

Dietmar Vahs

Organisation

Ein Lehr- und Managementbuch

10. Auflage

SCHÄFFER

<https://doi.org/10.34156/9783791042835>

Generell dürfen Betrüß-Hochschule Berlin, am 20.06.2021, 20:06:21.
Das Kopieren und Weitergeben von Kopien dieses PDFs ist nicht zulässig.

Urheberrechtsinfo

Alle Inhalte dieses eBooks sind urheberrechtlich geschützt.

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

SCHÄFFER
POESCHEL

*Für Julia, Maximilian, William
und meine Eltern*

Dietmar Vahs

Organisation

Ein Lehr- und Managementbuch

10., überarbeitete Auflage

2019

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Autor:

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

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

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

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

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

Dietmar Vahs

Organisation

10. Auflage, September 2019

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

Bildnachweis (Cover): © Denis Ulyanov, shutterstock

Produktmanagement: Frank Katzenmayer
Lektorat: Adelheid Fleischer

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

<https://doi.org/10.34156/9783791042831-I>

Generiert durch Beuth Hochschule für Technik Berlin, am 04.05.2021, 20:06:24.
Das Erstellen und Weitergeben von Kopien dieses PDFs ist nicht zulässig.

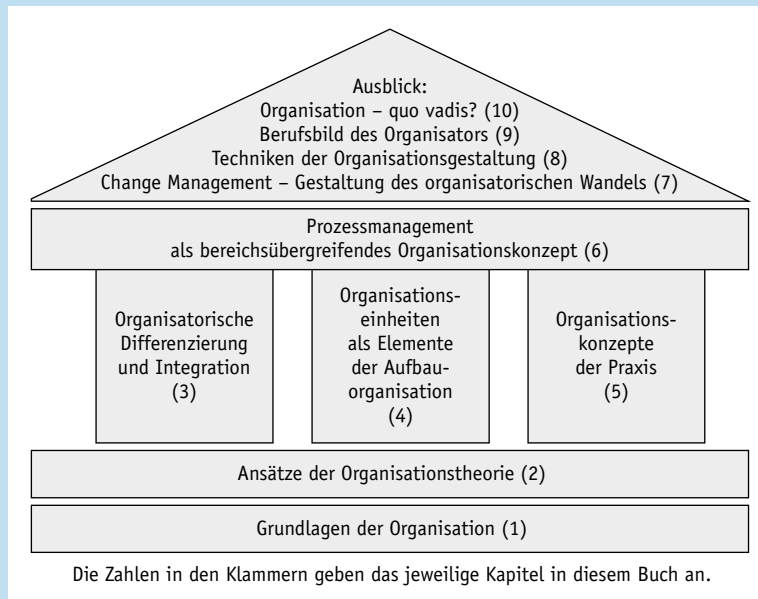
Vorwort zur 10. Auflage

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

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

Abb. 0-1

Aufbau des Lehr- und Managementbuches »Organisation«



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

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

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

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

Tübingen, im Mai 2019

Dietmar Vahs

Vorwort zur 1. Auflage

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

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

Stuttgart, im Januar 1997

Dietmar Vahs

Inhaltsübersicht

1	Grundlagen der Organisation: Was ist unter Organisation zu verstehen?	1
1.1	Ein erster Blick in die Organisationspraxis: Organisation als Erfolgsfaktor	1
1.2	Grundbegriffe der Organisation	10
1.3	Organisation als Instrument der Unternehmensführung	18
2	Ansätze der Organisationstheorie: Vom Bürokratiemodell zum situativen Ansatz	25
2.1	Einordnung organisationstheoretischer Ansätze	25
2.2	Klassische Ansätze der Organisationstheorie	27
2.3	Verhaltenstheoretische Ansätze	34
2.4	Entscheidungstheoretische Ansätze	36
2.5	Systemtheoretische Ansätze	37
2.6	Ökonomische Ansätze	40
2.7	Situativer Ansatz	42
2.8	Bedeutung der organisationstheoretischen Ansätze für die praktische Organisationsarbeit	45
3	Organisatorische Differenzierung und Integration	49
3.1	Von der Gesamtaufgabe zur formalen Organisationsstruktur	49
3.2	Das Problem der Aufgaben- und Arbeitsteilung	51
3.3	Das Problem der Aufgaben- und Arbeitsvereinigung	55
3.4	Bedeutung des Analyse-Synthese-Konzeptes für die praktische Organisationsarbeit	58
4	Organisationseinheiten als Elemente der Aufbauorganisation	61
4.1	Merkmale von Organisationseinheiten	61
4.2	Arbeitsteilung: Bildung von Organisationseinheiten	66
4.3	Arten von Organisationseinheiten: Stellen und Gremien	69
4.4	Konfiguration: Zusammenfassung von Organisationseinheiten ...	94
4.5	Koordination: Gestaltung der Beziehungen zwischen Organisationseinheiten	103
5	Organisationskonzepte	141
5.1	Gestaltungsalternativen: Primär- und Sekundärorganisation	141
5.2	Anforderungen an die Organisationskonzepte	143
5.3	Formen der Primärorganisation	145
5.4	Formen der Sekundärorganisation	177

6	Prozessmanagement als bereichsübergreifendes Organisationskonzept	207
6.1	Gründe für eine Prozessorientierung der Unternehmensorganisation	207
6.2	Grundlagen des Prozessmanagements	215
6.3	Prozessorientierte Organisationsgestaltung	224
6.4	Prozessmanagement als neuer Organisationsansatz?	256
7	Change-Management – Gestaltung des organisatorischen Wandels	263
7.1	Unternehmenswandel als kontinuierlicher Prozess	263
7.2	Handlungsfelder des Change-Managements	323
7.3	Hemmnisse des organisatorischen Wandels	333
7.4	Konzepte des organisatorischen Wandels	349
7.5	Controlling des organisatorischen Wandels	401
7.6	Erfolgs- und Misserfolgsk Faktoren des organisatorischen Wandels ..	410
7.7	Organisationales Lernen als Veränderungskonzept der Zukunft? ..	435
8	Techniken der Organisationsgestaltung	455
8.1	Einsatz von Organisationstechniken in der betrieblichen Praxis ...	455
8.2	Darstellung wichtiger Techniken der Organisationsgestaltung	459
9	Anmerkungen zum Berufsbild des Organisators	531
10	Ausblick: Organisation – quo vadis?	537

Inhaltsverzeichnis

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

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

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

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

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

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

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

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

Abkürzungsverzeichnis

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

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

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

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