

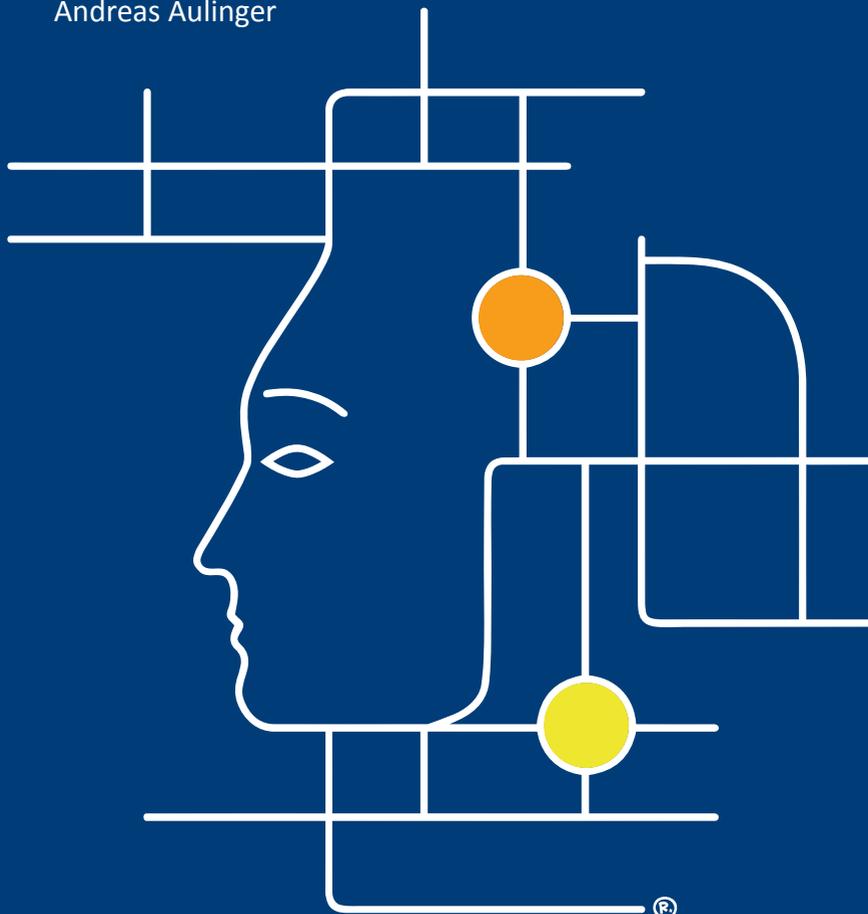
IOM | Steinbeis-Hochschule Berlin
Institut für Organisation & Management



Roadmap Organisation

Ein Wegweiser für Studierende und Führungskräfte

Andreas Aulinger



Andreas Aulinger
Roadmap Organisation

Die eigene Zukunft organisieren: Studieren am IOM

Das Institut für Organisation & Management (IOM) ist eine Business School an der privaten Steinbeis-Hochschule Berlin, die für die hochkarätige, praxisnahe Aus- und Weiterbildung nach dem dualen Prinzip steht. Fach- und Nachwuchskräfte, die sich bestmöglich auf anspruchsvolle Aufgaben im Bereich der Unternehmensorganisation und -führung vorbereiten wollen, können hier staatlich anerkannte Abschlüsse als Bachelor und Master machen oder Hochschulzertifikate erwerben. Das Studium ist berufsbegleitend und praxisorientiert. So fördert das IOM den Kompetenztransfer zwischen Wissenschaft und Wirtschaft – zum Vorteil der Studierenden und ihrer Unternehmen.



Prof. Dr. Andreas Aulinger ist Professor und Inhaber des Lehrstuhls für Organisation an der Steinbeis-Hochschule Berlin sowie Gründer und Direktor des IOM, Institut für Organisation & Management, Berlin.

IOM | Steinbeis-Hochschule Berlin
Institut für Organisation & Management

Roadmap Organisation

Ein Wegweiser für Studierende und Führungskräfte

Andreas Aulinger

IOM-Edition | Band 2
Herausgegeben von Andreas Aulinger und Markus Heudorf

Impressum

© 2017 Steinbeis-Edition

Alle Rechte der Verbreitung, auch durch Film, Funk und Fernsehen, fotomechanische Wiedergabe, Tonträger jeder Art, auszugsweisen Nachdruck oder Einspeicherung und Rückgewinnung in Datenverarbeitungsanlagen aller Art, sind vorbehalten.

IOM-Edition | Band 2

Herausgegeben von Andreas Aulinger und Markus Heudorf

Andreas Aulinger

Roadmap Organisation. Ein Wegweiser für Studierende und Führungskräfte

1. Auflage, 2017 | Steinbeis-Edition, Stuttgart

ISBN 978-3-95663-093-4

Satz: Steinbeis-Edition

Titelgestaltung: www.heudorf.com

Illustration Titel: www.thilo-rothacker.com

Druck: Printsystem GmbH, Heimsheim

Steinbeis ist weltweit im unternehmerischen Wissens- und Technologietransfer aktiv. Zum Steinbeis-Verbund gehören derzeit rund 1.000 Unternehmen. Das Dienstleistungsportfolio der fachlich spezialisierten Steinbeis-Unternehmen im Verbund umfasst Forschung und Entwicklung, Beratung und Expertisen sowie Aus- und Weiterbildung für alle Technologie- und Managementfelder. Ihren Sitz haben die Steinbeis-Unternehmen überwiegend an Forschungseinrichtungen, insbesondere Hochschulen, die originäre Wissensquellen für Steinbeis darstellen. Rund 6.000 Experten tragen zum praxisnahen Transfer zwischen Wissenschaft und Wirtschaft bei. Dach des Steinbeis-Verbundes ist die 1971 ins Leben gerufene Steinbeis-Stiftung, die ihren Sitz in Stuttgart hat. Die Steinbeis-Edition verlegt ausgewählte Themen aus dem Steinbeis-Verbund.

187809-2017-03 | www.steinbeis-edition.de

Entdecken Sie die faszinierende Welt der Organisation

Lernen ist wie Reisen in ein unbekanntes Land. Man bricht auf in ein Gebiet, in dem man zuvor noch nicht gewesen ist. Man hat bestimmte Erwartungen an die Erlebnisse und Erfahrungen, die man dort machen wird. Und man weiß und wünscht sich auch, dass man Dinge erlebt, mit denen man vorher nicht rechnet und die einen überraschen. Damit das Wechselspiel aus Erwartungen und Überraschungen im Gleichgewicht bleibt, zieht man Reiseführer und Landkarten für die Vorbereitung und die Orientierung auf der Reise zurate.

Diese *Roadmap Organisation* soll Sie durch die weite Welt der Organisation führen und begleiten. Ich habe sie geschrieben, weil ich forschend und lehrend in dieser Welt unterwegs bin und den Eindruck hatte, dass die vielen guten und sehr umfangreichen Lehrbücher, die es rund um das Thema Organisation gibt, nicht immer den motivierenden Einstieg ermöglichen, den ich unseren Studierenden und den Teilnehmern unserer Seminare bieten möchte. Zudem habe ich in meiner Arbeit eine eigene Sicht auf die Ziele und Methoden der Organisation entwickelt, die ich so in den klassischen Lehrbüchern nicht finde, die ich aber für wichtig halte, um dieses wichtige Aufgabenfeld für Unternehmen und Institutionen weiterzuentwickeln.

Einladung zum Mitreisen

Diese Roadmap erfüllt damit eine nach außen und eine nach innen gerichtete Funktion. Nach außen möchte ich allen, die sich für Organisationsmanagement interessieren, diese neue Sicht auf Organisationen nahebringen. Nach innen gerichtet soll sie unseren Studierenden am IOM Orientierung auf ihrem Lernweg geben.

Die in der Roadmap enthaltenen Seitenblicke und Denkanstöße seien dabei allen Lesern ans Herz gelegt. Die Transferideen dienen der Vorbereitung auf unsere Seminare und sind daher insbesondere an unsere Studierenden gerichtet. Sie können aber natürlich von allen Lesern gerne genutzt werden, um die hier vermittelten Einsichten und Anregungen in die eigene Organisationspraxis zu übertragen.

Reisen verbindet

Viele Inhalte dieser Roadmap basieren auf den Erfahrungen, die mein Direktorenkollege Markus Heudorf und ich in langen Jahren der praktischen Organisationsarbeit und in unseren Lehrveranstaltungen gesammelt haben. Es ist kein Geheimnis, dass Berater und Dozenten mit ihrer Tätigkeit auch ständig dazulernen. Über die große Anzahl an Beratungen für unterschiedlichste Kunden und Seminaren für Lernende, die immer wieder neue Fragestellungen einbringen, kommt im Laufe der Zeit ein enormer Fundus an Erfahrungen zusammen. Nur so konnten viele der Erkenntnisse heranreifen, die ich hier gesammelt und aufgeschrieben habe.

Mein Dank gilt all den Menschen, die sich in den vergangenen Jahren so engagiert mit mir über Fragen und Herausforderungen der Organisation ausgetauscht haben. Ganz besonders bedanke ich mich außerdem bei Ulrike Führmann. Sie hat die Entwurfsfassung der *Roadmap Organisation* gelesen und mit kundigem Feedback dazu beigetragen, sie abzurunden und einige Passagen noch verständlicher zu formulieren. Mein größter Dank jedoch gilt Markus Heudorf, der als mein Partner und Direktorenkollege am IOM an vielen der von mir gemachten Erfahrungen beteiligt war und der als Mitherausgeber der IOM-Edition einen großen Anteil daran hat, dass diese Roadmap entstehen konnte. Mit der Wir-Form, die ich im Anschluss an dieses Vorwort ausschließlich verwenden werde, spreche ich immer auch für Markus Heudorf. Viele der hier dargelegten Erfahrungen und Einsichten sind in der gemeinsamen Arbeit entstanden und decken sich auch mit seinem Verständnis von Organisation.

Ich freue mich, wenn diese Roadmap für alle Leserinnen und Leser ein hilfreicher Begleiter auf ihrer Entdeckungsfahrt in die Welt der Organisation wird, und wünsche Ihnen „gute Reise“!



Berlin, im Februar 2017

Andreas Aulinger

Inhaltsverzeichnis

1	Vom Sein und Haben einer Organisation.....	1
2	Das Haben einer Organisation	7
3	Regeln als Kern der Unternehmenskultur	21
4	Die Systematisierung von Organisationsaufgaben	27
4.1	Modelle aus verschiedenen Lehrbüchern.....	30
4.2	Das ACE-Modell: Assign, Combine, Energize	47
4.2.1	Assign: Aufgaben zuordnen	49
4.2.2	Combine: Aufgaben kombinieren	58
4.2.3	Energize: Kräfte schaffen und ausrichten.....	67
5	Praktiker des Organisierens	77
6	Theorien der Organisation	85
	Nach der Reise ist vor der Reise	93
	Literaturverzeichnis	95

1 Vom Sein und Haben einer Organisation

Erich Fromm unterscheidet in seinem 1976 erschienenen Werk „Haben oder Sein“ zwei mit diesen Begriffen gekennzeichnete Charakterstrukturen einer Gesellschaft. Dabei wirbt er dafür, als Mensch und als Gesellschaft den Charakter des Seins über den des Habens zu stellen. Auch in der Organisationslehre begegnet uns der Gegensatz von Haben und Sein. Hier stellt er jedoch eine rein sprachliche und keineswegs eine philosophische oder gar moralische Unterscheidung dar. Wir haben einfach nur zu erkennen, dass der Begriff der Organisation in zwei ganz verschiedenen Weisen benutzt wird: als das Haben einer Organisation und als das Sein einer Organisation.

Wenn von dem Sein einer Organisation die Rede ist, dann sprechen wir über Organisationen als Institutionen, in denen mehrere oder sogar sehr viele Menschen gemeinsam und dauerhaft bestimmte **Zwecke und Ziele** verfolgen (wenn Begriffe fett geschrieben sind, dann gibt es dazu einen Seitenblick in einem separaten Kasten). Wir sprechen in diesem Fall auch vom institutionellen Organisationsbegriff. Bekannte Beispiele für Institutionen, in denen das Wort Organisation auch im Namen auftaucht, sind etwa die UNO, die NATO oder die WHO. Aber jedes auf Dauer eingerichtete Unternehmen, jeder Verein, jede Partei, jede Stiftung ist eine Organisation im Sinne einer Institution, auch wenn der Begriff Organisation selten in Firmen-, Vereins- oder Parteienamen zu finden ist.

Seitenblick: Zwecke und Ziele

Mit Zwecken meinen wir die Produkte oder Leistungen, die ein Unternehmen anbietet, zum Beispiel Autos, Weiterbildung, Filme, Lebensmittel, Reisen. Zwecke können aber auch nach innen gerichtet sein, etwa die gegenseitige Unterstützung. Mit Zielen meinen wir die konkreten, auch finanzwirtschaftlichen Ergebnisse, die dabei erreicht werden sollen, zum Beispiel 1 Mio. verkaufte Autos im Zeitraum x, 10 Mio. € Umsatz im Zeitraum y, 100 neue Mitglieder im kommenden Jahr etc.

An manchen Stellen wird es als Zweck eines Unternehmens betrachtet, Geld zu verdienen. Diese Begriffsverwendung ist natürlich auch zulässig. Wir folgen ihr jedoch nicht. Wir verwenden den Begriff des Zwecks für das Inhaltliche, das hinter dem Geldverdienen steht. Das Verdienen von Geld betrachten wir als ein mögliches Ziel.