Leitbilder = Grundannahmen + Orientierungen + „Buzzwort“ = Kondensat
- :-) Hilfreich in Reorganisationsprozessen
  - erscheinen fortschrittlich, vereinfachte Beraterauswahl, weniger Risiko+Verantwortung, Motivationsmittel, leichtere Koordination, Argumentationsmuster
- !!! Auslaufen von managementmoden
  - nutzen sich ab, Ausdifferenzierung, weniger überzeugende Rhetorik, werden denunziert, Nebeneffekte, der kontinuierliche Selbstmord ist Natur von Mode
- Beispiele:
  - Lean Produktion = (Team) <--> Unternehmenskultur + Konsensorientierung + KEIZEN/KVP + Nullfehlerprinzip/6Sigma + F&E + Zulieferintegration + Kundenorientierung + JIT/Nullpufferprinzip
  - Reengineering = Brainstorming mit Zeit, Kosten, Qualität (Innovationsfähigkeit) --> Gesamtprozess / Kernprozesse schlanker, flexibler, qualitätsorientierter, innovationsfördernder
- Organisatorische Beharrungstendenzen
  - Verhaltenswiderstände
  - Verhaltensträgheit
  - Systemwiderstand
  - !!! Kommunikation
  - :-) Metaphern, Geschichten, Lernformen, Visionen/Leitbilder, Utopien
  - !!! Mikropolitik :-) Mikropolitik
  - !!! Partizipation :-) Partizipation
- Klassifizierung Projekte mit Ziel organisational Change
  - keine Vision --> Confusion (Konfusion/Verwirrung)
  - kein Skill --> Anxiety (Widerstand)
  - kein Incentive --> gradual change (zu langsam)
  - keine Ressourcen --> frustration (Frustration)
  - Kein action plan --> false starts (Falschstart)
  - Vision + Skill + Incentive + Ressourcen + Plan = Change
    - Top management commitment
    - Bilding a responcive organisation
    - Development of people
    - reducing overcomplexity