

1

Grundlagen der Organisation: Was ist unter Organisation zu verstehen?

Lernziele

Im ersten Kapitel soll der Leser

- ▶ die Bedeutung der Organisation für ein Unternehmen erkennen,
- ▶ sich mit wichtigen Grundbegriffen der Organisation auseinandersetzen,
- ▶ ein erstes Verständnis von Organisation entwickeln und
- ▶ die Organisation in den Gesamtzusammenhang der Unternehmensführung einordnen.

1.1 Ein erster Blick in die Organisationspraxis: Organisation als Erfolgsfaktor

»Erfolgreiche Neuorganisation«, »Optimierung der Strukturen und Prozesse«, »Reorganisation zur Steigerung von Rentabilität und Wachstum«, »Digitale Transformation« oder »Industrie 4.0 im Mittelstand« – wer sich mit der aktuellen Situation unserer Unternehmen auseinandersetzt, stößt sehr schnell auf das Thema Organisation. Offensichtlich spielen unternehmensstrukturelle Fragestellungen bei der Lösung der anstehenden Aufgaben nach wie vor eine besonders wichtige Rolle, gleichgültig ob es beispielsweise um die Marktausrichtung, die Kundenorientierung, die Mitarbeitermotivation oder das Risikomanagement geht. Die planvolle Gestaltung der betrieblichen Strukturen und Abläufe ist für alle Führungsebenen zu einer Aufgabe geworden, deren zielgerichtete Bewältigung einen wesentlichen Erfolgsfaktor im globalen Wettbewerb darstellt.

Gerade die letzten drei Jahrzehnte haben sich hinsichtlich des Umfangs und der Intensität des organisatorischen Wandels als eine beispiellose Phase der Neuausrichtung und Restrukturierung erwiesen. Angestoßen durch die **Lean-Production-** und **Lean-Management-Welle** am Anfang der 1990er-Jahre und gefördert durch eine anhaltend schwache Konjunktur mit den entsprechenden wirtschaftlichen Folgewirkungen, fanden in vielen Unternehmen weit reichende und tief greifende organisatorische Veränderungen bisher nicht gekannten Ausmaßes statt, wie die Einrichtung von Cost- und Profit-Centern, der – zumindest zeitweise – radikale Abbau von Hierarchieebenen, die Neugestaltung der Unternehmensprozesse entlang der Wertschöpfungskette usw. Als Vorbilder dienten zunächst japanische Unternehmen, die mit ihrer hohen Produktivität und ihrer herausragenden Qualität im internationalen Wettbewerb sehr schnell immer größere Marktanteile eroberten. Weitere Organisationskonzepte wie **Business-(Process-)Reengineering** und **Total-Quality-Management** folg-

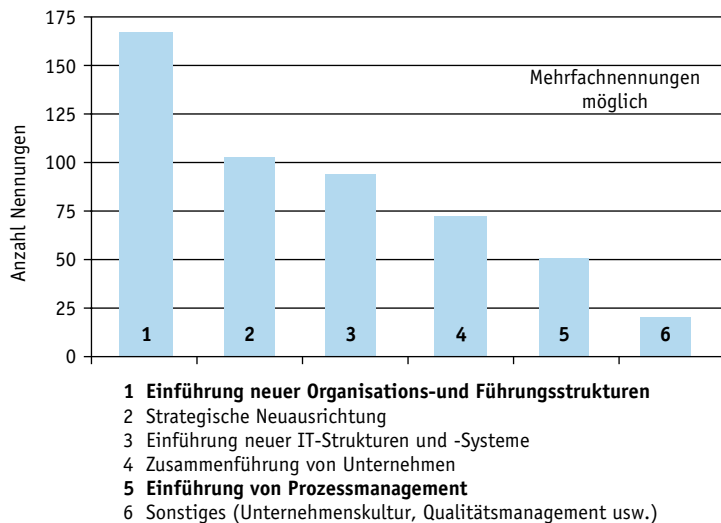
Impulse durch
neue Konzepte

ten in den USA und in Europa in der Mitte der 1990er-Jahre. Sie versprachen noch umfassendere Verbesserungen und weiter gehende Kostenreduzierungen. Heute stehen neben den klassischen Restrukturierungs- und Kostensenkungsprogrammen beispielsweise das **Netzwerkmanagement**, die **Digitalisierung**, das Thema **Agilität** oder das **Prozessmanagement** (erneut) im Vordergrund, wenn es darum geht, die Unternehmen »fit« zu machen und den wachsenden Anforderungen der Kunden und der Kapitalgeber gerecht zu werden.

Nun lässt sich über die praktische Umsetzbarkeit und den Erfolg früherer wie gegenwärtiger Management-Programme trefflich streiten, und verschiedene Veröffentlichungen weisen nach, dass die oft allzu großen Erwartungen ex post häufig nicht erfüllt worden sind (vgl. hierzu Kapitel 7). Empirische Untersuchungen zeigen aber, welche Bedeutung den organisatorischen Fragestellungen nach wie vor zukommt. So ergab eine Studie des *Instituts für Change-Management und Innovation (CMI)* in 178 deutschen Unternehmen unterschiedlicher Branchenzugehörigkeit bereits im Jahr 2002, dass die befragten Firmen in den fünf Jahren zuvor eine Vielzahl von tief greifenden Veränderungsmaßnahmen umgesetzt haben, bei denen die **Einführung von neuen Organisations- und Führungsstrukturen** an erster Stelle stand. Auch die Realisierung von **Prozessmanagement** wurde von rund einem Drittel der Unternehmen explizit als Gegenstand eines Veränderungsprozesses genannt. Zudem führten die meisten Unternehmen in dem erhobenen Zeitraum **zwei oder mehr Veränderungsvorhaben** gleichzeitig durch, wie die Abbildung 1–1 zeigt (vgl. Vahs, D./

Abb. 1-1

Arten von Veränderungsprozessen



Quelle: Vahs, D./Leiser, W. 2007 S. 30

Leiser, W. 2007 S. 28 ff.). Dies ist auch nachvollziehbar, denn häufig geht beispielsweise die Entwicklung einer neuen Unternehmensstrategie mit einer Veränderung der Aufbau- und Ablauforganisation und der Weiterentwicklung der Unternehmenskultur einher. Die erkennbar große Bedeutung der Restrukturierungsmaßnahmen und der strategischen Neuausrichtung lässt in jedem Fall auf einen entsprechenden Handlungsbedarf schließen, wie auch andere Praxisstudien zeigen (vgl. zum Beispiel *Capgemini* [Hrsg.] 2010 S. 14, nach deren aktueller Studie in Deutschland, Österreich und der Schweiz die Reorganisation/Restrukturierung mit 57 Prozent der Nennungen mit großem Abstand zu den häufigsten Veränderungsmaßnahmen zählt).

Die von den Unternehmen in neueren Studien genannten Gründe für eine Anpassung ihrer Strukturen und Prozesse in Richtung einer »**agilen Organisation**« umfassen insbesondere die Steigerung der strategischen und strukturellen Flexibilität, die Verkürzung ihrer Reaktionszeiten auf veränderte Marktbedingungen, die stärkere Vernetzung ihrer Wissensträger über Abteilungs- und Bereichsgrenzen hinweg und die Etablierung eines höheren Grades an Selbstorganisation ihrer Mitarbeiter. Eng verbunden mit derartigen Maßnahmen ist häufig eine Anpassung der **Unternehmens- und Führungskultur** an die sich verändernden Rahmenbedingungen, die zu Recht auch als »Veränderungsturbo« bezeichnet wird. Eine weitere wichtige Erkenntnis aus den vorliegenden empirischen Studien ist die Tatsache, dass sich die Weiterentwicklung zur agilen Organisation grundsätzlich **evolutionär** und nicht revolutionär vollzieht – und dass die Transformation des Unternehmens »Chefsache« ist, also durch den CEO verantwortet und vorangetrieben werden muss (vgl. *Capgemini* [Hrsg.] 2017 S. 17, *Hays* [Hrsg.] 2018 S. 16 ff., *Kienbaum* [Hrsg.] 2017 S. 5 ff.).

Den Eindruck, dass dem »**Erfolgsfaktor Organisation**« in vielen Unternehmen nach wie vor eine große Bedeutung zukommt, vermittelt auch die Lektüre von Firmendokumenten, wie beispielsweise der jährlichen Geschäftsberichte großer Kapitalgesellschaften. Wesentliche branchenübergreifende Attribute von modernen, leistungsfähigen Unternehmensstrukturen und -prozessen sind demnach insbesondere die **strategische Fokussierung des Leistungsangebotes**, die **Steigerung der Wertschöpfung**, die **Verbesserung der Kundenorientierung**, die **Komplexitätsreduzierung und Strukturvereinfachung**, die **Optimierung der Prozesseffizienz**, das Vorhandensein **flacher Hierarchien** sowie die **Erhöhung der Agilität** und damit letztlich ein messbarer **Beitrag zum Unternehmenserfolg**. In der Abbildung 1-2 sind zwölf ausgewählte Aussagen von namhaften Unternehmen aus unterschiedlichen Branchen rund um die Themen »**Organisation und Veränderung**« zusammengestellt (Hervorhebungen durch den Verfasser). Diese Übersicht in alphabetischer Reihenfolge erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit oder Repräsentativität. Die Zitate verdeutlichen aber, dass die Organisationsgestaltung in ihren unterschiedlichen Bezügen aus der Sicht der Wirtschaftspraxis einen außerordentlich wichtigen Beitrag zur Sicherung der Zukunftsfähigkeit von Unternehmen leistet.

Die Verlautbarungen in den ausgewählten Geschäftsberichten von *ABB*, *Credit Suisse*, *E.ON*, *Linde*, *Nestlé*, *OMV*, *Procter & Gamble*, *SBB*, *Schaeffler*, *Schindler*, *voestalpine* und *Volkswagen* zeigen, dass mit »Organisation« nicht nur eine bestimmte strukturelle Ordnung von Aufgaben-, Verantwortungs- und Kompetenzbereichen gemeint ist, die ihren Niederschlag in Organigrammen, Stellenbeschreibungen, Flowcharts

Organisation
aus Praxissicht

Erfolgsfaktorenmodell

Abb. 1-2

Organisation im Spiegel der Praxis

ABB Ltd	<p>»ABB setzt ihre Next-Level-Strategie konsequent um. Ziel der Strategie ist es, die Wertschöpfung zu steigern und attraktive Renditen für die Aktionäre zu erwirtschaften. Mit klarem Fokus auf die Umsetzung der Strategie war 2017 ein Übergangsjahr, in dem das Unternehmen sein Portfolio und seine operativen Abläufe fokussiert und gestärkt hat. ... ABB hat die erforderlichen Massnahmen ergriffen, um den Übergang zu einem einfacheren, schlankeren und kundenorientierteren Unternehmen abzuschliessen.«</p> <p>Quelle: <i>ABB Ltd</i> (Hrsg.) 2018 S. 19 ff.</p>
Credit Suisse Group AG	<p>»Unsere Organisationsstruktur besteht aus drei regional ausgerichteten Divisionen: Swiss Universal Bank, International Wealth Management und Asia Pacific. ... Unsere Organisation ist darauf ausgerichtet, die Kundenorientierung zu verstärken und eine bessere Ausrichtung an regulatorische Anforderungen zu gewährleisten. Wir sind der Auffassung, dass die Dezentralisierung die Entscheidungsfindung beschleunigen sowie die Rechenschaftslegung und die Wettbewerbsfähigkeit im Bereich der Kosten konzernweit verbessern wird.«</p> <p>Quelle: <i>Credit Suisse Group AG</i> (Hrsg.) 2018 S. 16 f.</p>
E.ON SE	<p>»Nach der erfolgreichen Abspaltung von Uniper und um E.ON fit für die Zukunft zu machen, wurde 2016 das Phoenix-Programm aufgesetzt. Damit sollen Strukturen und Prozesse optimiert, Bürokratie und Komplexität reduziert, Entscheidungsfreiheit, Geschwindigkeit und Agilität erhöht und die Nähe zum Kunden gesteigert werden. Durch die Umsetzung des Programms werden die kundennahen Funktionen in ihrer Entscheidungskompetenz gestärkt und Unterstützungsfunktionen wie zum Beispiel IT oder Einkauf stärker mit dem operativen Geschäft verflochten.«</p> <p>Quelle: <i>E.ON SE</i> (Hrsg.) 2018 S. 44</p>
Linde AG	<p>»Linde hat im Herbst 2016 das Effizienzsteigerungsprogramm LIFT ins Leben gerufen. ... Grundsätzlich wird die regionale Verantwortung weiter gestärkt, um notwendige lokale Restrukturierungen zu beschleunigen. Linde wird Querschnittsfunktionen verschlanken und Entscheidungsprozesse und Kompetenzen noch näher an das operative Geschäft rücken. Generell werden im Zuge von LIFT flachere Hierarchien und höhere Leitungsspannen angestrebt. Prozesse werden verschlankt und entscheidungsorientierter gestaltet.«</p> <p>Quelle: <i>Linde AG</i> (Hrsg.) 2018 S. 46</p>
Nestlé S.A.	<p>»To support our growth, we are increasing operating efficiency across the company. We are focusing on structural cost savings in the nonconsumer facing areas, specifically in manufacturing, procurement and administrative services. ... We are also simplifying our organisation by delayering functions and strengthening local and regional decision-making.«</p> <p>Quelle: <i>Nestlé S.A.</i> (Hrsg.) 2018 S. 4</p>
OMV AG	<p>»Transforming OMV into a digital enterprise – Digitalization and Industry 4.0 change the way we run our business. They open up opportunities to unlock value along the entire value chain – in oil and gas exploration, refining and sales and in administrative processes like finance and human resource management. It is OMV's clear ambition to become a digital leader in key areas. The groupwide digital transformation bundles numerous initiatives in the fields of advanced analytics, cybersecurity, process digitization, automation as well as connectivity and sensing.«</p> <p>Quelle: <i>OMV AG</i> (Hrsg.) 2018 S. 20</p>
Procter & Gamble	<p>»Improving our Organization and Culture to Win – We continue to change our organization structure and culture to position us to win in the changing retail and competitive landscape. We have more to do, but we are simplifying the structure and clarifying responsibility and accountability by tailoring the organization to win by category and by market. ... To speed up decision-making, we're moving more resources to our business units. This includes a significant portion of Corporate resources, so they can be closer to the consumers we serve, with higher accountability, more agility and greater speed. In addition, we're adding sales people in markets like China and India.«</p> <p>Quelle: <i>Procter & Gamble</i> (Hrsg.) 2018 S. X</p>

Abb. 1-2

Organisation im Spiegel der Praxis (Fortsetzung)

SBB AG	<p>»SBBagil2020 für mehr Flexibilität und kurze Wege – Mit dem 2016 lancierten Programm RailFit20/30 hat die SBB im vergangenen Jahr Kosten gespart und die Produktivität verbessert. ... Und die Zeit ist reif, den nächsten Schritt zu machen. Mit dem Ende 2017 lancierten Programm SBBagil2020 wollen wir die SBB stärker auf die Kunden ausrichten und sie auf die weiter zunehmende Dynamik im Wettbewerb und in der Regulation vorbereiten: Handlungsspielräume für Führungskräfte und Mitarbeitende mit klaren Verantwortlichkeiten, direkten Entscheidungswegen und weniger Abstimmungen, eine Stärkung von Regionen und Projektleitenden und mehr gegenseitiges Vertrauen sind zentrale Hebel, um das sich rasch verändernde Umfeld mitgestalten zu können.«</p> <p>Quelle: <i>SBB AG</i> (Hrsg.) 2018 S. 19</p>
Schaeffler AG	<p>Unsere Strategie »Mobilität für morgen« steht. ... Dafür haben wir im Laufe des Jahres 2016 das Exzellenzprogramm »Agenda 4 plus One« mit 16 strategischen Initiativen gestartet und mittlerweile auf 20 strategische Initiativen erweitert. Das Programm »Agenda 4 plus One« hat seinen Namen, weil es auf 4+1 Jahre ausgelegt ist. ... Dazu haben wir eine Programmorganisation etabliert, die die Umsetzung des Programms und aller seiner Initiativen zielgerichtet überwacht und unterstützt. ... Das ist umso wichtiger, weil das Programm Initiativen von sehr unterschiedlicher Prägung umfasst: von konkreten geschäftlichen Initiativen wie den Initiativen »E-Mobilität« oder »Industrie 4.0« bis hin zu Initiativen zur Steigerung unserer internen operativen Exzellenz, die z. B. die Optimierung und Harmonisierung unserer gruppenweiten Prozesse (...) betreffen. ... Natürlich gehört zur »Agenda 4 plus One« auch unsere »Digitale Agenda«, mit der wir die Schaeffler Gruppe für das digitale Zeitalter fit machen wollen ...«</p> <p>Quelle: <i>Schaeffler AG</i> (Hrsg.) 2018 S. 10</p>
Schindler Management AG	<p>»Mit der zunehmenden Digitalisierung der Prozesse generiert Schindler in allen Bereichen – von der Konstruktion über den Verkauf bis zur Wartung – zunehmend höhere Datenvolumen, die dank modernster Big-Data- und Machine-Learning-Technologien künftig wertvolle Vorabinformationen liefern. Diese kann Schindler nutzen, um digitale Prozesse effizienter zu gestalten, seine Produkte kontinuierlich zu verbessern und neue, innovative Lösungen zu entwickeln.«</p> <p>Quelle: <i>Schindler Management AG</i> (Hrsg.) 2018 S. 62</p>
voestalpine AG	<p>»Die rasch voranschreitende Digitalisierung trägt immer stärker dazu bei, die Effizienz und Qualität der Prozesse weiter zu erhöhen. Forschung & Entwicklung ist ein wesentlicher Teil der Digitalisierung und umgekehrt. An Themen wie modellbasierten Regelungen und lernfähigen Systemen wird intensiv geforscht, gleichzeitig werden Anwendungen laufend in die Praxis umgesetzt.«</p> <p>Quelle: <i>voestalpine AG</i> (Hrsg.) 2018 S. 19</p>
Volkswagen AG	<p>»Im Jahr 2016 wurde mit dem Zukunftsprogramm »TOGETHER – Strategie 2025« der größte Veränderungsprozess in der Geschichte von Volkswagen angestoßen. Mit dem Zukunftsprogramm richten wir den Volkswagen Konzern fokussierter, effizienter, innovativer, kundennäher, nachhaltiger und konsequent auf profitables Wachstum aus. Es bildet den Rahmen und setzt die Eckpfeiler, mit denen wir die Vision, ein weltweit führender Anbieter nachhaltiger Mobilität zu sein, erreichen wollen.«</p> <p>Quelle: <i>Volkswagen AG</i> (Hrsg.) 2018 S. 51</p>

usw. findet. Vielmehr wird die Organisation als ein wichtiges **Instrument zur Zielerreichung** gesehen (Stichworte: »profitables Wachstum«, »Steigerung der Wertschöpfung«, »structural cost savings«), das insbesondere Bezüge zur **Unternehmensstrategie** (Stichworte: »become a digital leader«, »Zukunftsprogramm«), zur **Personalführung** (Stichworte: »Handlungsspielräume für Führungskräfte und Mitarbeiter«, »klare Verantwortlichkeiten«) und zur **Organisationskultur** (Stichworte:

Erfolgsfaktorenmodell

»Entscheidungsfreiheit und -kompetenz«, »mehr gegenseitiges Vertrauen«) aufweist und damit letztendlich auch der Erhöhung von »**Agilität und Veränderungsfähigkeit**« dient.

Insofern ist die inzwischen schon als »historisch« zu bezeichnende Feststellung von *Tom Peters* und *Robert Waterman* nachvollziehbar, dass »Organisation« mehr als nur »Struktur« ist. Eine Betrachtungsweise, die sich ausschließlich auf die Unternehmensstruktur beschränkt, ermöglicht aus der Sicht dieser beiden Erfolgsautoren der 1980er-Jahre keine zufrieden stellende Lösung von Organisationsproblemen (»structure is not organization«). In dem **Erfolgsfaktoren-** oder **7-S-Modell** werden die Zusammenhänge zwischen der Struktur einerseits und den sechs anderen als erfolgsrelevant identifizierten Handlungsfeldern andererseits dargestellt (vgl. Abbildung 1-3).

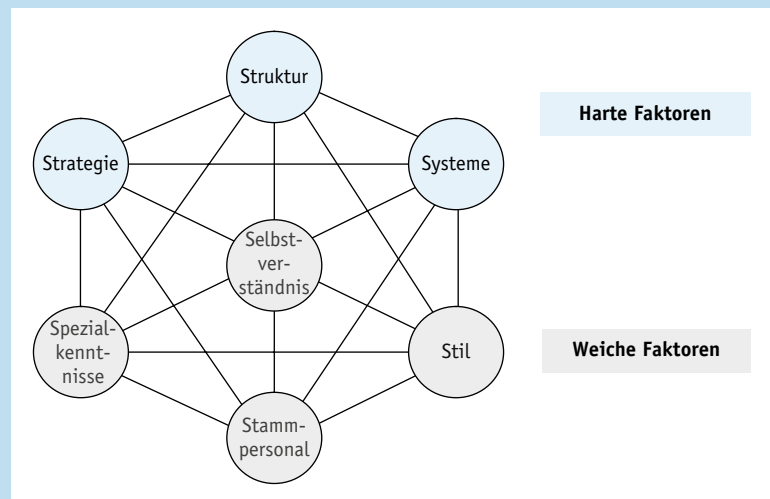
Das Modell beruht auf einer Untersuchung von 62 US-Unternehmen (u. a. *Hewlett-Packard*, *IBM*, *3M*, *Kodak*, *Procter & Gamble*) und der Auswertung von Erfahrungen der Autoren, die sie als Mitarbeiter eines international tätigen Beratungsunternehmens gemacht haben. Es soll den herausragenden Erfolg (die »Spitzenleistungen«) dieser – zum Zeitpunkt der Untersuchung zu Anfang der 1980er-Jahre – exzellenten Unternehmen erklären (vgl. *Peters, T.J./Waterman, R.H.* 1984 S.32, *Waterman, R.H./Peters, T.J./Phillips, J.R.* 1980 S.2 ff.).

Peters/Waterman unterscheiden in ihrem Erfolgsfaktorenmodell »harte« Faktoren (Struktur, Strategie, Systeme), die einen eher rational-quantitativen Charakter aufweisen, und »weiche« Faktoren (Selbstverständnis, Spezialkenntnisse, Stammpersonal, Stil), die vorwiegend emotional-qualitativer Natur sind. Die »hard factors« und die »soft factors« machen ein Unternehmen erst durch ihre sinnvolle Verknüpfung und durch ihre Wechselwirkungen erfolgreich. Von besonderer Bedeutung ist die

Hard and soft factors

Abb. 1-3

Das 7-S-Modell



Aussage von *Peters* und *Waterman*, dass es vor allem die weichen Faktoren sind, die Unternehmen zu Spitzenleistungen führen, während die harten Faktoren hinsichtlich ihrer Erfolgswirkungen oftmals überschätzt würden. Mit dieser These lösten die beiden Autoren eine intensive und bis heute anhaltende Diskussion über die Wirkung der Unternehmenskultur und -philosophie auf den Unternehmenserfolg aus.

Die **wesentlichen Erkenntnisse** ihrer Untersuchung haben *Peters* und *Waterman* wie folgt beschrieben (*Peters, T. J./Waterman, R. H. 1982 S. 13*): »Our findings were a pleasant surprise. The project showed, more clearly than could have been hoped for, that the excellent companies were, above all, brilliant on the basics. Tools didn't substitute for thinking. Intellect didn't overpower wisdom. Analysis didn't impede action. Rather, these companies worked hard to keep things simple in a complex world. They persisted. They insisted on top quality. They fawned on their customers. They listened to their employees and treated them like adults. ... They allowed some chaos in return for quick action and regular experimentation.«

Als das »wirklich Besondere« an den herausragend erfolgreichen, innovativen Unternehmen identifizierten sie **acht Merkmale**, die einen engen Bezug zu organisatorischen Fragestellungen aufweisen (vgl. *Peters, T. J./Waterman, R. H. 1982 S. 13 ff., Peters, T. J./Waterman, R. H. 1984 S. 36 ff.*):

1. **Primat des Handelns** (»A bias for action«): Erfolgreiche Unternehmen handeln nach dem Motto »Do it, fix it, try it«, das heißt, sie finden eine Lösung und setzen diese auch schnell um. Eine ausgeprägte Experimentierfreude ergänzt die analytisch-systematische Vorgehensweise.
2. **Nähe zum Kunden** (»Close to the customer«): Die besten Unternehmen bieten eine herausragende Qualität ihrer Produkte und Leistungen, pflegen einen engen Kundenkontakt, und sie lernen von ihren Kunden.
3. **Freiraum für Unternehmertum** (»Autonomy and entrepreneurship«): In den besten Unternehmen werden Kreativität und Risikobereitschaft gezielt gefördert. »Neuerer« und »Champions« haben eine Chance, ihre Ideen umzusetzen.
4. **Produktivität durch Menschen** (»Productivity through people«): Die Mitarbeiter werden als wertvolle Quelle für Qualitäts- und Produktivitätssteigerungen betrachtet. Diese Sichtweise dominiert im Top-Management von erfolgreichen Unternehmen.
5. **Sichtbar gelebtes Wertesystem** (»Hands-on, value driven«): Die gelebte Unternehmenskultur und das ihr zugrunde liegende Wertesystem mit vorrangig qualitativen Dimensionen, wie beispielsweise Kundenzufriedenheit und Fairness, sind zentrale Erfolgsfaktoren für die Leistungsfähigkeit exzellenter Unternehmen.
6. **Bindung an das angestammte Geschäft** (»Stick to the knitting«): Überragende Leistungen gelingen offenbar am ehesten solchen Unternehmen, die sich in ihrem angestammten Kerngeschäft bewegen und nicht versuchen, in fremde Geschäftsfelder zu diversifizieren. Im Mittelpunkt stehen die Nutzung und der Ausbau der eigenen Stärken (zum Beispiel mittels Akquisitionen).
7. **Einfache, flexible Organisationsstruktur** (»Simple form, lean staff«): Die grundlegenden Strukturen und Systeme erfolgreicher Unternehmen sind einfach, überschaubar und flexibel mit wenigen Führungskräften an der Spitze sowie kleinen Stäben.

Merkmale exzellenter Unternehmen

8. **Straff-lockere Führung** (»Simultaneous loose-tight properties«): Exzellente Unternehmen handeln nach dem Grundsatz »So viel Führung wie nötig, so wenig Kontrolle wie möglich«.

Modellkritik

Während die Thesen ihrer »In Search of Excellence«-Studie von der Praxis überwiegend begeistert als heuristische Denkanstöße aufgegriffen wurden, distanzierte sich die Wissenschaft von der Arbeit von *Peters* und *Waterman*. Kritisiert wurden vor allem die willkürliche Auswahl der untersuchten Unternehmen, die Unterstellung von bestimmten Kausalitäten und die Aufdeckung von trivialen Gemeinsamkeiten (vgl. *Scholz, C.* 2000 S. 63). Viele Aussagen sind tatsächlich eher vage und bleiben an der Oberfläche. Eine auf das jeweilige Unternehmensumfeld bezogene Relativierung der »Erfolgsfaktoren« und ihrer Auswirkungen auf den Unternehmenserfolg findet nicht statt. Trotzdem bescherte die Studie ihren beiden Autoren einen großen publizistischen Markterfolg, der sicherlich auch auf die provozierenden und zum Nachdenken anregenden Thesen zurückzuführen war. Insbesondere im Kapitel 7 dieses Buches, wenn es um das Management von Veränderungsprozessen geht, werden wir uns noch ausführlich mit den weichen und den harten Faktoren und ihrer Bedeutung für den Unternehmenserfolg befassen.

Wirtschaftspraxis

Unternehmens-DNA entschlüsselt?

Auch rund 25 Jahre nach der Studie von *Peters/Waterman* versuchen findige Unternehmensberater noch immer, die »**Bausteine für eine effektive Organisation**« zu identifizieren. So haben die beiden *Booz Allen Hamilton*-Berater *Neilson* und *Pasternack* jüngst ein Buch mit dem ebenso verheißungsvollen wie modernen Titel »**Erfolgsfaktor Unternehmens-DNA**« vorgelegt, in dem sie behaupten, anhand einer in den Jahren 2003 bis 2005 durchgeführten weltweiten Analyse mit Hilfe eines Instruments namens »Org DNA Profiler« von nahezu 50.000 Unternehmensprofilen die vier (Erfolgs-)Bausteine einer Organisation gefunden und entschlüsselt zu haben: Structure, Decision Rights, Information und Motivators (vgl. *Neilson, G. L./*

Pasternack, B. A. 2006 S. 12 ff.). Selbstverständlich vertreten die beiden Autoren, wie ihre »Vorgänger« *Peters* und *Waterman*, eine sehr pragmatische Sichtweise: »Die gute Nachricht lautet, dass die DNA einer Organisation – anders als die menschliche – geändert werden kann«. – Und natürlich wissen sie auch, worauf es dabei ankommt und was zu tun ist! Schließlich: Offenbar hat dies die Mehrzahl der Unternehmen dringend nötig: »Most organizations are »unhealthy«, meaning they cannot convert strategy into action.«

Quelle: *Neilson, G. L./Pasternack, B. A.* 2006 S. 12, vgl. auch die einschlägige Studie von *Aguirre, D. M.* et al. 2005.

Fallbeispiel Die Zukunft der Speedy GmbH

»» Die *Speedy GmbH* ist ein **fiktives** international tätiges Unternehmen der Fahrzeugindustrie, das als Hersteller und Anbieter von Automobilen seine Marktschwerpunkte in Deutschland und dem europäischen Ausland hat. Die beiden Kernprodukte der *Speedy GmbH* sind der *Speedster City* als Kleinwagen für die Stadt und der familienfreundliche *Speedster Family*. Dieses Fahrzeug ist auf dem neuesten technischen Stand. Es wird mit einer Brennstoffzelle betrieben und in verschiedenen Produktvarianten angeboten. Mit rund 160.000 Einheiten pro Jahr und etwa 2.800 Beschäftigten erreichte die *Speedy GmbH* in dem soeben abgelaufenen Geschäftsjahr

einen Umsatz von 1,6 Mrd. Euro. Davon werden zurzeit rund 90 Prozent im Inland und 10 Prozent im europäischen Ausland erzielt. Das Unternehmen verfolgt eine langfristige Wachstumsstrategie, die auch neue, dem Kerngeschäft nahe stehende Geschäftsfelder erschließen soll.

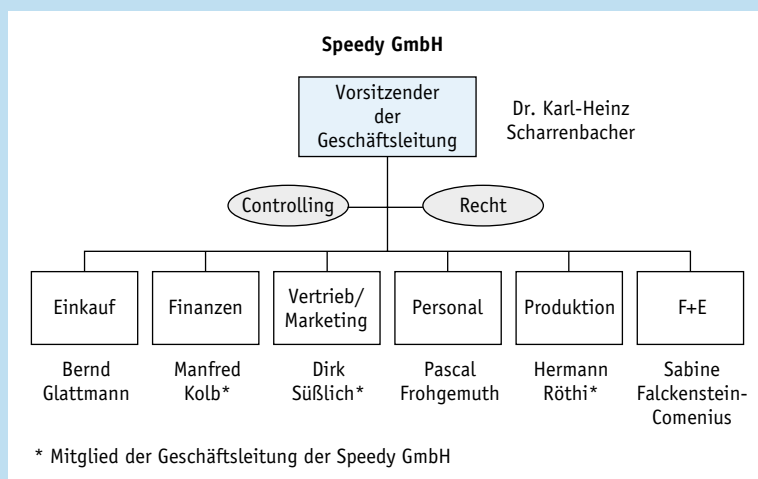
Bisher sah es so aus, als ob die Wachstumsziele erreicht werden. Durch das Auftreten von Fahrzeugherstellern aus dem südostasiatischen Raum und eine eher verhaltene Nachfrage nach Neufahrzeugen ist der Erfolg der Unternehmensstrategie jedoch in Frage gestellt. In letzter Zeit zeigte sich mehrfach, dass die Wettbewerber mit qualitativ teilweise höherwertigen Produkten schneller auf dem Markt waren – und das mit Preisen, die um 10 bis 20 Prozent unter den eigenen Verkaufspreisen lagen. In der Folge gingen Marktanteile verloren, insbesondere im »home market« Deutschland. Der Kostendruck und die in der jüngsten Vergangenheit geradezu dramatisch rückläufige Ergebnisentwicklung haben in der Geschäftsführung Zweifel unter anderem daran aufkommen lassen, ob die Organisationsstrukturen des Unternehmens noch den Anforderungen und den veränderten Rahmenbedingungen gerecht werden.

Wie sieht die Organisation der *Speedy GmbH* zurzeit aus?

Die *Speedy GmbH* ist seit Jahren funktional organisiert (vgl. Abbildung 1-4). Die Geschäftsleitung setzt sich aus den Vertretern der Bereiche Finanzen (*Manfred Kolb*), Vertrieb/Marketing (*Dirk Süßlich*) und Produktion (*Hermann Röthi*) zusammen. Vorsitzender ist *Dr. Karl-Heinz Scharrenbacher*, dem die beiden Stabsstellen Controlling und Recht direkt unterstellt sind. Zwar gab es in der Vergangenheit immer wieder Probleme mit der Zusammenarbeit, die beispielsweise dazu führten, dass der frühere Leiter Finanzen und der Leiter Produktion kaum noch miteinander redeten. Der Vorsitzende der Geschäftsleitung meinte aber, diese Schwierigkeiten in den Griff zu bekommen. »Schließlich menschelt es überall« wurde zum vielzitierten Satz von *Dr. Scharrenbacher*. Mit der Pensionierung des früheren Finanzchefs glaubten alle an

Abb. 1-4

Organisation der *Speedy GmbH*



eine reibungsärmere Zusammenarbeit. Diese Hoffnung hat sich nicht erfüllt. Auch heute haben die Funktionsbereiche immer wieder große Schwierigkeiten, miteinander zu kommunizieren und gemeinsam Aufgaben zu bewältigen.

Nach dem Besuch eines Seminars mit dem verheißungsvollen Titel: »Digitale Transformation – Wege zur agilen Struktur und Kultur« ist sich der Vorsitzende der Geschäftsleitung sicher: So geht es mit unserer Organisation nicht weiter! Weil er weiß, dass letztendlich die Zukunft des Unternehmens auf dem Spiel steht, will *Dr. Scharrenbacher* bisher Versäumtes nachholen und sich mit dem für ihn noch relativ neuen Gebiet der Organisation und ihrer zielgerichteten Weiterentwicklung intensiv auseinandersetzen.

Bei seinem Vorhaben stößt *Dr. Scharrenbacher* jedoch auf eine wahrhaft babylonische Begriffsverwirrung: Lean-Management, Business-Reengineering, Total-Quality-Management, Prozessorganisation, agiles Unternehmen, Digitale Transformation, ... alles hat offenbar etwas mit der Organisation von Unternehmen und deren Weiterentwicklung zu tun. Schnell stellt sich für ihn die Frage, was »Organisation« angesichts der Vielzahl von Erklärungsansätzen, »Rezepten« und Schlagwörtern eigentlich bedeutet und wie er sein neu erworbenes Wissen im Sinne seines Unternehmens optimal einsetzen kann. <<<

1.2 Grundbegriffe der Organisation

1.2.1 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, K.* 1991 S. 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 beispielsweise einem Unternehmen, eine Ordnung geben.

In der *Speedy GmbH* muss die Gesamtaufgabe »Fahrzeugproduktion« aufgeteilt werden, denn eine Einzelperson wäre kaum in der Lage, alle Teilaufgaben wahrzunehmen.

Chaos

Organisieren

men. 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.

Zum anderen ist **Organisation** das Ergebnis des Organisierens. So sprechen wir beispielsweise von einer »funktionalen Organisation(sstruktur)« der *Speedy GmbH* oder von der »Organisation der Materialbeschaffung«, wobei wir 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 meinen.

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 **Definitions-vielfalt** aufweist. Drei ausgewählte Beispiele von namhaften deutschen Vertretern der Organisationslehre sollen dies deutlich machen:

- ▶ *Kosiol* versteht unter Organisation die zielorientierte »integrative Strukturierung von Ganzheiten oder Gefügesystemen«, wobei er die Dauerhaftigkeit besonders hervorhebt (*Kosiol, E. 1976 S. 21*).
- ▶ Nach *Grochla* ist Organisation »als Strukturierung von Systemen zur Erfüllung von Daueraufgaben zu kennzeichnen« (*Grochla, E. 1983 S. 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, A./Walgenbach, P. 2010 S. 6*).

Kosiol und *Grochla* haben offenbar 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.

Organisation

Definitions-vielfalt des Organisationsbegriffs

Merkmale von Organisationen

Individualziele

Nun kann man sich zu Recht die Frage stellen, ob Organisationen als abstrakte Gebilde Ziele verfolgen. Kann beispielsweise die *Speedy GmbH* als »seelenloses« Gebilde Ziele haben?

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.

Ziele für die Organisation

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.

Organisationsziele

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, A./Walgenbach, P.* 2010 S. 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 beispielsweise die Gewinnmaximierung, die Verbesserung der Rentabilität und die Steigerung des Unternehmenswertes.

Fallbeispiel Organisationsziel der Speedy GmbH

»» Ein zentrales Organisationsziel der *Speedy GmbH* ist das angestrebte langfristige **Unternehmenswachstum**. Dieses Ziel ist von der Geschäftsleitung in Form von bestimmten Kennzahlen (Umsatz, Marktanteil, Unternehmenswert) operationalisiert und gegenüber den Mitarbeitern und der Öffentlichkeit kommuniziert worden. ««

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.

Wirtschaftspraxis

Ziele der Deutsche Lufthansa AG

Die Bedeutung, die den Zielen einer Organisation in der betrieblichen Praxis zugemessen wird, zeigt beispielhaft der Geschäftsbericht 2013 der *Deutsche Lufthansa AG*, die im Geschäftsjahr 2017 einen Umsatz in Höhe von 35,5 Mrd. Euro mit insgesamt rund 129.000 Beschäftigten erzielte. Dort heißt es: »In herausfordernden Zeiten wie diesen ist es wichtiger denn je, sein langfristiges Ziel klar im Blick zu haben, den Weg dorthin zu kennen und konsequent zu verfolgen.« Und unter der Überschrift »**Ziele und Strategien**« folgt dann:

»Die Steigerung des Unternehmenswerts ist daher das Fundament für eine erfolgreiche Entwicklung der *Lufthansa Group*. Indem wir den Cash Value Added (CVA) als Kennzahl zur wertorientierten Steuerung verankert haben, stellen wir sicher, dass dieses Ziel bei allen wesentlichen Entscheidungen Berücksichtigung findet. So stellen wir auch sicher, dass die umfangreichen Investitionen in unsere Flotte für unsere Aktionäre eine adäquate Kapitalverzinsung bieten.«

Konkret werden im Geschäftsbericht 2013 unter anderem die folgenden **quantitativen** und **qualitativen Ziele** mit einem unterschiedlichen Operationalisierungsgrad formuliert:

- ▶ »Unser Zukunftsprogramm SCORE hat eine nachhaltige Steigerung des operativen Ergebnisses auf 2,65 Mrd. Euro für das Geschäftsjahr 2015 zum Ziel.«
- ▶ »Unser Ziel ist es, jederzeit eine Mindestliquidität von 2,3 Mrd. Euro vorzuhalten.«
- ▶ »Wir streben mittelfristig eine bilanzielle Eigenkapitalquote von 25 Prozent an.«
- ▶ »Permanente Steigerung der Kundenzufriedenheit.«
- ▶ »Die *Lufthansa Group* wird in den kommenden Jahren geschäftsfeldübergreifend ihren Fokus auf die weitere Steigerung des Kundenkomforts und der operativen Effizienz legen.«

Quelle: *Deutsche Lufthansa AG* (Hrsg.) 2014 S. 1, 26 ff.

Die Kennzeichnung von Organisationen als »**sozialen Systemen**« nimmt einen unmittelbaren Bezug auf die »menschlichen Elemente« von derartigen Systemen, also beispielsweise 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.

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

Wirtschaftspraxis

Mitarbeiter als Wettbewerbsfaktor

Die Bedeutung der Mitarbeiter für ein Unternehmen und damit für dessen Organisation als **soziales System** wird in zahlreichen Publikationen deutlich hervorgehoben. Stellvertretend für ähnliche Aussagen anderer Unternehmen wird hier der Sportartikelhersteller *adidas* zitiert (2017: 21,2 Mrd. Euro Umsatz, rund 57.000 Beschäftigte):

»Wir sind davon überzeugt, dass unsere Mitarbeiter entscheidend zum Erfolg unseres Unternehmens beitragen. Ihre Leistungen, ihr Wohlbefinden und ihr Wissen haben

einen bedeutenden Einfluss auf die Attraktivität unserer Marken, die Zufriedenheit unserer Konsumenten und letztendlich auf unsere Finanzergebnisse. Mithilfe unserer Mitarbeiterstrategie richten wir den Fokus auf vier Schwerpunkte: Rekrutierung und Bindung geeigneter Talente, Führung durch Vorbildfunktion, Vielfalt und Inklusion sowie das Schaffen einer einzigartigen Unternehmenskultur.«

Quelle: *adidas AG* (Hrsg.) 2018 S. 87

lich harmonisieren? Denn was nützt es, wenn als Organisationsziel beispielsweise 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.

Fallbeispiel Struktur und Regeln in der Speedy GmbH

»» Die *Speedy GmbH* bewältigt die komplexe Gesamtaufgabe der Fahrzeugproduktion mit einer funktionalen organisatorischen Gliederung (Einkauf, Finanzen usw.), das heißt, die Gesamtaufgabe ist nach bestimmten Prinzipien systematisch in Teilaufgaben (Einkaufen, Finanzieren usw.) zerlegt worden. Dadurch entstand eine **formale Struktur**, mit der die Zuständigkeiten für die einzelnen Funktionen verbindlich geregelt werden (vgl. Abbildung 1-4). Weitere **formale Regeln** legen in der *Speedy GmbH* beispielsweise die Zusammenarbeit der Bereiche und die Produktionsabläufe fest. ««

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 in dem Organisationsverständnis dieses Buches nieder:

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

1.2.2 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, P. F. 1973*). Sie spielen in der Organisationstheorie und -praxis eine zentrale Rolle. Allerdings finden die beiden Termini keine einheitliche Verwendung im deutschen Sprachgebrauch. Sie werden deshalb im Folgenden näher charakterisiert (vgl. *Gomez, P./Zimmermann, T. 1999 S. 58 ff., Witte, E. 1995 Sp. 263*).

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.

Fallbeispiel Effektivität in der Speedy GmbH

»» Wie wir bereits wissen, verfolgt die *Speedy GmbH* das Ziel eines langfristigen Wachstums. Insofern kann es **effektiv** sein, die vergleichsweise starre Funktionalorganisation des Unternehmens in eine anders geartete, flexiblere Organisationsform zu überführen. ◀◀

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**, vgl. auch Abschnitt 5.2).

Effizienz**Fallbeispiel Effizienz in der Speedy GmbH**

»» Um bei der *Speedy GmbH* zu bleiben, wären alle diejenigen Maßnahmen **effizient**, die konsequent darauf gerichtet sind, die neue Organisationsform einzuführen. Wenig sinnvoll (oder ineffizient) wäre es dagegen, Maßnahmen halbherzig zu ergreifen und dann nicht zu Ende zu führen. ◀◀

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, N.* 1990 S. 250 ff.). Wie soll auch beispielsweise 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.

Fallbeispiel Was ist die Ursache des Erfolgs?

»» Wenn die *Speedy GmbH* bei steigender Nachfrage nach ihren Fahrzeugen tatsächlich zu einer neuen Organisationsform (beispielsweise einer Prozessorganisation) übergeht und sich in der Folge die Ergebnissituation des Unternehmens deutlich verbessert, ist dies dann ausschließlich auf die veränderte Organisationsstruktur, ausschließlich auf die stärkere Kundennachfrage nach den Produkten der *Speedy GmbH* oder auf beides zurückzuführen? Und falls Letzteres zutrifft, welchen Beitrag hat die neue Organisationsform dann zu der Ergebnisverbesserung geleistet? Diese Frage wird in der Praxis kaum zweifelsfrei zu beantworten sein. ◀◀

1.2.3 Organisation und Unternehmen

Unter einem **Unternehmen** wird in der Betriebswirtschaftslehre eine wirtschaftliche, technische, soziale und rechtliche Einheit verstanden, deren Aufgabe die Erstellung und der Absatz von marktfähigen Gütern und/oder Dienstleistungen ist und die gemäß dem erwerbswirtschaftlichen Prinzip handelt. Alle hierfür erforderlichen Entscheidungen werden autonom von der Unternehmensführung getroffen. Sie trägt die Verantwortung für die gesamte Geschäftstätigkeit und deren Ergebnis (vgl. Vahs, D./Schäfer-Kunz, J. 2015 S. 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, G. 1992 Sp. 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, E. 1976 S. 239 ff.).

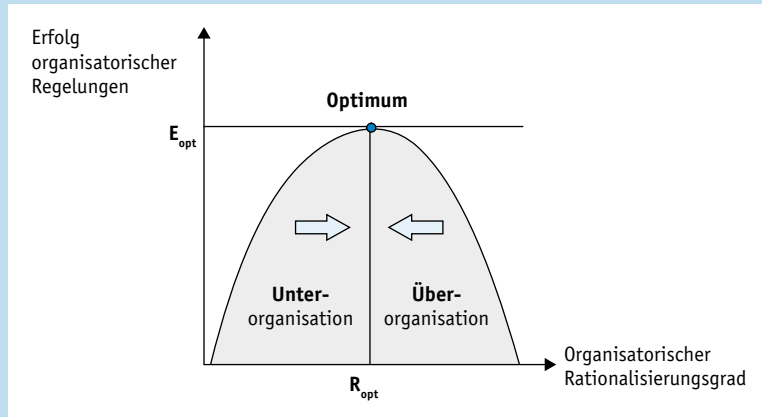
Die Kernaussage des Substitutionsprinzips oder -gesetzes lautet: »Die Tendenz zur generellen Regelung nimmt mit abnehmender Variabilität betrieblicher Tätigkeiten zu«. Da sich in Unternehmen nicht alle Abläufe und Vorfälle in gleicher Weise ständig wiederholen, ist nur eine teilweise Substitution möglich. 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. Abbildung 1-5).

Instrumentaler
Organisationsbegriff

Substitutionsprinzip
der Organisation

Abb. 1-5

Substitutionsprinzip der Organisation



Fallbeispiel Unter- versus Überorganisation

»» In der Vergangenheit gab es in der *Speedy GmbH* immer wieder Probleme mit der Durchführung von Projekten. Beispielsweise war stets unklar, welche Kompetenzen und Weisungsbefugnisse der Projektleiter gegenüber den Funktionsbereichen haben sollte: Konnte er beispielsweise das Marketing mit einer Marktforschungsstudie oder den Einkauf mit einer Lieferantenanalyse beauftragen? War er befugt, Termine verbindlich festzulegen und ihre Einhaltung zu überwachen? Welche Pflichten hatte er gegenüber seinem Auftraggeber? Diese und viele andere Sachverhalte wurden einzelfallbezogen und häufig mit einem großen zeitlichen Aufwand entschieden. Es lag sozusagen ein »klassischer Fall« von **Unterorganisation** vor, der dazu führte, dass mit Hilfe eines externen Beraters eine einheitliche »Regelung für die Durchführung von Projekten« erarbeitet und schriftlich in einem über 300 Seiten starken Projektmanagement-Handbuch festgehalten wurde.

Dieses Handbuch sollte alle im Zusammenhang mit Projekten regelmäßig auftretenden Fragen detailliert beantworten und so die Abwicklung der Vorhaben wesentlich erleichtern. Es stellte sich allerdings schon bald heraus, dass im Handbuch zu viele Sachverhalte zu detailliert geregelt waren. Diese »Regelungsflut« wirkte sich auf die Projektabwicklung hemmend aus. Es kam zu Verzögerungen, weil der »Form« Genüge getan werden musste. Um der **Überorganisation** entgegenzuwirken, wurden die Anzahl und der Detaillierungsgrad der Projektregelungen verringert und in einem nur 30 Seiten langen »Projektmanagement-Leitfaden« zusammengefasst, der ausschließlich die wesentlichen Fragen von Projekten regelt und den Projektleitern mehr Flexibilität und größere Entscheidungsspielräume gibt. Seit der Einführung dieses Leitfadens verläuft das Management von Projekten nahezu problemlos. ««

Vor- und Nachteile
genereller Regelungen

Dem Substitutionsprinzip der Organisation folgend können also beispielsweise die Betriebsabläufe rationeller gestaltet und die Führungskräfte von Routineentscheidungen entlastet werden. Allerdings bringt die Vorgabe von **generellen Regelungen** auch den Verlust von Flexibilität und die Gefahr der Schematisierung mit sich, weil nicht alle möglicherweise zu regelnden Sachverhalte vorausschauend berücksichtigt werden können. Letztendlich werden die Entscheidungs- und Handlungsspielräume der Organisationsmitglieder durch Dauerregelungen eingeschränkt und »entindividualisiert« (vgl. *Kieser, A.* 1981 S. 69 ff.). Daher ist im Einzelfall sehr genau zu prüfen, ob eine generelle Regelung sinnvoll ist, welches Ausmaß sie haben sollte und in welchen Ausnahmefällen abweichend von der Vorgabe entschieden und gehandelt werden kann. Insofern ist in der betrieblichen Praxis lediglich eine Annäherung an den optimalen Regelungsgrad möglich (vgl. die beiden Pfeile in der Abbildung 1-5). Erreichen wird man das Optimum alleine schon aufgrund der strukturellen Dynamik und Komplexität von Organisationen wohl nie.

Institutionaler
Organisationsbegriff**Sichtweise 2: Das Unternehmen ist eine Organisation**

Demgegenüber ist die **institutionale** 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, G.* 1992 Sp. 1460).

Drei Elemente kennzeichnen das institutionale Organisationsverständnis (vgl. *Schreyögg, G./Werder, A.* von 2004 Sp. 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 institutionale 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.

1.3 Organisation als Instrument der Unternehmensführung

In der Praxis sind die beiden oben dargestellten Sichtweisen des Organisationsbegriffs gleichermaßen von Bedeutung. Einerseits muss jedem organisatorisch Tätigen heute klar sein, dass er bei der Erfüllung seiner Aufgaben die Organisationsmitglieder zu berücksichtigen hat. Andererseits ist die Organisation zweifelsohne ein Mittel, um

ein Unternehmen effektiv und effizient zu führen. Auf diesen zweiten Aspekt soll nach einer kurzen Erörterung des Begriffs »Unternehmensführung« näher eingegangen werden.

Führungsbedarf ergibt sich aus der Notwendigkeit, dass das Handeln von Personen im Hinblick auf bestimmte gemeinsame Ziele koordiniert werden muss. In den Unternehmen erstreckt sich die Koordination allerdings nicht nur auf die Menschen, sondern auch auf die im Wertschöpfungsprozess eingesetzten Finanz- und Sachmittel sowie die immateriellen Güter. Insofern wird in der Literatur zur Unternehmensführung häufig zwischen den Begriffen Unternehmensführung und Personalführung unterschieden.

Während bei der **Personalführung** das unmittelbare Verhältnis zwischen den Vorgesetzten und ihren Mitarbeitern und damit Fragen des Führungsstils und des Führungsverhaltens im Vordergrund stehen, geht es bei der **Unternehmensführung** um die Gestaltung und die Steuerung des Gesamtsystems Unternehmen. Die Entscheidungen der Unternehmensführung weisen Grundsatzcharakter auf. Sie engen den Handlungsspielraum ein, besitzen eine hohe Bindungswirkung oder sind sogar irreversibel, haben erhebliche finanzielle Auswirkungen und betreffen das ganze Unternehmen.

Personalführung/
Unternehmensführung/
Management

Fallbeispiel Personal- versus Unternehmensführung

»» Eine Entscheidung, den Produktionsbereich der *Speedy GmbH* von Deutschland in ein Niedriglohmland zu verlagern, wäre ein typischer Akt der Unternehmensführung. Die Genehmigung eines Erholungsurlaubs für die Sekretärin der Geschäftsleitung wäre dagegen eine Personalführungsentscheidung von *Dr. Scharrenbacher*. ««

Demnach ist die Personalführung ein Teilbereich der Unternehmensführung, der jedoch zweifellos immer wichtiger wird. Der Begriff **Management** oder **General-Management** wird häufig gleichbedeutend mit Unternehmensführung verwendet (zum Begriff der Unternehmensführung vgl. *Macharzina, K./Wolf, J.* 2015 S. 35 ff.).

Unternehmensführung umfasst die Gesamtheit aller grundlegenden Handlungen, die sich auf die zielgerichtete Steuerung des Unternehmens beziehen. Handlungsträger sind die Mitglieder der obersten Führungsebene.

Abb. 1-6

Gutenbergs System der Produktionsfaktoren

Elementarfaktoren	Objektbezogene menschliche Arbeit
	Betriebsmittel
	Werkstoffe
Dispositiver Faktor	Planung und Organisation
	Schicht des Irrationalen

Organisation als Produktionsfaktor

Erich Gutenberg hat schon in den 1950er-Jahren die Organisation als ein Instrument der Unternehmensführung gekennzeichnet, das gleichbedeutend neben anderen Instrumenten steht. In seinem **System der Produktionsfaktoren** unterteilt er die Einsatzgrößen der Leistungserstellung wie folgt (vgl. Abbildung 1-6 und *Gutenberg, E. 1976 S. 11 ff.*):

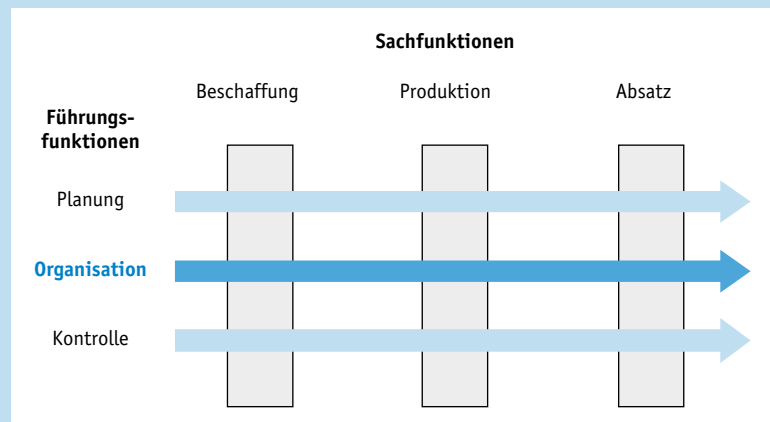
Elementarfaktoren sind diejenigen Produktionsfaktoren, die physikalisch-technisch vorhanden sind und unmittelbar in den Leistungserstellungsprozess eingehen, während der **dispositive Faktor** immateriellen und mittelbaren Charakter hat. Unter **Planung** versteht *Gutenberg* das Festlegen von Zielen. **Organisation** folgt aus seiner Sicht der Planung, indem sie die Pläne »gestaltend-vollziehend« in generelle Regelungen umsetzt und damit einen zweckgerichteten Einsatz der drei Elementarfaktoren überhaupt erst ermöglicht. Planung und Organisation sind rationale Vorgänge, die in sich schlüssig und nachvollziehbar sind (»Schicht des Rationalen«). Daneben stellt *Gutenberg* die »Schicht des Irrationalen«, unter der er den unternehmerischen Impuls, also den Antrieb zu geschäftlicher Tätigkeit schlechthin versteht.

Auch in der amerikanischen Managementliteratur spielt die Organisation eine wichtige Rolle. Unterschieden werden **fünf Managementfunktionen** (vgl. *Staehle, W.H. 1999 S. 81 f.*):

- ▶ **Planning** (Planung als Primärfunktion, sie leistet die gedankliche Vorarbeit),
- ▶ **Organizing** (Organisation als die Umsetzung der Planung in überschaubare Teilaufgaben einschließlich der Zuweisung von Entscheidungs- und Anordnungsbeugnissen),
- ▶ **Staffing** (Personaleinsatz als anforderungsgerechte Besetzung der in der Organisation geschaffenen Stellen),
- ▶ **Directing** oder **Leading** (Führung als Veranlassung der Arbeitsausführung und zielgerichtete Steuerung) und
- ▶ **Controlling** (als Soll-Ist-Vergleich mit dem Einleiten von Korrekturmaßnahmen und Planrevisionen).

Abb. 1-7

Organisation als Querschnittsfunktion



Die genannten Funktionen werden im Managementprozess als logische Abfolge von aufeinander aufbauenden Teilfunktionen gesehen, die in einem Regelkreis miteinander verbunden sind. Organisation ist demnach der Schlüssel zur Umsetzung der gedanklichen Arbeit (Planung) in die Maßnahmenrealisation, die in den Phasen Personaleinsatz und Führung erfolgt. Das Controlling dient schließlich der Zielüberwachung und initiiert erforderlichenfalls Steuerungsmaßnahmen und Plankorrekturen.

Moderne Ansätze der Unternehmensführung im deutschen Sprachraum sehen die Organisation neben den Führungsfunktionen Planung und Kontrolle als eine **Querschnittsfunktion** zu den **Sachfunktionen** des betrieblichen Realgüterprozesses (Beschaffung, Produktion und Absatz). Unternehmensführung bedeutet demnach die Koordination und die Steuerung der Leistungsprozesse eines Unternehmens, das heißt aller zur Aufgabenerfüllung notwendigen Ausführungsaufgaben. Führungsaufgaben und damit auch Organisationsaufgaben fallen grundsätzlich in jedem Bereich eines Unternehmens an, gleichgültig auf welcher Leitungsebene (vgl. Abbildung 1-7).

Organisation als
Querschnittsfunktion

Wiederholungsfragen

1. Weshalb sehen viele Unternehmen in der Organisation einen wichtigen Erfolgsfaktor?
2. Worin sehen Sie die Besonderheiten des 7-S-Modells?
3. Welche Merkmale weisen »exzellente Unternehmen« nach der Studie von Peters/Waterman auf?
4. Worin unterscheiden sich »Organisation« und »Organisieren«?
5. Wie würden Sie das in der Organisationslehre vorhandene Grundverständnis von Organisation beschreiben?
6. Erläutern Sie die Merkmale von Organisationen.
7. Wodurch unterscheiden sich die Ziele der Organisation von den Zielen für die Organisation?
8. Weshalb sind Organisationen offene, soziale Systeme?
9. Was ist unter der »Effektivität« und der »Effizienz« von Organisationen zu verstehen?
10. Erläutern Sie das Substitutionsprinzip der Organisation.
11. Grenzen Sie den instrumentalen und den institutionalen Organisationsbegriff voneinander ab.
12. Kennzeichnen Sie die Organisation als Instrument der Unternehmensführung.
13. Wie ist die Organisation in Gutenbergs System der Produktionsfaktoren einzuordnen?
14. Inwieweit handelt es sich bei der Organisation um eine Querschnittsfunktion?
15. Welche Rolle spielt die Organisation für Unternehmen wie die Speedy GmbH?

Lösungshinweise zu den Wiederholungsfragen

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 beispielsweise Zukunfts- und Kundenorientierung, Flexibilität, Effizienz, Transparenz und Schnelligkeit.*
2. *Das 7-S-Modell von Peters und Waterman zeigt, dass Organisation mehr als nur Struktur ist. In dem Modell werden die Zusammenhänge zwischen der Struktur einerseits und den sechs anderen Handlungsfeldern andererseits dargestellt. Dabei unterscheidet das Modell zwischen »harten« und »weichen« Faktoren.*
3. *Exzellente Unternehmen weisen nach der Studie von Peters und Waterman die folgenden acht Merkmale auf, die alle in einem engen Bezug zueinander stehen: Primat des Handelns, Nähe zum Kunden, Freiraum für Unternehmertum, Produktivität durch Menschen, sichtbar gelebtes Wertesystem, Bindung an das angestammte Geschäft, einfache flexible Unternehmensstruktur und straff-lockere Führung.*
4. *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.*
5. *Unter Organisation ist sowohl das zielorientierte ganzheitliche Gestalten von Beziehungen in offenen sozialen Systemen als auch das Ergebnis dieser Tätigkeit zu verstehen.*
6. *Merkmal 1: Organisationen sind zielgerichtet, Merkmal 2: Organisationen sind offene soziale Systeme, Merkmal 3: Organisationen weisen eine formale Struktur auf.*
7. *Ziele der Organisation (Organisationsziele) sind formal festgelegt und legitimiert. Sie finden sich beispielsweise in Protokollen der Geschäftsleitung, Unternehmensveröffentlichungen, Presseverlautbarungen usw. Demgegenüber sind Ziele für die Organisation solche Ziele, die von den Organisationsmitgliedern für ihre Organisation verfolgt werden.*
8. *Organisationen sind soziale Systeme, da sie aus Menschen mit eigenen Zielen, Wertvorstellungen und Verhaltensweisen bestehen. Sie sind zugleich offene Systeme, weil sie wechselseitige Beziehungen zu ihrer Umwelt unterhalten.*
9. *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).*
10. *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.*

11. *Der instrumentale Organisationsbegriff sieht in der Organisation ein Instrument der Unternehmensführung (Das Unternehmen hat eine Organisation). Demgegenüber betrachtet der institutionale Organisationsbegriff die Organisation als ein zielgerichtetes soziales System (Das Unternehmen ist eine Organisation).*
12. *Organisation ist ein Mittel, um ein Unternehmen effektiv und effizient zu führen. Hierzu gehört die Umsetzung der Planung in überschaubare Teilaufgaben einschließlich der Zuordnung von Verantwortung und Kompetenzen.*
13. *Gutenberg sieht in der Organisation ein Instrument der Unternehmensführung, das gleichbedeutend neben den anderen Instrumenten steht.*
14. *Moderne Ansätze der Unternehmensführung sehen die Organisation als eine Querschnittsfunktion zu den Sachfunktionen des betrieblichen Realgüterprozesses. Sie hat damit die Aufgabe der Koordination und stellt sicher, dass der betriebliche Ressourceneinsatz aufbau- und ablauforganisatorisch optimal erfolgt.*
15. *Organisation ist für Unternehmen wie die Speedy GmbH ein wichtiges Instrument, um die Gesamtaufgabe des Unternehmens (Entwicklung, Herstellung und Vertrieb von Kraftfahrzeugen) optimal zu gestalten. Dadurch sollen Probleme in der Aufbau- und Ablauforganisation vermieden, die Leistungsfähigkeit gewährleistet und die Erreichung der ökonomischen Ziele sichergestellt werden.*

