Norbert Thom / Andreas P. Wenger

Die optimale Organisationsform

Norbert Thom
Andreas P. Wenger

Die optimale Organisationsform

Grundlagen und Handlungsanleitung

GABLER

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über
<http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Prof. Dr. Prof. h.c. Dr. h.c. mult. Norbert Thom ist Gründer und Direktor des Instituts für Organisation und Personal (IOP) der Universität Bern und hat umfangreiche Erfahrungen in der Beratung von Regierungen, Verwaltungen sowie Unternehmen gesammelt.

Dr. Andreas P. Wenger ist als Leiter des Marktes International und Mitglied der Geschäftsleitung von PostAuto Schweiz AG verantwortlich für den Ausbau und die Führung des internationalen Geschäfts von PostAuto. Davor war er als Unternehmensberater bei verschiedenen Management-Consulting-Firmen tätig.

Mitglieder der SGO (Schweizerische Gesellschaft für Organisation und Management)
erhalten auf diesen Titel einen Nachlass in Höhe von 10% auf den Ladenpreis.

1. Auflage 2010

Alle Rechte vorbehalten
© Gabler Verlag | Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH 2010

Lektorat: Ulrike Lörcher | Katharina Harsdorf

Gabler Verlag ist eine Marke von Springer Fachmedien.
Springer Fachmedien ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media.
www.gabler.de

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Umschlaggestaltung: KünkelLopka Medienentwicklung, Heidelberg
Druck und buchbinderische Verarbeitung: MercedesDruck, Berlin
Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier
Printed in Germany

ISBN 978-3-8349-2015-7

Geleitwort

Klassische Inhalte in zeitgerechter Aufbereitung

Organisation ist ein schillerndes Gebiet, breit, verbindend und damit ohne klare Grenzen. Es ist einem starken Wandel ausgesetzt und damit wenig fassbar. Neue, oft aus der angelsächsischen Welt abgeleitete und primär von Marketingüberlegungen getriebene Begriffe machen die Orientierung nicht leicht. Die klassischen Inhalte wie Strukturorganisation, Prozessorganisation, Projektmanagement und Business Analyse haben aber Bestand, haben sich kontinuierlich weiterentwickelt und genügen heute den aktuellen Anforderungen. In diesem Umfeld ist es sehr wertvoll, ein Buch vor sich zu haben, das eben diese klassisch bewährten Inhalte mit den heutigen Anforderungen optimal kombiniert.

Ständige Herausforderung: Gestaltung optimaler Grundstrukturen

Die Suche nach der optimalen Organisationsform darf sicher als eines der klassischen Themen der Organisationslehre und -forschung bezeichnet werden. THOM/WENGER ist es in ihrem Werk gelungen, diese komplexe Herausforderung in verständlicher und handlungsorientierter Art zu behandeln. Dabei wissen die Autoren genau, dass es *die* Lösung nicht gibt, sondern dass die spezifischen Gegebenheiten, die Führungskultur und die Umweltbedingungen prägende Elemente einer optimalen Organisationsform sind. Trotzdem haben die Führungspersönlichkeiten und Organisationsspezialisten die Aufgabe, effiziente Grundstrukturen zu schaffen, diese in sinnvollen Abständen zu überprüfen und kommende Herausforderungen antizipierend in die Überlegungen einzubeziehen.

Das vorliegende Werk ist aus der Weiterentwicklung eines Beitrages von THOM/WENGER über „Die effiziente Organisation, Bewertung und Auswahl von Organisationsformen“ aus dem Jahre 2002 entstanden. Dieses Grundlagewerk hat über Jahre zu den Bestsellern in der Schriftenreihe „Organisationswissen“ der SGO gehört. Umso erfreulicher ist es, dass das weiter entwickelte, neu konzipierte Werk nun in der SGO-Schriftenreihe „uniscope“ erscheint.

Im Namen der SGO-Stiftung gratuliere ich den Autoren zu diesem wertvollen Grundlagenwerk und wünsche mir, dass es die Entwicklung als Bestseller fortsetzen wird, sei es bei Organisationsspezialisten, Führungsverantwortlichen, Vertretern der Wissenschaft oder generell am spannenden Thema Organisation Interessierten.

Zürich, im April 2010

Dr. Markus Sulzberger
Präsident der Stiftung der
Schweizerischen Gesellschaft für
Organisation und Management
(SGO-Stiftung)

Vorwort

Organisation ist omnipräsent

Gibt es Tage, an denen uns die Frage nach der „richtigen" Organisation nicht begegnet? Wohl kaum. Immer wieder organisieren wir: in Teams, im Geschäftsbereich, in unserer Agenda, aber auch mit der Familie und Freunden. Aufgrund unserer persönlichen Erfahrungen geschieht dieses „Organisieren" meist unbewusst und intuitiv. Wir brauchen keine besonderen Leitlinien oder Hilfestellungen für die „richtige" Organisation – solche wären nur eine unnötige Belastung.

Aufgrund ihrer beruflichen Erfahrung lösen Organisierende vielfach auch die Frage nach der effektivsten und effizientesten Organisation eines Bereichs oder eines Prozesses intuitiv. Wenn allerdings eine organisatorische Gestaltungssituation komplexer wird, müssen Erfahrungen und Intuition kanalisiert werden. Bei schwer greifbaren Entscheidungssituationen mit kaum abschätzbaren Konsequenzen, wie der Wahl einer neuen Organisationsform, kann das allgemeine Vertrauen auf die eigenen Möglichkeiten zu schwerwiegenden Fehlentscheiden für die ganze Unternehmung führen. Daher setzen auch versierte Organisierende und Führungskräfte in solchen Situationen Instrumente ein, die den Gestaltungsprozess inhaltlich und methodisch unterstützen.

Langjährige Erfahrung teilen

Solche Instrumente, die eine rationale Bewertung und Auswahl effizienter Organisationsformen ermöglichen, begleiten beide Autoren seit vielen Jahren in ihrer Forschung und Praxis. Es freut uns daher sehr, unsere Gedanken, Erkenntnisse und Erfahrungen mit dem vorliegenden Buch der SGO-Schriftenreihe „uniscope" einem breiteren, thematisch interessierten Publikum vorzustellen. Wir danken Gabriela Lüthi, Désirée Baschnagel und dem Gabler Verlag (Ulrike Lörcher sowie Katharina Harsdorf) für die wertvolle Hilfe bei der Bucherstellung. Wir hoffen, dass wir Ihnen mit diesem Werk Anstösse geben können, wie die beschriebenen Problemstellungen sachgerecht gelöst werden können.

Bern/Zürich, im Frühjahr 2010

Prof. Dr. Prof. h. c. Dr. h. c. mult. Norbert Thom
Dr. Andreas P. Wenger

Inhaltsverzeichnis

Geleitwort **5**

Vorwort **7**

Abbildungsverzeichnis **13**

Tabellenverzeichnis **14**

Kapitel 1: Einleitung **15**
1.1 Herausforderung Organisation 17
1.2 Übersicht und Hinweise für den Lesenden 21

Kapitel 2: Handlungsanleitung **25**
2.1 Bewusste Einbindung in den Gesamtprozess 27
2.2 Sorgfältige Charakterisierung der Situation 28
2.3 Gezielte Generierung von Gestaltungsalternativen 30
2.4 Bestimmung der relevanten Effizienzkriterien 32
2.5 Transparente Bewertung und Auswahl 34
2.6 Überprüfung der Realisierbarkeit 37
2.7 Periodische Erfolgskontrolle und Weiterentwicklung 38
2.8 Schematische Zusammenfassung 39

Kapitel 3: Organisatorische Grundlagen **41**
3.1 Klassische Organisationsbegriffe 43
3.1.1 Instrumentaler Organisationsbegriff 43
3.1.2 Institutionaler Organisationsbegriff 44
3.1.3 Funktionaler Organisationsbegriff 45
3.2 Handlungsgrössen der organisatorischen Gestaltung 47
3.3 Prozess der organisatorischen Gestaltung 49
3.4 Organisatorische Effektivität und Effizienz 51
3.5 Effektivität, Effizienz und organisatorischer Gestaltungsprozess 55
3.6 Organisatorische Gestaltung als Prozess des Wandels 56
3.7 Bedeutung der Organisation für die Unternehmungssteuerung 58
Weiterführende Literatur 62

Kapitel 4: Organisation als Erfolgspotenzial und Kernkompetenz 63
4.1 Strategie und Struktur 65
4.2 Herausforderung durch den Wandel der Markt- und Wettbewerbsbedingungen 67
4.3 Organisation als Erfolgspotenzial 71
4.4 Organisation als Kernkompetenz 75
4.5 Konsequenzen für den strategischen Entwicklungsrahmen 77
4.6 Veränderter Kontext für die Bewertung und Auswahl von Organisationsformen 80
Weiterführende Literatur 82

Kapitel 5: Anforderungen aus Rahmenbedingungen und Strategie 83
5.1 Einflussgrössen auf Organisationsstrukturen 85
5.1.1 Vorbemerkungen 85
5.1.2 Unternehmungsexterne Einflussfaktoren (Umsystem) 87
5.1.3 Unternehmungsinterne Einflussfaktoren 91
5.1.4 Vorgaben aus Vision, Zielen, Strategien und Leistungsprogramm 96
5.2 Bezugsrahmen für die organisatorische Gestaltung 98
5.3 Berücksichtigung der situationsspezifischen Einflüsse 101
5.3.1 Vorbemerkungen 101
5.3.2 Gestaltungsprinzipien 102
5.3.3 Gewichtung der Effizienzkriterien 104
Weiterführende Literatur 106

Kapitel 6: Anforderungen aus Quellen organisatorischer Effizienz 107
6.1 Problematik der organisatorischen Effizienz 109
6.2 Vorgehensweise zur Ableitung von Effizienzkriterien 110
6.3 Quellen organisatorischer Leistungswirksamkeit 112
6.4 Basis des Effizienzkonzepts 113
6.5 Organisationales Lernen 118
6.5.1 Wissen als Grundlage der Wettbewerbsfähigkeit 118
6.5.2 Beitrag der Organisation zum Wissensmanagement 118

6.5.2.1 Kreislauf des organisationalen Lernens 118
6.5.2.2 Beitrag unter genereller Perspektive 121
6.5.2.3 Beitrag zur 1. Stufe (Individuelles Lernen) 123
6.5.2.4 Beitrag zur 2. Stufe (Kollektives Lernen) 123
6.5.2.5 Beitrag zur 3. Stufe (Organisatorische Verankerung) 125
6.5.3 Organisationales Lernen und Strukturgestaltung 126
6.6 Innovationsfähigkeit 128
6.6.1 Innovationsfähigkeit als Grundlage der Wettbewerbsfähigkeit 128
6.6.2 Beitrag der Organisation zur Innovationsfähigkeit 129
6.6.3 Innovationsfähigkeit und Strukturgestaltung 133
Weiterführende Literatur 136

Kapitel 7: Verdichtung zu einem Effizienzkonzept 139
7.1 Vorbemerkungen 141
7.2 Präzisierung von Effizienzkriterien 142
7.3 Einflussgrössen auf die Erfüllbarkeit der Effizienzkriterien 149
7.4 Interdependenzen der Effizienzkriterien 151

Kapitel 8: Auswahl einer Organisationsform 155
8.1 Verbaler Vergleich von Organisationsformen 157
8.2 Punktbewertung 169
8.3 Gewichtung der Effizienzkriterien 169
8.3.1 Vorbemerkungen 169
8.3.2 Gewichtung der Effizienzkriterien durch Nutzwertanalyse 170
8.4 Realisierbarkeitsstudien 174
Weiterführende Literatur 176

Kapitel 9: Fazit und Ausblick 177

Dokumentation der Quellenlage 183

Literaturverzeichnis 185

Autoren 199

Sachregister 201

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Themenlandkarte 22

Abbildung 2: Vereinfachter Bezugsrahmen für die organisatorische Gestaltung 29

Abbildung 3: Kernschritte zur effektiven und effizienten Organisation 40

Abbildung 4: Organisationsmanagement 46

Abbildung 5: Organisatorische Aktionsparameter 48

Abbildung 6: Phasen der organisatorischen Gestaltung 50

Abbildung 7: Bewertung von Organisationsstrukturen durch Kriterien 52

Abbildung 8: Erfolgs- und Misserfolgsfaktoren von Veränderungsprozessen 58

Abbildung 9: Nachhaltige Wettbewerbsvorteile und Organisation 77

Abbildung 10: Integrierendes Business-Design-Modell von Mercer (leicht modifiziert) 79

Abbildung 11: Systematisierung der globalen Umwelt 89

Abbildung 12: Systematisierung der Aufgabenumwelt 91

Abbildung 13: Betriebliche Bedingungsgrössen 93

Abbildung 14: Personelle Bedingungsgrössen 95

Abbildung 15: Bezugsrahmen für die organisatorische Gestaltung 100

Abbildung 16: Der Kreislauf des organisationalen Lernens 120

Abbildung 17: Interdependenzen zwischen Effizienzkriterien (exemplarisch) 152

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Effizienzkonzept im Überblick (1) 33

Tabelle 2: Vergleich bezüglich Zielorientierung der Organisation (Ausschnitt) 35

Tabelle 3: Organisatorische Aktionsparameter und Förderung des organisationalen Lernens 127

Tabelle 4: Organisatorische Aktionsparameter und Förderung der Innovationsfähigkeit 134

Tabelle 5: Effizienzkonzept im Überblick (2) 143

Tabelle 6: Effizienzkonzept einer Personentransport-unternehmung 148

Tabelle 7: Vergleich bezüglich Zielorientierung der Organisation 159

Tabelle 8: Vergleich bezüglich Führbarkeit und Begrenzung des Koordinationsaufwandes 160

Tabelle 9: Vergleich bezüglich Schnelligkeit und Qualität der Informationsverarbeitungs- und Entscheidungsprozesse 161

Tabelle 10: Vergleich bezüglich Handlungs-, Anpassungs- und Innovationsfähigkeit der Organisation 162

Tabelle 11: Vergleich bezüglich Förderung der organisatorischen Lernfähigkeit (Kompetenzbündelungseffizienz) 164

Tabelle 12: Vergleich bezüglich Förderung der sozialen Effizienz und individuellen Lernfähigkeit 166

Tabelle 13: Förderung der organisatorischen Lernfähigkeit (Kompetenzbündelungseffizienz) am Beispiel der Netzwerkorganisation 168

Tabelle 14: Hypothetische Nutzwertanalyse als Beispiel 172

Kapitel 1

Einleitung

Das erste Kapitel beleuchtet, warum die Bewertung und Auswahl effizienter Organisationsformen ein essentielles Thema der organisatorischen Gestaltung ist, vermittelt einen Überblick über die Struktur des Buches und gibt Empfehlungen zur Lektüre.

1.1 Herausforderung Organisation

Am Anfang der Bewältigung unternehmerischer Herausforderungen steht die Definition der angestrebten Ziele und die Ausarbeitung passender Strategien. Ziele und Strategien schaffen Orientierungspunkte, indem sie die Richtung weisen und Handlungsanleitungen zum generellen Vorgehen geben. Dies gilt für jede denkbare Unternehmungsebene: von der Gesamtunternehmung zu den Geschäftsbereichen bis hin zu den operativen Einheiten, aber auch für ganze Funktionsbereiche und für einzelne Projekte.

Korrekt hergeleitete Ziele und passende Strategien lösen die anstehenden Probleme nicht per se: Die beste Strategie taugt nichts, wenn sie nicht in der Unternehmung verankert wird. Wesentlich für den Erfolg ist es, die unternehmerischen Ressourcen[1] so rasch als möglich in die gewünschte Richtung zu lenken. Über Erfolg oder Misserfolg entscheiden oftmals Zeitpunkt, Art und Konsequenz der internen Umsetzung, lange bevor die ersten Aktivitäten am Markt greifen. In einer unternehmerischen Neuausrichtung ist die Phase der Umsetzung damit von ausschlaggebender Bedeutung.

Organisatorische Fragestellungen zwischen Strategie und Umsetzung

Zu den wichtigsten Problemzonen, die es an der Schnittstelle zwischen Strategie und Umsetzung anzupacken gilt, gehören organisatorische Fragestellungen. Denn es ist die Organisation, die mit ihren Regelungen eine zielgerichtete, effektive und effiziente Leistungserstellung der Unternehmung ermöglicht.[2] Den Führungskräften stellen sich in diesem Zusammenhang Fragen, die weitreichende Konsequenzen haben können:

---

1 Ressourcen im weitesten Sinne: materielle, systemisch-instrumentelle, immaterielle und personelle Ressourcen, vgl. Wenger/Thom 2005, S. 66.

2 Vgl. hierzu die Definitionsansätze der Organisation in Abschnitt 3.1.

- Fallen neue Tätigkeiten an? Wenn ja: Wo in der Unternehmung sollen diese am besten angesiedelt werden?
- Fallen Tätigkeiten weg? Wenn ja: Müssen die verbleibenden neu gebündelt werden?
- Ist die Definition neuer Kernprozesse nötig? Oder ist die Anpassung der alten ausreichend?
- Sind in der Unternehmung genügend koordinierende Mechanismen wirksam oder sind zusätzliche zu etablieren?
- Sind die Verantwortlichkeiten neu zu regeln, um den Durchgriff zu gewährleisten?
- Ist die Balance zwischen Zentralisation und Dezentralisation zu überdenken?
- Sind die Führungssysteme anzupassen?
- etc.

Passt die Organisationsform (noch)?

Manchmal können die im Rahmen einer unternehmerischen Neuausrichtung anfallenden organisatorischen Probleme mit punktuellen Massnahmen gelöst werden. Beispiele sind die Schaffung von koordinierenden Gremien, das Einrichten interdisziplinärer Projektgruppen oder die Prozessoptimierung in einzelnen Leistungsbereichen. Oftmals zeigt sich aber bei der Beantwortung der oben genannten Fragen, dass ein umfassender Ansatz nötig ist, weil die bis anhin geltende Organisation das Erreichen der Unternehmungsziele nicht mehr oder nicht mehr effizient ermöglicht. Ist dies der Fall, hat die Wahl einer neuen Organisationsform zentrale Bedeutung. Die Unternehmungsleitung sucht in einer solchen Situation diejenige Struktur, die den unternehmensspezifischen Verhältnissen am besten entspricht: Im Fokus steht die optimale Lösung für den konkreten Einzelfall.

Suchen einer passenden Struktur:

Ein kritischer Moment!

Für eine Unternehmung ist dieser Moment sehr kritisch. In kaum einer anderen Situation ist die Gefahr so gross, dass politische Interessen und Machtansprüche die sachlich-logischen Argumente zu übersteuern drohen. Gerade weil dem Aufbau organisatorischer Strukturen auf oberster Ebene die Bedeutung eines *zentralen Instruments der Unternehmungssteuerung* zukommt, ist mit Machtausübung zu rechnen. Es geht nicht nur um die Sicherung oder Vermehrung von Einfluss. Die Ausprägung der Rahmenstruktur beeinflusst auch

die strategische Orientierung der Unternehmungsführung in hohem Masse. So wird beispielsweise definiert, welche externen Probleme hauptsächlich wahrgenommen und in welcher Rangfolge sie abgearbeitet werden.

Wir zählen die *Auswahl eines Organisationsrahmens daher zu den bedeutendsten organisationspolitischen Entscheidungen*. Wird diese Wahl vor dem skizzierten Hintergrund nicht mit der nötigen Sorgfalt angegangen, so sind Probleme mannigfaltiger Art vorprogrammiert.

Ist eine neue Organisationsstruktur nötig, stellt sich dem Management mit besonderem Nachdruck die Frage, wie am besten vorgegangen werden soll:

Vorgehen zu einer neuen Organisationsstruktur

- Welche Vorgehensschritte sind zweckmässig?
- Welche Instrumente und Techniken stehen zur Verfügung?
- Wo liegen die alternativen Gestaltungsmöglichkeiten?
- Welche Auswahlkriterien sind einzusetzen?
- Wie kann Nachvollziehbarkeit und Transparenz des Prozesses gewährleistet werden?
- Wie soll mit Widerständen umgegangen werden?
- etc.

Erschwerend kommt hinzu, dass die Organisierenden längst nicht alle zur Verfügung stehenden Informationen in der gebotenen Zeitspanne verarbeiten können. Sie besitzen weder einen Überblick über alle möglichen Gestaltungsalternativen noch kennen sie deren Bedingungen und Konsequenzen vollständig. Die Führungskräfte sind zur Selektion, Reduktion und zu Vereinfachungen gezwungen. Wie Entscheidungen generell, bergen ganz besonders organisatorische Entscheidungen der genannten Tragweite Risiken, weil sie in die Zukunft gerichtet sind, aber im Jetzt und mit den aktuell zur Verfügung stehenden Informationen gefällt werden müssen.[3]

Organisatorische Entscheidungen sind damit typische Situationen, die nach einem möglichst rationalen Ansatz der Entscheidungsfindung verlangen: Sie sind üblicherweise mit einer grossen emotiona-

[3] Vgl. Zwygart 2007, S. 15.

len Belastung der Entscheidungsträger und -trägerinnen verbunden, werden in der Regel auf einer hohen Hierarchiestufe entschieden, weisen eine grosse Komplexität sowie eine hohe Unsicherheit auf.[4]

Kann die Organisationsforschung Antworten geben? Ja und nein: Obwohl die Organisationslehre zu den am längsten entwickelten Teilen der Betriebswirtschafts- und Managementlehre gehört, ist die Frage der Auswahl und Bewertung umfassender Organisationskonzepte eines der immer noch offenen Gebiete der organisatorischen Gestaltung. Das Grundproblem liegt darin, dass die Organisationsstruktur auf der einen Seite als unmittelbares Instrument zur Verwirklichung oberster Unternehmungsziele und -strategien betrachtet wird. Auf der anderen Seite ist der direkte Beitrag der Organisationsstruktur zur Erreichung dieser Ziele und Strategien aber nur äusserst schwer messbar.

Hilfe für die Gestalter organisatorischer Strukturen

Trotz der angedeuteten Schwierigkeiten leistet die betriebswirtschaftliche Organisationslehre wertvolle Beiträge. Zur Unterstützung der Verantwortlichen für die Gestaltung sind mittlerweile einige organisatorische Instrumente, Techniken und Verfahren entwickelt worden. Wie beispielsweise das von den Verfassern in diesem Buch vorgestellte Instrumentarium zur Bewertung und Auswahl effektiver und effizienter Organisationsformen. Der Beitrag dieser Hilfsmittel liegt darin, dass sie die sachlich-inhaltliche Problembewältigung fördern und helfen, einen möglichst rationalen Vorgehensprozess zu verfolgen.

Auch wenn die Hilfestellungen unter dem Vorbehalt stehen, dass der aktuelle Erkenntnisstand eine wissenschaftliche Fundierung der organisatorischen Gestaltung nur begrenzt ermöglicht,[5] macht die Forschung kontinuierlich Fortschritte. Diese gilt es so schnell wie möglich aufzugreifen und für die Praxis fruchtbar zu machen. In einem Umfeld, das durch Umbrüche, Dynamisierung und Diskontinuitäten gekennzeichnet ist, sind aktuelle und robuste Handlungsanregungen besonders gefragt. Für die Beurteilung der Effizienz von Organisationsformen haben wir daher auch neuere Aspekte aufgegriffen, wie sie aus ressourcenorientierten Überlegungen resul-

4 Zur Bedeutung intuitiver und rationaler Anteile in Entscheidungssituationen vgl. Zwygart 2007, S. 25.

5 Vgl. von Werder 2004, Sp. 1090 f.

tieren. Für eine sachgerechte Evaluation von Organisationsstrukturen betrachten wir ihren Einbezug in die zeitgemässe Unternehmensführung als unumgänglich.

1.2 Übersicht und Hinweise für den Lesenden

Dieses Buch ist eine Mischung aus direkt im unternehmerischen Alltag einsetzbaren Hilfestellungen und der Beleuchtung von Hintergründen, die dem Verständnis effektiver und effizienter Organisationen dienen. Dementsprechend sind die einzelnen Kapitel unterschiedlich strukturiert. Zur Vereinfachung der Lektüre und besseren Orientierung für den Lesenden verwenden wir verschiedene Hilfsmittel:

Hilfsmittel für den Leser

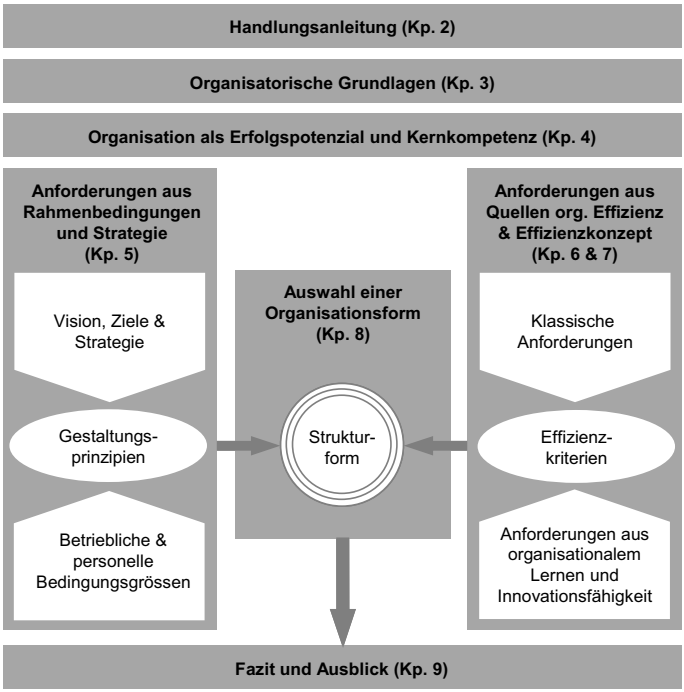
Themenlandkarte: Sie verdeutlicht hier den Aufbau des Buches und zeigt die Grobzusammenhänge zwischen den Kapiteln. Auf die Themenlandkarte wird immer wieder Bezug genommen (siehe Abbildung 1).

Kurze Inhaltsangabe: Zu Beginn jedes Kapitels vermittelt eine kurze Inhaltsangabe die wesentlichen Themen der folgenden Seiten. Eine verkleinerte Darstellung der Themenlandkarte erleichtert die Positionierung der Kapitel im Gesamtzusammenhang zusätzlich.

Charakterisierung der Kapitel: Sie zeigen den Schwerpunkt der Kapitel und den Hauptnutzen für die Lesenden. Wir unterscheiden zwischen:

- Praxisanleitungen: Kapitel **2** und **8**
- Grundlagen: Kapitel **3**
- Vertiefende Erläuterungen: Kapitel **4**, **5**, **6** und **7.**

Abbildung 1 *Themenlandkarte*



Begriffserklärungen

Sie präzisieren und verdeutlichen bestimmte im Haupttext beschriebene Sachverhalte mit Begriffsdefinitionen und vertiefenden Ausführungen. Zur besseren Identifizierbarkeit sind sie mit einem Füller-Symbol versehen.

Empfehlungen zum konkreten Vorgehen

Unsere Erfahrungen in der praktischen Anwendung des dargestellten Instrumentariums haben wir, wo immer sinnvoll, als Vorgehensempfehlungen festgehalten. Im Text werden diese Empfehlungen mit einem Hammer-Symbol markiert.

Beispiele

Sie illustrieren einige im vorliegenden Werk beschriebene Elemente mit erläuternden Beispielen aus der betrieblichen Praxis. Zur besseren Identifizierbarkeit sind diese mit einem Kompass gekennzeichnet.

Literaturhinweise: Nach den Kapiteln 3, 4, 5, 6 und 8 finden sich jeweils Hinweise auf Artikel und Werke, die wir interessierten Lesenden zu den behandelten Themenbereichen empfehlen (markiert mit einem Buchsymbol). Das Literaturverzeichnis mit den in diesem Werk zitierten Quellen steht am Ende des Buches.

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit und stärkeren Praxisorientierung haben wir auf den nachfolgenden Seiten auf eingehende wissenschaftliche Hinweise und Herleitungen verzichtet.[6] Stattdessen präsentieren wir zum besseren Verständnis erläuternde Einschübe und Schaubilder. Direktverweise auf Quellen werden nur sparsam eingesetzt, ebenso Zitate.

---

6 Lückenlos sämtliche ursprünglichen Quellen, auf deren Dokumentation hier teilweise verzichtet wurde, finden sich in Thom, Norbert/Wenger, Andreas P. (2000): Bewertung und Auswahl effizienter Organisationsformen. Die effiziente Organisationsstruktur als Kernkompetenz. Arbeitsbericht Nr. 39 des Instituts für Organisation und Personal der Universität Bern 2000.

Kapitel 2

Handlungsanleitung