

LEHRBUCH

Dietmar Vahs

Organisation

Ein Lehr- und Managementbuch

10. Auflage

SCHÄFFER
POESCHEL

Urheberrechtsinfo

Alle Inhalte dieses eBooks sind urheberrechtlich geschützt.

Die Herstellung und Verbreitung von Kopien ist nur mit ausdrücklicher Genehmigung des Verlages gestattet.

SCHÄFFER
POESCHEL

*Für Julia, Maximilian, William
und meine Eltern*

Dietmar Vahs

Organisation

Ein Lehr- und Managementbuch

10., überarbeitete Auflage

2019

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Autor:

Prof. Dr. Dr. h. c. Dietmar Vahs,
Direktor des Instituts für Change-Management und Innovation (CMI)

Dozenten finden ergänzende Unterlagen zu
diesem Lehrbuch unter www.sp-dozenten.de

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

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

Print: ISBN 978-3-7910-4281-7	Bestell-Nr. 20608-0003
ePub: ISBN 978-3-7910-4282-4	Bestell-Nr. 20608-0100
ePDF: ISBN 978-3-7910-4283-1	Bestell-Nr. 20608-0152

Dietmar Vahs

Organisation

10. Auflage, September 2019

© 2019 Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH
www.schaeffer-poeschel.de
service@schaeffer-poeschel.de

Bildnachweis (Cover): © Denis Ulyanov, shutterstock

Produktmanagement: Frank Katzenmayer
Lektorat: Adelheid Fleischer

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte, insbesondere die der Vervielfältigung, des auszugsweisen Nachdrucks, der Übersetzung und der Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen, vorbehalten. Alle Angaben/Daten nach bestem Wissen, jedoch ohne Gewähr für Vollständigkeit und Richtigkeit.

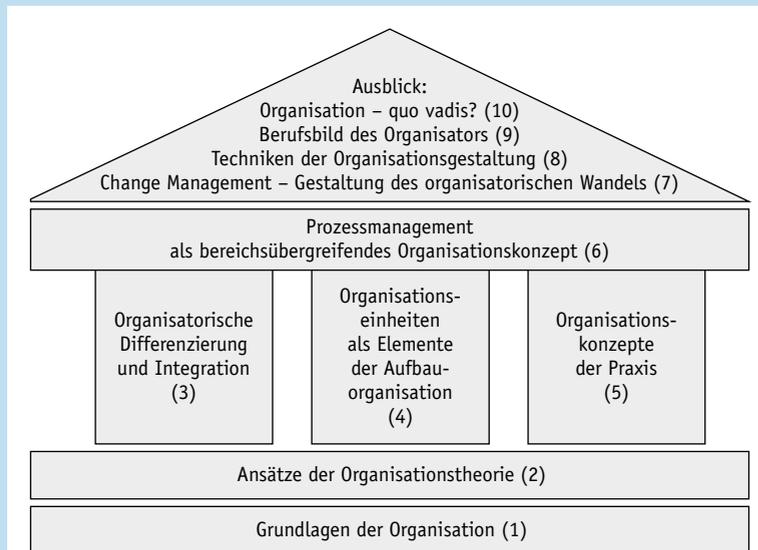
Vorwort zur 10. Auflage

Die strukturelle Gestaltung von Unternehmen ist ein ebenso altes wie stets aktuelles Thema: Kaum ist eine Restrukturierungsmaßnahme abgeschlossen, steht bereits die nächste Neuorganisation an. Das haben die zahlreichen Beispiele aus der Wirtschaftspraxis in den früheren Auflagen den Leserinnen und Lesern der »Organisation« gezeigt – und sie haben deutlich gemacht, dass sich die Beschäftigung mit der Organisationsthematik lohnt. Sie lohnt sich zum einen deswegen, weil heute alle Mitarbeitenden in Profit- und Nonprofit-Unternehmen, öffentlichen Verwaltungen und sonstigen Organisationen regelmäßig mit strukturellen Veränderungen konfrontiert werden. Wer dann weiß, worum es geht und worauf es ankommt, ist im Vorteil. Zum anderen lohnt es sich, weil das Thema »Organisation« mit seinen vielfältigen Implikationen ebenso spannend wie herausfordernd ist. Es ist spannend, weil es den Blick für wirtschaftliche und sozialpsychologische Zusammenhänge erweitert und es ist herausfordernd, weil die Beantwortung struktureller Fragen in einer turbulenten Umwelt ein hohes Maß an Kreativität und Gestaltungskraft erfordert. Insofern ist es sehr erfreulich, dass nun die zehnte Auflage des vorliegenden Lehr- und Managementbuches erscheinen kann.

In der Neuauflage wurden verschiedene Aktualisierungen und inhaltliche Ergänzungen vorgenommen. Einen Schwerpunkt bildete dabei erneut das Thema »Change-

Abb. 0-1

Aufbau des Lehr- und Managementbuches »Organisation«



Die Zahlen in den Klammern geben das jeweilige Kapitel in diesem Buch an.

Management«, das in den vergangenen Jahren weiter an Bedeutung gewonnen hat und für die Unternehmen vielfältige Ansatzpunkte bietet, um ihre Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit durch professionell geplante und gestaltete Veränderungsprozesse zu verbessern. Neu aufgenommen wurden aktuelle Themen wie beispielsweise digitale Transformation, Holokratie und agile Organisation. Außerdem wurden die mehr als 180 Beispiele bekannter Unternehmen insbesondere aus Deutschland, Österreich und der Schweiz ergänzt beziehungsweise aktualisiert. Sie machen deutlich, welche Fragen derzeit im Mittelpunkt des Managementinteresses stehen und wie konkrete organisatorische Probleme erfolgreich gelöst werden können. Schließlich sind auch in dieser Auflage die Unternehmensdaten und die Literaturangaben auf den neuesten Stand gebracht worden. Die bewährte Struktur und der didaktische Aufbau des Werkes wurden nicht verändert.

Die Abbildung 0.1 gibt einen ersten Überblick über den inhaltlichen Aufbau der »Organisation« und erleichtert es den Leserinnen und Lesern zu entscheiden, wo sie gerne einsteigen oder wo sie Schwerpunkte bei ihrer Lektüre setzen möchten. Wenn es gewünscht wird, ermöglichen kapitelweise integrierte Wiederholungsfragen mit Lösungshinweisen eine systematische Lernkontrolle. Dozierende finden vorlesungsbegleitende Unterlagen zu diesem Lehrbuch auf der Homepage des Schäffer-Poeschel Verlages.

An dieser Stelle danke ich erneut Frau *Adelheid Fleischer* und Herrn Dipl.-Volksw. *Frank Katzenmayer* vom Lektorat des *Schäffer-Poeschel Verlages* für die nun schon seit vielen Jahren engagierte Betreuung des Buches und die stets angenehme Zusammenarbeit.

Über Anregungen und Hinweise zur Weiterentwicklung der »Organisation« freue ich mich getreu dem Motto, dass nichts beständiger ist als der Wandel!

Tübingen, im Mai 2019

Dietmar Vahs

Vorwort zur 1. Auflage

Wer Aufgaben arbeitsteilig bewältigen möchte, wird zwangsläufig mit Organisationsproblemen konfrontiert. Das war in früherer Zeit grundsätzlich nicht anders als in unseren Tagen. Allerdings haben die Aufgabenkomplexität und die Aufgabendynamik ständig zugenommen. Organisatorischer Wandel ist zu einem wesentlichen Element geworden, um die Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen zu verbessern. Letztendlich trägt Organisation zur langfristigen Erfolgssicherung bei. Führungskräfte der privaten Wirtschaft und der öffentlichen Verwaltung müssen in der Lage sein, organisatorische Maßnahmen für ihren Zuständigkeitsbereich zielgerichtet zu planen und erfolgreich umzusetzen, wenn sie ihrer Verantwortung gerecht werden wollen. Die vorliegende Einführung in die Organisationstheorie und -praxis wendet sich an drei Gruppen von Adressaten (und selbstverständlich auch Adressatinnen, was an dieser Stelle *pars pro toto* zum Ausdruck gebracht werden soll): Zunächst sind Studierende angesprochen, die sich im Rahmen ihres Studienfaches mit Organisationsfragen auseinandersetzen müssen und nach einem Lehrbuch suchen, das wissenschaftliche Grundlagen mit konkretem Praxisbezug verbindet. Zweitens wendet es sich an Praktiker, die im Rahmen ihrer Tätigkeit mit organisatorischen Problemen konfrontiert werden und sich schnell einen fundierten Einblick in den gegenwärtigen Stand der Organisationslehre verschaffen wollen. Drittens soll dieses Buch jenen Lesern zur Lektüre dienen, die sich ohne unmittelbaren Zwang auf einem Gebiet »fit« machen wollen, von dem sie zu Recht annehmen, dass es in Zukunft weiter an Bedeutung gewinnen wird.

Um den Ansprüchen der drei Adressatengruppen so gut wie möglich gerecht zu werden, hat sich der Verfasser bei der Auswahl des Stoffes, dessen Gliederung und der Darstellung von seinen eigenen Erfahrungen als Student, Organisator in einem großen Unternehmen, Hochschullehrer und Unternehmensberater leiten lassen. Zahlreiche Abbildungen und eine entsprechende drucktechnische Gestaltung mit Hervorhebungen im Text und Marginalien sollen dem Leser eine schnelle Orientierung ermöglichen und visuelle Unterstützung bieten. Anhand einer Vielzahl von Beispielen werden organisatorische Probleme und deren Lösungsansätze realitätsnah erörtert. Sie konfrontieren den Leser immer wieder mit der Praxis und zeigen die zunehmende Bedeutung des Erfolgsfaktors Organisation. Wiederholungsfragen am Ende eines jeden Kapitels dienen der Selbstkontrolle. Für Anregungen zur kontinuierlichen Verbesserung der »Organisation« ist der Verfasser immer dankbar.

Stuttgart, im Januar 1997

Dietmar Vahs

Inhaltsübersicht

1	Grundlagen der Organisation: Was ist unter Organisation zu verstehen?	1
1.1	Ein erster Blick in die Organisationspraxis: Organisation als Erfolgsfaktor	1
1.2	Grundbegriffe der Organisation	10
1.3	Organisation als Instrument der Unternehmensführung	18

2	Ansätze der Organisationstheorie: Vom Bürokratiemodell zum situativen Ansatz	25
2.1	Einordnung organisationstheoretischer Ansätze	25
2.2	Klassische Ansätze der Organisationstheorie	27
2.3	Verhaltenstheoretische Ansätze	34
2.4	Entscheidungstheoretische Ansätze	36
2.5	Systemtheoretische Ansätze	37
2.6	Ökonomische Ansätze	40
2.7	Situativer Ansatz	42
2.8	Bedeutung der organisationstheoretischen Ansätze für die praktische Organisationsarbeit	45

3	Organisatorische Differenzierung und Integration	49
3.1	Von der Gesamtaufgabe zur formalen Organisationsstruktur	49
3.2	Das Problem der Aufgaben- und Arbeitsteilung	51
3.3	Das Problem der Aufgaben- und Arbeitsvereinigung	55
3.4	Bedeutung des Analyse-Synthese-Konzeptes für die praktische Organisationsarbeit	58

4	Organisationseinheiten als Elemente der Aufbauorganisation	61
4.1	Merkmale von Organisationseinheiten	61
4.2	Arbeitsteilung: Bildung von Organisationseinheiten	66
4.3	Arten von Organisationseinheiten: Stellen und Gremien	69
4.4	Konfiguration: Zusammenfassung von Organisationseinheiten	94
4.5	Koordination: Gestaltung der Beziehungen zwischen Organisationseinheiten	103

5	Organisationskonzepte	141
5.1	Gestaltungsalternativen: Primär- und Sekundärorganisation	141
5.2	Anforderungen an die Organisationskonzepte	143
5.3	Formen der Primärorganisation	145
5.4	Formen der Sekundärorganisation	177

6	Prozessmanagement als bereichsübergreifendes Organisationskonzept	207
6.1	Gründe für eine Prozessorientierung der Unternehmensorganisation	207
6.2	Grundlagen des Prozessmanagements	215
6.3	Prozessorientierte Organisationsgestaltung	224
6.4	Prozessmanagement als neuer Organisationsansatz?	256

7	Change-Management – Gestaltung des organisatorischen Wandels	263
7.1	Unternehmenswandel als kontinuierlicher Prozess	263
7.2	Handlungsfelder des Change-Managements	323
7.3	Hemmnisse des organisatorischen Wandels	333
7.4	Konzepte des organisatorischen Wandels	349
7.5	Controlling des organisatorischen Wandels	401
7.6	Erfolgs- und Misserfolgskriterien des organisatorischen Wandels ..	410
7.7	Organisationales Lernen als Veränderungskonzept der Zukunft? ..	435

8	Techniken der Organisationsgestaltung	455
8.1	Einsatz von Organisationstechniken in der betrieblichen Praxis ...	455
8.2	Darstellung wichtiger Techniken der Organisationsgestaltung ...	459

9	Anmerkungen zum Berufsbild des Organisationsleiters	531
----------	--	------------

10	Ausblick: Organisation – quo vadis?	537
-----------	--	------------

Inhaltsverzeichnis

Vorwort zur 10. Auflage	V
Vorwort zur 1. Auflage	VII
Abkürzungsverzeichnis	XVII

1	Grundlagen der Organisation: Was ist unter Organisation zu verstehen?	1
1.1	Ein erster Blick in die Organisationspraxis: Organisation als Erfolgsfaktor	1
1.2	Grundbegriffe der Organisation	10
1.2.1	Was ist »Organisation«?	10
1.2.2	Effektivität und Effizienz von Organisationen	14
1.2.3	Organisation und Unternehmen	16
1.3	Organisation als Instrument der Unternehmensführung	18

2	Ansätze der Organisationstheorie: Vom Bürokratiemodell zum situativen Ansatz	25
2.1	Einordnung organisationstheoretischer Ansätze	25
2.2	Klassische Ansätze der Organisationstheorie	27
2.2.1	Bürokratiemodell	27
2.2.2	Scientific-Management	29
2.2.3	Ansatz der Administrations- und Managementlehre	31
2.2.4	Betriebswirtschaftliche Organisationslehre	32
2.3	Verhaltenstheoretische Ansätze	34
2.4	Entscheidungstheoretische Ansätze	36
2.5	Systemtheoretische Ansätze	37
2.6	Ökonomische Ansätze	40
2.7	Situativer Ansatz	42
2.8	Bedeutung der organisationstheoretischen Ansätze für die praktische Organisationsarbeit	45

3	Organisatorische Differenzierung und Integration	49
3.1	Von der Gesamtaufgabe zur formalen Organisationsstruktur	49
3.2	Das Problem der Aufgaben- und Arbeitsteilung	51
3.2.1	Aufgabenanalyse	51
3.2.2	Arbeitsanalyse	54
3.3	Das Problem der Aufgaben- und Arbeitsvereinigung	55
3.3.1	Aufgabensynthese	55
3.3.2	Arbeitssynthese	57
3.4	Bedeutung des Analyse-Synthese-Konzeptes für die praktische Organisationsarbeit	58

4	Organisationseinheiten als Elemente der Aufbauorganisation	61
4.1	Merkmale von Organisationseinheiten	61
4.2	Arbeitsteilung: Bildung von Organisationseinheiten	66
4.3	Arten von Organisationseinheiten: Stellen und Gremien	69
4.3.1	Stellenarten	69
4.3.1.1	Kriterien zur Unterscheidung von Stellen	69
4.3.1.2	Linienstellen	71
4.3.1.3	Unterstützende Stellen	75
4.3.2	Gremienarten	79
4.3.2.1	Merkmale und Entwicklungsphasen von Gremien	79
4.3.2.2	Kriterien zur Unterscheidung von Gremien	84
4.3.2.3	Hauptamtliche Gremien	85
4.3.2.4	Nebenamtliche Gremien	88
4.3.2.5	Projektgruppen	92
4.4	Konfiguration: Zusammenfassung von Organisationseinheiten ...	94
4.4.1	Gründe für die Konfiguration	94
4.4.2	Kriterien für die Konfiguration	97
4.4.3	Leitungsspanne, Leitungstiefe und Leitungsintensität	98
4.5	Koordination: Gestaltung der Beziehungen zwischen Organisationseinheiten	103
4.5.1	Notwendigkeit der Koordination	103
4.5.2	Der »Beziehungs-Eisberg«	106
4.5.3	Formale Beziehungen	107
4.5.3.1	Gestaltung der Leitungsbeziehungen	107
4.5.3.2	Einsatz formaler Koordinationsinstrumente	113
4.5.4	Informale Beziehungen	118
4.5.4.1	Arten informaler Beziehungen	118
4.5.4.2	Organisationskultur als Instrument zur Beeinflussung informaler Beziehungen	121
5	Organisationskonzepte	141
5.1	Gestaltungsalternativen: Primär- und Sekundärorganisation	141
5.2	Anforderungen an die Organisationskonzepte	143
5.3	Formen der Primärorganisation	145
5.3.1	Funktionale Organisation	145
5.3.2	Divisionale Organisation	151
5.3.3	Matrix- und Tensororganisation	164
5.3.4	Holdingorganisation	169
5.4	Formen der Sekundärorganisation	177
5.4.1	Produktmanagement	177
5.4.2	Kundenmanagement	180
5.4.3	Funktionsmanagement	184
5.4.4	Projektmanagement	185
5.4.5	Strategische Geschäftseinheiten	193

6	Prozessmanagement als bereichsübergreifendes Organisationskonzept	207
6.1	Gründe für eine Prozessorientierung der Unternehmensorganisation	207
6.2	Grundlagen des Prozessmanagements	215
6.2.1	Begriff des Prozesses	215
6.2.2	Merkmale von Prozessen	218
6.2.3	Arten von Prozessen	220
6.3	Prozessorientierte Organisationsgestaltung	224
6.3.1	Ziele der Prozessgestaltung	224
6.3.2	Prozessmanagement als Primär- oder Sekundärorganisation?	231
6.3.3	Vorgehensweise zur Prozessgestaltung	233
6.3.3.1	Prozessdefinition	233
6.3.3.2	Prozessstrukturierung	238
6.3.3.3	Prozessrealisation	243
6.3.3.4	Prozessoptimierung	245
6.3.4	Aktionsträger im Prozessmanagement	253
6.4	Prozessmanagement als neuer Organisationsansatz?	256
7	Change-Management – Gestaltung des organisatorischen Wandels	263
7.1	Unternehmenswandel als kontinuierlicher Prozess	263
7.1.1	Formen des Wandels	263
7.1.2	Change-Management – Modewort oder Erfolgsmodell?	272
7.1.3	Drei Beispiele organisatorischen Wandels	284
7.1.4	Ursachen und Ziele des organisatorischen Wandels	299
7.1.5	Ansätze zur Erklärung der Organisationsdynamik	309
7.1.5.1	Überblick über die Modelle des Wandels	309
7.1.5.2	Das Wachstumsmodell von Greiner	311
7.1.5.3	Das Phasenmodell der Unternehmensentwicklung von Bleicher ...	316
7.1.5.4	Das Learning-and-Performance-Modell von Hurst	321
7.2	Handlungsfelder des Change-Managements	323
7.3	Hemmnisse des organisatorischen Wandels	333
7.3.1	Ursachen von Widerständen	333
7.3.2	Arten und Merkmale von Widerständen	341
7.3.3	Umgang mit Widerständen	343
7.4	Konzepte des organisatorischen Wandels	349
7.4.1	Organisationsgestaltung als sachlogisch orientiertes Veränderungskonzept	350
7.4.1.1	Grundgedanken der Organisationsgestaltung	350
7.4.1.2	Der Ansatz des Systems-Engineering als Vorgehensmodell	351
7.4.1.3	Vorgehensweise der Organisationsgestaltung	354
7.4.2	Organisationsentwicklung als verhaltensorientiertes Veränderungskonzept	358
7.4.2.1	Grundgedanken der Organisationsentwicklung	358

7.4.2.2	Der Drei-Phasen-Ansatz von Lewin als Vorgehensmodell	363
7.4.2.3	Alternative Vorgehensweisen der Organisationsentwicklung	366
7.4.3	Revolutionärer und evolutionärer Wandel	371
7.4.3.1	Revolutionärer Wandel als radikale Veränderung	371
7.4.3.2	Evolutionärer Wandel als kontinuierlicher Veränderungsprozess	377
7.4.4	Change-Management als integrativer Ansatz	378
7.4.4.1	Das Spannungsfeld des Unternehmenswandels	378
7.4.4.2	Das Problem der »Realitätslücke«	380
7.4.4.3	Vorgehensweise des integrativen Ansatzes	383
7.4.5	Organisation des Change-Managements	396
7.5	Controlling des organisatorischen Wandels	401
7.5.1	Steuerungserfordernisse in Veränderungsprozessen	401
7.5.2	Instrumente des Veränderungscontrolling	405
7.5.3	Möglichkeiten und Grenzen des Veränderungscontrolling	409
7.6	Erfolgs- und Misserfolgskriterien des organisatorischen Wandels	410
7.6.1	Überblick über mögliche Erfolgs- und Misserfolgskriterien	410
7.6.2	Ergebnisse ausgewählter Studien über die Gestaltung erfolgreichen Unternehmenswandels	416
7.6.3	Konsequenzen für die Praxis des Change-Managements	430
7.6.4	Exkurs: Change-Management und Mitbestimmung	432
7.7	Organisationales Lernen als Veränderungskonzept der Zukunft?	435
7.7.1	Zukünftige organisatorische Herausforderungen	435
7.7.2	Das Konzept des organisationalen Lernens	437
8	Techniken der Organisationsgestaltung	455
8.1	Einsatz von Organisationstechniken in der betrieblichen Praxis	455
8.1.1	Überblick über die Techniken der Organisationsgestaltung	455
8.1.2	Bedeutung der Organisationstechniken für die Praxis	456
8.1.3	Grenzen des Einsatzes von Organisationstechniken	457
8.2	Darstellung wichtiger Techniken der Organisationsgestaltung	459
8.2.1	Informationsgewinnung	459
8.2.1.1	Ziele und Probleme der Informationsgewinnung	459
8.2.1.2	Techniken der Informationsgewinnung	460
8.2.2	Situationsanalyse	472
8.2.2.1	Ziele und Probleme der Situationsanalyse	472
8.2.2.2	Techniken der strategischen Situationsanalyse	473
8.2.2.3	Techniken der operativen Situationsanalyse	480
8.2.3	Zielbildung	487
8.2.3.1	Ziele und Probleme der Zielbildung	487
8.2.3.2	Techniken der Zielbildung	488
8.2.4	Alternativensuche und -bewertung	495
8.2.4.1	Ziele und Probleme der Alternativensuche und -bewertung	495
8.2.4.2	Techniken der Alternativensuche	496
8.2.4.3	Techniken der Alternativenbewertung	502

8.2.5	Dokumentation	511
8.2.5.1	Ziele und Probleme der Dokumentation	511
8.2.5.2	Techniken der Dokumentation	512
<hr/>		
9	Anmerkungen zum Berufsbild des Organisators	531
<hr/>		
10	Ausblick: Organisation – quo vadis?	537
	Literaturverzeichnis	555
	Stichwortverzeichnis	589
	Autor	598

Abkürzungsverzeichnis

A.	Auflage
ABB	Asea Brown Boveri
Abs.	Absatz
AEG	Allgemeine Elektrizitätsgesellschaft
AfürO	Akademie für Organisation
AG	Aktiengesellschaft
AktG	Aktiengesetz
ARIS	Architektur integrierter Informationssysteme
ASQ	Administrative Science Quarterly
BAB	Betriebsabrechnungsbogen
Bd.	Band
BDI	Bundesverband der Deutschen Industrie e. V.
BDSG	Bundesdatenschutzgesetz
BetrVG	Betriebsverfassungsgesetz
BFuP	Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis
BGB	Bürgerliches Gesetzbuch
BMW	Bayerische Motoren Werke AG
BMWi	Bundesministerium für Wirtschaft und Energie
BVV	Betriebliches Vorschlagswesen
bzw.	beziehungsweise
ca.	cirka
CDO	Chief-Digital-Officer
CEO	Chief-Executive-Officer
CF	Corporate Functions
CHF	Schweizer Franken
CIO	Chief-Information-Officer
CMI	Institut für Change-Management und Innovation
COO	Chief-Operating-Officer
CoP	Communities-of-Practice
Corp.	Corporation
CRM	Customer-Relationship-Management
CTO	Chief-Technical-Officer
DAG	Daimler AG
DASA	Daimler-Benz Aerospace
DAX	Deutscher Aktienindex
DB	Der Betrieb
DCAG	DaimlerChrysler AG
Debis	Daimler-Benz InterServices
DFG	Deutsche Forschungsgemeinschaft
DGFP	Deutsche Gesellschaft für Personalführung
d. h.	das heißt
DIHK	Deutscher Industrie- und Handelskammertag

DIHT	Deutscher Industrie- und Handelstag
DIN	Deutsche Industrie-Norm(en)
Diss.	Dissertation
DM	Deutsche Mark
DMJ	Diebold Management Journal
DNA	deoxyribonucleic acid
DNS	Deoxyribonukleinsäure
DSV	Deutscher Sparkassenverlag
EAC	Executive Automotive Committee
ebda.	ebenda
EBIT	Earnings Before Interest and Taxes
EDI	Electronic-Data-Interchange
EDV	Elektronische Datenverarbeitung
EFQM	European Foundation for Quality Management
engl.	englisch
E _{opt}	Erfolg, optimaler
EPK	Ereignisgesteuerte Prozesskette
et al.	et alii (und andere)
EVA	Economic-Value-Added
e. V.	eingetragener Verein
F+ E	Forschung und Entwicklung
f.	folgende
ff.	fortfolgende
FTC	Federal Trade Commission
FTD	Financial Times Deutschland
GBS	Global Business Services
GE	General Electric
GfK	Gesellschaft für Konsumforschung
ggf.	gegebenenfalls
GfürO	Gesellschaft für Organisation
GM	General Motors
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
GmbHG	GmbH-Gesetz
griech.	griechisch
HBM	Harvard Business Manager
HBR	Harvard Business Review
HGB	Handelsgesetzbuch
HM	Harvard Manager
HMC	Hyundai Motor Company
HP	Hewlett-Packard
HR	Human Resources
Hrsg.	Herausgeber
hrsg.	herausgegeben
HWFü	Handwörterbuch der Führung

HWO	Handwörterbuch der Organisation, Handwörterbuch Unternehmensführung und Organisation
IBM	International Business Machines
i. e.	id est, das heißt
IfD	Institut für Demoskopie Allensbach
I. G.	Interessen-Gemeinschaft
IHK	Industrie- und Handelskammer
IKT	Informations- und Kommunikationstechnologie
Inc.	Incorporation
Intl.	International
ISO	International Organization for Standardization
IT	Informationstechnologie
IuK	Information und Kommunikation
KGaA	Kommanditgesellschaft auf Aktien
KPI	Key Performance Indicator
KVP	kontinuierlicher Verbesserungsprozess
KWA	Kosten-Wirksamkeits-Analyse
lat.	lateinisch
LKW	Lastkraftwagen
Ltd	Limited
MBB	Messerschmitt-Bölkow-Blohm
MCC	Micro Compact Car
Mio.	Million(en)
MIT	Massachusetts Institute of Technology
MitbestG	Mitbestimmungsgesetz
mm	manager magazin
MMC	Mitsubishi Motors Corporation
MontanMitbestG	Montan-Mitbestimmungsgesetz
MTU	Maschinen-Turbinen-Union
Nr.	Nummer
NV	Naamloze Vennootschap
NWA	Nutzwertanalyse
o. Ä.	oder Ähnliche(s)
ÖBB	Österreichische Bundesbahnen
OE	Organisationsentwicklung
OEM	Original Equipment Manufacturer
o. J.	ohne Jahr
o. O.	ohne Ort
o. V.	ohne Verfasser
PKW	Personenkraftwagen
PPO	Porsche-Prozess-Optionierung
Prod.	Produktion
P&G	Procter & Gamble
PuK	Planung und Kontrolle
PVP	Porsche-Verbesserungs-Prozess

QM	Qualitätsmanagement
QS	Qualitätssicherung
REFA	Verband für Arbeitsstudien, REFA e.V.
ROCE	Return on Capital Employed
R_{opt}	Regelungsgrad, optimaler
S.	Seite(n)
S. A.	Société Anonyme
SBA	Strategic Business Area
SBB	Schweizerische Bundesbahnen
SBU	Strategic Business Unit
SE	Systems Engineering bzw. Societas Europaea
SGE	Strategische Geschäftseinheit
SGF	Strategisches Geschäftsfeld
SGO	Schweizerische Gesellschaft für Organisation und Management
SNI	Siemens Nixdorf
sog.	sogenannt(e)
Sp.	Spalte
SPE	Synchrone Produktentwicklungs-Teams
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences
StZ	Stuttgarter Zeitung
TCT	Total-Cycle-Time
top	time optimized processes
TQM	Total Quality Management
u. a.	und andere(n/m)
u. U.	unter Umständen
u. v. m.	und vieles mehr
USA	United States of America
USD	US-Dollar
usw.	und so weiter
v. a.	vor allem
VDA	Verband der Automobilindustrie e.V.
vgl.	vergleiche
Vol.	Volume
vs.	versus
WiSt	Wirtschaftswissenschaftliches Studium
WZB	Wissenschaftszentrum Berlin
z. B.	zum Beispiel
ZfB	Zeitschrift für Betriebswirtschaft
zfbf	Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung
zfo	Zeitschrift Führung und Organisation
ZfürO	Zeitschrift für Organisation
ZP	Zeitschrift für Planung und Unternehmenssteuerung (Journal of Management Control)
ZWF	Zeitschrift für wirtschaftlichen Fabrikbetrieb

1

Grundlagen der Organisation: Was ist unter Organisation zu verstehen?

Lernziele

Im ersten Kapitel soll der Leser

- ▶ die Bedeutung der Organisation für ein Unternehmen erkennen,
- ▶ sich mit wichtigen Grundbegriffen der Organisation auseinandersetzen,
- ▶ ein erstes Verständnis von Organisation entwickeln und
- ▶ die Organisation in den Gesamtzusammenhang der Unternehmensführung einordnen.

1.1 Ein erster Blick in die Organisationspraxis: Organisation als Erfolgsfaktor

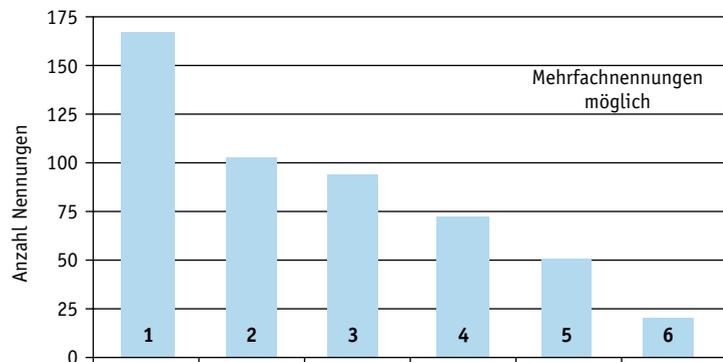
»Erfolgreiche Neuorganisation«, »Optimierung der Strukturen und Prozesse«, »Reorganisation zur Steigerung von Rentabilität und Wachstum«, »Digitale Transformation« oder »Industrie 4.0 im Mittelstand« – wer sich mit der aktuellen Situation unserer Unternehmen auseinandersetzt, stößt sehr schnell auf das Thema Organisation. Offensichtlich spielen unternehmensstrukturelle Fragestellungen bei der Lösung der anstehenden Aufgaben nach wie vor eine besonders wichtige Rolle, gleichgültig ob es beispielsweise um die Marktausrichtung, die Kundenorientierung, die Mitarbeitermotivation oder das Risikomanagement geht. Die planvolle Gestaltung der betrieblichen Strukturen und Abläufe ist für alle Führungsebenen zu einer Aufgabe geworden, deren zielgerichtete Bewältigung einen wesentlichen Erfolgsfaktor im globalen Wettbewerb darstellt.

Gerade die letzten drei Jahrzehnte haben sich hinsichtlich des Umfangs und der Intensität des organisatorischen Wandels als eine beispiellose Phase der Neuausrichtung und Restrukturierung erwiesen. Angestoßen durch die **Lean-Production-** und **Lean-Management-Welle** am Anfang der 1990er-Jahre und gefördert durch eine anhaltend schwache Konjunktur mit den entsprechenden wirtschaftlichen Folgewirkungen, fanden in vielen Unternehmen weit reichende und tief greifende organisatorische Veränderungen bisher nicht gekanntes Ausmaßes statt, wie die Einrichtung von Cost- und Profit-Centern, der – zumindest zeitweise – radikale Abbau von Hierarchieebenen, die Neugestaltung der Unternehmensprozesse entlang der Wertschöpfungskette usw. Als Vorbilder dienten zunächst japanische Unternehmen, die mit ihrer hohen Produktivität und ihrer herausragenden Qualität im internationalen Wettbewerb sehr schnell immer größere Marktanteile eroberten. Weitere Organisationskonzepte wie **Business-(Process-)Reengineering** und **Total-Quality-Management** folg-

Impulse durch
neue Konzepte

ten in den USA und in Europa in der Mitte der 1990er-Jahre. Sie versprachen noch umfassendere Verbesserungen und weiter gehende Kostenreduzierungen. Heute stehen neben den klassischen Restrukturierungs- und Kostensenkungsprogrammen beispielsweise das **Netzwerkmanagement**, die **Digitalisierung**, das Thema **Agilität** oder das **Prozessmanagement** (erneut) im Vordergrund, wenn es darum geht, die Unternehmen »fit« zu machen und den wachsenden Anforderungen der Kunden und der Kapitalgeber gerecht zu werden.

Nun lässt sich über die praktische Umsetzbarkeit und den Erfolg früherer wie gegenwärtiger Management-Programme trefflich streiten, und verschiedene Veröffentlichungen weisen nach, dass die oft allzu großen Erwartungen ex post häufig nicht erfüllt worden sind (vgl. hierzu Kapitel 7). Empirische Untersuchungen zeigen aber, welche Bedeutung den organisatorischen Fragestellungen nach wie vor zukommt. So ergab eine Studie des *Instituts für Change-Management und Innovation (CMI)* in 178 deutschen Unternehmen unterschiedlicher Branchenzugehörigkeit bereits im Jahr 2002, dass die befragten Firmen in den fünf Jahren zuvor eine Vielzahl von tief greifenden Veränderungsmaßnahmen umgesetzt haben, bei denen die **Einführung von neuen Organisations- und Führungsstrukturen** an erster Stelle stand. Auch die Realisierung von **Prozessmanagement** wurde von rund einem Drittel der Unternehmen explizit als Gegenstand eines Veränderungsprozesses genannt. Zudem führten die meisten Unternehmen in dem erhobenen Zeitraum **zwei oder mehr Veränderungsvorhaben** gleichzeitig durch, wie die Abbildung 1-1 zeigt (vgl. *Vahs, D./*

Abb. 1-1
Arten von Veränderungsprozessen


- 1 Einführung neuer Organisations- und Führungsstrukturen
- 2 Strategische Neuausrichtung
- 3 Einführung neuer IT-Strukturen und -Systeme
- 4 Zusammenführung von Unternehmen
- 5 Einführung von Prozessmanagement
- 6 Sonstiges (Unternehmenskultur, Qualitätsmanagement usw.)

 Quelle: *Vahs, D./Leiser, W. 2007 S. 30*

Leiser, W. 2007 S. 28 ff.). Dies ist auch nachvollziehbar, denn häufig geht beispielsweise die Entwicklung einer neuen Unternehmensstrategie mit einer Veränderung der Aufbau- und Ablauforganisation und der Weiterentwicklung der Unternehmenskultur einher. Die erkennbar große Bedeutung der Restrukturierungsmaßnahmen und der strategischen Neuausrichtung lässt in jedem Fall auf einen entsprechenden Handlungsbedarf schließen, wie auch andere Praxisstudien zeigen (vgl. zum Beispiel *Capgemini* [Hrsg.] 2010 S. 14, nach deren aktueller Studie in Deutschland, Österreich und der Schweiz die Reorganisation/Restrukturierung mit 57 Prozent der Nennungen mit großem Abstand zu den häufigsten Veränderungsmaßnahmen zählt).

Die von den Unternehmen in neueren Studien genannten Gründe für eine Anpassung ihrer Strukturen und Prozesse in Richtung einer »**agilen Organisation**« umfassen insbesondere die Steigerung der strategischen und strukturellen Flexibilität, die Verkürzung ihrer Reaktionszeiten auf veränderte Marktbedingungen, die stärkere Vernetzung ihrer Wissensträger über Abteilungs- und Bereichsgrenzen hinweg und die Etablierung eines höheren Grades an Selbstorganisation ihrer Mitarbeiter. Eng verbunden mit derartigen Maßnahmen ist häufig eine Anpassung der **Unternehmens- und Führungskultur** an die sich verändernden Rahmenbedingungen, die zu Recht auch als »Veränderungsturbo« bezeichnet wird. Eine weitere wichtige Erkenntnis aus den vorliegenden empirischen Studien ist die Tatsache, dass sich die Weiterentwicklung zur agilen Organisation grundsätzlich **evolutionär** und nicht revolutionär vollzieht – und dass die Transformation des Unternehmens »Chefsache« ist, also durch den CEO verantwortet und vorangetrieben werden muss (vgl. *Capgemini* [Hrsg.] 2017 S. 17, *Hays* [Hrsg.] 2018 S. 16 ff., *Kienbaum* [Hrsg.] 2017 S. 5 ff.).

Den Eindruck, dass dem »**Erfolgsfaktor Organisation**« in vielen Unternehmen nach wie vor eine große Bedeutung zukommt, vermittelt auch die Lektüre von Firmendokumenten, wie beispielsweise der jährlichen Geschäftsberichte großer Kapitalgesellschaften. Wesentliche branchenübergreifende Attribute von modernen, leistungsfähigen Unternehmensstrukturen und -prozessen sind demnach insbesondere die **strategische Fokussierung des Leistungsangebotes**, die **Steigerung der Wertschöpfung**, die **Verbesserung der Kundenorientierung**, die **Komplexitätsreduzierung und Strukturvereinfachung**, die **Optimierung der Prozesseffizienz**, das Vorhandensein **flacher Hierarchien** sowie die **Erhöhung der Agilität** und damit letztlich ein messbarer **Beitrag zum Unternehmenserfolg**. In der Abbildung 1-2 sind zwölf ausgewählte Aussagen von namhaften Unternehmen aus unterschiedlichen Branchen rund um die Themen »**Organisation und Veränderung**« zusammengestellt (Hervorhebungen durch den Verfasser). Diese Übersicht in alphabetischer Reihenfolge erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit oder Repräsentativität. Die Zitate verdeutlichen aber, dass die Organisationsgestaltung in ihren unterschiedlichen Bezügen aus der Sicht der Wirtschaftspraxis einen außerordentlich wichtigen Beitrag zur Sicherung der Zukunftsfähigkeit von Unternehmen leistet.

Die Verlautbarungen in den ausgewählten Geschäftsberichten von *ABB*, *Credit Suisse*, *E.ON*, *Linde*, *Nestlé*, *OMV*, *Procter & Gamble*, *SBB*, *Schaeffler*, *Schindler*, *voestalpine* und *Volkswagen* zeigen, dass mit »Organisation« nicht nur eine bestimmte strukturelle Ordnung von Aufgaben-, Verantwortungs- und Kompetenzbereichen gemeint ist, die ihren Niederschlag in Organigrammen, Stellenbeschreibungen, Flowcharts

Abb. 1-2

Organisation im Spiegel der Praxis

ABB Ltd	»ABB setzt ihre Next-Level-Strategie konsequent um. Ziel der Strategie ist es, die Wertschöpfung zu steigern und attraktive Renditen für die Aktionäre zu erwirtschaften. Mit klarem Fokus auf die Umsetzung der Strategie war 2017 ein Übergangsjahr, in dem das Unternehmen sein Portfolio und seine operativen Abläufe fokussiert und gestärkt hat. ... ABB hat die erforderlichen Massnahmen ergriffen, um den Übergang zu einem einfacheren, schlankeren und kundenorientierteren Unternehmen abzuschliessen.« Quelle: <i>ABB Ltd</i> (Hrsg.) 2018 S. 19ff.
Credit Suisse Group AG	»Unsere Organisationsstruktur besteht aus drei regional ausgerichteten Divisionen : Swiss Universal Bank, International Wealth Management und Asia Pacific. ... Unsere Organisation ist darauf ausgerichtet, die Kundenorientierung zu verstärken und eine bessere Ausrichtung an regulatorische Anforderungen zu gewährleisten. Wir sind der Auffassung, dass die Dezentralisierung die Entscheidungsfindung beschleunigen sowie die Rechenschaftslegung und die Wettbewerbsfähigkeit im Bereich der Kosten konzernweit verbessern wird.« Quelle: <i>Credit Suisse Group AG</i> (Hrsg.) 2018 S. 16f.
E.ON SE	»Nach der erfolgreichen Abspaltung von Uniper und um E.ON fit für die Zukunft zu machen, wurde 2016 das Phoenix-Programm aufgesetzt. Damit sollen Strukturen und Prozesse optimiert, Bürokratie und Komplexität reduziert, Entscheidungsfreiheit, Geschwindigkeit und Agilität erhöht und die Nähe zum Kunden gesteigert werden. Durch die Umsetzung des Programms werden die kundennahen Funktionen in ihrer Entscheidungskompetenz gestärkt und Unterstützungsfunktionen wie zum Beispiel IT oder Einkauf stärker mit dem operativen Geschäft verflochten.« Quelle: <i>E.ON SE</i> (Hrsg.) 2018 S. 44
Linde AG	»Linde hat im Herbst 2016 das Effizienzsteigerungsprogramm LIFT ins Leben gerufen. ... Grundsätzlich wird die regionale Verantwortung weiter gestärkt, um notwendige lokale Restrukturierungen zu beschleunigen. Linde wird Querschnittsfunktionen verschlanken und Entscheidungsprozesse und Kompetenzen noch näher an das operative Geschäft rücken. Generell werden im Zuge von LIFT flachere Hierarchien und höhere Leitungsspannen angestrebt. Prozesse werden verschlankt und entscheidungsorientierter gestaltet. « Quelle: <i>Linde AG</i> (Hrsg.) 2018 S. 46
Nestlé S. A.	»To support our growth, we are increasing operating efficiency across the company. We are focusing on structural cost savings in the nonconsumer facing areas, specifically in manufacturing, procurement and administrative services. ... We are also simplifying our organisation by delayering functions and strengthening local and regional decision-making.« Quelle: <i>Nestlé S. A.</i> (Hrsg.) 2018 S. 4
OMV AG	» Transforming OMV into a digital enterprise – Digitalization and Industry 4.0 change the way we run our business. They open up opportunities to unlock value along the entire value chain – in oil and gas exploration, refining and sales and in administrative processes like finance and human resource management. It is OMV's clear ambition to become a digital leader in key areas. The groupwide digital transformation bundles numerous initiatives in the fields of advanced analytics, cybersecurity, process digitization , automation as well as connectivity and sensing.« Quelle: <i>OMV AG</i> (Hrsg.) 2018 S. 20
Procter & Gamble	» Improving our Organization and Culture to Win – We continue to change our organization structure and culture to position us to win in the changing retail and competitive landscape. We have more to do, but we are simplifying the structure and clarifying responsibility and accountability by tailoring the organization to win by category and by market. ... To speed up decision-making , we're moving more resources to our business units. This includes a significant portion of Corporate resources, so they can be closer to the consumers we serve, with higher accountability, more agility and greater speed . In addition, we're adding sales people in markets like China and India.« Quelle: <i>Procter & Gamble</i> (Hrsg.) 2018 S. X

Abb. 1-2

Organisation im Spiegel der Praxis (Fortsetzung)

SBB AG	<p>»SBBagil2020 für mehr Flexibilität und kurze Wege – Mit dem 2016 lancierten Programm RailFit20/30 hat die SBB im vergangenen Jahr Kosten gespart und die Produktivität verbessert. ... Und die Zeit ist reif, den nächsten Schritt zu machen. Mit dem Ende 2017 lancierten Programm SBBagil2020 wollen wir die SBB stärker auf die Kunden ausrichten und sie auf die weiter zunehmende Dynamik im Wettbewerb und in der Regulation vorbereiten: Handlungsspielräume für Führungskräfte und Mitarbeitende mit klaren Verantwortlichkeiten, direkten Entscheidungswegen und weniger Abstimmungen, eine Stärkung von Regionen und Projektleitenden und mehr gegenseitiges Vertrauen sind zentrale Hebel, um das sich rasch verändernde Umfeld mitgestalten zu können.«</p> <p>Quelle: SBB AG (Hrsg.) 2018 S. 19</p>
Schaeffler AG	<p>Unsere Strategie »Mobilität für morgen« steht. ... Dafür haben wir im Laufe des Jahres 2016 das Exzellenzprogramm »Agenda 4 plus One« mit 16 strategischen Initiativen gestartet und mittlerweile auf 20 strategische Initiativen erweitert. Das Programm »Agenda 4 plus One« hat seinen Namen, weil es auf 4+1 Jahre ausgelegt ist. ... Dazu haben wir eine Programmorganisation etabliert, die die Umsetzung des Programms und aller seiner Initiativen zielgerichtet überwacht und unterstützt. ... Das ist umso wichtiger, weil das Programm Initiativen von sehr unterschiedlicher Prägung umfasst: von konkreten geschäftlichen Initiativen wie den Initiativen »E-Mobilität« oder »Industrie 4.0« bis hin zu Initiativen zur Steigerung unserer internen operativen Exzellenz, die z. B. die Optimierung und Harmonisierung unserer gruppenweiten Prozesse (...) betreffen. ... Natürlich gehört zur »Agenda 4 plus One« auch unsere »Digitale Agenda«, mit der wir die Schaeffler Gruppe für das digitale Zeitalter fit machen wollen ...«</p> <p>Quelle: Schaeffler AG (Hrsg.) 2018 S. 10</p>
Schindler Management AG	<p>»Mit der zunehmenden Digitalisierung der Prozesse generiert Schindler in allen Bereichen – von der Konstruktion über den Verkauf bis zur Wartung – zunehmend höhere Datenvolumen, die dank modernster Big-Data- und Machine-Learning-Technologien künftig wertvolle Vorabinformationen liefern. Diese kann Schindler nutzen, um digitale Prozesse effizienter zu gestalten, seine Produkte kontinuierlich zu verbessern und neue, innovative Lösungen zu entwickeln.«</p> <p>Quelle: Schindler Management AG (Hrsg.) 2018 S. 62</p>
voestalpine AG	<p>»Die rasch voranschreitende Digitalisierung trägt immer stärker dazu bei, die Effizienz und Qualität der Prozesse weiter zu erhöhen. Forschung & Entwicklung ist ein wesentlicher Teil der Digitalisierung und umgekehrt. An Themen wie modellbasierten Regelungen und lernfähigen Systemen wird intensiv geforscht, gleichzeitig werden Anwendungen laufend in die Praxis umgesetzt.«</p> <p>Quelle: voestalpine AG (Hrsg.) 2018 S. 19</p>
Volkswagen AG	<p>»Im Jahr 2016 wurde mit dem Zukunftsprogramm »TOGETHER – Strategie 2025« der größte Veränderungsprozess in der Geschichte von Volkswagen angestoßen. Mit dem Zukunftsprogramm richten wir den Volkswagen Konzern fokussierter, effizienter, innovativer, kundennäher, nachhaltiger und konsequent auf profitables Wachstum aus. Es bildet den Rahmen und setzt die Eckpfeiler, mit denen wir die Vision, ein weltweit führender Anbieter nachhaltiger Mobilität zu sein, erreichen wollen.«</p> <p>Quelle: Volkswagen AG (Hrsg.) 2018 S. 51</p>

usw. findet. Vielmehr wird die Organisation als ein wichtiges **Instrument zur Zielerreichung** gesehen (Stichworte: »profitables Wachstum«, »Steigerung der Wertschöpfung«, »structural cost savings«), das insbesondere Bezüge zur **Unternehmensstrategie** (Stichworte: »become a digital leader«, »Zukunftsprogramm«), zur **Personalführung** (Stichworte: »Handlungsspielräume für Führungskräfte und Mitarbeiter«, »klare Verantwortlichkeiten«) und zur **Organisationskultur** (Stichworte:

Erfolgsfaktorenmodell

Hard and soft factors

»Entscheidungsfreiheit und -kompetenz«, »mehr gegenseitiges Vertrauen«) aufweist und damit letztendlich auch der Erhöhung von »**Agilität und Veränderungsfähigkeit**« dient.

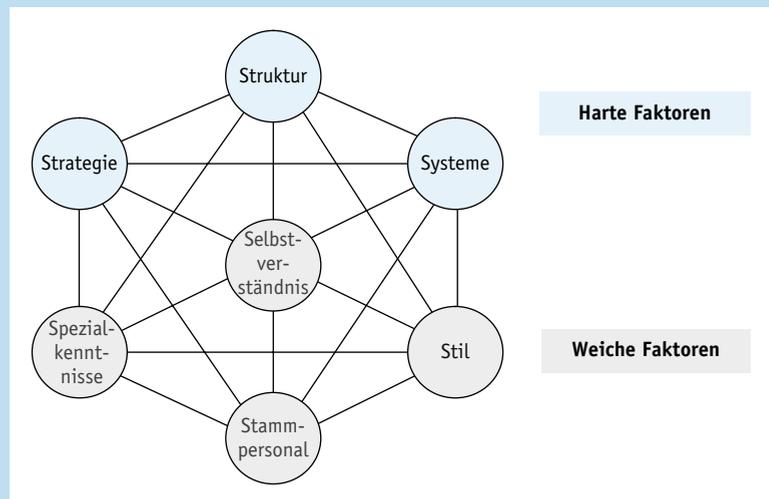
Insofern ist die inzwischen schon als »historisch« zu bezeichnende Feststellung von *Tom Peters* und *Robert Waterman* nachvollziehbar, dass »Organisation« mehr als nur »Struktur« ist. Eine Betrachtungsweise, die sich ausschließlich auf die Unternehmensstruktur beschränkt, ermöglicht aus der Sicht dieser beiden Erfolgsautoren der 1980er-Jahre keine zufrieden stellende Lösung von Organisationsproblemen (»structure is not organization«). In dem **Erfolgsfaktoren-** oder **7-S-Modell** werden die Zusammenhänge zwischen der Struktur einerseits und den sechs anderen als erfolgsrelevant identifizierten Handlungsfeldern andererseits dargestellt (vgl. Abbildung 1-3).

Das Modell beruht auf einer Untersuchung von 62 US-Unternehmen (u. a. *Hewlett-Packard*, *IBM*, *3M*, *Kodak*, *Procter & Gamble*) und der Auswertung von Erfahrungen der Autoren, die sie als Mitarbeiter eines international tätigen Beratungsunternehmens gemacht haben. Es soll den herausragenden Erfolg (die »Spitzenleistungen«) dieser – zum Zeitpunkt der Untersuchung zu Anfang der 1980er-Jahre – exzellenten Unternehmen erklären (vgl. *Peters, T. J./Waterman, R. H.* 1984 S. 32, *Waterman, R. H./Peters, T. J./Phillips, J. R.* 1980 S. 2 ff.).

Peters/Waterman unterscheiden in ihrem Erfolgsfaktorenmodell »harte« Faktoren (Struktur, Strategie, Systeme), die einen eher rational-quantitativen Charakter aufweisen, und »weiche« Faktoren (Selbstverständnis, Spezialkenntnisse, Stammpersonal, Stil), die vorwiegend emotional-qualitativer Natur sind. Die »hard factors« und die »soft factors« machen ein Unternehmen erst durch ihre sinnvolle Verknüpfung und durch ihre Wechselwirkungen erfolgreich. Von besonderer Bedeutung ist die

Abb. 1-3

Das 7-S-Modell



Aussage von *Peters* und *Waterman*, dass es vor allem die weichen Faktoren sind, die Unternehmen zu Spitzenleistungen führen, während die harten Faktoren hinsichtlich ihrer Erfolgswirkungen oftmals überschätzt würden. Mit dieser These lösten die beiden Autoren eine intensive und bis heute anhaltende Diskussion über die Wirkung der Unternehmenskultur und -philosophie auf den Unternehmenserfolg aus.

Die **wesentlichen Erkenntnisse** ihrer Untersuchung haben *Peters* und *Waterman* wie folgt beschrieben (*Peters, T. J./Waterman, R. H.* 1982 S. 13): »Our findings were a pleasant surprise. The project showed, more clearly than could have been hoped for, that the excellent companies were, above all, brilliant on the basics. Tools didn't substitute for thinking. Intellect didn't overpower wisdom. Analysis didn't impede action. Rather, these companies worked hard to keep things simple in a complex world. They persisted. They insisted on top quality. They fawned on their customers. They listened to their employees and treated them like adults. ... They allowed some chaos in return for quick action and regular experimentation.«

Als das »wirklich Besondere« an den herausragend erfolgreichen, innovativen Unternehmen identifizierten sie **acht Merkmale**, die einen engen Bezug zu organisatorischen Fragestellungen aufweisen (vgl. *Peters, T. J./Waterman, R. H.* 1982 S. 13 ff., *Peters, T. J./Waterman, R. H.* 1984 S. 36 ff.):

1. **Primat des Handelns** (»A bias for action«): Erfolgreiche Unternehmen handeln nach dem Motto »Do it, fix it, try it«, das heißt, sie finden eine Lösung und setzen diese auch schnell um. Eine ausgeprägte Experimentierfreude ergänzt die analytisch-systematische Vorgehensweise.
2. **Nähe zum Kunden** (»Close to the customer«): Die besten Unternehmen bieten eine herausragende Qualität ihrer Produkte und Leistungen, pflegen einen engen Kundenkontakt, und sie lernen von ihren Kunden.
3. **Freiraum für Unternehmertum** (»Autonomy and entrepreneurship«): In den besten Unternehmen werden Kreativität und Risikobereitschaft gezielt gefördert. »Neuerer« und »Champions« haben eine Chance, ihre Ideen umzusetzen.
4. **Produktivität durch Menschen** (»Productivity through people«): Die Mitarbeiter werden als wertvolle Quelle für Qualitäts- und Produktivitätssteigerungen betrachtet. Diese Sichtweise dominiert im Top-Management von erfolgreichen Unternehmen.
5. **Sichtbar gelebtes Wertesystem** (»Hands-on, value driven«): Die gelebte Unternehmenskultur und das ihr zugrunde liegende Wertesystem mit vorrangig qualitativen Dimensionen, wie beispielsweise Kundenzufriedenheit und Fairness, sind zentrale Erfolgsfaktoren für die Leistungsfähigkeit exzellenter Unternehmen.
6. **Bindung an das angestammte Geschäft** (»Stick to the knitting«): Übertroffene Leistungen gelingen offenbar am ehesten solchen Unternehmen, die sich in ihrem angestammten Kerngeschäft bewegen und nicht versuchen, in fremde Geschäftsfelder zu diversifizieren. Im Mittelpunkt stehen die Nutzung und der Ausbau der eigenen Stärken (zum Beispiel mittels Akquisitionen).
7. **Einfache, flexible Organisationsstruktur** (»Simple form, lean staff«): Die grundlegenden Strukturen und Systeme erfolgreicher Unternehmen sind einfach, überschaubar und flexibel mit wenigen Führungskräften an der Spitze sowie kleinen Stäben.

Merkmale exzellenter Unternehmen

8. **Straff-lockere Führung** (»Simultaneous loose-tight properties«): Exzellente Unternehmen handeln nach dem Grundsatz »So viel Führung wie nötig, so wenig Kontrolle wie möglich«.

Modellkritik

Während die Thesen ihrer »In Search of Excellence«-Studie von der Praxis überwiegend begeistert als heuristische Denkanstöße aufgegriffen wurden, distanzierte sich die Wissenschaft von der Arbeit von *Peters* und *Waterman*. Kritisiert wurden vor allem die willkürliche Auswahl der untersuchten Unternehmen, die Unterstellung von bestimmten Kausalitäten und die Aufdeckung von trivialen Gemeinsamkeiten (vgl. *Scholz, C.* 2000 S. 63). Viele Aussagen sind tatsächlich eher vage und bleiben an der Oberfläche. Eine auf das jeweilige Unternehmensumfeld bezogene Relativierung der »Erfolgsfaktoren« und ihrer Auswirkungen auf den Unternehmenserfolg findet nicht statt. Trotzdem bescherte die Studie ihren beiden Autoren einen großen publizistischen Markterfolg, der sicherlich auch auf die provozierenden und zum Nachdenken anregenden Thesen zurückzuführen war. Insbesondere im Kapitel 7 dieses Buches, wenn es um das Management von Veränderungsprozessen geht, werden wir uns noch ausführlich mit den weichen und den harten Faktoren und ihrer Bedeutung für den Unternehmenserfolg befassen.

Wirtschaftspraxis

Unternehmens-DNA entschlüsselt?

Auch rund 25 Jahre nach der Studie von *Peters/Waterman* versuchen findige Unternehmensberater noch immer, die »Bausteine für eine effektive Organisation« zu identifizieren. So haben die beiden *Booz Allen Hamilton*-Berater *Neilson* und *Pasternack* jüngst ein Buch mit dem ebenso verheißungsvollen wie modernen Titel »Erfolgsfaktor Unternehmens-DNA« vorgelegt, in dem sie behaupten, anhand einer in den Jahren 2003 bis 2005 durchgeführten weltweiten Analyse mit Hilfe eines Instruments namens »Org DNA Profiler« von nahezu 50.000 Unternehmensprofilen die vier (Erfolgs-)Bausteine einer Organisation gefunden und entschlüsselt zu haben: Structure, Decision Rights, Information und Motivators (vgl. *Neilson, G. L./*

Pasternack, B. A. 2006 S. 12 ff.). Selbstverständlich vertreten die beiden Autoren, wie ihre »Vorgänger« *Peters* und *Waterman*, eine sehr pragmatische Sichtweise: »Die gute Nachricht lautet, dass die DNA einer Organisation – anders als die menschliche – geändert werden kann«. – Und natürlich wissen sie auch, worauf es dabei ankommt und was zu tun ist! Schließlich: Offenbar hat dies die Mehrzahl der Unternehmen dringend nötig: »Most organizations are »unhealthy«, meaning they cannot convert strategy into action.«

Quelle: *Neilson, G. L./Pasternack, B. A.* 2006 S. 12, vgl. auch die einschlägige Studie von *Aguirre, D. M.* et al. 2005.

Fallbeispiel Die Zukunft der Speedy GmbH

»» Die *Speedy GmbH* ist ein **fiktives** international tätiges Unternehmen der Fahrzeugindustrie, das als Hersteller und Anbieter von Automobilen seine Marktschwerpunkte in Deutschland und dem europäischen Ausland hat. Die beiden Kernprodukte der *Speedy GmbH* sind der *Speedster City* als Kleinwagen für die Stadt und der familienfreundliche *Speedster Family*. Dieses Fahrzeug ist auf dem neuesten technischen Stand. Es wird mit einer Brennstoffzelle betrieben und in verschiedenen Produktvarianten angeboten. Mit rund 160.000 Einheiten pro Jahr und etwa 2.800 Beschäftigten erreichte die *Speedy GmbH* in dem soeben abgelaufenen Geschäftsjahr