

Erwin Grochla

# **Grundlagen der organisatorischen Gestaltung**

C.E. Poeschel Verlag Stuttgart

# Inhaltsverzeichnis

<b>Vorwort</b> .....	<b>v</b>
<b>A. Einführung</b> .....	<b>1</b>
I. Organisatorische Gestaltung als Führungsaufgabe_____	3
II. Organisatorische Gestaltung als mehrdimensionales Problem. ....	8
III. Die Bedeutung gestaltungsorientierter Bezugsrahmen..	14
IV. Die Wissensbasis der organisatorischen Gestaltung: Organisationstheorie und praktisches Erfahrungswissen. ....	18
<b>B. Problemstellung, Prozeß und Instrumente der organisatorischen Gestaltung</b> .....	<b>23</b>
I. Das Gestaltungsproblem in seinen drei Dimensionen ...	23
a. Organisationsstruktur und Gestaltungsprozeß als grundsätzliche Objektbereiche der organisatorischen Gestaltung	23
1. Gestaltung der Organisationsstruktur. ....	24
2. Gestaltung des organisatorischen Gestaltungsprozesses. ....	26
b. Global-prinzipielle und detailliert-spezielle Regeln als Ebenen der organisatorischen Gestaltung. ....	28
1. Festlegung global-prinzipieller Regeln. ....	28
2. Festlegung detailliert-spezifischer Regeln. ....	31
c. Organisatorische Gestaltung als sachlich-politischer Problemlösungsprozeß-die dritte Problemdimension_____	33
1. Der sachlich-logische Aspekt der Gestaltung. ....	34
2. Der politische Aspekt der Gestaltung. ....	36
2.1. Konfliktaustragung und-handhabung. ....	37
2.2. Machtausübung und Beeinflussung. ....	41
II. Die Phasen des organisatorischen Gestaltungsprozesses. ....	44
a. Problemerkennung. ....	48
b. Initiierung und Förderung der Gestaltung.....	52
c. Aufnahme und Analyse des Problemfeldes. ....	56
d. Problemdiagnose und Vorgabe von Gestaltungszielen_____	58
e. Generierung von Gestaltungsalternativen. ....	65
f. Bewertung und Auswahl von Gestaltungsalternativen. ....	69

g.	Einführung und Durchsetzung der gewählten Gestaltungsalternative. . . . .	71
h.	Kontrolle und Weiterentwicklung der eingeführten Organisation. . . . .	73
III.	Die grundlegenden Instrumente der organisatorischen Gestaltung.....	75
a.	Organisationsplanung. . . . .	75
b.	Organisationskontrolle. . . . .	78
c.	Organisationsentwicklung (Organizational Development)..	81
<b>C.</b>	<b>Die Gestaltung der Organisationsstruktur. . . . .</b>	<b>89</b>
I.	Die Gestaltung der Rahmenstruktur. . . . .	90
a.	Ziele für die Gestaltung der Rahmenstruktur. . . . .	92
1.	Sachziel. . . . .	92
2.	Formalziele. . . . .	92
b.	Aktionsparameter zur Gestaltung der Rahmenstruktur . . . . .	96
1.	Regelung der Arbeitsteilung. . . . .	96
2.	Regelung der Koordination. . . . .	99
3.	Regelung der Konfiguration. . . . .	108
c.	Bedingungen für die Gestaltung der Rahmenstruktur. . . . .	111
1.	Unternehmensstrategie. . . . .	112
2.	Externe Gestaltungsbedingungen. . . . .	116
2.1.	Ökonomische Umwelt . . . . .	117
2.2.	Rechtliche Umwelt. . . . .	119
2.3.	Sozio-kulturelle Umwelt. . . . .	120
3.	Interne Gestaltungsbedingungen. . . . .	121
3.1.	Unternehmensgröße. . . . .	121
3.2.	Management-und Mitarbeiter Einstellungen. . . . .	123
3.3.	Fähigkeiten und Motivation des Management und der Mitarbeiter. . . . .	126
d.	Typische Formen der Rahmenstruktur. . . . .	130
1.	Funktionale Organisation. . . . .	131
2.	Divisionale Organisation. . . . .	137
3.	Matrix-und Tensor-Organisation. . . . .	140
4.	Teamorientierte Organisationsstrukturen. . . . .	146
5.	Das Konzept strategischer Geschäftseinheiten als Quasi-Organisationsform. . . . .	147
e.	Ausgewählte Beispiele für organisatorische Rahmenstrukturen. . . . .	154
II.	Die Gestaltung der Detailstruktur. . . . .	160
a.	Ziele für die Gestaltung der Detailstruktur. . . . .	163
1.	Sachziel. . . . .	163
2.	Formalziele. . . . .	164
b.	Aktionsparameter für die Gestaltung der Detailstruktur . . . . .	166
1.	Regelung der Arbeitsteilung. . . . .	166

2.	Regelung der Koordination. . . . .	169
2.1.	Regelung der Kompetenzverteilung. . . . .	170
2.2.	Festlegung von Aufgabenerfüllungsprozessen. . . . .	174
3.	Regelung der Konfiguration. . . . .	181
c.	Bedingungen für die Gestaltung der Detailstruktur.....	182
1.	Die Aufgabe. . . . .	184
2.	Externe Gestaltungsbedingungen. . . . .	187
2.1.	Anforderungen der Austauschpartner. . . . .	187
2.2.	Rechtliche Bestimmungen. . . . .	189
3.	Interne Gestaltungsbedingungen. . . . .	191
3.1.	Teilbereichsgröße. . . . .	191
3.2.	Management-und Mitarbeitereinstellungen. . . . .	192
3.3.	Fähigkeiten und Motivation des Management und der Mitarbeiter. . . . .	192
3.4.	Fertigungs- und Informationstechnologie. . . . .	193
d.	Ausgewählte Beispiele für die organisatorische Gestaltung von Teilbereichen. . . . .	197
1.	Organisation des Beschaffungs-/Materialwirtschafts- bereiches. . . . .	197
2.	Organisation des Absatz-/Marketingbereiches. . . . .	205
3.	Organisation von produktorientierten Teilbereichen . . .	216
4.	Organisation der „Niederlassung einer Großbank. . . . .	219

**D. Die Gestaltung des organisatorischen  
Gestaltungsprozesses..... 223**

I.	Die Gestaltungsstrategie. . . . .	223
a.	Ziele für die Entwicklung der Gestaltungsstrategie. . . . .	225
1.	Sachziel. . . . .	225
2.	Formalziele. . . . .	226
b.	Aktionsparameter für die Entwicklung der Gestaltungsstra- tegie. . . . .	227
1.	Grundsätze der Arbeitsteilung. . . . .	228
2.	Grundsätze für den Einsatz der Gestaltungsträger . . .	232
3.	Grundsätze der Koordination. . . . .	233
c.	Bedingungen für die Entwicklung der Gestaltungsstrategie. . . . .	237
1.	Inhalte der erwarteten organisatorischen Gestaltungs- probleme. . . . .	237
2.	Wissen und Einstellungen von Management und Mitarbeitern. . . . .	238
II.	Die Gestaltungstaktik . . . . .	241
a.	Ziele für die Entwicklung der Gestaltungstaktik. . . . .	242
1.	Sachziel. . . . .	242
2.	Formalziele. . . . .	243
b.	Aktionsparameter für die Entwicklung der Gestaltungstaktik . . . . .	247
1.	Regelung der Arbeitsteilung im Gestaltungsprojekt... . . . .	248

1.1. Zerlegung des Gestaltungsprojektes anhand der Problemlösungsstufen . . . . .	248
1.2. Zerlegung des Gestaltungsprojektes anhand der Problemgegenstände. . . . .	250
2. Auswahl und Einsatz der Gestaltungsträger. . . . .	251
2.1. Das Management. . . . .	254
2.2. Interne Organisationsspezialisten. . . . .	256
2.3. Externe Organisationsspezialisten bzw. Berater. . . . .	257
2.4. Mitglieder der betroffenen Fachbereiche. . . . .	259
2.5. Externe Kontrollorgane. . . . .	260
2.6. Der Computer. . . . .	260
3. Die Regelung der Koordination. . . . .	263
3.1. Verteilung von Kompetenzen unter den Gestaltungsträgern. . . . .	263
3.1.1. Verteilung der Entscheidungsbefugnisse. . . . .	265
3.1.2. Verteilung der fachlichen Weisungsbefugnisse . . . . .	267
3.1.3. Zusammenfassung der Gestaltungsträger in Gruppen. . . . .	268
3.2. Programmierung und Dokumentation der Gestaltungsabläufe. . . . .	270
3.2.1. Programmierung der Gestaltungsabläufe. . . . .	270
3.2.2. Dokumentation der Gestaltungsabläufe. . . . .	275
4. Projekt-Organisation . . . . .	276
c. Bedingungen für die Entwicklung der Gestaltungstaktik . . . . .	283
1. Charakteristika des Gestaltungsproblems. . . . .	284
1.1. Wertigkeit und Dringlichkeit des organisatorischen Gestaltungsproblems. . . . .	285
1.2. Definitionsgrad und Neuartigkeit des organisatorischen Gestaltungsproblems. . . . .	286
1.3. Konflikthaltigkeit des organisatorischen Gestaltungsproblems. . . . .	288
2. Verfügbare Gestaltungsressourcen. . . . .	289
3. Rechtliche Vorschriften. . . . .	290

## **E. Techniken der organisatorischen Gestaltung .. 295**

I. Grundlagen. . . . .	295
a. Klassifikation der Techniken der organisatorischen Gestaltung . . . . .	296
b. Kriterien für Auswahl und Einsatz der Techniken. . . . .	296
II. Techniken der Darstellung organisatorischer Sachverhalte. . . . .	300
a. Techniken der graphischen Darstellung . . . . .	301

1.	Aufgabengliederungsschaubild	301
2.	Organigramm	305
3.	Funktionendiagramm	310
4.	Kommunikationsschaubild	313
5.	Weg-, Lauf- und Verkehrsschaubild	315
6.	Arbeitsablaufsschaubild	319
7.	Blockdiagramm	321
8.	Blockschaltbild	323
9.	Harmonogramm	325
b.	Techniken der verbalen Darstellung	327
1.	Stellenbeschreibung	328
2.	Arbeitsplatzbeschreibung	333
3.	Entscheidungstabelle-Transfertabelle	334

### Phasenspezifische Techniken der organisatorischen

Gestaltung	337	
a.	Techniken zur Problemerkennung	337
1.	Schwachstellenkatalog	337
2.	Prüffragenkatalog	339
3.	Kombinierte Mängel- und Wunschliste	341
b.	Techniken zur Initiierung und Förderung der Gestaltung	342
1.	Balkendiagramm	343
2.	Netzplantechnik	346
2.1.	Planung der Prozeßstruktur	348
2.2.	Planung der temporalen Struktur	351
2.3.	Kapazitätsplanung	355
2.4.	Kostenplanung	356
3.	Vergleich: Balkendiagramm und Netzplantechnik	357
4.	Zeit-Kosten-Fortschritts-Diagramm	358
c.	Techniken zur Aufnahme und Analyse des Problemfeldes	358
1.	Primärerhebung	361
1.1.	Befragung	361
1.1.1.	Interview	361
1.1.2.	Fragebogen	364
1.2.	Beobachtung	366
1.2.1.	Offene (teilnehmende) und verdeckte (nicht teilnehmende) Beobachtung	367
1.2.2.	Direkte und indirekte Beobachtung	368
1.2.3.	Strukturierte und unstrukturierte Beobachtung	369
1.3.	Selbstaufschreibung	370
2.	Sekundärerhebung (Dokumentenanalyse)	372
d.	Techniken zur Problemdiagnose und Vorgabe der Gestaltungsziele	374
1.	Progressive Abstraktion	374
2.	Prüfmatrix	376
3.	Kepner-Tregoe-Technik	378
4.	Gemeinkosten-Wertanalyse	384

5.	Relevanzbaumanalyse. . . . .	387
e.	Techniken zur Generierung von Gestaltungsalternativen ..	389
1.	Techniken zur diskursiven Generierung von Gestaltungsalternativen. . . . .	390
1.1.	Attribute Listing. . . . .	390
1.2.	Morphologische Analyse. . . . .	391
2.	Techniken zur intuitiven Generierung von Gestaltungsalternativen. . . . .	392
2.1.	Brainstorming. . . . .	393
2.2.	Synektik. . . . .	394
2.3.	Collective-Notebook-Technik. . . . .	395
f.	Techniken zur Bewertung und Auswahl von Gestaltungsalternativen. . . . .	396
1.	Kostenvergleichsrechnung. . . . .	397
2.	Kosten-Nutzen-Analyse. . . . .	398
3.	Punktbewertung. . . . .	400
4.	Nutzwert-Analyse. . . . .	401
5.	Simulation. . . . .	408
g.	Techniken zur Einführung und Durchsetzung der gewählten Gestaltungsalternative. . . . .	410
1.	Präsentationstechnik. . . . .	410
2.	Informationsmarkt. . . . .	412
3.	Techniken des Verhaltenstrainings. . . . .	414
h.	Techniken zur Kontrolle und Weiterentwicklung der eingeführten Organisation. . . . .	418
1.	Scenario-Writing. . . . .	419
2.	Cross-Impact-Analyse. . . . .	421
IV.	Zusammenfassung. . . . .	423
	Abbildungsverzeichnis. . . . .	424
	Abkürzungsverzeichnis. . . . .	429
	Literaturverzeichnis. . . . .	430
	Sachregister. . . . .	452
	Angaben zum Autor. . . . .	458