





# Organisation kompakt

von

Prof. Dr. Rudolf Fiedler

3., aktualisierte und überarbeitete Auflage

Oldenbourg Verlag München

Lektorat: Thomas Ammon  
Herstellung: Tina Bonertz  
Titelbild: thinkstockphotos.de  
Einbandgestaltung: hauser lacour

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.

**Library of Congress Cataloging-in-Publication Data**

A CIP catalog record for this book has been applied for at the Library of Congress.

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechts.

© 2014 Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH  
Rosenheimer Straße 143, 81671 München, Deutschland  
[www.degruyter.com/oldenbourg](http://www.degruyter.com/oldenbourg)  
Ein Unternehmen von De Gruyter

Gedruckt in Deutschland

Dieses Papier ist alterungsbeständig nach DIN/ISO 9706.

ISBN 978-3-486-71945-1  
eISBN 978-3-486-85574-6

# Vorwort

Die Bedeutung der Organisationsgestaltung ist für Unternehmen, die im Wettbewerb bestehen wollen, unverändert hoch. Vor allem funktionierende, effiziente Prozesse, die schnelle Reaktionen auf Änderungen erlauben, sind ausschlaggebend für ein erfolgreiches Unternehmen. Organisationskenntnisse benötigt deswegen nicht nur der Organisationsspezialist, sondern in besonderem Maße auch die Führungskraft. Kenntnisse der Methoden und Werkzeuge organisatorischer Arbeit sind für viele Ingenieure und Naturwissenschaftler ebenso zur Voraussetzung für die erfolgreiche Bewältigung ihrer Aufgaben geworden wie für Betriebswirte.

Mit dem vorliegenden Buch wird das Ziel verfolgt, Studenten sowie den oben genannten Mitarbeitern der Unternehmen eine zugleich theorieorientierte und praxisfundierte Beschreibung der wesentlichen Gebiete organisatorischer Gestaltungsarbeit anzubieten. Es wurde Wert auf eine leicht verständliche Darstellung gelegt. Viele Abbildungen, Kontrollfragen mit Lösungen und Praxisbeispiele tragen dazu bei, dass der Leser einen raschen Lernerfolg erzielen kann. Dabei werden für die schnelle Orientierung folgende Icons verwendet:



Praktisches Beispiel



Zusammenfassung der wichtigsten Inhalte



Aufgaben zu den Themengebieten



Lösungen am Ende des Lehrbuchs

In **Kapitel eins** wird zunächst ein Überblick über Begriff und Bedeutung der Organisation gegeben. **Kapitel zwei** behandelt die Aufbauorganisation und den methodischen Weg zur passenden Organisationsform. In **Kapitel drei** werden die Ablauf- und Prozessorganisation sowie deren Ziele beschrieben. **Kapitel vier** bildet den Schwerpunkt des Buchs: Die Vorgehensweise und das Projektmanagement in Organisationsprojekten sowie bewährte Methoden der organisatorischen Gestaltungsarbeit werden erläutert.

In das vorliegende Lehrbuch flossen Anregungen vieler Personen ein, die auf diese Weise zum Gelingen beitrugen. Ihnen allen möchte ich danken, ohne sie namentlich zu nennen. Wertvoll für den Autor waren vor allem die Diskussionen mit Studenten und Praktikern im Rahmen der Durchführung von Seminaren und Projekten. Für weitere Verbesserungsvorschläge ist der Autor immer dankbar. Anregungen können über die E-Mail-Kennung [rudolf.fiedler@fhws.de](mailto:rudolf.fiedler@fhws.de) weitergegeben werden.

Würzburg, im November 2013

Rudolf Fiedler



# Inhalt

|                                                |           |
|------------------------------------------------|-----------|
| <b>Vorwort</b>                                 | <b>V</b>  |
| <b>Abbildungsverzeichnis</b>                   | <b>IX</b> |
| <b>1 Begriffsklärung</b>                       | <b>1</b>  |
| 1.1 Organisation.....                          | 1         |
| 1.2 Aufbau- und Ablauforganisation .....       | 5         |
| <b>2 Aufbauorganisation</b>                    | <b>9</b>  |
| 2.1 Aufgabenanalyse.....                       | 11        |
| 2.2 Stellenbildung.....                        | 14        |
| 2.2.1 Zentralisation/Dezentralisation .....    | 14        |
| 2.2.2 Bildungskriterien .....                  | 15        |
| 2.2.3 Stellenarten .....                       | 18        |
| 2.2.4 Stellenbeschreibung.....                 | 22        |
| 2.3 Abteilungsbildung.....                     | 26        |
| 2.3.1 Vorgehensweise.....                      | 26        |
| 2.3.2 Leitungsstellen und Leitungsspanne ..... | 26        |
| 2.3.3 Organigramm.....                         | 28        |
| 2.3.4 Funktionendiagramm .....                 | 29        |
| 2.4 Organisationsformen.....                   | 33        |
| 2.4.1 Grundformen .....                        | 33        |
| 2.4.1.1 Ein- und Mehrliniensystem.....         | 33        |
| 2.4.1.2 Funktionale Organisation.....          | 35        |
| 2.4.1.3 Divisionale Organisation .....         | 36        |
| 2.4.1.4 Matrixorganisation.....                | 38        |
| 2.4.1.5 Tensororganisation .....               | 41        |
| 2.4.2 Ergänzende Organisationsformen .....     | 43        |
| 2.4.2.1 Projektorientierte Organisation.....   | 43        |
| 2.4.2.1.1 Stabsprojektorganisation.....        | 43        |
| 2.4.2.1.2 Matrixprojektorganisation .....      | 44        |
| 2.4.2.1.3 Reine Projektorganisation.....       | 46        |

|           |                                                                                  |            |
|-----------|----------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 2.4.2.2   | Kundenmanagement.....                                                            | 47         |
| 2.4.2.3   | Produktmanagement.....                                                           | 48         |
| 2.4.2.4   | Prozessorientierte Organisation.....                                             | 49         |
| 2.4.3     | Teamorientierte Organisation.....                                                | 49         |
| 2.4.4     | Fallbeispiele.....                                                               | 52         |
| 2.4.4.1   | Daimler Benz AG.....                                                             | 52         |
| 2.4.4.2   | Siemens AG.....                                                                  | 55         |
| <b>3</b>  | <b>Ablauf- und Prozessorganisation</b>                                           | <b>63</b>  |
| 3.1       | Unterscheidung zwischen prozessorientierter und traditioneller Organisation..... | 64         |
| 3.2       | Ziele der Prozessgestaltung.....                                                 | 66         |
| <b>4</b>  | <b>Gestaltung der Organisation</b>                                               | <b>73</b>  |
| 4.1       | Vorgehensweise bei Organisationsprojekten.....                                   | 73         |
| 4.2       | Planung, Steuerung und Kontrolle von Organisationsprojekten.....                 | 75         |
| 4.2.1     | Projektplanung.....                                                              | 76         |
| 4.2.2     | Projektsteuerung und -kontrolle.....                                             | 80         |
| 4.3       | Realisierung von Organisationsprojekten.....                                     | 84         |
| 4.3.1     | Gestaltungsaspekte.....                                                          | 84         |
| 4.3.1.1   | Aufgaben, Aufgabenträger, Sachmittel, Informationen.....                         | 84         |
| 4.3.1.2   | Beschreibungsmerkmale für die Elemente der Organisation.....                     | 86         |
| 4.3.2     | Methoden.....                                                                    | 86         |
| 4.3.2.1   | Erhebungsmethoden.....                                                           | 87         |
| 4.3.2.2   | Analysemethoden.....                                                             | 90         |
| 4.3.2.2.1 | Analyse der Aufgaben.....                                                        | 91         |
| 4.3.2.2.2 | Analyse der Informationen und Daten.....                                         | 96         |
| 4.3.2.2.3 | Analyse der Abläufe und Prozesse.....                                            | 99         |
| 4.3.2.3   | Methoden der Würdigung.....                                                      | 115        |
| 4.3.2.3.1 | Prüffragenkataloge.....                                                          | 115        |
| 4.3.2.3.2 | Ursache-Wirkungs- und Pareto-Diagramm.....                                       | 116        |
| 4.3.2.4   | Methoden der Lösungssuche.....                                                   | 119        |
| 4.3.2.5   | Methoden der Bewertung und Auswahl.....                                          | 122        |
|           | <b>Lösungshinweise</b>                                                           | <b>127</b> |
|           | <b>Literaturverzeichnis</b>                                                      | <b>145</b> |
|           | <b>Stichwortverzeichnis</b>                                                      | <b>147</b> |

# Abbildungsverzeichnis

|          |                                                                              |    |
|----------|------------------------------------------------------------------------------|----|
| Abb. 1:  | Zunahme organisatorischer Regelungen.....                                    | 2  |
| Abb. 2:  | Ausgewogenes Verhältnis von Organisation, Disposition und Improvisation..... | 3  |
| Abb. 3:  | Abbau von Hierarchieebenen bei der Mercedes Benz AG .....                    | 4  |
| Abb. 4:  | Aufbauorganisation nach Funktionen.....                                      | 5  |
| Abb. 5:  | Aufbauorganisation nach Produktgruppen.....                                  | 6  |
| Abb. 6:  | Gestaltungsbereiche der Aufbauorganisation .....                             | 9  |
| Abb. 7:  | Gestaltung der Aufbauorganisation .....                                      | 10 |
| Abb. 8:  | Ergebnis einer Aufgabengliederung .....                                      | 11 |
| Abb. 9:  | Stellenbildung nach dem Prinzip der Verrichtungscentralisation .....         | 14 |
| Abb. 10: | Stellenbildung nach dem Prinzip der Objektcentralisation .....               | 15 |
| Abb. 11: | Wirkung zunehmender Spezialisierung .....                                    | 17 |
| Abb. 12: | Vor- und Nachteile der Verrichtungscentralisation .....                      | 17 |
| Abb. 13: | Vor- und Nachteile der Entscheidungsdecentralisation .....                   | 18 |
| Abb. 14: | Stellenarten .....                                                           | 19 |
| Abb. 15: | Kennzeichen verschiedener Stellenarten .....                                 | 20 |
| Abb. 16: | Beispiel einer Stellenbeschreibung .....                                     | 23 |
| Abb. 17: | Aufgaben der Fahrradmontage .....                                            | 24 |
| Abb. 18: | Aufgaben der Auftragsbearbeitung.....                                        | 25 |
| Abb. 19: | Bildung der Unternehmenshierarchie .....                                     | 26 |
| Abb. 20: | Geringe und hohe Leitungsspanne.....                                         | 28 |
| Abb. 21: | Ausschnitt aus einem Organigramm.....                                        | 28 |
| Abb. 22: | Ausschnitt aus dem Organigramm der ANDREAS STIHL AG & Co. KG....             | 29 |
| Abb. 23: | Darstellungsvarianten des Organigramms .....                                 | 30 |
| Abb. 24: | Funktionendiagramm .....                                                     | 31 |
| Abb. 25: | Klassifizierung unterschiedlicher Organisationsformen .....                  | 33 |
| Abb. 26: | Einliniensystem .....                                                        | 33 |
| Abb. 27: | Mehrliniensystem .....                                                       | 34 |
| Abb. 28: | Beurteilung von Ein- und Mehrliniensystem.....                               | 34 |
| Abb. 29: | Stabliniensystem.....                                                        | 34 |
| Abb. 30: | Funktionale Organisation.....                                                | 35 |
| Abb. 31: | Funktionale Aufbauorganisation der VESTOLIT GmbH & Co. KG .....              | 36 |
| Abb. 32: | Vor- und Nachteile der funktionalen Organisation.....                        | 36 |
| Abb. 33: | Divisionale Organisation .....                                               | 36 |
| Abb. 34: | Formen der Divisionalisierung .....                                          | 37 |
| Abb. 35: | Vor- und Nachteile der divisionalen Organisation .....                       | 37 |
| Abb. 36: | Divisionale Organisation der Telekom AG .....                                | 38 |
| Abb. 37: | Divisionale Organisation der Lenz-Ziegler-Reifenscheid GmbH.....             | 38 |

|          |                                                                           |    |
|----------|---------------------------------------------------------------------------|----|
| Abb. 38: | Matrixorganisation .....                                                  | 39 |
| Abb. 39: | Vor- und Nachteile der Matrixorganisation.....                            | 39 |
| Abb. 40: | Matrixorganisation Brose GmbH & Co. KG .....                              | 40 |
| Abb. 41: | Matrixorganisation in der PKW-Entwicklung von Mercedes .....              | 41 |
| Abb. 42: | Tensororganisation .....                                                  | 41 |
| Abb. 43: | Vor- und Nachteile der Tensororganisation.....                            | 42 |
| Abb. 44: | Dreidimensionale Tensororganisation des ABB-Konzerns .....                | 42 |
| Abb. 45: | Eingeschränkter Fokus bei einer traditionellen Organisation .....         | 43 |
| Abb. 46: | Stabsprojektorganisation .....                                            | 44 |
| Abb. 47: | Vor- und Nachteile der Stabsprojektorganisation.....                      | 44 |
| Abb. 48: | Matrixprojektorganisation .....                                           | 45 |
| Abb. 49: | Vor- und Nachteile der Matrixprojektorganisation .....                    | 45 |
| Abb. 50: | Matrixprojektorganisation für die Einführung von SAP-Standardsoftware ... | 46 |
| Abb. 51: | Vor- und Nachteile der reinen Projektorganisation .....                   | 46 |
| Abb. 52: | Matrixorganisation der Gestamp Automoción Group .....                     | 48 |
| Abb. 53: | Prozessorientierten Matrixorganisation .....                              | 49 |
| Abb. 54: | System überlappender Gruppen.....                                         | 50 |
| Abb. 55: | Vor- und Nachteile der reinen Teamorganisation.....                       | 50 |
| Abb. 56: | Veränderung der Hierarchie bei der Rasselstein GmbH.....                  | 51 |
| Abb. 57: | Aufbauorganisation der Daimler Benz AG bis 1987.....                      | 53 |
| Abb. 58: | Holding-Organisation der Daimler Benz AG bis 1997.....                    | 54 |
| Abb. 59: | Matrixorganisation der Daimler AG 2013.....                               | 55 |
| Abb. 60: | Entwicklung der Aufbauorganisation bei Siemens.....                       | 56 |
| Abb. 61: | Funktionale Organisation bei Siemens bis 1903.....                        | 56 |
| Abb. 62: | Einfache divisionale Organisation von Siemens um 1926 .....               | 57 |
| Abb. 63: | Matrix-Spartenorganisation von Siemens 1983.....                          | 58 |
| Abb. 64: | Spartenorganisation von Siemens 2007.....                                 | 59 |
| Abb. 65: | Spartenorganisation von Siemens 2013.....                                 | 59 |
| Abb. 66: | Aufbauorganisation der Rad AG .....                                       | 61 |
| Abb. 67: | Prozess Auftragsbearbeitung .....                                         | 63 |
| Abb. 68: | Prozesstypen.....                                                         | 64 |
| Abb. 69: | Vorgehensweisen bei der Organisationsgestaltung .....                     | 65 |
| Abb. 70: | Komponenten der Durchlaufzeit .....                                       | 66 |
| Abb. 71: | Vom arbeitsteiligen zum schlanken Prozess.....                            | 67 |
| Abb. 72: | Prozessoptimierung im Versicherungsaußendienst .....                      | 69 |
| Abb. 73: | Projektphasen für die Gestaltung der Organisation .....                   | 73 |
| Abb. 74: | Das magische Dreieck des Projektmanagements.....                          | 76 |
| Abb. 75: | Aufgaben der Projektplanung .....                                         | 77 |
| Abb. 76: | Projektauftrag .....                                                      | 78 |
| Abb. 77: | Projektkontrolle und Berichtswesen.....                                   | 81 |
| Abb. 78: | Projektfortschrittsbericht .....                                          | 81 |
| Abb. 79: | Planung des Organisationsprojekts.....                                    | 82 |
| Abb. 80: | Beziehungen zwischen den Elementen der Organisation .....                 | 85 |
| Abb. 81: | Architektur integrierter Informationssysteme (ARIS).....                  | 85 |
| Abb. 82: | Beschreibungsmerkmale für die Elemente der Organisation.....              | 86 |
| Abb. 83: | Dimensionen für die Gestaltung der Organisation .....                     | 86 |
| Abb. 84: | Schritte des Interviews .....                                             | 87 |

|           |                                                                                                                                       |     |
|-----------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Abb. 85:  | Nomogramm mit einer Aussagewahrscheinlichkeit von 95 Prozent .....                                                                    | 89  |
| Abb. 86:  | Formular einer Selbstaufschreibung .....                                                                                              | 90  |
| Abb. 87:  | Überblick über Analysetechniken.....                                                                                                  | 91  |
| Abb. 88:  | Grafische Darstellung der ABC-Analyse.....                                                                                            | 92  |
| Abb. 89:  | Daten für die ABC-Analyse.....                                                                                                        | 93  |
| Abb. 90:  | Wertermittlung für die ABC-Analyse.....                                                                                               | 93  |
| Abb. 91:  | Sortierung der Daten.....                                                                                                             | 94  |
| Abb. 92:  | Auswertung der ABC-Analyse .....                                                                                                      | 94  |
| Abb. 93:  | Grafische Darstellung der ABC-Analyse.....                                                                                            | 95  |
| Abb. 94:  | ABC/XYZ-Analyse .....                                                                                                                 | 95  |
| Abb. 95:  | Kommunikationstabelle für den Einkauf.....                                                                                            | 96  |
| Abb. 96:  | Kommunikationsdiagramm mit der Kommunikationsdauer<br>in Stunden pro Monat .....                                                      | 97  |
| Abb. 97:  | Kommunikationsnetzwerk für die Beschaffung .....                                                                                      | 97  |
| Abb. 98:  | Wichtige Symbole eines Datenflussplanes .....                                                                                         | 98  |
| Abb. 99:  | Datenflussplan für die Bestellabwicklung .....                                                                                        | 99  |
| Abb. 100: | Symbole des Aufgabenfolgeplans.....                                                                                                   | 100 |
| Abb. 101: | Unterschied zwischen Datenfluss- und Programmablaufplan .....                                                                         | 101 |
| Abb. 102: | Aufgabenfolgeplan für die Auftragsbearbeitung .....                                                                                   | 102 |
| Abb. 103: | Arbeitsablaufdiagramm .....                                                                                                           | 103 |
| Abb. 104: | Symbole des Struktogramms .....                                                                                                       | 104 |
| Abb. 105: | Struktogramm der Auftragsbearbeitung .....                                                                                            | 105 |
| Abb. 106: | Aufbau einer Entscheidungstabelle.....                                                                                                | 105 |
| Abb. 107: | Entscheidungstabelle für die Rabattgewährung.....                                                                                     | 106 |
| Abb. 108: | Symbole für die ereignisgesteuerte Prozesskette.....                                                                                  | 107 |
| Abb. 109: | Verknüpfungsoperatoren einer ereignisgesteuerten Prozesskette .....                                                                   | 107 |
| Abb. 110: | Verknüpfungsalternativen einer ereignisgesteuerten Prozesskette .....                                                                 | 109 |
| Abb. 111: | Symbole für Daten und Organisationseinheiten in der erweiterten<br>ereignisgesteuerten Prozesskette.....                              | 109 |
| Abb. 112: | Erweiterte ereignisgesteuerte Prozesskette .....                                                                                      | 110 |
| Abb. 113: | Vorgehensweise bei der Modellierung von Prozessketten.....                                                                            | 111 |
| Abb. 114: | Vorgangskettendiagramm .....                                                                                                          | 112 |
| Abb. 115: | Daten für die ABC-Analyse.....                                                                                                        | 114 |
| Abb. 116: | Ishikawa-Diagramm zur Problemdarstellung .....                                                                                        | 117 |
| Abb. 117: | Strichliste für die Ursachenermittlung .....                                                                                          | 117 |
| Abb. 118: | Auswertung der Strichliste.....                                                                                                       | 117 |
| Abb. 119: | Pareto-Diagramm für die Ursachenanalyse .....                                                                                         | 118 |
| Abb. 120: | Ergebnis der Kontrolluntersuchung .....                                                                                               | 119 |
| Abb. 121: | Methode 635 .....                                                                                                                     | 120 |
| Abb. 122: | Beispiel für die Methode 635.....                                                                                                     | 120 |
| Abb. 123: | Morphologischer Kasten zur Auswahl eines Beförderungsmittels der<br>Zukunft für Ballungsräume mit Auswahl einer möglichen Lösung..... | 121 |
| Abb. 124: | Beispiel einer Mind Map .....                                                                                                         | 122 |
| Abb. 125: | Quantitative Verfahren zur Bestimmung der Wirtschaftlichkeit .....                                                                    | 122 |
| Abb. 126: | Beispiel einer Nutzwertanalyse .....                                                                                                  | 124 |
| Abb. 127: | Daten für das Pareto-Diagramm .....                                                                                                   | 126 |
| Abb. 128: | UND-Verrichtungsgliederung .....                                                                                                      | 128 |

|           |                                                                     |     |
|-----------|---------------------------------------------------------------------|-----|
| Abb. 129: | UND-Objektgliederung .....                                          | 129 |
| Abb. 130: | Aufgabengliederung nach Objekt und Verrichtung.....                 | 129 |
| Abb. 131: | Aufgabengliederung für die Aufgabe „Hochzeit planen“ .....          | 130 |
| Abb. 132: | Stellen- und Abteilungsbildung für die Auftragsbearbeitung.....     | 130 |
| Abb. 133: | Stellenbeschreibung für einen Pfarrer .....                         | 132 |
| Abb. 134: | Funktionendiagramm für eine Hochzeit .....                          | 133 |
| Abb. 135: | Divisionale Organisation der Rad AG .....                           | 134 |
| Abb. 136: | Wertermittlung für die ABC-Analyse der Telefongespräche .....       | 137 |
| Abb. 137: | Sortierung der Daten für die ABC-Analyse der Telefongespräche ..... | 137 |
| Abb. 138: | Auswertung der Daten für die ABC-Analyse der Telefongespräche.....  | 138 |
| Abb. 139: | Grafische Darstellung der ABC-Analyse der Telefongespräche .....    | 138 |
| Abb. 140: | Vorgangskettendiagramm für die Angebotsbearbeitung .....            | 139 |
| Abb. 141: | Ereignisgesteuerte Prozesskette für die Kreditvergabe.....          | 141 |
| Abb. 142: | Absteigend nach ihrer Bedeutung sortierte Problemursachen .....     | 141 |
| Abb. 143: | Pareto-Diagramm der wichtigsten Defekte gelieferter Fahrräder.....  | 142 |
| Abb. 144: | Morphologischer Kasten für einen Kriminalfilm .....                 | 142 |
| Abb. 145: | Nutzwertanalyse für die Auswahl eines Computers .....               | 143 |

# 1 Begriffsklärung

## 1.1 Organisation

Ein Unternehmen funktioniert nach bestimmten Regeln. Ein Teil dieser Regeln muss bewusst geschaffen werden. Wenn sie außerdem für einen längeren Zeitraum verbindlich und allgemeingültig sind, spricht man von **Organisation**.

Unter Organisation versteht man bewusst geschaffene, dauerhafte und allgemeingültige Regelungen. Durch sie werden die Aufgaben der Mitarbeiter und die optimale Aufgabenerfüllung festgelegt.<sup>1</sup>

Neben diesem Verständnis von Organisation, man spricht vom funktionalen Organisationsbegriff, wird Organisation auch als ein sozio-technisches System gesehen (institutionaler Organisationsbegriff). Sozio-technisch bedeutet, dass Menschen und Sachmittel (Maschinen, Anlagen) zusammenwirken. Im Mittelpunkt steht nicht die bewusste Gestaltung, sondern die Analyse der vorhandenen sozio-technischen Beziehungen und Strukturen im Unternehmen.

Beispiele für organisatorische Regelungen:



1. *Die Unternehmensleitung beschließt, dass alle Kundenanfragen innerhalb einer Woche beantwortet werden müssen.*
2. *Arbeitsbestimmungen und Betriebsordnungen von Manufakturen und Amtsstuben der Jahre 1863 bis 1872:  
„Das Personal braucht jetzt nur noch an Wochentagen zwischen 6 Uhr vormittags und 6 Uhr nachmittags anwesend sein. Es wird erwartet, dass alle Mitarbeiter ohne Aufforderung Überstunden machen, wenn es die Arbeit erfordert. Während der Bürostunden darf nicht gesprochen werden. Die Einnahme von Nahrung ist zwischen 11.30 Uhr und 12.00 Uhr erlaubt. Jedoch darf die Arbeit dabei nicht eingestellt werden. Das Verlangen nach Tabak, Wein oder geistigen Getränken ist eine Schwäche des Fleisches und als solche allen Mitgliedern des Bureaupersonals untersagt. Ein Angestellter, der Billardsäle und*

---

<sup>1</sup> Vgl. dazu Schwarz, H., Betriebsorganisation als Führungsaufgabe: Organisation, Lehre und Praxis, 9. Aufl., Landsberg am Lech 1983, S. 18.

*politische Lokale aufsucht, gibt Anlass, seine Ehre, Gesinnung, Rechtschaffenheit und Redlichkeit anzuzweifeln. Weibliche Angestellte haben sich eines frommen Lebenswandels zu befleißigen. Jeder Angestellte hat die Pflicht, für die Erhaltung seiner Gesundheit zu sorgen. Kranke Angestellte erhalten keinen Lohn. Deshalb sollte jeder verantwortungsbewusste Angestellte von seinem Lohn eine gewisse Summe zurücklegen, damit er bei Arbeitsunvermögen und bei abnehmender Schaffenskraft nicht der Allgemeinheit zur Last fällt. Ferien gibt es nur in dringenden familiären Fällen. Lohn wird für diese Zeit nicht bezahlt. Jeder Angestellte hat die Pflicht, den Chef über alles zu informieren, was über diesen dienstlich oder privat gesprochen wird. Denken Sie immer daran, dass Sie Ihrem Brotgeber Dank schuldig sind. Er ernährt Sie schließlich. Zum Abschluss sei die Großzügigkeit dieser neuen Bureau-Ordnung betont.“*

Natürlich kann man nicht alles dauerhaft und allgemeingültig regeln. Jedes Unternehmen muss genügend Flexibilität besitzen, um auf unvorhergesehene Ereignisse reagieren zu können. Dieser Freiraum wird als **Improvisation** oder **Disposition** bezeichnet.

**B**

1. Eine Maschine fällt aus. Deshalb müssen kurzfristig Überbrückungsmaßnahmen eingeleitet werden. Wenn für diesen Fall keine dauerhaften Regelungen existieren, muss man vorübergehend improvisieren.
2. Der Kunde reklamiert ein defektes Gerät. Der Sachbearbeiter muss entscheiden, ob es im Kulanzweg zurückgenommen wird (Disposition). Diese Entscheidung ist nur für diesen Fall, also einmalig und nicht dauerhaft gültig.

In großen Unternehmen besteht die Tendenz, möglichst viel organisatorisch zu regeln. In einem kleinen Betrieb dagegen wird naturgemäß eher improvisiert und disponiert. In der Gründungsphase ist die formale Organisation ebenfalls noch wenig entwickelt. Erst im Laufe der Zeit werden die organisatorischen Regelungen zunehmen (vgl. Abb. 1).

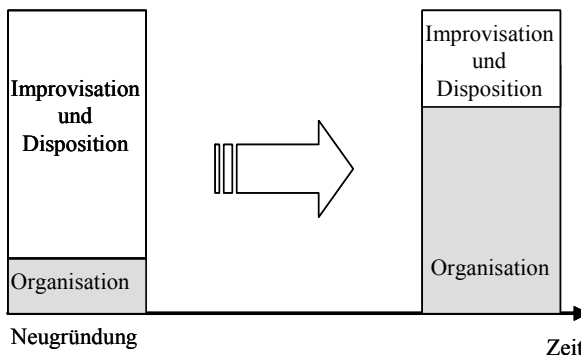


Abb. 1: Zunahme organisatorischer Regelungen

Entscheidend für den Erfolg eines Unternehmens ist es, das richtige Verhältnis von Organisation, Improvisation und Disposition zu finden (vgl. Abb. 2).

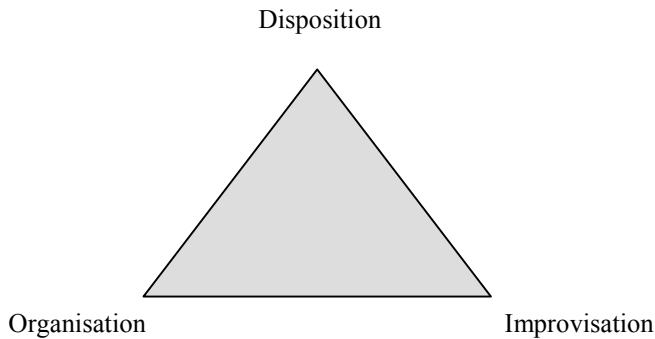


Abb. 2: Ausgewogenes Verhältnis von Organisation, Disposition und Improvisation

Wachsende Unternehmen benötigen ab einer bestimmten Größe eine komplexe Aufbauorganisation mit höherer Arbeitsteilung und straffe Prozesse, die klar geregelt sind. Manche mittelständische Unternehmen verpassen es, rechtzeitig die einfachen Strukturen und das Arbeiten auf Zuruf anzupassen. Kritische Schwellen des Wachstums, die man bei ca. 200 Millionen Umsatz ansetzt, können dann nicht überwunden werden.

Viele Großunternehmen stellen dagegen fest, dass sie zu viel Organisation und zu wenig Flexibilität besitzen. Dann muss der Weg zurück zu weniger Organisation gefunden werden.

**B**

Die Mercedes Benz AG hat ab 1990 verschiedene Anstrengungen unternommen, um verkrustete Strukturen aufzubrechen. Mit der Bildung eigenständiger Unternehmenseinheiten im Konzern, sogenannter Profit Center (der Begriff wird in Abschnitt 2.4.1.3 erklärt), wollte man z. B. die Flexibilität erhöhen. Entscheidungen wurden vermehrt nicht mehr zentral durch den Vorstand, sondern dezentral von den Profit-Center-Leitern getroffen. Sie hatten einen großen Dispositionsfreiraum.

Bekannt ist außerdem der Abbau von Hierarchieebenen (vgl. Abb. 3). Die einzelnen Mitarbeiter erhielten einen größeren Entscheidungsspielraum. Die langen Entscheidungswege konnten dadurch verkürzt werden.

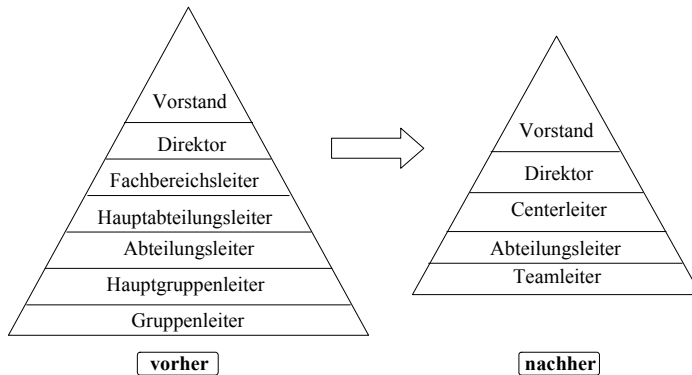


Abb. 3: Abbau von Hierarchieebenen bei der Mercedes Benz AG

Neben den im Sinne der Organisation bewusst geschaffenen Regeln existieren in jedem Betrieb informelle Beziehungen. Während die formale Organisation unabhängig von Personen, bewusst gestaltet und schriftlich dokumentiert ist, zeichnet sich die **informale Organisation** dadurch aus, dass sie personenabhängig, oft unbewusst und nicht schriftlich niedergelegt ist.

**B**

*Zwei Kollegen aus verschiedenen Abteilungen fahren jeden Morgen zur Arbeit. Während der Fahrt tauschen sie gegenseitig Informationen aus, die sie aufgrund der bestehenden organisatorischen Regelungen nicht erhalten würden.*

Die formale Organisation ist eine grundlegende Aufgabe des Managements. Da jedoch die Unternehmensführung nicht alle organisatorischen Aufgaben selbst erledigen kann, werden diese oft an spezielle Organisationsabteilungen delegiert.

In Großunternehmen werden spezielle Organisatoren eingesetzt, deren Hauptaufgabe die Weiterentwicklung organisatorischer Regelungen ist. Über diese Berufsgattung erzählt man sich Folgendes:

**B**

*Vertreter verschiedener Berufssparten diskutieren über die Frage, welcher Beruf der älteste sei. Der Jurist verweist auf die große Zahl von Bibelstellen, in denen auf die Rechtsprechung Bezug genommen wird; also sei die Juristerei sicherlich der älteste Berufsstand. Der Arzt widerspricht: Schließlich sei Eva aus der Rippe des Adam geschaffen worden, das aber sei eindeutig ein chirurgischer Eingriff gewesen. Der Architekt antwortet darauf, dass Gott die Welt in sieben Tagen planvoll aus dem Chaos erbaut habe. Und der Organisator? Er stellt die Gegenfrage: „...und wer schuf das Chaos?“*

Man hat erkannt, dass organisatorische Regelungen nicht ausschließlich zentral vorgegeben werden können. Sehr wichtig ist, dass alle Mitarbeiter davon überzeugt werden, ihr eigenes Aufgabengebiet bewusst zu organisieren und permanent nach Verbesserungspotenzialen zu