

# Einführung in die Betriebswirtschaft

Organisation

Prof. Dr. Dr. h.c. Dietmar Vahs  
Felix Dannhorn, M.Sc.



01-0203-003-1

### **Verfasser**

Prof. Dr. rer. pol. Dr. h.c. (KNUTD) Dietmar Vahs

Dietmar Vahs studierte an der Universität Tübingen Volks- und Betriebswirtschaftslehre und promovierte auf dem Gebiet des Controlling. Berufs- und Führungserfahrung sammelte er bei einem internationalen Automobilkonzern. Seit 1993 ist er Professor für Organisation, Change- und Innovationsmanagement an der Hochschule Esslingen und Leiter des Instituts für Change Management und Innovation (CMI).

Felix Dannhorn, M.Sc.

Felix Dannhorn studierte an der Dualen Hochschule Baden-Württemberg den Bachelor of Engineering im Fachbereich Wirtschaftsingenieurwesen. Während des dualen Studiums sammelte er erste Berufserfahrung bei einem internationalen Luft- und Raumfahrtkonzern. Anschließend absolvierte er an der Hochschule in Esslingen einen Master of Science in Innovationsmanagement. Seit 2015 ist er wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Change Management und Innovation (CMI).

### **Lektorat**

Dipl.-Kffr. (FH) Ines Hübner

Wissenschaftliche Mitarbeiterin der Hamburger Fern-Hochschule

### **Satz/Repro**

Haussatz

### **Redaktionsschluss**

Januar 2018

Auflage 2018

© HFH · Hamburger Fern-Hochschule, Alter Teichweg 19, 22081 Hamburg

Das Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und der Verbreitung sowie der Übersetzung und des Nachdrucks, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form ohne schriftliche Genehmigung der Hamburger Fern-Hochschule reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Gedruckt auf 100 % chlorfrei gebleichtem Papier.

# Inhaltsverzeichnis

<b>Abkürzungsverzeichnis .....</b>	<b>5</b>
<b>Einleitung .....</b>	<b>6</b>
<b>1 Grundbegriffe der Organisation .....</b>	<b>7</b>
1.1 Was ist „Organisation“? .....	7
1.2 Effektivität und Effizienz von Organisationen .....	10
1.3 Organisation und Unternehmen .....	11
Übungsaufgaben .....	12
<b>2 Organisatorische Differenzierung und Integration .....</b>	<b>13</b>
2.1 Von der Gesamtaufgabe zur formalen Organisationsstruktur .....	13
2.2 Das Problem der Aufgaben- und Arbeitsteilung .....	14
2.2.1 Aufgabenanalyse .....	14
2.2.2 Arbeitsanalyse .....	15
2.3 Das Problem der Aufgaben- und Arbeitsvereinigung .....	15
2.3.1 Aufgabensynthese .....	15
2.3.2 Arbeitssynthese .....	16
2.4 Bedeutung des Analyse-Synthese-Konzeptes für die praktische Organisationsarbeit .....	16
Übungsaufgaben .....	17
<b>3 Aufbauorganisation von Unternehmen .....</b>	<b>18</b>
3.1 Merkmale von Organisationseinheiten .....	18
3.2 Bildung von Organisationseinheiten .....	21
3.2.1 Arten von Stellen .....	21
3.2.2 Gremien .....	22
3.2.3 Teambuilding-Prozess .....	24
3.2.4 Abteilungsbildung .....	26
3.3 Primär- und Sekundärorganisation .....	27
3.3.1 Abgrenzung der Begriffe .....	27
3.3.2 Formen der Primärorganisation .....	28
3.3.3 Formen der Sekundärorganisation .....	35
Übungsaufgaben .....	40
<b>4 Prozessmanagement als Organisationskonzept .....</b>	<b>41</b>
4.1 Gründe für eine Prozessorientierung der Unternehmensorganisation .....	41
4.2 Begriff des Prozesses .....	43
4.3 Merkmale von Prozessen .....	44
4.4 Arten von Prozessen .....	46
4.5 Vorgehensweise zur Prozessgestaltung .....	49
4.6 Prozessmanagement als neuer Organisationsansatz? .....	51
Übungsaufgaben .....	53
<b>5 Change-Management .....</b>	<b>54</b>
5.1 Formen des Wandels .....	54
5.2 Change-Management – Modewort oder Erfolgsmodell? .....	58
5.3 Hemmnisse des organisatorischen Wandels .....	59
5.3.1 Ursachen von Widerständen .....	59
5.3.2 Umgang mit Widerständen .....	60

5.4 Konzepte des organisatorischen Wandels .....	62
5.4.1 Grundgedanken der Organisationsgestaltung.....	62
5.4.2 Grundgedanken der Organisationsentwicklung .....	64
5.4.3 Revolutionärer und evolutionärer Wandel .....	66
5.4.4 Change-Management als integrativer Ansatz.....	68
5.5 Erfolgs- und Misserfolgskfaktoren des organisatorischen Wandels.....	71
Übungsaufgaben.....	72
<b>Glossar.....</b>	<b>73</b>
<b>Lösungshinweise zu den Übungsaufgaben .....</b>	<b>77</b>
<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>81</b>

## Abkürzungsverzeichnis

ABB	Asea Brown Boveri
AG	Aktiengesellschaft
CEO	Chief-Executive-Officer
CHF	Schweizer Franken
CMI	Institut für Change-Management und Innovation
Corp.	Corporation
DAX	Deutscher Aktienindex
Eopt	Erfolg, optimaler
et al.	et alii (und andere)
e. V.	eingetragener Verein
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
HBR	Harvard Business Review
HGB	Handelsgesetzbuch
Hrsg.	Herausgeber
hrsg.	herausgegeben
HWFü	Handwörterbuch der Führung
HWO	Handwörterbuch der Organisation, Handwörterbuch Unternehmensführung und Organisation
I. G.	Interessen-Gemeinschaft
ISO	International Organization for Standardization
KGaA	Kommanditgesellschaft auf Aktien
KVP	kontinuierlicher Verbesserungsprozess
Mrd.	Milliarde(n)
OE	Organisationsentwicklung
Prod.	Produktion
REFA	Verband für Arbeitsstudien, REFA e. V.
Ropt	Regelungsgrad, optimaler
SGE	Strategische Geschäftseinheit
USA	United States of America
USD	US-Dollar
Vol.	Volume
ZfB	Zeitschrift für Betriebswirtschaft
zfo	Zeitschrift Führung und Organisation
ZP	Zeitschrift für Planung und Unternehmenssteuerung (Journal of Management Control)

## Einleitung

### Überblick

Der Studienbrief „Organisation“ beschäftigt sich mit wesentlichen praxisrelevanten Fragen der Aufbau- und Ablauforganisation von Unternehmen sowie der zielgerichteten Gestaltung des organisatorischen Wandels (Change-Management).

Hierzu wird zunächst auf die grundlegenden Begriffe der Organisationslehre eingegangen und der Bezug zum Unternehmen geklärt.

Anschließend wird die Frage beantwortet, wie ein Unternehmen ausgehend von einer konkreten Gesamtaufgabe systematisch strukturiert werden kann. Hierzu werden die Aufgaben-/Arbeitsanalyse und die Aufgaben-/Arbeitssynthese sowie deren Bedeutung für die praktische Organisationsarbeit dargestellt.

Im nächsten Abschnitt werden die formalen Aspekte einer Organisation vorgestellt. Dabei werden die Begriffe der Stellen und Gremien erörtert. Außerdem werden die Vor- und Nachteile einzelner Formen der Primär- und der Sekundärorganisation herausgestellt.

Auf das in der betrieblichen Praxis besonders wichtige Prozessmanagement und die Schritte zu dessen Einführung im Unternehmen wird im vorletzten Abschnitt eingegangen.

Abschließend wird der Begriff des Change-Managements als ein bedeutender Ansatz der Organisationsgestaltung und -entwicklung erläutert, und es werden die mit ihm verbundenen wesentlichen Gesichtspunkte dargelegt, wie bspw. die Formen des Wandels oder die entscheidenden Erfolgs- bzw. Misserfolgskriterien von betrieblichen Veränderungsprozessen.

### Lernziele

Nach der Bearbeitung dieses Studienbriefes sollten Sie

- ⇒ die wichtigsten Begriffe aus dem Themenbereich Organisation kennen,
- ⇒ das Analyse-Synthese-Konzept in seiner Grundstruktur erklären können,
- ⇒ die verschiedenen Arten von Stellen und Gremien sowie die unterschiedlichen Formen der Primär- und der Sekundärorganisation beschreiben und bewerten können,
- ⇒ das Prozessmanagement als Organisationsansatz verstanden haben und
- ⇒ in der Lage sein, die wesentlichen Grundlagen und Zusammenhänge des Change-Managements zu erläutern.

### Literaturempfehlung

Zur Vertiefung weiterer Aspekte der Unternehmensorganisation anhand zahlreicher aktueller Praxisbeispiele aus internationalen Unternehmen ist insbesondere die 9. Auflage (2015) des Lehr- und Managementbuchs „Organisation“ von Dietmar Vahs zu empfehlen.

# 1 Grundbegriffe der Organisation

Nach dem Durcharbeiten des ersten Kapitels sollten Studierende folgende Lernziele erreichen:

## Lernziele

- ⇒ 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 können.

## 1.1 Was ist „Organisation“?

Kaum ein anderer Ausdruck wie derjenige der „Organisation“ weist in der Umgangssprache und in der Wissenschaft eine vergleichbare Vielfalt auf. Der St. Galler Organisationswissenschaftler Knut Bleicher führt dies darauf zurück, dass Probleme einer arbeitsteiligen und zugleich koordinierten Vorgehensweise zur Lösung von komplexen Problemen die Menschheit von Anfang an begleitet haben. Mit dem Entstehen größerer gesellschaftlicher Einheiten, wie Kirche, Heer und Staat, wurde frühzeitig die Suche nach zweckmäßigen organisatorischen Lösungen angestoßen. Im Zuge der wirtschaftlichen Entwicklung und insbesondere der Industrialisierung im 18. und 19. Jahrhundert erfolgte eine Übernahme dieser Problemlösungen in den Bereich der Wirtschaft und eine zunehmende Differenzierung der organisatorischen Aussagen (vgl. Bleicher 1991: 34). Was also ist unter „Organisation“ zu verstehen?

Jedes zielgerichtete Zusammenwirken von Teilen eines Ganzen beruht auf einer Ordnung. Ohne Ordnung herrscht **Chaos**, was in der Übersetzung nichts anderes als totale Verwirrung oder Durcheinander bedeutet. Im Durcheinander lassen sich aber komplexe Aufgaben nicht systematisch und zielgerichtet bewältigen. Deshalb bedarf es einer entsprechenden Organisation, wobei unter „Organisation“ zunächst einmal der bewusste Entwurf von Regeln zu verstehen ist, die Gebilden, wie bspw. einem Unternehmen, eine Ordnung geben.

## Chaos

In einem Unternehmen muss bspw. die Gesamtaufgabe „Fahrzeugproduktion“ aufgeteilt werden, denn eine Einzelperson wäre kaum in der Lage, alle Teilaufgaben wahrzunehmen. So entstehen funktionale Verantwortungsbereiche wie Einkauf, Finanzen und Vertrieb. Innerhalb dieser Funktionsbereiche sind weitere organisatorische Regelungen zu treffen, um die Funktionsfähigkeit des Unternehmens sicherzustellen. Beispielsweise ist im Einkauf der Prozess der Materialbeschaffung in einer bestimmten Schrittfolge genau festzulegen. Organisation ist demnach zum einen **Organisieren**, also eine Tätigkeit, die eine Gesamtaufgabe strukturiert und die entstandenen Teilaufgaben im Hinblick auf bestimmte Zielsetzungen ordnet.

## Organisieren

Zum anderen ist **Organisation** das Ergebnis des Organisierens. So sprechen wir bspw. von einer „funktionalen Organisation(sstruktur)“ eines Unternehmens oder von der „Organisation der Materialbeschaffung“, wobei in dem einen Fall den Aufbau des Unternehmens und in dem anderen Fall die Abfolge von bestimmten Tätigkeiten mit dem Ziel der Beschaffung aller für die Fahrzeugherstellung erforderlichen Materialarten gemeint ist.

## Organisation

Die Differenzierung von Organisieren einerseits und Organisation andererseits ist allerdings noch nicht ausreichend, um die mit ihnen verbundenen Bedeutungsinhalte zufrieden stellend zu erfassen. Ein vertiefender Blick in die organisationswissenschaftliche Literatur zeigt, dass der Organisationsbegriff eine große **Definitionsvielfalt** aufweist. Drei ausgewählte Beispiele von namhaften deutschen Vertretern der Organisationslehre sollen dies deutlich machen:

### Definitionsvielfalt des Organisationsbegriffs

- Kosiol versteht unter Organisation die zielorientierte „integrative Strukturierung von Ganzheiten oder Gefügesystemen“, wobei er die Dauerhaftigkeit besonders hervorhebt (Kosiol 1976: 21).
- Nach Grochla ist Organisation „als Strukturierung von Systemen zur Erfüllung von Daueraufgaben zu kennzeichnen“ (Grochla 1983: 13).
- Kieser/Walgenbach sehen in Organisationen „soziale Gebilde, die dauerhaft ein Ziel verfolgen und eine formale Struktur aufweisen, mit deren Hilfe die Aktivitäten der Mitglieder auf das verfolgte Ziel ausgerichtet werden sollen“ (Kieser, Walgenbach 2010: 6).

### Merkmale von Organisationen

Kosiol und Grochla haben ein Organisationsverständnis, das global mit „Organisieren“ umschrieben werden kann, während Kieser, Walgenbach das Ergebnis der organisatorischen Tätigkeit meinen. Gemeinsam ist den genannten Definitionen ein **Grundverständnis von Organisation**, das die folgenden Merkmale beinhaltet.

#### Merkmal 1: Organisationen sind zielgerichtet

**Ziele** sind Aussagen über angestrebte Zustände (Soll-Zustände), die durch die Auswahl und die Umsetzung geeigneter Handlungsalternativen erreicht werden sollen.

Die Eigenschaft der Zielgerichtetheit oder Zweckbezogenheit ist in fast allen Definitionen des Organisationsbegriffs ein Merkmal, das besonders betont wird. Die Organisation ist einerseits ein Instrument, um die angestrebten Zustände zu erreichen. Andererseits bedeutet die Zielausrichtung, dass Organisationen „eigene“ Ziele haben, die sie zu erreichen versuchen.

Zunächst einmal sind es doch bestimmte Personen, die eine Organisation bilden. Sie verfolgen **persönliche Ziele (Individualziele)**, die sie alleine nicht erreichen können. Die Organisation dient ihnen als ein Mittel, um eine interessante Tätigkeit auszuüben, ein hohes Einkommen zu erreichen, Prestige und Macht zu erlangen, sich selbst zu verwirklichen usw. Insofern könnte man die Organisation letztendlich als ein Instrument zur Selbstverwirklichung bezeichnen, wobei vorrangig und häufig sogar ausschließlich recht profane Ziele, wie die Existenzsicherung, im Vordergrund stehen.

Neben den Individualzielen verfolgen viele Organisationsmitglieder auch **Ziele für die Organisation**. Sie engagieren sich für eine umweltfreundlichere Fertigung oder für die Steigerung des Umsatzes ihres Unternehmens. Zwischen den Individualzielen und den Zielen für die Organisation besteht häufig ein Zusammenhang: Der Einsatz für eine umweltfreundliche Produktion ist mit der Erwartung eines besseren Unternehmensimages und damit eines Prestigegewinns im Freundes- und Bekanntenkreis oder bei Geschäftspartnern verbunden. Die angestrebte Umsatzsteigerung kann ein höheres Gehalt zur Folge haben. Diese Zielkomplementarität, also die positive Auswirkung des einen Zielerreichungsgrads auf den anderen Zielerreichungsgrad, unterstützt das Erreichen der Organisationsziele (vgl. Vahs 2015: 12).



Denn auch die Ziele für die Organisation sind zunächst keine Ziele der Organisation. Erst wenn sich die Organisationsmitglieder in einem formal festgeschriebenen, legitimierten Prozess auf bestimmte Ziele geeinigt haben, liegen **Ziele der Organisation (Organisationsziele)** vor. Ziele der Organisation finden sich in den Protokollen der Geschäftsleitung, in der Unternehmensplanung, in den Veröffentlichungen des Unternehmens, in Presseverlautbarungen usw. (vgl. Kieser, Walgenbach 2010: 7 ff.). Sie sind im Prinzip auf Dauer angelegt. Dadurch unterscheidet sich die Organisation ganz wesentlich von der auf ein kurzfristiges Ziel gerichteten, aus dem Stegreif heraus angegangenen Ad-hoc-Problemlösung. Typische Organisationsziele sind bspw. die Gewinnmaximierung, die Verbesserung der Rentabilität und die Steigerung des Unternehmenswertes.

## **Merkmal 2: Organisationen sind offene soziale Systeme**

Unter einem **System** ist grundsätzlich eine gegenüber der Umwelt abgegrenzte Gesamtheit von Subsystemen und Elementen zu verstehen, die miteinander in Beziehung stehen (das heißt eine Struktur aufweisen) und sich gegenseitig beeinflussen.

Die Kennzeichnung von Organisationen als „**soziale Systeme**“ nimmt einen unmittelbaren Bezug auf die „menschlichen Elemente“ von derartigen Systemen, also bspw. die Arbeiter und Angestellten eines Produktionsbetriebes, die Mitglieder eines Sportvereins oder die Angehörigen einer Hochschule. Zwischen den Elementen und ihrer Umwelt bestehen in der betrieblichen Realität vielfältige wechselseitige Beziehungen, weshalb Organisationen auch als „**offene Systeme**“ zu kennzeichnen sind.

### **Beispiel: Mitarbeiter als Wettbewerbsfaktor**

Die Bedeutung der Mitarbeiter für ein Unternehmen und damit die Organisation als **soziales System** wird in zahlreichen Unternehmenspublikationen deutlich hervorgehoben. Stellvertretend für andere folgt hier das Beispiel der Audi AG (rund 77.200 Beschäftigte, 5,8 Mrd. Euro Umsatz zum Stichtag 31.12.14):

„Um weltweit die führende Premiumautomobilmarke zu werden, ist es für den Audi Konzern entscheidend, ein weltweit attraktiver Arbeitgeber zu sein. Nur so können wir die besten und qualifiziertesten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit dem größten Know-how und Engagement für unser Unternehmen gewinnen. Von zentraler Bedeutung sind dabei ein vielfältiges und herausforderndes Arbeitsumfeld, gute Entwicklungsperspektiven bei hoher Beschäftigungssicherheit und leistungsgerechter, attraktiver Bezahlung. Um die Zufriedenheit unserer Belegschaft zu messen und auch in Zukunft sicherzustellen, führen wir regelmäßig interne Befragungen durch.

Insbesondere vor dem Hintergrund der zunehmenden Internationalisierung wollen wir vor allem in den Regionen unserer wichtigsten Standorte zu den Toparbeitgebern zählen. Verschiedene nationale und internationale Rankings belegen schon heute regelmäßig die hohe Arbeitgeberattraktivität des Audi Konzerns.“

Quelle: Unternehmensstrategie Audi AG [Stand 12.02.2016]

<http://www.audi.com/corporate/de/unternehmen/unternehmensstrategie.html>

Gerade aus der Tatsache heraus, dass Organisationen keine „seelenlosen“ Gebilde sind, sondern aus Menschen mit eigenständigen Zielen, Wertvorstellungen und Verhaltensweisen bestehen, ergeben sich die besonderen Anforderungen an diejenigen Personen, die sich mit organisatorischen Problemen auseinandersetzen. Eine Kernfrage lautet: Wie lassen sich die Individualziele und die Organisationsziele bestmöglich harmonisieren?

Denn was nützt es, wenn als Organisationsziel bspw. die Marktführerschaft angestrebt wird, die Mitarbeiter aber nicht gewillt sind, dieses Ziel mitzutragen, weil es zwar mit erheblichen Anstrengungen und mit regelmäßigen Überstunden, nicht aber mit einem höheren Gehalt oder mehr Selbstverwirklichung verbunden ist? Derartige Zielkonflikte gehen im Zweifel zu Lasten der Organisation.

### **Merkmal 3: Organisationen weisen eine formale Struktur auf**

Wie wir bereits bei unseren pragmatischen Überlegungen am Anfang dieses Abschnitts festgestellt haben, ist die Ordnung, das heißt ein festes und in Regeln formalisiertes Beziehungsgefüge, ein weiteres wesentliches Merkmal von Organisationen. Ohne **organisatorische Regeln** ist eine zielgerichtete Zusammenarbeit der Organisationsmitglieder nicht möglich.

Die Organisationsstrukturen sind ein Instrument zur Steuerung des Verhaltens und der Leistung der Organisationsmitglieder im Hinblick auf die Organisationsziele. Dieses Instrument ist für die arbeitsteilige Bewältigung von Aufgaben **zwingend** erforderlich.

Das Ergebnis der vorausgegangenen Überlegungen schlägt sich im Organisationsverständnis dieses Studienbriefes nieder:

#### **Definition Organisation**

Unter **Organisation** sind sowohl das zielorientierte ganzheitliche Gestalten von Beziehungen in offenen sozialen Systemen als auch das Ergebnis dieser Tätigkeit zu verstehen.

### **1.2 Effektivität und Effizienz von Organisationen**

Die klassische Unterscheidung der beiden Begriffe Effektivität (effectiveness) und Effizienz (efficiency) geht auf den amerikanischen Managementwissenschaftler Peter F. Drucker zurück (vgl. Drucker 1973). Sie spielen in der Organisations-theorie und -praxis eine zentrale Rolle. Allerdings finden die beiden Termini keine einheitliche Verwendung im Sprachgebrauch. Sie werden deshalb im Folgenden näher charakterisiert (vgl. Gomez, Zimmermann 1999: 58 ff.; Witte 1995: 263).

**Effektivität** Eine Organisation ist **effektiv**, wenn sie die **richtigen Ziele** anstrebt und erreicht („to do the right things“). Organisatorische Maßnahmen sind demnach effektiv, wenn sie grundsätzlich zur Erreichung von bestimmten Organisationszielen geeignet sind.

**Effizienz** Eine Organisation ist **effizient**, wenn sie die **richtigen Mittel** einsetzt, um die angestrebten Ziele zu erreichen („to do the things right“). Organisatorische Maßnahmen sind demnach effizient, wenn sich mit ihnen bestimmte Organisationsziele erreichen lassen. Dies umfasst sowohl den optimalen Einsatz der vorhandenen Mittel und Kräfte (**Ressourceneffizienz**) als auch die möglichst fehlerfreie und schnelle Gestaltung der Organisationsmaßnahmen (**Prozesseffizienz**).

Effektivität und Effizienz können sich auf sämtliche Funktionsbereiche und Abläufe in einer Organisation beziehen. Die beiden Begriffe werden immer wieder verwendet, um bestimmte Organisationsformen oder organisatorische Maßnahmen zu bewerten. Allerdings ergeben sich in der Praxis regelmäßig **Mess- und Zuordnungsprobleme** bei der Abschätzung der Effektivität und der Effizienz (vgl. Thom 1990: 250 ff.).

Wie soll auch bspw. ermittelt werden, ob eine produktbezogene Organisation tatsächlich effektiver als eine Funktionalstruktur oder die Einführung der neuen Struktur in einem Teamprozess „von unten“ tatsächlich effizienter als eine zentralistisch-autoritäre Einführung „von oben“ ist?

Für den Nachweis werden deshalb häufig Indikatoren wie Produktivität, Flexibilität, Arbeitszufriedenheit, Konfliktvermeidung, Kostenwirtschaftlichkeit, Qualität, Kundenzufriedenheit usw. herangezogen. Das Problem der Zuordnung von (effektivitäts- und effizienzverändernder) Ursache und Wirkung ist damit jedoch keineswegs gelöst. Hier bestehen in der Unternehmenspraxis erhebliche Zuordnungsprobleme.

### 1.3 Organisation und Unternehmen

**Unternehmen** sind Betriebe in mehrheitlich privatem Eigentum, die autonom und in der Regel gemäß dem erwerbswirtschaftlichen Prinzip handeln (vgl. Vahs, Schäfer-Kunz 2015: 4 ff.). Hinsichtlich des Zusammenhangs von Organisation und Unternehmen lassen sich **zwei Sichtweisen** unterscheiden.

#### Sichtweise 1: Das Unternehmen *hat* eine Organisation

Die instrumentale Betrachtung sieht in der Organisation ein Mittel zur **effizienten Führung** von Unternehmen und damit ein Instrument zur Zielerreichung. Dies kommt der ursprünglichen Bedeutung des Wortes „Organisation“ sehr nahe. Sie leitet sich aus dem griechischen Wort „organon“ ab, das mit „Werkzeug“ zu übersetzen ist. Die Organisation im so verstandenen Sinne umfasst die Gesamtheit aller generellen expliziten Regelungen eines Unternehmens, zu denen sowohl die personenbezogenen Verhaltensregeln als auch die maschinenbezogenen Funktionsregeln gehören (vgl. Schanz 1992: 1460 f.).

Der **instrumentale** Organisationsbegriff stand stets im Mittelpunkt der betriebswirtschaftlichen Organisationslehre, die unter der Organisation eine dauerhafte und feste Struktur versteht, deren Aufgabe es ist, die **Improvisation** (i. S. von vorläufigen und von vornherein zeitlich befristeten Regelungen) und die **Disposition** (i. S. von fallweisen, punktuellen Einzelentscheidungen) durch generelle Regelungen zu ersetzen. Das macht überall dort Sinn, wo sich die betrieblichen Aufgaben häufiger und in gleicher Weise wiederholen. Erich Gutenberg hat dies als „**Substitutionsprinzip der Organisation**“ bezeichnet (vgl. Gutenberg 1976: 239 ff.).

Die Kernaussage des Substitutionsprinzips oder -gesetzes lautet: „Die Tendenz zur generellen Regelung nimmt mit abnehmender Variabilität betrieblicher Tätigkeiten zu“. Da sich in Unternehmen nicht alle Abläufe und Vorfälle in gleicher Weise ständig wiederholen, ist nur eine teilweise Substitution möglich. Der Erfolg organisatorischer Regelungen ist dann optimal ( $E_{opt}$ ), wenn alle gleichartigen und regelmäßig auftretenden Vorgänge mittels genereller Regelungen entschieden werden. In diesem Fall ist der organisatorische Rationalisierungsgrad optimal ( $R_{opt}$ ). Werden dagegen ungleichartige oder unregelmäßige Sachverhalte mit Dauerregelungen erfasst, obwohl sie eigentlich individuell zu entscheiden wären, spricht man von **Überorganisation**. Werden zu wenige sich wiederholende Vorgänge allgemein geregelt, liegt **Unterorganisation** vor (vgl. Abb. 1.1).

**Instrumentaler  
Organisationsbegriff**

**Substitutionsprinzip  
der Organisation**

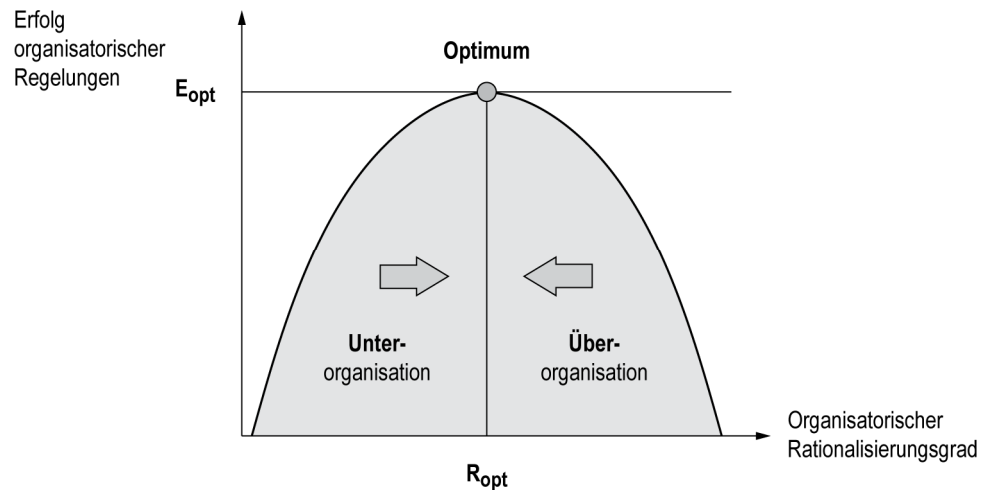


Abb. 1.1: Substitutionsprinzip der Organisation (vgl. Vahs 2015: 17)

### Institutioneller Organisationsbegriff

#### Sichtweise 2: Das Unternehmen ist eine Organisation

Demgegenüber ist die **institutionelle** Sichtweise vor allem durch die Organisationssoziologie und -psychologie geprägt und versteht unter Organisation ein **zielgerichtetes soziales System**, in dem Menschen mit eigenen Wertvorstellungen und Zielen tätig sind. Organisationen in diesem Sinne sind alle privaten und öffentlichen Institutionen, wie Unternehmen, Hochschulen, Behörden, Vereine, Parteien und andere (vgl. Schanz 1992: 1460).

Drei Elemente kennzeichnen das institutionelle Organisationsverständnis (vgl. Schreyögg, Werder von 2004: 969 f.): Erstens sind Organisationen auf **spezifische Ziele** hin ausgerichtet, die sich in der Regel nur teilweise mit den Zielen der Organisationsmitglieder decken. Zweitens bestehen Organisationen aus mehreren Personen, die ihre Aufgaben auf der Grundlage einer geregelten und der Absicht nach rationalen **Arbeitsteilung** erfüllen. Drittens weisen Organisationen **beständige Grenzen** auf, die eine Unterscheidung von Organisationsinnenwelt und -außenwelt (Umwelt) ermöglichen. Dadurch ist identifizierbar, wer Organisationsmitglied ist und wer nicht.

Der zunächst im angelsächsischen Sprachraum dominierende institutionelle Organisationsbegriff findet zunehmend auch in der deutschsprachigen Betriebswirtschaftslehre eine Verbreitung. Ein Grund hierfür ist sicherlich die Erkenntnis, dass generelle Regelungen in der Praxis nur dann funktionieren, wenn sie von den Organisationsmitgliedern auch angenommen und mitgetragen („gelebt“) werden.

### Übungsaufgaben

- 1.1) Weshalb sehen viele Unternehmen in der Organisation einen wichtigen Erfolgsfaktor?
- 1.2) Worin unterscheiden sich „Organisation“ und „Organisieren“?
- 1.3) Wie ist das in der Organisationslehre vorhandene Grundverständnis von Organisation zu beschreiben?
- 1.4) Erläutern Sie die Merkmale von Organisationen.
- 1.5) Wodurch unterscheiden sich die Ziele der Organisation von den Zielen für die Organisation?
- 1.6) Was ist unter der „Effektivität“ und der „Effizienz“ von Organisationen zu verstehen?
- 1.7) Erläutern Sie das Substitutionsprinzip der Organisation.
- 1.8) Grenzen Sie den instrumentalen und den institutionellen Organisationsbegriff voneinander ab.

## 2 Organisatorische Differenzierung und Integration

Im zweiten Kapitel sollen die Studierenden

**Lernziele**

- ⇒ verstehen, warum die systematische organisatorische Gestaltung von Aufgaben erforderlich ist,
- ⇒ das Analyse-Synthese-Konzept als Instrument zur organisatorischen Differenzierung und Integration kennenlernen und
- ⇒ dessen Einsatz in der praktischen Organisationsarbeit bewerten können.

### 2.1 Von der Gesamtaufgabe zur formalen Organisationsstruktur

Die Kernaufgabe der organisatorischen Gestaltung ist die Lösung eines Dualproblems (vgl. Abb. 2.1):

- Zunächst ist das **Problem der Arbeitsteilung** (organisatorische Differenzierung) zu lösen. Hier stellt sich die Frage nach der zielwirksamsten art- und mengenmäßigen Zerlegung der Gesamtaufgabe in Teilaufgaben und nach der Bildung leistungsfähiger Organisationseinheiten.
- Die aus der Arbeitsteilung resultierende Aufgabendifferenzierung und die Spezialisierung der Aufgabenträger erzeugen Komplexität und werfen zwangsläufig das Problem auf, die getrennt erledigten Teilaufgaben wieder zielgerichtet zu einer geschlossenen Leistungseinheit zusammenzuführen (**Problem der Arbeitsvereinigung** oder der organisatorischen Integration).

**Dualproblem der Organisation**

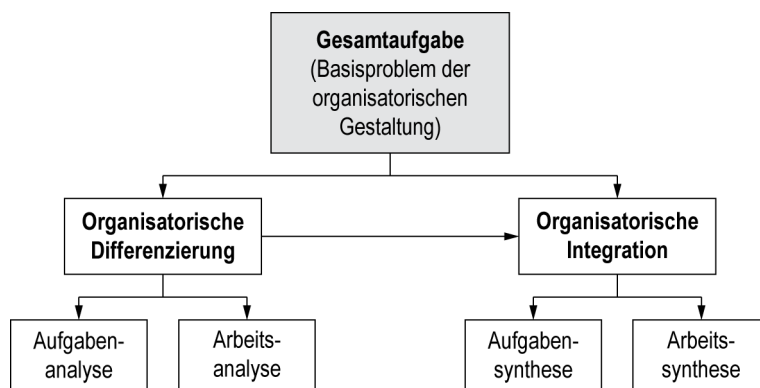


Abb. 2.1: Dualproblem der Organisationsgestaltung (vgl. Steinmann, Schreyögg, Koch 2013: 386)

Die Gestaltungsaufgaben der Arbeitsteilung und der Arbeitsvereinigung sind untrennbar miteinander verbunden, denn je stärker eine Gesamtaufgabe differenziert wird, umso mehr Anstrengungen müssen unternommen werden, um die Einzelaktivitäten wieder sinnvoll zusammenzufassen. Nur durch eine gezielte Differenzierung und Integration kann letztendlich die Marktaufgabe als geschlossenes Ganzes erfolgreich bewältigt werden.

Steinmann, Schreyögg, Koch formulieren sehr treffend: „Untersucht man den Organisationsvorgang näher, so zeigt sich sehr schnell, dass es formal gesehen darum geht, **Regeln** zu schaffen. Es geht um Regeln zur Festlegung der Aufgabenverteilung und -koordination, Verfahrensrichtlinien bei der Bearbeitung von Vorgängen, Beschwerdewege, Kompetenzabgrenzungen, Weisungsrechte, Unterschriftsbefugnisse usw. Die Ordnung eines Unternehmens ist so gesehen nichts an-

**Regeln und Struktur**

deres als ein Geflecht aus Regeln. Gewöhnlich nennt man eine durch Regeln geschaffene Ordnung eines sozialen Systems **Organisationsstruktur**. Von der Zielbestimmung her werden organisatorische Regeln nicht nur geschaffen, um einen effizienten Aufgabenvollzug sicherzustellen, sondern auch um Konflikte in geordnete Bahnen zu lenken, Pfade für die Kommunikation neuer Ideen zu schaffen oder das Auftreten nach ‚außen‘ in ein einheitliches Muster zu bringen.“ (Steinmann, Schreyögg, Koch 2013: 383).

### 2.2 Das Problem der Aufgaben- und Arbeitsteilung

#### 2.2.1 Aufgabenanalyse

Um die Einzelaktivitäten organisatorisch sinnvoll zuordnen zu können, ist eine systematische und vollständige Durchdringung der Gesamtaufgabe erforderlich. Diese Aufgabenanalyse ist die Vorbedingung des Organisierens. Aber zunächst einmal soll geklärt werden, was unter einer „Aufgabe“ eigentlich zu verstehen ist (vgl. Hill, Fehlbaum, Ulrich 1994: 122 f.; Kosiol 1976: 43).

Die dauerhaft wirksame Verpflichtung, bestimmte Tätigkeiten auszuführen, um ein definiertes Ziel zu erreichen (Erbringung einer Soll-Leistung), wird als **Aufgabe** bezeichnet.

#### Aufgabenmerkmale

Jede materielle und immaterielle Aufgabe kann durch die in der Abbildung 2.2 genannten Aufgabenmerkmale Verrichtung, Objekt, Aufgabenträger, Sachmittel, Zeit und Raum sowie durch die jeweiligen Grundfragen beschrieben werden.

Verrichtung	Was ist zu tun?
Objekt	Woran ist etwas zu tun?
Aufgabenträger	Wer muss etwas tun?
Sachmittel	Womit ist etwas zu tun?
Zeit	Wann ist etwas zu tun?
Raum	Wo ist etwas zu tun?

Abb. 2.2: Bestimmungsmerkmale einer Aufgabe (vgl. Vahs 2015: 51)

#### Teil- und Elementaraufgaben

Die **Aufgabenanalyse** umfasst das systematische Zerlegen der Gesamtaufgabe in ihre Teilaufgaben mithilfe von geeigneten Organisationstechniken. Diese Teilaufgaben lassen sich in weitere Teilaufgaben untergliedern, die ihrerseits wiederum zerlegt werden können usw. Die Vorgehenslogik folgt dabei dem Grundsatz „Vom Groben zum Detail“. Schließlich entstehen Teilaufgaben verschiedener Ordnung (**Teilaufgabenhierarchie**), deren Detaillierungsgrad immer mehr zunimmt.

Die im Rahmen der Aufgabenanalyse ermittelten Teilaufgaben niedrigster Ordnung werden auch als **Elementaraufgaben** bezeichnet. Sinnvollerweise liegt die Grenze der Aufgabenanalyse dort, wo ein Aufgabenbereich entsteht, der sich einer (gedachten) Person zuordnen lässt.

### 2.2.2 *Arbeitsanalyse*

Die **Arbeitsanalyse** ist eine Fortführung der Aufgabenanalyse unter besonderer Betonung der für die Aufgabenerfüllung erforderlichen **Arbeitsschritte**. Sie ist deshalb erforderlich, weil aus den in der Aufgabenanalyse gewonnenen Teilaufgaben nicht ersichtlich ist, wie sie räumlich, zeitlich oder personal zusammenhängen. Der Übergang von der Aufgaben- zur Arbeitsanalyse ist dabei von dem Untersuchungsziel, den untersuchten Aufgaben und den Detaillierungserfordernissen abhängig. Er ist prinzipiell immer da zu sehen, wo die Frage nach dem Aufgabeninhalt (Was?) in die Frage nach der Aufgabenerfüllung (Wie?) übergeht (vgl. Wittlage 1998: 178 ff.).

## 2.3 *Das Problem der Aufgaben- und Arbeitsvereinigung*

### 2.3.1 *Aufgabensynthese*

Aus der organisatorischen Differenzierung der Gesamtaufgabe im Verlauf der Aufgaben- und der Arbeitsanalyse ergibt sich das **Problem der organisatorischen Integration**, das heißt, der Zusammenfassung der abgeleiteten Teilaufgaben und Arbeitsteile zu sinnvollen Einheiten. Dieses Problem wird mithilfe der Aufgaben- und der Arbeitssynthese gelöst.

Die **Aufgabensynthese** fasst die in der Aufgabenanalyse gewonnenen Teilaufgaben zu sinnvollen und verteilungsfähigen Aufgabenkomplexen zusammen, die im Rahmen der Stellen- und Abteilungsbildung bestimmten Organisationseinheiten zugeordnet werden können (vgl. hierzu Kapitel 3).

Als **Synthesekriterien** werden neben den Gliederungsmerkmalen der Aufgabenanalyse die Merkmale Aufgabenträger, Sachmittel, Zeit und Raum herangezogen. Während Zeit und Raum bei der Aufgabensynthese selten eine Rolle spielen, steht die **Person des Aufgabenträgers** im Mittelpunkt, wenn die besondere Eignung und die Sachkenntnis von Personen durch eine entsprechende Aufgabenzuordnung optimal genutzt werden sollen.

Eine Synthese der Aufgaben nach dem **Sachmittel** ist dagegen sinnvoll, wenn sich bestimmte Teilaufgaben einer Maschine, Vorrichtung, IT-Anwendung usw. zuordnen lassen. Entscheidendes Kriterium für die Vereinigung von Teilaufgaben ist in jedem Fall die **Zweckmäßigkeit** ihrer Zusammenfassung im Hinblick auf die mit der Aufgabe verfolgte Zielsetzung (vgl. Vahs 2015: 56).

Die Aufgabenzentralisation und -dezentralisation sind auf die Gestaltung der **Aufbauorganisation** gerichtet, die sich durch die Zusammenfassung von Teilaufgaben als Bildung von organisatorischen Einheiten vollzieht. Im Gegensatz zu der Aufgabenanalyse ist die Aufgabensynthese allerdings kaum standardisiert. Sie erfolgt auf der Basis von Erfahrung und Intuition des Organisators.

Das Ergebnis dieser Zusammenfassung kommt dann häufig in einem Organisationsschaubild, dem **Organigramm**, zum Ausdruck, das die Struktur des betreffenden Unternehmens in einer übersichtlichen Form grafisch darstellt (vgl. Vahs 2015: 94).

### Kriterien der Aufgabensynthese

### 2.3.2 Arbeitssynthese

#### Schritte der Arbeitssynthese

Die **Arbeitssynthese** fasst die in der Arbeitsanalyse gewonnenen Arbeitsgänge zu **Arbeitsprozessen** zusammen, die teilweise auch als „Aufgabenerfüllungsprozesse“ bezeichnet werden. Kosiol schlägt hierfür drei Schritte vor, die sich gegenseitig beeinflussen (vgl. Kosiol 1976: 212 ff.):

Um die minimale Durchlaufzeit (bestehend aus Liegezeit, Rüstzeit, Bearbeitungszeit und Transportzeit) für jedes Arbeitsobjekt (Werkstück) zu erreichen, werden die Leistungen der einzelnen Personen durch die **zeitliche (temporale) Synthese** aufeinander abgestimmt. Teilprobleme der temporalen Synthese sind die Zusammenfassung von Arbeitsgängen zu Arbeitsgangfolgen, die Festlegung des Arbeits takts für jede Gangfolge sowie deren Abstimmung. Zielsetzung ist die Minimierung der Lagerbestände, die nach Kosiol als „organisatorische Lagerbestände“ zwischen den einzelnen Arbeitsgangfolgen organisationsbedingt entstehen.

Die **räumliche (lokale) Synthese** gestaltet die optimale räumliche Anordnung und die Ausstattung der Arbeitsplätze, die sogenannte Mikrostruktur. Sie verfolgt vor allem das Ziel einer Minimierung der innerbetrieblichen Transportwege und damit der Durchlaufzeiten nach dem „Prinzip des kürzesten Weges“.

Die **personale Synthese** bildet zunächst aus Arbeitsteilen einen Arbeitsgang oder eine gewisse Anzahl von Arbeitsgängen, die einer (gedachten) Person übertragen werden können. In einem weiteren Schritt wird die Arbeitsmenge (das Arbeitspensum) bestimmt, die bei einem optimalen Leistungsvermögen von Mensch und Sachmittel von einer (gedachten) Person bewältigt werden kann.

In der Organisationspraxis werden die Ergebnisse der Arbeitssynthese in Ablaufdiagrammen, Prozessbeschreibungen und Prozesslandkarten dokumentiert.

### 2.4 Bedeutung des Analyse-Synthese-Konzeptes für die praktische Organisationsarbeit

Die organisatorische Differenzierung und Integration betreffen die Aufbau- und die Ablauforganisation gleichermaßen. Zwar sind Aufgaben- und Arbeitssynthese die beiden Schritte, die in Form von **Strukturen** und **Prozessen** zu sichtbaren Organisationsergebnissen führen, doch hängt letztendlich die Ausprägung einer Organisation ganz wesentlich von der Gestaltung der Analysephase ab. Sie liefert die Basisdaten für das weitere Vorgehen.

Kritisch ist anzumerken, dass die **Trennung von Aufbau- und Ablauforganisation** nicht eindeutig möglich und in der Praxis auch wenig sinnvoll ist. Die Gestaltung der Strukturen muss gleichzeitig auch die Prozesse berücksichtigen, wenn sie effizient sein soll. Wird dies nicht beachtet, entstehen vielfältige Probleme, die Unternehmen zu einer prozessorientierten Um- oder Neugestaltung ihrer Organisation veranlassen können (zur systematischen Gestaltung einer Prozessorganisation vgl. Kapitel 4).

Das klassische Analyse-Synthese-Konzept rückt aber die **Aufgabenanalyse** als Ausgangspunkt für die Bildung von Organisationseinheiten in den Vordergrund. Die **Arbeitsanalyse** wird lediglich als eine „verlängerte erfüllungsbezogene Aufgabenanalyse“ gesehen (vgl. Kosiol 1976: 189). Die Ablauforganisation ist sowohl von der Vorgehenssystematik als auch von ihrer Bedeutung für die organisatorische Gestaltung her der Aufbauorganisation nachgelagert. Sie verfolgt die Festlegung von Arbeitsgangfolgen, die optimale Auslastung der Stellen und die Verkürzung der Durchlaufzeiten als Gestaltungsziele. Zur Überwindung der im Zuge der



Stellenbildung entstehenden starken Arbeitsteilung und der damit verbundenen Schnittstellen trägt sie dagegen nicht bei.

Außerdem ist die **Vorgehensweise** der Analyse und der Synthese nicht verbindlich vorgeschrieben. Beispielsweise können die Analysemerkmale je nach subjektiver Sichtweise des Organisators in einer beliebigen Reihenfolge miteinander kombiniert werden. Dadurch ergeben sich unterschiedliche Gliederungspläne der Teilaufgaben und Arbeitsteile, die auf der untersten Gliederungsebene nicht übereinstimmen müssen. Auch hieraus entstehen wieder Koordinations- und Steuerungsprobleme im Hinblick auf die Erfüllung der Gesamtaufgabe.

Trotzdem besitzt das Analyse-Synthese-Konzept für die **Organisationspraxis** große Bedeutung, die vor allem aus seiner weit gehend systematischen Vorgehensweise resultiert. Die gedachten oder vorhandenen Aufgabenkomplexe (Gesamtaufgaben) werden in der Analysephase mittels definierter Kriterien umfassend untersucht, zweckmäßig strukturiert und übersichtlich dargestellt. Dadurch erhält der Organisator eine ausreichende Klarheit über die hinter einem Aufgabenkomplex stehenden Teilaufgaben und Arbeitsteile. Die anschließende Synthesephase ermöglicht eine zweckmäßige Aufgaben- und Arbeitszusammenfassung unter simultaner Berücksichtigung von verschiedenen Kriterien und führt nachvollziehbar (wenn auch subjektiv begründet) zu einer Aufbau- und Ablaufstruktur.

### **Würdigung**

### ***Übungsaufgaben***

- 2.1) Was ist unter dem Dualproblem der Organisationsgestaltung zu verstehen?
- 2.2) Was ist unter einer Aufgabe zu verstehen?
- 2.3) Welche Merkmale bestimmen eine Aufgabe?
- 2.4) Erläutern Sie die beiden Grundprinzipien der Aufgabensynthese.
- 2.5) Wie gehen Aufgaben- und Arbeitssynthese vor und zu welchen Ergebnissen führen sie?
- 2.6) Bewerten Sie das Analyse-Synthese-Konzept hinsichtlich seiner praktischen Bedeutung.

## 3 Aufbauorganisation von Unternehmen

### Lernziele

Im dritten Kapitel sollen die Studierenden

- ⇒ die besonderen Merkmale von Organisationseinheiten und hier insbesondere von Stellen als den kleinsten organisatorischen Einheiten kennen lernen,
- ⇒ sich grundlegende Gedanken über die Bildung von Organisationseinheiten machen,
- ⇒ die Grundlegenden Arten von Organisationseinheiten kennen,
- ⇒ die praxisrelevanten Formen der Primär- und Sekundärorganisation kennen und unterscheiden können und
- ⇒ die einzelnen Organisationskonzepte hinsichtlich ihrer Vor- und Nachteile bewerten können.

### 3.1 Merkmale von Organisationseinheiten

Wie im vorigen Kapitel dargestellt, werden die im Rahmen der Aufgabenanalyse gewonnenen Teilaufgaben in der Aufgabensynthese nach bestimmten Kriterien zu verteilungsfähigen Aufgabenkomplexen zusammengefasst.

Der Begriff „**Organisationseinheit**“ bezeichnet dabei sämtliche organisatorischen Einheiten, die durch eine Zusammenfassung von Teilaufgaben und die Zuordnung zu gedachten Personen entstehen, wobei grundsätzlich **Stellen** und **Gremien** unterschieden werden können.

Im Folgenden werden die Merkmale und die Bildung von Organisationseinheiten anhand der Stelle als dem Grundelement der Aufbauorganisation erörtert. Die einzelnen Arten von Stellen und Gremien werden dann im Abschnitt 3.2 ausführlich dargestellt.

Die **Stelle** ist die kleinste Organisationseinheit. Sie ist das Grundelement (Basis-element) der Aufbauorganisation und entsteht durch die dauerhafte Zuordnung von Teilaufgaben auf eine oder mehrere gedachte Personen (personale Aufgabensynthese) (vgl. Vahs 2015: 61).

Obwohl Stellen (teilweise auch synonym als „**Positionen**“ bezeichnet) unter dem Gesichtspunkt gebildet werden, die in ihnen vereinigten Teilaufgaben auf Aufgabenträger zu übertragen, sind sie doch (in der Regel) von bestimmten Personen unabhängig. Wenn dies nicht der Fall wäre, müssten sie bei jedem Wechsel des Stelleninhabers umgebildet werden.

### Arbeitsplatz

Stellen sind also als abstrakte Einheiten definiert und unterscheiden sich damit von den **Arbeitsplätzen** als reale Orte der Aufgabenerfüllung. Im Allgemeinen ist jeder Stelle ein Arbeitsplatz zugeordnet (Einzelarbeitsplatz). Es ist aber durchaus möglich, dass mehrere Stelleninhaber an einem Arbeitsplatz tätig sind (z. B. an einem Gruppenarbeitsplatz) oder eine Stelle mehrere Arbeitsplätze umfasst (z. B. bei Reisenden oder Montagearbeitern, die nicht ständig an einem Arbeitsplatz beschäftigt sind, vgl. Bühner 2004: 62 f.; Thom 1992: 2322).

Stellen lassen sich anhand von **vier Merkmalen** charakterisieren (vgl. hierzu bspw. Krüger 1993: 45 ff.; Schulte-Zurhausen 2014: 163 ff.):

## Merkmale von Stellen

### Merkmal 1: Dauerhafte Aufgabenbündelung

Stellen werden bestimmte Teilaufgaben dauerhaft zur Ausführung übertragen. Eine Stelle grenzt demzufolge die Zuständigkeit für einen definierten Aufgabenbereich auf längere Sicht von anderen Aufgabenbereichen ab.

### Merkmal 2: Versachlichter Personenbezug

Die Zusammenfassung von Teilaufgaben in einer Stelle richtet sich hinsichtlich Umfang und Anspruchsniveau nach dem quantitativen und qualitativen Leistungsvermögen mindestens einer gedachten Person, die als **Stelleninhaber** bezeichnet wird. Durch die Orientierung an einer fiktiven Person mit Normaleignung und Normalleistung wird die Organisation vom Personenwechsel unabhängig. Dabei ist darauf zu achten, dass sich die Leistungsanforderungen der einzelnen Stellen einigermmaßen entsprechen.

Hinsichtlich der Anzahl von Personen, die einer Stelle zugeordnet sind, lassen sich die folgenden Möglichkeiten unterscheiden:

- Die Stelle ist mit genau **einer** Person besetzt.
- Die Stelle ist mit **mehreren** Personen **gleichzeitig** besetzt, die untereinander austauschbar sind (z. B. beim Job-Sharing).
- Die Stelle ist mit **mehreren** Personen besetzt, die **zeitlich nacheinander** tätig werden (z. B. bei Schichtarbeit).

### Merkmal 3: Kompetenzen

Die einem Stelleninhaber übertragenen formalen Rechte und Befugnisse werden als **Kompetenzen** bezeichnet (vgl. Vahs 2015: 62).

Angemessene Kompetenzen sind einerseits die Voraussetzung für eine ordnungsgemäße Bewältigung der Stellenaufgabe, andererseits grenzen sie den Handlungsspielraum des Stelleninhabers ein. Die in der Abbildung 4.1 dargestellten **Kompetenzarten** können unterschieden werden (vgl. Hill, Fehlbaum, Ulrich 1994: 125 ff.):

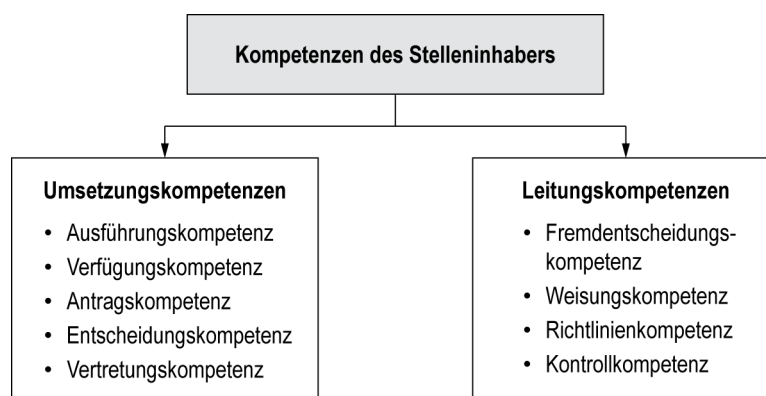


Abb. 3.1: Arten von Kompetenzen (vgl. Vahs 2015: 63)

#### Merkmale 4: Verantwortung

Unter der **Verantwortung** wird die Pflicht einer Person verstanden, für die Folgen ihrer Entscheidungen und Handlungen einzustehen (vgl. Vahs 2015: 64).

Mit der Zuweisung von Aufgaben und Kompetenzen wird der Stelleninhaber verpflichtet, diese richtig wahrzunehmen und Misserfolge und Fehler zu vertreten, die in seinem Verantwortungsbereich liegen.

Organisatorisch lassen sich die **Handlungsverantwortung** (Rechenschaftspflicht hinsichtlich der Art und Weise der Aufgabenerfüllung), die **Ergebnisverantwortung** (Rechenschaftspflicht hinsichtlich der Zielerreichung) und die **Führungsverantwortung** (Rechenschaftspflicht hinsichtlich der wahrgenommenen Führungsaufgaben) unterscheiden.

#### Organisatorisches Kongruenzprinzip

Die Aufgabe, die Verantwortung und die Kompetenzen müssen möglichst übereinstimmen (kongruent sein). Nur wenn der Stelleninhaber die für die Aufgabenerfüllung notwendigen Umsetzungs- und Leitungskompetenzen besitzt, kann er auch für die Ergebnisse seiner Tätigkeit in die Pflicht genommen werden.

Die Störung dieses Gleichgewichts kann für die Organisation außerordentlich nachteilige Folgewirkungen haben (vgl. Abb. 3.2). Als markante Beispiele für die Abweichung vom **organisatorischen Kongruenzprinzip** nennt Krüger den „Frühstücksdirektor“ (Aufgaben ohne Kompetenzen und Verantwortung), die „Amtsanmaßung“ (Kompetenzausübung außerhalb des eigenen Aufgabengebietes) und den „Sündenbock“ (Verantwortung ohne Aufgaben und Kompetenzen, vgl. Krüger 1993: 47 f.).

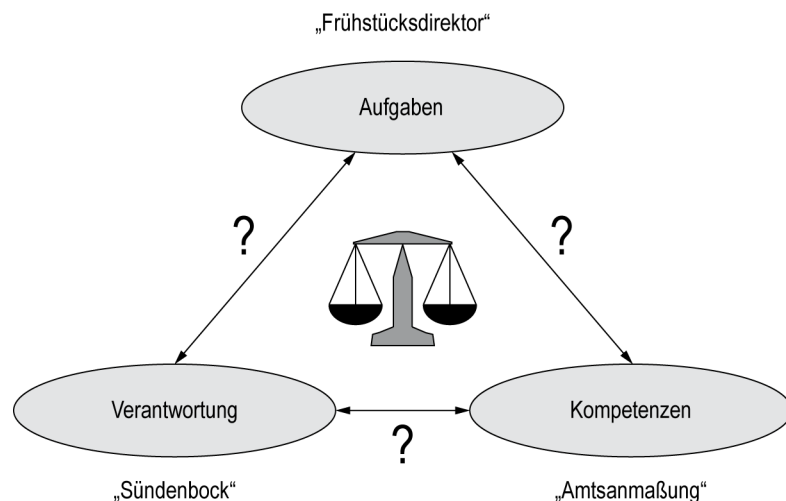


Abb. 3.2: Das organisatorische Kongruenzprinzip (vgl. Vahs 2015: 65)

Das Kongruenzprinzip ist einer der bekanntesten und zugleich für die Praxis bedeutendsten Organisationsgrundsätze.

## 3.2 Bildung von Organisationseinheiten

### 3.2.1 Arten von Stellen

Organisationseinheiten können anhand von unterschiedlichen Kriterien differenziert werden. Die betriebliche Praxis weist hier eine außerordentliche Vielfalt auf, wobei sich die verschiedenen Stellen und Gremien trotz unterschiedlicher Bezeichnungen auf einige wenige Grundformen zurückführen lassen. Generell lassen sich die in der Abb. 3.3 dargestellten Stellen- und Gremienarten unterscheiden, auf die im Folgenden näher eingegangen wird.

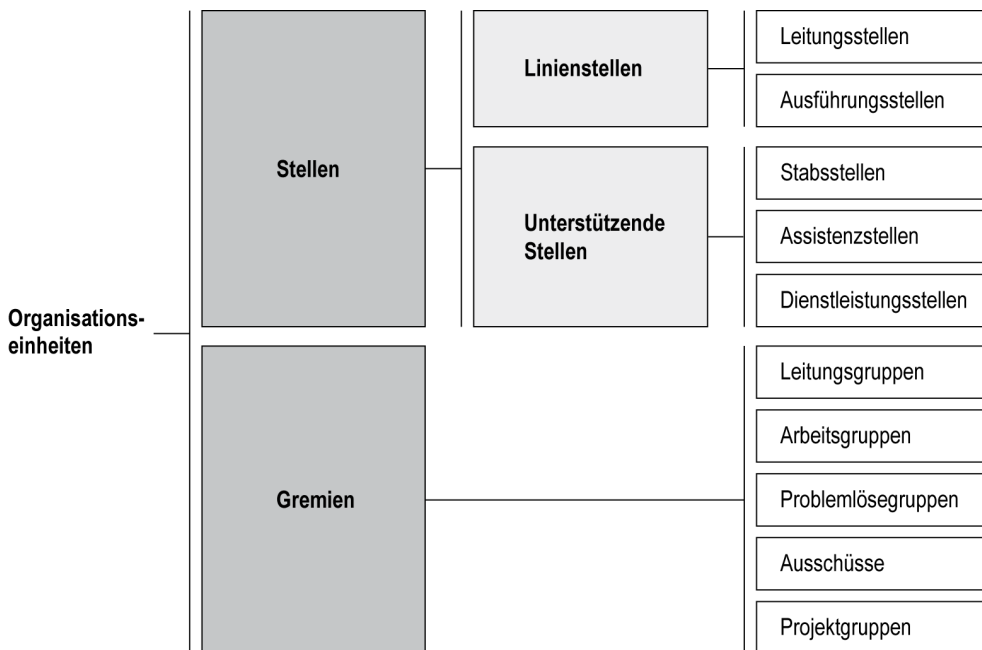


Abb. 3.3: Arten von Organisationseinheiten (vgl. Vahs 2015: 69)

Wie im Abschnitt 3.1 erörtert wurde, sind Stellen die Grundelemente der Aufbauorganisation. Sie sind durch die Merkmale dauerhafte Aufgabenbündelung, Kompetenz, Verantwortung und versachlichter Personenbezug charakterisiert. Organisationstheorie und -praxis kennen verschiedene Stellentypen, die aufgrund von bestimmten Kriterien gebildet werden.

Die Ansätze für die Differenzierung der unterschiedlichen Stellentypen in der Literatur sind ebenso vielfältig wie unübersichtlich. Grochla bspw. orientiert sich bei der Kennzeichnung der einzelnen Stellen am betrieblichen Entscheidungsprozess, den er in die Phasen Informationsbeschaffung und -umwandlung, Entscheidungsvorbereitung und Entscheidung (als den eigentlichen Wahlakt zwischen mehreren Alternativen) unterteilt.

Damit ergeben sich für ihn als Stellen die Instanz (Leitungsstelle), die Stabsstelle und die Dienstleistungsstelle, die jeweils durch einen unterschiedlichen Umfang der Beteiligung am Entscheidungsprozess gekennzeichnet sind (vgl. Grochla 1983: 63 ff.).

Diese Unterscheidung nach der **Art der Entscheidungsunterstützung** ist in der betrieblichen Praxis allerdings nur schwer nachzuvollziehen, weil die Phasen des Entscheidungsprozesses fließend sind und sich insbesondere die Informationsbeschaffung und -umwandlung sowie die Entscheidungsvorbereitung in der Realität

#### Kriterien der Stellendifferenzierung

kaum voneinander trennen lassen. Sie eignen sich damit nicht als Merkmal für eine dauerhafte und eindeutige Aufgabenzuordnung.

Pragmatischer ist eine Differenzierung nach der Art und dem Umfang der einer Stelle zugewiesenen **Aufgaben** und **Kompetenzen**, wie sie andere Autoren vornehmen und der hier gefolgt wird (vgl. Abb. 3.4 und Bühner 2004: 63 ff.; Schulte-Zurhausen 2014: 172).

	Aufgaben	Kompetenzen
<b>Linienstellen</b>		
Leitungsstelle (Instanz)	Leitung und Durchführung	Vollkompetenz
Ausführungsstelle	Ausführung	Teilkompetenz
<b>Unterstützende Stellen</b>		
Stabstelle	spezialisierte Leitungshilfe	Teilkompetenz
Assistenzstelle	generelle Leitungshilfe	Teilkompetenz
Dienstleistungsstelle	zentrale Dienstleistung	Teil- oder Vollkompetenz

*Abb. 3.4: Stellendifferenzierung nach der Art und dem Umfang von Aufgaben und Kompetenzen (vgl. Schulte-Zurhausen 2014: 172)*

#### Linienstellen/ unterstützende Stellen

Diese Art der Stellendifferenzierung lehnt sich an die englischsprachige Managementlehre an, in der häufig eine Zweiteilung in Linienstellen (line) und unterstützende Stellen (staff) vorgenommen wird. Kennzeichnend für die **Linienstellen** ist ihre unmittelbare Einbindung in die Abwicklung der betrieblichen Kernaufgaben, wie bspw. die Beschaffung der Einsatzgüter, die Leistungserstellung oder den Vertrieb der Produkte und Leistungen. Diese Stellen werden deshalb mitunter auch als „direkter Bereich“ bezeichnet.

Demgegenüber dienen die **unterstützenden Stellen** nur mittelbar der Erfüllung der Kernaufgaben („indirekter Bereich“). Zu ihnen gehören bspw. die Rechtsabteilung, die Unternehmensplanung oder der Geschäftsleitungsassistent.

#### 3.2.2 Gremien

Es ist sinnvoll, bestimmte Aufgaben nicht einer einzigen Person zu übertragen, sondern dafür eine Personengruppe vorzusehen. Solche Personenmehrheiten werden mit den Begriffen **Gremium** oder **Gruppe** bezeichnet.

Der Gruppenbegriff wird in der einschlägigen Literatur enger oder weiter definiert. Für organisatorische Sachverhalte erscheint die von dem Münchener Organisationspsychologen Lutz von Rosenstiel vorgenommene Beschreibung einer Gruppe als besonders geeignet (vgl. hierzu und zu den Merkmalen von Gremien Rosenstiel, Nerdinger 2011: 283; Hill, Fehlbaum, Ulrich 1994: 85 ff.; Krüger 1993: 321; Weidner et al. 1998: 100 ff.; Wiswede 1992: 735 ff.):

Ein(e) **Gremium** (Gruppe) ist eine Mehrzahl von Personen, die über einen längeren Zeitraum in direkter Interaktion stehen. Die Gruppenmitglieder sind durch gemeinsame Ziele, Werte und Normen und ein Wir-Gefühl miteinander verbunden und nehmen differenzierte Rollen wahr.

Auf die einzelnen **Merkmale von Gremien** ist näher einzugehen:

## Merkmale von Gremien

### **Merkmal 1: Personenmehrheit**

Gremien setzen sich immer aus mehreren Personen zusammen. Dabei herrscht keine Einigkeit, wie groß eine Gruppe zweckmäßigerweise sein soll. Die vorgeschlagene Gruppengröße schwankt zwischen 3 und 15 Personen. Als optimal wird in der Organisationspsychologie häufig eine Anzahl von drei bis sieben Gruppenmitgliedern gesehen. Dies wird damit begründet, dass erst ab einer Größe von drei Personen gruppendynamische Prozesse ablaufen können (z. B. Bildung von Koalitionen, Treffen von Mehrheitsentscheidungen). Die Obergrenze von sieben Personen ergibt sich aus dem Merkmal der direkten Interaktion, die nur bis zu einer bestimmten Gruppengröße möglich ist. Bei mehr als sieben Personen steigen die Führungs- und Kommunikationsprobleme, weil nicht mehr jeder mit jedem in dem erforderlichen Maß in Kontakt treten kann. Dann werden zusätzliche organisatorische Maßnahmen zur Gruppensteuerung notwendig.

### **Merkmal 2: Beständigkeit**

Nur wenn Gremien über einen längeren Zeitraum bestehen, wird eine direkte Kommunikation zwischen ihren Mitgliedern möglich, und erst dann kann sich eine Gruppenkultur mit gemeinsamen Zielen und Normen, einem Wir-Gefühl und differenzierten Rollen entwickeln. Insofern können Gremien generell als relativ langfristig bestehende Organisationseinheiten gesehen werden.

### **Merkmal 3: Direkte Interaktion**

In einem Gremium muss jedes Mitglied die Möglichkeit haben, mit jedem anderen Mitglied des Gremiums in direkten Kontakt zu treten. Die Kontaktaufnahme erfolgt vor allem durch mündliche Kommunikation. Dabei ist die Kommunikationsintensität in erster Linie von der Anzahl der Gruppenmitglieder abhängig und nimmt mit steigender Gruppengröße tendenziell ab. Organisationspsychologische Untersuchungen haben gezeigt, dass die Kontakthäufigkeit eine wesentliche Bedingung für die Gruppenbildung und den Zusammenhalt einer Gruppe ist.

### **Merkmal 4: Gemeinsame Normen**

Die Mitglieder einer Gruppe erwarten in bestimmten Situationen voneinander ein ganz bestimmtes Denken und Handeln. Die Gruppennormen, die diesen Denk- und Handlungsmustern zugrunde liegen, sind gewissermaßen die „Spielregeln“ für die Gruppenaktivitäten. Die Ausrichtung an den gemeinsamen Normen und die daraus resultierende Verhaltensstandardisierung sind umso größer, je stärker der Zusammenhalt innerhalb der Gruppe (die Gruppenkohäsion) ist. Die Beachtung der Gruppennormen ist eine wesentliche Voraussetzung für die Akzeptanz der einzelnen Mitglieder in der Gruppe. Werden Gruppennormen nicht beachtet, kann dies zu Sanktionen bis hin zu einem Ausschluss der betreffenden Person(en) aus der Gruppe führen.

### **Merkmal 5: Wir-Gefühl**

Beständigkeit, direkte Interaktion und gemeinsame Normen führen dazu, dass sich die Gruppenmitglieder mit ihrer Gruppe identifizieren und eine ausgeprägte Kooperationsbereitschaft entwickeln. Im Laufe der Zeit entwickelt sich ein Wir-Gefühl. In diesen Fällen wird dann auch von einem „Team“ gesprochen. Der Gruppenzusammenhalt hängt in besonderem Maße von der Interaktionshäufigkeit und der Gruppengröße ab. Grundsätzlich wird die Gruppenkohäsion in kleineren Gruppen größer, in größeren Gruppen dagegen kleiner sein. Ab einer gewissen

Gruppengröße lässt sich die Bildung von Untergruppen (sogenannte Cliques) feststellen, deren Mitglieder zwar innerhalb der Clique eng zusammenhalten, den Zusammenhalt der übergeordneten Gruppe aber als nachrangig einstufen.

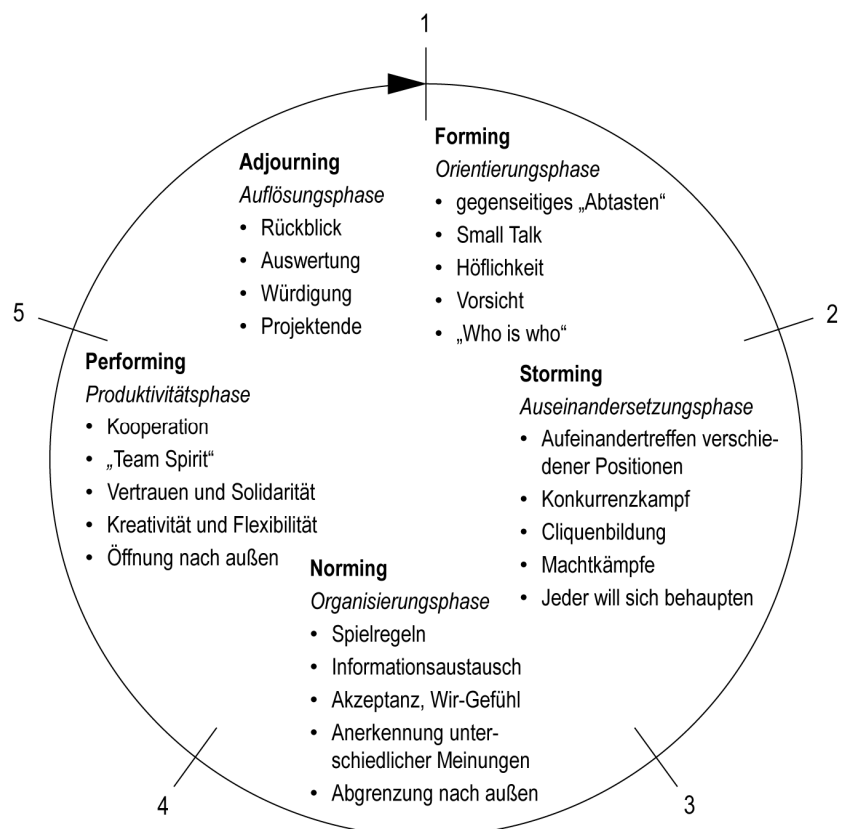
#### **Merkmal 6: Rollendifferenzierung**

Die Mitglieder einer Gruppe gewinnen im Laufe der Zeit ihren individuellen Status innerhalb der Gruppe und entwickeln ein entsprechendes Rollenverhalten, das heißt, sie verhalten sich so, wie dies von den anderen Gruppenmitgliedern erwartet wird. Mögliche Rollen sind bspw. die des Gruppenführers, des Experten, des Außenseiters, des Mitläufers oder des Sündenbocks. Rollenzuweisungen können einerseits zu einer sinnvollen Arbeitsteilung führen, andererseits können sie aber den Zusammenhalt und die Effizienz der Gruppe oder die Kreativität und die Einsatzbereitschaft einzelner Gruppenmitglieder empfindlich stören.

#### **3.2.3 Teambuilding-Prozess**

Die Bildung von Teams, also von Gremien mit einem ausgeprägten Wir-Gefühl, vollzieht sich regelmäßig in mehreren, zeitlich aufeinanderfolgenden Phasen. Jede Phase stellt einen Fortschritt in Bezug auf das eigenständige und selbstverantwortliche Handeln des Teams und dessen Leistungsfähigkeit dar und ist durch eine bestimmte Teamstruktur sowie durch ein bestimmtes Aufgabenverhalten gekennzeichnet.

Die Abbildung 3.5 gibt einen Überblick über den **Teambuilding-Prozess** und seine wichtigsten Merkmale (vgl. Tuckman 1965: 384 ff.; Vahs, Weiland 2013: 289 f.; Weinert 2004: 397 ff., 451 f.):



*Abb. 3.5: Entwicklungsphasen von Teams (vgl. Kanton Bern 2008: 90)*



In der ersten Phase („**Forming**“) geht es im Wesentlichen um die Orientierung der Gruppenmitglieder innerhalb ihrer Gruppe. Grenzen in Bezug auf Aufgaben und Beziehungen werden getestet, Positionen werden eingenommen, und es werden Abhängigkeitsverhältnisse etabliert. Das gegenseitige Vertrauen ist gering. Für die Weiterentwicklung ist es in dieser Phase wichtig, alle Teammitglieder auf den gleichen Informationsstand zu bringen und Rollen, Verantwortung und Kompetenzen zu klären. Die Einbindung der Mitglieder, die Vereinbarung von Spielregeln und die Entwicklung eines gemeinsamen Verständnisses der Gruppenaufgabe und der Zielsetzungen tragen dazu bei, diese Phase schneller und erfolgreicher zu durchlaufen.

## Forming

Die zweite Phase des „**Storming**“ ist durch Konflikte und die Polarisierung der Teammitglieder wegen zwischenmenschlicher Themen charakterisiert. Einzelne Gruppenanforderungen und die Kontrolle durch die Gruppe werden teilweise emotional abgelehnt oder infrage gestellt. Es finden Kämpfe um Positionen und/oder Aufmerksamkeit statt. Am Ende dieser Phase besteht entweder eine klare Führungsstruktur innerhalb der Gruppe oder sie zerbricht am Widerstand ihrer Mitglieder.

## Storming

Wichtig ist es deshalb, die formalen Gruppenziele und die persönlichen Ziele der Gruppenmitglieder abzugleichen und auf deren Interessen, Fähigkeiten und Bedürfnisse einzugehen. Die entstehenden Meinungsverschiedenheiten und Konflikte sind ein wichtiger Bestandteil des Teamentwicklungsprozesses, dem ausreichend Raum gegeben werden sollte. Die offene Ansprache der Schwierigkeiten, regelmäßige Feedbackrunden und eine transparente Konfliktbearbeitung unterstützen die Etablierung der Spielregeln und fördern die Weiterentwicklung der Gruppenmitglieder wie der Gruppe insgesamt.

In der nachfolgenden „**Norming**“-Phase werden die Konflikte und Widerstände langsam abgebaut und abschließend bereinigt. Die zunehmende Etablierung von Gruppennormen, Respekt, Selbstvertrauen und gegenseitiger Unterstützung tragen zur Bildung einer Gruppenidentität und damit zu einer Kohäsion der Gruppe bei. Die Gruppenmitglieder sind zunehmend in der Lage, sich offen über ihre Meinungen und Gefühle auszutauschen, ihre Beziehungen untereinander sind geklärt und das Wir-Gefühl und der Zusammenhalt werden immer stärker.

## Norming

Parallel dazu besteht aber die Gefahr einer zu starken Abgrenzung „nach außen“, also gegenüber allen nicht der Gruppe angehörenden Personen. Durch die zunehmende Übertragung von Verantwortung und Kompetenzen und die aktive Einbindung in die Entscheidungsprozesse lässt sich die Effizienz der Gruppe weiter steigern. Die Stärken können so besser genutzt und die erkannten Schwächen ausgeglichen werden. Die Erfolge der Gruppe, z. B. das Erreichen von Meilensteinen oder die gemeinsame Bewältigung größerer Aufgaben, sollten gefeiert und so der Zusammenhalt und der Leistungswillen gezielt unterstützt werden.

Die „**Performing**“-Phase ist der Entwicklungsschritt, in dem aus einer Gruppe ein „**Hochleistungsteam**“ werden kann. Die interpersonellen Probleme sind gelöst, die Prozesse sind optimiert, das Rollenverhalten der Mitglieder ist flexibel und funktional und die Energie der Gruppe wird ganz auf die Bewältigung der anstehenden Aufgaben gelenkt. Der Teamgeist („Gemeinsam sind wir stark“) erlaubt es, sich nun auch wieder nach außen zu öffnen, ohne den Zusammenhalt der Gruppe oder deren Selbstbewusstsein zu gefährden. Dementsprechend ist das Leistungsniveau in dieser Phase besonders hoch.

## Performing

Bestenfalls erreicht die gegenseitige Vertrauensbasis ein Niveau, das durch ein hohes Maß an Integrität (Ehrlichkeit, Aufrichtigkeit), Offenheit (Teilen von Vorstellungen, Ideen und Informationen), Loyalität und Konsistenz (Zuverlässigkeit, Berechenbarkeit) gekennzeichnet ist. Für eine auf Dauer geplante Gruppe ist dies die letzte Phase des Entwicklungszyklus.

#### **Adjourning**

Die fünfte und letzte Phase („**Adjourning**“ oder „**Termination**“) findet nur bei temporär gebildeten Gruppen statt. Sie wird von den Teammitgliedern in der Regel sehr unterschiedlich erlebt: Während die einen noch „in Erinnerungen schwelgen“, arbeiten die anderen bereits in dem nächsten Team mit. Ein umfassender Rückblick und die Würdigung der erreichten Ziele und der Teamleistung sorgen in dieser Phase für einen klaren Abschluss sowohl auf der Sach- als auch auf der Beziehungsebene.

### **3.2.4 Abteilungsbildung**

Die verschiedenen Organisationseinheiten stehen in der Unternehmenswirklichkeit sinnvollerweise nicht ‚zusammenhanglos im Raum‘, sondern werden anhand von bestimmten Kriterien geordnet und gegebenenfalls im Zuge der sogenannten Abteilungsbildung zu übergeordneten Organisationseinheiten zusammengefasst.

Eine Abteilung entsteht durch die unbefristete Unterstellung von einer oder mehreren Ausführungsstellen unter eine gemeinsame Leitungsstelle. Die Zusammenfassung von mehreren Ausführungsstellen unter einer Instanz wird auch als **primäre Abteilungsbildung**, die Unterstellung von mehreren Abteilungen unter eine Instanz als **sekundäre Abteilungsbildung** bezeichnet.

Gerade größere Organisationen neigen zur Bildung einer Vielzahl von Abteilungsebenen. Es entstehen Abteilungen, Hauptabteilungen, Bereiche, Direktionen o. Ä. und damit eine Hierarchie der Organisationseinheiten (vgl. Vahs 2015: 94 ff.).

#### **Konfiguration**

Die äußere Form des Stellengefüges wird als Konfiguration bezeichnet und bildet die Rahmenstruktur für alle Unternehmensaktivitäten. Sinnvollerweise werden Stellen nicht wahllos, sondern aufgrund von bestimmten Merkmalen zusammengefasst. Die Abteilungsbildung kann nach den folgenden Gruppierungskriterien erfolgen (vgl. Vahs 2015: 97):

- Abteilungsbildung nach Verrichtungen
- Abteilungsbildung nach Objekten
- Abteilungsbildung nach Kundengruppen
- Abteilungsbildung nach Regionen

#### **Leitungsspanne**

Unter der **Leitungsspanne** (synonym: Leitungsbreite, Kontrollspanne, span of control, Subordinationsquote) ist die Anzahl der einer Instanz direkt unterstellten Mitarbeiter zu verstehen. Sie nimmt in der Hierarchie im Allgemeinen von oben nach unten zu, d.h., Leitungsstellen der untersten Hierarchieebene, denen ausschließlich Ausführungsstellen zugeordnet sind, haben tendenziell die größte Leitungsspanne, während der Unternehmensführung in der Regel nur wenige Personen direkt unterstellt sind (vgl. Vahs 2015: 99).

### 3.3 Primär- und Sekundärorganisation

#### 3.3.1 Abgrenzung der Begriffe

Die Organisationsstrukturen in Unternehmen sind grundsätzlich durch die Über- und Unterordnung von Organisationseinheiten gekennzeichnet. Die Verbindung von allen dauerhaften Stellen und Gremien schafft eine hierarchische Struktur, die als **Primärorganisation** (maintenance organization) bezeichnet wird.

Die Primärorganisation stellt gewissermaßen das „Grundgerüst“ der Aufbauorganisation eines Unternehmens dar. Sie hat vor allem dafür zu sorgen, dass das Kerngeschäft (core business) effektiv bewältigt wird und die Kernkompetenzen (core competencies) des Unternehmens erhalten bleiben.

Anhand der Aufgabenspezialisierung auf der **zweiten** Hierarchieebene, also der Ebene direkt unterhalb der Unternehmensführung, lassen sich die in der Abbildung 3.6 genannten Formen der Primärorganisation unterscheiden.

Spezialisierungsmerkmale	Formen der Primärorganisation
⇒ Verrichtungen	⇒ Funktionale Organisation
⇒ Objekte (Produkte, Kunden, Regionen)	⇒ Divisionale Organisation
⇒ Verrichtungen und Objekte	⇒ Matrix- oder Tensororganisation
⇒ rechtlich selbstständige Unternehmen	⇒ Holdingorganisation

Abb. 3.6: Spezialisierungsmerkmale und Formen der Primärorganisation (vgl. Vahs 2015: 142)

Die Primärorganisation ist durch ihren hierarchischen Aufbau in erster Linie für die Abwicklung von Routineaufgaben geeignet. Sie ist dagegen nicht in der Lage, bestimmte Aufgabenstellungen, wie Schnittstellenprobleme oder innovative, komplexe Probleme, effizient zu lösen, weil nicht alle Interdependenzen zwischen den Organisationseinheiten ausreichend berücksichtigt werden können. Deshalb wird die Primärorganisation oft durch hierarchieübergreifende, flexible Strukturen ergänzt, die unter dem Begriff der **Sekundärorganisation** zusammengefasst werden (vgl. Abb. 3.7).

Andere Bezeichnungen sind bspw. „Duale Organisation“, „Parallelorganisation“, „Kollaterale Organisation“, „Adhocratie“, „Zeltorganisation“ oder „Netzwerkorganisation“ (vgl. Krüger 1993: 41 ff.; Seidel, Redel 1987: 130, 170; Staehle 1999: 762 f.).

In der betrieblichen Praxis werden die Organisationseinheiten in einer vielfältigen Art und Weise miteinander kombiniert. Die bestehende und häufig historisch gewachsene Primärorganisation wird dabei durch Formen der Sekundärorganisation überlagert. In der Folge ergibt sich eine **Vielzahl sehr unterschiedlicher Organisationsstrukturen**, die den jeweiligen situativen Rahmenbedingungen (z.B. Umfang des Produktionsprogramms, Unternehmensgröße, Marktstruktur, Wettbewerbsintensität, Kundenanforderungen usw.) optimal entsprechen sollen.

Problemrelevante Aspekte	Formen der Sekundärorganisation
⇒ Produkte	⇒ Produktmanagement
⇒ Kunden	⇒ Kundenmanagement
⇒ Funktionen	⇒ Funktionsmanagement
⇒ Projekte	⇒ Projektmanagement
⇒ Strategie	⇒ Strategische Geschäftseinheiten
⇒ Prozesse	⇒ Prozessmanagement

Abb. 3.7: Problemrelevante Aspekte und Formen der Sekundärorganisation (vgl. Vahs 2015: 142)

Um die verschiedenen Formen der Primärorganisation und der Sekundärorganisation übersichtlich und verständlich darzustellen, beschränken sich die Ausführungen in den Abschnitten 3.3.2 und 3.3.3 auf die praxisrelevanten Grundformen. Auf das Prozessmanagement als eine neuere Form der Sekundärorganisation wird im Kapitel 4 (Prozessmanagement als bereichsübergreifendes Organisationskonzept) besonders ausführlich eingegangen, weil sie zunehmend an Bedeutung gewinnt und in einigen Unternehmen bereits teilweise die Funktion der Primärorganisation übernommen hat.

### 3.3.2 Formen der Primärorganisation

#### Funktionale Organisation

##### Merkmale

Die funktionale Organisation, die auch als **Verrichtungsorganisation** bezeichnet wird, ist durch die Gliederung der zweiten Hierarchieebene nach **Funktionsbereichen**, wie Materialwirtschaft, Produktion, Vertrieb, Forschung und Entwicklung, Verwaltung usw., gekennzeichnet. Diese Funktionsbereiche sind der Unternehmensführung gemäß dem **Einlinienprinzip** direkt unterstellt. Dadurch besteht die Tendenz zu einer **Entscheidungscentralisation** (vgl. Abb. 3.8).

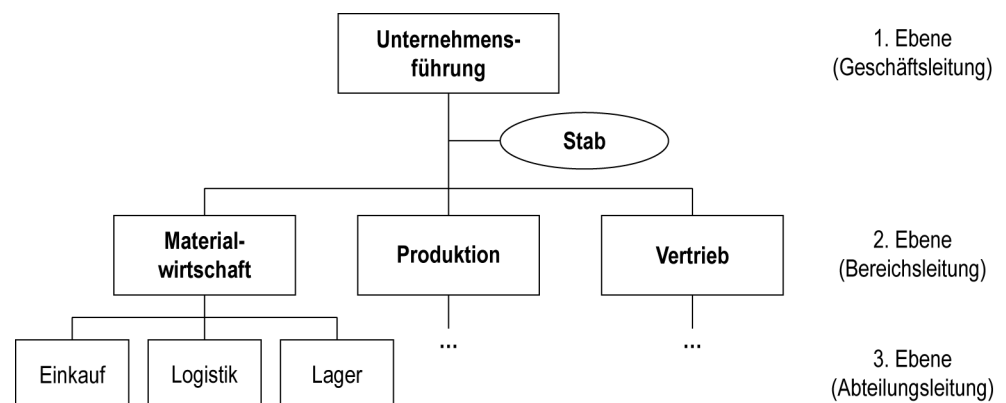


Abb. 3.8: Funktionale Organisation (vgl. Vahs 2015: 145)

##### Entwicklungslinien

Die funktionale Organisation ist die älteste Organisationsform des Industriebetriebs und weist ein hohes Maß an verrichtungsorientierter Arbeitsteilung und fachlicher Spezialisierung auf. Sie ist in der Praxis insbesondere in kleinen und mittleren Be-

trieben mit einem homogenen Produktprogramm sehr häufig anzutreffen. Die Funktionalorganisation entsteht im Verlauf des betrieblichen Wachstums, wenn die Leitungsaufgaben mit der Zunahme des Geschäftsvolumens und der zu regelnden Tatbestände auf mehrere Personen verteilt werden müssen.

Der Ausgangspunkt ist dabei oft die Trennung eines **kaufmännischen** und eines **technischen Funktionsbereichs**. Mit wachsender Unternehmensgröße und zunehmender Diversifikation des Produktprogramms erfolgt dann eine weitere Differenzierung der Verrichtungen.

In großen Unternehmen finden sich funktionale Organisationsstrukturen heutzutage vor allem in der Automobilindustrie sowie der Verkehrs- und Versicherungswirtschaft (vgl. Hamel 2004: 324 ff.; Frese, Graumann, Theuvsen 2012: 424 f.).

#### Beispiel: Funktionale Strukturen im Mittelstand

Vor allem in kleineren und mittleren Unternehmen mit einer mittelständischen Prägung besitzt die funktionale Organisation nach wie vor eine große Bedeutung. Wie eine empirische Studie in 178 vorwiegend Industrieunternehmen gezeigt hat, sind mehr als zwei Drittel der befragten Unternehmen ausschließlich oder auch nach Funktionen strukturiert, wobei die meisten Unternehmen eine Mischgliederung im Sinne einer Matrix oder eines Tensors aufweisen (z. B. Gliederung sowohl nach Funktionen als auch nach Produkten, Prozessen, Regionen, Kundengruppen und/oder Projekten; vgl. Vahs, Leiser 2007: 25).

Die funktionale Organisation nutzt die **Spezialisierungsvorteile** optimal, indem in den einzelnen funktionalen Organisationseinheiten Fachleute mit klar umrissenen Aufgaben tätig sind. Durch die **Poolung** von gleichen oder ähnlichen Aktivitäten lassen sich Verfahrensinnovationen leichter umsetzen und Kostendegressionseffekte (**Economies-of-Scale**) erzielen.

Beispielsweise können die ressourcenorientierten Funktionsbereiche die erforderlichen Inputgüter für das gesamte Unternehmen rationeller beschaffen und verwalten. In der Produktion lassen sich **Losgrößenvorteile** und die **Fixkostendegression** ausnutzen. Im Vertriebsbereich ist eine effektive und effiziente Gestaltung der Vertriebswege möglich. Dadurch ergibt sich insgesamt eine hohe Effizienz der Leistungsprozesse innerhalb eines Funktionsbereichs.

Eine Anpassung an quantitative Umweltveränderungen (z. B. Erhöhung oder Senkung der Produktionsmenge) ist im Rahmen der vorhandenen Kapazitäten vergleichsweise problemlos möglich. Der hohe Grad an Arbeitsteilung und die damit verbundenen kurzen Einarbeitungszeiten bewirken positive **Lern- und Erfahrungskurveneffekte** und führen zu einem begrenzten Bedarf an spezialisierten Führungskräften.

Den Vorteilen der Spezialisierung steht eine Reihe von möglichen Nachteilen gegenüber. Nachteilig wirken sich zunächst einmal die vielen **Schnittstellen** und **Interdependenzen** zwischen den einzelnen Funktionsbereichen aus, die keine autonomen und ergebnisverantwortlichen Teilbereiche sind.

Es ergeben sich umfassende **Koordinationsprobleme**, die mit einer zunehmenden Breite und Komplexität des Produktprogramms immer größer werden. Darunter leidet die Effizienz der Führungs- und der Leistungsprozesse. Der wachsende Koordinationsbedarf kann die Unternehmensspitze überlasten, bei der sich alle Entscheidungen aus dem Tagesgeschäft konzentrieren (sogenannter „**Kamineffekt**“), und zu einer Vernachlässigung der strategischen Aufgaben führen.


#### Vorteile

#### Nachteile

Durch die starke Arbeitsteilung ist es zudem schwierig, das unternehmerische Denken und eine ganzheitliche Kreativität zu fördern. Die **engen Entscheidungs- und Handlungsspielräume** wirken sich negativ auf die Mitarbeitermotivation aus und behindern die Entwicklung von Generalisten für Führungspositionen auf der ersten Ebene.

Die funktionsbereichsübergreifenden Leistungs- und Innovationsprozesse sind häufig nur schwer in Gang zu setzen. Sie verlaufen dann im „Zickzack-Kurs“ und stoßen immer wieder an „Abteilungsmauern“. Ressortdenken und Bereichsegoismen bergen die **Gefahr der Suboptimierung**, weil die Funktionsbereiche versuchen, ihre (Kosten-)Ziele ohne Rücksicht auf die Ziele und die Interessen der Nachbarbereiche zu realisieren – getreu dem Motto: „Wir Produktionsleute lassen uns doch von den Vertrieblern keine Vorschriften machen!“ (und natürlich auch umgekehrt).

Sie erschweren darüber hinaus eine einheitliche Markt- und Wettbewerbsorientierung. Die Anforderungen der Kunden und die Maßnahmen der Konkurrenten finden außerhalb des Vertriebsbereichs kaum Beachtung. In der Folge werden schnelle Reaktionen der gesamten Organisation auf Marktveränderungen durch die unterschiedlichen Interessenlagen ihrer Teilbereiche be- oder sogar verhindert (zu den Vor- und Nachteilen der Funktionalorganisation vgl. die zusammenfassende Darstellung in der Abbildung 3.9 und Vahs 2015: 148 ff.).

Funktionale Organisation	
Vorteile	Nachteile
<ul style="list-style-type: none"> <li>• einfache und überschaubare Struktur</li> <li>• Nutzung von Spezialisierungseffekten (Economies-of-Scale, Erfahrungskurve)</li> <li>• in sich geschlossene, klar abgegrenzte und damit gut kontrollierbare Funktionsbereiche</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vielzahl an Schnittstellen und Interdependenzen; dadurch erhebliche Koordinationsprobleme</li> <li>• Gefahr von Bereichsegoismen und Suboptimierungen</li> <li>• Überlastung der Unternehmensführung (Kamineffekt)</li> <li>• Überbetonung des Spezialistentums</li> <li>• eingeschränkte Möglichkeiten der Personalentwicklung</li> </ul>
 geeignet v. a. für kleine und mittlere Unternehmen mit einem überschaubaren und homogenen Leistungsprogramm, die sich in einer relativ stabilen Unternehmensumwelt befinden	

**Abb. 3.9:** Zusammenfassende Bewertung der funktionalen Organisation (vgl. Vahs 2015: 148)

### Divisionale Organisation

#### Divisionalisierungstrend

Die divisionale Organisation entwickelte sich nach dem Zweiten Weltkrieg zu der wichtigsten Organisationsform diversifizierter Großunternehmen. In Deutschland findet sie sich vermehrt seit Mitte der 1960er-Jahre, als große Unternehmen, wie bspw. die Siemens AG, von einer funktionalen zu einer divisionalen Struktur übergingen. Mittlerweile ist sie in allen Wirtschaftszweigen weit verbreitet. Während im Jahr 1960 noch über 80 Prozent der 78 größten in deutschem Besitz befindlichen Unternehmen funktional organisiert waren, sank dieser Anteil bis 1970 auf unter 40 Prozent (vgl. Picot et al. 2012: 394 f.).

In den USA war die Korrelation zwischen der fortschreitenden Produktdiversifikation und der Einführung divisionaler Strukturen sogar noch deutlicher, denn der Anteil der divisionalisierten „Fortune 500“-Unternehmen stieg zwischen 1949/50 und 1969/70 von 7 auf 92 Prozent an (vgl. Jost 2009: 457).

Bleicher bezeichnet die divisionale Organisation deshalb zu Recht als „das Organisationsmodell der zweiten Hälfte des zwanzigsten Jahrhunderts“ (Bleicher 1991 436; zum Folgenden vgl. auch Bühner 2004: 141 ff.; Frese, Graumann, Theuvsen 2012: 436 ff.; Hill, Fehlbaum, Ulrich 1994: 178 ff.; Kieser, Walgenbach 2010: 224 ff.; Krüger 1993: 100 ff.; Picot et al. 2012: 394 ff.).

#### Beispiel: Spartenbildung der I.G. Farbenindustrie AG

In Deutschland kam es infolge der sich durch den Ausgang des Ersten Weltkriegs ergebenden Probleme (Reparationsforderungen der Siegermächte, hohe Zolltarife, galoppierende Inflation, Enteignung deutscher Auslandspatente, Besetzung des Ruhrgebiets durch französische Truppen) und unter dem zunehmenden Druck des internationalen Wettbewerbs im Jahr 1925 zur Gründung des damals größten chemischen Konzerns der Welt, der I.G. Farbenindustrie AG.

Die Aktivitäten der fusionierenden Unternehmen (u.a. Agfa, BASF, Bayer und Farbwerke Höchst) wurden ab 1929 in drei produktbezogenen Sparten zusammengefasst, die jeweils Produktions- und Vertriebsaufgaben übernahmen und von Vorstandsmitgliedern geleitet wurden. Ergänzt wurden diese Sparten durch eine Vielzahl von Leitungsgremien und Koordinationsorganen: So gab es bspw. Zentralstellen wie die Zentralbuchhaltung und die Zentralsteuerabteilung sowie Kommissionen wie den Technischen Ausschuss und den Kaufmännischen Ausschuss, die Steuerungs- und Abwicklungsaufgaben für den gesamten Konzern ausübten.

Die Organisationsstruktur der I.G. Farbenindustrie AG folgte damit dem von Carl Duisberg so bezeichneten „Prinzip der zentralisierten Dezentralisation“, das den chemischen Werken zwar ein relativ hohes Maß an Selbstständigkeit zugestand (insbesondere auf dem technischen Gebiet), gleichzeitig aber der zentralen Konzernführung jederzeit die Möglichkeit zur Einflussnahme gab. Im Laufe der Zeit verlagerte sich die Entscheidungsfindung aber immer mehr auf die Ebene der Sparten (vgl. Vahs 1990: 139 ff.).

Die Schilderung des Beispiels der I.G. Farbenindustrie AG weist bereits auf das wichtigste Strukturmerkmal der divisionalen Organisation hin, die auch als **Geschäftsbereichs-** oder **Spartenorganisation** bezeichnet wird: Die Organisationseinheiten der zweiten Hierarchieebene werden nach **Objekten** (Produkten/Produktgruppen/Produktlinien, Regionen/Märkten, Kunden/Kundengruppen) gebildet.

Wie bei der funktionalen Organisation beruht das Leitungssystem auf dem **Einkliniensystem**, das heißt, die nachgeordneten Organisationseinheiten erhalten ihre Anweisungen auch in der divisionalen Organisation jeweils nur von einer vorgeetzten Leitungsstelle (vgl. Abb. 3.10).

#### Merkmale

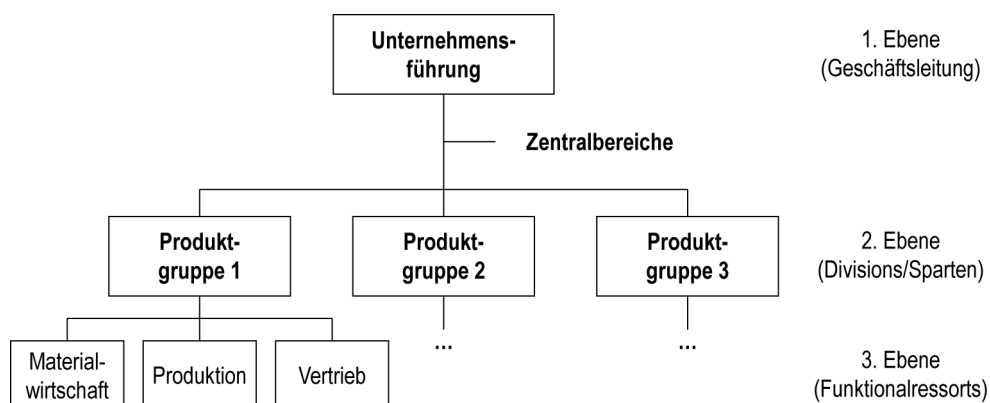


Abb. 3.10: Divisionale Organisation (vgl. Vahs 2015: 153)

**Vorteile** Der entscheidende Vorteil der divisionalen Struktur ist die bessere Ausrichtung des Unternehmens auf die spezifischen **Markt- und Wettbewerbserfordernisse**. Die einzelnen Organisationseinheiten sind unmittelbar für ihre Märkte, Kunden oder Regionen zuständig und können sich so flexibel auf Veränderungen einstellen.

Durch die weitgehend autonomen Divisions wird der **Koordinations- und Kommunikationsbedarf** auf der zweiten Hierarchieebene verringert. Die Funktionen innerhalb der Divisions werden von der jeweiligen Bereichsleitung koordiniert. Eine Abstimmung der Divisions untereinander ist nur noch im Hinblick auf die Gesamtzielsetzungen des Unternehmens erforderlich. Dadurch können die operativen Entscheidungen schneller, sachkundiger (weil marktnäher) und flexibler getroffen und umgesetzt werden.

Die **Ressourcentrennung** und die **Entscheidungsdezentralisation** ermöglichen die verursachungsgerechte Erfolgszurechnung zu den einzelnen Divisions, deren Leiter als „Quasi-Unternehmer“ an der Erreichung ihrer (zumeist Gewinn- oder Rentabilitäts-) Ziele gemessen werden.

In Abhängigkeit von der gewählten Organisationsvariante kann die Unternehmensführung völlig vom Tagesgeschäft entlastet werden und sich auf die Gesamtkoordination und die strategischen Fragestellungen konzentrieren. Die Übertragung der Gewinnverantwortung auf die zweite Hierarchieebene ermöglicht eine bessere **Personalentwicklung**, weil geeignete Führungskräfte früher an unternehmerische Aufgaben herangeführt werden.

Schließlich ist die divisionale Organisation im Hinblick auf **Umstrukturierungen** äußerst anpassungsfähig. Die Divisions können ohne eine grundlegende Reorganisation eingegliedert, rechtlich verselbstständigt, zusammengefasst oder abgestoßen werden.

**Nachteile** Das Kernproblem der divisionalen Organisation ergibt sich aus dem **Autonomiestreben** der Divisions einerseits und dem **zentralen Koordinationsbedarf** andererseits. Wird die Struktur zu sehr zentralisiert, verbleiben den Divisions nur enge Entscheidungs- und Handlungsspielräume. Ihre Markt- und Kundennähe kann nicht effizient genutzt werden.

Liegt dagegen eine stark dezentralisierte Struktur vor, so besteht die Gefahr einer **Suboptimierung** aus der Gesamtsicht des Unternehmens. Dazu trägt auch das Erfordernis bei, gewisse Funktionsbereiche (z. B. Produktion und Vertrieb) in jeder Division einzurichten. Dies führt zumindest teilweise zu **Doppelarbeiten** und behindert die Ausschöpfung von Kostendegressionseffekten (Economies-of-Scale).

Ungünstige Entwicklungen in den Divisions können ebenso zu spät entdeckt werden wie Abweichungen von der festgelegten Unternehmensstrategie. Unter Umständen bestimmen **Bereichsegoismen** und eine **kurzfristige Gewinnorientierung** das Denken und Handeln der Spartenverantwortlichen, die gemeinsam um die knappen Unternehmensressourcen konkurrieren. Mögliche Synergieeffekte werden nicht genutzt.

Stattdessen kommt es innerhalb der Organisation zu **unproduktiven Konflikten**. Schließlich erfordert eine divisionale Struktur durch die Dezentralisierung von Leitungsaufgaben prinzipiell mehr Leitungsstellen als die Funktionalorganisation (vgl. Abb. 3.11).




Divisionale Organisation	
Vorteile	Nachteile
<ul style="list-style-type: none"> <li>Entlastung der Unternehmensführung; dadurch stärkere Konzentration auf strategische Fragen</li> <li>ganzheitliche Delegation von Aufgaben, Verantwortung und Kompetenzen ist möglich</li> <li>bessere Koordination und schnellere Entscheidungsfindung innerhalb der Divisions</li> <li>Divisions können auf Umweltänderungen flexibel reagieren</li> <li>weitgehende unternehmerische Selbstständigkeit der Spartenleiter erhöht die Motivation und ermöglicht eine bessere Erfolgsbeurteilung</li> <li>vielfältige Möglichkeiten der Personalentwicklung (Karrierepfad)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gefahr des Spartenegoismus und einer kurzfristigen Gewinn- und Rentabilitätsorientierung</li> <li>suboptimale Ressourcenallokationen und Doppelarbeiten sind möglich</li> <li>Mehrbedarf an Leitungsstellen und an einer deutlich höheren Anzahl qualifizierter Führungskräfte</li> <li>Zentralfunktionen zur übergreifenden Koordination der Divisions erforderlich</li> <li>Gefahr von produktiven Konflikten zwischen den Divisions und zwischen den Divisions und den Zentralfunktionen</li> </ul>
 geeignet v. a. für mittlere und große Mehrproduktunternehmen, die sich in einer dynamischen Unternehmensumwelt befinden	

Abb. 3.11: Zusammenfassende Bewertung der divisionalen Organisation (vgl. Vahs 2015: 160)

### Matrix- und Tensororganisation

Im Gegensatz zu der funktionalen und der divisionalen Organisation werden bei der **Matrixorganisation** die Organisationseinheiten der zweiten Hierarchieebene unter gleichzeitiger Anwendung von **zwei Gestaltungsdimensionen** gebildet. Bei der **Tensororganisation** kommt noch mindestens eine weitere Dimension hinzu. Die Organisationsform wird dann **drei- oder n-dimensional**.

Die Matrix- und die Tensororganisation sind damit **mehrdimensionale Mehrlinienorganisationen**. Als Gliederungskriterien dienen Funktionen und Objekte (Produkte, Märkte, Kunden, Regionen, Projekte; zum Matrixsystem). Die folgenden Ausführungen beziehen sich auf die Matrixorganisation und sind sinngemäß auf die Tensororganisation zu übertragen (vgl. hierzu z. B. Bleicher 1991: 566 ff.; Bühner 2004: 163 ff.; Kieser, Walgenbach 2010: 275 f.; Schanz 1994: 121 ff.; Staehle 1999: 709 ff.; Thommen, Richter 2004: 828 ff.).

### Merkmale

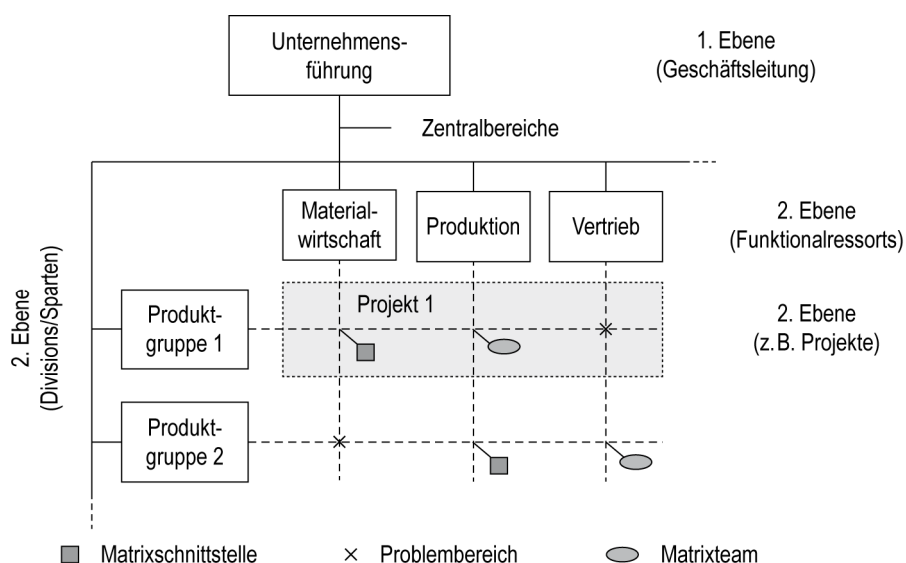


Abb. 3.12: Matrix-/Tensororganisation (vgl. Vahs 2015: 164)

#### Matrixstellen und Matrixschnittstellen

Wie aus der Abbildung 3.12 hervorgeht, werden die **Matrixstellen** horizontal typischerweise funktional und vertikal typischerweise objektorientiert gebildet, wobei allerdings auch andere Gruppierungsmuster möglich sind. Die Matrixstellen sind der Unternehmensführung unmittelbar unterstellt und gegenüber den institutionalisierten **Matrixschnittstellen** weisungsbefugt.

Die Matrixschnittstellen sind als organisatorische Einheiten für die eigentliche Aufgabenerfüllung zuständig. Bei ihnen handelt es sich entweder um reine Ausführungsstellen oder um Leitungsstellen, denen weitere Organisationseinheiten zugeordnet sind. Jeder Matrixschnittstelle sind zwei Matrixstellen übergeordnet. Daraus ergeben sich Kompetenzüberschneidungen, weshalb eine gleichzeitige und annähernd gleichberechtigte Koordination angestrebt wird.

#### Beispiel K+S AG: Klare Regeln gegen die Probleme der Matrix

In dem DAX-notierten Unternehmen K+S AG (2014: 3,82 Mrd. Euro Umsatz, rund 14.290 Beschäftigte) arbeiten die „Geschäftsbereiche und Holding-Einheiten der K+S Gruppe ... in einer Matrixorganisation zusammen; das Gruppeninteresse steht dabei stets im Vordergrund. Die Matrixorganisation unterstützt folgende Ziele:

- eindeutige und widerspruchsfreie Zuordnung von Aufgaben und Befugnissen,
- optimale Nutzung der Chancen bei bestmöglicher Begrenzung von Risiken,
- optimale Nutzung des gruppenweit vorhandenen Know-how („Wissensmanagement“). ...

Den jeweiligen Verantwortungsbereich und -umfang der Leiter der Geschäftsbereiche und Holding-Funktionen legen die zuständigen Vorstandsmitglieder durch Funktionsbeschreibungen fest.“

(vgl. K+S AG 2009: 48)

#### Vorteile

Der wesentliche Vorteil der Matrixorganisation ist darin zu sehen, dass sie durch ihre Mehrdimensionalität die Chance zu **ganzheitlichen und innovativen Problemlösungen** bietet, bei denen die spezifischen Sichtweisen der verschiedenen Dimensionen berücksichtigt werden.

Durch das zugrunde liegende Mehrlinienprinzip werden die **Kommunikationswege verkürzt**. Entscheidungen werden tendenziell auf die spezialisierten Instanzen der zweiten Hierarchieebene übertragen (Entscheidungsdezentralisation); dies entlastet die Unternehmensführung (wobei dieser Aspekt durch den erheblichen Koordinationsaufwand infolge der Schnittstellenprobleme u. U. überkompensiert wird).

Die Matrix- und die Tensororganisation bieten wie die divisionale Organisation die Möglichkeit, eine Dimension gezielt auf die **Markt- und Wettbewerbserfordernisse** auszurichten. **Strukturelle Veränderungen**, bedingt bspw. durch die Aufnahme von neuen Produkten oder die Bearbeitung von neuen Märkten, sind dabei relativ problemlos möglich und erfordern keine Neugestaltung der gesamten Unternehmensorganisation. Schließlich können für die Matrixmanager im Rahmen der **Personalentwicklung** vielfältige Perspektiven aufgezeigt werden.

#### Nachteile

Problematisch ist in der Matrixorganisation insbesondere die Abgrenzung der funktionalen und der objektorientierten Kompetenzen. **Schnittstellenkonflikte** sind (bewusst) vorprogrammiert. Wenn damit auch die Hoffnung auf „produktive Konflikte“ durch einen konstruktiven Interessenausgleich zwischen den Dimensionen verbunden wird, sind die Konflikte in der betrieblichen Praxis durch den erheblichen Zeitaufwand und die Probleme bei der Konsensfindung häufig unproduktiv.

Diese Konfliktträchtigkeit kann eine **erhöhte Organisationsprogrammierung** durch Richtlinien, Handlungsanweisungen, Stellenbeschreibungen usw. bewirken. Die Informationswege und -umfänge sowie die Kompetenzen der Matrixstellen müssen detailliert geregelt werden, um das Konfliktpotenzial zu beschränken. Dadurch wird die **Entscheidungsfindung schwerfälliger** und führt unter Umständen zu unbefriedigenden, weil durch Vorschriften erzwungenen Kompromissen.

Ein weiterer Nachteil der Matrix- und insbesondere der Tensororganisation ist das Erfordernis, die gemeinsamen Aufgaben und Probleme möglichst simultan aus unterschiedlichen Perspektiven zu betrachten. Daraus ergeben sich Schwierigkeiten, die in der **beschränkten Informationsverarbeitungskapazität** der handelnden Personen begründet sind (lack of cognitive capacity). Dem kann auch durch fachlich hoch qualifizierte Führungskräfte und eine **hohe Leitungsintensität** nur zum Teil entgegengewirkt werden.


Matrix-/Tensororganisation	
Vorteile	Nachteile
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ganzheitliche, innovative Problemlösungen unter Berücksichtigung von unterschiedlichen Standpunkten sind möglich</li> <li>• Entlastung der Unternehmensführung durch spezialisierte Leitungsfunktionen innerhalb der verschiedenen Dimensionen</li> <li>• kurze Kommunikationswege</li> <li>• flexible Anpassung der Organisation an die Markt- und Wettbewerbserfordernisse</li> <li>• Hierarchie steht nicht im Vordergrund</li> <li>• vielfältige Möglichkeiten der Personalentwicklung durch unternehmerische Perspektiven der Matrixmanager</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• problematische Kompetenzabgrenzung durch die Mehrfachunterstellungen der Ausführungsstellen; dadurch können Kompetenzkonflikte und Machtkämpfe entstehen</li> <li>• u. U. schwierige und zeitintensive Koordinations- und Entscheidungsprozesse</li> <li>• Gefahr zu vieler Kompromisse</li> <li>• hohe Informationsverarbeitungskapazität erforderlich</li> <li>• Bürokratisierungstendenzen durch aufwendige Kommunikations- und Kompetenzregelungen</li> <li>• großer Bedarf an qualifizierten Führungskräften</li> </ul>
 geeignet v. a. für große Mehrproduktunternehmen, die sich in einer dynamischen Unternehmensumwelt befinden	

Abb. 3.13: Zusammenfassende Bewertung der Matrix-/Tensororganisation (vgl. Vahs 2015: 168)

### 3.3.3 Formen der Sekundärorganisation

#### Produktmanagement

Das Produktmanagement soll die **Anpassungsfähigkeit** an sich ändernde Märkte oder Marktsegmente verbessern und so die Wettbewerbsposition und die Überlebensfähigkeit des Unternehmens stärken. Seine Kernaufgabe ist die permanente Entwicklung von Produktneuheiten und -verbesserungen sowie deren Durchsetzung in den relevanten Zielmärkten. Dabei nimmt das Produktmanagement eine **Produkt-Markt-Querschnittsfunktion** gegenüber den Funktionsbereichen wahr (vgl. Bühner 2004: 202). Der **Einsatz des Produktmanagements** als sekundäre Organisationsform ist vor allem unter zwei Voraussetzungen sinnvoll:

- Es liegt ein **vielfältiges und heterogenes Produktprogramm** vor, dem unterschiedliche Marktbedingungen gegenüberstehen. Dies ist bspw. bei Procter&Gamble mit seinen rund 300 Marken in 150 Ländern der Fall. Wegen der Vielzahl von divergierenden Produkt-Markt-Beziehungen sind die Leitungsstellen der Primärorganisation nicht mehr in der Lage, eine produktbezogene Koordination der Unternehmensaktivitäten vorzunehmen.

#### Ziele und Voraussetzungen

- Die relevanten Märkte zeichnen sich durch eine **hohe Komplexität und Dynamik** aus (kurze Innovations- und Produktlebenszyklen, viele Wettbewerber, geringe Markttransparenz usw.). Diese Bedingungen erfordern Stellen und Strukturen, die sich auf die einzelnen Märkte konzentrieren und damit die Flexibilität und die Reaktionsgeschwindigkeit des Unternehmens verbessern. Unilever formuliert dies im Geschäftsbericht 2011 bspw. so: „Success in the future will depend on being lean, agile and competitive in a resource-challenged world.“

#### Konzept des Produktmanagements

Das Produktmanagement überlagert die Primärorganisation durch eine **produkt-bezogene Sekundärstruktur**. Dies ist bei dem Vorliegen der genannten Produkt- und Markt-Voraussetzungen vor allem in einem funktional organisierten Unternehmen zweckmäßig. Es kann aber auch innerhalb der Geschäftsbereiche einer divisionalen Struktur erforderlich sein, wenn dort viele unterschiedliche Produkte oder Produktgruppen eine individuelle Betreuung erfordern. Das Produktmanagement übernimmt als Einprodukt- oder als Mehrproduktmanagement die Koordination der Unternehmensaktivitäten im Hinblick auf die verschiedenen Absatzmärkte und unterstützt die Umsetzung einer **marktorientierten Unternehmensführung**. In wachsenden, funktional organisierten Unternehmen ist die Etablierung des Produktmanagements oft die Vorstufe zu einer Divisionalisierung.

##### Beispiel: Hintergründe des Produktmanagements

Das Produktmanagement wurde 1927 von Procter&Gamble (2014: rd. 118.000 Beschäftigte, 83,06 Mrd. USD Umsatz) entwickelt und eingeführt, um die sich infolge der Weltwirtschaftskrise abzeichnenden Absatzschwierigkeiten bei Konsumartikeln zu überwinden. Verstärkte Anwendung fand es in den USA nach dem Zweiten Weltkrieg und in Deutschland seit den 1960er-Jahren. Heute wird das Konzept v. a. in der Konsum- und in der Investitionsgüterindustrie eingesetzt (vgl. Buro 1989: 344; Tietz 1992: 2067).

#### Kundenmanagement

##### Hintergründe und Ziele

Die **Kundenakquisition**, die **Kundenzufriedenheit** und die **Kundenbindung** gelten heute als wichtige Einflussgrößen für den langfristigen Erfolg von Geschäftsbeziehungen. Weil viele Unternehmen die Qualität und die Umweltverträglichkeit ihrer Erzeugnisse in den letzten Jahren wesentlich verbessert haben, bietet vor allem die Art und Weise der Kundenbetreuung noch Differenzierungsmöglichkeiten gegenüber den Wettbewerbern. Angesichts der anhaltenden Entwicklung von Produkt- zu Systemgeschäften, in denen den Kunden nicht nur einzelne Produkte oder Leistungen, sondern umfassende Problemlösungen angeboten werden, gewinnt die „**Dimension Kunde**“ zusätzlich an Bedeutung.

Die angestrebte Beziehungsorientierung wird jedoch häufig durch die starren Strukturen der Primärorganisation behindert. Die Zielsetzung eines **institutionalisierten Kundenmanagements** ist es deshalb, die Bedürfnisse des einzelnen Kunden und von bestimmten, in sich homogenen Kundengruppen stärker zu berücksichtigen und den Kundenbedarf möglichst schnell, effizient und flexibel zu befriedigen.

##### Voraussetzungen

Die Realisierung eines Kundenmanagements ist immer dann sinnvoll, wenn dem Unternehmen eine überschaubare Anzahl von Kunden gegenübersteht, die eine differenzierte Bearbeitung erfordern. Die **Funktionsfähigkeit und der Erfolg des Kundenmanagements** hängen im Wesentlichen von drei Voraussetzungen ab (vgl. Gaitanides, Westphal, Wiegels 1991: 20):

- Der Kundenmanager muss in jeder Hinsicht über das notwendige Wissen über die eigenen Produkte/Leistungen und diejenigen der Wettbewerber verfügen, um seine Kunden ganzheitlich betreuen zu können.
- Der Kundenmanager muss auf alle kundenrelevanten Informationen unmittelbar zugreifen können.
- Der Kundenmanager kann im Hinblick auf die von ihm betreuten Kunden innerhalb des ihm vorgegebenen Rahmens autonom entscheiden.

#### Beispiel: Key-Account-Management in der ABB AG

Das in der Energie- und Automatisierungstechnik führende Unternehmen ABB AG (2014: 39,83 Mrd. USD Umsatz, rd. 140.400 Beschäftigte) sieht in der organisatorischen Umsetzung des Key-Account-Managements eine entscheidende Voraussetzung für ein kundenorientiertes Unternehmen:

„In einem wirklich kundenorientierten Unternehmen sind gemeinsame Geschäfts- und Führungsprozesse unabdingbar. Dadurch werden wir in Zukunft eine einzige Schnittstelle zum Kunden haben, und unsere Mitarbeiter können sich vermehrt auf wertschöpfende Kundenlösungen konzentrieren. Genau das wollen heute die Kunden, um von den technologischen Entwicklungen und vom raschen Wandel im Markt profitieren zu können und wettbewerbsfähiger zu werden. ... Eine Folge der Kundenausrichtung ist die Schaffung von Key-Accounts. Hier wird das ABB-Knowhow gebündelt, sodass den Kunden das gesamte Produktangebot von ABB aus einer Hand angeboten werden kann. Dieses Key-Account-Konzept wird auf allen Konzernebenen eingeführt.“ (Vahs 2015: 182).

Das Kundenmanagement überlagert die Primärorganisation durch eine **kundenorientierte Sekundärstruktur**. Sie orientiert sich sinnvollerweise an den auf den Kunden gerichteten **Abläufen**. Es ist durchaus üblich, dass ein Unternehmen sowohl ein Produkt- als auch ein Kundenmanagement einrichtet. Die Produktmanager sind dann meist dem Marketing und die Kundenmanager dem operativen Vertrieb zugeordnet. Das Produktmanagement konzentriert sich auf die Erstellung der Angebotsleistung, während sich das Kundenmanagement im Rahmen des Auftragsabwicklungsprozesses mit dem Abnehmer dieser Leistung befasst. Es übernimmt die Koordination der Unternehmensaktivitäten im Hinblick auf den jeweiligen Kunden und unterstützt die Umsetzung einer kundenorientierten Unternehmensführung. Bei der Erarbeitung von Marketingkonzeptionen sollen die Produkt- und die Kundenmanager zusammenwirken.

#### Funktionsmanagement

Das Funktionsmanagement verfolgt die Zielsetzung, eine **bereichsübergreifende Koordination** der Teilfunktionen eines Unternehmens sicherzustellen. Eine Voraussetzung für den Einsatz des Funktionsmanagements ist es, dass zwischen den Funktionsbereichen eines nach dem Verrichtungsprinzip gegliederten Unternehmens oder Geschäftsbereichs enge Interdependenzen bestehen. Dies ist in der Praxis regelmäßig der Fall. Überwunden werden soll dadurch insbesondere das Ressortdenken und die daraus resultierende Gefahr der Bildung von Suboptima, ohne dass ein Gesamtoptimum erreicht wird (vgl. Frese 1992: 1678f.; Schulte-Zurhausen 2014: 320).

Das Funktionsmanagement ergänzt die Primärorganisation um handlungsorientierte **Querschnittsfunktionen**, die bereichsübergreifende Planungs-, Koordinations-, Realisations- und Kontrollaufgaben wahrnehmen und so zur Harmonisierung der zum Teil divergierenden Zielsetzungen der Funktionsbereiche beitragen. Häufig anzutreffende Querschnittsfunktionen sind die Logistik, das Qualitätsmanagement, der Umweltschutz und das Controlling.

#### Konzept des Kundenmanagements

#### Ziele und Voraussetzungen

#### Konzept des Funktionsmanagements

#### Projektmanagement

Ein **Projekt** wird als zeitlich befristetes, zielorientiertes, neuartiges und komplexes Vorhaben definiert, das eine interdisziplinäre Zusammenarbeit erfordert. Dementsprechend ist unter **Projektmanagement** die zielgerichtete Planung, Steuerung und Kontrolle von Projekten zu verstehen (vgl. Abb. 3.14).

#### Ziele und Voraussetzungen

Die Zielsetzung des Projektmanagements ist es, eine ganzheitliche Projektsicht gegenüber der Primärorganisation zu vertreten und so für eine **effiziente Projektdurchführung** zu sorgen. Eine wesentliche Voraussetzung hierfür ist es, dass das Projekt **eindeutig definiert** und **offiziell gestartet** wird, das heißt, die Mitglieder der von dem Projekt betroffenen Organisationseinheiten müssen rechtzeitig über die Projektziele und -inhalte informiert oder besser an deren Festlegung beteiligt werden.

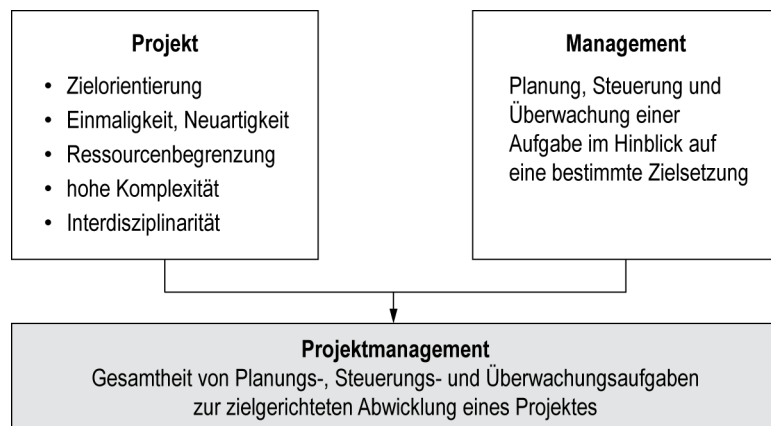


Abb. 3.14: Projektmanagement (vgl. Vahs 2015: 186)

Die Teilaufgaben und Arbeitspakete eines Projekts sind im Rahmen seiner **hierarchischen Aufbaustruktur** zu differenzieren, um das Projekt leichter überschaubar zu machen und delegierbare Aufgabenumfänge zu erhalten. Durch die Gestaltung einer **zeitlich-logischen Ablaufstruktur**, z.B. der Arbeitspakete, können sowohl die Projektdauer als auch der Koordinationsaufwand verringert werden (vgl. Abb. 3.15).

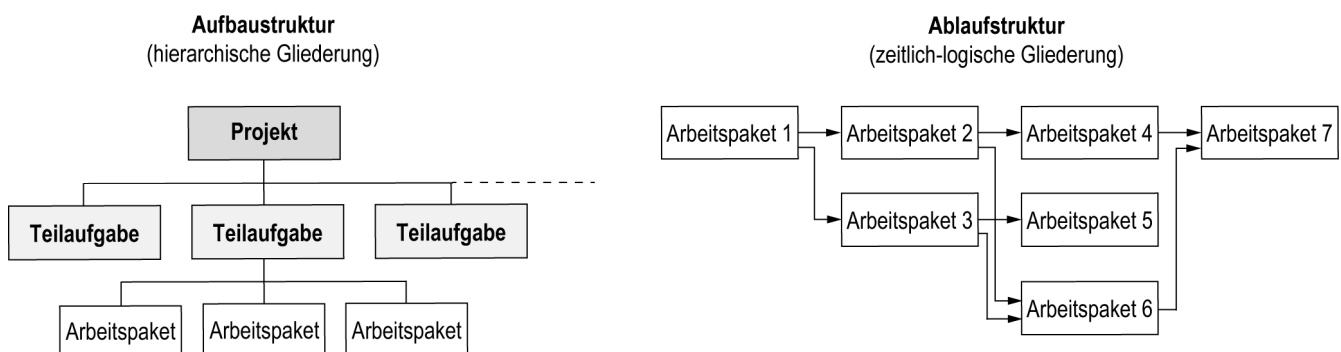


Abb. 3.15: Aufbau- und Ablaufstruktur von Projekten (vgl. Vahs 2015: 186)

Insbesondere wegen ihres zeitlich befristeten und interdisziplinären Charakters lassen sich Projekte einerseits nur schlecht in die Primärorganisation integrieren. Andererseits erfordert gerade die Projektdurchführung ständige Abstimmungen zwischen den beteiligten Organisationseinheiten. Das Projektmanagement bietet die Lösung dieses Problems: Zur Koordination der Projektaufgaben wird eine **zentrale Organisationseinheit** eingerichtet. Sie kann mit einem Projektleiter besetzt werden, dessen einzige Aufgabe in der Leitung des Projekts und der Koordination von allen für die Projektabwicklung notwendigen Aktivitäten besteht. Nach dem Abschluss des Projekts wird diese Stelle wieder aufgelöst.

Wird ein **Projektmanager** (Projektleiter) benannt, so ist er für die zielgerichtete und ordnungsgemäße Abwicklung des Projekts und für die laufende Berichterstattung gegenüber dem Auftraggeber verantwortlich. Grundsätzlich sollte der Projektmanager im Rahmen seines Projekts über den Einsatz der finanziellen Projektmittel frei entscheiden können. Er sollte darüber hinaus mindestens projektbezogen fachliche Weisungsbefugnisse gegenüber den anderen Stellen und ein umfassendes Informationsrecht in allen Belangen seines Projekts besitzen.

In Abhängigkeit von der Art und dem Umfang des Projekts können die Kompetenzen des Projektmanagers erweitert oder Aufgaben, Verantwortung und Kompetenzen an die Projektmitarbeiter delegiert werden. Auf diese Weise entsteht eine **Projekthierarchie**, bestehend aus dem Projektmanager, den Teilprojektmanagern (Teilaufgabenleitern) und den für die Arbeitspakete verantwortlichen Projektmitarbeitern (vgl. Vahs 2015: 187 f.)

### Strategische Geschäftseinheiten

Heute wird in der Literatur und in der Praxis zumeist die Ansicht vertreten, dass die operativ orientierte Primärorganisation kaum an den aktuellen Erfordernissen der Unternehmensstrategie ausgerichtet werden kann, weil die Strategie aufgrund der Marktdynamik permanenten Veränderungen unterliegt. Eine permanente Umorganisation zur Anpassung an die sich verändernden Rahmenbedingungen ist aufgrund der damit verbundenen ständigen Unruhe im Unternehmen zudem wenig sinnvoll.

Stattdessen sollten ergänzend zu der Primärorganisation strategische Geschäftseinheiten gebildet werden, denen die langfristig orientierten Aufgaben zu übertragen sind. Diese sekundären Organisationseinheiten sind in einer dualen Organisation für die kontinuierliche Strategiearbeit verantwortlich. Sie erhöhen die Transparenz der Planungs- und Lenkungsmaßnahmen und tragen durch die Nutzung von Synergieeffekten zur Erreichung der Unternehmensziele bei (vgl. Bühner 1993: 472 f.; Hinterhuber 2004: 149 ff.).

#### Beispiel: Strategische Geschäftseinheiten der GE Company

Der US-amerikanische Konzern General Electric Company (2014: rund 149 Mrd. USD Umsatz, rund 305.000 Beschäftigte) richtete erstmalig 1971 in einem größeren Umfang strategische Geschäftsfelder ein und implementierte sie organisatorisch in Form von 43 strategischen Geschäftseinheiten. Damit wollte man einerseits das seit der Mitte der 1960er-Jahre anhaltende immense Wachstum bewältigen und andererseits den kleineren, spezialisierten Konkurrenten begegnen, die in den jeweiligen Marktsegmenten oftmals erfolgreicher waren als das global orientierte Unternehmen GE. Wenige Jahre später hatten bereits ca. 20 Prozent der besonders erfolgreichen „Fortune 500“-Firmen in den USA das Konzept der strategischen Geschäftseinheiten umgesetzt. Inzwischen sind nahezu alle mittleren und großen Unternehmen in Europa und den USA in strategische Geschäftseinheiten gegliedert.

(vgl. General Electric Company 2007: 67 f.; Henzler, 1978: 912 f.; Jost 2009: 517)

### Konzept des Projektmanagements

### Projektmanager/ Projekthierarchie

### Ziele und Voraussetzungen

#### **Vor- und Nachteile**

Das SGE-Management ist ein Instrument, um ein Unternehmen strategisch auszurichten. **Vorteilhaft** sind vor allem die Entlastung der Unternehmensführung von einem Teil der strategischen Fragestellungen durch die Delegation von Produkt-Markt-Entscheidungen an die SGE und die Sicherstellung einer umfassenden Strategieplanung und -umsetzung durch die verbesserte Zusammenarbeit von Funktionsbereichen und Divisions. Auch die Möglichkeit, den Führungskräftenachwuchs durch die Übertragung von SGE-Leitungsfunktionen auf umfangreichere Aufgaben vorzubereiten, ist als ein Vorteil dieses Organisationskonzepts zu sehen.

Ein wesentlicher **Nachteil** ist, dass die SGE und die primären Organisationseinheiten häufig nicht identisch sind. Dadurch kann es aufgrund von Widerständen in der Primärorganisation zu erheblichen Problemen bei der operativen Umsetzung der Geschäftsfeldstrategien kommen. Außerdem besteht die Gefahr, dass die vorrangige Ausrichtung der SGE an externen Wettbewerbsgesichtspunkten zu einer Vernachlässigung der internen Querverbindungen zwischen den einzelnen Segmenten und zu einer übertriebenen Dominanz des Marketingbereichs bei der Formulierung von Geschäftsfeldstrategien führt (vgl. Bleicher 2011: 306 f.; Bühner 2004: 214 f.).

#### **Übungsaufgaben**

- 3.1) Was ist unter einer Organisationseinheit bzw. einer Stelle zu verstehen?
- 3.2) Nach welchen Merkmalen lassen sich Stellen charakterisieren?
- 3.3) Erläutern Sie die Kernaussage des organisatorischen Kongruenzprinzips.
- 3.4) Welche Arten von Kompetenzen werden unterschieden?
- 3.5) Organisationstheorie und -praxis kennen verschiedene Arten von Stellen. Nennen Sie diejenigen Kriterien, die zur Stellendifferenzierung herangezogen werden können.
- 3.6) Erörtern Sie die grundsätzlichen Unterschiede zwischen Linienstellen und unterstützenden Stellen.
- 3.7) Stabs-, Assistenz- und Dienstleistungsstellen sind unterstützende Stellen. Wodurch unterscheiden sie sich?
- 3.8) Was ist unter einem Gremium bzw. einer Gruppe zu verstehen?
- 3.9) Welche Merkmale von Gremien sind wesentlich?
- 3.10) Welche Phasen des Teambuilding-Prozesses kennen Sie und wie unterscheiden sich diese?
- 3.11) Worin sehen Sie die grundsätzlichen Unterschiede zwischen der Primär- und der Sekundärorganisation?
- 3.12) Nennen Sie die Merkmale der funktionalen Organisation.
- 3.13) Worin bestehen die Vor- und Nachteile der funktionalen Organisation?
- 3.14) Stellen Sie die Vor- und Nachteile der divisionalen Organisation dar.
- 3.15) Erörtern Sie Vor- und Nachteile einer Matrix- und Tensororganisation.
- 3.16) Wann ist die Einrichtung eines Produktmanagements in einem Unternehmen sinnvoll?
- 3.17) Wann ist die Einrichtung eines Kundenmanagements in einem Unternehmen sinnvoll?
- 3.18) Inwieweit sollten Produkt- und Kundenmanager in einem Unternehmen zusammenarbeiten?
- 3.19) Warum und in welchen Fällen ist die Einrichtung eines Funktionsmanagements zweckmäßig?
- 3.20) Wann ist die Einrichtung eines Projektmanagements sinnvoll, und welche Voraussetzungen müssen erfüllt sein?
- 3.21) Was ist der Kerngedanke des Managements von strategischen Geschäftseinheiten?
- 3.22) Worin bestehen die grundsätzlichen Vor- und Nachteile von strategischen Geschäftseinheiten als Sekundärorganisation?
- 3.23) Ist Ihrer Meinung nach die Kombination von primären und sekundären Strukturen in jedem Fall sinnvoll? Unter welchen Voraussetzungen würden Sie sich für eine Ergänzung der Primär- durch eine Sekundärorganisation entscheiden?



## 4 Prozessmanagement als Organisationskonzept

Nach dem Durcharbeiten des vierten Kapitels sollen die Studierenden

- ⇒ die Mängel der „traditionellen“ Organisationskonzepte kennen,
- ⇒ die grundlegenden Begriffe des Prozessmanagements erläutern können,
- ⇒ die Bedeutung der einzelnen Prozesselemente verstehen,
- ⇒ Maßnahmen zur Prozessoptimierung kennen und
- ⇒ den Ansatz des Prozessmanagements richtig einordnen können.

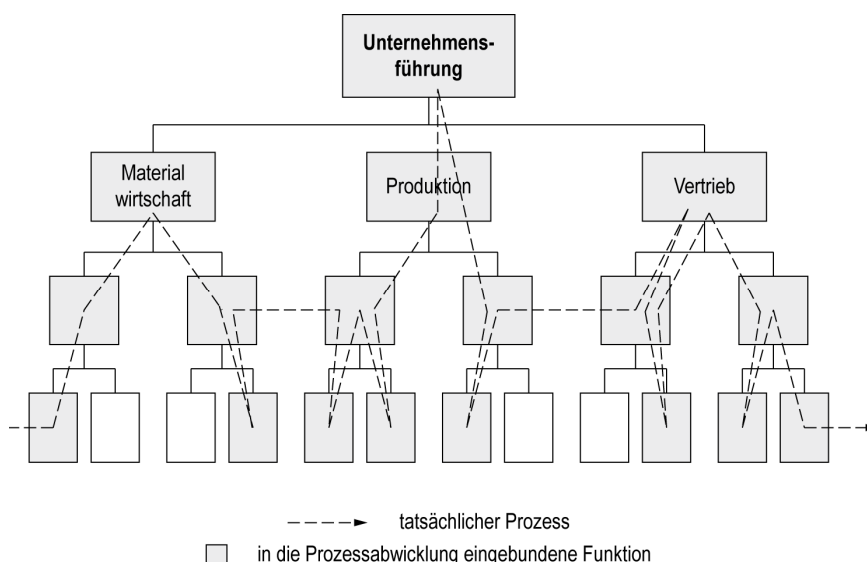
**Lernziele**

### 4.1 Gründe für eine Prozessorientierung der Unternehmensorganisation

Im Mittelpunkt des klassischen Analyse-Synthese-Konzepts steht die Gestaltung der Aufbauorganisation durch die analytische Zerlegung einer Gesamtaufgabe in Teilaufgaben, deren Zusammenfassung zu organisatorischen Einheiten und die Bildung einer formalen Stellenhierarchie (vgl. Kapitel 2). Durch die Arbeitsteilung und die Spezialisierung von einzelnen Tätigkeiten soll die Produktivität erhöht werden.

Die Gestaltung der Ablauforganisation erfolgt erst in zweiter Linie als „zusätzliche, in Einzelheiten gehende raumzeitliche Strukturierung“ (vgl. Kosiol 1976: 187). Demzufolge werden **stellenübergreifende Abläufe** vom klassischen Organisationsansatz nicht ausreichend berücksichtigt. Die Prozesse werden sozusagen erst nachträglich in die bestehende Aufbaustruktur „hineinorganisiert“.

Die Abbildung 4.1 verdeutlicht diesen Sachverhalt am Beispiel einer funktionalen Organisation, die durch einen funktions- und hierarchieübergreifenden Prozess überlagert wird, und macht deutlich, dass derartige Abläufe in der Regel alles andere als effizient sind.



**Abb. 4.1:** Prozessabwicklung in einer funktionalen Organisation (vgl. Vahs 2015: 208)

Als Folge einer fehlenden Ausrichtung der Aufbauorganisation auf die Belange von bereichsübergreifenden Prozessen ergeben sich die in der Abbildung 4.2 dargestellten **Mängel der „traditionellen“ Konzepte** der Primärorganisation. Die Auftragsabwicklung von der Angebotserstellung bis zum Versand der Rechnung

**Mängel traditioneller Organisationskonzepte**

oder die Produktentwicklung von der Idee bis zur Herstellung einer marktfähigen Leistung sind Prozesse, die ganzheitlich zu gestalten sind. Ihre funktions- und hierarchiebezogene Zerlegung in eine Vielzahl von Teilprozessen oder sogar Arbeitsschritten führt zu **Steuerungsproblemen** und zieht einen erheblichen **Koordinations- und Regelungsbedarf** nach sich. Bei Abstimmungsschwierigkeiten, bspw. durch die mangelhafte Weitergabe von Informationen oder durch die gegenseitige Abschottung der am Prozess beteiligten Bereiche, entstehen **Dysfunktionalitäten**, die nicht wertschöpfend sind.

Das Ressortdenken und die Intransparenz der betrieblichen Abläufe führen zu „operativen Inseln“. Sie verursachen unnötige Schnittstellen, Doppelarbeiten und Redundanzen und verringern so die Ressourceneffizienz sowie die Leistungs- und die Führungsprozesseffizienz der Organisation. Gaitanides u. a. sprechen in diesem Zusammenhang sogar von einer „**Strukturkrise**“, die dazu führt, dass Zeit- und Kostenvorteile nicht zu realisieren sind und die Kundenorientierung leidet (vgl. Gaitanides, Scholz, Vrohling, 1994: 2).

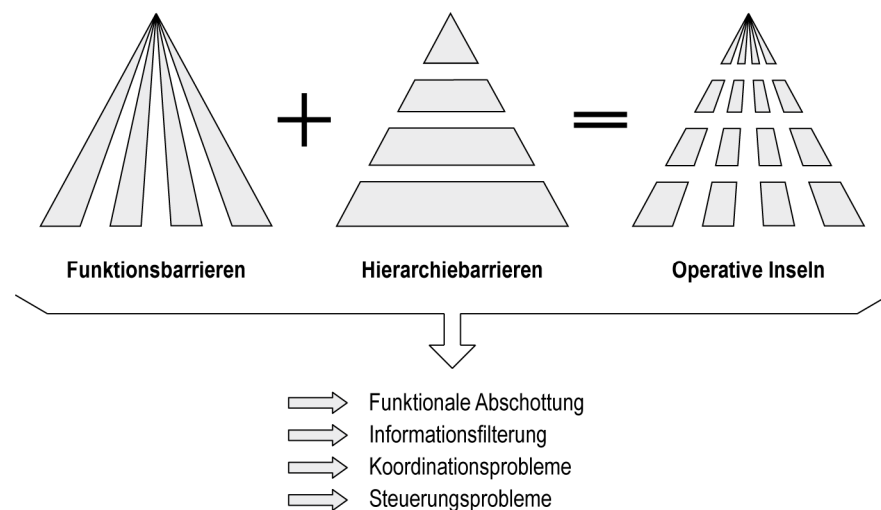


Abb. 4.2: Mängel „traditioneller“ Organisationskonzepte (vgl. Hörrmann, Tiby 1991: 76)

### Notwendigkeit der Prozessorientierung

Die Wettbewerbs- und die Überlebensfähigkeit von Unternehmen hängen heute aber mehr denn je von der schnellen, fehlerfreien, flexiblen und kostengünstigen Abwicklung der auf den externen Kunden hin ausgerichteten Geschäftsprozesse ab. Die Kundenzufriedenheit rückt dabei immer mehr in den Blickpunkt der verantwortlichen Führungskräfte. Deshalb gewinnt die Prozessorientierung sowohl in den Leistungs- als auch in den Unterstützungsbereichen zunehmend an Bedeutung.

Wird die Prozesssicht von den Entscheidungsträgern im Unternehmen in entsprechende organisatorische Maßnahmen umgesetzt, spricht man von „Prozessmanagement“, wobei daneben eine Vielzahl weiterer Begriffe existiert, wie z.B. Process-Redesign, Business-Process-Reengineering, Process-Innovation, Geschäftsprozessmanagement, Wertkettenansatz usw. Ihnen allen gemeinsam ist die **prozessorientierte Betrachtungsweise** der Organisation.

Unter dem **Prozessmanagement** sind alle planerischen, organisatorischen und kontrollierenden Maßnahmen zur zielgerichteten Steuerung der Wertschöpfungskette eines Unternehmens im Hinblick auf die Zielsetzungen Kosten, Zeit, Qualität, Innovationsfähigkeit und Kundenzufriedenheit zu verstehen (vgl. Gaitanides, Scholz, Vrohling 1994: 3).

## 4.2 Begriff des Prozesses

Nachdem der Prozessbegriff bereits mehrfach gefallen ist, soll zunächst seine inhaltliche Bedeutung geklärt werden; denn trotz der weiten Verbreitung und der hohen Aktualität gibt es bisher kein einheitliches Prozessverständnis. Begriffe wie Prozess, Geschäftsprozess, Kernprozess, Schlüsselprozess oder Workflow, also dem Arbeitsablauf, werden von vielen Autoren und Unternehmen verwendet, ohne sie ausreichend zu erläutern und voneinander abzugrenzen.

Der Begriff „Prozess“ kommt aus dem lateinischen „procedere“, was fortschreiten, vorreichen oder vorankommen bedeutet. Im betriebswirtschaftlichen Bereich befasst sich die Produktionstheorie schon seit langem mit Realgüterprozessen, in denen Inputgüter in Outputgüter umgewandelt werden. Dieser **Transformationsprozess** erfolgt durch eine Reihe von Verrichtungen, Aktivitäten, Vorgängen oder Operationen, die in einer bestimmten Art und Weise (nach bestimmten Regeln) im Rahmen des Güterflusses miteinander verbunden sind. Ein Prozess wird demnach als eine Verkettung, das heißt, als sachliche, zeitliche und räumliche Abfolge von Tätigkeiten verstanden, mit denen bestimmte Ziele verfolgt werden.

Unter einem **Prozess** wird im Folgenden

- die zielgerichtete Erstellung einer Leistung
- durch eine Folge von logisch zusammenhängenden Aktivitäten verstanden,
- die innerhalb einer Zeitspanne
- nach bestimmten Regeln durchgeführt wird

(vgl. Vahs 2015: 214).

In diesem Sinne umfassen Prozesse **inhaltlich abgeschlossene Vorgänge**, die von einem bestimmten Ereignis (z. B. einem Auftrag) angestoßen werden und einen definierten Input und Output haben. Arbeitsteilige Prozesse sind inhaltlich abgeschlossen, wenn sie isoliert von vor-, neben- oder nachgeordneten Vorgängen betrachtet werden können.

Der inhaltliche Umfang eines Prozesses hängt von der subjektiven **Problemsicht** des Organisators ab. Beispielsweise handelt es sich bei der routinemäßigen Auftragserteilung an einen langjährigen Lieferanten ebenso um einen Prozess wie bei der komplexen und vielschichtigen Auswahl eines neuen Lieferanten für A-Teile in der Produktion.

### 4.3 Merkmale von Prozessen

Prozesse sind durch die im Folgenden dargestellten **Merkmale** gekennzeichnet (vgl. Abb. 4.3 und Jackson, Ashton 1996: 78 ff.; REFA 1984: 94 ff., Schulte-Zurhausen 2014: 52 f.).

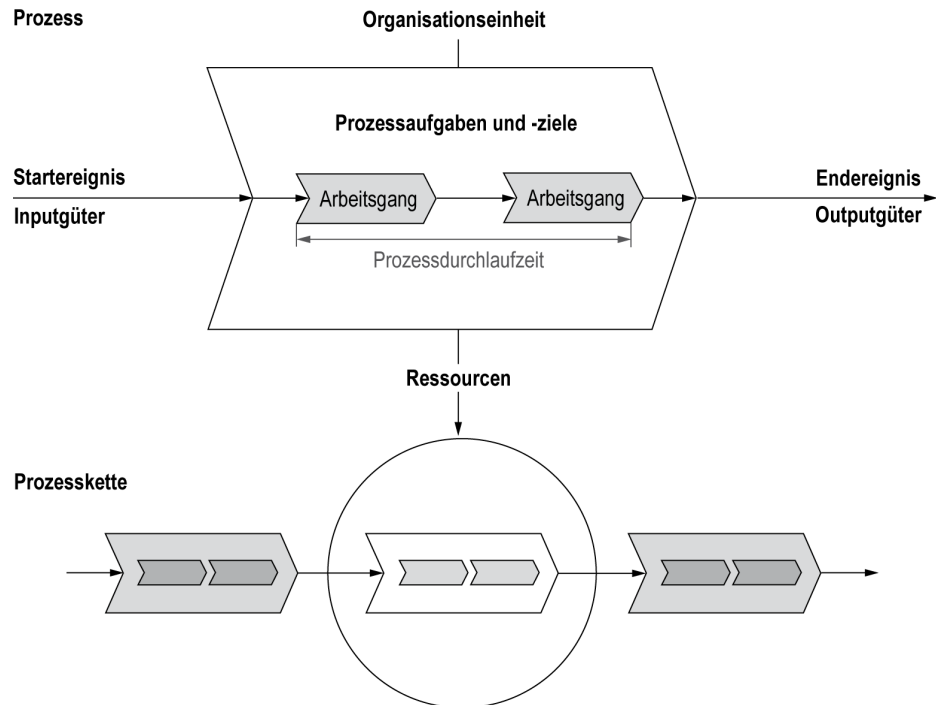


Abb. 4.3: Prozessmerkmale und Prozesskette (vgl. Vahs 2015: 218)

#### Aufgaben und Ziele

Ein Prozess hat immer eine bestimmte Aufgabe und ist auf die Erreichung von Zielen gerichtet, das heißt, das Ergebnis ist bereits vor der Durchführung des Prozesses definiert.

Unter einer **Aufgabe** ist die dauerhaft wirksame Verpflichtung zur Erbringung einer Soll-Leistung zu verstehen (vgl. Abschnitt 2.2.1). Eine Aufgabe ist somit immer **tätigkeitsorientiert**. Sie kennzeichnet den Prozesszweck und dient der Ableitung der erforderlichen Aktivitäten.

**Ziele** sind Aussagen über angestrebte Zustände, die als Ergebnis von Entscheidungen und deren Realisierung eintreten sollen (vgl. Vahs, Schäfer-Kunz 2015: 60). Ziele sind demnach immer **ergebnisorientiert**. Spezifische Prozessziele sind insbesondere die Prozessqualität, die Durchlaufzeit und die Prozesskosten.

#### Start- und Endereignis

Ein Prozess wird durch einen Input (**externes Ereignis**) oder durch das Erreichen eines bestimmten Zeitpunkts (**zeitliches Ereignis**) angestoßen. Das Prozessergebnis selber kann wiederum ein Ereignis darstellen und Folgeprozesse auslösen.

#### Input/Output

Ein Prozess transformiert einen **Input**, der aus mindestens einer Quelle (Sender, Lieferant) stammt, in einen **Output**, der an mindestens eine Senke (Empfänger, Kunde) weitergegeben wird. Der Input eines Prozesses besteht entweder aus materiellen Einsatzgütern (z. B. verschiedenen Werkstoffen) oder aus Informationen (z. B. einem Kundenauftrag), die im Sinne der Prozessaufgabe bearbeitet werden sollen. Der Output besteht dementsprechend aus materiellen oder immateriellen Leistungen (z. B. einem Produkt oder einer Problemlösung).

Die Prozessquellen und -senken können interner und externer Natur sein. **Interne Prozessquellen** und **-senken** sind als vor- oder nachgelagerte Aktivitäten ein Teil der Prozesskette, die innerhalb der Organisation abgewickelt wird. Dadurch entstehen interne Lieferanten-Kunden-Beziehungen zwischen den einzelnen Prozessen („the next process is your customer“). Bei **externen Prozessquellen** und **-senken** befinden sich die Kunden und die Lieferanten außerhalb der Organisation und sind Geschäftspartner auf den Absatz- und Beschaffungsmärkten.

Quelle/Senke

Die Transformation des Inputs in den Output geschieht durch eine Abfolge von inhaltlich miteinander verknüpften und zweckgerichteten **Aktivitäten** ( $A_1, A_2, \dots, A_n$ ). Sie stellen den Kern der Prozessabwicklung dar und werden auch als Tätigkeiten, Verrichtungen oder Arbeitsgänge bezeichnet. Die Prozessaktivitäten können sowohl sequenziell als auch parallel durchgeführt werden und sie können sich wiederholen.

Arbeitsgänge

Die Aktivitäten werden von den Aktionsträgern (**Menschen** und/oder **Sachmitteln**) auf der Grundlage von speziellen **Informationen** nach bestimmten **Methoden** durchgeführt. Diese Prozesselemente stellen die zur Leistungserstellung und -verwertung erforderlichen **Ressourcen** dar:

Ressourcen

Die **menschliche Leistung** hängt stark von der Leistungsfähigkeit, der Leistungsbereitschaft, den Leistungsanforderungen (die eine Prozessaufgabe an die Leistungsfähigkeit stellt) und den Leistungsbedingungen (z.B. der Arbeitsplatzgestaltung und den verfügbaren Arbeitsmitteln) ab.

**Sachmittel** sind alle materiellen Hilfsmittel zur Prozessabwicklung. Sie werden auch als Betriebsmittel bezeichnet und reichen von Büroeinrichtungen über IT-Systeme bis zu Fertigungseinrichtungen und Transportmitteln.

**Informationen** sind zweckgerichtetes Wissen, das aus unterschiedlichen internen und externen Quellen beschafft werden muss. Informationen bilden die Grundlage für die betrieblichen Entscheidungen und verknüpfen sämtliche Prozesse in einem Unternehmen netzwerkartig miteinander. Insofern hängt die reibungslose Abwicklung der Prozesse in einem starken Maße von der Gestaltung der Informations- und Kommunikationsbeziehungen ab.

**Methoden** regeln das Vorgehen bei der Durchführung der Prozessaktivitäten. Sie beschreiben die notwendigen Schritte, um einen Input in einen definierten Output umzuwandeln.

Prozesse sind zeitlich befristet. Der Zeitraum vom Start eines Prozesses bis zu dessen Beendigung wird als **Durchlaufzeit** bezeichnet. Als Anfangszeitpunkt gilt der Termin, zu dem die Menschen und/oder die Sachmittel erstmalig aktiv werden. Der Endzeitpunkt wird durch die Übergabe des vollständigen und fehlerfreien Outputs an die Senke determiniert.

Durchlaufzeit

In der Abb. 4.3 sind die einzelnen Prozessmerkmale in ihrem Beziehungszusammenhang dargestellt.

Die **Verantwortung** für Prozesse wird Organisationseinheiten zugeordnet. Dadurch erfolgt eine Verknüpfung der Ablauforganisation mit der Aufbauorganisation.

zugeordnete  
Organisationseinheiten

#### 4.4 Arten von Prozessen

In der Literatur und in der betrieblichen Praxis findet sich mittlerweile eine ganze Reihe von Begriffen, mit denen die einzelnen Prozessarten voneinander abgegrenzt werden. Die Begriffe werden jedoch weder einheitlich angewandt, noch im Hinblick auf den Gegenstand, den sie beschreiben, systematisch voneinander abgegrenzt. Dies trägt vor allem in der betrieblichen Praxis zu einer erheblichen Unsicherheit im Hinblick auf die „korrekte“ Bezeichnung der verschiedenen Unternehmensprozesse bei. Abbildung 4.4 zeigt die Unterscheidung nach zwei Arten von Prozessen.

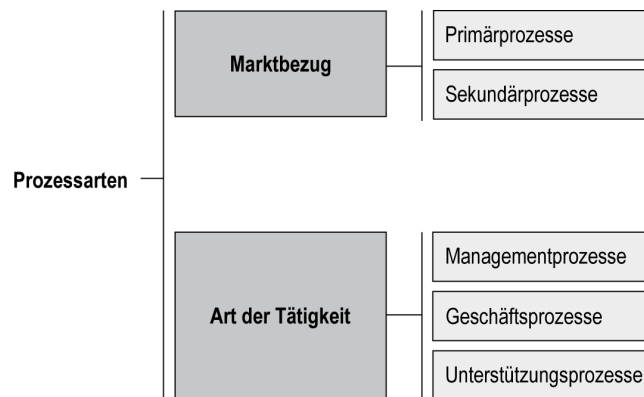


Abb. 4.4: Prozessarten (vgl. Vahs, Schäfer-Kunz 2015: 241)

Die **Primärprozesse** sind als Marktprozesse unmittelbar an der Wertschöpfung beteiligt und auf die Erstellung und den Absatz der Produkte des Unternehmens gerichtet, wie zum Beispiel Logistik-, Produktions-, Vertriebs- und Serviceprozesse. Sie werden auch als **direkte Leistungsprozesse** bezeichnet.

Bei den **Sekundärprozessen** handelt es sich um Prozesse, die für die Sicherstellung der Betriebsbereitschaft sorgen und die Ausführung der Primärprozesse unterstützen, wie zum Beispiel Planungs-, Beschaffungs-, Wartungs- und Finanzprozesse. Sie besitzen keinen unmittelbaren Marktbezug und werden entsprechend auch als **indirekte Leistungsprozesse** bezeichnet.

#### Zusammenwirken der Prozessarten

Abbildung 4.5 verdeutlicht, dass im Mittelpunkt der Unternehmensprozesse die **Geschäftsprozesse** stehen (auch Kern- oder Primärprozesse im Sinne Porters), die sich aus den unternehmensspezifischen Kernkompetenzen ableiten, einen direkten Kundennutzen haben und einen messbaren Beitrag zur Wertschöpfung leisten. Unterstützt werden sie durch die sogenannten **Supportprozesse** (auch Unterstützungsprozesse), die ihrerseits den Sekundärprozessen Porters entsprechen. Die übergeordnete operative und strategische Planung, Koordination und Steuerung sowie die laufende Kontrolle der Prozessaktivitäten werden durch die **Managementprozesse** (auch Führungsprozesse) vorgenommen.

Diese Dreiteilung der Prozesse und deren Darstellung in Form eines „**Prozesshauses**“ ist in der Praxis des Prozessmanagements mittlerweile am weitesten verbreitet und bietet eine ausreichende Klarheit zur Differenzierung der jeweiligen Unternehmensprozesse (vgl. hierzu das Beispiel der Hilti Corp.).

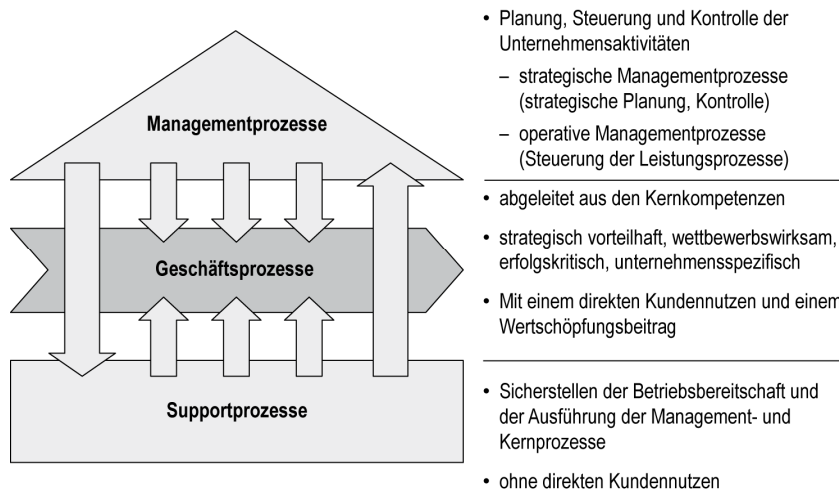


Abb. 4.5: Zusammenwirken und wesentliche Merkmale verschiedener Prozessarten (vgl. Vahs 2015: 223)

#### Beispiel: Das Prozesshaus der Hilti Corporation

Das im Jahr 1941 im Fürstentum Liechtenstein gegründete und bis heute dort ansässige Maschinenbauunternehmen Hilti Corp. (2013: knapp 4,5 Mrd. CHF Umsatz, 22.250 Beschäftigte) hat im Rahmen seiner „Champion 3C Strategy“ („3C“ steht für Customer, Competence, Concentration und wurde inzwischen in „Champion 2020“ umbenannt) seine Unternehmensprozesse im Rahmen des Hilti Business Model wie folgt gegliedert:

“The Strategy is executed through four major business processes – Product Portfolio Management, Market Reach, Supply Chain Management and After Market Service. Each of these processes needs management and support.” (vgl. Hilti Corp. 2009: 7)

Im Zusammenhang mit dem Prozessmanagement sind die Begriffe Prozesskette, Geschäftsprozess, kritischer Prozess und Wertschöpfungskette zu klären.

Unter einer **Prozesskette** ist die zeitliche und sachlogische Verbindung von mehreren inhaltlich zusammenhängenden Prozessen zu verstehen (vgl. Abb. 4.3). Beispielsweise kann sich eine Prozesskette Auftragsabwicklung aus den drei Prozessen „Auftrag annehmen“, „Auftrag ausführen“ und „Produkt ausliefern“ zusammensetzen. Die Prozesskette Auftragsabwicklung wird auch als Geschäftsprozess bezeichnet.

Ein **Geschäftsprozess** ist eine Kette von inhaltlich zusammenhängenden Aktivitäten, die zur Leistungserstellung und -verwertung vollzogen werden müssen und zu einem abgeschlossenen Ergebnis führen, das einen wesentlichen Beitrag zum Unternehmenserfolg leistet. Die Geschäftsprozesse lassen sich aus den obersten Sachzielen eines Unternehmens ableiten und weisen Schnittstellen zu den externen Kunden und/oder Lieferanten auf (vgl. Becker, Vossen 1996: 18 f.). Geschäftsprozesse werden auch **Kernprozesse**, **Schlüsselprozesse** oder **End-to-End-Prozesse** genannt und sind damit mit den Primärprozessen Porters identisch.

#### Weitere Begriffe des Prozessmanagements

Die Verbindung von allen Geschäftsprozessen bildet die **Wertschöpfungskette** (Wertkette, value chain) eines Unternehmens. Sie umfasst sämtliche Tätigkeiten, „... durch die sein Produkt entworfen, hergestellt, vertrieben, ausgeliefert und unterstützt wird“ (Porter 2014: 65, vgl. auch Abb. 4.7).

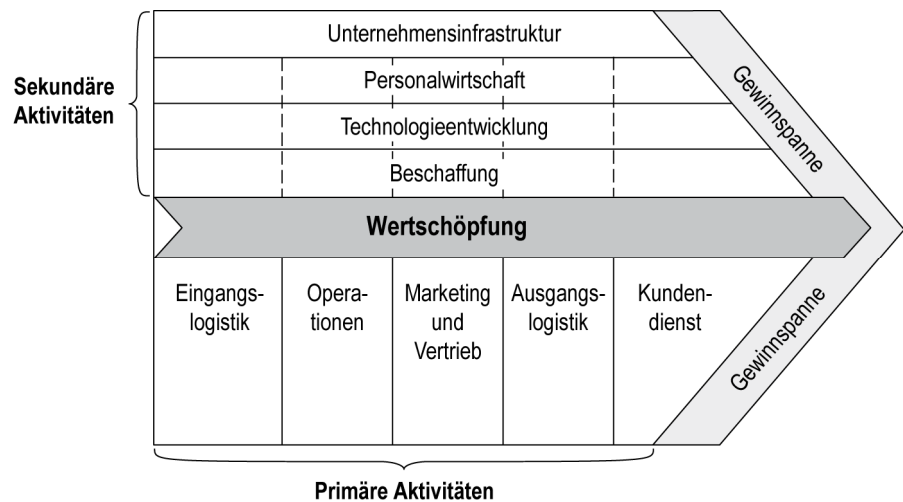


Abb. 4.6: Wertkettenmodell von Porter (vgl. Porter 2014: 64)

Auch die Bezeichnung „**kritische Prozesse**“ findet sich häufig, weil sie für den Unternehmenserfolg und die externen Kunden eine große Bedeutung besitzen und gegebenenfalls kritische Auswirkungen haben können. Praktische Beispiele für kritische Geschäftsprozesse sind die schon erwähnte Auftragsabwicklung, die Produktentwicklung und die Kundenakquisition, wobei dies entscheidend von der Branche und den angestrebten Wettbewerbsvorteilen abhängt.

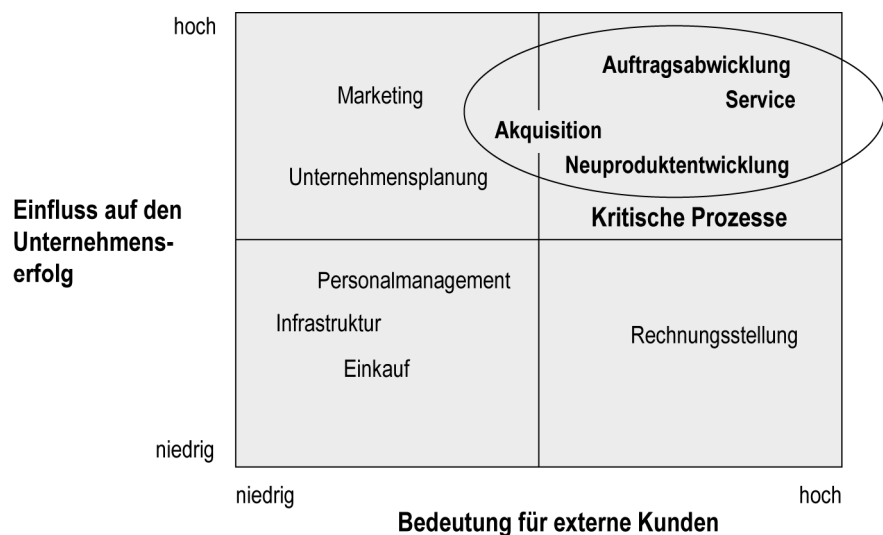


Abb. 4.7: Kritische Prozesse (vgl. Vahs 2015: 222)

Als Kriterien für die Identifikation kritischer Prozesse können ihre Bedeutung für die Zufriedenheit externer Kunden, ihr Beitrag für das Erreichen oder Erhalten von Wettbewerbsvorteilen und/oder eine hohe Ressourcenintensität herangezogen werden.



#### 4.5 Vorgehensweise zur Prozessgestaltung

Die Vorschläge, wie bei der erstmaligen Gestaltung und der laufenden Optimierung der Prozesse vorzugehen ist, kommen überwiegend aus der Unternehmens- und Beratungspraxis und weisen dementsprechend eine große Vielfalt und teilweise eine nur geringe methodische Fundierung auf.

Im Großen und Ganzen umfassen sie stets die in der Abbildung 4.8 dargestellten vier Grundschrirte **Definition**, **Strukturierung**, **Realisierung** und **Optimierung** der Prozesse.

#### Grundschrirte der Prozessgestaltung

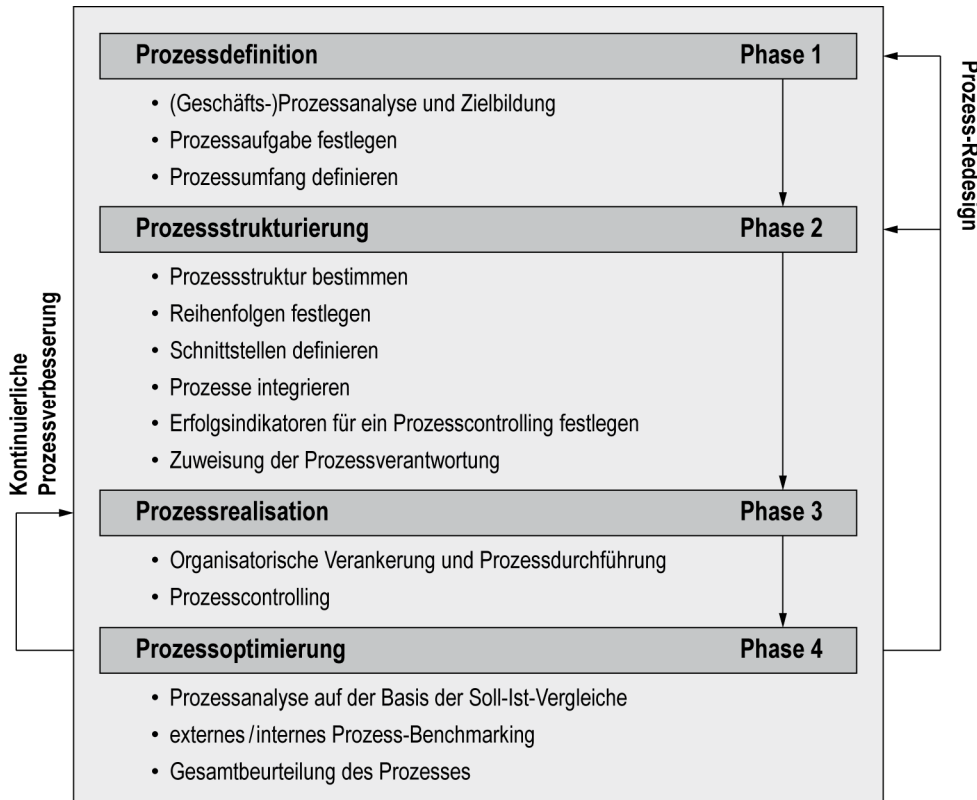


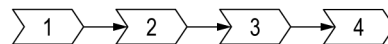
Abb. 4.8: Vier-Phasen-Konzept der Prozessgestaltung (vgl. Scholz, Vrohling 1994: 117)

Das Ziel der Optimierungsbestrebungen ist es, eine **zeit-, kosten- und qualitätsoptimale Ablaufstruktur** zu finden, die einen möglichst geringen Ressourceneinsatz erfordert. Als grundsätzliche Möglichkeiten für eine Prozessoptimierung bieten sich vor allem die in der Abbildung 4.9 dargestellten **Alternativen** an (vgl. Schmelzer, Sesselmann 2013: 159):

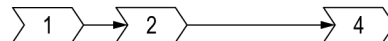
### Möglichkeiten zur Prozessoptimierung

- **Weglassen:** Nicht wertschöpfende Tätigkeiten, wie bspw. Doppelarbeiten oder Prüfschritte, werden eliminiert.
- **Hinzufügen:** Teilprozesse oder Arbeitsschritte, die einer Verbesserung der Zielerreichung dienen, werden ergänzt.
- **Zusammenfassen:** Teilprozesse oder Arbeitsschritte, die z.B. an einem Arbeitsplatz bewältigt werden können, werden gebündelt.
- **Aufteilen:** Teilprozesse oder Arbeitsschritte, die bspw. für eine Person zu umfangreich sind, werden auf zwei oder mehr Prozessschritte aufgeteilt.
- **Parallelisieren:** Teilprozesse oder Arbeitsschritte, die voneinander unabhängig sind, werden simultan durchgeführt, um die Durchlaufzeit zu verkürzen.
- **Verändern der Reihenfolge:** Um Transportzeiten zu reduzieren, Fehlerraten zu verringern o. Ä. wird die Reihenfolge der Teilprozesse oder Arbeitsschritte verändert.

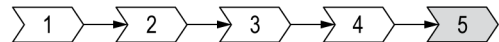
#### Ursprüngliche Prozesskette



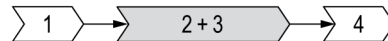
#### Weglassen



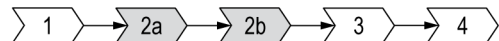
#### Hinzufügen



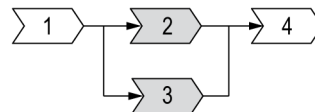
#### Zusammenfassen



#### Aufteilen



#### Parallelisieren



#### Reihenfolge ändern

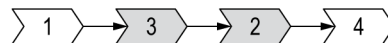


Abb. 4.9: Möglichkeiten der Prozessoptimierung (vgl. Vahs, D. 2015: S. 249)

### Prozessverbesserung

Durch die regelmäßigen Analysen lassen sich die einzelnen Prozesse zeitnah beurteilen. Sie können dann im Hinblick auf erkannte Defizite, wie bspw. nichterfüllte Prozessziele oder Abweichungen von den Kundenwünschen, fortlaufend optimiert werden. Anstöße für die Weiterentwicklung der Geschäftsprozesse ergeben sich aber auch aus veränderten Umweltbedingungen (insbesondere des Marktes und des Wettbewerbs), aus Benchmarking-Ergebnissen oder aus neuen Geschäftszielen.

Die Entscheidung, ob es sich bei den daraufhin einzuleitenden Maßnahmen um eine kontinuierliche Prozessverbesserung (**Process-Improvement, KVP**) handelt, die in kleinen Schritten und über einen längeren Zeitraum hinweg stattfindet und ledig-

lich eine optimierte Prozessdurchführung zur Folge hat, oder ob der betreffende Prozess in kurzer Zeit völlig neu mit dem Ziel einer weit reichenden (fälschlicherweise häufig auch als „quantensprungartig“ bezeichneten) Steigerung der Leistungsfähigkeit zu gestalten ist (**Process-Redesign** bzw. **Process-Innovation**), liegt letztendlich bei den für den Prozess verantwortlichen Aktionsträgern.

Ein Redesign wird grundsätzlich immer dann erforderlich, wenn die Leistung dauerhaft und signifikant von der Outputnorm und/oder den Prozesszielen abweicht oder wenn die gegenwärtige Outputnorm nicht mehr den aktuellen Marktanforderungen entspricht. Regelmäßig wird sich dieser revolutionären Prozessveränderung dann eine kontinuierliche Prozessverbesserung anschließen, um die notwendige Prozessleistung auch in der Zukunft sicherstellen zu können (vgl. Abb. 4.10 und Scholz, Vrohling 1994: 120).

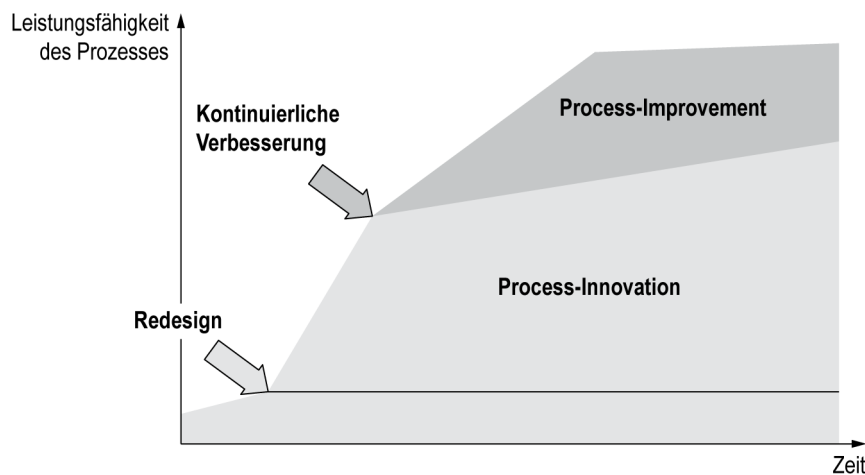


Abb. 4.10: Wirkungsweise von Redesign und KVP (vgl. Vahs 2015: 250)

#### Beispiel: Prozessoptimierung in der Volkswagen AG

Einen Einblick in die Vorgehensweise zur Optimierung der Beschaffungsprozesse gibt der Geschäftsbericht 2010 der Volkswagen AG (2014: rd. 592.590 Beschäftigte, rd. 202,5 Mrd. Euro Umsatz):

„Das ‚Prozessoptimierungsprogramm Beschaffung‘ ist ein wichtiger Baustein des Volkswagen-Weges und trägt dazu bei, die Ziele der Konzernstrategie 2018 zu erreichen. Im Zuge dieses Programms werden alle wichtigen Beschaffungsprozesse analysiert und, falls erforderlich, optimiert. Im vergangenen Jahr haben über 100 Mitarbeiter der Beschaffung in zahlreichen Workshops auf Basis ihrer langjährigen Erfahrung notwendige Prozessverbesserungen identifiziert. Die daraus abgeleiteten Maßnahmen wurden anschließend auf ihre Umsetzbarkeit hin überprüft, bewertet und zur Entscheidung gebracht. ... Damit die verabschiedeten Maßnahmen dauerhaft eingesetzt werden, haben wir ein elektronisches Handbuch erstellt, in dem alle Prozesse eindeutig, detailliert und verbindlich beschrieben sind. Anschließend wurden alle Beschaffungsmitarbeiter in Qualifikationsveranstaltungen der Beschaffungsakademie umfassend über die Prozessoptimierungen informiert.“ (Quelle: Volkswagen AG 2011: 187f.)

## 4.6 Prozessmanagement als neuer Organisationsansatz?

In den vergangenen zweieinhalb Jahrzehnten hat die Anzahl der Veröffentlichungen zum Prozessmanagement stark zugenommen, und seit ein paar Jahren erlebt es einen erneuten Aufschwung in Literatur und Praxis, der viele schon von einer „zweiten Welle“ des Prozessmanagements bzw. davon sprechen lässt, dass sich „wider allen Erwartungen ... das Thema Prozessmanagement entgegen dem Le-

benszyklus vergleichbarer Moden schon ungewöhnlich lange gehalten“ hat (vgl. Gaitanides 2012: 6).

Die fast schon verwirrende Vielfalt an Äußerungen über den „richtigen Weg“ zur Gestaltung der Unternehmensorganisation erweckt dabei den Eindruck, dass es sich bei Prozessmanagement um eine revolutionäre Entwicklung im Organisationsbereich handelt. Verschiedene Bezeichnungen, wie **Business-Reengineering** (vgl. Hammer, Champy 1995), **Process-Innovation** (vgl. Davenport 1993) oder **Core-Process-Redesign** (vgl. Kaplan, Murdock 1991), dienen vor allem den angelsächsischen Autoren als Überschriften für ein Konzept, das den Unternehmen erhebliche Effizienzverbesserungen verspricht. Dabei geht es nicht nur um die Tatsache, dass ein Unternehmen prozessorientiert zu gestalten ist, sondern insbesondere um die Frage, **wie** die Organisationsveränderung vollzogen werden muss. Diese beratungsorientierten Konzeptionen des Prozessmanagements können größtenteils als **Reorganisationsmethoden** interpretiert werden.

Damit bleibt zunächst die Frage zu beantworten, ob das Prozessmanagement tatsächlich ein neuer Ansatz oder nur ein bereits bekanntes Konzept in neuer Verpackung ist.

### Kritische Sicht

Picot und Franck setzen sich kritisch mit dem Neuigkeitsgrad der prozessorientierten Organisationsgestaltung auseinander. Ihrer Ansicht nach hat schon Nordsieck in den 1930er-Jahren ein **Primat der Prozessorganisation** formuliert, indem er feststellte, dass sich die Aufgabengliederung am Leistungsprozess orientieren muss. So formulierte Nordsieck: „Die wirkliche Struktur des Betriebes ist die eines Stromes“ (zitiert nach Gaitanides 2012: 13). Picot und Franck sehen darin zu Recht den Kern der „modernen“ Philosophie der Prozessorganisation bereits enthalten (vgl. Nordsieck 1968: 10; Picot, Franck 1996: 13 ff.). Schließlich setzte auch der Fabrikingenieur Taylor den Prozessgedanken im Rahmen seines Scientific-Management-Ansatzes zumindest im Produktionsbereich konsequent in die betriebliche Wirklichkeit um.

### Innovative Elemente des Prozessmanagements

Innovativ am heutigen Konzept des Prozessmanagements sind allerdings die explizite Ausrichtung der Prozesse auf den Kunden, die unternehmensübergreifende, ganzheitliche Sichtweise und die Forderung nach einem prozessorientierten Anreiz- und Kontrollsystem (vgl. Picot, Franck 1996: 24 ff.).

Der **Kundenfokus** stellt einen unmittelbaren Bezug zum Absatzmarkt her. Diejenigen Prozesse, die hinsichtlich der Zielgrößen Zeit, Qualität und Kosten optimiert sind, erhöhen die Kundenzufriedenheit und damit die Markt- und Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens. Die Prozessgestaltung ist damit zu einer originären **unternehmerischen Aufgabe** geworden, während sie zuvor eher ein technisches Zuordnungs- und mathematisches Optimierungsproblem gewesen ist.

Insbesondere in der Beratungsliteratur wird darauf hingewiesen, dass die Prozessoptimierung ein **unternehmensübergreifendes Organisationsproblem** ist. Durch die Überschreitung von Unternehmensgrenzen bei der Prozessgestaltung (z. B. bei der Zusammenarbeit von Unternehmen mit ihren Zulieferern) verlässt das Unternehmen den herkömmlichen Bezugsrahmen der Organisation. Dieses „**Extended-Enterprise-Konzept**“ entspricht dem in der betrieblichen Praxis festzustellenden Trend zu unternehmensübergreifenden Formen der Zusammenarbeit, der mit Begriffen wie „Netzwerkorganisation“ oder „Wertschöpfungspartnerschaft“ verbunden ist. Problematisch ist allerdings die Abgrenzung der einzelnen Unternehmensprozesse voneinander.

Besonders betont wird die Bedeutung eines **prozessorientierten Anreiz- und Kontrollsystems**. Eine Rollenverteilung im Prozessmanagement erlaubt eine Orientierung der Mitarbeitervergütung an geeigneten Indikatoren, wie der Kundenzufriedenheit oder den Prozesskosten. Trägt bspw. der Prozessmanager die Einkommensfolgen seiner Tätigkeit, wird er selbstverständlich versuchen, die ihm zur Verfügung stehenden Ressourcen optimal einzusetzen und die Ziele bestmöglich zu erreichen. Im Idealfall wird er zu einem „Unternehmer im Unternehmen“ (Intrapreneur). Die Fremdkontrolle durch den Prozesseigner reduziert sich dann auf die Ergebnisüberwachung.

Zusammenfassend kann das Prozessmanagement als ein Ansatz bezeichnet werden, der auf Sachverhalten und Überlegungen aufbaut, die in der deutschen Organisationslehre prinzipiell seit Langem bekannt sind. Bis vor einiger Zeit wurde jedoch versäumt, die Prozessausrichtung der Unternehmensstrukturen konsequent gedanklich umzusetzen und handhabbare Organisationskonzepte für die betriebliche Praxis zu entwickeln. Erst die Suche nach weiteren Rationalisierungspotenzialen hat zu einer neuen Sicht und zu einer veränderten Gewichtung des Prozessphänomens geführt.

Durch seine innovativen Elemente kann der prozessorientierte Gestaltungsansatz einen wichtigen **Beitrag zur Effektivitäts- und Effizienzsteigerung** der Unternehmensorganisation leisten. Prozessorientierte Organisationsformen sind dann zweckmäßig, wenn ihre Flexibilitätsvorteile und die mit ihnen verbundenen Zeit- und Kostenersparnisse die Produktivitätsvorteile der funktionalen Arbeitsteilung überkompensieren.

In der betrieblichen Praxis ist das Prozessmanagement deshalb in erster Linie in solchen Unternehmen zu finden, die eine **kundenorientierte Auftragsfertigung** aufweisen oder die sich **ständig wiederholende Routineprozesse** abwickeln (vgl. Picot et al. 2012: 389).

Im Hinblick auf die Organisationstheorie dürfte die Diskussion des Prozessmanagements wesentliche Anregungen für die weitere Auseinandersetzung mit dem Forschungsgegenstand „Organisation“ geben, die über die Unternehmensgrenzen hinausgeht und den Blick für **neue Formen der überbetrieblichen Kooperation** im Rahmen von „Extended-Enterprise-Konzepten“ öffnet.

## Würdigung

## Übungsaufgaben

- 4.1) Worin bestehen die Mängel der „traditionellen“ Organisationskonzepte, und welche Konsequenzen lassen sich daraus ableiten?
- 4.2) Erläutern Sie den Prozessbegriff.
- 4.3) Welche allgemeinen Merkmale kennzeichnen einen Prozess? Stellen Sie diese Merkmale ausführlich dar.
- 4.4) Was ist unter einem „kritischen Prozess“ zu verstehen?
- 4.5) In welchen Schritten ist bei der Prozessgestaltung vorzugehen?
- 4.6) Welche Konsequenzen können sich aus der Gesamtbeurteilung eines Prozesses ergeben?
- 4.7) Was ist innovativ am Konzept des Prozessmanagements?

## 5 Change-Management

### Lernziele

Nach dem Studium des fünften Kapitels sollten die Studierenden

- ⇒ den Wandel von Unternehmen als kontinuierlichen Prozess begreifen,
- ⇒ die unterschiedlichen Formen des Wandels kennen,
- ⇒ die Barrieren von organisatorischen Veränderungen und deren Ursachen erläutern können,
- ⇒ sich mit den verschiedenen Vorgehensweisen zur erfolgreichen Bewältigung des organisatorischen Wandels auseinandergesetzt haben und
- ⇒ die grundlegenden Erfolgs- und Misserfolgskriterien des Unternehmenswandels kennen.

### 5.1 Formen des Wandels

In den letzten zwei Jahrzehnten haben in vielen Unternehmen Veränderungen stattgefunden, die weitaus umfassender und tief greifender waren als die „Neu- und Umstrukturierungen“ der Vergangenheit. Dieser Wandel führt mit Blick auf die grundlegend veränderten Markt- und Wettbewerbsbedingungen in vielen Branchen zu einer **Neubestimmung der strategischen Erfolgsposition** der sich verändernden Unternehmen.

„Reorganisationen“ im Sinne von Struktur- und Kostenanpassungen, wie sie früher vielfach als sogenannte „Down-/Rightsizing“-Maßnahmen durchgeführt worden sind, reichen für eine nachhaltige Zukunftssicherung nicht mehr aus. Es geht um weit mehr als um schnelle Rationalisierungseffekte. Die Veränderung von Unternehmen ist eine Angelegenheit, die sowohl die strategische Ausrichtung des Unternehmens als auch seine Organisation, seine gelebte Kultur und die eingesetzten Systeme und Technologien gleichermaßen betrifft. Sie ist damit zu einer **Daueraufgabe** geworden, der sich alle Organisationsmitglieder stellen müssen.

Folglich kommt dem zielgerichteten, umfassenden Unternehmenswandel, der auch als „Transformation“ (business transformation) bezeichnet wird, heute und in Zukunft eine außerordentliche Bedeutung zu.

#### Beispiel: Das „Erfolgsrezept“ von Merck

Auf die Bedeutung der Veränderungsfähigkeit und des Erfolgsfaktors „Partizipation“ weist der Vorsitzende der Geschäftsleitung des führenden Pharma-, Chemie- und Life- Science-Unternehmens Merck KGaA (2014: rund 39.640 Beschäftigte, rund 11.5 Mrd. Euro Umsatz), Karl Ludwig Kley, in seinem Brief an die Aktionäre im Geschäftsbericht 2011 hin:

„Veränderungen wie die aktuelle sind nichts Neues für Merck. Im Gegenteil. Eines unserer Erfolgsrezepte, derentwegen wir 344 Jahre alt geworden sind, ist die Fähigkeit zur Veränderung. Nur so konnte Merck Kriege, Währungsreformen oder den Wechsel von Staatsformen überstehen und noch immer erfolgreich Geschäfte führen. Bei allen Veränderungen können sich unsere Mitarbeiter darauf verlassen, dass Merck eine Wertegemeinschaft bleibt, die der Sozialpartnerschaft große Bedeutung zumisst und die Mitarbeitervertretungen in die einzelnen Prozessschritte angemessen einbezieht. Dies gilt selbstverständlich auch für die Umsetzung unseres geplanten Effizienzsteigerungs- und Kostensenkungsprogramms. „Fit für 2018“ zielt darauf ab, dass wir aus einer starken Marktposition heraus mit innovativen Produkten nachhaltig profitabel wachsen können. Diesem Anspruch werden wir gerecht werden.“

(vgl. Merck KGaA 2012: 27)

Dementsprechend halten nach einer aktuellen, branchenübergreifenden Change-Management-Studie, an der sich 116 Führungskräfte, Change-Manager und Projektleiter beteiligt haben, mehr als 90 Prozent der Befragten „**Change-Management**“ für ein „sehr wichtiges“ oder „wichtiges“ Thema und damit für eine **zentrale Managementaufgabe** mit einer weiter zunehmenden Bedeutung (vgl. Capgemini Consulting 2010: 11). Der frühere, langjährige CEO von General Electric, Jack Welch, hat diese Situation mit den folgenden Worten beschrieben: „**Drive change or it will drive you**“ (zitiert nach Picot, Freudenberg, Gaßner 1999: 1).

Nun sind die Unternehmen aller Branchen und Größenklassen laufend Wandlungsprozessen unterworfen. Viele Veränderungen sind **nicht beabsichtigt, zufällig** und bleiben **lange Zeit mehr oder weniger unbemerkt**. Ein derartiger ungeplanter organisatorischer Wandel, der auch als „emergenter Wandel“ bezeichnet wird, ist etwas Notwendiges und Selbstverständliches. Das wusste schon der griechische Philosoph Heraklit von Ephesos (etwa 540–480 vor Christus), als er feststellte, dass alles in einem ständigen Wechsel begriffen sei, in einem „Strom des Entstehens und Vergehens“ (griechisch „panta rhei“: „Alles fließt“).

Als alternative Handlungsweisen gegenüber dem ungeplanten, eigendynamischen Wandel kommen ein passivabwartendes oder ein reaktiv-handelndes Verhalten in Frage, wobei die Reaktionen im Allgemeinen darauf gerichtet sind, den ursprünglichen und durch die situativen Einflüsse gestörten Gleichgewichtszustand wieder herzustellen.

Demgegenüber umfasst der geplante organisatorische Wandel **alle absichtlichen, gesteuerten, organisierten und kontrollierten Anstrengungen zur antizipativen und zielgerichteten Organisationsgestaltung** mit dem Ziel der Effektivitäts- und Effizienzsteigerung. Strukturelle Veränderung in einem so verstandenen Sinn meint die intendierte aktive Entwicklung der Organisation als Höher- und Weiterentwicklung, bspw. von bestimmten Eigenschaften, Fähigkeiten oder Beziehungen.

Die grundlegende Fragestellung eines Managements des (geplanten) Wandels hat Thom treffend wie folgt formuliert: „Wie können Unternehmungen den Herausforderungen eines sich häufig, unregelmäßig und fast unvorhersehbar wandelnden Umsystems begegnen sowie durch ein pro- und reaktives Vorgehen ihr langfristiges Überleben und ihre fortlaufende Zielerreichung sichern?“ (vgl. Thom 1996: 5; vgl. auch Lippitt 1982: 52; Sonntag 1996: 5).

Eine knappe, aber richtungweisende Antwort gibt der amerikanische Managementwissenschaftler Peter F. Drucker: „Niemand kann den Wandel managen. Wir können ihm nur einen Schritt voraus sein“ (vgl. Drucker 2005: 109).

Unabhängig davon, ob es sich um einen geplanten oder um einen ungeplanten Unternehmenswandel handelt, kann die Veränderung ein **unterschiedliches Ausmaß** annehmen (vgl. Abb. 5.1):

Bei einem **Wandel 1. Ordnung** (gradual change, evolutionärer/adaptiver Wandel) „... erfolgt lediglich eine inkrementale Modifikation der Arbeitsweise einer Organisation ohne Veränderung des vorherrschenden Bezugsrahmens oder des dominanten Interpretationsschemas“ (vgl. Staehle 1999: 900). Es findet also keine grundlegende Umgestaltung der Unternehmenswerte, der strategischen Ausrichtung, der Verhaltensnormen, der Prozesse und der Strukturen statt.

Vielmehr handelt es sich in erster Linie um quantitative und evolutionär-kontinuierliche Anpassungen im Rahmen des Unternehmenswachstums, die sich

## Ungeplanter Wandel

## Geplanter Wandel

## Ausmaß des Wandels

auf einzelne Organisationseinheiten oder -bereiche beschränken. Die Intensität und die Komplexität des Wandels sind überschaubar. Die Veränderung erscheint logisch und rational. Die Angst der betroffenen Personen vor der Veränderung hält sich deshalb in Grenzen.

Der **Wandel 2. Ordnung** (radical change, revolutionärer/transformativer Wandel) umfasst dagegen eine „... einschneidende, paradigmatische Veränderung der Arbeitsweise einer Organisation insgesamt, und zwar mit einer Änderung des Bezugsrahmens“ (vgl. Staehle 1999: 900). Der Wandel ist von grundlegender, komplexer und vor allem von qualitativer Natur (Paradigmenwechsel). Er umfasst die gesamte Organisation mit allen ihren Ebenen und erfolgt diskontinuierlich, revolutionär und gewissermaßen „von heute auf morgen“. Vieles erscheint irrational oder ist zumindest nicht unmittelbar (be-)greifbar. Entsprechend groß ist die Angst der Betroffenen vor derartigen fundamentalen Prozessen und ihren Auswirkungen, die einen weitreichenden „Bruch mit der Vergangenheit“ (Turnaround) darstellen.

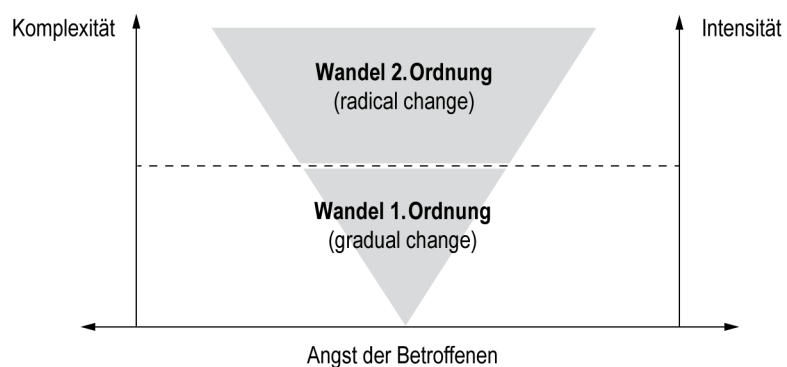


Abb. 5.1: Wandel 1. und 2. Ordnung (vgl. Vahs 2015: 265)

#### Objekte und Formen des Wandels

Als ein weiteres Unterscheidungsmerkmal des Unternehmenswandels kann die Differenzierung in „harte“ Erfolgsfaktoren (z. B. Unternehmensorganisation und eingesetzte Systeme) und „weiche“ Erfolgsfaktoren (z. B. Werte und Fähigkeiten der Organisationsmitglieder) herangezogen werden. Anhand der **verschiedenen Objekte des Wandels** lassen sich die in der Abbildung 5.2 in einem **Schichtenmodell** dargestellten **vier Formen des Wandels** unterscheiden, bei denen die Tiefe der Veränderung von „oben“ nach „unten“ zunimmt (vgl. Krüger 2009: 56 ff.):

#### Restrukturierung

Gegenstand einer **Restrukturierung**, die häufig auch als „Reorganisation“ bezeichnet wird, sind die vorhandenen **Unternehmensstrukturen und -prozesse** sowie die eingesetzten **Systeme und Ressourcen**, zu denen bspw. die IT- und Logistiksysteme sowie die technische und räumliche Infrastruktur gehören. Typische Restrukturierungsmaßnahmen sind demnach die Optimierung von Abläufen, der Abbau von Stellen, die Verflachung der Hierarchie usw.

Nach einer Studie der Beratungsgesellschaft Capgemini in überwiegend großen Unternehmen schwerpunktmäßig in Deutschland, Österreich und der Schweiz ist die Umstrukturierung/Reorganisation mit rund 35 Prozent der Nennungen nach wie vor die häufigste Form der Veränderung (Stichprobe mit 71 Befragten; vgl. Capgemini Consulting 2015: 12).

In der betrieblichen Praxis handelt es sich bei derartigen Programmen allerdings gewöhnlich um nichts anderes als um Maßnahmen zur Kostensenkung. Eine nachhaltige Verbesserung der Erfolgspotenziale oder der Erfolgsposition eines Unternehmens ist damit im Allgemeinen nicht verbunden. Insofern ist eine Restrukturierung vergleichsweise einfach und schnell durchzuführen. Allerdings sind ihre



Wirkungen eher kurzfristiger Natur, was dazu führt, dass Restrukturierungsprogramme in vielen Unternehmen in immer wiederkehrenden Wellen verlaufen.

Demgegenüber geht es bei der **Reorientierung** um die **strategische Neuausrichtung** eines Unternehmens, wie bspw. die Umgestaltung oder Neuentwicklung von Geschäftsfeldern im Rahmen einer Portfoliobereinigung oder die Vorbereitung einer Kooperation mit einem anderen Unternehmen. Sie reicht damit wesentlich tiefer als die Restrukturierung und ist eine notwendige Bedingung für einen Wandel 2. Ordnung. Mit über 16 Prozent der Nennungen in der erwähnten Capgemini-Studie gehört diese Form des Wandels ebenfalls zu den häufigsten Anlässen für die Initiierung von Veränderungsmaßnahmen.

Grundlegende Veränderungen hinsichtlich der vorhandenen und/oder zu erwerbenden neuen **Fähigkeiten** und des **Verhaltens der Organisationsmitglieder** sind das Ziel der **Revitalisierung**. Beispielhaft können die Änderung des Führungsstils durch die Delegation von Aufgaben, Verantwortung und Kompetenzen oder die Förderung des internen Unternehmertums durch gezielte Leistungsanreize genannt werden. Revitalisierungsmaßnahmen bilden damit im besten Sinne des Wortes die Voraussetzung bspw. für die „Wiederbelebung“ eines Unternehmens nach einer existenziellen Krise oder für die Fähigkeit zu einer Anpassung an grundlegend veränderte Rahmenbedingungen.

Die am tiefsten greifende Form des Wandels ist die **Remodellierung**. Ihr Veränderungsobjekt sind die von allen Organisationsmitgliedern geteilten, kollektiven **Werte, Überzeugungen und Einstellungen**. Sie betrifft damit den Kern der Unternehmenskultur. Entsprechend schwierig und zeitaufwändig gestalten sich Remodellierungsprozesse in der Praxis, wenn es bspw. in Unternehmen wie der Deutsche Post AG oder der Deutsche Telekom AG darum geht, einen „bürokratischen Beamtenapparat“ in „flexible, unternehmerisch handelnde Einheiten“ zu verwandeln. Die Formulierung von Visionen und Leitbildern reicht dabei nicht aus – erst wenn diese von der Mehrheit der Organisationsmitglieder akzeptiert und gelebt werden, ist die Remodellierung nachhaltig gelungen.

In der Praxis des Veränderungsmanagements greifen sowohl die dargestellten Formen des Wandels als auch deren Objekte in vielfältiger sachlogischer und prozessualer Art und Weise ineinander.

## Reorientierung

## Revitalisierung

## Remodellierung

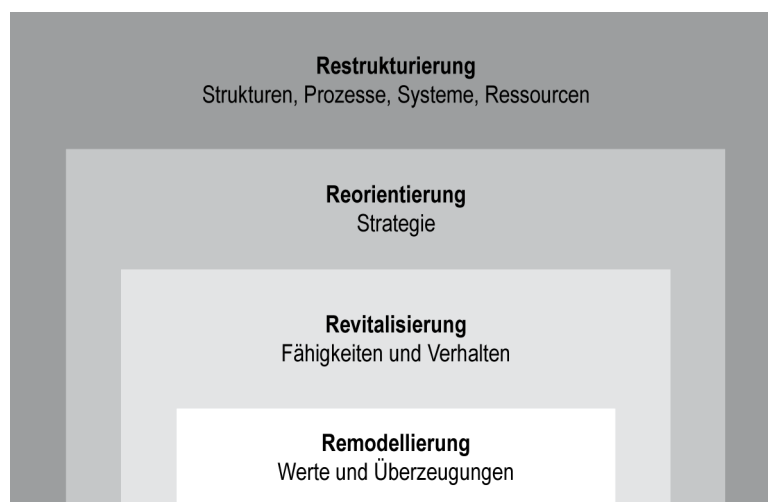


Abb. 5.2: Objekte und Formen des Wandels (vgl. Krüger 2009: 56)

## 5.2 Change-Management – Modewort oder Erfolgsmodell?

In den vergangenen Jahren ist der geplante Wandel von Unternehmen, der in der anglo-amerikanischen Literatur als „strategic change“ oder „organizational change“ bezeichnet wird, zum Gegenstand von zahlreichen Veränderungsmodellen geworden. Diese **Change-Management-Ansätze** beruhen vor allem auf einer stärkeren Prozess-, Kunden- und Kompetenzorientierung und verfolgen die kontinuierliche Weiterentwicklung oder die radikale Neugestaltung der bestehenden Strukturen und Prozesse (vgl. Kammel 1996: 205 ff.; Reiss 1997: 85).

### Kategorisierung von Change-Management-Ansätzen

Die Abbildung 5.3 skizziert grob den Entstehungszeitraum der verschiedenen Kategorien von Veränderungsmodellen. Allerdings sind eine chronologische Ordnung und eine trennscharfe Abgrenzung der Ansätze nur mit Einschränkungen möglich, da ihre Kernelemente teilweise parallel oder überlappend entwickelt wurden und häufig Eingang in mehrere Konzepte gefunden haben. Außerdem ist es keineswegs so, dass die älteren Modelle von den neueren Ansätzen im Laufe der Zeit vollständig abgelöst wurden. Vielmehr bestehen sie in Theorie und Praxis sowohl in ihrer ursprünglichen Form als auch in Verbindung mit den Elementen der neueren Ansätze weiter. Insofern kann auch nicht ohne weiteres von einer systematischen und fortschreitenden Optimierung der Modelle im Sinne einer verbesserten Zielwirksamkeit gesprochen werden (deshalb das Fragezeichen am oberen Ende der Ordinate in der Abbildung 5.3).

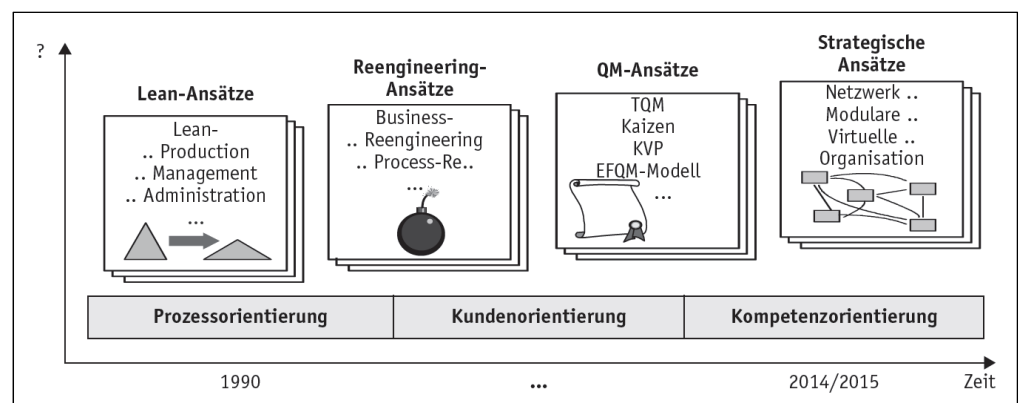


Abb. 5.3: Zeitliche Einordnung verschiedener Change-Management-Ansätze (vgl. Vahs 2015: 270)

### Organisationskonzepte als „Moden“?

Deutlich wird jedoch, dass mit der Dynamik des Wandels auch die Anzahl der zu ihrer Bewältigung angebotenen Konzepte zugenommen hat. Teilweise ist in den Veröffentlichungen sogar von „**Organisationsmoden**“ die Rede (vgl. Kieser 1996: 179 ff.; Kieser, Hegele, Klimmer 1998: 24 ff.) und andere Autoren stellen fest: „Dabei scheint sich eine Arbeitsteilung zwischen Beratern, Managementpraktikern und -theoretikern herauszubilden, nach dem Muster, dass Berater neue bzw. als neu bezeichnete Konzepte des Veränderungsmanagements propagieren, Managementpraktiker sie mehr oder weniger schnell aufnehmen und umzusetzen versuchen, während Theoretiker zeigen, dass das meiste an den jeweiligen Konzepten gewissermaßen alten Wein in neuen Schläuchen darstellt. Die Situation ist geeignet, gleichermaßen Praktiker und Studierende des Managements zu verwirren“ (Eckardstein, Kasper, Mayrhofer 1999: 360).

Change-Management lässt sich wie folgt definieren:

**Change-Management** ist die zielgerichtete Analyse, Planung, Realisierung, Evaluierung und laufende Weiterentwicklung von ganzheitlichen Veränderungsmaßnahmen in Unternehmen (vgl. Vahs 2015: 279).

Generell kann der Handlungsbedarf für Veränderungen, wenn sie nicht proaktiv erfolgen, auf **zwei grundlegende Ursachenkomplexe** zurückgeführt werden, nämlich

- **externe Ursachen**, also einen „von außen“ auf die Organisation gerichteten Problemdruck durch den Wandel der Unternehmensumwelt, und
- **interne Ursachen**, also einen „von innen“ auf die Organisation gerichteten Problemdruck durch den Wandel der Unternehmensinnenwelt.

## Ursachen des Wandels

### 5.3 Hemmnisse des organisatorischen Wandels

#### 5.3.1 Ursachen von Widerständen

Organisatorischer Wandel bedeutet Veränderung. Veränderung bringt einen Verlust an Stabilität und Sicherheit mit sich. Althergebrachtes wird durch Neues und bisher Unbekanntes abgelöst. Die zukünftige Entwicklung, die berechenbar erschien, ist auf einmal ungewiss. Diese Ungewissheit, verbunden mit dem Erleben von Freiheitseinkengung und Kontrollverlust, erzeugt bei vielen Betroffenen Unsicherheit, Angst und Hilflosigkeit. „Alle Veränderung macht mich bange“, schrieb der Philosoph und Professor für Metaphysik und Logik Immanuel Kant 1778 in einem Brief – vor dem Hintergrund mehrerer Berufungen an auswärtige Universitäten, die er allesamt ablehnte, um zeitlebens in seiner Heimatstadt Königsberg zu bleiben, in der jeder Tag des lebenslangen Junggesellen einem immer gleichen Ablauf folgte (zitiert nach Helferich 2001: 240).

Nur wenige Personen sehen in einer anstehenden Veränderung dagegen eine Chance und stehen ihr ohne Vorbehalte aufgeschlossen gegenüber. So ist es bspw. bemerkenswert, dass der weltberühmte Schauspieler und Kosmopolit Sir Peter Ustinov anlässlich seines 80. Geburtstages sagte: „Wer nicht zweifelt, muss verrückt sein; wer sich nicht verändert, ist dumm“. Die Bereitschaft zum Wandel hat also offenkundig nichts mit dem Lebensalter zu tun. Trotzdem sehen die weitaus meisten Menschen in Veränderungen eher eine Bedrohung oder sogar eine konkrete Gefahr, weil man eventuell von den vielen „lieb gewonnenen Gewohnheiten“ Abschied nehmen muss.

Insofern ist es nachvollziehbar, dass **Widerstände** (resistance to change) eine selbstverständliche und normale Begleiterscheinung von Veränderungen und Neuerungen sind. Unter Widerständen werden mentale Sperren verstanden, die Organisationsmitglieder gegen Änderungen aufbauen, weil sie eine Verschlechterung ihrer persönlichen Situation befürchten. Solche Barrieren im Kopf können sowohl auf der Ebene von einzelnen Personen als auch auf Gruppen- und Unternehmens-ebene auftreten.

Die Ursachen von Widerständen sind neben der fehlenden **Anpassungsbereitschaft** (Nicht-Wollen) häufig auch ein fehlendes **Anpassungsvermögen** (Nicht-Können). Letzteres wird auch als Verhaltensträgheit bezeichnet, die sich aus einer unzureichenden Fähigkeit der Organisationsmitglieder zur Veränderung ihrer

## Widerstände als mentale Barrieren

Wertvorstellungen, Denk- und Verhaltensweisen ergibt (vgl. Al-Ani 2013: 16; Kieser, Hegele, Klimmer 1998: 123 ff.; King, Anderson 1995: 167 f.; Schanz 1994: 388; Steinmann, Schreyögg, Koch 2013: 436).

Unter **Widerstand** sind mentale Barrieren zu verstehen, die sich in einer aktiven oder passiven Ablehnung von Veränderungen zeigen (vgl. Vahs 2015: 326).

Die Erfahrungen in der Praxis des Change-Managements zeigen, dass sich hinsichtlich der Reaktionen auf die geplante Veränderung mehrere Gruppen von Personen unterscheiden lassen: Etwa ein Drittel der Betroffenen steht dem Wandel offen und positiv gegenüber, ein Drittel verhält sich neutral und abwartend, und das letzte Drittel lehnt die Veränderung vehement ab. Diese Einteilung lässt sich selbstverständlich beliebig weiter differenzieren

### 5.3.2 Umgang mit Widerständen

In der Literatur zum organisatorischen Wandel und in der Organisationspraxis findet sich eine Vielzahl von verhaltensorientierten Empfehlungen, die von der Gewährung materieller Anreize zur Überwindung von Widerständen bis zur Verbesserung der persönlichen Handlungskompetenz durch zielgruppenspezifische Qualifizierungsmaßnahmen reichen. Zu diesen Maßnahmen eines „managing people“ gehören im Einzelnen bspw. (vgl. Hill, Fehlbaum, Ulrich 1998: 492 ff.; Lippitt, Langseth, Mossop 1989: 99 ff.; Staehle 1999: 980 f.):

#### Maßnahmen zur Überwindung von Widerständen

- eine rechtzeitige und offene **Information** der Organisationsmitglieder über die Ursachen und die Ziele des Wandels, die sicherstellt, dass die Gründe für die Einleitung eines Veränderungsprozesses auch verstanden werden,
- die **aktive Beteiligung** der vom Wandel betroffenen Personen an der Planung und an der Implementierung der Veränderungsmaßnahmen,
- der Aufbau eines **vertrauensvollen Kommunikations- und Arbeitsklimas**, das Mitarbeitern ein laufendes Feedback über den Veränderungsprozess ermöglicht, damit dieses wiederum in die Maßnahmengestaltung einfließen kann,
- die methodisch-fachliche und persönliche **Qualifizierung** der Betroffenen durch Training und Coaching,
- die Berücksichtigung von langjährigen **Arbeits- und Sozialbeziehungen** bei der organisatorischen Neugestaltung,
- der **Schutz von Personen**, die vom Wandel negativ betroffen werden (z.B. Schutz vor Entlassungen, Wahrung von Besitzständen oder Umschulungen),
- die sichtbare, monetäre und nicht monetäre **Belohnung** von Promotoren des Wandels,
- das **Vermeiden von revolutionären Ansätzen**,
- die Schaffung von frühzeitigen Erfolgserlebnissen (**early wins**), die schon in der Anfangsphase zur Fortsetzung der Veränderungsmaßnahmen motivieren,
- das **Zulassen von Fehlern**, um die Bereitschaft zu erhöhen, neue Lösungen zu suchen und umzusetzen,
- der Einsatz eines fachlich und sozial kompetenten internen oder externen **Beraters** und
- die **rasche Stabilisierung** der erzielten Veränderungen.

**Betroffene als Beteiligte**

Den genannten Maßnahmen gemeinsam ist der Ansatz, die betroffenen Organisationsmitglieder ausreichend zu informieren und sie **aktiv** am Wandel zu beteiligen. Das kommt der Tatsache entgegen, dass Menschen einerseits rational handelnde und ihren Eigeninteressen folgende Individuen sind. Folglich werden Änderungen in erster Linie dann angenommen, wenn sie für die Betroffenen persönlich vorteilhaft erscheinen und wenn es ihr soziales Umfeld in der Organisation zulässt (Teamkollegen, Mitarbeiter, Vorgesetzte). Andererseits werden sich größere Organisationseinheiten oder ganze Unternehmen nur verändern, wenn sich die einzelnen Menschen in ihnen ändern.

**Beispiel: Qualifizierung in der Deutsche Lufthansa AG**

Den Weg zur Verbesserung der persönlichen Handlungskompetenz in Veränderungsprozessen geht die *Deutsche Lufthansa AG* (2014: rund 118.780 Beschäftigte, rund 30 Mrd. Euro Umsatz) offenbar konsequent, wie dem Geschäftsbericht 2014 zu entnehmen ist:

„Auch die Lufthansa School of Business als zentrale Fortbildungsorganisation innerhalb der Lufthansa Group wurde neu ausgerichtet und kommt dem Wunsch der Mitarbeiter und Führungskräfte nach gezielter individueller Weiterentwicklung nach. Mit innovativen Formaten wie Bar Camp oder Think Tank wurde den Mitarbeitern und Führungskräften Raum gegeben, den Wandel der Unternehmenskultur selbst zu erleben und sich aktiv einzubringen. Partizipative Formate zur aktiven Einbindung der Mitarbeiter sollen auch zukünftig stärker in den Fokus rücken.“

(vgl. Deutsche Lufthansa AG 2014: 95)

Insofern sind die **Mikroebene** (Individuum, Gruppe) und die **Makroebene** (Unternehmen) eng miteinander zu verbinden, wenn die mentalen Veränderungsprozesse schnell und zielgerichtet verlaufen sollen (vgl. Abb. 5.4).

Vor allem durch eine ausreichende **Information** und eine angemessene **Partizipation** der Organisationsmitglieder kann versucht werden, die Akzeptanz der Maßnahmen zu erhöhen und so deren Umsetzung zu erleichtern.

Allerdings haben empirische Untersuchungen gezeigt, dass zumindest die deutsche Praxis eher radikale Strategien des Wandels bevorzugt, bei denen eine Einbindung der Mitarbeiter so weit wie möglich vermieden und stattdessen auf Zwangsmaßnahmen zurückgegriffen wird (vgl. Staehle 1999: 982; zur Beteiligung von Organisationsmitgliedern am Veränderungsprozess vgl. auch Abschnitt 5.4.2).

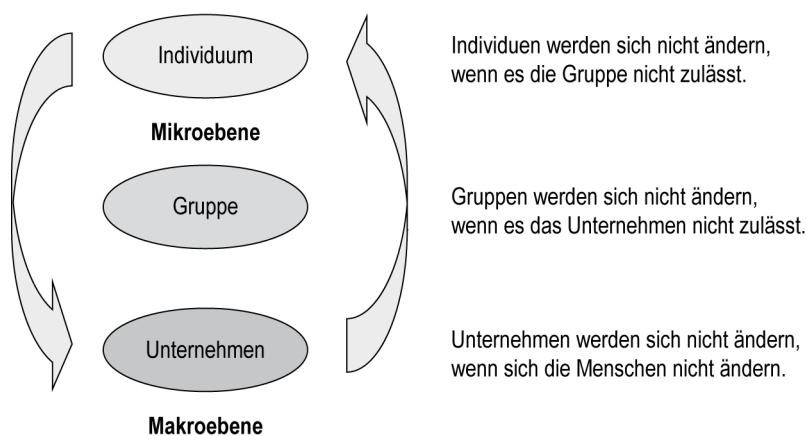


Abb. 5.4: Integration von Mikro- und Makroebene der mentalen Veränderung (vgl. Vahs 2015: 341)

## 5.4 Konzepte des organisatorischen Wandels

### 5.4.1 Grundgedanken der Organisationsgestaltung

Das Konzept der Organisationsgestaltung umfasst die **systematische Planung, Einführung und Kontrolle von expliziten organisatorischen Regeln** und wird deshalb auch als „struktureller Ansatz“ oder „prozesstechnologischer Ansatz“ bezeichnet (vgl. Hill, Fehlbaum, Ulrich 1998: 468 ff.). Im Mittelpunkt stehen die Funktionalität und die Effizienz der Strukturen und Prozesse, die bewusst und rational gestaltet, ständig überwacht und erforderlichenfalls wieder reorganisiert werden.

Die Zielsetzung der Organisationsgestaltung ist es, ein zu erwartendes oder ein bereits vorhandenes organisatorisches Problem möglichst effizient zu lösen. Unter einem **Problem** ist die Differenz zwischen einem vorhandenen Ist-Zustand und einem angestrebten Soll-Zustand zu verstehen.

#### Identifikation von Problemfeldern

Der Bereich, in dem Problemzusammenhänge vermutet werden, wird als **Problemfeld** bezeichnet. Um ein Problem erkennen zu können, sind zum einen Informationen über den Ist-Zustand erforderlich. Zum anderen müssen möglichst konkrete Vorstellungen über den Soll-Zustand vorliegen, damit das Problem beschrieben werden kann.

In der Organisationspraxis herrscht häufig sowohl über den Ist- als auch über den Soll-Zustand weitgehend Unklarheit. Oft ist es nur ein „Gefühl“, dass irgendetwas „nicht stimmt“. Dieses Gefühl kann nur vage umrissen werden. Damit steht die Problemanalyse mit einer genauen Beschreibung des Ist-Zustands und einer ebenso präzisen Formulierung des Soll-Zustands am Anfang von allen Aktivitäten zur organisatorischen Gestaltung (zu den hierzu geeigneten Methoden und Instrumenten vgl. Vahs 2015: 465 ff.).

#### Vorgehensweise

Die Organisationsgestaltung vollzieht sich entsprechend der Darstellung in der Abbildung 5.5 in **fünf aufeinander folgenden Abschnitten**, die sich an das Vorgehensmodell des Systems-Engineering anlehnen (vgl. Büchi, Chrobok 1997: 87 ff.; Krüger 1983: 26 ff.; Schmidt 2009: 49 ff.).

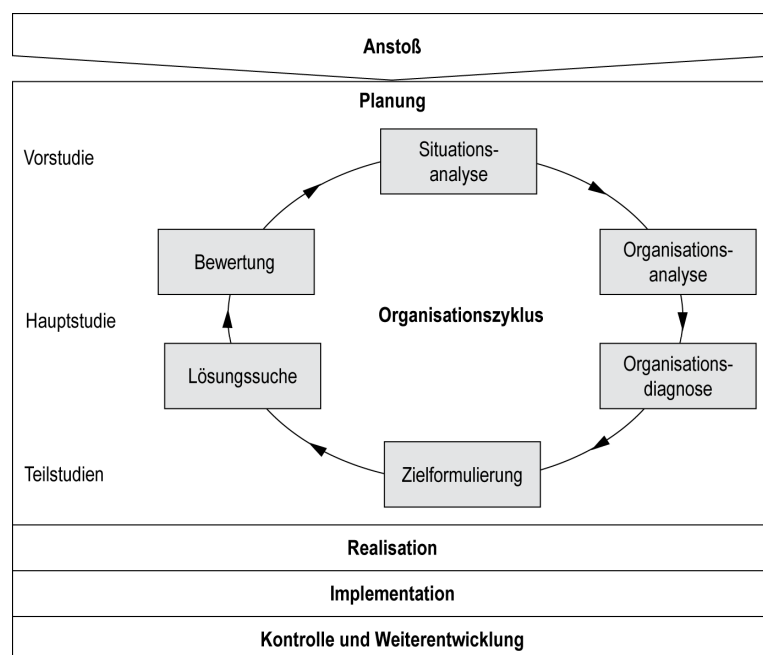


Abb. 5.5: Vorgehensweise der Organisationsgestaltung (vgl. Vahs 2015: 347)

**Organisationszyklus**

Der **Organisationszyklus** wird in jeder Planungsstufe mindestens einmal durchlaufen und setzt sich aus den Phasen Situationsanalyse, Organisationsanalyse, Organisationsdiagnose, Zielformulierung, Lösungssuche und Bewertung zusammen, die in der Abbildung 5.6 beschrieben werden. Dieses Phasenkonzept der Organisationsplanung dient dazu, den Problemlösungsprozess **innerhalb** der einzelnen Planungsstufen zu systematisieren. Dabei sind die Phasen nicht isoliert zu sehen, sondern eng miteinander verbunden. So setzen bspw. die Situations- und die Organisationsanalyse gewisse Vorstellungen über den angestrebten Soll-Zustand voraus. Insofern müssen in diesen Phasen bereits Grobziele formuliert sein. Allerdings ist eine operationale Formulierung der Organisationsziele erst möglich, wenn bereits über alternative Lösungen nachgedacht worden ist.

Phase	Aktivitäten
<b>Situationsanalyse</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Systematische Untersuchung und Beschreibung des als problematisch empfundenen Ist-Zustands (Lagebeurteilung, verbesserte Problemsicht)</li> <li>• Identifikation allgemeiner Problemursachen, Einflussgrößen und Zusammenhänge</li> <li>• Ausgrenzung nicht problemrelevanter Bereiche</li> <li>• Sammlung relevanter Informationen für die Zielformulierung und die Lösungssuche</li> </ul>
<b>Organisationsanalyse</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Systematische Analyse der internen Struktur und Abläufe zur Identifikation organisationsspezifischer Problemursachen, Einflussgrößen und Zusammenhänge</li> <li>• Sammlung relevanter Informationen über die interne Situation der Organisation</li> </ul>
<b>Organisationsdiagnose</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifikation von Stärken und Schwächen der vorhandenen Organisation</li> <li>• Ermittlung kritischer Erfolgsfaktoren</li> <li>• Bewertung des Ist-Zustandes der Organisation</li> </ul>
<b>Zielformulierung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Suche nach lösungsorientierten Zielideen sowie Präzisierung der Vorstellungen über den Soll-Zustand in qualitativer und quantitativer Hinsicht</li> <li>• Strukturierung und Operationalisierung der Ziele</li> <li>• Zielgewichtung</li> <li>• Aufstellen eines operationalen, realistischen und widerspruchsfreien Zielsystems (Zielentscheidung)</li> </ul>
<b>Lösungssuche</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Festlegung einer Suchstrategie (Rückgriff auf eigene Erfahrungen, Einbindung von externem Know-how, Einsatz von Kreativitätstechniken zur Entdeckung innovativer Lösungen)</li> <li>• Suche nach Lösungsmöglichkeiten</li> <li>• Konkretisierung der als geeignet erscheinenden Problemlösungen</li> <li>• Prüfung der Lösungsvorschläge auf ihre Eignung zur Problemlösung und Erstellung eines Katalogs mit Problemlösungen</li> </ul>
<b>Bewertung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Festlegung einer Bewertungsmethode</li> <li>• Darstellung und Bewertung der Auswirkungen einzelner Lösungsalternativen auf die verfolgten Zielsetzungen</li> <li>• Auswahl der optimalen Lösungsalternativen (des am besten geeigneten Organisationskonzeptes)</li> </ul>

*Abb. 5.6: Kennzeichnung der Phasen des Organisationszyklus (vgl. Vahs 2015: 349)*

Die Reihenfolge der Phasen ist nicht zwingend vorgegeben, sondern kann je nach Problemstellung verändert werden. Sowohl das Überspringen von einzelnen Phasen als auch ihr Mehrfachdurchlauf innerhalb einer Planungsstufe ist möglich. Mit der Auswahl der besten Lösungsalternative endet der Organisationszyklus.

### 5.4.2 Grundgedanken der Organisationsentwicklung

Das **Konzept der Organisationsentwicklung** (OE, organization development, planned organizational change) richtet sich im Gegensatz zur sachlogisch orientierten Reorganisation in erster Linie auf die Einstellungen und die Verhaltensweisen der Organisationsmitglieder sowie ihre sozialen Beziehungen. Im Mittelpunkt dieser verhaltenswissenschaftlich ausgerichteten, partizipativen Konzeption stehen demnach die vom Wandel betroffenen Individuen oder Gruppen. Das Ziel ist es, einen organisationsweiten, partizipativen und problembezogenen Veränderungsprozess in Gang zu setzen und zu unterstützen. Langfristig sollen die Problemlösungs- und Anpassungsfähigkeit der Organisation und ihrer Mitglieder verbessert werden (vgl. French, Bell 1999: 24 ff.; Schubert 1998: 29 ff.; Trebesch 2004: 988 ff.).

#### Grundgedanken der OE

Das Konzept der Organisationsentwicklung wurde nach verschiedenen Studien seit der zweiten Hälfte der 1940er-Jahre erstmals Mitte der 1950er-Jahre von der Mineralölgesellschaft Esso in den USA eingesetzt, um die Unternehmensstrukturen effizienter zu gestalten (vgl. French, Bell 1999: 32 ff.). Diesem Veränderungskonzept liegt im Wesentlichen der Gedanke zugrunde, dass ein organisatorischer Wandel nur dann möglich ist, wenn sich auch die bisherigen Einstellungen und Verhaltensweisen der Organisationsmitglieder ändern. Die vom Wandel **Betroffenen** sollen zu **Beteiligten** werden, indem sie an der Planung und an der Durchführung der organisatorischen Maßnahmen bewusst und aktiv mitwirken.

Die Organisationsentwicklung zielt insbesondere auf den planmäßigen Wandel ...

- der individuellen Verhaltensmuster, Einstellungen und Fähigkeiten der Organisationsmitglieder,
- der Organisationskultur und
- der Organisations- und Kommunikationsstrukturen sowie der strukturellen Regelungen im weitesten Sinne (z. B. Arbeitszeit, Lohnform).

#### Der Drei-Phasen-Ansatz von Lewin als Vorgehensmodell

Ein klassisches Modell für die bewusste Steuerung von Individuen und Gruppen in einem Veränderungsprozess ist der **Kraftfeld-Ansatz** von Kurt Lewin (field theory, force field analysis), der erstmals im Rahmen eines Aktionsforschungsprojektes in den 1940er-Jahren in der Harwood Manufacturing Corporation seine praktische Anwendung fand (vgl. Vahs 2015: 408 ff.). Er wurde auf der Basis einer Gleichgewichtsvorstellung formuliert und umfasst die drei Phasen des „Auftauens“ (unfreezing), des „Änderns“ (moving, changing) und des „Wiedereinfrierens“ (refreezing; vgl. Lewin 1947: 34 ff.; Schanz 1994: 404 ff.; Schein 1975: 128 ff., Steinmann, Schreyögg Koch 2013: 437 f.; vgl. auch Abb. 5.7).

#### Wirksame Kraftfelder

*Lewin* geht in seinen Überlegungen davon aus, dass in jeder Situation Kräfte wirksam sind, die den Wandel vorantreiben (**driving forces**), und solche Kräfte, die den Wandel behindern (**restraining forces**). Ist die Summe dieser verhaltensbeeinflussenden Kräfte jeweils gleich groß, besteht ein Gleichgewicht. Wenn eine Organisation dauerhaft überleben will, muss sie grundsätzlich für einen Zustand sorgen, in dem das Verhältnis zwischen den akzelerierenden und den retardierenden Kräften ausgewogen ist. Überwiegen nämlich die „restraining forces“, dann scheitern notwendige Organisationsveränderungen an den vorhandenen Widerständen. Sind dagegen die „driving forces“ zu stark, so kommt die Organisation durch den fortlaufenden Wandel nicht zur Ruhe und wird instabil. Wenn nun ein bestehender Gleichgewichtszustand zugunsten eines neuen Gleichgewichtszustands aufgegeben



werden soll, muss das im Status quo vorhandene Kräfteverhältnis zunächst verändert und dann auf dem angestrebten höheren Niveau wieder stabilisiert werden. Insofern lässt sich mit Krüger feststellen: „Wandel bewirken heißt Kraftfelder verändern!“ (Krüger 2009: 411).

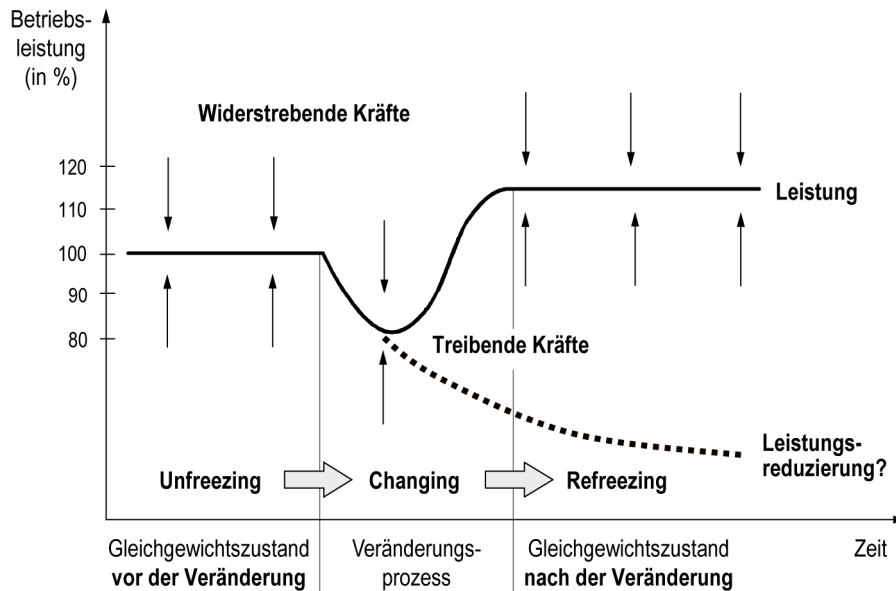


Abb. 5.7: Wandel als Veränderung von Gleichgewichtszuständen  
(vgl. Lewin 1963: 236ff.; Staehle 1999: 592)

Die Abbildung 5.7 verdeutlicht diesen Sachverhalt am Beispiel einer beabsichtigten Steigerung der Betriebsleistung. Dabei wird es regelmäßig so sein, dass die Leistungskurve im Veränderungsprozess aufgrund der damit verbundenen Unruhe und Unsicherheit sowie des für den Wandel selbst erforderlichen Bedarfs an Energie zunächst einmal abfällt. Nach dem erfolgreichen Wandel wird sie sich dann auf einem höheren Leistungsniveau wieder einpendeln – es sei denn, die widerstrebenden Kräfte sind so stark, dass es zu einer dauerhaften Leistungsreduzierung kommt (vgl. Lewin 1947: 4 ff.; Lewin 1963: 223 ff. sowie die übersichtliche Darstellung bei Staehle 1999: 592 f.).

### Alternative Vorgehensweisen der Organisationsentwicklung

Die Organisationsentwicklung strebt eine umfassende Veränderung der Organisation an. Ab einer bestimmten Größe der Organisation ist es aber nicht mehr praktikabel, alle Mitglieder **gleichzeitig** aktiv in den Veränderungsprozess einzubeziehen. Daher ist nach einem zweckmäßigen Ausgangspunkt für die geplanten Veränderungen zu suchen, der in Abhängigkeit von den jeweiligen Gegebenheiten sehr unterschiedlich lokalisiert sein kann.

Vor dem Hintergrund des hierarchischen Aufbaus von Organisationen lassen sich nach dem Kriterium der **Interventionsebene in der Hierarchie** idealtypisch die fünf in der Abbildung 5.8 dargestellten alternativen Vorgehensweisen bei der Einführung von Veränderungen unterscheiden. Dabei ist jeweils erkennbar, auf welcher Ebene der Managementpyramide der Veränderungsprozess beginnt und wie er sich im Zeitablauf (von links nach rechts) entwickelt (vgl. Kleingarn 1997: 44 f.; Schanz 1994: 412 ff.).

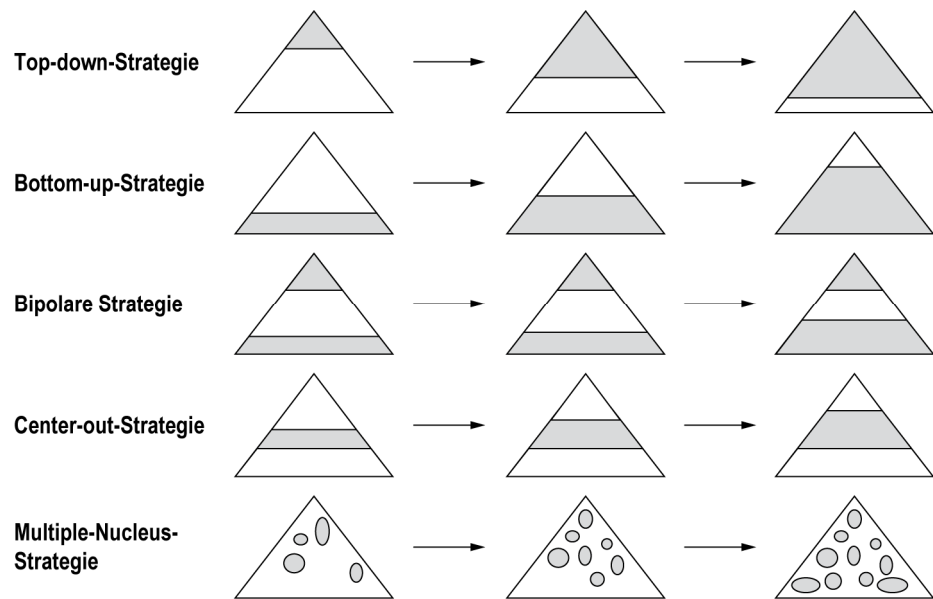


Abb. 5.8: Hierarchiebezogene Vorgehensweise bei der Einführung von Veränderungen  
(vgl. Vahs 2015: 360)

### 5.4.3 Revolutionärer und evolutionärer Wandel

Bei organisatorischen Veränderungsprojekten stellt sich nicht nur die Frage nach der Art und Weise des Vorgehens und der inhaltlichen Ausgestaltung der strukturellen Maßnahmen, sondern auch nach der **Intensität der Intervention** oder, anders ausgedrückt, wie spürbar sollen die Veränderungen für die Organisationsmitglieder sein? Die Frage, ob der Wandel evolutionär oder revolutionär verlaufen soll, ist allerdings nicht neu, wie das Wachstumsmodell (vgl. Greiner 1972: 41) oder das Learning-and-Performance-Modell (vgl. Hurst 2002: 32 ff.) zeigen (vgl. auch Vahs 2015: 305 ff.).

Nach dem Umfang und der Stärke des Eingriffs lassen sich **zwei grundlegende Ansätze** zur Gestaltung der Intensität des organisatorischen Wandels unterscheiden. Während der revolutionäre Ansatz ein radikales Vorgehen innerhalb einer relativ kurzen Zeitspanne vorsieht („structural changes should occur rapidly, in large dramatic jumps ...“), setzt der andere Ansatz auf ein langfristig angelegtes, „sanftes“ Vorgehen in kleinen Schritten („... or gradually and incrementally“; Miller, Friesen 1984: 220 ff.; vgl. auch Servatius 1994: 39 f.):

#### Revolutionärer und evolutionärer Ansatz

Organisatorischer Wandel kann sich **revolutionär** vollziehen. Nur in Krisenzeiten ist ein grundlegender Wandel möglich, da in Wachstumsperioden die Widerstände zu groß sind und weit reichende Veränderungen unmöglich machen. Revolutionärer Wandel ist radikal und erfolgt in einem zeitlich begrenzten „Quantensprung“ häufig als Reaktion auf Veränderungen des Unternehmensumfelds und/oder auf interne Probleme. Gefragt sind bei diesem Ansatz eher die autoritären „Macher“, die sich gegen intensive Widerstände durchsetzen und so die Veränderungen zielgerichtet vorantreiben.

Organisatorischer Wandel kann sich **evolutionär** vollziehen. Zu starke und zu schnelle Veränderungen werden von den betroffenen Personen nicht akzeptiert. Deshalb muss der Veränderungsprozess kontinuierlich und in kleinen Lernschritten über einen längeren Zeitraum hinweg erfolgen. Zur Begleitung der evolutionären Maßnahmen ist ein kultursensibler Prozessmoderator und Coach erforderlich, der die Mitarbeiter in die Planung und die Gestaltung des Veränderungsprozesses integriert.

Die Abbildung 5.9 fasst die wesentlichen Merkmale des revolutionären und des evolutionären Wandels zusammen.

Merkmale	Revolutionärer Wandel	Evolutionärer Wandel
Grundidee	nur bei einem hohen Problemdruck können grundlegende Veränderungen durchgesetzt werden	nur schrittweise Veränderungen werden von den handelnden Personen dauerhaft akzeptiert
Ziele	erhebliche und anhaltende Erhöhungen der Wirtschaftlichkeit (ökonomische Effizienz)	Erhöhung der Wirtschaftlichkeit (ökonomische Effizienz) und der Humanität (soziale Effizienz)
Charakteristik des Wandels	fundamentales Überdenken und radikale Neugestaltung durch ein diskontinuierliches und zeitlich begrenztes Vorgehen in einem Prozess der kreativen Zerstörung	behutsame Weiterentwicklung über einen längeren Zeitraum hinweg in Lernschritten; Wandel als kontinuierlicher Prozess
Transformationsphilosophie	synoptisches und rational geplantes Vorgehen, das häufig als Reaktion auf die Veränderung des internen und externen Umfeldes erfolgt	inkrementales und selbst gelenktes Vorgehen zur proaktiven Ausschöpfung der aktuellen und der zukünftigen Erfolgspotenziale
Selbstverständnis der Führung	rationaler Planer, autoritärer Macher	Prozessmoderator, Coach
Rolle der Mitarbeiter	„Manövriermasse“	„Mitgestalter“

**Abb. 5.9:** Merkmale revolutionären und evolutionären Wandels  
(vgl. Krüger 1993: 371; Servatius 1994: 40; Thom 1996: 12)

Wenn auch einiges dafür spricht, die organisatorischen Veränderungen möglichst umfassend und zügig durchzuführen, gibt es zweifelsohne Situationen, in denen der Misserfolg bei einer radikalen Vorgehensweise schon vorprogrammiert ist.

#### 5.4.4 Change-Management als integrativer Ansatz

##### Das Spannungsfeld des Unternehmenswandels

###### „3W-Modell“

Grundsätzlich bewegt sich der geplante Unternehmenswandel in einem Bezugsrahmen, der durch die drei Konstrukte Wandlungsbedarf, Wandlungsbereitschaft und Wandlungsfähigkeit abgebildet werden kann. Dieses „3W-Modell“, das von dem Gießener Managementwissenschaftler Wilfried Krüger entwickelt wurde, ist nachfolgend dargestellt (vgl. Krüger 2014: 14 ff. sowie Krüger 1998: 228 ff.).

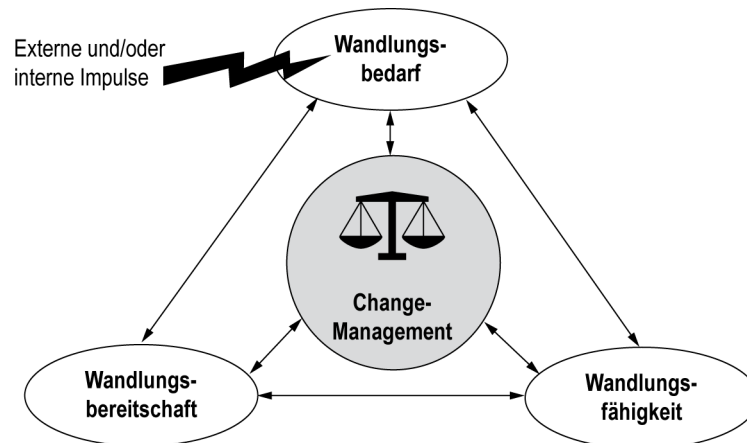


Abb. 5.10: Bezugsrahmen des Unternehmenswandels (vgl. Krüger 1998: 228)

##### Bezugsrahmen des Wandels

- Der **Wandlungsbedarf** bildet den Ausgangspunkt eines Veränderungsprozesses und beschreibt das Ausmaß der sachlich notwendigen Veränderungen. Den Anstoß hierzu geben externe (z. B. Wirtschaftskrisen) und/oder interne Impulse (z. B. ein personeller Wechsel an der Unternehmensspitze). Während innovative Unternehmen den Veränderungsbedarf frühzeitig identifizieren und dann vorausschauend handeln, verhalten sich viele Unternehmen reaktiv und passen sich erst unter dem Druck der wirtschaftlichen Situation an die neuen Erfordernisse an. Hier gilt dann der Grundsatz: „Ohne Krise kein Wandel“, dem „... erfahrene Praktiker nicht ohne resignierenden Unterton zustimmen ...“ (Krüger 2014: 31). Von daher ist es eine wesentliche Aufgabe des Change-Managements, „... Wandlungsbedarfe als solche zu erkennen, sie zu akzeptieren und die notwendigen Schritte einzuleiten“ (Krüger 1998: 229).
- Die Einstellungen und das Verhalten der in den Veränderungsprozess einbezogenen Organisationsmitglieder kennzeichnen die (subjektive) **Wandlungsbereitschaft**. Sie ist der „Schlüssel zu erfolgreichem Wandel“, wie Krüger es treffend formuliert (vgl. Krüger 2014: 19). Die Wandlungsbereitschaft hängt unter anderem von der individuellen Risikobereitschaft, der inneren Einstellung zum Wandel, den mit der Veränderung mutmaßlich verbundenen Vor- und Nachteilen und der Art und Weise ab, in welcher Form und in welchem Umfang sich die betroffenen Organisationsmitglieder an der Gestaltung des Wandels beteiligen können. Die Bandbreite der Wandlungsbereitschaft einzelner Personen reicht dabei vom „Promotor“, der den Wandel aktiv unterstützt, bis zum „Opponent“, dessen Einstellung zum Wandel eindeutig negativ ist und der sich den Veränderungsmaßnahmen dauerhaft widersetzt (zu den typischen Einstellungen gegenüber dem Unternehmenswandel vgl. auch Abschnitt 5.2.1).

- Ein weiteres Element des hier beschriebenen Bezugsrahmens ist die **Wandlungsfähigkeit**. Sie beruht auf dem Wissen und dem Können von Einzelpersonen, einer Organisationseinheit und/oder des gesamten Unternehmens. Gerade für die Bewältigung von tief greifenden Veränderungen sind ganz spezifische Erfahrungen mit derartigen Situationen sowie besondere fachliche und methodische Kenntnisse und Fähigkeiten erforderlich. Deshalb bildet der „Faktor Mensch“ auch in diesem Bereich häufig eine Veränderungsbarriere, die es durch geeignete Maßnahmen (Training, Coaching, Einsatz externer Berater usw.) zu beseitigen gilt.

Generell ist festzustellen, dass sich Veränderungsprozesse immer in einem Spannungsfeld von internen und externen Einflussgrößen einerseits und von Vergangenheit und Zukunft andererseits befinden. Laufende Veränderungen in der Markt- und der Wettbewerbssituation stoßen auf bestehende organisatorische Regeln und bestimmte Verhaltensmuster der Organisationsmitglieder. In der Vergangenheit bewährte Strukturen und Abläufe erweisen sich als ineffizient und müssen durch neue Organisationsformen ersetzt werden. Je besser es gelingt, die Widersprüche dieses Spannungsfelds auszugleichen, desto erfolgreicher werden die Veränderungsmaßnahmen sein. Dies lässt sich als ein allgemeines **Leitbild für einen integrativen Ansatz** des Change-Managements formulieren, der in dem Abschnitt 5.2.6.3 dargestellt wird.

### Das Problem der „Realitätslücke“

Wie gezeigt wurde, besteht die besondere Problematik von Transformationsprozessen darin, dass die Veränderung der „harten“ Faktoren als Gegenstand der Organisationsgestaltung und die Veränderung der „weichen“ Faktoren als Gegenstand der Organisationsentwicklung möglichst eng aufeinander abgestimmt werden müssen. Während revolutionäre Akte aufgrund ihrer Radikalität die Organisationsmitglieder vielfach überfordern, fällt es bei der evolutionären Vorgehensweise schwer, die Betroffenen überhaupt wachzurütteln und auf lange Sicht für die laufenden Veränderungen zu motivieren.

Außerdem entsteht im Verlauf des Wandels häufig eine **„Realitätslücke“** zwischen der intendierten Verhaltensänderung und der organisatorischen Veränderung, für die zwei **Ursachen** maßgeblich sein können (vgl. Abb. 5.11):

Nach dem revolutionären Anstoß verläuft die organisatorische Veränderung auf der sachlichen Ebene **zu schnell** oder sie ist zu umfassend und zu radikal. Die Organisationsmitglieder haben zu wenig Zeit, um sich mit den neuen Werten und Normen identifizieren und ihr Verhalten daran ausrichten zu können. Die sich auf der psychologischen Ebene vollziehenden individuellen und kollektiven Lernprozesse halten mit dem strukturellen Wandel nicht Schritt. Dadurch stoßen die bisherigen Verhaltensmuster, die zumindest noch teilweise vorhanden sind, auf eine bereits veränderte strukturelle Realität (psychologische Realitätslücke).

### Spannungsfeld des Wandels

### Arten von Realitätslücken

Nach dem revolutionären Anstoß erfolgt die organisatorische Veränderung **zu langsam** oder sie ist nicht tief greifend und nicht radikal genug. Die Lernprozesse verlaufen schneller als erwartet. Es besteht eine ausgesprochene Bereitschaft zur Veränderung. Das bereits geänderte Verhalten der Organisationsmitglieder trifft auf die herkömmlichen Strukturen und Abläufe (sachliche Realitätslücke).

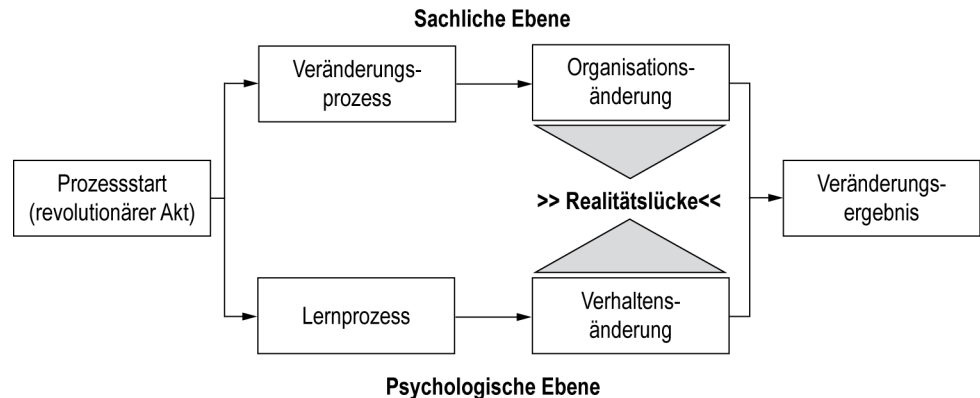


Abb. 5.11: Die „Realitätslücke“ (vgl. Vahs 2015: 374)

### Vorgehensweise des integrativen Ansatzes

Für den Erfolg von Veränderungsprozessen ist demnach die Verknüpfung zweier Ebenen von entscheidender Bedeutung: Die Maßnahmen der **Organisationsgestaltung** (vgl. Abschnitt 5.2.3) und der **Organisationsentwicklung** (vgl. Abschnitt 5.2.4) sind zeitlich und inhaltlich möglichst genau aufeinander abzustimmen. Es geht nicht nur um die strategisch-strukturelle Neugestaltung der Organisation, sondern vor allem um den „Wandel in den Köpfen“, also eine mentale Veränderung durch die Umdeutung der subjektiven Einstellungen und Wahrnehmungen der Organisationsmitglieder.

Nach einem revolutionären Akt des Anstoßes von Veränderungsmaßnahmen muss ein evolutionärer Entwicklungsprozess einsetzen, der die **Sachebene** und die **psychologische Ebene** zielwirksam miteinander verbindet.

Die Abbildung 5.12 zeigt das Grundkonzept des integrativen Ansatzes.

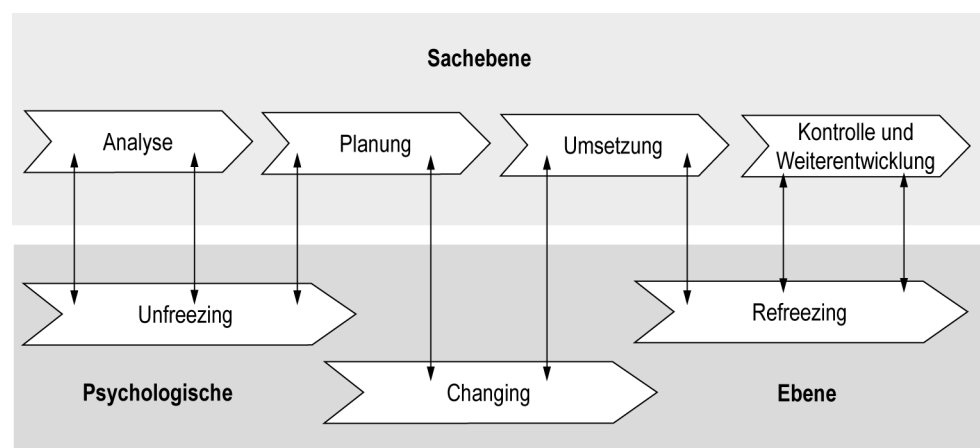


Abb. 5.12: Change-Management als integrativer Ansatz (vgl. Vahs 2015: 376)

## 5.5 Erfolgs- und Misserfolgsk Faktoren des organisatorischen Wandels

Die Gründe für einen erfolglosen Transformationsprozess sind ebenso vielfältig wie die Faktoren, die zu einem Erfolg führen. Im Wesentlichen lassen sich nach der Ansicht von verschiedenen Autoren die folgenden **Erfolgs-** und **Misserfolgsk Faktoren** identifizieren (vgl. Abb. 5.13 sowie Hall, Rosenthal, Wade 1994: 124 ff.; Katzenbach 1996: 160 f.; Kotter 1995: 59 ff.; Oakland, Tanner 2007: 2 f.; Tushman, Newman, Romanelli 1986: 33 ff.):

Ein wesentlicher Erfolgsfaktor ist eine klare **Veränderungsvision**, die in konkrete und für die Mitarbeiter und die Kunden erkennbar zweckmäßige und anspruchsvolle **Zielvorgaben** und **Maßnahmen** umgesetzt werden muss. Ein Teil der Zielvorgaben sollte kurzfristig erreichbar sein, um schnell erste sichtbare Erfolge zu erzielen („early wins“). Die motivierende Wirkung von derartigen Erfolgen fördert das Selbstvertrauen der Organisationsmitglieder („Wir schaffen es!“) und unterstützt damit die langfristig orientierten Anstrengungen.

Die bereichs- und hierarchieübergreifende **Beteiligung** der Mitarbeiter und die gemeinsame Auseinandersetzung mit dem Veränderungsvorhaben ist eine zweite Voraussetzung für ein erfolgreiches Vorgehen. Nur eine **Partizipations- und Kommunikationsstrategie**, die von Offenheit und Vertrauen geprägt ist, sichert den erforderlichen **kulturellen Wandel**. Dazu trägt auch ein **integrativer Ansatz** bei, der auf Teiloptimierungsversuche verzichtet und die Handlungsfelder des Veränderungsmanagements als sich gegenseitig beeinflussende Elemente eines dynamischen und komplexen Systems begreift.

Schließlich sind tief greifende Veränderungsprozesse von Anfang an zum Scheitern verurteilt, wenn sie nicht die uneingeschränkte Unterstützung der obersten Führungsebene besitzen (**Top-Management-Commitment**). Das setzt die Identifikation der Unternehmensführung mit den Zielen und der Vorgehensweise des Veränderungsprozesses voraus.

Aus den Erfolgsfaktoren ergeben sich die Faktoren, die einen Veränderungsprozess negativ beeinflussen oder zum Scheitern bringen können. Hier steht die **unscharfe, nicht verständliche Vision** an erster Stelle. Den Mitarbeitern fehlt ein klares Leitbild, das ihnen in der Phase des Übergangs eine Orientierungshilfe bieten und die Kräfte bündeln kann.

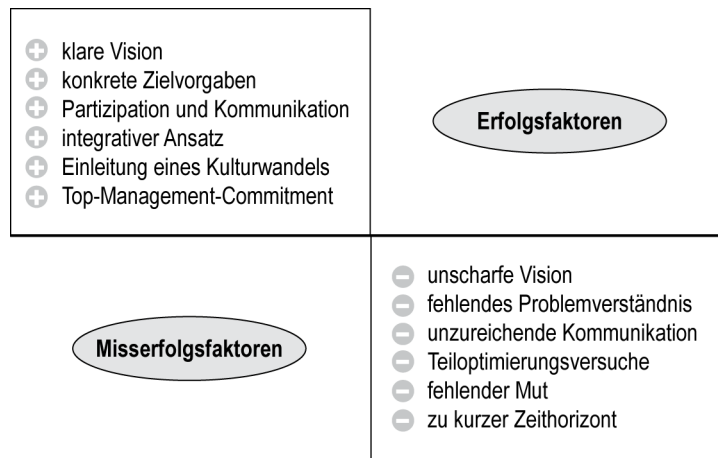
Wenn darüber hinaus ein mangelndes **Verständnis der Problemsituation** besteht, wird es kaum gelingen, eine breite Akzeptanz für grundlegende Veränderungen zu erreichen. Die **lückenhafte Kommunikation** der Ursachen, der Ziele, der Maßnahmen und der Folgewirkungen der angestrebten Veränderung und die zaghafte Durchführung punktueller Aktivitäten bewirken in diesem Fall ihr Übriges, um den Transformationsprozess zum Scheitern zu bringen.

Von besonderer Bedeutung ist in diesem Zusammenhang der **fehlende Mut**, die mit tief greifenden Veränderungsprozessen häufig verbundenen Risiken einzugehen und falls erforderlich auch personelle Konsequenzen zu ziehen. Wenn die Promotoren des Veränderungsprozesses nicht sichtbar unterstützt und die Opponenten nicht erkennbar sanktioniert werden, schwindet die Bereitschaft zu tief greifenden Veränderungen schnell.

### Erfolgsfaktoren

### Misserfolgsk Faktoren

Schließlich wird der **Zeitbedarf** für den kulturellen Prozess häufig unterschätzt. Das Lernen und das Verlernen sind keine Vorgänge, die sich kurzfristig bewältigen lassen.



*Abb. 5.13: Erfolgs- und Misserfolgskriterien von Veränderungsprozessen (vgl. Vahs 2015: 403)*

### Übungsaufgaben

- 5.1) Was ist unter dem geplanten organisatorischen Wandel zu verstehen?
- 5.2) Erläutern Sie die Unterschiede zwischen einem Wandel 1. Ordnung und einem Wandel 2. Ordnung.
- 5.3) Was ist unter „Change-Management“ zu verstehen?
- 5.4) Welche grundlegenden Change-Management-Ansätze kennen Sie?
- 5.5) Nennen Sie die einzelnen Phasen der Organisationsgestaltung, und gehen Sie insbesondere auf die Planungsphase ein.
- 5.6) Nennen Sie die einzelnen Phasen des Organisationszyklus.
- 5.7) Erörtern Sie den Ansatz von Lewin.
- 5.8) Welche alternativen Vorgehensweisen bei der Einführung von Veränderungen kennen Sie?
- 5.9) Nach der Intensität der Intervention lassen sich revolutionäre und evolutionäre Ansätze des Wandels differenzieren. Worin sehen Sie die wesentlichen Unterschiede?
- 5.10) Beschreiben Sie das Spannungsfeld des Unternehmenswandels.
- 5.11) Wodurch entsteht das Problem der „Realitätslücke“ in vielen Veränderungsprozessen?
- 5.12) Wie kann ein integrativer Ansatz für organisatorische Veränderungen aussehen?
- 5.13) Nennen Sie die wesentlichen Erfolgs- und Misserfolgskriterien von Veränderungsprozessen.



## Glossar

**Ablauforganisation:** Aufbauend auf die Aufbauorganisation beschäftigt sich die Ablauforganisation mit der zeitlichen und räumlichen Abfolge der Aufgaben eines Unternehmens, um das Ergebnis des Unternehmens zu gewährleisten.

**Aufbauorganisation:** Die Aufbauorganisation stellt eine Unterteilung des Unternehmens nach relevanten Aufgabengebieten dar und teilt diese in Organisationseinheiten ein. Dabei wird die Frage beantwortet, wer welche Aufgabe mit welcher Verantwortung und welchen Kompetenzen übernimmt (Stellenbildung).

**Aufgabe:** Die dauerhaft wirksame Verpflichtung, bestimmte Tätigkeiten auszuführen, um ein definiertes Ziel zu erreichen (Erbringung einer Soll-Leistung), wird als Aufgabe bezeichnet.

**Change-Management:** Change-Management ist die zielgerichtete Analyse, Planung, Realisierung, Evaluierung und laufende Weiterentwicklung von ganzheitlichen Veränderungsmaßnahmen in Unternehmen.

**Economies of scale:** Economies of scale, auch Skalen- oder Größeneffekte genannt, beschreiben wirtschaftliche Vorteile, welche bei einer größeren Ausbringungsmenge auftreten. Hierbei werden die fixen Durchschnittskosten je Produkteinheit gesenkt, da die Gesamtfixkosten auf eine größere Stückzahl umgelegt werden können.

**Effektivität:** Unter der Effektivität versteht man das Maß der Zielerreichung, das heißt „die richtigen Dinge zu tun“.

**Effizienz:** Unter der Effizienz wird das Verhältnis einer Inputmenge zu einer Outputmenge verstanden. Es geht darum, „die Dinge richtig zu tun“.

**Ereignis:** Ein Ereignis ist das Auftreten eines beobachtbaren Geschehens, welches bspw. als Auslöser eines Prozesses dienen kann.

**Erfolgsfaktor:** Erfolgsfaktoren sind Einflussgrößen, die sich positiv auf den (wirtschaftlichen) Erfolg eines Unternehmens auswirken.

**Evolutionärer Wandel:** Ein evolutionärer Wandel ist ein Wandel, bei dem lediglich inkrementelle Veränderungen (in kleinen Schritten) stattfinden.

**Geschäftsprozess:** Geschäftsprozesse sind die Prozesse in einem Unternehmen, die die marktbezogenen Kernleistungen von Unternehmen erbringen.

**Gremium:** Ein(e) Gremium (Gruppe) ist eine Mehrzahl von Personen, die über einen längeren Zeitraum in direkter Interaktion stehen. Die Gruppenmitglieder sind durch gemeinsame Ziele, Werte und Normen und ein Wir-Gefühl miteinander verbunden und nehmen differenzierte Rollen wahr.

**Harte Faktoren:** Harte Faktoren beschreiben Kenngrößen, welche sich, im Gegensatz zu weichen Faktoren, in konkreten Zahlen messen und darstellen lassen.

**Inputgüter:** Als Inputgüter bezeichnet man die Güter, welche in einen Transformationsprozess einfließen.

**Kamineffekt:** Der Kamineffekt beschreibt ein Phänomen, bei dem die Unternehmensspitze durch die in der Organisation aus allen Abteilungen nach oben weitergereichten Informationen überlastet wird.

- Key-Account-Management:** Das Key-Account-Management beschreibt die besondere Betreuung von strategisch wichtigen Kunden (sogenannten Schlüsselkunden).
- Kompetenz:** Die einem Stelleninhaber übertragenen formalen Rechte und Befugnisse werden als Kompetenzen bezeichnet.
- Kritischer Prozess:** Kritische Prozesse beschreiben diejenigen Prozesse, die sowohl einen hohen Einfluss auf den Unternehmenserfolg als auch eine hohe Bedeutung für den Kunden haben.
- Leistungsbereitschaft:** Die Leistungsbereitschaft beschreibt den Willen zur Leistung und die physiologischen Gegebenheiten.
- Leistungsfähigkeit:** Unter der Leistungsfähigkeit wird eine theoretische Obergrenze verstanden, die sich aus den Eigenschaften einer Person und den erworbenen Kenntnissen [knowledge], Fähigkeiten [abilities] und Fertigkeiten [skills] ergibt.
- Management:** Das Management als Funktion bezeichnet die Aufgaben, die von Führungskräften wahrgenommen werden. Als Organisationseinheit werden unter dem Management die Führungskräfte einer bestimmten Hierarchieebene verstanden (Top-, Middle- und Lower-Management).
- Managementprozess:** Die Managementprozesse umfassen alle Prozesse, die zur Führung, Steuerung und Organisation der Geschäfts- und Supportprozesse nötig sind.
- Methoden:** Eine Methode beschreibt ein planmäßiges und systematisches Verfahren das angewandt wird, um ein bestimmtes Ziel zu erreichen.
- Misserfolgsfaktor:** Misserfolgsfaktoren sind Einflussgrößen, die sich negativ auf den (wirtschaftlichen) Erfolg eines Unternehmens auswirken.
- Organigramm:** Das Organigramm ist ein Schaubild, welches die Strukturen des Unternehmens darstellt.
- Organisation:** Der Begriff Organisation bezeichnet aus funktionaler Sicht die zielorientierte ganzheitliche Gestaltung von Prozessen und Strukturen innerhalb von Betrieben und aus institutioneller Sicht das Ergebnis dieser Tätigkeit.
- Organisationentwicklung:** Die Organisationsentwicklung beschreibt einen verhaltensorientierten Ansatz, bei welchem das Hauptziel ein positives Organisationsklima ist.
- Organisationseinheit:** Organisationseinheiten sind sämtliche organisatorische Elemente, die durch die dauerhafte Zuordnung von Teilaufgaben auf eine oder mehrere existierende oder gedachte Personen entstehen.
- Organisationsgestaltung:** Die Organisationsgestaltung beschreibt einen technologisch orientierten Ansatz, dessen Hauptziel optimierte Strukturen und Prozesse in einem Unternehmen sind.
- Outputgüter:** Als Outputgüter bezeichnet man die Güter, welche in einem Transformationsprozess entstehen.
- Partizipation:** Partizipation in einem Veränderungsprozess bedeutet, die Mitglieder verschiedener Hierarchieebenen und Bereiche eines Unternehmens in die Planung und Umsetzung des Wandels aktiv einzubeziehen.

- Primärorganisation:** Die Primärorganisation stellt das langfristige organisatorische Grundgerüst des Unternehmens dar. In ihr werden insbesondere die Routinenarbeiten abgehandelt.
- Primärprozess:** Die Primärprozesse sind Prozesse, welche unmittelbar an der Wertschöpfung beteiligt sind.
- Projekt:** Ein Projekt stellt ein zielgerichtetes, zeitlich begrenztes, einmaliges und interdisziplinäres Vorhaben dar, das nicht im Tagesgeschäft abgewickelt werden kann.
- Prozess:** Unter einem Prozess wird die zielgerichtete Erstellung einer Leistung durch eine Folge von logisch zusammenhängenden Aktivitäten verstanden, die innerhalb einer Zeitspanne nach bestimmten Regeln durchgeführt wird.
- Prozesskette:** Eine Prozesskette bezeichnet eine Abfolge von einzelnen Prozessen.
- Prozessmanagement:** Unter dem Prozessmanagement sind alle planerischen, organisatorischen und kontrollierenden Maßnahmen zur zielgerichteten Steuerung der Wertschöpfungskette eines Unternehmens im Hinblick auf die Zielsetzungen Kosten, Zeit, Qualität, Innovationsfähigkeit und Kundenzufriedenheit zu verstehen.
- Psychologische Ebene:** Die psychologische Ebene in einem Veränderungsprozess beschreibt die individuelle mentale Anpassungsfähigkeit der Beteiligten/Betroffenen. Eine enge Abstimmung mit der Sachebene ist eine wesentliche Voraussetzung für den Erfolg eines Veränderungsprozesses.
- Quelle:** Eine Quelle stellt den Ursprung eines Prozesses dar, bspw. eine Kundenanforderung oder das Halbzeug aus dem vorgelagerten Prozessschritt.
- Realitätslücke:** Die Realitätslücke beschreibt die Lücke die dadurch entsteht, dass die Sach- und die psychologische Ebene nicht oder nicht ausreichend aufeinander abgestimmt sind und dies zu Defiziten in der Umsetzung der Veränderungsmaßnahmen führt.
- Regeln:** Regeln stellen aus bestimmten Gesetzmäßigkeiten oder Erfahrungen abgeleitete, in Übereinkunft beschlossene und in einer Gruppe/Organisation als verbindlich geltende Richtlinien und Vorschriften dar.
- Ressourcen:** Unter Ressourcen werden alle für ein Unternehmen wichtigen materiellen und immateriellen Güter verstanden. Dazu gehören bspw. Roh-, Hilfs-, Betriebsstoffe, Boden, Geldmittel oder Personal (Human Resources).
- Revolutionärer Wandel:** Ein revolutionärer Wandel ist ein Wandel, bei dem in einer kurzen Zeit größere Eingriffe in die vorhandenen Gegebenheiten (Strategie, Struktur, Kultur usw.) stattfinden.
- Rolle:** Unter einer Rolle sind die Erwartungen zu verstehen, die an eine Person zur Erfüllung spezifischer Aufgaben gerichtet sind.
- Sachebene:** Die Sachebene umfasst in einem Veränderungsprozess die rationalen Faktoren, bspw. die Entwicklung eines neuen Organigramms. Eine Abstimmung mit der psychologischen Ebene ist für den Erfolg eines Veränderungsprojektes zwingend nötig.
- Sekundärorganisation:** Die Sekundärorganisation umfasst zusätzliche, oft hierarchieübergreifende Organisationsstrukturen, die meist zur Bewältigung von Schnittstellenproblemen oder komplexen Aufgaben eingesetzt werden.

- Sekundärprozess:** Die Sekundärprozesse beschreiben die Prozesse, welche nicht direkt an der Wertschöpfung beteiligt sind, aber einen wesentlichen Beitrag zu deren Unterstützung leisten.
- Senke:** Die Senke eines Prozesses stellt den Verbrauchsort bzw. Zielort einer Leistung aus einem Prozessschritt dar.
- Stelle:** Die Stelle ist die kleinste Organisationseinheit. Sie ist das Grundelement (Basiselement) der Aufbauorganisation und entsteht durch die dauerhafte Zuordnung von Teilaufgaben auf eine oder mehrere gedachte Personen (personale Aufgabensynthese).
- Strategie:** Unter einer Strategie (von griechisch Heerführung) versteht man die langfristige Ausrichtung und die damit verbundenen Aktivitäten eines Unternehmens, um die langfristigen (strategischen) Ziele zu erreichen.
- System:** Unter einem System ist grundsätzlich eine gegenüber der Umwelt abgegrenzte Gesamtheit von Subsystemen und Elementen zu verstehen, die miteinander in Beziehung stehen (das heißt eine Struktur aufweisen) und sich gegenseitig beeinflussen.
- Unternehmenskultur:** Die Unternehmenskultur beschreibt die Summe der im Unternehmen vorhandenen Werte, Normen und Grundannahmen der dem Unternehmen angehörigen Individuen.
- Unterstützungsprozess:** Die Unterstützungsprozesse (Supportprozesse) umfassen alle Prozesse, welche die zur Durchführung der Geschäftsprozesse nötige Infrastruktur schaffen bzw. die erforderlichen Leistungen und Ressourcen bereitstellen.
- Verantwortung:** Unter der Verantwortung wird die Pflicht einer Person verstanden, für die Folgen ihrer Entscheidungen und Handlungen einzustehen.
- Vision:** Unter einer Unternehmensvision wird eine generelle unternehmerische Leitidee verstanden, die zwar szenarische, aber dennoch realistische und glaubwürdige Aussagen hinsichtlich einer anzustrebenden und im Prinzip auch erreichbaren Zukunft formuliert.
- Weiche Faktoren:** Weiche Faktoren beschreiben Kenngrößen, welche sich, im Gegensatz zu harten Faktoren, nicht direkt messen und darstellen lassen, wie bspw. die Unternehmenskultur.
- Wertschöpfung:** Unter der Wertschöpfung versteht man die durch das Unternehmen geschaffene Differenz zwischen einer abgegebenen Leistung (bspw. das fertige Produkt) und einer übernommenen Leistung (bspw. dem Material).
- Wettbewerbsfaktor:** Als Wettbewerbsfaktoren werden bestimmte Merkmale einer Branche bezeichnet, welche einen essentiellen Einfluss auf den Erfolg des Unternehmens in dieser Branche haben.
- Widerstand:** Unter Widerstand sind mentale Barrieren zu verstehen, die sich in einer aktiven oder passiven Ablehnung von Veränderungen zeigen.
- Ziele:** Ziele sind Aussagen über angestrebte Zustände (Soll-Zustände), die durch die Auswahl und die Umsetzung geeigneter Handlungsalternativen erreicht werden sollen.

# Lösungshinweise zu den Übungsaufgaben

- 1.1) Die Gestaltung der Unternehmensorganisation ist ein wichtiges Instrument zur Zielerreichung. Nur optimal gestaltete Strukturen und Prozesse sichern eine hohe Wertschöpfung und leisten damit einen wesentlichen Erfolgsbeitrag. Wichtige Attribute von modernen Unternehmensstrukturen und -prozessen sind bspw. Zukunfts- und Kundenorientierung, Flexibilität, Effizienz, Transparenz und Schnelligkeit.
- 1.2) Organisieren ist eine Tätigkeit, die eine Gesamtaufgabe strukturiert und die entstandenen Teilaufgaben im Hinblick auf die bestimmten Zielsetzungen ordnet. Organisation umfasst zum einen die Aufgabe des Organisierens und zum anderen ist Organisation das Ergebnis des Organisierens.
- 1.3) Unter Organisation ist sowohl das zielorientierte ganzheitliche Gestalten von Beziehungen in offenen sozialen Systemen als auch das Ergebnis dieser Tätigkeit zu verstehen.
- 1.4) Merkmal 1: Organisationen sind zielgerichtet, Merkmal 2: Organisationen sind offene soziale Systeme, Merkmal 3: Organisationen weisen eine formale Struktur auf.
- 1.5) Ziele der Organisation (Organisationsziele) sind formal festgelegt und legitimiert. Sie finden sich bspw. in Protokollen der Geschäftsleitung, Unternehmensveröffentlichungen, Presseverlautbarungen usw. Demgegenüber sind Ziele für die Organisation solche Ziele, die von den Organisationsmitgliedern für ihre Organisation verfolgt werden.
- 1.6) Eine Organisation ist effektiv, wenn sie die richtigen Ziele anstrebt und erreicht (to do the right things). Sie ist effizient, wenn sie die richtigen Mittel einsetzt, um die angestrebten Ziele realisieren zu können (to do the things right).
- 1.7) Das Substitutionsprinzip besagt, dass nur gleichartige und/oder regelmäßig auftretende Sachverhalte generell geregelt werden sollten, während ungleichartige und/oder unregelmäßig auftretende Sachverhalte individuell zu entscheiden sind. Anders ausgedrückt, könnte man auch sagen: So viele Regelungen wie nötig, so wenige Regelungen wie möglich.
- 1.8) Der instrumentale Organisationsbegriff sieht in der Organisation ein Instrument der Unternehmensführung (Das Unternehmen hat eine Organisation). Demgegenüber betrachtet der institutionelle Organisationsbegriff die Organisation als ein zielgerichtetes soziales System (Das Unternehmen ist eine Organisation).
- 2.1) Unter dem Dualproblem der Organisationsgestaltung ist zum einen das Problem einer zielwirksamen Arbeitsteilung zu verstehen. Zum anderen müssen die getrennt ausgeführten Teilaufgaben wieder zielgerichtet in einer Leistungseinheit zusammengeführt werden (Problem der Arbeitsvereinigung).
- 2.2) Eine Aufgabe ist die dauerhaft wirksame Verpflichtung, bestimmte Tätigkeiten auszuführen, um ein definiertes Ziel zu erreichen.
- 2.3) Bestimmungsmerkmale einer Aufgabe sind die Verrichtung, das Objekt, der Aufgabenträger, die Sachmittel, die Zeit und der Raum.
- 2.4) Die beiden Grundprinzipien der Aufgabensynthese sind die Aufgabenzentralisation (Zusammenfassung von gleichartigen Teilaufgaben: Artenteilung) und die Aufgabendezentralisation (Trennung von gleichartigen Teilaufgaben: Mengenteilung).
- 2.5) Die Aufgabensynthese erfolgt auf der Basis von Erfahrung und Intuition des Organisators. Sie findet ihren konkreten Ausdruck in der Form von Organigrammen. Die Arbeitssynthese stellt einen ganzheitlichen Prozess dar, der auf den Basisdaten der Arbeitsanalyse aufbaut und Arbeitsträger, Raum und Zeit simultan berücksichtigt. Die Ergebnisse der Arbeitssynthese werden vor allem in Ablaufdiagrammen und Prozessbeschreibungen festgehalten.
- 2.6) In der Organisationspraxis ist die Trennung von Aufbau- und Ablauforganisation nicht eindeutig möglich und aufgrund der gegenseitigen Wirkungsbeziehungen auch nicht sinnvoll. Aufgrund der großen Bandbreite von Analyse- und Synthesemöglichkeiten gibt es zudem keine verbindlich vorgeschriebene Vorgehensweise. Trotzdem besitzt das Analyse-Synthese-Konzept eine große Bedeutung für die Organisationspraxis.
- 3.1) Der Begriff Organisationseinheit bezeichnet sämtliche organisatorischen Einheiten, die durch die Zusammenfassung von Teilaufgaben und die Zuordnung zu gedachten Personen entstehen. Grundsätzlich kann zwischen Stellen und Gremien unterschieden werden. Eine Stelle ist als die kleinste Organisationseinheit das Grundelement der Aufbauorganisation.
- 3.2) Die Merkmale von Stellen sind die dauerhafte Aufgabenbündelung, der versachlichter Personenbezug, die Kompetenzen und die Verantwortung.

## Lösungen zu Kapitel 1

## Lösungen zu Kapitel 2

## Lösungen zu Kapitel 3

- 3.3) Die Aufgaben, die Verantwortung und die Kompetenzen einer Stelle müssen möglichst übereinstimmen (kongruent sein).
- 3.4) Grundsätzlich werden Umsetzungskompetenzen und Leitungskompetenzen unterschieden, die sich jeweils weiter differenzieren lassen (z. B. Ausführungs- und Weisungskompetenzen).
- 3.5) Die Ansätze zur Unterscheidung von Stellen sind in Praxis und Literatur außerordentlich vielfältig. Stellen können bspw. nach der Art der Entscheidungsunterstützung im betrieblichen Entscheidungsprozess oder nach der Art und dem Umfang von Aufgaben und Kompetenzen unterschieden werden.
- 3.6) Linienstellen sind unmittelbar in die Abwicklung der betrieblichen Kernaufgaben eingebunden. Unterstützende Stellen dienen nur mittelbar der Erfüllung der Kernaufgaben.
- 3.7) Stabstellen sind spezialisierte Leitungshilfen, die eine bestimmte Instanz quantitativ und qualitativ entlasten. Assistenzstellen sind dagegen generalisierte Leitungshilfsstellen, die eine bestimmte Instanz quantitativ entlasten. Demgegenüber nehmen Dienstleistungsstellen bereichsübergreifende Querschnittsaufgaben für mehrere Leitungsstellen wahr (z. B. als Service-Center).
- 3.8) Ein Gremium oder eine Gruppe ist eine Mehrzahl von Personen, die über einen längeren Zeitraum in direkter Interaktion stehen. Die Gruppenmitglieder sind durch gemeinsame Normen und ein Wir-Gefühl miteinander verbunden und nehmen differenzierte Rollen wahr.
- 3.9) Ein Gremium zeichnet sich durch die Merkmale Personenmehrheit, Beständigkeit, Direkte Interaktion, Gemeinsame Normen, Wir-Gefühl und Rollendifferenzierung aus.
- 3.10) Die Phasen des Teambuilding-Prozess sind „Forming“, das Team wird gebildet, „Storming“, der Konfliktphase, „Norming“, das Team findet sich, „Performing“, der Entwicklung zu einem immer besseren Team und „Adjourning“, der Auflösung des Teams.
- 3.11) Die Primärorganisation stellt gewissermaßen das „Grundgerüst“ der Aufbauorganisation eines Unternehmens dar. Sie ist durch ihren hierarchischen Aufbau in erster Linie für die Abwicklung von Routineaufgaben geeignet. Die Sekundärorganisation ergänzt die Primärorganisation durch hierarchieübergreifende, flexible Strukturen.
- 3.12) Funktionale Organisationen sind durch die Gliederung der zweiten Hierarchieebene nach Funktionsbereichen gekennzeichnet, die der Unternehmensführung nach dem Einlinienprinzip direkt unterstellt sind.
- 3.13) Wesentliche Vorteile der funktionalen Organisation sind die mit ihr verbundenen Spezialisierungs- und Lernkurveneffekte. Als wichtige Nachteile gelten die vielen Schnittstellen und Interdependenzen sowie die damit verbundenen Bereichsegoismen.
- 3.14) Wesentliche Vorteile der divisionalen Organisation sind ihre Flexibilität durch eine Entscheidungsdezentralisation und die schnelle Entscheidungsfindung innerhalb der Divisions. Nachteilig sind insbesondere die Gefahr des Spartenegoismus und der Mehrbedarf an Leitungsstellen und Zentralfunktionen.
- 3.15) Vorteile der Matrix- und der Tensororganisation sind die Chance zu ganzheitlichen und innovativen Problemlösungen, die verkürzten Kommunikationswege, die Entscheidungsdezentralisation, die Ausrichtung auf die Markt- und Wettbewerbserfordernisse, die relativ problemlose Bewältigung von strukturellen Veränderungen und die vielfältigen Möglichkeiten der Personalentwicklung. Als Nachteile sind die vorprogrammierten Schnittstellenkonflikte, eine daraus resultierende erhöhte Organisationsprogrammierung und schwerfälligere Entscheidungsfindung sowie eine hohe Leitungsintensität zu nennen.
- 3.16) Die Einrichtung des Produktmanagements ist sinnvoll, wenn ein vielfältiges und heterogenes Produktprogramm vorliegt und wenn die relevanten Märkte eine hohe Komplexität und Dynamik aufweisen.
- 3.17) Die Realisierung eines Kundenmanagements ist immer dann sinnvoll, wenn dem Unternehmen eine überschaubare Anzahl von Kunden gegenübersteht, die eine differenzierte Bearbeitung erfordern. Dadurch sollen sowohl die Kundenbindung als auch die Kundenzufriedenheit verbessert werden.
- 3.18) Obwohl jeder einen eigenständigen Arbeits- und Verantwortungsbereich hat, ist eine enge Zusammenarbeit vor allem deshalb erforderlich, weil der Kundenmanager die Anforderungen seiner Kunden an die Produkte des Unternehmens am besten kennt, während der Produktmanager über ein umfassendes Produktwissen verfügt. Ein regelmäßiger Informations- und Erfahrungsaustausch stellt damit sicher, dass neue Produkte nicht „am Markt vorbei“ entwickelt werden, sondern von Anfang an den Kundenwünschen entsprechen und dass die Produkte aufgrund der Kundeninformationen ständig weiterentwickelt werden können.

- 3.19) Die Einrichtung eines Funktionsmanagements macht dann Sinn, wenn die Funktions- oder Geschäftsbereiche der Primärorganisation aufgrund ihrer engen Interdependenzen um handlungsorientierte Querschnittsfunktionen ergänzt werden sollen, die durch eine bereichsübergreifende Koordination zu einer Harmonisierung der bereichsbezogenen Ziele beitragen.
- 3.20) Die Einrichtung eines Projektmanagements ist sinnvoll, wenn eine effiziente Projektabwicklung gewährleistet werden soll. Wesentliche Voraussetzungen sind eindeutig definierte und offiziell gestartete Projekte, die sachlich-logisch und zeitlich klar strukturiert sind.
- 3.21) Der Kerngedanke des Managements von SGE ist es, dass die operativ orientierte Primärorganisation nicht schnell und umfassend genug an den strategischen Erfordernissen und deren Veränderungen ausgerichtet werden kann. Deshalb sollen SGE als sekundäre Organisationseinheiten die kontinuierliche Strategiearbeit sicherstellen.
- 3.22) Vorteile sind vor allem die Entlastung der Unternehmensführung und die Übertragung von Aufgaben an den Führungskräftenachwuchs. Von Nachteil sind insbesondere die Widerstände, die in der Primärorganisation auftreten können.
- 3.23) Die Ergänzung der primären durch sekundäre Strukturen ist dann sinnvoll, wenn das Unternehmen, seine Leistungen und/oder das Unternehmensumfeld eine gewisse Komplexität und Dynamik aufweisen, die ein schnelles und flexibles Handeln erforderlich machen. Hier können die verschiedenen Formen der Sekundärorganisation einen wesentlichen Erfolgsbeitrag leisten. Allerdings sollte nicht vergessen werden, dass Sekundärstrukturen immer auch zusätzliche Kosten, einen erhöhten Koordinationsaufwand und gewisse Konfliktpotenziale mit sich bringen sowie entsprechende Leitungskapazitäten erfordern. Insofern ist eine Kosten- Nutzen-Betrachtung in jedem Fall sinnvoll.
- 4.1) Ein Mangel der traditionellen Organisationskonzepte ist in der Tatsache zu sehen, dass die Gestaltung der Ablauforganisation erst nachträglich erfolgt und die Prozesse in die Aufbauorganisation „hineinorganisiert“ werden. Dadurch entstehen Funktionsbarrieren, Koordinations- und Steuerungsprobleme und in der Folge eine drastische Effizienzreduzierung. Als Konsequenz daraus sollten die Prozess- und Kundenorientierung in den Vordergrund rücken, um die Unternehmensprozesse schnell, fehlerfrei, flexibel und kostengünstig abwickeln zu können.
- 4.2) Unter einem Prozess wird die zielgerichtete Erstellung einer Leistung durch eine Folge von logisch zusammenhängenden Aktivitäten verstanden, die innerhalb einer Zeitspanne nach bestimmten Regeln durchgeführt wird.
- 4.3) Kennzeichen eines Prozesses sind das Prozessziel, die Prozessaufgabe, die Prozessquellen und -senken, der Input und Output, die Prozessaktivitäten, die Durchlaufzeit und die für die Prozessdurchführung verfügbaren Ressourcen.
- 4.4) Kritische Prozesse sind Prozesse, die für die externen Kunden und den Unternehmenserfolg eine besondere Bedeutung besitzen. Sie werden auch als Kern-, Schlüssel- oder Geschäftsprozesse bezeichnet.
- 4.5) Die Hauptschritte der Prozessgestaltung sind die Prozessdefinition, die Prozessstrukturierung, die Prozessrealisation und die Prozessoptimierung.
- 4.6) Aus der Gesamtbeurteilung eines Prozesses kann entweder eine kontinuierliche Prozessverbesserung (continuous process improvement) in kleinen Schritten und über einen längeren Zeitraum oder eine völlige Neugestaltung des Prozesses in kurzer Zeit (Prozess-Redesign) resultieren.
- 4.7) Innovative Elemente des Prozessmanagements sind der klare Kundenfokus, die Schaffung eines prozessorientierten Anreiz- und Kontrollsystems und die unternehmensübergreifende Sichtweise.
- 5.1) Der geplante organisatorische Wandel umfasst alle absichtlichen, gesteuerten, organisierten und kontrollierten Anstrengungen zur antizipativen und zielgerichteten Organisationsgestaltung mit dem Ziel der Effektivitäts- und Effizienzsteigerung.
- 5.2) Der Unterschied besteht in der Intensität und der Komplexität des Wandels. Sind die Intensität und die Komplexität überschaubar und handelt es sich in erster Linie um evolutionär-kontinuierliche Anpassungen, die sich auf einzelne Organisationseinheiten oder -bereiche beschränken, so liegt ein Wandel 1. Ordnung (gradual change) vor. Diese Art des Wandels verursacht eher geringe Ängste bei den betroffenen Organisationsmitgliedern. Nehmen die Komplexität und die Intensität zu und wird eine Organisation grundlegend in allen ihren Bereichen verändert, so spricht man von einem Wandel 2. Ordnung (radical change). Durch seinen revolutionären Charakter verursacht der fundamentale Wandel wesentlich mehr Ängste in Bezug auf seine Auswirkungen auf die Organisationsmitglieder.

#### Lösungen zu Kapitel 4

#### Lösungen zu Kapitel 5

- 5.3) Change-Management ist die zielgerichtete Analyse, Planung, Realisierung, Evaluierung und laufende Weiterentwicklung von ganzheitlichen Veränderungsmaßnahmen in Unternehmen. Hervorzuheben ist die damit verbundene ganzheitliche Perspektive.
- 5.4) Grundlegende Ansätze des Change-Managements in der Chronologie ihres Auftretens im Beratungsmarkt und in der wissenschaftlichen Betrachtung sind die Lean-, die Reengineering-, die Qualitätsmanagement- und die strategischen Ansätze.
- 5.5) Die einzelnen Phasen der Organisationsgestaltung sind: Anstoß – Planung – Realisation – Implementation – Kontrolle und Weiterentwicklung, wobei die Planungsphase aus einem sechsstufigen Organisationszyklus besteht, der im Rahmen von Vorstudie, Hauptstudie und Teilstudien mehrfach durchlaufen wird.
- 5.6) Die sechs Phasen sind: Situationsanalyse, Organisationsanalyse, Organisationsdiagnose, Zielformulierung, Lösungssuche, Bewertung.
- 5.7) Der Ansatz von Lewin beruht auf der Betrachtung des Wandels als einer Veränderung von Kraftfeldern, die sich zunächst im Gleichgewichtszustand befinden. Hierzu ist ein Vorgehen in den drei Schritten Unfreezing, Changing und Refreezing erforderlich.
- 5.8) Die alternativen Vorgehensweisen bei der Einführung von Veränderungen sind: Top-down, Bipolar, Bottom-up, Center-out, Multiple-Nucleus, vertikale Schnitte und diagonale Schnitte.
- 5.9) Während revolutionäre Ansätze ein radikales Vorgehen innerhalb kurzer Zeit vorsehen, setzen die evolutionären Ansätze auf ein langfristig angelegtes Vorgehen in kleinen Schritten.
- 5.10) Der geplante Unternehmenswandel befindet sich in einem Spannungsfeld von Wandlungsbedarf, Wandlungsbereitschaft und Wandlungsfähigkeit sowie von internen und externen Einflussgrößen einerseits und Vergangenheit und Zukunft andererseits.
- 5.11) Für das Problem der Realitätslücke können zwei Ursachen verantwortlich sein: Entweder verläuft die Entwicklung auf der sachlichen Ebene zu schnell und zu radikal; dann hält die Entwicklung auf der psychologischen Ebene aufgrund von Barrieren nicht Schritt. Oder die Veränderung auf der sachlichen Ebene erfolgt zu langsam, obwohl auf der psychologischen Ebene eine hohe Veränderungsbereitschaft besteht; dann fehlen die organisatorischen Voraussetzungen für die Umsetzung der Veränderungsmaßnahmen in der Organisation.
- 5.12) Ein integrativer Change-Management-Ansatz sollte die sachliche und die psychologische Ebene über den gesamten Veränderungsprozess hinweg systematisch miteinander verknüpfen.
- 5.13) Zu den wichtigsten Erfolgsfaktoren gehören eine klare Vision, konkrete Ziele, Partizipation, Kommunikation und das Top-Management-Commitment. Misserfolgskriterien sind insbesondere Teiloptimierungsversuche, fehlender Mut und unklare Ziele.



## Literaturverzeichnis

- Al-Ani, A. (2013): Widerstand in Organisationen, Organisationen im Widerstand. Wiesbaden.
- Becker, J.; Vossen, G. (1996): Geschäftsprozessmodellierung und Workflow-Management: Eine Einführung. In: Geschäftsprozessmodellierung und Workflow-Management, Modelle, Methoden, Werkzeuge. Bonn et al.: 17–26.
- Bleicher, K. (1991): Organisation, Strategien, Strukturen, Kulturen. 2. Auflage, Wiesbaden.
- Bleicher, K. (2011): Das Konzept Integriertes Management, Visionen, Missionen, Programme. 8. Auflage, Frankfurt, New York.
- Büchi, R.; Chrobok, R. (1997): Organisations- und Planungstechniken im Unternehmen. 2. Auflage, Stuttgart.
- Bühner, R. (1993): Die schlanke Management-Holding. In: zfo 1/1993, 9–19.
- Bühner, R. (2004): Betriebswirtschaftliche Organisationslehre. 10. Auflage, München [u. a.].
- Buro, H. F. (1989): Produktmanagement im Gebrauchsgüterbereich. In: Bruhn, M. (Hrsg.): Handbuch des Marketing, Anforderungen an Marketingkonzeptionen aus Wissenschaft und Praxis. München: 343–374.
- Capgemini Consulting (Hrsg.) (2008): Business Transformation – Veränderungen erfolgreich gestalten. Change Management Studie 2008. o. O.
- Capgemini Consulting (Hrsg.) (2010): Business Transformation – Veränderungen erfolgreich gestalten. Change Management Studie 2010. München.
- Capgemini Consulting (Hrsg.) (2015): Superkräfte oder Superteam? – Wie Führungskräfte ihre Welt wirklich verändern können. Change Management Studie 2015. o. O.
- Davenport, T. H. (1993): Process Innovation, Reengineering Work through Information Technology. Boston.
- Deutsche Bank AG (Hrsg.) (2014): Jahresbericht 2013. Frankfurt.
- Deutsche Lufthansa AG (Hrsg.) (2014): Geschäftsbericht 2013. Köln.
- Drucker, P. F. (1973): Management. New York.
- Drucker, P. F. (2005): Management im 21. Jahrhundert. 4. Auflage, München.
- Eckardstein, D. von; Kasper, H.; Mayrhofer, W. (Hrsg.) (1999): Management, Theorien – Führung – Veränderung. Stuttgart.
- French, W. L.; Bell, C. H. (1999): Organization Development, Behavioral Science Interventions for Organization Improvement. 6. Auflage, Upper Saddle River.
- Frese, E. (1992): Organisationsstrukturen, mehrdimensionale. In: Frese, E. (Hrsg.): HWO. 3. Auflage, Stuttgart: 1670–1688.
- Frese, E.; Graumann, M.; Theuvsen, L. (2012): Grundlagen der Organisation, Entscheidungsorientiertes Konzept der Organisationsgestaltung. 10. Auflage, Wiesbaden.

- Gaitanides, M.; Westphal, J.; Wiegels, I. (1991): Zum Erfolg von Strategie und Struktur des Kundenmanagements. In: zfo 1/1991, 15–21.
- Gaitanides, M.; Scholz, R.; Vrohling, A. (1994): Prozessmanagement, Grundlagen und Zielsetzungen. In: Gaitanides, M.; Scholz, R.; Vrohling, A. et al.: Prozessmanagement, Konzepte, Umsetzungen und Erfahrungen des Reengineering. München [u. a.]: 1–19.
- Gaitanides, M. (2012): Prozessorganisation, Entwicklung, Ansätze und Programme des Managements von Geschäftsprozessen. 3. Auflage, München.
- General Electric Company (Hrsg.) (2007): Invest and Deliver, GE 2006 Annual Report. Fairfield.
- Gomez, P.; Zimmermann, T. (1999): Unternehmensorganisation, Profile – Dynamik – Methodik. 4. Auflage, Frankfurt, New York.
- Greiner, L. E. (1972): Evolution and revolution as organizations grow. In: HBR 4/1972, 37–46
- Grochla, E. (1983): Unternehmensorganisation. 9. Auflage, Opladen.
- Gutenberg, E. (1976): Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, 1. Bd.: Die Produktion. 22. Auflage, Berlin [u. a.].
- Hall, E. A.; Rosenthal, J.; Wade, J. (1994): How to make reengineering really work. In: The McKinsey Quarterly 2/1994, 107–128
- Hamel, W. (2004): Funktionale Organisation. In: Schreyögg, G.; Werder, A. von (Hrsg.): HWO. 4. Auflage, Stuttgart: 324–332.
- Hammer, M.; Champy, J. (2001): Reengineering the Corporation, A Manifesto for Business Revolution. New York.
- Helferich, C. (2012): Geschichte der Philosophie, Von den Anfängen bis zur Gegenwart und Östliches Denken. 4. Auflage, Stuttgart, Weimar.
- Henzler, H. A. (1978): Strategische Geschäftseinheiten (SGE): Das Umsetzen von strategischer Planung in Organisation. In: ZfB 10/1978, 912–919
- Hill, W.; Fehlbaum, R.; Ulrich, P. (1994): Organisationslehre, Band 1: Ziele, Instrumente und Bedingungen der Organisation sozialer Systeme. 5. Auflage, Bern [u. a.].
- Hill, W.; Fehlbaum, R.; Ulrich, P. (1998): Organisationslehre, Band 2: Theoretische Ansätze und praktische Methoden der Organisation sozialer Systeme. 5. Auflage, Bern [u. a.].
- Hilti Corp. (Hrsg.) (2009): Hilti Company Report 2008. Schaan.
- Hinterhuber, H. H. (2004): Strategische Unternehmensführung, Bd. 2: Strategisches Handeln. 7. Auflage, Berlin [u. a.].
- Hurst, D. K. (2002): Crisis and Renewal, Meeting the Challenge of Organizational Change. Boston, Mass.
- Jackson, P.; Ashton, D. (1996): ISO 9000, Der Weg zur Zertifizierung. 4. Auflage, Landsberg/Lech.
- Jost, P.-J. (2009): Organisation und Koordination, Eine ökonomische Einführung. 2. Auflage, Wiesbaden.
- Kammel, A. (1996): ZP-Stichwort: Change-Management. In: ZP 7/1996, 205–209.

- Kanton Bern (Hrsg.) (2008): Leitfaden Change- und Projektmanagement. Bern.
- Kaplan, R. B.; Murdock, L. (1991): Core Process Redesign. In: The McKinsey Quarterly 2/1991, 27–43.
- Katzenbach, J. R. (1996): Real change leaders. In: The McKinsey Quarterly 1/1996, 148–163.
- Kieser, A. (1996): Business Process Reengineering – neue Kleider für den Kaiser? In: zfo 3/1996, 179–185.
- Kieser, A.; Hegele, C.; Klimmer, M. (1998): Kommunikation im organisatorischen Wandel. Stuttgart.
- Kieser, A.; Walgenbach, P. (2010): Organisation. 6. Auflage, Stuttgart.
- King, N.; Anderson, N. (2002): Managing Innovation and Change: A Critical Guide for Organizations. 2. Auflage, London.
- Kleingarn, H. (1997): Change-Management, Instrumentarium zur Gestaltung und Lenkung einer lernenden Organisation. Wiesbaden.
- Kosiol, E. (1976): Organisation der Unternehmung. 2. Auflage, Wiesbaden.
- Kotter, J. P. (1995): Why transformation efforts fail. In: HBR 2/1995, 59–67.
- Krüger, W. (1983): Grundlagen der Organisationsplanung. Gießen.
- Krüger, W. (1993): Organisation der Unternehmung. 2. Auflage, Stuttgart [u. a.].
- Krüger, W. (1998): Management permanenten Wandels. In: Glaser, H. (Hrsg.): Organisation im Wandel der Märkte. Wiesbaden: 227–249.
- Krüger, W. (Hrsg.) (2009): Excellence in Change, Wege zur strategischen Erneuerung. 3. Auflage, Wiesbaden.
- Krüger, W. (2009): Agenda für das Wandlungsmanagement. In: Krüger, W. (Hrsg.): Excellence in Change, Wege zur strategischen Erneuerung. 4. Auflage, Wiesbaden: 407–414.
- Krüger, W. (2014): Das 3W-Modell: Bezugsrahmen für das Wandlungsmanagement. In: Krüger, W. (Hrsg.): Excellence in Change, Wege zur strategischen Erneuerung. 5. Auflage, Wiesbaden: 1–32.
- K+S AG (Hrsg.) (2009): Finanzbericht 2008. Kassel.
- Lewin, K. (1947): Frontiers in group dynamics (I und II). In: Human Relations: 4–41 und 143–153.
- Lewin, K. (1963): Feldtheorie in den Sozialwissenschaften. Bern, Stuttgart.
- Lippitt, G. L. (1982): Organization Renewal, A Holistic Approach to Organization Development. 2. Auflage, Englewood Cliffs, N. J.
- Lippitt, G. L.; Langseth, P.; Mossop, J. (1989): Implementing Organizational Change, A Practical Guide to Managing Change Efforts. San Francisco, London.
- Merck KGaA (Hrsg.) (2012): Geschäftsbericht 2011. Darmstadt.
- Miller, D.; Friesen, P. H. (1984): Organizations: A Quantum View. Englewood Cliffs, N. J.
- Nordsieck, F. (1968): Betriebsorganisation, Betriebsaufbau und Betriebsablauf. 3. Auflage, Stuttgart.

- Oakland, J. S.; Tanner, S. (2007): Successful Change-Management. In: Total Quality Management, Vol. 18, January – March 2007, 1–19.
- Picot, A.; Franck, E. (1996): Prozessorganisation, Eine Bewertung der neuen Ansätze aus Sicht der Organisationslehre. In: Nippa, M.; Picot, A.: Prozessmanagement und Reengineering, Die Praxis im deutschsprachigen Raum. 2. Auflage, Frankfurt [u. a.]: 13–38.
- Picot, A.; Freudenberg, H.; Gaßner, W. (1999): Management von Reorganisationen, Maßschneidern als Konzept für den Wandel. Wiesbaden.
- Picot, A. et al. (2012): Organisation, Theorie und Praxis aus ökonomischer Sicht. 6. Auflage, Stuttgart.
- Porter, M. E. (2014): Wettbewerbsvorteile (Competitive Advantage), Spitzenleistungen erreichen und behaupten. 8. Auflage, Frankfurt.
- REFA (Hrsg.) (1984): Methodenlehre des Arbeitsstudiums, Teil 1: Grundlagen. 7. Auflage, München.
- Reiss, M. (1997): Einführung. In: Reiß, M.; Rosenstiel, L. von; Lanz, A. (Hrsg.): Change-Management, Programme, Projekte und Prozesse. Stuttgart: 3 f.
- Rosenstiel, L. von; Nerdinger, F. W. (2011): Grundlagen der Organisationspsychologie, Basiswissen und Anwendungshinweise. 7. Auflage, Stuttgart.
- Schanz, G. (1992): Organisation. In: Frese, E. (Hrsg.): HWO. 3. Auflage, Stuttgart: 1459–1471.
- Schanz, G. (1994): Organisationsgestaltung, Management von Arbeitsteilung und Koordination. 2. Auflage, München.
- Schein, E. H. (1975): Wie vollziehen sich Veränderungen? In: Bennis, W. G.; Benne, K. D.; Chin, R. (Hrsg.): Änderung des Sozialverhaltens. Stuttgart: 128–139.
- Schmelzer, H. J.; Sesselmann, W. (2013): Geschäftsprozessmanagement in der Praxis. 8. Auflage, München.
- Schmidt, G. (2009): Organisation und Business Analysis – Methoden und Techniken. 14. Auflage, Gießen.
- Scholz, R.; Vrohling, A. (1994): Prozess-Redesign und kontinuierliche Prozessverbesserung. In: Gaitanides, M.; Scholz, R.; Vrohling, A. et al. (Hrsg.): Prozessmanagement, Konzepte, Umsetzungen und Erfahrungen des Reengineering. München [u. a.]: 99–122.
- Schreyögg, G. (2004): Organisationstheorie. In: Schreyögg, G.; Werder, A. von (Hrsg.) HWO. 4. Auflage, Stuttgart: 1069–1088.
- Schubert, H.-J. (1998): Change-Management, Studienbrief Total Quality Management, Zentrum für Fernstudien und universitäre Weiterbildung. Kaiserslautern.
- Schulte-Zurhausen, M. (2014): Organisation. 6. Auflage, München.
- Seidel, E.; Redel, W. (1987): Führungsorganisation. München [u. a.].
- Servatius, H.-G. (1994): Reengineering-Programme umsetzen, Von erstarrten Strukturen zu fließenden Prozessen. Stuttgart.
- Sonntag, K. (1996): Lernen im Unternehmen, Effiziente Organisation durch Lernkultur. München.

- Stahle, W. H. 1999: Management, Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive, 8. Auflage, München.
- Steinmann, H.; Schreyögg, G.; Koch, J. (2013): Management. 7. Auflage, Wiesbaden.
- Thom, N. (1990): Zur Effizienz der Matrix-Organisation. In: Bleicher, K.; Gomez, P.; Bern, S. (Hrsg.): Zukunftsperspektiven der Organisation: 239–270.
- Thom, N. (1992): Stelle, Stellenbildung und -besetzung. In: Frese, E. (Hrsg.): HWO. 3. Auflage, Stuttgart: 2321–2333.
- Thom, N. (1996): Management des Wandels, Grundelemente für ein differenziertes und integriertes „Change-Management“. Berner akademische Reden. Bern [u. a.].
- Thommen, J.-P.; Richter, A. (2004): Matrix-Organisation. In: Schreyögg, G.; Werder, A. von (Hrsg.): HWO. 4. Auflage, Stuttgart: 828–836.
- Tietz, B. (1992): Produktmanagement(s), Organisation des. In: Frese, E. (Hrsg.): HWO. 3. Auflage, Stuttgart: 2067–2077.
- Trebesch, K. (2004): Organisationsentwicklung. In: Schreyögg, G.; Werder, A. von (Hrsg.): HWO. 4. Auflage, Stuttgart: 988–997.
- Tuckman, B. W. (1965): Developmental sequence in Small Groups. In: Psychological Bulletin, Volume 63, June 1965, 384–399.
- Tushman, M. L.; Newman, W. H.; Romanelli, E. (1986): Convergence and Upheaval: Managing the Unsteady Pace of Organizational Evolution. In: California Management Review 1/1986, 29–44.
- Vahs, D.; Leiser, W. (2007): Change-Management in schwierigen Zeiten, Erfolgsfaktoren und Handlungsempfehlungen für die Gestaltung von Veränderungsprozessen, mit CD-ROM. 2. veränderter Nachdruck, Wiesbaden.
- Vahs, D.; Weiland, A. (2013): Workbook Change-Management, Methoden und Techniken. 2. Auflage, Stuttgart.
- Vahs, D. (2015): Organisation, Ein Lehr- und Managementbuch. 9. Auflage, Stuttgart.
- Vahs, D.; Schäfer-Kunz, J. (2015): Einführung in die Betriebswirtschaftslehre. 7. Auflage, Stuttgart.
- Volkswagen AG (Hrsg.) (2011): Geschäftsbericht 2010. Wolfsburg.
- Weidner, W. et al. (1998): Organisation in der Unternehmung. 6. Auflage, München [u. a.].
- Weinert, A. B. (2004): Organisations- und Personalpsychologie. 5. Auflage, Weinheim [u. a.].
- Wiswede, G. (1992): Gruppen und Gruppenstrukturen. In: Frese, E. (Hrsg.): HWO. 3. Auflage, Stuttgart: 735–754.
- Witte, E. (1995): Effizienz der Führung. In: Kieser, A. et al. (Hrsg.): HWFü. 2. Auflage, Stuttgart: 262–276.
- Wittlage, H. (1998): Unternehmensorganisation. 6. Auflage, Herne [u. a.].