

Unternehmensentwicklung und organisatorische Gestaltung

Knut Bleicher

76 Abbildungen

Gustav Fischer Verlag • Stuttgart • New York

Inhalt

1. Die Anpassung der Organisation an die Entwicklung von Umwelt und Unternehmung	1
1.1. Die Anpassung der Unternehmung an ihre Umwelt	3
1.1.1. Die Existenz der Unternehmung: Die Sicherung ihres Bestandes in einer komplexen und Varianten Umwelt als Problem der Gestaltung	4
1.1.1.1. Sicherung der langfristigen Überlebensfähigkeit der Unternehmung: Grundfunktion der Führung	4
1.1.1.2. Die Überlebensfähigkeit der Unternehmung: Bestands- und Problemformel.	4
1.1.2. Unternehmung—System, Umwelt und Umsystem	8
1.1.2.1. Die Unternehmung: ein offenes, dynamisches und ökonomisches, sozio-technisches System.	8
1.1.2.1.1. Die Unternehmung: ein offenes System.	8
1.1.2.1.1.1. Das System Unternehmung in seiner Umwelt	9
1.1.2.1.1.2. Umsysteme und Umwelt der Unternehmung	11
1.1.2.1.1.3. Unternehmungsrelevante Umsysteme.	13
1.1.2.1.1.3.1. Arten unternehmungsrelevanter Umsysteme	13
1.1.2.1.1.3.2. Eigenschaften unternehmungsrelevanter Umsysteme.	19
1.1.2.1.1.3.3. Das Verhältnis der-Unternehmung zu den Umsystemen.	23
1.1.2.1.1.3.4. Die Institutionalisierung des Verhältnisses der Unternehmung zu den Umsystemen.	25
1.1.2.1.1.3.4.1. Institutionalisierung des Einflusses der Umsysteme auf die Unternehmung.	26
1.1.2.1.1.3.4.2. Institutionalisierung des Einflusses der Unternehmung auf ihre Umsysteme.	28
1.1.2.1.2. Die Unternehmung: ein dynamisches System	29
1.1.2.2. Die Unternehmung: ein ökonomisches, sozio-technisches System.	31
1.1.2.2.1. Die Unternehmung: ein ökonomisches System	31
1.1.2.2.1.1. Das Zielsystem als informationelles Nutzungsmögen	32

1.1.2.2.1.2. Zur Wertbestimmung des Zielsystems	32
1.1.2.2.1.3. Äußere und innere Systemrationalisierung	34
1.1.2.2.2. Die Unternehmung: ein sozio-technisches System . . .	35
1.1.3. Die Unternehmungsentwicklung in einer komplexen und Varianten Umwelt	35
1.1.3.1. Probleme der Unternehmungsentwicklung	35
1.1.3.1.1. Zum Begriff der Unternehmungsentwicklung	36
1.1.3.1.2. Das Problem der Beherrschbarkeit der Unterneh- mungsentwicklung durch die Unternehmung	38
1.1.3.1.3. Das Problem der zeitlichen Synchronisation von Un- ternehmungs- und Umweltentwicklung.	39
1.1.3.2. Mögliche Verläufe der Unternehmungsentwicklung . . .	41
1.1.3.2.1. Umsystemkonvergente und -divergente Unterneh- mungsentwicklungen.	41
1.1.3.2.2. Wachsende und schrumpfende Unternehmungsentwick- lungen.	43
1.2. Die Anpassung der Organisation an die Unternehmungsent- wicklung	44
1.2.1. Die Gestaltung der Harmonisation durch Integration und Koordination.	46
1.2.1.1. Integration und Koordination als Harmonisationsarten	47
1.2.1.1.1. Die Integration des Systems Unternehmung.	48
1.2.1.1.1.1. Integration durch Organisation.	49
1.2.1.1.1.2. Integration durch Planung.	51
1.2.1.1.2. Die Koordination des Systems Unternehmung	52
1.2.1.2. Zum Verhältnis von Integration und Koordination . . .	53
1.2.2. Inter- und intrasystemische Harmonisation.	55
1.2.2.1. Das intersystemische Harmonisationsproblem von Um- system- und Unternehmungsentwicklung	55
1.2.2.1.1. Intersystemische Harmonisation durch integrative Maßnahmen.	55
1.2.2.1.2. Intersystemische Harmonisation durch koordinative Maßnahmen.	56
1.2.2.2. Das intrasystemische Harmonisationsproblem von Un- • ternehmungs- und Organisationsentwicklung	57
1.2.2.2.1. Gestaltungsfelder intrasystemischer Harmonisation .	57
1.2.2.2.2. Die Elastizität der Organisationsentwicklung gegen- über der Unternehmungsentwicklung	59
1.2.2.2.2.1. Elastizitätsprobleme einer Desynchronisation von Unternehmungs- und Organisationsentwicklung	59
1.2.2.2.2.2. Der Anpassungsüberschuß zwischen Unterneh-	

mungs- und Organisationsentwicklung: Organizational Slack	60
1.2.2.2.3. Anpassungsformen von Organisations- und Unternehmensentwicklung	61
1.2.3. Unternehmungs- und Organisationskrisen im Verlaufe von Unternehmensentwicklungen	62
1.2.3.1. Wachstums-, Schrumpfungs- und Stagnationskrisen	62
1.2.3.2. Krisen als Chancen zur Metamorphose der Unternehmung	64
1.2.3.3. Umsystemvarianz und Reorganisation	66
1.2.4. Mögliche Unternehmungs- und Organisationsentwicklungen	67
1.2.5. Empfehlungen für ein vertiefendes Literaturstudium zum Kapitell	69
2. Die Organisation als Objekt der Anpassung von Unternehmungs- und Organisationsentwicklung	70
2.1. Systemdifferenzierung und Systemintegration	70
2.1.1. Umsystem- und Insystemdifferenzierung der Unternehmung	70
2.1.2. Organisatorische Systemdifferenzierung	72
2.1.3. Organisatorische Systemintegration	73
2.2. Basis- und Zwischensysteme als Formen organisatorischer Systemdifferenzierung und-integration	74
2.2.1. Besonderheiten organisatorischer Systemdifferenzierung	74
2.2.2. institutionelle Subsystembildung	76
2.2.2.1. Organisatorische Bildung von Basissystemen	76
2.2.2.2. Organisatorische Bildung von Zwischensystemen	78
2.2.2.2.1. Begriff und Typen von Zwischensystemen	78
2.2.2.2.1.1. Primäre und sekundäre Zwischensysteme	78
2.2.2.2.1.2. Segmentierende und traversierende Zwischensysteme	80
2.2.2.2.2. Qualitative und quantitative Gestaltungskriterien der organisatorischen Bildung von Zwischensystemen	83
2.3. Organisationsmodelle der Gesamtsystemdifferenzierung und-integration	85
2.3.1. Organisatorische Systemintegration durch eindimensionale Organisationsmodelle	85
2.3.1.1. Eindimensionale Organisationsmodelle	85
2.3.1.1.1. Das Verrichtungsmodell	87

2.3.1.1.2. Das Objektmodell	88
2.3.1.1.3. Das Regionalmodell	90
2.3.1.2. Übergangsformen eindimensionaler Organisationsmodelle.	92
2.3.2. Organisatorische Systemintegration durch mehrdimensionale Organisationsmodelle.	95
2.3.2.1. Das Matrixmodell	98
2.3.2.2. Das Tensormodell	99
2.3.3. Vergleich zwischen ein- und mehrdimensionaler organisatorischer Systemintegration.	100
2.4. Die Anpassung des Organisationsmodells an die Unternehmensentwicklung	102
2.4.1. Die Anpassung des Organisationsmodells an qualitative Veränderungen der Unternehmensentwicklung	105
2.4.1.1. Organisationsmodelle bei isolierten Strategien	109
2.4.1.1.1. Organisationsmodell und Marktintensivierung und -extensivierung	109
2.4.1.1.2. Organisationsmodell und Produktionstiefenveränderung.	110
2.4.1.1.3. Organisationsmodell und Programmerweiterung	110
2.4.1.1.4. Organisationsmodelle und regionale Markterschließung	114
2.4.1.2. Organisationsmodelle bei kombinierten Strategien	119
2.4.2. Die Anpassung des Organisationsmodells an quantitative Veränderungen der Unternehmensentwicklung	125
2.4.2.1. Organisationsprobleme und Größenveränderungen von Unternehmen.	125
2.4.2.2. Unternehmensentwicklung und die organisatorisch optimale Größe von Unternehmen.	130
2.4.3. Die Beurteilung des Organisationsmodells bei unterschiedlicher Unternehmensentwicklung.	135
2.4.3.1. Zur Beurteilung von Organisationsmodellen.	135
2.4.3.2. Die Beurteilung eindimensionaler Organisationsmodelle	136
2.4.3.2.1. Die Beurteilung des Verrichtungsmodells.	136
2.4.3.2.2. Die Beurteilung von Objekt- und Regionalmodellen	138
2.4.3.3. Die Beurteilung mehrdimensionaler Organisationsmodelle.	140
2.4.3.4. Unternehmensentwicklung und Anpassungsfähigkeit von Organisationsmodellen.	142
2.4.4. Empfehlungen für ein vertiefendes Literaturstudium zum Kapitel2.	147

3. Die organisatorische Gestaltung der Anpassung von Unternehmungs- und Organisationsentwicklung	149
3.1. Die Organisationsplanung im Zyklus der Anpassung der Organisationsstruktur an die Unternehmungsentwicklung . . .	149
3.1.1. Die Organisationsplanung als Instrument zur wechselseitigen Anpassung von Unternehmungsentwicklung und Organisationsstruktur.	150
3.1.1.1. Wesen und Begriff der Organisationsplanung	151
3.1.1.2. Die Organisationsplanung im Rahmen des kybernetischen Organisationsprozesses.	152
3.1.2. Anlässe der Organisationsplanung	154
3.1.3. Zeitprobleme der Organisationsplanung	156
3.1.3.1. Optimaler Zeitpunkt der Organisationsplanung	156
3.1.3.2. Optimaler Zeitraum der Organisationsplanung	160
3.1.4. Prozeßprobleme der Organisationsplanung.	162
3.1.4.1. Beobachtung von Anpassungsfeldern	164
3.1.4.1.1. Anpassungsfelder der Organisation.	165
3.1.4.1.1.1. Elementbezogene Anpassungsfelder.	165
3.1.4.1.1.2. Beziehungsbezogene Anpassungsfelder.	166
3.1.4.1.1.3. Systembezogene Anpassungsfelder.	167
3.1.4.1.2. Indikatoren für die Prognose von Anpassungsnotwendigkeiten	167
3.1.4.1.3. Die prognostische Beurteilung der Relevanz von indizierten Veränderungen der Anpassungsfelder	168
3.1.4.2. Mobilisierung von Unterstützung für eine Problembearbeitung	168
3.1.4.3. Problemstellung für die Organisationsplanung	169
3.1.4.3.1. Definition des zu planenden betriebswirtschaftlich-organisatorischen Tatbestandes.	169
3.1.4.3.2. Definition zu beachtender Restriktionen aus anderen Planungsbereichen.	170
3.1.4.3.3. Ableitung arbeitsteiliger Planungsaufträge.	170
3.1.4.3.4. Bereitstellung von Ressourcen für die Abwicklung der Planungsaufträge.	172
3.1.4.4. Erfassung der Daten für die Entwicklung einer Soll-Konzeption	172
3.1.4.4.1. Erfassung des gegenwärtigen organisatorischen Ist-Zustandes.	172
3.1.4.4.2. Untersuchung des gegenwärtigen organisatorischen Ist-Zustandes.	172
3.1.4.4.3. Ermittlung von problemrelevanten Anforderungen an den zukünftigen organisatorischen Soll-Zustand	173

3.1.4.4.4.	Kritische Überprüfung des Ist-Zustandes im Hinblick auf die Beseitigung von Anpassungsmängeln	173
3.1.4.5.	Entwicklung einer Problemlösung für die Soll-Konzeption	173
3.1.4.5.1.	Entwurf organisatorischer Strukturierungsalternativen	175
3.1.4.5.2.	Bewertung organisatorischer Strukturierungsalternativen.	176
3.1.4.5.3.	Zusammenfassende Dokumentation der Planungsaktivitäten	176
3.1.4.5.4.	Präsentation und Empfehlung einer Soll-Konzeption	177
3.1.4.6.	Finalentschluß über den Organisationsplan.	177

3.2. Die Organisationsimplementation im Zyklus der Anpassung der Organisationsstruktur an die Unternehmungsentwicklung 179

3.2.1.	Die sachliche Verbindung von Organisationsplanung und Organisationsrealisation	179
3.2.1.1.	Personale Implementationsprobleme.	180
3.2.1.1.1.	Die Implementation als Durchsetzung Organisatorischer Innovationen.	180
3.2.1.1.2.	Sach-rationale Implementationsprobleme.	181
3.2.1.1.2.1.	Allgemeine sach-rationale Implementationsprobleme: Bereitstellung personeller Ressourcen	181
3.2.1.1.2.2.	Das spezielle sach-rationale Implementationsproblem: Abbau des Informationsgefälles.	182
3.2.1.1.3.	Sozio-emotionale Implementationsprobleme	184
3.2.1.1.3.1.	Sozio-emotionale Ursachen für Anpassungswiderstände.	185
3.2.1.1.3.2.	Mögliche Konsequenzen sozio-emotionaler Widerstände.	186
3.2.1.1.3.3.	Mögliche Lösungen der personalen Implementationsproblematik	188
3.2.1.1.3.3.1.	Einzelmaßnahmen der Implementation durch Partizipation und Information.	189
3.2.1.1.3.3.2.	Verfahrenskonzepte zur Implementation: Geplanter organisatorischer Wandel.	190
3.2.1.2.	Technische Implementationsprobleme.	195
3.2.2.	Die zeitliche Synchronisation der Organisationsimplementation mit der Organisationsplanung und der Organisationsrealisation.	195

3.2.2.1.	Die zeitliche Synchronisation von Organisationsplanung und Organisationsimplementation	195
3.2.2.2.	Die zeitliche Synchronisation von Organisationsimplementation und Organisationsrealisation	198
3.3;	Die Organisationsrealisation im Zyklus der Anpassung der Organisationsstruktur an die Unternehmungsentwicklung	200
3.3.1.	Sachliche Probleme der Organisationsrealisation	201
3.3.2.	Zeitliche Probleme der Organisationsrealisation: Die optimale Geltungsdauer der Organisation.	201
3.3.2.1.	Die optimale Geltungsdauer-ein Effizienzproblem	202
3.3.2.2.	Das Verhalten der Potentiale und die optimale Geltungsdauer.	204
3.3.2.2.1.	Der Aufbau der Regelungseffizienz durch Einarbeiten oder Lernen.	204
3.3.2.2.2.	Der Abbau der Regelungseffizienz durch Verschleiß und Ermüdung	206
3.3.2.3.	Die Elastizität des Regelungsverfahrens und die optimale Geltungsdauer.	207
3.4.	Die Organisationskontrolle im Zyklus der Anpassung der Organisationsstruktur an die Unternehmungsentwicklung	213
3.4.1.	Wesen und Begriff der Organisationskontrolle.	214
3.4.1.1.	Begriff der Kontrolle	214
3.4.1.2.	Wesen der Organisationskontrolle.	215
3.4.1.3.	Teilaktivitäten der Organisationskontrolle.	217
3.4.2.	Sachliche Aspekte der Organisationskontrolle.	218
3.4.2.1.	Realisationsbezogene Kontrollbetrachtung	218
3.4.2.2.	Planungsbezogene Kontrollbetrachtung.	220
3.4.2.3.	Integration der realisations- und planungsbezogenen Kontrollbetrachtung: praxisrelevante Formen der Organisationskontrolle.	221
3.4.3.	Zeitliche Aspekte der Organisationskontrolle.	223
3.4.4.	Organisationskontrolle und organisatorisches Lernen	224
3.4.5.	Empfehlungen für ein vertiefendes Literaturstudium zum Kapitel 3.	225
4.	Die Organisation der organisatorischen Gestaltung	227
4.1.	Die organisatorische Eingliederung der Organisationsplanung in das Planungssystem	227
4.1.1.	Die Organisationsplanung als Teil der strategischen-Planung	228

4.1.2. Der organisatorische Beziehungszusammenhang von Organisations- und Potentialplanung im Rahmen der strategischen Unternehmungsplanung	231
4.1.2.1. Organisationsplanung und Programmplanung	232
4.1.2.2. Organisationsplanung und Personalplanung	236
4.1.2.3. Organisationsplanung und Sachmittelplanung	241
4.1.2.4. Organisationsplanung und Kapitalplanung	243
4.2. Die Eingliederung der Organisationsgestaltung in das Organisationssystem	243
4.2.1. Gestaltungsmöglichkeiten der Organisationseinheiten	244
4.2.1.1. Teilaufgaben der Organisationsgestaltung	244
4.2.1.2. Organisationseinheiten zur Organisationsgestaltung	246
4.2.1.2.1. Dauerorgane und Organe auf Zeit	248
4.2.1.2.2. Linien- und Stabsstellen	249
4.2.1.2.3. Ständige oder unständige Zusammenarbeit der Träger von Organisationsaufgaben	250
4.2.1.3. Die personelle Besetzung der Organisationseinheiten	251
4.2.1.3.1. Der Organisator als Träger organisatorischer Aufgaben	251
4.2.1.3.2. Formengebundene Besetzungsprobleme	252
4.2.1.3.3. Formenungebundene Besetzungsprobleme	253
4.2.1.3.3.1. Intrasystemische Mitglieder als Träger der Organisationsaufgabe	253
4.2.1.3.3.2. Extrasystemische Teilnehmer als Träger der Organisationsaufgabe	254
4.2.1.3.4. Mitglieder und Teilnehmer als Träger der Organisationsaufgabe	255
4.2.2. Integrationsmöglichkeiten der Organisationseinheiten	255
4.2.2.1. Die Integration von Trägern der Organisationsaufgabe in das strategische Planungssystem	255
4.2.2.2. Die Integration von Trägern der Organisationsaufgabe in das Organisationssystem	257
4.2.2.2.1. Die grundsätzliche Integrationsmöglichkeit unterschiedlicher Organisationseinheiten	258
4.2.2.2.1.1. Die Integration von Dauerorganen und Organen auf Zeit	258
4.2.2.2.1.2. Die Integration von Linien- und Stabsstellen	262
4.2.2.2.1.3. Die Integration von Organen ständiger und unständiger Zusammenarbeit	264
4.2.2.2.2. Die Integration von Organisationseinheiten in unterschiedlichen Phasen des Prozesses der Organisationsgestaltung	265

4.2.2.2.2.1. Integration in die Organisationsplanung	265
4.2.2.2.2.2. Integration in die Organisationsimplementierung	270
4.2.2.2.2.3. Integration in die Organisationskontrolle	270
4.2.2.2.3. Die Integration von Organisationseinheiten in unterschiedlichen Organisationsmodellen.	271
4.2.2.2.3.1. Die Integration von Organisationseinheiten in eindimensionalen Organisationsmodellen.	271
4.2.2.2.3.1.1. Integration von Organisationseinheiten in eine Verrichtungsorganisation.	271
4.2.2.2.3.IAA. Zentralisation und Dezentralisation der Organisationsaufgabe.	271
4.2.2.2.3.1.1.2. Die Gestaltung von Arbeitsbeziehungen zwischen den Organisationseinheiten.	273
4.2.2.2.3.1.1.3. Die Gestaltung von Arbeitsbeziehungen zu den strategischen Planungseinheiten.	274
4.2.2.2.3.1.2. Integration von Organisationseinheiten in eine Objektorganisation.	274
4.2.2.2.3.1.2.1. Zentralisation und Dezentralisation der Organisationsaufgabe.	274
4.2.2.2.3.1.2.2. Die Gestaltung der Arbeitsbeziehungen zwischen den Organisationseinheiten.	277
4.2.2.2.3.1.2.3. Die Gestaltung von Arbeitsbeziehungen zu den strategischen Planungseinheiten.	280
4.2.2.2.3.1.3. Integration von Organisationseinheiten in eine Regionalorganisation.	282
4.2.2.2.3.1.3.1. Zentralisation und Dezentralisation der Organisationsaufgabe.	282
4.2.2.2.3.1.3.2. Die Gestaltung von Arbeitsbeziehungen zwischen den Organisationseinheiten.	282
4.2.2.2.3.1.3.3. Die Gestaltung der Arbeitsbeziehungen zu den strategischen Planungseinheiten.	284
4.2.2.2.3.2. Die Integration von Organisationseinheiten in mehrdimensionalen Organisationsmodellen.	284
4.2.2.2.3.2.1. Integration von Organisationseinheiten in eine Matrixorganisation.	284
4.2.2.2.3.2.1.1. Zentralisation und Dezentralisation der Organisationsaufgabe.	285
4.2.2.2.3.2.1.2. Die Gestaltung von Arbeitsbeziehungen zwischen den Organisationseinheiten.	287
4.2.2.2.3.2.1.3. Die Gestaltung von Arbeitsbeziehungen zu den strategischen Planungseinheiten.	288

4.2.2.2.3.2.2. Integration von Organisationseinheiten in eine Tensororganisation.	290
4.2.3. Empfehlungen für ein vertiefendes Literaturstudium zum Kapitel 4.	292
Bibliographie.	293
Sachregister.	319