

Dietmar Vahs

# ORGANISATION

Ein Lehr- und  
Managementbuch

11. Auflage

SCHÄFFER  
POESCHEL



## **Hinweis zum Urheberrecht:**

Alle Inhalte dieses eBooks sind urheberrechtlich geschützt.

Bitte respektieren Sie die Rechte der Autorinnen und Autoren, indem Sie keine ungenehmigten Kopien in Umlauf bringen.

Dafür vielen Dank!

# myBook+

## Ein neues Leseerlebnis

Lesen Sie Ihr Buch online im Browser – geräteunabhängig und ohne Download!

---

### Und so einfach geht's:

- Gehen Sie auf <https://mybookplus.de>, registrieren Sie sich und geben Ihren Buchcode ein, um zu Ihrem Buch zu gelangen
- **Ihren individuellen Buchcode finden Sie am Buchende**

Wir wünschen Ihnen viel Spaß mit myBook+ !





## Organisation



**Dietmar Vahs**

# Organisation

Ein Lehr- und Managementbuch

11., überarbeitete und erweiterte Auflage

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Dozenten finden ergänzende Unterlagen zu diesem Lehrbuch unter [www.sp-dozenten.de](http://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 978-3-7910-5698-2      Bestell-Nr. 20608-0004  
**ePub:** ISBN 978-3-7910-5699-9      Bestell-Nr. 20608-0102  
**ePDF:** ISBN 978-3-7910-5700-2      Bestell-Nr. 20608-0153

Dietmar Vahs

#### **Organisation**

11. Auflage, Juni 2023

© 2023 Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH

[www.schaeffer-poeschel.de](http://www.schaeffer-poeschel.de)

[service@schaeffer-poeschel.de](mailto:service@schaeffer-poeschel.de)

Bildnachweis (Cover): © anyaivanova, iStock

Produktmanagement: Nora Valussi

Lektorat: Dr. Angelika Schulz, D.A.S.-Büro, Zülpich; Petra Bandl

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.

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Ein Unternehmen der Haufe Group SE

Sofern diese Publikation ein ergänzendes Online-Angebot beinhaltet, stehen die Inhalte für 12 Monate nach Einstellen bzw. Abverkauf des Buches, mindestens aber für zwei Jahre nach Erscheinen des Buches, online zur Verfügung. Ein Anspruch auf Nutzung darüber hinaus besteht nicht.

Sollte dieses Buch bzw. das Online-Angebot Links auf Webseiten Dritter enthalten, so übernehmen wir für deren Inhalte und die Verfügbarkeit keine Haftung. Wir machen uns diese Inhalte nicht zu eigen und verweisen lediglich auf deren Stand zum Zeitpunkt der Erstveröffentlichung.

*Für Julia, Maximilian, William und meine Eltern*



---

## Vorwort zur 11. 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 den Leserinnen und Lesern schon die zahlreichen Beispiele aus der Wirtschaftspraxis in den früheren Auflagen 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. Diese Dynamik hat in den letzten Jahren sogar weiter zugenommen. Global wirksame Ereignisse, wie beispielsweise die Corona-Pandemie oder der Krieg in der Ukraine, führen vermehrt zu Handlungsbedarf auch und gerade hinsichtlich der Prozesse und Strukturen. 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 11. Auflage des vorliegenden Lehr- und Managementbuches erscheinen kann.

In dieser Neuauflage wurden verschiedene Aktualisierungen und inhaltliche Ergänzungen vorgenommen. Einen Schwerpunkt bildete dabei erneut das Thema »Change-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 wurde ein Abschnitt zum agilen Change-Management. Außerdem wurden die mehr als 180 Praxisbeispiele bekannter Unternehmen insbesondere aus Deutschland, Österreich und der Schweiz ergänzt beziehungsweise aktualisiert. Sie machen deutlich, welche Fragen rund um das Thema »Organisation« 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.

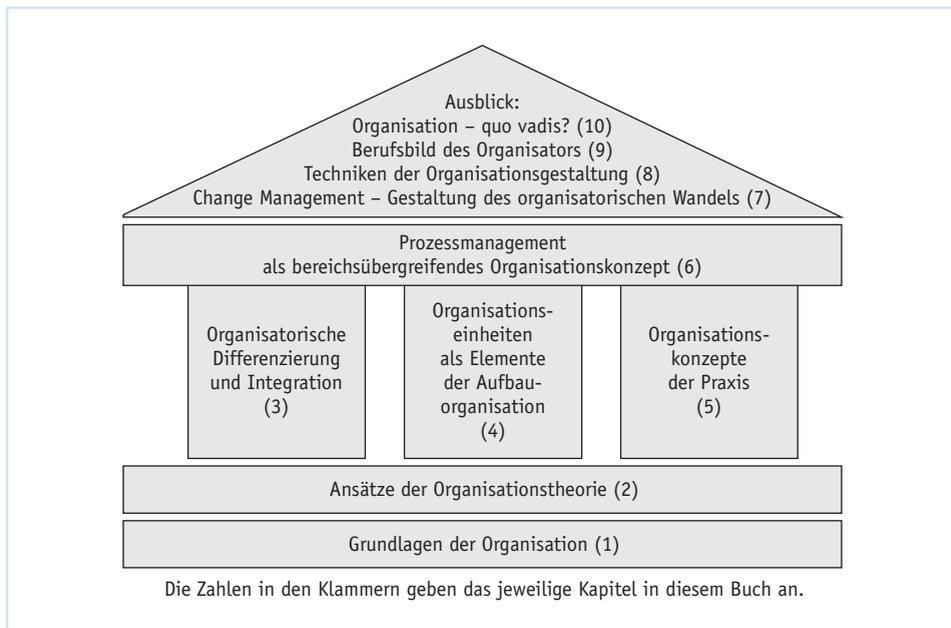


Abb. 0-1 Aufbau des Lehr- und Managementbuches »Organisation«

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird bei Personenbezeichnungen und personenbezogenen Hauptwörtern in diesem Buch meist das generische Maskulinum verwendet. Entsprechende Begriffe gelten im Sinne der Gleichbehandlung grundsätzlich für alle Geschlechter. Die verkürzte Sprachform hat nur redaktionelle Gründe und beinhaltet keine Wertung.

An dieser Stelle danke ich Herrn *Dr.-Ing. Michael Dunst* für die Unterstützung bei der Aktualisierung der Unternehmensdaten und Praxisbeispiele.

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

Tübingen, im Mai 2023

*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

Vorwort zur 11. Auflage .....	9
Vorwort zur 1. Auflage .....	11
Abkürzungsverzeichnis .....	21
<b>1 Grundlagen der Organisation: Was ist unter Organisation zu verstehen? .....</b>	<b>27</b>
1.1 Ein erster Blick in die Organisationspraxis: Organisation als Erfolgsfaktor .....	27
1.2 Grundbegriffe der Organisation .....	37
1.3 Organisation als Instrument der Unternehmensführung .....	46
<b>2 Ansätze der Organisationstheorie: Vom Bürokratiemodell zum situativen Ansatz. ....</b>	<b>53</b>
2.1 Einordnung organisationstheoretischer Ansätze .....	53
2.2 Klassische Ansätze der Organisationstheorie .....	55
2.3 Verhaltenstheoretische Ansätze .....	62
2.4 Entscheidungstheoretische Ansätze .....	64
2.5 Systemtheoretische Ansätze .....	65
2.6 Ökonomische Ansätze .....	68
2.7 Situativer Ansatz .....	70
2.8 Bedeutung der organisationstheoretischen Ansätze für die praktische Organisationsarbeit .....	73
<b>3 Organisatorische Differenzierung und Integration .....</b>	<b>77</b>
3.1 Von der Gesamtaufgabe zur formalen Organisationsstruktur .....	77
3.2 Das Problem der Aufgaben- und Arbeitsteilung .....	79
3.3 Das Problem der Aufgaben- und Arbeitsvereinigung .....	83
3.4 Bedeutung des Analyse-Synthese-Konzeptes für die praktische Organisationsarbeit .....	85
<b>4 Organisationseinheiten als Elemente der Aufbauorganisation. ....</b>	<b>89</b>
4.1 Merkmale von Organisationseinheiten .....	89
4.2 Arbeitsteilung: Bildung von Organisationseinheiten .....	94
4.3 Arten von Organisationseinheiten: Stellen und Gremien .....	97
4.4 Konfiguration: Zusammenfassung von Organisationseinheiten .....	124
4.5 Koordination: Gestaltung der Beziehungen zwischen Organisationseinheiten .....	134
<b>5 Organisationskonzepte .....</b>	<b>177</b>
5.1 Gestaltungsalternativen: Primär- und Sekundärorganisation .....	177
5.2 Anforderungen an die Organisationskonzepte .....	179

5.3	Formen der Primärorganisation.....	180
5.4	Formen der Sekundärorganisation.....	216
<b>6</b>	<b>Prozessmanagement als bereichsübergreifendes Organisationskonzept.....</b>	<b>249</b>
6.1	Gründe für eine Prozessorientierung der Unternehmensorganisation.....	249
6.2	Grundlagen des Prozessmanagements.....	258
6.3	Prozessorientierte Organisationsgestaltung.....	268
6.4	Prozessmanagement als neuer Organisationsansatz?.....	303
<b>7</b>	<b>Change-Management – Gestaltung des organisatorischen Wandels.....</b>	<b>309</b>
7.1	Unternehmenswandel als kontinuierlicher Prozess.....	309
7.2	Handlungsfelder des Change-Managements.....	386
7.3	Hemmnisse des organisatorischen Wandels.....	398
7.4	Konzepte des organisatorischen Wandels.....	416
7.5	Controlling des organisatorischen Wandels.....	475
7.6	Erfolgs- und Misserfolgskriterien des organisatorischen Wandels.....	484
7.7	Organisationales Lernen als Veränderungskonzept der Zukunft?.....	510
7.8	Agiles Change-Management in turbulenten Umwelten.....	521
<b>8</b>	<b>Techniken der Organisationsgestaltung.....</b>	<b>541</b>
8.1	Einsatz von Organisationstechniken in der betrieblichen Praxis.....	541
8.2	Darstellung wichtiger Techniken der Organisationsgestaltung.....	545
<b>9</b>	<b>Anmerkungen zum Berufsbild des Organisors.....</b>	<b>619</b>
<b>10</b>	<b>Ausblick: Organisation – quo vadis?.....</b>	<b>627</b>
	Literaturverzeichnis.....	647
	Stichwortverzeichnis.....	681
	Über den Autor.....	695

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort zur 11. Auflage .....	9
Vorwort zur 1. Auflage .....	11
Abkürzungsverzeichnis .....	21
<b>1 Grundlagen der Organisation: Was ist unter Organisation zu verstehen? .....</b>	<b>27</b>
1.1 Ein erster Blick in die Organisationspraxis: Organisation als Erfolgsfaktor .....	27
1.2 Grundbegriffe der Organisation .....	37
1.2.1 Was ist »Organisation«? .....	37
1.2.2 Effektivität und Effizienz von Organisationen .....	42
1.2.3 Organisation und Unternehmen .....	44
1.3 Organisation als Instrument der Unternehmensführung .....	46
<b>2 Ansätze der Organisationstheorie: Vom Bürokratiemodell zum situativen Ansatz .....</b>	<b>53</b>
2.1 Einordnung organisationstheoretischer Ansätze .....	53
2.2 Klassische Ansätze der Organisationstheorie .....	55
2.2.1 Bürokratiemodell .....	55
2.2.2 Scientific-Management .....	56
2.2.3 Ansatz der Administrations- und Managementlehre .....	59
2.2.4 Betriebswirtschaftliche Organisationslehre .....	60
2.3 Verhaltenstheoretische Ansätze .....	62
2.4 Entscheidungstheoretische Ansätze .....	64
2.5 Systemtheoretische Ansätze .....	65
2.6 Ökonomische Ansätze .....	68
2.7 Situativer Ansatz .....	70
2.8 Bedeutung der organisationstheoretischen Ansätze für die praktische Organisationsarbeit .....	73
<b>3 Organisatorische Differenzierung und Integration .....</b>	<b>77</b>
3.1 Von der Gesamtaufgabe zur formalen Organisationsstruktur .....	77
3.2 Das Problem der Aufgaben- und Arbeitsteilung .....	79
3.2.1 Aufgabenanalyse .....	79
3.2.2 Arbeitsanalyse .....	82
3.3 Das Problem der Aufgaben- und Arbeitsvereinigung .....	83
3.3.1 Aufgabensynthese .....	83
3.3.2 Arbeitssynthese .....	85
3.4 Bedeutung des Analyse-Synthese-Konzeptes für die praktische Organisationsarbeit .....	85

<b>4</b>	<b>Organisationseinheiten als Elemente der Aufbauorganisation</b>	<b>89</b>
4.1	Merkmale von Organisationseinheiten	89
4.2	Arbeitsteilung: Bildung von Organisationseinheiten	94
4.3	Arten von Organisationseinheiten: Stellen und Gremien	97
4.3.1	Stellenarten	97
4.3.1.1	Kriterien zur Unterscheidung von Stellen	97
4.3.1.2	Linienstellen	99
4.3.1.3	Unterstützende Stellen	104
4.3.2	Gremienarten	108
4.3.2.1	Merkmale und Entwicklungsphasen von Gremien	108
4.3.2.2	Kriterien zur Unterscheidung von Gremien	113
4.3.2.3	Hauptamtliche Gremien	114
4.3.2.4	Nebenamtliche Gremien	117
4.3.2.5	Projektgruppen	122
4.4	Konfiguration: Zusammenfassung von Organisationseinheiten	124
4.4.1	Gründe für die Konfiguration	124
4.4.2	Kriterien für die Konfiguration	127
4.4.3	Leitungsspanne, Leitungstiefe und Leitungsintensität	129
4.5	Koordination: Gestaltung der Beziehungen zwischen Organisationseinheiten	134
4.5.1	Notwendigkeit der Koordination	134
4.5.2	Der »Beziehungs-Eisberg«	136
4.5.3	Formale Beziehungen	138
4.5.3.1	Gestaltung der Leitungsbeziehungen	138
4.5.3.2	Einsatz formaler Koordinationsinstrumente	143
4.5.4	Informale Beziehungen	149
4.5.4.1	Arten informaler Beziehungen	149
4.5.4.2	Organisationskultur als Instrument zur Beeinflussung informaler Beziehungen	151
<b>5</b>	<b>Organisationskonzepte</b>	<b>177</b>
5.1	Gestaltungsalternativen: Primär- und Sekundärorganisation	177
5.2	Anforderungen an die Organisationskonzepte	179
5.3	Formen der Primärorganisation	180
5.3.1	Funktionale Organisation	180
5.3.2	Divisionale Organisation	186
5.3.3	Matrix- und Tensororganisation	202
5.3.4	Holdingsorganisation	210
5.4	Formen der Sekundärorganisation	216
5.4.1	Produktmanagement	216
5.4.2	Kundenmanagement	220
5.4.3	Funktionsmanagement	224

---

5.4.4	Projektmanagement .....	226
5.4.5	Strategische Geschäftseinheiten .....	234
<b>6</b>	<b>Prozessmanagement als bereichsübergreifendes Organisationskonzept .....</b>	<b>249</b>
6.1	Gründe für eine Prozessorientierung der Unternehmensorganisation .....	249
6.2	Grundlagen des Prozessmanagements .....	258
6.2.1	Begriff des Prozesses .....	258
6.2.2	Merkmale von Prozessen .....	261
6.2.3	Arten von Prozessen .....	263
6.3	Prozessorientierte Organisationsgestaltung .....	268
6.3.1	Ziele der Prozessgestaltung .....	268
6.3.2	Prozessmanagement als Primär- oder Sekundärorganisation? .....	276
6.3.3	Vorgehensweise zur Prozessgestaltung .....	278
6.3.3.1	Prozessdefinition .....	279
6.3.3.2	Prozessstrukturierung .....	284
6.3.3.3	Prozessrealisation .....	289
6.3.3.4	Prozessoptimierung .....	291
6.3.4	Aktionsträger im Prozessmanagement .....	300
6.4	Prozessmanagement als neuer Organisationsansatz? .....	303
<b>7</b>	<b>Change-Management – Gestaltung des organisatorischen Wandels .....</b>	<b>309</b>
7.1	Unternehmenswandel als kontinuierlicher Prozess .....	309
7.1.1	Formen des Wandels .....	309
7.1.2	Change-Management – Modewort oder Erfolgsmodell? .....	319
7.1.3	Drei Beispiele organisatorischen Wandels .....	333
7.1.4	Ursachen und Ziele des organisatorischen Wandels .....	359
7.1.5	Ansätze zur Erklärung der Organisationsdynamik .....	371
7.1.5.1	Überblick über die Modelle des Wandels .....	371
7.1.5.2	Das Wachstumsmodell von Greiner .....	373
7.1.5.3	Das Phasenmodell der Unternehmensentwicklung von Bleicher .....	378
7.1.5.4	Das Learning-and-Performance-Modell von Hurst .....	383
7.2	Handlungsfelder des Change-Managements .....	386
7.3	Hemmnisse des organisatorischen Wandels .....	398
7.3.1	Ursachen von Widerständen .....	398
7.3.2	Arten und Merkmale von Widerständen .....	408
7.3.3	Umgang mit Widerständen .....	409
7.4	Konzepte des organisatorischen Wandels .....	416
7.4.1	Organisationsgestaltung als sachlogisch orientiertes Veränderungskonzept .....	417
7.4.1.1	Grundgedanken der Organisationsgestaltung .....	417
7.4.1.2	Der Ansatz des Systems-Engineering als Vorgehensmodell .....	418
7.4.1.3	Vorgehensweise der Organisationsgestaltung .....	421

7.4.2	Organisationsentwicklung als verhaltensorientiertes Veränderungskonzept	426
7.4.2.1	Grundgedanken der Organisationsentwicklung	426
7.4.2.2	Der Drei-Phasen-Ansatz von Lewin als Vorgehensmodell	431
7.4.2.3	Alternative Vorgehensweisen der Organisationsentwicklung	434
7.4.3	Revolutionärer und evolutionärer Wandel	439
7.4.3.1	Revolutionärer Wandel als radikale Veränderung	441
7.4.3.2	Evolutionärer Wandel als kontinuierlicher Veränderungsprozess	446
7.4.4	Change-Management als integrativer Ansatz	447
7.4.4.1	Das Spannungsfeld des Unternehmenswandels	447
7.4.4.2	Das Problem der »Realitätslücke«	450
7.4.4.3	Vorgehensweise des integrativen Ansatzes	452
7.4.5	Organisation des Change-Managements	469
7.5	Controlling des organisatorischen Wandels	475
7.5.1	Steuerungserfordernisse in Veränderungsprozessen	475
7.5.2	Instrumente des Veränderungscontrolling	479
7.5.3	Möglichkeiten und Grenzen des Veränderungscontrolling	483
7.6	Erfolgs- und Misserfolgskriterien des organisatorischen Wandels	484
7.6.1	Überblick über mögliche Erfolgs- und Misserfolgskriterien	484
7.6.2	Ergebnisse ausgewählter Studien über die Gestaltung erfolgreichen Unternehmenswandels	490
7.6.3	Konsequenzen für die Praxis des Change-Managements	505
7.6.4	Exkurs: Change-Management und Mitbestimmung	506
7.7	Organisationales Lernen als Veränderungskonzept der Zukunft?	510
7.7.1	Zukünftige organisatorische Herausforderungen	510
7.7.2	Das Konzept des organisationalen Lernens	511
7.8	Agiles Change-Management in turbulenten Umwelten	521
7.8.1	Was »Turbulenz« für Unternehmen bedeutet	521
7.8.2	Agilität als Herausforderung und Chance	524
7.8.3	Merkmale eines agilen Change-Managements	526
7.8.4	Vier Schritte zu einem agilen Change-Management	529
<b>8</b>	<b>Techniken der Organisationsgestaltung</b>	<b>541</b>
8.1	Einsatz von Organisationstechniken in der betrieblichen Praxis	541
8.1.1	Überblick über die Techniken der Organisationsgestaltung	541
8.1.2	Bedeutung der Organisationstechniken für die Praxis	542
8.1.3	Grenzen des Einsatzes von Organisationstechniken	543
8.2	Darstellung wichtiger Techniken der Organisationsgestaltung	545
8.2.1	Informationsgewinnung	545
8.2.1.1	Ziele und Probleme der Informationsgewinnung	545
8.2.1.2	Techniken der Informationsgewinnung	546
8.2.2	Situationsanalyse	558
8.2.2.1	Ziele und Probleme der Situationsanalyse	558

---

8.2.2.2	Techniken der strategischen Situationsanalyse .....	559
8.2.2.3	Techniken der operativen Situationsanalyse .....	566
8.2.3	Zielbildung .....	573
8.2.3.1	Ziele und Probleme der Zielbildung .....	573
8.2.3.2	Techniken der Zielbildung .....	574
8.2.4	Alternativensuche und -bewertung .....	582
8.2.4.1	Ziele und Probleme der Alternativensuche und -bewertung .....	582
8.2.4.2	Techniken der Alternativensuche .....	583
8.2.4.3	Techniken der Alternativenbewertung .....	589
8.2.5	Dokumentation .....	599
8.2.5.1	Ziele und Probleme der Dokumentation .....	599
8.2.5.2	Techniken der Dokumentation .....	600
<b>9</b>	<b>Anmerkungen zum Berufsbild des Organisationsleiters .....</b>	<b>619</b>
<b>10</b>	<b>Ausblick: Organisation – quo vadis? .....</b>	<b>627</b>
	<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>647</b>
	<b>Stichwortverzeichnis .....</b>	<b>681</b>
	<b>Über den Autor .....</b>	<b>695</b>



## 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
BVW	Betriebliches Vorschlagswesen
bzw.	beziehungsweise
ca.	circa
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 Produktentwicklungsteams
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 sollen die Leserinnen und 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 5.0 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** folgten 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.

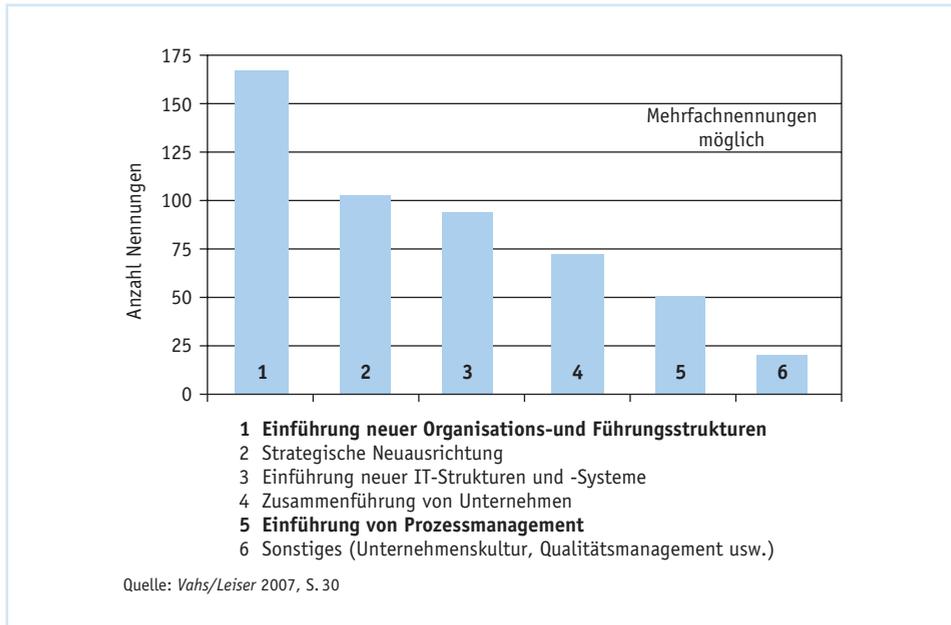


Abb. 1-1: Arten von Veränderungsprozessen

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/Leiser 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