Das zentrale Problem sowohl für die Effektivitäts- als auch die Aufwandskomponente liegt *Scholz* (1992) zufolge in der Messung und quantitativen Bestimmung der relevanten Größen. So verzerren Kausalitätsprobleme bei der Effektivitätsmessung das Ergebnis. Die Transaktionskosten können aufgrund von Quantifizierungsproblemen nur grob abgeschätzt werden.

Literatur: *Meckl, R.*; *Scherm, E.*: Personalarbeit in der „schlanken" Unternehmung. Ein Modell zur Beurteilung organisatorischer Gestaltungsalternativen, in: *Scholz, C.*; *Oberschulte, H.* (Hrsg.): Personalmanagement in Abhängigkeit von der Konjunktur, München 1994. *Scholz, C.*: Organisatorische Effektivität und Effizienz, in: *Frese, E.* (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation, 3. Aufl., Stuttgart 1992, Sp. 533–552.

Reinhard Meckl

Organisatorische Regelungen

Maßnahmen zur Verhaltenssteuerung und →Koordinationen der arbeitsteiligen Prozesse in →Organisationen.

Die Mehrheit von Unternehmen ist arbeitsteilig orientiert, das heißt die Bestandteile der unternehmerischen Wertschöpfungskette sind verschiedenen Organisationseinheiten beziehungsweise -mitarbeitern zugeordnet. Dadurch stehen →Führungskräfte vor dem Problem organisatorische Einheiten mit verschiedenen Autonomiegraden (→Autonomie) zu führen beziehungsweise zu koordinieren. Beispiele für solche Führungsmaßnahmen sind die Übertragung einer Prokura an einen Mitarbeiter oder aber die Definition durchzuführender Aufgaben eines Produktionsprozesses sowie die Festlegungen von Zuständigkeiten für die verschiedenen Prozesselemente.

Gemeinsam haben die beiden Beispiele, dass es sich um organisatorische Regelungen handelt. Diese werden teilweise auch als Verhaltensnormen bezeichnet und sind ein wesentliches Steuerungs- und Führungselement in Organisationen. Allerdings zeigen schon die beiden Beispiele, wie unterschiedlich organisatorische Regeln sein können. Zu ihrer Systematik können sie nach *Laux* (1997) entsprechend ihrer *Präzision* und ihrer *Geltungsdauer* unterschieden werden.

Hinsichtlich der Präzision (einer organisatorischen Regel) kann zwischen *expliziten* und *impliziten* Regeln beziehungsweise Verhaltensnormen unterschieden werden. Differenzierendes Merkmal ist dabei der Entscheidungsspielraum, der einem Organisationsmitglied verbleibt, um die ihm durch die organisatorische Regel übertragenen Aufgaben zu erfüllen. Bestimmt die Regel beispielsweise, wie das Organisationsmitglied bestimmte Handgriffe im Rahmen eines Produktionsprozesses durchzuführen hat, so ist der →Handlungsspielraum gering. In diesem Fall spricht man von einer expliziten Verhaltensnorm. Bekommt das Organisationsmitglied aber mit der Übertragung der →Verantwortung für den Produktionsprozess nur das Ziel dieses Prozesses genannt, so kann das Mitglied selbst darüber entscheiden, welche Maßnahmen zur Zielerreichung ergriffen werden. Es handelt sich um eine implizite Regel, da dem Organisationsmitglied noch ein Entscheidungsspielraum verbleibt.

Eine organisatorische Regel kann für nur eine bestimmte Situation gelten, wie beispielsweise eine Arbeitsanweisung für ein konkretes Ereignis, oder aber für einen längeren Zeitraum, wie die weiter oben bereits erwähnte Aussprache der Prokura. Im ersten Fall spricht man von einer *fallweisen*, im zweiten von *generellen* Regeln.

Die Auswahl einer geeigneten organisatorischen Regel ist nicht nur ein komplexes, sondern auch ein grundlegendes Entscheidungsproblem für Organisationsmitglieder der verschiedenen Hierarchieebenen (→Hierarchie), das heißt es besitzt eine herausragende Bedeutung für Führungskräfte. Die Bedeutung dieser Aufgabe wird auch von *Schreyögg* (1999) hervorgehoben, indem er die Definition von organisatorischen Regeln als das „Organisieren" bezeichnet.

In der Realität wird jede Kombination von organisatorischen Regeln in jeder Organisation beobachtbar sein. Die Häufigkeit der verschiedenen Varianten wird davon abhängen, welche Aufgaben innerhalb einer Organisation zu bewältigen sind und in welcher externen Umwelt die Organisation aktiv ist. So werden im Fall von Produktionsunternehmen mit standardisierten Prozessen und einer stabilen Umwelt explizite und fallweise Regeln zu finden sein, während bei High-Tech-Unternehmen mit komplexen Aufgaben in einer dynamischen Umwelt tendenziell mehr implizite und generelle Regeln zu finden sein werden.

Unabhängig davon, ob es sich um explizite oder implizite beziehungsweise generelle oder fallweise organisatorische Regeln beziehungs-

weise Verhaltensnormen handelt, können sie alle, wie auch die beschriebenen Beispiele, unter den Begriff der formalen organisatorischen Regeln subsumiert werden, das heißt es sind offizielle, meistens schriftlich fixierte organisatorische Maßnahmen. Allerdings existieren in fast allen Organisationen neben diesen formalen Regeln noch informelle Regeln. Eng verbunden mit dieser Art von Regeln ist die Unternehmenskultur (→Organisationskultur) und ihre Bestandteile. Ist beispielsweise eine Organisation durch eine sehr hierarchische, dienende →Kultur geprägt, so spiegelt sich dies oftmals in der informellen Regel wider, Entscheidungen von hierarchisch übergeordneten Organisationsmitgliedern nicht in Frage zu stellen, auch wenn sie unter Umständen falsch sind und besser korrigiert werden sollten. Eine solche ungeschriebene Regel wirkt dann letztlich wie eine offizielle Arbeitsanweisung.

Literatur: *Schreyögg, G.*: Organisation, 3. Aufl., Wiesbaden 1999. *Laux, H.*; *Liermann, F.*: Grundlagen der Organisation, 4. Aufl., Berlin etc. 1997.

Michael Wolff

Organisatorischer Wandel

Veränderung von aufbau- und ablauforganisatorischen Strukturen (→Aufbauorganisation, →Ablauforganisation) im Unternehmen.

Die Veränderung dieser Strukturen hat weitreichende Folgen für die betroffenen Mitarbeiter und, je nach Ausmaß der Änderung, für die Aktivitäten im Unternehmen als Ganzes. Aufgrund dieser vielfältigen Implikationen stellt ein Wandelprozess eine komplexe und vielschichtige Führungsaufgabe im Unternehmen dar, die einer konkreten Planung bedarf.

Die *Gründe* für die Einleitung eines organisatorischen Wandelprozesses können in einer ökonomischen Krisensituation des Unternehmens, in einer proaktiven Änderung der strategischen Position des Unternehmens oder auch in einem Eigentümerwechsel durch Akquisition des Unternehmens und anschließende →Integration in das Unternehmen des Käufers liegen. Diese Gründe führen zu einer als radikaler Wandel bezeichenbaren Veränderung. Kennzeichen dieses *radikalen Wandels* ist eine Diskontinuität der Aktivitäten, verbunden mit einem Paradigmawechsel im Extremfall für das ganze Unternehmen. Er umfasst viele, manchmal auch alle Ebenen des Unternehmens.

Durch Wettbewerb auf den Märkten sind Unternehmen gezwungen, eine ständige Verbesserung ihrer Prozesse und Strukturen zu erreichen. Diese Art der Veränderung kann als *reproduktiver oder inkrementaler Wandel* bezeichnet werden. Bei solchen Prozessen werden einzelne Funktionen oder Teilbereiche optimiert. Allerdings geschieht dies ohne Änderung der strategischen Grundausrichtung und des Geschäftsmodells des Unternehmens. Für den inkrementalen Wandel liegen eine Vielzahl von Optimierungs- und Strukturierungsvorschlägen vor, die speziell auf das zu verändernde Funktionsfeld ausgerichtet sind. Zwar sind auch hier mehrdimensionale Veränderungen, also Änderungen der Strukturen, Prozesse und des Verhaltens der Mitarbeiter, nötig. Allerdings ist aufgrund der Beschränktheit des Änderungsobjekts die →Komplexität geringer als bei radikalen Wandelprozessen. Abbildung 1 zeigt Objekte, die zumindest beim radikalen Wandel verändert werden müssen.

Abbildung 1: Objekte und dazugehörige Formen von Wandelprozessen (*Krüger* 1993, S. 359)

Die Vielzahl der zu ändernden Parameter impliziert, dass die Aufgaben des →Change Managements mehrere Dimensionen in den verschiedenen Stufen des Wandelprozesses umfassen. Übersicht 1 stellt die Dimensionen und die Aufgabenbereiche dar.

Die Betrachtung aller drei Dimensionen ist nötig, da sich aufgrund der oben beschriebenen entstehenden Unsicherheit bei Veränderungen schnell Widerstände organisieren und die Veränderung verzögern oder diese gänzlich vereiteln können. Wesentliche *Barrieren* gegen unternehmerischen organisatorischen Wandel sind im Einzelnen:

- *Strukturelle Trägheit*: Eine bestehende, ausgeprägte Regelungsdichte mit verfestigten formellen und informellen Beziehungen zwischen den Organisationsmitgliedern lässt Änderungsinitiativen durch Informati-