

**VAHLEN**  
*KOMPAKT*

Thomas Träger

# Organisation



**Vahlen**

## **Zum Inhalt:**

### Grundzüge der Organisation

Eine arbeitsteilige, spezialisierte Wirtschaft, die sich dem globalen Wettbewerb stellen muss, wäre ohne eine funktionierende inner- und zwischenbetriebliche Organisation nicht denkbar. Aus diesem Grund verfolgt dieses Lehrbuch den Anspruch, Studierende mit den notwendigen Grundlagen vertraut zu machen und Zusammenhänge innerhalb der Organisationslehre herzustellen.

Der Aufbau der Kapitel folgt einer stets gleichen Logik, die es dem Leser ermöglicht, schnell das Gewünschte zu finden: Nach einer kurzen Einführung werden die Lernziele des Kapitels dargestellt. Definitionen, Beispiele und zentrale Merksätze sind hervorgehoben. Ergänzt werden die Inhalte durch Kontrollfragen.

Das Buch richtet sich in erster Linie an Studierende und Dozenten:

- Studierende finden eine fokussierte Darstellung, die Zusammenhänge erläutert und es erlaubt, Vorlesungen parallel im Buch nachzuvollziehen oder sich konzentriert auf eine Prüfung vorzubereiten.
- Dozenten können die Gliederung des Buches für ihre Vorlesungen übernehmen. Sie erhalten vorstrukturierte Vorlesungseinheiten.

Praktiker aus den Bereichen der Organisationsentwicklung finden eine geraffte Darstellung zu den Vor- und Nachteilen bestimmter Organisationsalternativen. Entscheidungsprozesse können so im Idealfall beschleunigt werden.

## **Zum Autor:**

**Prof. Dr. Thomas Träger** lehrt an der Steinbeis-Hochschule in Berlin.

# Organisation

Grundlagen der Organisationslehre mit  
Beispielen, Übungsaufgaben und Musterlösungen

von

Prof. Dr. Thomas Träger

Verlag Franz Vahlen München

# Vorwort

Die Organisationslehre ist aus gutem Grund Teil der wirtschaftswissenschaftlichen Ausbildung: Eine arbeitsteilige, spezialisierte Wirtschaft, die sich dem globalen Wettbewerb stellen kann, wäre ohne eine funktionierende inner- und zwischenbetriebliche Organisation nicht denkbar. Dieses kompakte Lehrbuch verfolgt den Anspruch, Studierende mit den notwendigen Grundlagen vertraut zu machen und Zusammenhänge innerhalb der Organisationslehre herzustellen. Die konkreten Inhalte wurden für die geplanten Nutzer des Buches wie folgt ausgewählt:

- Studierende sollen eine auf das Wesentliche fokussierte Darstellung finden, die es erlaubt, Vorlesungen parallel im Buch nachzuvollziehen oder sich konzentriert auf eine Prüfung vorzubereiten.
- Dozenten können die Gliederung des Buches für ihre Vorlesungen übernehmen. Sie erhalten vorstrukturierte Vorlesungseinheiten.
- Praktiker aus den Bereichen Organisationsentwicklung finden in vorliegendem Buch geraffte Darstellungen zu den Vor- und Nachteilen bestimmter Organisationsalternativen. Entscheidungsprozesse können so im Idealfall beschleunigt werden.

Der Aufbau der Kapitel des Buches folgt stets einer gleichen Logik, die es den Lesern ermöglichen soll, schnell das Gewünschte zu finden. Nach einer kurzen Hinführung werden die Lernziele des Kapitels dargestellt. Es folgen sodann die eigentlichen Fachinhalte: Definitionen, Beispiele und zentrale Merksätze sind hervorgehoben. Ergänzt werden die Inhalte durch Kontrollfragen. Diese Fragen eignen sich für die alleinige oder ergänzende Vorbereitung auf Klausuren im Fach Organisation eines wirtschaftswissenschaftlich ausgerichteten Bachelor-Studiengangs bzw. für Studierende, die im Nebenfach Betriebswirtschaftslehre eine Organisationsklausur ablegen.

Ein Kompaktlehrbuch muss zwischen möglichen Inhalten eine Auswahl treffen. In vorliegendem Lehrbuch hat dies dazu geführt, dass auf die Organisationstheorien, die das Entstehen und die Existenz von Organisationen erklären, ebenso verzichtet wurde wie auf die großen Theoriegebäude, die einer ökonomischen Analyse des Verhaltens der Organisationsmitglieder dienen. Der gewonnene Raum wurde einer Organisationslehre gewidmet, die Studierenden im Bachelor bzw. Master die praktischen Implikationen der Organisationslehre nahebringt.

Ein Wort noch zu geschlechterspezifischen Beschreibungen von Positionen: In Vorlesungen bin ich bemüht, bei Beispielen Geschäftsführerinnen und Chefinnen gleichberechtigt neben Geschäftsführern und Chefs zu erwähnen. Nach langer Überlegung habe ich mich entschlossen, in diesem Buch auf geschlechtsspezifische Doppelnennungen zu verzichten und überwiegend die männliche Form in Beschreibungen zu verwenden. Die permanente Doppelung von Bezeichnungen hat den Lesefluss zu stark beeinträchtigt. Die Leserinnen und Leser bitte ich, dem Buch dennoch offen gegenüberzutreten.

Mein großer Dank für das Korrekturlesen und die Unterstützung bei den Feinarbeiten an den Druckfahnen dieses Lehrbuchs geht an meine Frau, Kathrin-M. Träger, sowie Nathalie Bernwieser vom Verlag Franz Vahlen. Herzlich danke ich auch Herrn Thomas Ammon vom Verlag Franz Vahlen für die stets sehr gute Zusammenarbeit und die konstruktiven Gespräche zur Konzeption dieses Buches.

*Thomas Träger*

Steinbeis-Hochschule Berlin/Steinbeis Business Academy  
Thomas.Traeger@SHB-SBA.de

# Inhaltsverzeichnis

<b>Vorwort</b> .....	V
<b>Abkürzungsverzeichnis</b> .....	XIII
<b>Abbildungsverzeichnis</b> .....	XV
<b>Tabellenverzeichnis</b> .....	XIX
<b>1. Grundlagen der Organisation</b> .....	1
1.1 Begriff und Ziel der Organisation .....	2
1.2 Auslöser von Organisationsvorhaben .....	5
1.3 Fallweise und generelle Regelungen .....	8
1.4 Aufbau- und Ablauforganisation .....	11
1.5 Analyse und Synthese .....	13
1.6 Bewertung der Organisationsergebnisse .....	15
1.7 Kontrollfragen .....	18
<b>2. Die Aufbauorganisation</b> .....	21
2.1 Vorgehen der Aufbauorganisation .....	22
2.2 Aufgabenanalyse .....	24
2.2.1 Gliederungskriterien der Aufgabenanalyse .....	24
2.2.2 Erhebungstechniken der Aufgabenanalyse .....	27
2.3 Aufgabensynthese .....	29
2.3.1 Zentralisation und Dezentralisation .....	30
2.3.2 Aufgabenbündel als Grundlage von Stellen .....	31
2.3.2.1 Aufgabenbündelung nach der Verrichtung ....	32
2.3.2.2 Aufgabenbündelung nach dem Objekt .....	33
2.3.2.3 Kombinationen mehrerer Kriterien .....	34
2.3.3 Ergänzende Prinzipien der Stellenbildung .....	35
2.3.3.1 Aufgabenträgerbezogene Stellenbildung .....	35
2.3.3.2 Stellenbildung aufgrund von Gesetzen oder Normen .....	36
2.4 Hierarchie .....	37
2.4.1 Grundlage und Arten der Leitungsbefugnis .....	37
2.4.2 Aufgabe, Kompetenz, Verantwortung .....	40
2.5 Kontrollfragen .....	41

<b>3. Strukturelemente der Aufbauorganisation</b> .....	43
3.1 Stellen und Stellenarten .....	44
3.1.1 Linienstellen, Instanzen .....	45
3.1.2 Stabsstellen und Assistenzstellen .....	46
3.1.3 Zentralstellen .....	48
3.1.4 Realisationsstellen .....	50
3.2 Weisungs- und Kommunikationsbeziehungen .....	51
3.2.1 Einliniensystem .....	51
3.2.2 Stabliniensystem .....	52
3.2.3 Mehrliniensystem .....	54
3.3 Stellenmehrheiten .....	56
3.3.1 Abteilungen .....	56
3.3.2 Gruppen .....	59
3.3.3 Vergleich von Abteilung und Gruppe .....	61
3.4 Leitungs- und Entscheidungsgremien .....	63
3.4.1 Unternehmensleitung .....	63
3.4.1.1 Organe der Unternehmensspitze .....	64
3.4.1.2 Modelle der Willensbildung .....	65
3.4.1.3 Modelle der Ressortaufteilung .....	67
3.4.2 Bereichsleitungen .....	70
3.4.3 Ausschüsse .....	71
3.5 Kontrollfragen .....	72
<b>4. Dokumentation der Aufbauorganisation</b> .....	75
4.1 Organigramm .....	76
4.1.1 Vertikales Organigramm .....	77
4.1.2 Horizontales Organigramm .....	78
4.1.3 Säulenorganigramm .....	78
4.1.4 Sonnenorganigramm .....	79
4.1.5 Ringsegmentorganigramm .....	80
4.2 Stellenbeschreibung .....	81
4.3 Dokumentation der Beziehung von Aufgaben und Stelle .....	87
4.3.1 Funktionendiagramm .....	87
4.3.2 RACI-Matrix .....	89
4.3.3 Bewertung von Funktionendiagramm und RA- CI-Matrix .....	90
4.4 Kontrollfragen .....	91
<b>5. Aufbauorganisatorische Grundformen</b> .....	93
5.1 Funktionale Organisation .....	94
5.1.1 Beschreibung .....	94
5.1.2 Anwendungsvoraussetzungen .....	95

5.1.3	Vor-/Nachteile . . . . .	96
5.1.4	Erweiterungen . . . . .	97
5.1.4.1	Stab-Linien-Organisation . . . . .	98
5.1.4.2	Zentralabteilung für Produktmanagement . . . . .	99
5.2	Spartenorganisation . . . . .	100
5.2.1	Beschreibung . . . . .	100
5.2.2	Formen . . . . .	102
5.2.2.1	Produktsparten . . . . .	102
5.2.2.2	Kundensparten . . . . .	103
5.2.2.3	Regionen als Sparten . . . . .	104
5.2.2.4	Technologiesparten . . . . .	104
5.2.3	Rolle der Zentralbereiche . . . . .	105
5.2.4	Vor- und Nachteile . . . . .	106
5.2.5	Erweiterungen durch Kundenmanagement . . . . .	108
5.3	Matrixorganisation . . . . .	110
5.3.1	Beschreibung . . . . .	110
5.3.2	Formen . . . . .	112
5.3.2.1	Unterscheidung nach Aufgabendimensionen . . . . .	112
5.3.2.2	Unterscheidung nach den Weisungsbefugnissen der Matrixstellen . . . . .	113
5.3.3	Anwendungsvoraussetzungen . . . . .	115
5.3.4	Vor- und Nachteile . . . . .	116
5.3.5	Tensororganisation als Erweiterung der Matrix . . . . .	117
5.4	Kontrollfragen . . . . .	119
<b>6.</b>	<b>Organisationsformen zwischen Unternehmen . . . . .</b>	<b>121</b>
6.1	Motive und Systematik der Verbindung zwischen Unternehmen . . . . .	122
6.2	Arbeitsgemeinschaft/Konsortium . . . . .	127
6.3	Strategische Allianz . . . . .	130
6.4	Konzern . . . . .	132
6.5	Holding . . . . .	135
6.5.1	Finanzholding . . . . .	136
6.5.2	Managementholding . . . . .	138
6.6	Virtuelles Unternehmen . . . . .	141
6.7	Kontrollfragen . . . . .	144
<b>7.</b>	<b>Die Ablauf- und Prozessorganisation . . . . .</b>	<b>145</b>
7.1	Ziele der Ablauforganisation . . . . .	146
7.1.1	Problembereiche der Arbeitsorganisation . . . . .	147
7.1.2	Operationalisierung der Zielgrößen . . . . .	148
7.2	Vorgehen der traditionellen Ablauforganisation . . . . .	148
7.2.1	Analyse der Arbeit . . . . .	149
7.2.2	Synthese der Arbeit . . . . .	152



7.3	Prozessmanagement – moderne Sicht auf Abläufe . . . . .	153
7.3.1	Grundgedanken der Prozessorganisation . . . . .	153
7.3.2	Geschäftsprozessmanagement . . . . .	155
7.4	Kontrollfragen . . . . .	158
<b>8.</b>	<b>Prozessorganisation und ihre Dokumentation . . . . .</b>	<b>159</b>
8.1	Prozessbegriff und Prozesstypen . . . . .	160
8.1.1	Prozessdefinition und ihre Bestandteile . . . . .	160
8.1.2	Formale Charakterisierung von Prozessen . . . . .	165
8.2	Vorgehen der Prozessorganisation . . . . .	167
8.3	Erhebung und Dokumentation der Prozesslandschaft . . . . .	169
8.3.1	Geschäftsprozessmodell und Geschäftsprozesse . . . . .	169
8.3.2	Prozesslandkarte . . . . .	170
8.4	Analyse des Prozesses und seiner Struktur . . . . .	172
8.4.1	Erhebung des Ist-Prozesses . . . . .	172
8.4.2	Detaillierung der Struktur . . . . .	174
8.4.2.1	Pfeilform, Blockdiagramm . . . . .	176
8.4.2.2	Flussdiagramm, Swimlane . . . . .	177
8.4.2.3	Ereignisgesteuerte Prozesskette (EPK) . . . . .	180
8.4.2.4	Richtlinien, Arbeitsanweisungen . . . . .	183
8.5	Konzeption eines verbesserten Soll-Prozesses . . . . .	183
8.5.1	Kaizen als Verbesserungsansatz . . . . .	184
8.5.2	Optimierung der Prozesselemente . . . . .	187
8.6	Implementierung des Soll-Prozesses . . . . .	189
8.6.1	Veränderungen gestalten . . . . .	190
8.6.2	Übergang zwischen den Prozessen gestalten . . . . .	192
8.6.3	Aufnahme der laufenden Prozesssteuerung . . . . .	194
8.7	Kontrollfragen . . . . .	196
<b>9.</b>	<b>Organisation der Fertigungsabläufe . . . . .</b>	<b>197</b>
9.1	Charakterisierung und Einsatzbereiche der Fertigungsabläufe . . . . .	198
9.2	Werkstattprinzip . . . . .	201
9.2.1	Handwerkliche Fertigung . . . . .	201
9.2.2	Werkstattfertigung . . . . .	203
9.2.3	Punktfertigung (Baustellenfertigung) . . . . .	205
9.3	Fließprinzip . . . . .	207
9.3.1	Reihenfertigung . . . . .	207
9.3.2	Fließfertigung . . . . .	209
9.4	Flexible Ansätze . . . . .	212
9.4.1	Inselfertigung . . . . .	212
9.4.2	Automatisierte Fertigungskonzepte . . . . .	215
9.5	Kontrollfragen . . . . .	217

---

<b>Literatur- und Quellenverzeichnis</b> .....	219
<b>Stichwortverzeichnis</b> .....	229

# Abkürzungsverzeichnis

A	Accountable (im Kontext der RACI-Matrix) oder Ausführung (im Kontext des Funktionendiagramms)
AG	Aktiengesellschaft
AktG	Aktiengesetz
AKV	Aufgabe, Kompetenz, Verantwortung
ARGE	Arbeitsgemeinschaft
ARIS	Architektur (rechner-)integrierter Systeme
ASiG	Arbeitssicherheitsgesetz
B	Beratung (im Kontext des Funktionendiagramms)
BAT	Bundesangestelltentarifvertrag
BDSG	Bundesdatenschutzgesetz
BetrVG	Betriebsverfassungsgesetz
BGB	Bürgerliches Gesetzbuch
BPMN	Business Process Management Notation
BPR	Business Process Reengineering
BS	Bearbeitungsstation
C	Consulted (im Kontext der RACI-Matrix)
CIP	Continuous Improvement Process
DACH	Deutschland-Österreich-Schweiz
DIN	Deutsches Institut für Normung
E	Entscheidung (im Kontext des Funktionendiagramms)
eEPK	erweiterte Ereignisgesteuerte Prozesskette
EPK	Ereignisgesteuerte Prozesskette
GbR	Gesellschaft bürgerlichen Rechts
GewO	Gewerbeordnung
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
GmbHG	Gesetz betreffend die Gesellschaften mit beschränkter Haftung
GPM	Geschäftsprozessmanagement
GRC	Governance, Risk and Compliance
GWB	Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen
HGB	Handelsgesetzbuch

---

I	Informed (im Kontext der RACI-Matrix)
IT	Informationstechnologie
K	Kontrolle (im Kontext des Funktionendiagramms)
KAM	Key-Account-Management
KGaA	Kommanditgesellschaft auf Aktien
KMU	Kleine und mittlere Unternehmen
KPI	Key Performance Indicator
KVP	Kontinuierlicher Verbesserungsprozess
Lat.	Lateinisch
LKW	Lastkraftwagen
NC	Numerical Control
OHG	Offene Handelsgesellschaft
OPF	One-Piece-Flow
PDAC	Plan Do Check Act
PKW	Personenkraftwagen
QM	Qualitätsmanagement
QMB	Qualitätsmanagementbeauftragter
R	Responsible (im Kontext der RACI-Matrix)
RACI	Responsible, Accountable, Controlled, Informed
ROI	Return on Investment
RöntgenVO	Röntgenverordnung
SE	Societas Europaea
SLA	Service Level Agreement
SUV	Sports-Utility-Vehicle
TCT	Total Cycle Time
TP	Teilprozess
TVöD	Tarifvertrag öffentlicher Dienst
UG	Unternehmergesellschaft
UM	Umweltmanagement
UMB	Umweltmanagementbeauftragter
XOR	Exklusives Oder

# Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Organisation, Disposition und Improvisation bei verändertem Organisationsgrad . . . . .	10
Abbildung 2:	Der optimale Organisationsgrad . . . . .	11
Abbildung 3:	Sichtweisen von Aufbau- und Ablauforganisation . . . . .	12
Abbildung 4:	Analyse und Synthese im Rahmen der Aufbau- und Ablauforganisation . . . . .	14
Abbildung 5:	Gestaltungsparameter der Aufbauorganisation . . . . .	21
Abbildung 6:	Aufgabenanalyse und -synthese der Aufbauorganisation . . . . .	23
Abbildung 7:	Verrichtungsgliederung . . . . .	25
Abbildung 8:	Objektgliederung . . . . .	25
Abbildung 9:	Gliederung nach dem Rang . . . . .	26
Abbildung 10:	Verrichtungsorientierte Stellenbildung . . . . .	33
Abbildung 11:	Objektorientierte Stellenbildung . . . . .	34
Abbildung 12:	Kongruenzprinzip der Organisation . . . . .	41
Abbildung 13:	Systematik der Stellenarten . . . . .	44
Abbildung 14:	Einliniensystem . . . . .	51
Abbildung 15:	Stabliniensystem . . . . .	52
Abbildung 16:	Beispiel einer spezialisierten Stabshierarchie im Bereich Controlling . . . . .	53
Abbildung 17:	Mehrliniensystem . . . . .	54
Abbildung 18:	Abteilungen . . . . .	57
Abbildung 19:	Teambuilding nach Tuckman . . . . .	62
Abbildung 20:	Einfluss der Rechtsform auf die Leitungsgremien . . . . .	64
Abbildung 21:	Ressortaufteilung nach verantworteten Funktionen . . . . .	68
Abbildung 22:	Ressortaufteilung der Fraport AG . . . . .	68
Abbildung 23:	Ressortaufteilung nach Produkten (Divisionsmodell) . . . . .	69
Abbildung 24:	Dokumentationstechniken der Aufbauorganisation . . . . .	75
Abbildung 25:	Symbole im Organigramm . . . . .	77
Abbildung 26:	Vertikales Organigramm . . . . .	77
Abbildung 27:	Horizontales Organigramm . . . . .	78
Abbildung 28:	Säulenorganigramm . . . . .	79
Abbildung 29:	Sonnenorganigramm . . . . .	79
Abbildung 30:	Sonnenorganigramm der Mediengruppe Dr. Haas . . . . .	80

Abbildung 31: Ringsegmentorganigramm . . . . .	81
Abbildung 32: Aufbau von Funktionendiagramm und RA- CI-Matrix . . . . .	87
Abbildung 33: Funktionendiagramm zur Beteiligung an der Beschwerdebearbeitung. . . . .	88
Abbildung 34: RACI-Matrix zu den Aufgaben der Be- schwerdebearbeitung. . . . .	90
Abbildung 35: Aufbauorganisatorische Grundformen . . . . .	93
Abbildung 36: Funktionale Organisation . . . . .	94
Abbildung 37: Reine Funktionalorganisation einer Gießerei	96
Abbildung 38: Stab-Linien-Organisation in einer Gießerei. .	98
Abbildung 39: Zentralabteilung für Produktmanagement . .	99
Abbildung 40: Spartenorganisation am Beispiel Henkel AG & Co. KGaA. . . . .	101
Abbildung 41: Produktsparten der Rheinmetall AG (2017). .	103
Abbildung 42: Geschäftsbereichsorganisation nach Kun- densparten einer Bank . . . . .	103
Abbildung 43: Regionale Sparten der STIHL International GmbH . . . . .	104
Abbildung 44: Technologiesparten eines kunststoffverar- beitenden Unternehmens . . . . .	105
Abbildung 45: Strukturelle Organisation des Kundenma- nagements (KAM) . . . . .	109
Abbildung 46: Grundmodell der Matrixorganisation . . . . .	110
Abbildung 47: Matrix mit zwei Objektdimensionen . . . . .	113
Abbildung 48: Reife, gleichberechtigte Matrix . . . . .	114
Abbildung 49: Ungleichberechtigte, unreife Matrix . . . . .	114
Abbildung 50: Unvollständige Matrix. . . . .	115
Abbildung 51: Tensororganisation . . . . .	118
Abbildung 52: Organisationsformen zwischen Unterneh- men . . . . .	122
Abbildung 53: Gesellschaft bürgerlichen Rechts . . . . .	128
Abbildung 54: Joint Venture . . . . .	128
Abbildung 55: Stammhauskonzern . . . . .	133
Abbildung 56: Vorgehen der Ablauforganisation . . . . .	149
Abbildung 57: Beispiele für Arbeitsgang, Gangstufe und Gangelement . . . . .	151
Abbildung 58: 90-Grad-Shift zur Prozessorganisation . . . . .	154
Abbildung 59: System des Geschäftsprozessmanagements . .	156
Abbildung 60: Prozesstransformation von Input in Output .	161
Abbildung 61: Output wird zu Input des Folgeprozesses. . . .	162
Abbildung 62: Vorgehensmodell der Prozessorganisation. . .	167
Abbildung 63: Beispiel einer Prozesslandkarte. . . . .	171
Abbildung 64: Prozessebenen . . . . .	175
Abbildung 65: Pfeilform und Blockdiagramm . . . . .	177

Abbildung 66: Prozessschritt einer internen Bedarfsanforderung als Flussdiagramm . . . . .	178
Abbildung 67: Auszug aus dem Symbolvorrat nach DIN 66 001, angepasst für Prozesse . . . . .	179
Abbildung 68: Verzweigungen im Flussdiagramm . . . . .	179
Abbildung 69: Prozessschritt als Swimlane-Diagramm . . . . .	180
Abbildung 70: Ereignisgesteuerte Prozesskette (EPK) . . . . .	182
Abbildung 71: Kaizen zur Verbesserung der Prozessleistung	186
Abbildung 72: Umgang mit Veränderungen . . . . .	190
Abbildung 73: Modell des Wandels nach Kurt Lewin . . . . .	192
Abbildung 74: Varianten der Prozessumstellung . . . . .	193
Abbildung 75: Prozessindikatoren für Wirksamkeit und Effizienz . . . . .	194
Abbildung 76: Fertigungskonzepte zur räumlichen Synthese	198
Abbildung 77: Fertigungstypen nach Stückzahl und Gleichartigkeit . . . . .	199
Abbildung 78: Handwerkliche Fertigung . . . . .	202
Abbildung 79: Werkstattfertigung . . . . .	204
Abbildung 80: Punktfertigung . . . . .	206
Abbildung 81: Reihenfertigung . . . . .	208
Abbildung 82: Fließfertigung . . . . .	209
Abbildung 83: Organisationsmöglichkeit bei unterschiedlichen Taktzeiten . . . . .	210
Abbildung 84: Konzepte der flexiblen Fertigung . . . . .	212
Abbildung 85: Fertigungsorganisation bei Inselfertigung . . .	213
Abbildung 86: One-Piece-Flow (OPF) . . . . .	214

# Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Organisationsbegriffe und ihre praktische Bedeutung . . . . .	3
Tabelle 2:	Kostengliederung in Organisationsvorhaben . . .	16
Tabelle 3:	Vor-/Nachteile der Befragung . . . . .	28
Tabelle 4:	Vor-/Nachteile der Beobachtung . . . . .	28
Tabelle 5:	Beispiele gesetzlich vorgeschriebener Stellen und ihrer Rechtsgrundlagen . . . . .	37
Tabelle 6:	Vergleich von Abteilung und Gruppe . . . . .	61
Tabelle 7:	Zusammengefasste Vor-/Nachteile des Organigramms . . . . .	81
Tabelle 8:	Teilbereiche bzw. Bilder einer Stellenbeschreibung . . . . .	83
Tabelle 9:	Vor-/Nachteile der Stellenbeschreibung . . . . .	86
Tabelle 10:	Vor- und Nachteile von Funktionendiagramm und RACI-Matrix . . . . .	91
Tabelle 11:	Vor-/Nachteile der Kooperation in Form eines Konsortiums . . . . .	130
Tabelle 12:	Vor-/Nachteile der strategischen Allianz . . . . .	131
Tabelle 13:	Vor-/Nachteile des Stammhauskonzerns . . . . .	134
Tabelle 14:	Vor-/Nachteile der Finanzholding . . . . .	138
Tabelle 15:	Vor-/Nachteile der Managementholding . . . . .	140
Tabelle 16:	Vor-/Nachteile virtueller Unternehmen . . . . .	143
Tabelle 17:	Operationalisierung der Ablauforganisationsziele . . . . .	148
Tabelle 18:	Beschreibung von Zustand und Transformation des Arbeitsgegenstandes . . . . .	150
Tabelle 19:	Beschreibung der Tätigkeit des Aufgabenträgers	150
Tabelle 20:	Traditionelle und prozessorientierte Sicht . . . . .	154
Tabelle 21:	Ablaufstrukturen im Transformationsprozess . .	164
Tabelle 22:	Vor-/Nachteile der Dokumentenanalyse . . . . .	173
Tabelle 23:	Vor-/Nachteile des Laufzettelverfahrens . . . . .	174
Tabelle 24:	Techniken der Prozessmodellierung . . . . .	176
Tabelle 25:	Vor-/Nachteile von Pfeilform und Blockdiagramm . . . . .	177
Tabelle 26:	Vor-/Nachteile von Fluss- und Swimlane-Diagramm . . . . .	180
Tabelle 27:	Vor-/Nachteile der EPK . . . . .	182
Tabelle 28:	Optimierung der Prozesselemente . . . . .	188
Tabelle 29:	Ausgewählte Indikatoren für Wirksamkeit und Effizienz im Recruitingprozess . . . . .	195
Tabelle 30:	Vor-/Nachteile der handwerklichen Fertigung . .	203



Tabelle 31: Vor-/Nachteile der Werkstattfertigung . . . . .	205
Tabelle 32: Vor-/Nachteile der Punktfertigung . . . . .	206
Tabelle 33: Vor-/Nachteile der Reihenfertigung . . . . .	209
Tabelle 34: Vor-/Nachteile der Fließfertigung . . . . .	211
Tabelle 35: Vor-/Nachteile der Inselfertigung . . . . .	215

# Grundlagen der Organisation

# 1

In einer Welt, die unter anderem von zunehmend komplexen Produkten und Dienstleistungen sowie dem Wunsch vieler nach Konsum geprägt ist, kann ein einzelner Mensch die sich daraus ergebenden Aufgaben zur Gewährleistung eines entsprechenden Angebots kaum erfüllen:

- Zum einen sind die Aufgaben in ihrer Art zu unterschiedlich, beispielsweise benötigt die Entwicklung eines modernen Personenkraftwagens (PKW) neben Kenntnissen im Karosserie-, Fahrwerk- und Motorenbau signifikante Fertigkeiten in der Mechatronik, Elektronik und Softwareentwicklung.
- Zum anderen sind die Aufgaben in ihrem Mengenanfall zu umfassend: Selbst wenn ein „modernes Universalgenie“ alle zur Produktion eines PKW erforderlichen Tätigkeiten eigenhändig ausführen würde, könnte diese Person doch nie in angemessener Zeit produzieren.

Es ergeben sich die Herausforderungen, Aufgaben zwischen Menschen zu verteilen und anschließend die Aufgabebearbeitung in ihrer Gesamtheit sicherzustellen. Oder, um es gleich mit Fachbegriffen auszudrücken: Spezialisierung und Arbeitsteilung zwingen uns, die Zusammenarbeit der Menschen zu koordinieren.

Die Organisationslehre hat es sich zur Aufgabe gemacht, insbesondere für alle wirtschaftlichen Teilbereiche die Gestaltung von Organisationen, meist Unternehmen, und den von ihnen beeinflussten Abläufen zu untersuchen. Neben theoretischen Modellen zur Erklärung von Organisationsphänomenen zeigt die Organisationslehre heute auch Alternativen in der Gestaltung von Strukturen und Abläufen auf.

Dieses Kapitel führt in die Organisationslehre ein. Es werden der Organisationsbegriff, die Unterscheidung zwischen Aufbau- und Ablauforganisation sowie grundlegende Prinzipien der Organisation vorgestellt.

Das Studium dieses Kapitels vermittelt Ihnen die Grundlagen der Organisation und erste wesentliche Begriffe. Im Einzelnen können Sie

- den Organisationsbegriff in seinen verschiedenen Sichtweisen erläutern,
- beschreiben, welche Ereignisse ein Organisationsvorhaben auslösen,
- die Begriffe der Aufbau- und Ablauforganisation definieren, deren Aufgaben benennen und beide Begriffe gegeneinander abgrenzen,
- das Konzept des Organisationsgrades erläutern und die Fälle von Unter- bzw. Überorganisation in ihrer Wirkung auf den Erfolg organisatorischer Regelungen beschreiben,
- Analyse und Synthese in ihrem Zusammenwirken für die Organisation erläutern,
- Kriterien für die Bewertung einer Organisation aufzählen und unter ökonomischen sowie qualitativen Gesichtspunkten beschreiben.

## 1.1 Begriff und Ziel der Organisation

Der Organisationsbegriff ist vielfältig belegt: Wenn im **Alltag** von „**Organisation**“ die Rede ist, assoziiert man dies mit einem **planvollen Vorgehen** (man gibt sich Regeln für etwas), mit verschiedenen **Formen von Ordnung** (man weist Dingen einen Platz bzw. Personen eine Aufgabe zu) oder mit einer Gruppe von Menschen, die gemeinsam ein Ziel verfolgen und sich eine äußere und innere Verfassung geben (man bildet eine **Interessengemeinschaft**). Ähnliche Bedeutungen lassen sich auch für den Organisationsbegriff in der betriebswirtschaftlichen Organisationslehre finden.

Der **Begriff „Organisation“** hat in der betriebswirtschaftlichen Organisationslehre verschiedene Facetten und kann je nach gewünschter Perspektive mit einer anderen Bedeutung versehen sein:<sup>1</sup>

- **Organisation ist eine Tätigkeit:** Diese Perspektive betont die Tätigkeit des Organisierens. Organisation ist eine funktionale Tätigkeit, sie schafft dauerhafte Regelungen. Bezogen auf ein Unternehmen lässt sich formulieren: Das Unternehmen *betreibt Organisation*.
- **Organisation manifestiert sich in Struktur:** Organisation ist demnach die Struktur, die sich durch die vorgenannte Tätigkeit des Organisierens ergibt. Diese – bildlich gesprochen – als Struktur „geronnene Organisationstätigkeit“ lässt sich untersuchen und

<sup>1</sup> Vgl. Bühner, Betriebswirtschaftliche Organisationslehre, 2004, S. 2f.; Bea/Göbel, Organisation, 1999, S. 3f.

beschreiben. Für ein Unternehmen heißt dies: Das Unternehmen **hat eine Organisation**.

- **Organisation ist ein Identifikationsmittel:** Organisation bildet eine Institution im Sinne einer festen Einheit, die eigenen Werten und Normen folgt. Eine diesbezügliche Aussage für ein Unternehmen lautet: Das Unternehmen **ist die Organisation**.

**Praktische Bedeutung der Organisationsbegriffe**

Eine Betrachtung von Unternehmen der Wirtschaft zeigt, dass alle drei Begriffsinterpretationen eine praktische Bedeutung haben und sich gleichermaßen in der Realität finden lassen:

<p>Tätigkeitsorientierter Organisationsbegriff „... betreibt Organisation“</p>	<p>Das Unternehmen verfolgt den Gedanken der Gewinnmaximierung und ist bestrebt, die Arbeitsabläufe effizienter zu gestalten. Das bedeutet unter anderem:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Es werden Strukturen geschaffen, um die Aufgabenverteilung und -ausführung wirtschaftlich zu gestalten.</li> <li>• Regelungen werden erlassen, damit die Zusammenarbeit zwischen den Strukturen verbessert und Abläufe plan- und kontrollierbar werden.</li> </ul>
<p>Struktureller Organisationsbegriff „... hat eine Organisation“</p>	<p>Unternehmen untersuchen ihre Organisation hinsichtlich der Eignung zur Erfüllung des Unternehmensziels. Von Interesse ist unter anderem:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sind die Strukturen angemessen für die Strategie, das Leistungsangebot und die regionale Ausdehnung?</li> <li>• Ist die Regelungsdichte im Unternehmen zu gering, angemessen oder zu hoch?</li> <li>• Erlauben die Strukturen und Abläufe in ihnen, flexibel und marktnah auf Kundenwünsche oder Umweltveränderungen zu reagieren?</li> </ul>
<p>Institutioneller Organisationsbegriff „... ist die Organisation“</p>	<p>Das Unternehmen versteht sich als soziales System, das alle Mitglieder auf gemeinsame Ziele ausrichtet:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Eine eigene Unternehmenskultur verbindet die Mitarbeiter durch eine gemeinsame Art des Denkens und Handelns.</li> <li>• Eine Unternehmensvision gibt den Organisationsmitgliedern ein gemeinsames Ziel.</li> <li>• Führungsleitbilder und Handlungskodizes normieren das Verhalten der Organisationsmitglieder.</li> </ul>

**Tabelle 1:** Organisationsbegriffe und ihre praktische Bedeutung

Diesem Buch liegt ein **tätigkeitsorientiertes (funktionales) Organisationsverständnis** zugrunde. Es wird organisiert, um arbeitsteilige Strukturen zu schaffen und diese zu koordinieren. Für die Analyse realer Organisationsphänomene – also z. B. die Betrachtung der Vor- und Nachteile einer beobachteten Organisationsstruktur – wird weiterhin ein **strukturelles Organisationsverständnis** gepflegt. Die Kultur des Unternehmens und eventuelle Leitbilder sind in diesem Buch gegebene Rahmenbedingungen, unter denen sich die Organisationsarbeit vollzieht.<sup>2</sup> Sie können als koordinierendes Instrument in der Steuerung des Unternehmens genutzt werden.

### **Organisationsverständnis**

Das Unternehmen hat eine Organisation, die das Ergebnis der Organisationstätigkeit ist. Die Organisationslehre hilft bei der Gestaltung mit Aussagen zu Ursache-Wirkungs-Zusammenhängen und Betrachtungen der Vor- und Nachteile alternativer Lösungen. Geschaffene Strukturen und die in ihnen implementierten Abläufe sind für die Organisationslehre Gegenstand von Optimierungsüberlegungen.

Ein solches Organisationsverständnis geht nach *Picot et al.* von folgenden Komponenten aus:<sup>3</sup>

- Organisationen müssen veränderbar und gestaltbar sein. Entscheider können die Organisation gestalten und ihre Struktur verändern (Aktionsvariable).
- Organisationsstrukturen können in ihrer Eignung zur Zielerreichung beurteilt werden. Von zwei alternativen Strukturen kann beurteilt werden, ob eine davon die Ziele des Unternehmens wirtschaftlicher erreicht als die andere (Effizienzkriterium),
- Organisationsarbeit findet unter spezifischen (Umwelt-)Bedingungen statt. Diese formen einen umgebenden Rahmen für die konkrete Organisationsarbeit (Bedingungen).
- Eine Herangehensweise, die durch Theorien über Zusammenhänge und Gesetzmäßigkeiten fundiert ist (Theoriebezug)

Die betriebliche Organisation wird damit zu einer **Gestaltungstechnik der Unternehmensführung**. Sie nutzt die Erkenntnisse der Organisationslehre zur Umsetzung der Formalziele (Gewinnerzielung) und Sachziele (Leistungserstellung gemäß Geschäftszweck) des Unternehmens.

**Organisation** ist die bewusste Schaffung und Gestaltung effizienter arbeitsteiliger Strukturen und koordinierender Abläufe, die nach Vorgaben der Unternehmensleitung zur Anpassung an veränderte Umweltsituatio-

<sup>2</sup> Die Schaffung und Beeinflussung solcher institutioneller Organisationsaspekte wird in diesem Buch nicht vertieft. Der institutionelle Organisationsbegriff findet nur nachrangig Anwendung.

<sup>3</sup> Vgl. Picot et al., Organisation, 2012, S. 31 f.

nen gesteuert werden können und der Umsetzung des unternehmerischen Formal- und Sachziels dienen.

Als Resultat dieses bewussten Gestaltungsprozesses resultiert die sog. **formale Organisation**. Sie steht für die Organisationsstrukturen und Abläufe, wie sie rational geplant und gewollt sind. In einer idealen Wirtschaftswelt und bei modellhafter Betrachtung wie im Rahmen der volkswirtschaftlichen Mikroökonomik würden die Unternehmen dann genau so funktionieren, wie der rationale Organisationsprozess dies vorgibt.

In der Realität kommt es jedoch zu graduellen Abweichungen von der geplanten Organisation. Die **informale Organisation** eines Unternehmens repräsentiert die tatsächliche, gelebte Organisation, wie sie sich durch die individuellen Verhaltensweisen der Organisationsmitglieder und Defizite in der Umsetzung der formalen Organisation ergibt.

Die Organisation darf sich daher nicht nur auf die Planung und die gewünschten Effekte eines Organisationsvorhabens konzentrieren, sondern muss während und nach der Umsetzung von Organisationsmaßnahmen deren tatsächliche Wirkung kontrollieren und gegebenenfalls steuernd eingreifen.

## 1.2 Auslöser von Organisationsvorhaben

**Organisationsüberlegungen und -projekte** werden ausgelöst durch drei Kategorien von Ereignissen:

- Neuorganisation
- Reorganisation
- Optimierung

Unter einer **Neuorganisation** (Erstorganisation) wird die erstmalige Schaffung und Ausgestaltung eines Systems von Grund auf verstanden. Bei der Neugründung eines Unternehmens, der Errichtung einer neuen Zweigstelle oder auch der Erweiterung der bestehenden Organisation um eine neue Abteilung liegt ein Fall der Neuorganisation vor. In diesem Fall ist die Organisation gefordert, „am Reißbrett“ Strukturen zu entwerfen, sodass später das Arbeitssystem möglichst gut funktioniert.

Überlegungen zur Neuorganisation umfassen die **Binnenorganisation**, d. h. die Organisation des neuen Bereichs in seinem Innenverhältnis, und die **Außenorganisation**, das betrifft die zwischenbetriebliche Organisation der Austauschbeziehungen zu Dritten (z. B. Zulieferer).<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> Vgl. Picot et al., Organisation, 2012, S. 37.

Konkret behandelt die **Binnenorganisation** die Ausgestaltung des Leitungssystems eines Unternehmens, die Wahl einer passenden Aufbauorganisation und die innere Organisation von Abteilungen. In feinsten Detaillierungen wird sogar bestimmt, welche Maschine an welchem Platz steht und wie Material zugeführt wird.

Die **Außenorganisation** sucht Lösungen für eine bestmögliche Gestaltung der Beziehung zu Kooperationspartnern und anderen Marktteilnehmern. Dies betrifft thematisch alles von der Gründung von Gemeinschaftsunternehmen (Joint Ventures) und der Bildung strategischer Allianzen bis hin zu Lösungsansätzen für die zeitliche Taktung von Zulieferteilen.

#### **Neuorganisation für die Siemens Offshore-Windturbinenfertigung**

Die Siemens AG fertigt in ihrem Geschäftsbereich Wind Power and Renewables Windturbinen für den Einsatz in Windparks auf See (sog. Offshore). Zum Ausbau dieses Geschäfts werden zusätzliche Produktionskapazitäten benötigt. In Cuxhaven wurde dazu zwischen 2015 und 2017 ein neuer Produktionsstandort „auf der grünen Wiese“ errichtet. Ca. 1.000 Mitarbeiter sollen auf 56.000 Quadratmetern die Maschinenhäuser der Windturbinen fertigen.<sup>5</sup>

Auslöser für das Organisationsprojekt ist die Entscheidung des Unternehmens für das 200 Mio. €-Projekt. Geplant werden müssen die gesamte Binnenorganisation und die Außenorganisation des Werks.

Bei der **Reorganisation** wird ein bestehendes Arbeitssystem tiefgreifend und fundamental verändert. Es findet ein Anpassungsprozess statt, der die Effizienz der Organisation wiederherstellen oder nachhaltig verbessern soll. Reorganisationsmaßnahmen werden beispielsweise durch unternehmensexterne Faktoren wie geänderte Umweltbedingungen (Veränderung der Marktsituation, technologischer Wandel, neue Rechtslage), unternehmensinterne Entscheidungen (strategische Veränderungen am Leistungsangebot), aber auch durch personelle Veränderungen (Wechsel in der Unternehmensleitung) ausgelöst.

#### **Reorganisation bei Etihad Airways**

Etihad Airways hat zuletzt viel Geld verbrannt: Seit 2014 ist man an der notorisch klammen Fluggesellschaft Alitalia mit 49% beteiligt, das Engagement für Air Berlin kostet Geld und ein Überangebot der Fluggesellschaften vom Golf (Etihad, Emirates und Qatar Airways) drückt auf die Preise und Umsätze. Trotz eines Passagierwachstums von 5,1% sank

<sup>5</sup> Vgl. Siemens AG (Hrsg.), Richtfest neue Wind-Fabrik Cuxhaven [Online], 2016.

im Geschäftsjahr 2016 der Umsatz um 7,1 % auf 8,6 Mrd. US-Dollar und es entstand ein Verlust von 1,87 Mrd. US-Dollar.<sup>6</sup>

Das setzt die Gesellschaft auch in Europa unter Druck. Reorganisationen in der Region Deutschland-Österreich-Schweiz (DACH) sollen Kosten sparen. Unter anderem wurden doppelte Strukturen, die somit auch zu doppelten Kosten führten, eliminiert: Der Direktverkauf, das Gruppengeschäft und das Marketing wurden von Genf und Zürich nach Berlin ausgelagert und das Sales-Team in der Schweiz verschlankt.

Etihad Airways arbeite bereits seit zwei Jahren daran, „die Produktivität zu steigern und die Effizienz im gesamten Unternehmen weiter zu verbessern“, sagte eine Sprecherin. Kunden seien von der Reorganisation nicht betroffen.<sup>7</sup>

Organisationsvorhaben können zuletzt die **Optimierung** eines bestehenden Systems betreffen. In diesem Fall werden lokale detaillierte Änderungen am Arbeitssystem durchgeführt, um die Organisation effizienter zu gestalten. Auslöser sind erkannte Ineffizienzen bei existierenden Strukturen und/oder Abläufen und der Wunsch, diesen Zustand zu verbessern.

#### **Lokale Optimierung eines internen Ablaufs**

Bedarfsmeldungen für benötigtes Arbeitsmaterial wurden in einem Unternehmen bislang von den Abteilungen an die Einkaufsabteilung formlos im Text einer Mail übermittelt. Dort wurden sie nach Materialart und Lieferant gebündelt, bis eine Bestellung ausgelöst wurde. Eine Messung ergab, dass das Übertragen der Daten aus den E-Mails einen Mitarbeiter durchschnittlich 13,25 Minuten je Vorgang beschäftigt. Dies wurde als ineffizient erkannt.

Eine Optimierung am Bestellvorgang sollte nur diesen Schritt verbessern und die weiteren Ablaufschritte unverändert lassen. Eine schnelle und kostengünstige Lösung bestand in der Einführung einer Excel-basierten Bedarfsmeldeliste, die nun Angaben in definierten Spalten erfordert. Begleitend wurde die Beschreibung des Bestellvorgangs im Unternehmenshandbuch angepasst und die Verwendung der Excel-Vorlage von der Fachabteilung „Einkauf“ als Regelung verpflichtend erklärt. Durch diese lokale Optimierung konnte der Zeitbedarf je Vorgang auf 3,5 Minuten gesenkt werden, ohne dass sich der Aufwand für die meldende Abteilung nennenswert erhöhte.

<sup>6</sup> Vgl. Tourismuswirtschaft Austria & International (Hrsg.), Barometer [Online], 2017, S. 16.

<sup>7</sup> Vgl. Travelnews (Hrsg.), Reorganisation Etihad Airways [Online], 2017.



Gemeinsam ist Neuorganisation, Reorganisation und Optimierung, dass sie für die Beteiligten herausfordernde und in der Gesamtheit der Umstände einmalige Organisationsaufgaben mit einem definierten Ziel darstellen. Organisationsvorhaben werden daher im Folgenden synonym auch als Organisationsprojekte bezeichnet.<sup>8</sup>

### 1.3 Fallweise und generelle Regelungen

Die **formale Organisation** errichtet mit der bewussten Schaffung und Gestaltung effizienter arbeitsteiliger Strukturen und koordinierender Abläufe eine **gewollte Ordnung**.<sup>9</sup> Diese Ordnung wird durch das **Instrument** der **organisatorischen Regelung** fixiert.

Eine Regelung ist eine durch Übereinkunft der Beteiligten oder durch Erlass befugter Dritter festgelegte Normierung der Stellung oder des Verhaltens der Organisationsmitglieder. In der Summe verkörpern die Regelungen das Arbeitssystem.

Beispiele für organisatorische Regelungen sind:

- Ein Vorgesetzter erlässt eine Regelung dazu, wer wessen Arbeitsanweisungen zu befolgen hat.
- Eine Regelung bestimmt, wie ein Arbeitsablauf ausgeführt werden soll.

**Regelungen** werden oftmals **schriftlich** fixiert, z.B. in Form von Richtlinien, Arbeits- und Verfahrensanweisungen sowie Organigrammen. Diese Instrumente werden im weiteren Verlauf des Buches noch detailliert vorgestellt. Je nach Zweckdienlichkeit kommen für schriftlich fixierte Regelungen **textliche** wie **grafische Erläuterungen** zum Einsatz. Schriftliche Regelungen werden auch als **indirekte Regelungen** bezeichnet.

Regelungen sind nicht an die Schriftform gebunden: **Mündlich** kommunizierte **Regelungen** sind **ebenso gültig**, sie stellen ggf. Anweisungen im Sinne des Direktionsrechts des Vorgesetzten dar. Man bezeichnet sie auch als **direkte Regelungen**.

Auf den deutschen Betriebswirt *Erich Gutenberg* geht die Unterscheidung von generellen und fallweisen Regelungen zurück:

- **Generelle Regelungen** bestimmen detailliert, wie die betriebliche Ordnung umgesetzt wird. Sie legen damit für eine Vielzahl gleichartiger Arbeitsvorgänge fest, wie diese auszuführen sind.

<sup>8</sup> Zum Projektbegriff vgl. Burghardt, Projektmanagement, 2013, S. 19.

<sup>9</sup> Organisation ist in diesem Sinne die Umsetzung, der Vollzug einer geplanten Ordnung, vgl. Gutenberg, Produktion, 1982, S. 233.