



Prof. Dr. Jean-Paul Thommen

Organisation und organisatorischer Wandel

**Ein Modul der
Managementorientierten
Betriebswirtschaftslehre**

Versus · Zürich

Die Texte in diesem Buch sind folgenden Werken entnommen:

- Jean-Paul Thommen: *Managementorientierte Betriebswirtschaftslehre*, 8. Auflage, ISBN 978-3-03909-118-8, Versus Verlag, Zürich 2008
- Jean-Paul Thommen: *Betriebswirtschaftslehre*, 7. Auflage, ISBN 978-3-03909-100-3, Versus Verlag, Zürich 2007
- Jean-Paul Thommen: *Repetitorium Managementorientierte Betriebswirtschaftslehre*, 2. Auflage, ISBN 978-3-03909-057-0, Versus Verlag, Zürich 2007
- Jean-Paul Thommen und Daniela Peterhoff: *Multiple-Choice-Aufgaben zur Managementorientierten Betriebswirtschaftslehre*, 2. Auflage, ISBN 978-3-03909-026-6, Versus Verlag, Zürich 2008
- Jean-Paul Thommen: *Management und Organisation. Konzepte – Instrumente – Umsetzung*, ISBN 978-3-908143-98-7, Versus Verlag, Zürich 2002

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.

Das Werk einschliesslich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

© 2012 Versus Verlag AG, Zürich

Weitere Informationen zu Büchern aus dem Versus Verlag unter www.versus.ch

Umschlagbild: Harald Goldhahn
Satz und Herstellung: Versus Verlag · Zürich

ISBN 978-3-03909-718-0 (PDF)

Zu diesem Buch

Es haben sich wohl viele Studierende und Dozenten gewünscht, «der Thommen» wäre nicht so dick. Damit meinen sie natürlich nicht die Leibesfülle des Autors Jean-Paul Thommen, sondern den Umfang seines Standardwerks der Betriebswirtschaftslehre. Das Buch ist inzwischen für eine ganze Generation von BWL-Lernenden zum Synonym für Betriebswirtschaftslehre geworden. «Schau mal im <Thommen> nach» ist ein Rat, den auch nach der Ausbildung Führungskräfte und Sachbearbeiter im Berufsalltag erteilen und befolgen, weil sie dann sicher sein können, für eine Vielzahl betrieblicher Fragestellungen die wichtigsten Methoden, Instrumente und Konzepte ausführlich und gut verständlich präsentiert zu bekommen. Nicht in jedem Ausbildungsgang oder in jedem Berufsumfeld sind aber alle Teilgebiete des Standardwerks gleich wichtig. Und es gibt auch diejenigen, die sich nur in ein Teilgebiet vertiefen möchten und dabei dennoch auf die Qualität des Standardwerks zählen wollen. Deshalb gibt es nun den «Thommen» in Einzelbänden:

- Wirtschaft, Unternehmen, Management,
- Marketing,
- Material- und Produktionsmanagement,
- Unternehmensfinanzierung,
- Investitionsrechnung und Unternehmensbewertung,
- Personalmanagement,
- Organisation und organisatorischer Wandel,
- Management.

Zusätzlich enthalten diese Bücher noch Repetitionsfragen und Multiple-Choice-Aufgaben:

- Die **Repetitionsfragen** ermöglichen es, die verschiedenen Themen rasch und effizient abfragen und festigen zu können.
- Mit den **Multiple-Choice-Aufgaben** werden nicht nur Begriffe und Inhalte abgefragt, sondern auch das Verständnis für betriebswirtschaftliche Zusammenhänge gefördert.

Repetitionsfragen und insbesondere Multiple-Choice-Aufgaben sind sehr motivierend, da sie ein schnelles Feedback über den eigenen Kenntnisstand geben. Erreichte Lernfortschritte können selbständig und leicht kontrolliert werden. Gemäss den erzielten Fortschritten können dann zukünftige Lernschwerpunkte gelegt werden.

Inhaltsverzeichnis

Kapitel 1: Grundlagen	11
1.1 Einleitung	11
1.1.1 Organisation als Managementaufgabe	11
1.1.2 Begriff Organisation	12
1.1.3 Formale und informale Organisation	13
1.1.4 Problemlösungsprozess der Organisation	14
1.2 Formale Elemente der Organisation	16
1.2.1 Aufgabe	16
1.2.2 Stelle	17
1.2.2.1 Begriffe	17
1.2.2.2 Stellenbildung	18
1.2.2.3 Stelle und Arbeitsplatz	19
1.2.2.4 Stelle und Abteilung	19
1.2.3 Aufgaben, Kompetenzen, Verantwortung	20
1.2.4 Verbindungswege zwischen den Stellen	21
1.3 Organisationskultur	22
1.3.1 Merkmale der Organisationskultur	22
1.3.2 Kulturtypen	24
1.3.3 Wirkungen von Organisationskulturen	25
1.3.4 Analyse und Gestaltung der Organisationskultur	27

1.4	Aufbau- und Ablauforganisation	28
1.4.1	Aufbauorganisation	28
1.4.2	Ablauforganisation	30
1.4.2.1	Arbeitsanalyse und Arbeitssynthese	30
1.4.2.2	Ziele der Ablauforganisation und das Dilemma der Ablaufplanung	32
1.4.3	Zusammenfassung	33
1.5	Spezialisierungsgrad	35
	Repetitionsfragen	39
Kapitel 2: Organisationsinstrumente		41
2.1	Einleitung	41
2.2	Instrumente der Aufbauorganisation	42
2.2.1	Organigramm	42
2.2.2	Stellenbeschreibung	43
2.2.3	Funktionendiagramm	46
2.3	Instrumente der Ablauforganisation	47
2.3.1	Ablaufplan	47
2.3.2	Netzplan und Balkendiagramm	50
2.3.2.1	Einleitung	50
2.3.2.2	Strukturplanung: Aufbau und Darstellung von Netzplänen	51
2.3.2.3	Zeitplanung mit Netzplan	54
2.3.2.4	Kapazitätsplanung	56
2.3.2.5	Kostenplanung	58
2.4	Organisationsgrad	58
	Repetitionsfragen	61
Kapitel 3: Organisationsformen		63
3.1	Strukturierungsprinzipien	63
3.1.1	Prinzipien der Stellenbildung	64
3.1.2	Leitungsprinzipien	68
3.1.2.1	Einliniensystem	68
3.1.2.2	Mehrliniensystem	69
3.1.3	Aufteilung der Entscheidungskompetenzen	70
3.2	Organisationsformen in der Praxis	71
3.2.1	Funktionale Organisation	71
3.2.1.1	Rein funktionale Organisation	71
3.2.1.2	Stablinienorganisation	72
3.2.2	Spartenorganisation	74

3.2.3	Management-Holding	76
3.2.3.1	Charakterisierung und Abgrenzung	76
3.2.3.2	Strukturen der Management-Holding	77
3.2.4	Matrixorganisation	78
3.2.5	Netzwerkorganisation und virtuelle Organisationen	80
3.2.6	Projektorganisation	84
3.2.7	Team-Organisation	86
3.2.8	Zusammenfassung	88
	Repetitionsfragen	89
	Kapitel 4: Organisationstypen der Fertigung	91
4.1	Werkstattprinzip	92
4.2	Fliessprinzip	93
4.3	Gruppenfertigung	97
4.4	Zusammenfassung	99
	Repetitionsfragen	99
	Kapitel 5: Organisatorischer Wandel	101
5.1	Einführung	101
5.2	Grundmodell der organisatorischen Gestaltung	102
5.2.1	Überblick	102
5.2.2	Erkennen des Organisationsproblems	103
5.2.3	Initiierung und Förderung der Reorganisation	103
5.2.4	Planung der Reorganisation	103
5.2.5	Einführung der gewählten Organisationslösung	105
5.2.6	Kontrolle und Weiterentwicklung der neuen Organisationslösung	105
5.3	Business Reengineering als fundamentaler und radikaler organisatorischer Wandel	105
5.4	Organisationsentwicklung	108
5.4.1	Organisationsentwicklung als evolutionärer organisatorischer Wandel	108
5.4.2	Prozess der Organisationsänderung	109
5.4.3	Organisationales Lernen	112
5.5	Vergleich der Veränderungskonzepte des Business Reengineering und der Organisationsentwicklung	115
	Repetitionsfragen	117

Multiple-Choice-Aufgaben	119
Literaturverzeichnis	135
Stichwortverzeichnis	137
Der Autor	143

Kapitel 1

Grundlagen

1.1	Einleitung
1.1.1	Organisation als Managementaufgabe

Ein Unternehmen muss primär organisieren, um eine Arbeitsteilung vorzunehmen, da an der Erfüllung der Gesamtaufgabe eines Unternehmens mehrere Personen beteiligt sind. Jeder Person soll eine bestimmte Teilaufgabe zugeordnet werden. Damit stellt sich das Problem, wie eine solche Arbeitsteilung aussehen kann. Wie jeder aus eigener Erfahrung weiss (z.B. Familie, Schule, Kirche, Verein), kann sie auf verschiedene Art und Weise durchgeführt werden. Entsprechend vielfältig sind auch die beobachtbaren Organisationsformen.

Grundsätzlich strebt ein Unternehmen nach einer möglichst effizienten Organisation. Bereits **Adam Smith** beschrieb 1776 die Auswirkungen verschiedener Formen der Arbeitsteilung auf die Effizienz des Unternehmens: In einer Stecknadelfabrik konnte er feststellen, dass insgesamt zehn Arbeiter, von denen jeder zwei bis drei Verrichtungen auszuführen hatte, pro Tag 48 000 Nadeln fabrizierten. Dies ergab 4800 Nadeln pro Arbeiter und Tag. Hätte hingegen jeder Arbeiter alle Verrichtungen, die für die Fertigung einer Stecknadel notwendig sind, allein ausführen müssen, so hätte ein jeder nur gerade 20 Nadeln pro Tag herstellen können! Dieses Beispiel zeigt sehr anschaulich, dass mit einer zunehmenden Arbeitsteilung im Sinne einer Spezialisierung eine höhere Produktivität erreicht wird.

Ausgehend von diesen Überlegungen kann die Organisationsaufgabe wie folgt umschrieben werden:

Organisieren bedeutet, die Gesamtaufgabe des Unternehmens, die von Menschen und Maschinen arbeitsteilig erfüllt werden muss, sinnvoll in Teilaufgaben zu gliedern und diese Teilaufgaben zueinander in Beziehung zu setzen, damit die Ziele des Unternehmens optimal erreicht werden.

Mit jeder Form der Arbeitsteilung sind aber bestimmte Konsequenzen verbunden, die nicht nur positiver, sondern auch negativer Art sein können. Bei einer zunehmenden Spezialisierung ist beispielsweise festzustellen, dass neben der Erhöhung der Produktivität folgende Phänomene auftreten können:

- Zunahme der **Abhängigkeiten**: Fällt ein Arbeiter in der Kette des arbeitsteiligen Produktionsprozesses aus, so steht die ganze Produktion still. Bestände hingegen keine spezialisierte Arbeitsteilung, so würde lediglich ein Arbeiter ausfallen und die produzierte Gesamtmenge würde nur durch dessen Leistung verringert.
- Zunahme der **Komplexität** der Organisation: Die verschiedenen Verrichtungen des Gesamtprozesses müssen genau aufeinander abgestimmt werden. Arbeitet ein Mitarbeiter beispielsweise zu schnell oder zu langsam, so entstehen Zwischenlager oder der nachfolgende Mitarbeiter ist über- bzw. unterbeschäftigt.

Jeder Form der Arbeitsteilung sind deshalb **Grenzen** gesetzt. Eine extreme Arbeitsteilung kann beispielsweise daran scheitern, dass

- die **Kosten** für die Koordination so gross werden, dass sie den Nutzen aus dem Produktivitätsfortschritt überkompensieren,
- aufgrund der **technologischen Gegebenheiten** eine weitergehende Arbeitsteilung gar nicht mehr möglich ist,
- der Mensch infolge der ebenfalls zunehmenden **Monotonie der Arbeit** bestimmte Reaktionen zeigt, die nicht nur ihm, sondern auch dem Unternehmen oder der Gesellschaft Schaden zufügen (z. B. gesundheitliche Schäden, Kommunikationsschwierigkeiten, häufiger Stellenwechsel).¹

1.1.2	Begriff Organisation
--------------	-----------------------------

Der Begriff Organisation wird sowohl umgangssprachlich als auch betriebswirtschaftlich in unterschiedlichen Bedeutungen verwendet. Betriebswirtschaftlich stehen folgende Interpretationen im Vordergrund:

1. **Gestalterischer Aspekt**: Das Unternehmen *wird* organisiert. Bei dieser Orientierung steht die Tätigkeit des Gestaltens im Vordergrund. Organisation in diesem Sinne kommt deshalb eine **Gestaltungsfunktion** zu.

¹ Vgl. dazu Abschnitt 1.5 «Spezialisierungsgrad».

2. **Instrumentaler Aspekt:** Das Unternehmen *hat* eine Organisation. Dieser Begriff beruht darauf, dass in der Regel jedes Unternehmen eine bewusst geschaffene Ordnung hat, mit der bestimmte Ziele erreicht werden sollen. Diese Ordnung bezieht sich auf die Strukturen (Aufbauorganisation) und Prozesse (Ablauforganisation) des Unternehmens. Gegenstand sind die Beziehungen zwischen den Mitarbeitern sowie zwischen den Menschen und den Sachmitteln. Organisation in dieser Bedeutung hat eine **Ordnungsfunktion**. Sie dient als Instrument zur Erreichung der Unternehmensziele.
3. **Institutionaler Aspekt:** Das Unternehmen *ist* eine Organisation. Dieser Bezeichnung liegt die Frage zugrunde, welche in der Realität vorkommenden Gebilde als Organisationen bezeichnet und somit von einer Organisationslehre untersucht werden. Dabei können neben Unternehmen auch öffentliche Betriebe und Verwaltungen, aber auch religiöse, karitative, militärische oder viele andere gesellschaftliche Institutionen Gegenstand der Betriebswirtschaftslehre und somit auch einer Organisationslehre sein.

1.1.3	Formale und informale Organisation
--------------	---

Die bewusst gestaltete Organisation stellt die **formalen** Strukturen und Abläufe eines Unternehmens dar. Neben dieser fest vorgegebenen Ordnung bilden sich in der betrieblichen Wirklichkeit in unterschiedlichem Ausmass **informale** Strukturen, die neben (komplementär) oder anstelle (substituierend) der formalen Organisation wirksam werden. Als Ursachen dieser Erscheinung können genannt werden:

- Normen und Werte der Organisation,
- menschliche Eigenheiten (z. B. Sympathie, gemeinsame Interessen),
- sozialer Status der Mitglieder des Unternehmens,
- die zu lösende Aufgabe,
- die Arbeitsbedingungen (z. B. Zeitdruck).

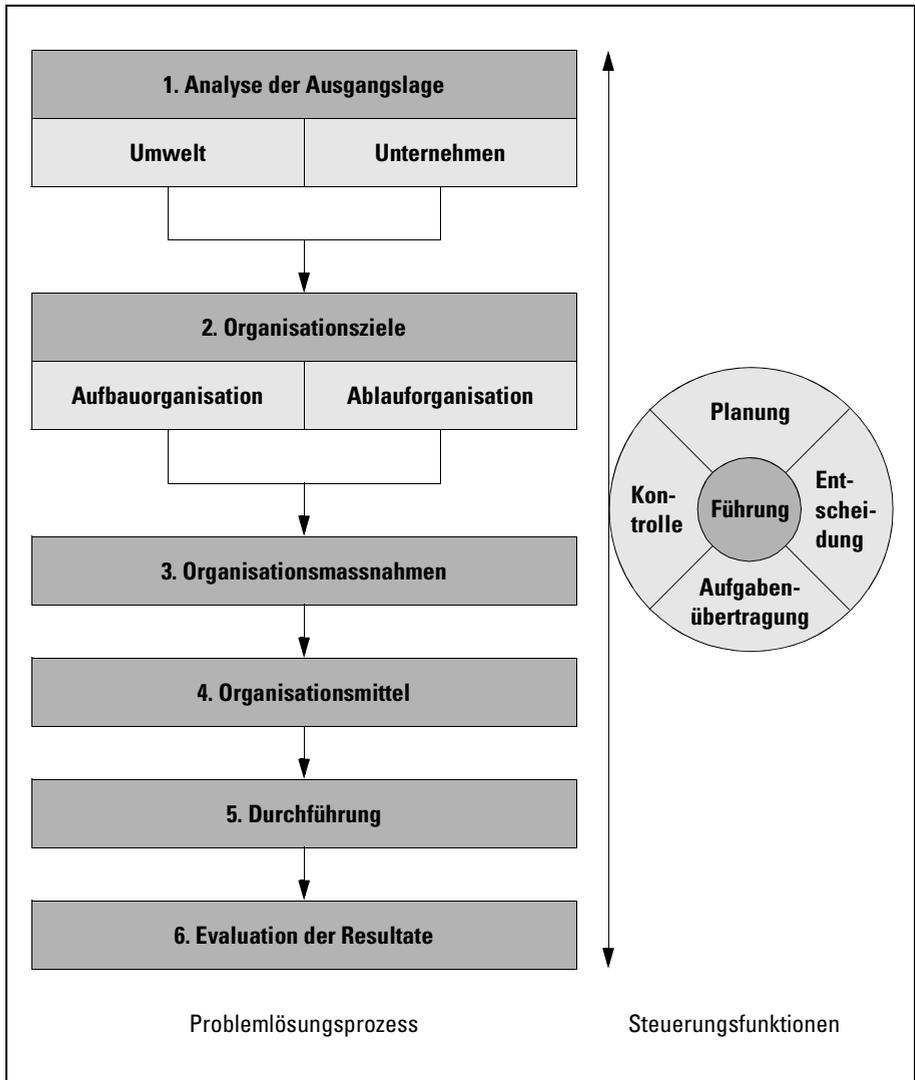
Insbesondere den Normen und Werten, welche das Verhalten aller Mitarbeitenden beeinflussen, kommt eine grosse Bedeutung zu. Man spricht in diesem Zusammenhang von der **Organisationskultur**, auf die in Abschnitt 1.3 eingegangen wird. In der Praxis bestehen formale und informale Organisationsstrukturen meist nebeneinander. Über die Auswirkungen einer informalen auf die bewusst gestaltete Organisationsstruktur können keine allgemeinen Aussagen gemacht werden. Sie hängen von der jeweiligen Situation und den Zielen einer Organisation ab. Wichtig ist es aber, sich dieser informalen Organisation bewusst zu werden sowie positive Wirkungen zu fördern, hemmende Konflikte jedoch zu beseitigen.

1.1.4	Problemlösungsprozess der Organisation
--------------	---

Für die Lösung organisatorischer Probleme ist es sinnvoll, den Problemlösungsprozess als formales Schema aufzuzeichnen. Aus dem allgemeinen Problemlösungsprozess können für die Organisation folgende Phasen abgeleitet werden (► Abb. 1):

1. **Analyse der Ausgangslage:** Eine Vielzahl von Einflussfaktoren wirkt auf die Organisation eines Unternehmens. Eine grosse Rolle spielen dabei sowohl die Umweltbedingungen (z.B. Unsicherheit der Umwelt, gesetzliche Regelungen, Grösse des Absatzmarktes) als auch die unternehmensspezifischen Faktoren (z.B. Grösse des Unternehmens, historische Entwicklung, Anzahl Produkte).
2. **Bestimmung der Ziele der Organisation:** Oberstes Ziel organisatorischer Tätigkeit ist es letztlich immer, durch eine optimale Arbeitsverteilung die Effizienz einer Organisation und somit den Erfolg eines Unternehmens zu erhöhen. Dieses Ziel kann sich entweder auf die **Aufbauorganisation** (Struktur) oder die **Ablauforganisation** (Prozess) beziehen.
3. **Bestimmung der Organisationsmassnahmen:** Zur Erreichung organisatorischer Ziele (z.B. effiziente Arbeitsteilung, optimale Kommunikationswege) steht dem Unternehmen eine Vielzahl organisatorischer Massnahmen zur Verfügung. Im Vordergrund stehen dabei die verschiedenen Formen der Aufbau- und Ablauforganisation.
4. **Bestimmung der Mittel:** Um organisatorische Massnahmen durchführen zu können, müssen die entsprechenden Mittel zur Verfügung gestellt werden. Neben finanziellen Mitteln sind dies vor allem Personen, die sowohl die organisatorischen Massnahmen und die für deren Durchführung notwendigen **Organisationsinstrumente** (z.B. Stellenbeschreibung, Netzplan) ausarbeiten als auch die geplanten Massnahmen umsetzen.
5. **Umsetzung:** Ein besonderes Gewicht wird der Implementierung organisatorischer Massnahmen beigemessen. Da solche Massnahmen eine Veränderung bestehender Strukturen und Abläufe bedeuten, betreffen sie immer auch Menschen, die sich an neue Situationen anpassen müssen. Dabei können erhebliche **Widerstände** und **Konflikte** auftreten.
6. **Evaluation der Resultate:** Das Ergebnis organisatorischer Tätigkeiten besteht in einer Neuordnung der Aufgaben. Es zeigt, inwieweit es dem Unternehmen gelungen ist, den Anforderungen der Umwelt, der Mitarbeiter und des Unternehmens selbst mit einer zweckmässigen Aufbau- und Ablauforganisation gerecht zu werden.

Aus der Sicht einer managementorientierten Betriebswirtschaftslehre steht die Gestaltung und Steuerung dieses Problemlösungsprozesses mit den Elementen Planung, Entscheidung, Aufgabenübertragung und Kontrolle im Vordergrund (► Abb. 1). Diese Aufgabe wird auch als **Organisationsmanagement** bezeichnet.



▲ Abb. 1 Problemlösungsprozess der Organisation