zur Anwendung erfolgt über ein personalisiertes und rollenbasiertes →HR-Portal, das Mitarbeitern neben Anwendungen zur Unterstützung ihrer Aufgaben auch personalwirtschaftliche →Selfservice Systeme enthält.

Oracle Human Resource Management System (HRMS) ist als →Workflowsystem ausgelegt. Durch zahlreiche Sprach- und Länderversionen ist das System international einsetzbar, allerdings sind nicht alle Module für Deutschland verfügbar. Zusätzlich werden verschiedene Branchenversionen angeboten. Auch wegen der Akquisition von PeopleSoft (→PeopleSoft HRMS) stellt das Oracle HRMS heute eines der weltweit bedeutenden personalwirtschaftlichen Softwaresysteme dar.

Stefan Strohmeier

Ordentliche Kündigung →Kündigung

Ordinalskala

Ausprägung des →Skalenniveaus.

Bei einer Ordinalskala wird eine Abstufung im Sinne eines „Mehr" oder „Weniger", „Größer" oder „Kleiner" getroffen. Im Gegensatz zur →Nominalskala können ordinal skalierte Daten der Größe nach sortiert werden. Das Intervall zwischen den Abstufungen ist unerheblich und wird erst bei der →Intervallskala und der →Ratioskala relevant. Beispiele für eine Ordinalskala, die auch als Rangskala bezeichnet werden kann, sind unter anderem Schulnoten oder Urteile in einem →Assessment Center. Aus der Rangreihe ist zu ersehen, welche Stellung die einzelnen Individuen in der Rangreihe einnehmen. Der Abstand zwischen den einzelnen Personen ist nicht zu erkennen. Für eine formale Definition siehe Skalenniveau.

Benedikt Hell

Ordnungswidrigkeiten nach BDSG

rechtswidrige, vorwerfbare Handlungen, ergeben sich aus § 43 BDSG, die gegen einen gesetzlich normierten Tatbestand verstoßen, denen der Gesetzgeber aber keinen solchen kriminellen Unwertgehalt beigemessen hat, dass er sie mit Strafe bedroht und somit den Straftaten gleichgestellt hat.

Ordnungswidrig handelt nach dem BDSG derjenige, der die Vorschriften des BDSG missachtet. Dies betrifft zum einen die Datenverarbeitung selbst. Das unbefugte Erheben, Nutzen oder Verarbeiten, aber auch die unzulässige Übermittlung sowie das unberechtigte Abrufen stellen jeweils Ordnungswidrigkeiten dar. Diese Ordnungswidrigkeiten können mit einer Geldbuße von bis zu 250.000 € geahndet werden (§ 43 Abs. 3 BDSG). Darüber hinaus sind auch die Nichtbeachtung von →Meldepflichten beziehungsweise das nicht rechtzeitige Unterrichten des Betroffenen Ordnungswidrigkeiten, die mit einer Geldbuße von bis zu 25.000 € geahndet werden kann. Wegen der einzelnen Tatbestände vergleiche § 43 BDSG.

Axel Benning

Organigramm →Aufbauorganisation

Organisation

zielgerichtetes soziales System, das bestimmten Regeln unterworfen ist (institutioneller Organisationsbegriff) sowie Inbegriff aller Regelungen, die zum Zweck der Zielerreichung eines Unternehmens für die Aufgabenteilung und →Koordination eingesetzt werden (instrumenteller Organisationsbegriff in der ergebnisbezogenen Version).

Eine weniger übliche Variante sieht, wie etwa *Picot* (1984), den Begriff Organisation als eine Bezeichnung für die Summe der Prozesse, welche die Schaffung der oben genannten Regelungen zum Ziel haben (im Sinne des Organisierens; instrumenteller Organisationsbegriff in der tätigkeitsbezogenen Version).

In den Sozialwissenschaften ist besonders die Verwendung des institutionellen Organisationsbegriffs verbreitet. Die Betriebswirtschaftslehre bedient sich hingegen traditionell stärker der instrumentellen Organisationsbegriffe in beiden Versionen. Dem nicht unproblematisch zu definierenden Strukturbegriff kommt der instrumentelle Organisationsbegriff in seiner ergebnisbezogenen Version am nächsten. In der tätigkeitsbezogenen Version des Organisierens umfasst der instrumentelle Organisationsbegriff das Vorbereiten, Bewerten, Treffen und Umsetzen von Entscheidungen der organisatorischen Gestaltung (Organisationsentscheidungen im Hinblick auf das System der Regelungen im Unterschied zu Objektentscheidungen im Hinblick auf den primären Zweck).

Ziele von Unternehmen unterscheiden sich zunächst einmal abhängig von der Perspektive des Zielträgers und können prinzipiell ausge-

sprochen heterogen sein. Aus der Perspektive des Unternehmenseigners ist in der Regel der (ökonomische) Wert des Unternehmens (*Shareholder Value*) von besonderem Interesse, im Unterschied zum Wert aus Sicht anderer Interessengruppen wie von Mitarbeitern oder Kunden (*Stakeholder Value*). Allerdings muss beachtet werden, dass die Festlegung auf einen bestimmten Wertansatz stets auch eine normative Festlegung bedeutet, die nicht immer deskriptiv valide sein muss. So mag mancher Unternehmenseigner eher das Überleben seines Unternehmens als die Maximierung seines ökonomischen Werts zum Ziel haben.

Auch wenn als Unternehmensziel der (ökonomische) Wert gewählt wird, sind Konkretisierungen dieses übergeordneten Ziels erforderlich, um – wie praktisch in der gesamten Betriebswirtschaftslehre – auf Basis von Ersatzkriterien Sinnhaftigkeit und Tauglichkeit von Instrumenten und Maßnahmen des Organisationsmanagements (im Sinne der Gestaltung, Regulierung und Entwicklung einer Organisation) bewerten und beurteilen zu können.

Als organisationale Subziele des (ökonomischen) Wertes können die organisationale Effektivität und Effizienz unterschieden werden:

- *Effektivität*: Hier stehen Ergebni, grundsätzliche Wirksamkeit und Funktionstüchtigkeit von Maßnahmen zur Zielerreichung im Kern der Überlegung.
- *Effizienz*: Hier handelt es sich um den sparsamen Einsatz von Faktoren und Ressourcen für ein gegebenes Ziel.

Bei der Effektivität werden also Ziel und Finalität selbst thematisiert, während Effizienz Mitteleinsatz und Zielerreichung zueinander in Beziehung setzt. Eingängiger geht es bei der Effektivität darum, „die richtigen Dinge zu tun", bei der Effizienz hingegen, „die Dinge richtig zu tun", wie es *Drucker* bereits 1963 (S. 54) formuliert hat.

Als Beurteilungskriterien für die organisationale Effizienz bieten sich darum, wie stets für solche Effizienzziele, Optimalitätskriterien im Sinne von Input-Output Überlegungen (Verhältnis von Mitteleinsatz und Zielerreichung) an. Auf der Mikroebene ist dies erstens die Anreizkompatibilität als Maß für die Übereinstimmung von Zielen und →Motivation der Organisationsmitglieder (Wollen) mit den Zielen der Organisation und ihrem sich hieraus ergebenden Instruiertsein (dem Sollen). Zweitens ist – ebenfalls auf der Mikroebene – die Anforderungskompatibilität ein wesentliches Effizienzmaß. Sie beschreibt das Ausmaß der Übereinstimmung von →Qualifikation (Kenntnisse), Fähigkeit und Fertigkeit und Präparation (Ressourcenausstattung und Rahmenbedingungen) der Organisationsmitglieder mit den Anforderungen, die sich aus der Organisationsaufgabe ergeben. Auf der Ebene organisationaler Regelungen (*Mesoebene*) ergibt sich als drittes Effizienzkriterium die Koordinationseffizienz. Sie thematisiert, inwieweit organisationale Regelungen hinsichtlich eines sparsamen Faktoreinsatzes geeignet sind, um die aus Organisationssicht erforderlichen, vielfältigen Koordinationsaufgaben zu bewältigen.

Effektivitätsziele hingegen lassen sich, da sie Ziel und Zweck einer konkreten Maßnahme selbst thematisieren, geeigneter anhand von Kriterien beurteilen, welche die Stimmigkeit beziehungsweise den Fit von Sachverhalten und Regelungen beleuchten, die nicht in einer Ziel-Mittel-Beziehung zueinander stehen. Ein solcher Fit ist nach *Mintzberg* (1979) sowohl die Stimmigkeit der Organisationsumwelt mit organisationsinternen Aspekten und Regelungen (Kongruenz), als auch diejenige der Gestaltungsparameter innerhalb von Unternehmen und Organisation (Konsistenz).

Instrumente und Maßnahmen des Organisationsmanagements werden zunächst danach unterschieden, ob sie auf der Mesoebene der Strukturen und Regelungen des organisationalen Systems und seiner Subsysteme ansetzen oder auf der Mikroebene einzelner Organisationsmitglieder.

Auf der Mikroebene können prinzipiell alle individuellen Verhaltensdeterminanten beeinflusst werden. *Kossbiel* (1994) unterscheidet die Veränderung vier grundsätzlicher Determinanten:

1. *Instruierung* als Vorgabe (impliziter und expliziter) Verhaltensnormen („Sollen").
2. *Motivierung* als Vermittlung von Kontroll- und Anreizperspektiven („Wollen").
3. *Qualifizierung* als Beeinflussung von Kenntnissen, Fähigkeiten und Fertigkeiten („Können erster Art").
4. *Präparierung* als Ausstattung mit Ressourcen und Veränderung von Rahmenbedingungen („Können zweiter Art" und „Dürfen").

Instrumente und Maßnahmen auf der Mesoebene erörtern (in anderer Gliederung) etwa *Kieser* und *Walgenbach* (2003) ausführlich. Diese Instrumente haben die Form der Bildung und Abstimmung eines Systems von Subsystemen der Organisation (Formierung von Strukturen) und der Beeinflussung von Aktivitäten innerhalb der Subsysteme (Regulierung von Prozessen). Sie dienen *Lindstädt* (2006) zufolge entweder der Verrichtung der primären Aufgabe einer Organisation einschließlich der hierfür erforderlichen Führungs- und Weisungsaufgaben, oder sie haben das organisationale Informationsverarbeitungs- und Entscheidungssystem selbst zum Objekt.

Die Formierung und Regulierung des organisationalen Informationsverarbeitungs- und Entscheidungssystems (Management des Entscheidungssystems) ist ein wichtiger und eigenständiger Bereich von Instrumenten und Maßnahmen auf der Mesoebene (→Entscheidungsorganisation).

Hinsichtlich der Verrichtung der primären Organisationsaufgabe ist eine Unterscheidung in zwei fundamental verschiedene Arten von Instrumenten und Maßnahmen wesentlich, die voneinander jedoch nicht unabhängig sind, sondern sich im Gegenteil nach Art, Ausgestaltung und Menge ihres Einsatzes gegenseitig bedingen und beeinflussen: Instrumente der →*Differenzierung*, welche die Aufteilung der Subsysteme selbst zum Inhalt haben, und Instrumente der →*Integration*, welche der Koordination (Abstimmung von Abhängigkeiten) der Subsysteme durch Beeinflussung der Relationen zwischen den Subsystemen und ihrer Aktivitäten dienen. Dabei gehen Differenzierung und →Integration in dem Sinne Hand in Hand, dass der Koordinationsbedarf für die zunehmend erforderliche Integration mit zunehmendem Ausmaß der Differenzierung steigt. Eine wichtige Maßnahme zur Rückführung des Koordinationsaufwands ist demzufolge die Rückführung dysfunktionaler (Über)Differenzierung.

Ein entscheidendes *Differenzierungsinstrument* ist die Abteilungsgliederung, die (auf jeder hierarchischen Ebene) funktional nach dem *Verrichtungsprinzip* (→Funktionale Organisationsform) oder divisional (→Divisionale Organisationsform) nach dem *Objektgliederungsprinzip* (Sparten) vorgenommen werden kann. In der Regel existieren auch bei der divisionalen Organisation zudem zentrale Abteilungen, die keiner Sparte exklusiv zugeordnet sind. Das zweite wesentliche Differenzierungsinstrument ist die →Arbeitsteilung (wichtiger Spezialfall: Spezialisierung) nach Art und Umfang.

Koordination kann sich grundsätzlich persönlicher Mechanismen (persönliche Weisung und gegenseitige Abstimmung) und unpersönlicher Mechanismen (Normierung von Prozessen, Ergebnissen, Qualifikationen sowie →Grundannahmen und Selbstverständnis) bedienen. Dementsprechend finden sich *Integrationsinstrumente* zur Regelung der persönlichen und der unpersönlichen Koordination:

- *Persönliche Koordination*: Wird durch das Kommunikations- und Weisungssystem einer Organisation geregelt – die Weisung ist dabei ein wesentlicher Spezialfall der Kommunikation. Idealtypen des Weisungssystems sind das →Einliniensystem (eindeutige Zugehörigkeit von Organisationsmitgliedern zu Subsystemen und eindeutige Weisungsbeziehungen von „unten nach oben"), das →Mehrliniensystem (ebenfalls eindeutige Subsystemzugehörigkeit, aber mehrdeutige Weisungsbeziehungen von „unten nach oben"; wichtiger Spezialfall ist die →Matrixorganisation mit maximal zweifachen Weisungsbeziehungen) und das interne Netz (mehrdeutige Zugehörigkeit von Organisationsmitgliedern zu Subsystemen; wichtigstes Beispiel: →Projektorganisation).
- *Unpersönliche Koordination*: Wird durch Art und Umfang von Normierungen organisationaler Tatbestände bestimmt, der so genannten →Formalisierung. Hier ergibt sich insofern eine Überschneidung mit der persönlichen Koordination, als auch Kommunikation und Weisung in unterschiedlichem Grad formalisiert sind.

Die Aussagen der Organisationstheorie sind (etwa im Vergleich zu anderen betriebswirtschaftlichen Disziplinen) oftmals durch eine relative Unschärfe gekennzeichnet. Diese Tatsache ist bedingt durch den Charakter der organisatorischen Gestaltungsprobleme: Diese sind nämlich ganz entscheidend dadurch gekennzeichnet, dass (oftmals zeitlich stabile) Aussagen und Regelungen zu Sachverhalten formuliert werden müssen, die nicht bis ins Detail bekannt und so zwangsläufig bis zu einem gewissen Grade unscharf sind. Unter der

Fiktion unbegrenzter und kostenloser Informationsübermittlung und -verarbeitung würde sich ein großer Teil organisatorischer Probleme gar nicht stellen. Die grundlegenden organisatorischen Probleme resultieren im Gegenteil gerade aus der Tatsache, dass diese idealisierenden Voraussetzungen nicht erfüllt sind. Folgerichtig verlieren organisatorische Maßnahmen ihren Sinn, wenn ihre theoretische Optimalität für die einzelne Situation exakt überprüft wird. Die →Komplexität würde sich dann von der (generell zu regelnden) Zukunft beziehungsweise dem grundsätzlichen Fall lediglich auf die Bestimmung der konkreten Maßnahme verlagern, und es wäre nichts gewonnen. *Laux* und *Liermann* (2005) bezeichnen diesen Umstand treffend als „Dilemma der Organisationstheorie".

Nun erzielt der Einsatz von Instrumenten des Organisationsmanagements nicht stets die erhofften und antizipierten Wirkungen. Im Gegenteil kommt es neben den intendierten Wirkungen beim Gebrauch des Instrumentariums regelmäßig zu nicht intendierten Wirkungen dysfunktionaler, afunktionaler und (im besten Fall) auch funktionaler Art, und antizipierte Wirkungen treten tatsächlich nicht ein. Wie beim Management eines komplexen Systems üblich, erweist sich das System als nicht beliebig und vollständig steuerbar.

Ein idealisiertes Gestaltungsverständnis im Hinblick auf ein beliebig vorgegebenes Ziel in diesem Sinne entpuppt sich (neben der Tatsache, dass die Ziele partiell konkurrierenden Charakter haben) als naiv. Die bisweilen geäußerte Gegenposition, nach der sich das System Organisation nahezu jeder Art intendierter Regulierung widersetzt, ist jedoch ebenfalls zu extrem. Ein realistischeres Bild ergibt demgegenüber die Auffassung einer (partiellen) Beeinflussbarkeit über Zeit im Sinne adaptiv regulierender Eingriffe.

Literatur: *Drucker, P.*: Managing for Business Effectiveness, in: Harvard Business Review, 41. Jg. (1963), H. 3, S. 53–60. *Kieser, A.*; *Walgenbach, P.*: Organisation, 4. Aufl., Stuttgart 2003. *Kossbiel, H.*: Überlegungen zur Effizienz betrieblicher Anreizsysteme, in: Die Betriebswirtschaft, 54. Jg. (1994), H. 1, S. 75–93. *Laux, H*; *Liermann, F.*: Grundlagen der Organisation, 6. Aufl., Berlin 2005. *Lindstädt, H.*: Beschränkte Rationalität, München 2006. *Mintzberg, H.*: The Structuring of Organizations, Englewood Cliffs 1979. *Picot, A.*: Organisation, in: *Baetge, J.* (Hrsg.): Vahlens Kompendium der Betriebswirtschaftslehre, Bd. 2, München 1984, S. 95–158.

Hagen Lindstädt

Organisation der Arbeitnehmervertretung

durch die im →Betriebsverfassungsgesetz festgelegten Organe realisierte →Arbeitsteilung bei der betrieblichen →Mitbestimmung.

Die betriebliche Mitbestimmung involviert auf Seiten der Arbeitnehmervertretung laut *Bühner* (2005) folgende *Akteure*:

- →*Betriebsrat*: In geheimer und unmittelbarer Wahl wählen die →Arbeitnehmer für vier Jahre einen Betriebsrat, der die Interessen der Arbeitnehmer vertritt. Die Zahl der Mitglieder in diesem Gremium richtet sich nach der Betriebsgröße.
- *Betriebsausschuss*: Bei mehr als neun Mitgliedern wählt der Betriebsrat aus seinen Reihen einen Betriebsausschuss, der die Geschäfte des Organs führt.
- →*Betriebsversammlung*: Mindestens einmal jährlich findet eine Betriebsversammlung statt, in der der →Arbeitgeber über die aktuelle Lage des Unternehmens berichtet.
- *Gesamtbetriebsrat*: Bestehen mehrere Betriebsräte in einem Unternehmen, so wird ein Gesamtbetriebsrat gebildet, der übergeordnete Aufgaben auf Gesamtunternehmensebene übernimmt.
- *Sprecherausschuss*: Analog zu den Betriebsräten können →leitende Angestellte Sprecherausschüsse bilden, die ihre Interessen gegenüber der Unternehmensleitung vertreten.
- *Gesamtsprecherausschuss*: Bestehen mehrere Sprecherausschüsse im Unternehmen wird ein übergeordneter Gesamtsprecherausschuss gewählt.

Probleme ergeben sich bei der Organisation der Arbeitnehmervertretung insbesondere durch die gesetzliche Orientierung bei der Bestimmung der Vertretungsorgane an dem Begriff des *Betriebs*. Dahinter steht die Vorstellung eines funktional gegliederten Unternehmens mit sachlich und räumlich genau abgrenzbaren Betrieben. Moderne Organisationskonzepte verfolgen aber andere Strukturmuster, bis hin zur Auflösung exakt und jederzeit bestimmbarer Abteilungs-/Betriebsgrenzen. Eine mögliche Ausweichlösung besteht in der Definition zum Beispiel von →Profit-Centern als Bezugsgröße für die Organe der Arbeitnehmervertretung. Allerdings sind in einem Unternehmen normalerweise nicht alle Bereiche als Profit-Center organisiert, so dass man wohl auf Mischsysteme zurückgreifen muss.