

# Vorwort/ Dossier

Weil Organisation eine elementare Führungsaufgabe darstellt, richtet sich dieses Skript an Studierende, die eine Führungsposition anstreben. Darüber hinaus sind mit dieser Disziplin auch künftige Unternehmensberater, ganz gleich ob das Berufsziel Inhouse-Berater oder externer Unternehmensberater lautet, angesprochen. Dazu werden im Fach ‚Organisation‘ Fragen der Unternehmens-, Strategie- und Organisationsentwicklung, des Technologie- und Innovationsmanagements und des Managements von Veränderungsprozessen behandelt. All diese Fragen werden praxisnah vor dem Hintergrund kleinerer und mittlerer Unternehmen (KMU) diskutiert. Insbesondere werden dabei die Einsatz- und Anwendungsgebiete neuer Informations-Technologien berücksichtigt.

Diese Unterlage behandelt die Grundlagen der Organisationsgestaltung und –entwicklung. Dazu wird einleitend der Gegenstand des Organisierens, die produktiven Faktoren sowie das Leistungsprogramm der Unternehmung beleuchtet. Die Organisationsgestaltung bildet den Kern dieser Arbeit. Zunächst werden mit der Aufbau-, Ablauf- und Projektorganisation die theoretischen Grundlagen gelegt. Anschließend wird mit dem klassischen Analyse-Synthese-Konzept ein zweckmäßiges organisatorisches Vorgehen vorgestellt. Dieses Vorgehensmodell wird ergänzt um praktische Methoden der Organisationsanalyse, Ansätze zur Verbesserung der Organisation und um ausgewählte Instrumente der Organisationsgestaltung. Schließlich soll auch die Datenverarbeitung als Handlungsrahmen der Organisationsgestaltung Beachtung finden.

Die Darstellung eines systematischen Vorgehensmodells zur Organisationsgestaltung soll nicht darüber hinwegtäuschen, dass Unternehmen auch mit sehr ausgefeilten (organisatorischen) Instrumenten nur begrenzt regelbar sind. Vor diesem Hintergrund werden pragmatische Ansätze des Change-Management in ihren Grundzügen beschrieben. Dabei wird die begrenzte Regelbarkeit nicht als Problem aufgefasst, das zu behandeln, zu eliminieren bzw. ‚in den Griff zu bekommen‘ ist. Vielmehr wird die begrenzte Regelbarkeit als Chance verstanden, dem Change-Management eine breite, mitarbeiterorientierte Basis zu geben, um auf diese Weise die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens in einem turbulenten Umfeld zu erhöhen. In diesem Zusammenhang ist zu fordern, dass Unternehmen zu lernenden Organisationen werden müssen.

## Der Autor:

Prof. Dr. Heinz Siebenbrock (geb. 1960) lehrt an der Fachhochschule Bochum „Allgemeine Betriebswirtschaftslehre“ sowie das Fach „Unternehmensorganisation“ und ist Mitbegründer des Labors für eBusiness im Fachbereich Wirtschaft.

Seine beruflichen Stationen:

- Assistent am Lehrstuhl für BWL, insbes. Distribution und Handel, Universität Münster
- Vorstandsassistent eines Unternehmens der Holzverarbeitenden Industrie
- Geschäftsführer einer konzerngebundenen Holzhandlung
- Mitglied der Geschäftsleitung eines Einkaufsverbandes für Eisen- und Hartwaren

# Inhaltsverzeichnis

<b>1 Begriffliche Grundlagen</b> .....	<b>6</b>
<b>2 Die produktiven Faktoren und das Leistungsprogramm der Unternehmung</b> .....	<b>7</b>
<b>3 Theoretische Grundlagen der Organisationsgestaltung</b>	
3.1 Einstieg: Kurzfallstudie „Einheitliche Reklamationsbearbeitung“ .....	
3.2 Grundlagen der Aufbauorganisation .....	
3.2.1 Zentralisierung und Dezentralisierung .....	
3.2.2 Kompetenzen und Weisungsbefugnisse .....	
3.2.2.1 Einliniensystem.....	
3.2.2.2 Stabliniensystem .....	
3.2.2.3 Mehrliniensystem .....	
3.2.2.4 Matrixorganisation .....	
3.2.2.5 Organisation in Form von Kollegien .....	
3.2.3 Eine moderne aufbauorganisatorische Gestaltungsvariante: Das Call-Center .....	
3.3 Grundlagen der Ablauforganisation .....	
3.3.1 Der Realgüterstrom .....	
3.3.1.1 Beschaffung, Bewirtschaftung und Bereitstellung von Produktionsfaktoren .....	
3.3.1.2 Wertschöpfung im engeren Sinne: Produktion .....	
3.3.1.3 Leistungsverwertung am Markt (Absatz/ Marketing) .....	
3.3.2 Der Nominalgüterstrom .....	
3.3.3 Der Informationsgüterstrom.....	
3.3.4 Neue Gestaltungsmöglichkeiten in der Ablauforganisation: Teleworking.....	
3.4 Grundlagen der Projektorganisation .....	
3.4.1 Projektstruktur.....	
3.4.2 Netzplantechnik.....	
<b>4 Praktische Organisationsgestaltung</b> .....	
4.1 Das klassische Analyse-Synthese-Konzept .....	
4.1.1 Die Aufgabenanalyse .....	
4.1.2 Die Aufgabensynthese .....	
4.1.2.1 Die Bildung von Stellen und Kooperationseinheiten um Aufgaben .....	
4.1.2.2 Die Bildung von Stellen und Kooperationseinheiten um Personen und Sachmittel .....	
4.2 Methodische Grundlagen der Organisationsanalyse.....	
4.2.1 Das Dokumentenstudium .....	
4.2.2 Die Beobachtung.....	
4.2.3 Die Multimomentstudie.....	
4.2.4 Die Befragung .....	

4.2.5	Die Selbstaufschreibung .....	
4.3	Ansätze zur Verbesserung der Organisation.....	
4.3.1	Standardisierung.....	
4.3.2	Erhöhung der Effizienz.....	
4.3.3	Erhöhung der Effektivität.....	
4.3.4	Qualitätsmanagement.....	
4.3.5	Ideen-Management.....	
4.4	Ausgewählte Instrumente der Organisationsgestaltung .....	
4.4.1	Formulare .....	
4.4.2	Organisationshandbücher.....	
4.4.3	Organigramme.....	
4.4.4	Funktionendiagramme .....	
4.4.5	Programmablaufpläne/ Flussdiagramme .....	
4.4.6	Blockdiagramm und Prozess-Werkzeuge .....	
4.4.7	Stellenbeschreibungen .....	
4.5	Vorgehensmodelle der Organisationsgestaltung.....	
4.5.1	Teilzyklisches Vorgehensmodell .....	
4.5.2	Abwandlungen des teilzyklischen Vorgehensmodells.....	
4.5.3	Versionenkonzept.....	
4.5.4	Prototyping mit Testbetrieb .....	
4.6	Unterstützende Techniken der Organisationsgestaltung.....	
4.6.1	Nummer(ier)ung.....	
4.6.2	Systemsicherung .....	
4.7	Einsatz der Datenverarbeitung (DV) als Handlungsrahmen für die Organisationsgestaltung.....	
4.7.1	ERP (Enterprise Resource Planning)-Systeme .....	
4.7.2	Dokumentenmanagement.....	
4.7.3	Groupware und Workflow .....	
<b>5</b>	<b>Change-Management (Grundzüge).....</b>	
5.1	Veränderung durch Anordnung .....	
5.2	Widerstand gegen Änderungen.....	
5.3	Kommunikations- und Organisationsentwicklung.....	
5.4	Wissensmanagement.....	
<b>6</b>	<b>Literaturverzeichnis.....</b>	

Die Informationen in diesem Buch werden ohne Rücksicht auf einen eventuellen Patentschutz veröffentlicht. Warennamen werden ohne Gewährleistung der freien Verwendbarkeit benutzt. Bei der Zusammenstellung von Texten und Abbildungen wurde mit größter Sorgfalt vorgegangen. Trotzdem können Fehler nicht vollständig ausgeschlossen werden. Verlag, Herausgeber und Autor können für fehlerhafte Angaben und deren Folgen weder eine juristische Verantwortung noch irgendeine Haftung übernehmen. Für Verbesserungsvorschläge und Hinweise auf Fehler sind Verlag, Herausgeber und Autor dankbar.

# 1 Begriffliche Grundlagen

Auch in der Alltagssprache kommt das Wort Organisation vor: der Nachbar organisiert Getränke für den gemeinsamen Abend, der Verwandte organisiert ein Fest, zwielichtige Gestalten organisieren einen (Ein)Bruch, sogar vom organisierten Verbrechen ist die Rede. Organisation erscheint vor dem Hintergrund dieser Beispiele als äußerst komplexes Phänomen. Doch bei näherem Hinsehen zeigt sich, dass nur eines der oben genannten Beispiele tatsächlich etwas mit Organisation in dem hier zu behandelnden betriebswirtschaftlichen Kontext zu tun hat: erstaunlicherweise das organisierte Verbrechen im Sinne eines Syndikats. In allen anderen Beispielen entpuppt sich ‚organisieren‘ als verschleiernendes, ‚cooles‘ Modewort für treffendere Ausdrücke: Der Nachbar ‚besorgt‘ Getränke, der Verwandte ‚bereitet‘ ein Fest ‚vor‘, die zwielichtigen Gestalten ‚planen‘ einen Bruch. ‚Organisiertes Verbrechen‘ wird hingegen mit festen Strukturen assoziiert; man denkt an Macht und Unterdrückung, an eingehaltene und übertretene Regeln, an Instrumente, mit denen die Strukturen erhalten werden sollen.

Darum geht es auch hier, wenngleich sich die nachfolgenden Erläuterungen auf legale Gebilde beziehen werden:

Organisation zielt ab auf eine langfristige, dauerhafte und stabile Strukturierung. Im Gegensatz dazu bezeichnet die Improvisation eine kurzfristige, labile Strukturierung. Disposition liegt vor, wenn es sich um eine einmalige, (sofortige), elastische Strukturierungsform handelt<sup>1</sup>. Disposition ist gewissermaßen eine Improvisation innerhalb eines organisatorischen Rahmens.

Der Begriff Organisation selbst beinhaltet mindestens drei Bedeutungsinhalte<sup>2</sup>:

- Der funktionale bzw. instrumentelle Organisationsbegriff beschreibt Organisation als Tätigkeit des Organisierens („Die Unternehmung betreibt Organisation“).
- Der strukturelle Organisationsbegriff kennzeichnet Organisation als Zustandsbeschreibung bzw. als Ergebnis des Organisierens („Die Unternehmung hat eine Organisation“). Beispiele:
  - Ablauforganisation (Prozessbeschreibungen, Vorschriften) und
  - Aufbauorganisation (Organigramme).

---

<sup>1</sup> Röthig, P., Grundbegriffe der Organisation, 6. Aufl., Gießen 1989, Seite 3.

<sup>2</sup> Grochla, E., Unternehmensorganisation, Reinbek bei Hamburg 1972, S. 2.

- Der institutionale Organisationsbegriff definiert Organisation als Institution („Die Unternehmung ist eine Organisation“):
  - Unternehmen sind ein besonderer Typus von Organisationen.
  - Daneben gibt es auch andere Organisationen, beispielsweise Parteien, Kirchen, Gewerkschaften, Familien und so weiter.

Bei der Organisationsgestaltung geht es darum, eine für das individuell zu betrachtende Unternehmen passende Organisation zu entwickeln. Dies kann zum einen **Organisationsveränderung**, zum anderen aber auch **Organisationserhaltung** bedeuten. Ein Umgehen mit diesen und weiteren natürlichen Widersprüchlichkeiten, wie sie auch in den organisationsrelevanten Gegensätzen ‚Zentralisation versus Dezentralisation‘ und ‚Objektorientierung versus Verrichtungsorientierung‘ ersichtlich werden, bildet die große Herausforderung der Organisationsgestaltung.

Bei allem organisatorischen Bemühen kommt es darauf an, sowohl ein Zuviel an Organisation („Überorganisation“) als auch ein Zuwenig an Organisation („Unterorganisation“) zu vermeiden.

## 2 Die produktiven Faktoren und das Leistungsprogramm der Unternehmung

Der Zweck des Organisierens besteht darin, die produktiven Faktoren (Input) und/oder das Leistungsprogramm (Output) des Unternehmens zielführend zu beeinflussen. Dabei lassen sich zwei grundlegend verschiedene Zielkategorien voneinander unterscheiden: das **Formalziel** (= Ziel) und das **Sachziel** (= Zweck).

Das **Sachziel** besteht darin, die Absatzmärkte mit Produkten und/ oder Dienstleistungen zu versorgen. Ein Möbelhersteller versorgt die Menschen etwa mit Stühlen und Tischen, während ein Beratungsunternehmen Unternehmen in besonderen Situationen mit Rat und Tat zur Seite steht.

Mit **Formalziel** wird das angestrebte wirtschaftliche Ergebnis bezeichnet. Im Formalziel werden sowohl der angestrebte Input (Wert der eingesetzten Produktionsfaktoren) als auch der angestrebte Output (Wert der abgesetzten Leistungen) zum Ausdruck gebracht. Dieser Definition entsprechend ist ein Umsatzziel noch kein vollständiges Formalziel, weil keine Inputgröße genannt ist. Viele Unternehmen sehen in der Gewinnmaximierung das Formalziel des Unternehmens. Einige Unternehmen beziehen bei der Formulierung des Formalziels auch die Kapitalseite mit ein, so dass sie das Formalziel als Rendite (Gewinn / Eigenkapital) formulieren. Kritiker halten dieser Sichtweise entgegen, dass es möglich ist, zu Lasten der Zukunft kurzfristig Gewinn und Rendite zu erhöhen.

Aus dieser Kritik leitete man den Vorschlag ab, dass das Formalziel eines Unternehmens aus der Sicherung der Überlebensfähigkeit besteht. Mit Blick auf die häufige Praxis, Unternehmensteile abzutrennen (Outsourcing, MBO: Management-Buy-Out), Unternehmen zu teilen oder Unternehmen zu verschmelzen (Fusion), ist dieser Vorschlag nicht nur auf Akzeptanz gestoßen. In der Unternehmenspraxis herrscht jedoch weitgehend Einigkeit darüber, dass ein gut geführtes Unternehmen langfristig die Gewinnmaximierung anstreben sollte. Dazu Hermann-Josef Abs, der frühere Vorstandsvorsitzende und Ehrevorsitzende des Aufsichtsrates der Deutschen Bank: „Gewinne zu machen ist so wichtig wie die Luft zum Atmen. Es wäre traurig, wenn wir nur auf der Welt wären, um Luft zu atmen, genauso wie es schlimm wäre, würden wir nur Unternehmen führen, um Gewinne zu machen.“<sup>3</sup> Mit Hilfe des (langfristigen) Gewinnmaximierungszieles lässt sich ein Unternehmen auch treffend gegenüber anderen sozio-technischen Systemen abgrenzen: Familien, gemeinnützige Organisationen, Vereine, politische Parteien, Kirchen und Staaten kennen kein Ziel der Gewinnmaximierung.

Die produktiven Faktoren und das Leistungsprogramm der Unternehmung eignen sich gut für eine erste organisatorische Betrachtung: Dazu sei der Blick noch nicht in die Unternehmung, sondern auf die Unternehmensgrenzen gerichtet. Die nachfolgende Abbildung stellt das Unternehmen als so genannte ‚black box‘ in den Mittelpunkt. Um die Unternehmung herum sind die wichtigsten Institutionen positioniert, wobei auch die Art der Beziehungen mit diesen Institutionen in Form einer Output- und einer Inputkomponente dargestellt sind.

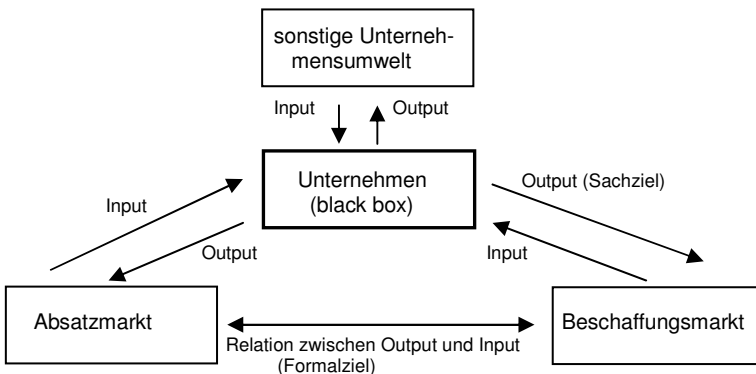


Abbildung 1: Die Input- und Output-Beziehungen im Überblick

<sup>3</sup> Gefunden in: Schmidt, Josef, Vorbilder – Leitbilder, Bayreuth, 2. Aufl. 1989, S. 58.

Dem Unternehmen muss es gelingen, die Input- und Output-Beziehungen unter Kontrolle zu halten. Die wertmäßige Relation zwischen den abgesetzten Leistungen und den eingesetzten Produktionsfaktoren muss langfristig positiv sein, sollte langfristig maximiert werden. „Nur so ist die Unternehmung in der Lage, trotz Zufuhr und Abfuhr der Fließelemente, trotz Aufbau und Zerfall sich selbst - wenn auch in ständiger Veränderung ihrer Elemente - zu erhalten.“<sup>4</sup>

Um Leistungen herstellen zu können, setzt die Unternehmung **Produktionsfaktoren** (= Input) ein. Während in früheren Lehrbüchern der Betriebswirtschaftslehre mit Blick auf strenge Hierarchien in den Unternehmen großer Wert auf die Unterscheidung der Produktionsfaktoren dahingehend gelegt wurde, ob die Produktionsfaktoren von leitenden Mitarbeitern („dispositive Produktionsfaktoren“<sup>4</sup>) oder von ausführenden Mitarbeitern („elementare Produktionsfaktoren“<sup>5</sup>) beeinflusst und bewegt werden, erscheint eine eher sachliche Differenzierung heute als tragfähigere Grundlage für die Organisationsgestaltung.

Zu den Produktionsfaktoren gehören

- Material in Form von
  - Rohstoffen, die die Hauptbestandteile der zu erstellenden Leistung darstellen (z.B. Holz für die Möbelproduktion),
  - Hilfsstoffen, die als Nebenbestandteile gelten (z.B. Schrauben, Leim für die Möbelproduktion),
  - Betriebsstoffe, die nicht Bestandteil der Erzeugnisse werden (z.B. Schmierstoffe und Energie für die eingesetzten Maschinen),
  - bezogene Teile, die nicht verarbeitet, sondern eingebaut werden,
  - bezogene Handelswaren zur Ergänzung des eigenen Leistungsprogramms,
  - Verpackungsmaterial,
  - Sonstiges (z.B. Büromaterial).
- Arbeit in Form der
  - Arbeitsleistung der Beschäftigten und in Form von
  - Dienstleistungen anderer Unternehmen bzw. sozio-technischer Systeme.
- Investitionsgüter in Form von
  - materiellen Anlagegegenständen (Gebäude, Maschinen, Computer usw.) und

---

<sup>4</sup> Ahlert, D., Franz, K.-P., Kaefer, W., Grundlagen und Grundbegriffe der Betriebswirtschaftslehre, 5. Aufl., Düsseldorf 1990, S. 108 ff..

<sup>5</sup> Vgl. zum Beispiel Gutenberg, E., Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, Wiesbaden 1958.

- immateriellen Anlagegegenständen (Patente, Lizenzen, Konzessionen, immaterieller Firmenwert, sog. Goodwill usw.).

Diese Produktionsfaktoren müssen beschafft und in der richtigen Menge zum richtigen Zeitpunkt für den Produktionsprozess bereitgestellt werden. Dabei macht es einen Unterschied, ob die Produktionsfaktoren regelmäßig oder unregelmäßig beschafft werden. Um sich vor „bösen Überraschungen“ zu schützen, wird versucht, unregelmäßige in regelmäßige Beschaffungsakte zu überführen. So wird nicht etwa abgewartet, bis eine Maschine defekt ist; stattdessen werden in regelmäßigen Abständen Wartungsarbeiten durchgeführt und Maschinenteile ausgetauscht. Der **Prozess** wird also **organisiert**. Dies gilt in aller Regel erst Recht für die regelmäßigen Prozesse, wobei sich Regelmäßigkeit sowohl auf die Zeit (feste zeitliche Abstände; Rhythmen) als auch auf ein definiertes Niveau bzw. auf einen definierten Anlass (z.B. Unterschreitung des Mindestbestandes, Erreichung einer Entfernung) beziehen kann.

Für eine erste, genauere Betrachtung des regelmäßigen Bedarfs hat sich das so genannte Pareto-Prinzip als sehr hilfreich erwiesen.

Der italienische Volkswirtschaftler Wilfredo Pareto (1848 - 1923) untersuchte die Erscheinungen seiner Zeit, vor allem aus wirtschaftlichen Gesichtspunkten, und fand unter anderem heraus, dass sich im Italien des 19. Jahrhunderts 80% des Besitzes in den Händen von lediglich 20% der Einwohner des Landes befanden. Dieser als „Pareto-Prinzip“ bezeichnete Sachverhalt lässt sich auch auf viele andere Lebens- und Wirtschaftsbereiche übertragen. In einigen Industrieunternehmen hat man beobachtet, dass etwa 80% des Umsatzes von lediglich 20% der Kunden getätigt werden, oder dass 80% des Ausschusses auf nur 20% aller Produktionsfehlermöglichkeiten zurückzuführen sind.

Die 80/20-Regel (= Pareto-Prinzip) spielt auch für die Beschaffung von Produktionsfaktoren eine Rolle: Wenn festgestellt wird, dass ein Großteil der beschafften Güter einen vergleichsweise deutlich geringen Anteil am gesamten Einkaufsvolumen besitzt, sollte dieser Sachverhalt nahelegen, dass die Beschaffungsprozesse differenziert werden. Die (organisatorischen) Konsequenzen reichen von der Vereinfachung des Einkaufs geringwertiger Güter bis hin zu einem modernen C-Teile-Management<sup>6</sup>, das den Lieferanten in die Gestaltung und Umsetzung vereinfachter Beschaffungsprozesse einbezieht. Eine Form des C-Teile-Managements besteht darin, dass der Lieferant durch geeignete Messungen den Beschaffungsprozess selbst auslöst.

---

<sup>6</sup> Mit Hilfe einer so genannten ABC-Analyse wird die mit der 80/20- Regel verbundene Zweiteilung zu Gunsten einer Dreiteilung ersetzt. Für den Einkauf von Produktionsfaktoren bedeutet dies, dass die wenigen A-Artikel in großen Stückzahlen, B-Artikel in mittleren Stückzahlen und die vielen C-Artikel in geringer Stückzahl beschafft werden.