

**Handeln in organisationalen Strukturen
oder:
Die alltägliche Friktion zwischen formaler
Organisationsstruktur und realer Zusammenarbeit**

Wien, 4. Dezember 2015, Christine Böckelmann



Agenda

- Organisationstheorien
- Strukturierungsprinzipien von Organisationen
- Gestaltungskraft von Organigrammen / Organisationsformen
- Hochschulstrukturen

Organisationstheorien



Vorbemerkung

Die „beste“, „effizienteste“ Organisationsform gibt es nicht.

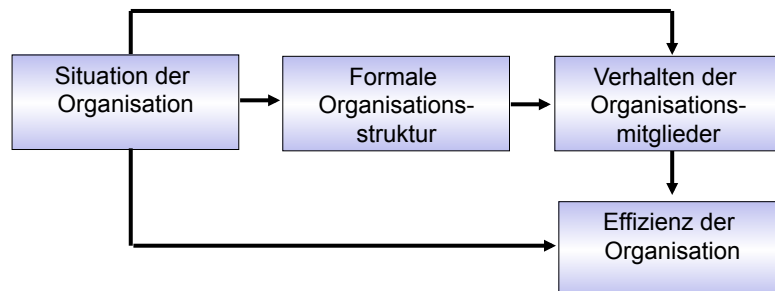
Die Eignung einer Organisationsform muss immer situativ beurteilt werden. Sie ist abhängig von verschiedenen, sich verändernden Einflussfaktoren:

- Rechtsform
- historische Entwicklung
- aktuelle Herausforderungen
- Grösse
- Beteiligte (Führungs-)Personen und ihre Vorlieben
- „Moden“ in der Organisationstheorie
- ...

4

Situativer Ansätze der Organisationstheorie

Allgemeines Grundmodell



- Je nach Situation kann eine Organisationsform mehr oder weniger effektiv sein.
- Die Wahl der Organisationsform ist abhängig von der Beschaffenheit der relevanten Umwelt.

5

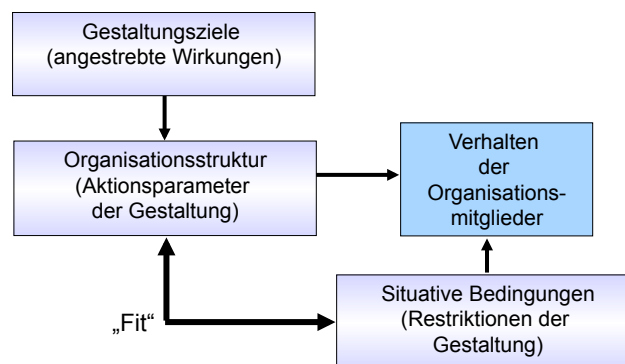
- Situative Ansätze versuchen, Zusammenhänge zwischen Organisationsformen und möglichen Umweltsituationen aufzuzeigen.
- Die Organisation wird als Funktion ihrer Umwelt betrachtet.

6

Handlungsorientierte Ansätze der Organisations- theorie

(Kieser / Kubicek, 1992, S. 61)

Ausgangspunkt: Ziele, die man durch die Organisationsform zu erreichen versucht (z.B. höhere Flexibilität, bessere Kommunikation)



7

1. Ausgangspunkt bilden die Gestaltungsziele
 2. Diese Ziele sollen erreicht werden, indem die Organisationsstrukturen als Instrument der Verhaltenssteuerung in geeigneter Weise gestaltet wird (Aktionsparameter der Gestaltung).
 3. Die Organisationsstruktur beinhaltet bestimmte Vorgaben und Erwartungen an die Organisationsmitglieder und schreibt bestimmte Verhaltensweisen vor.
 4. Die Aufgaben, die die Organisationsmitglieder zu bewältigen haben, werden auch wesentlich durch die situativen Bedingungen bestimmt, unter denen die Organisation arbeitet. Aus diesen situativen Bedingungen ergeben sich ebenfalls Anforderungen an die Organisationsmitglieder.
- Die erwarteten Wirkungen auf das Verhalten der Organisationsmitglieder wird damit als Kombination von strukturellen und situativen Bedingungen verstanden.

8

Strukturierungsprinzipien von Organisationen

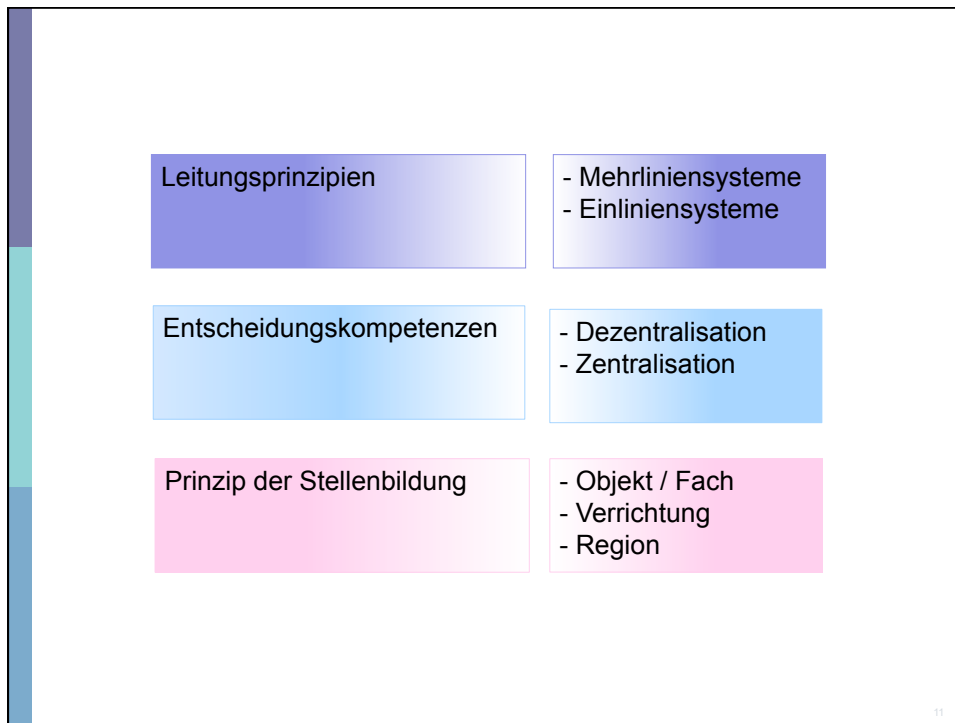


9

Einige Grundfunktionen von Organisationsstrukturen

- Strukturen definieren die erforderliche Arbeitsteilung in Organisationen
- Strukturen ermöglichen, dass man sich nicht jeden Tag neu fragen muss, wer in der Organisation was tut / wofür zuständig ist
- Strukturen sollen eine einfache Orientierung im Alltag ermöglichen: Wer ist wofür zuständig
- Ohne Detailwissen soll „logisch“ ableitbar sein, wofür man sich an welche Organisationseinheit wenden muss.

10



Prinzip der Stellenbildung

Objekt- oder Fachorientierung:

- Tische, Stühle, Kleiderkasten, ... oder
- Biologie, Physik, Soziologie, Anglistik, ...

Verrichtungs- oder Funktionsorientierung:

- Produktion, Marketing, Rechnungswesen, Personal, ... oder
- Lehre Ausbildung, Lehre Weiterbildung, Forschung und Entwicklung, Dienstleistungen

Regional- oder Marktorientierung:

- Schweiz, Europa, USA, ... oder
- Studienberatung Inländer: Zentrales Servicezentrum;
Studienberatung Ausländer: International Office

12

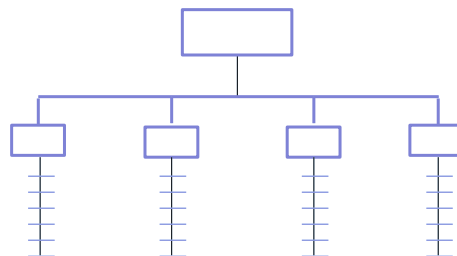
Leitungsprinzipien (selten in Reinform)

- Einlinien-Organisationen
(gegliedert nach Objekten, Verrichtungen oder Regionen)
- Stab-Linien-Organisationen
- Mehrlinien-Organisationen
(Matrix-Organisationen, Projektorganisationen)



Einlinien-Organisationen

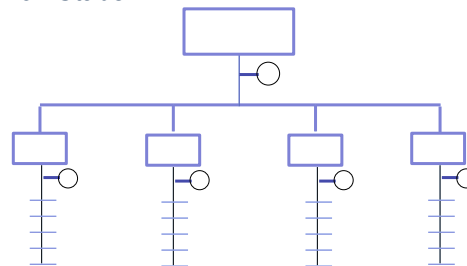
- Eher selten (v.a. bei sehr kleinen Organisationen)
- I.d. Regel entstehen viele unregelmäßige Schnittstellen und in der Praxis Umgehung der eindeutigen Linienzuordnungen, um direkter agieren zu können



14

Stab-Linien-Organisationen

- Stäbe werden zur Entlastung der Linieninstanzen und zur Bearbeitung von Querschnitt-Themen eingerichtet.
- Konflikte entstehen durch Trennung von
 - Entscheidungsvorbereitung (Stäbe)
 - Entscheidungsakt (Gesamtleitung) und
 - Entscheidungsdurchsetzung (Führungspersonen)→ Problem der Akzeptanz von Stäben



15

- Stäbe können Konkurrenz zu Linienstellen werden („graue Eminenzen“)
- Stäbe werden oft als „praxisfern“ wahrgenommen (und sind es manchmal auch)



16

Mehrlinien-Organisationen: Matrixorganisationen

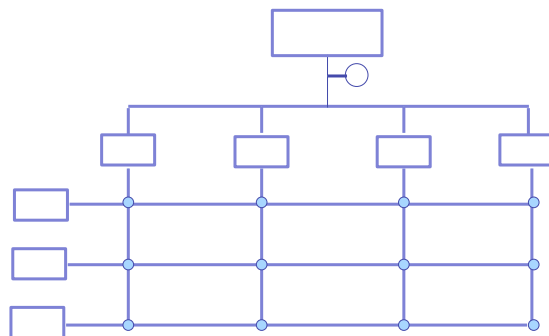
- Stellenbildung erfolgt auf der gleichen hierarchischen Stufe nach zwei oder mehreren Kriterien gleichzeitig (z.B. nach Objekten und Funktionen)
- Wird i.d. Regel gewählt, wenn Umwelt sehr dynamisch ist, wenn zwei Gliederungsmerkmale gleichbedeutend sind und ab einer gewissen Grösse der Organisation

Hochschulen

- Häufig Matricelemente innerhalb von Stab-Linien-Organisationen (in Organigrammen nicht immer sichtbar)

17

- Bedingungen:
 - Starkes Einverständnis der beteiligten Führungspersonen
 - hohe Bereitschaft zur Konfliktlösung
 - reduziertes Geltungsstreben der beteiligten Führungspersonen



18

Vorteile

- Partizipative Entscheidungsfindung (höhere Qualität von Entscheidungen)
- Umfassende Betrachtung von Aufgaben
- Entlastung der Leitungsspitze (Entscheidungsdelegation)
- Direkte Verbindungswege

Nachteile

- Ständige Aushandlungsprozesse
- Unklare Unterstellungsverhältnisse
- Verlangsamte Entscheidungsfindung
- Hoher Kommunikations- und Informationsbedarf

19

Mehrlinien-Organisationen: Projektorganisationen

Für komplexe, singuläre Aufgaben werden innerhalb einer anderen Organisationsform oder als generelles Organisationsprinzip Projektorganisationen geschaffen.

Unterscheidung gegenüber Hauptorganisation:

- Ressourcenautonomie
- Höherer Grad an Selbständigkeit

20

Vorteile

- Schnelle Adaptation der Organisation an neue Aufgaben
- Keine Erhaltung von Strukturen, wenn sie nicht mehr gebraucht werden

Nachteile

- Ressourcenbereitstellung oft schwierig
- Auslastungsschwankungen sind oft schwierig zu bewältigen
- Unklare Unterstellungsverhältnisse
- Hoher Kommunikations- und Informationsbedarf
- Wiedereingliederung von Projektmitarbeitenden in Basisorganisation nicht immer problemlos

21

Gestaltungskraft von Organigrammen / Organisationsformen



Organisationstheorien

Ein Organigramm ist Ausdruck

- der organisationsspezifischen Interpretation und Gewichtung von Anforderungen aus den relevanten Umwelten
- den Zielen der Organisation (allgemeine strategische Ziele, aber auch Veränderungsziele aufgrund wahrgenommener Schwierigkeiten)

aber auch

Ein Organigramm ist Ausdruck

- des Führungsverständnisses der obersten Führungsebene und der Organisationskultur

23

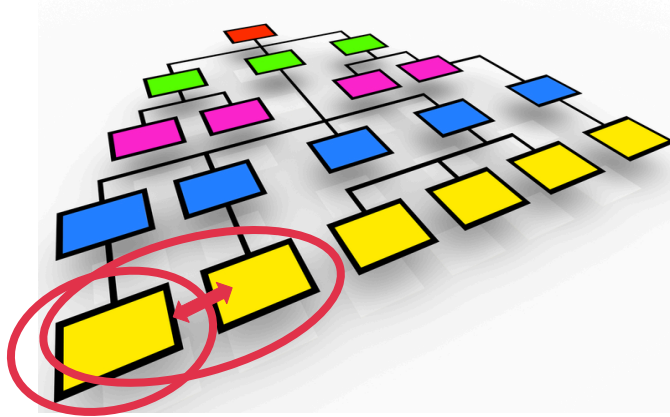
Effekte von Organisationsformen / -strukturen

- Jede Organisationsform hat gewollte und ungewollte Wirkungen und Nebenwirkungen
- Organisationsmitglieder handeln / interagieren entsprechend ihrer Position in der Struktur und entsprechend den situativen Bedingungen
(und natürlich auch entsprechend ihrer Persönlichkeitsdisposition und aktuellen Befindlichkeit!)

24

Ein Organigramm bestimmt

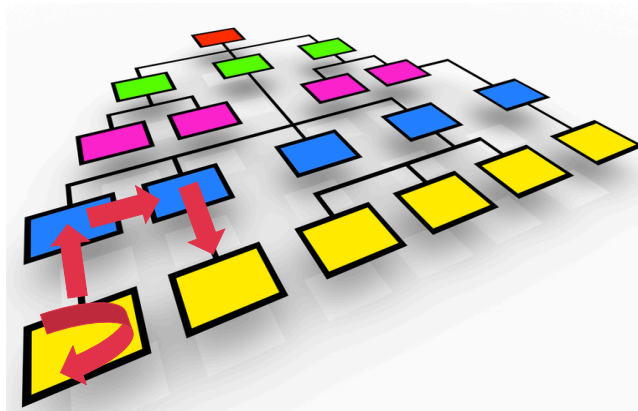
- wer im Alltag mit wem zusammen arbeitet
- mit wem eine Zusammenarbeit nur durch eine Kooperation zwischen verschiedenen Organisationseinheiten möglich ist (andere Leistungsbereiche, andere Disziplinen)



25

Ein Organigramm bestimmt

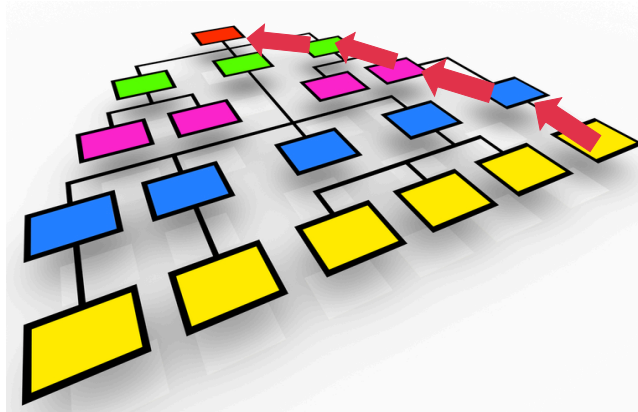
- wo Informationen direkt fließen (eigene Organisationseinheit)
- wo Informationen i.d. Regel nur über Vorgesetzte bzw. Leitungsgremien vermittelt hingelangen (andere Organisationseinheiten)



26

Ein Organigramm bestimmt

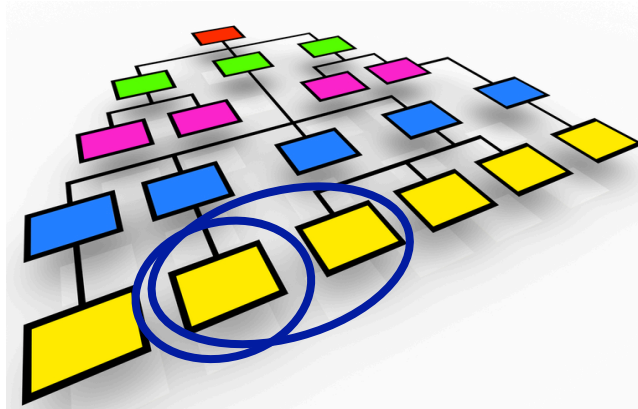
- wie viele „Transmissions-Stationen“ zwischen Mitarbeitenden / Projekten und der obersten Leitung bzw. dem obersten Leitungsgremium liegen



27

Ein Organigramm bestimmt

- welche Aufgaben in einer einzigen Organisationseinheit und damit potenziell effizient bearbeitet werden können
- für welche Aufgaben die Kooperation mit anderen Organisationseinheiten erforderlich ist (potenziell höhere Komplexität, höherer Koordinationsbedarf)



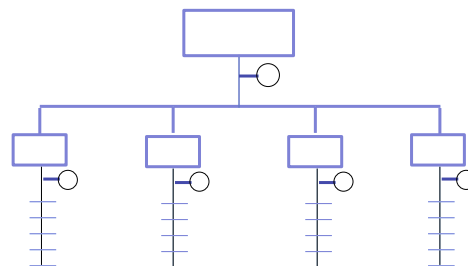
28

Hochschulstrukturen



Organigramme: Zwei Hauptformen in Hochschulen

- Stab-Linien-Organisation primär entlang von Leistungsbereichen
→ Ausbildung, Weiterbildung, Forschung und Entwicklung (Leistungsbereichs-Modell)
- Stab-Linien-Organisationen primär entlang von Fächern / Themen
→ Z.B. Naturwissenschaften, Sozialwissenschaften, Diversität & Interkulturalität etc. („Fakultäten“-Modell)



Organisation primär entlang von Leistungsbereichen

- fachliche Profilierung der Hochschule bedarf eines besonderen Organisationsaufwandes
- Mitarbeitende müssen „strukturelle Hürden“ überwinden, um ihre inhaltliche Expertise in mehrere Leistungsbereiche einbringen zu können
- Gefahr, dass Mitarbeitende sich akademisch zu wenig entwickeln können
- oft inhaltliche Doppelspurigkeiten in verschiedenen Leistungsbereichen (Entwicklungen erfolgen mehrfach parallel)

31

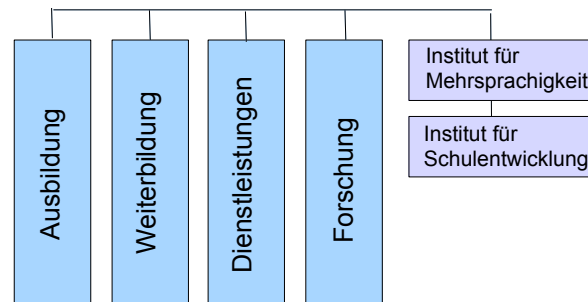
Organisation primär entlang von Fächern / Themen

- Konsistenz der Leistungen der Hochschule bedarf eines besonderen Organisationsaufwandes
- Mitarbeitende haben strukturell die Möglichkeit, in allen Leistungsbereichen tätig zu sein
- Gefahr von zu starker Segmentierung von Studiengängen
- Gefahr des Verlusts von interdisziplinären Angeboten
- oft Doppelspurigkeiten bei Leistungen (z.B. redundante Weiterbildungsangebote / Forschungsprojekte)

32

Mischform 1: „Besondere Profilierung“

- „Basisbetrieb“ entlang der Leistungsbereiche
- fachlich / thematisch orientierte Organisationseinheiten in profilierten Gebieten
→ Institute mit „besonderem“, umfassendem Auftrag



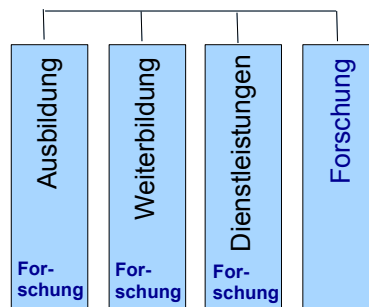
33

- Hochschule mit Mitarbeitenden „in zwei Welten“ („ausgezeichnete“ Mitarbeitende und „normale“ Mitarbeitende)
- Personalmanagement-Regelungen müssen oftmals zwei verschiedene Varianten haben (Rekrutierung, Einsatz, Entwicklung, Beurteilung...)

34

Mischform 2: „Forschung plus“

- Primäre Strukturierung entlang der Leistungsbereiche
- Ergänzend zu Schwerpunktforschung in spezieller Organisationseinheit:
„kleiner“ Forschungs- und Entwicklungsauftrag in Aus- und Weiterbildungs-Organisationseinheiten zur Gewährleistung der Verbindung von Lehre und Forschung



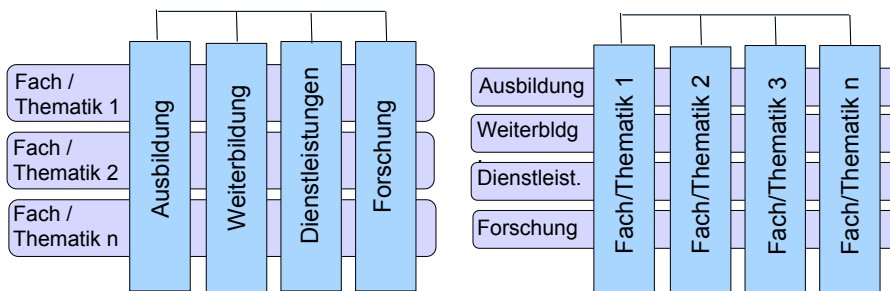
35

- ungleiche Forschungs-Voraussetzungen in Forschungs-Einheit und Aus- und Weiterbildungs-Organisationseinheiten
→ Gefahr der informellen Mehr- und Minderwertigkeit
- Klärungsbedarf bei Lehrdeputat der primär Forschenden;
Klärungsbedarf bei Lohnklasse der primär Forschenden

36

Mischform 3: „Matrix light“

- Primäre Strukturierung entlang der Leistungsbereiche oder entlang von Fächern / Themen
- Für die jeweils andere Dimension werden „Querschnitts-Gruppierungen“ / Netzwerke ohne formale Positionierung im Organigramm definiert, die von einem Zuständigen geleitet / moderiert werden



37

- Die beiden Dimensionen haben ein jeweils unterschiedliches Gewicht
- Die Zuständigen für die „Querschnitts-Gruppierungen“ / Netzwerke müssen ihren Auftrag gegen primäre Organisationslogik erbringen

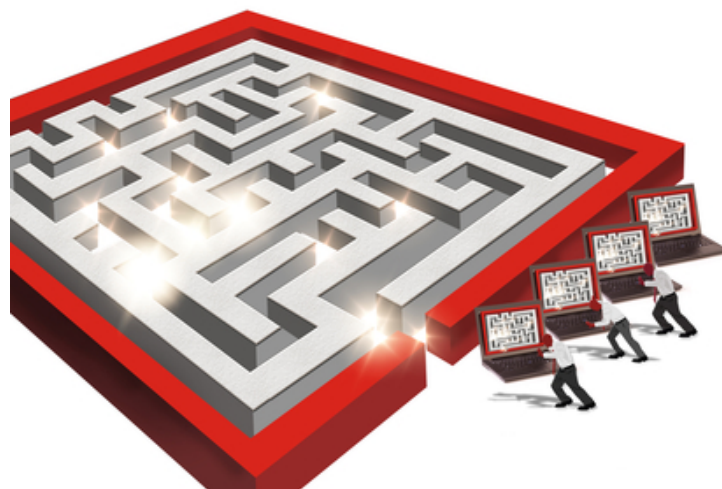
38

Fazit

- Zurück zur Feststellung zu Beginn:
Die „beste“ Organisationsform gibt es nicht.
Jede Organisationsform hat Vor- und Nachteile
- Wichtig ist,
 - die jeweils gewählte Form konsequent umzusetzen
 - die Auswirkungen auf den Arbeitsalltag der Mitarbeitenden im Blick zu haben
 - die Auswirkungen auf die Entwicklungsmöglichkeiten der Mitarbeitenden im Blick zu haben
 - die Auswirkungen auf die Profilierung der Hochschule im Blick zu haben
 - die Auswirkungen auf Mehr- oder Minderbedeutung von Leistungen und Arbeitsplätzen im Blick zu haben

39

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!



40