

ibo Schriftenreihe

# Organisation

Band 5



ibo Schriftenreihe

**Band 5**

Götz Schmidt • Christian Konz

# **Organisation gestalten**

**Stabile und dynamische  
Unternehmensstrukturen**

6., völlig neu bearbeitete Auflage von:  
Organisation – Aufbauorganisatorische Strukturen

Verlag Dr. Götz Schmidt, Gießen

ISBN 978-3-945997-12-3

---

© 2019

Verlag Dr. Götz Schmidt, Gießen

## Vorwort zur 6. Auflage

Die sechste Auflage dieses Werkes wurde erstmals von einem Autorenduo verfasst. Christian Konz, der über umfangreiche Kenntnisse der Thematik verfügt, brachte Ideen und Ansätze ein, die eine wertvolle Bereicherung darstellen.

Jahrzehnte, ja vielleicht sogar Jahrhunderte haben Leitungssysteme die organisatorischen Strukturen dominiert. In vielen Unternehmen ist dies trotz gegenteiliger Behauptungen noch heute der Fall. In der Aufbauorganisation spiegeln sich die Machtstrukturen eines Unternehmens oder eines Systems wider. Das führt dazu, dass die „Mächtigen“ primär ihre eigenen Interessen im Auge haben und sich schwertun, übergeordneten Prozessgesichtspunkten den Vorrang zu geben. Seit Beginn des 21. Jahrhunderts war immer deutlicher geworden, dass wesentliche Wettbewerbsvorteile nur durch Strukturen erreicht werden können, in denen die Prozesse vom Kunden zum Kunden, sogenannte End-to-end-Prozesse, im Vordergrund stehen.

Eine weitere Entwicklung kommt heute hinzu. Dauerhafte, festgeschriebene Strukturen werden immer häufiger durch Rahmenregelungen ersetzt, innerhalb derer die betroffenen Mitarbeiter relativ große Freiräume haben, um mit neuen Anforderungen umzugehen. In der sogenannten Agilen Organisation wird bewusst darauf verzichtet, die zu bewältigenden Aufgaben im Einzelnen vorzugeben. Vielmehr werden Rollen definiert und auf Personen übertragen, die dann flexibel und situationsgerecht diese Rollen ausfüllen. Diese Konzepte wurden hier ergänzt.

Daraus könnte man die Vermutung ableiten, dass die Aufbauorganisation heute nicht mehr wichtig ist. Allerdings kann es keine Prozessorganisation ohne aufbauorganisatorische Strukturen geben, ebenso wenig wie es Aufbaustrukturen geben kann, die ohne die Gestaltung der Prozesse funktionieren könnten. Auch wird es immer betriebliche Bereiche geben, in denen die Aufgaben bis ins Einzelne vorgeschrieben sind, beispielsweise, weil rechtliche Vorschriften dies erzwingen. Und auch eine Agile Organisation kann auf formale Strukturen nicht verzichten. Deswegen wird eine Agile Organisation in vielen Fällen nur eine Erweiterung formaler Strukturen sein.

Auch wenn in dieser Schrift die aufbauorganisatorischen Fragen im Vordergrund stehen, muss dabei immer die enge Verknüpfung zur Prozessorganisation beachtet werden. Sie wird in Band 9 „Praxishandbuch Prozessmanagement“ dieser Schriftenreihe ausführlich dargestellt.

Dieses Werk folgt einer deutlich modifizierten Grundstruktur, die im zweiten Kapitel vorgestellt wird. Vor der Behandlung der eigentlichen Themen der Aufbauorganisation werden elementare Begriffe dargestellt.

In Kapitel 2 „Grundlagen der organisatorischen Gestaltung“ stehen die zentralen Themen der Unternehmensführung und der situative Ansatz im Vordergrund, die Schilderung all der Faktoren, die darauf Einfluss haben, ob eine

Lösung geeignet ist oder nicht. Dieses Kapitel bildet auch den Rahmen für die gesamte Abhandlung. In Kapitel 3 steht die Stellen- und Rollenbildung im Vordergrund. Stellen und Rollen werden durch aufbauorganisatorische Beziehungen miteinander verbunden. In Kapitel 4 geschieht dies durch die klassischen Ansätze, die durch hierarchische Strukturen gekennzeichnet sind. Das Kapitel 5 zeigt die bewährten Modelle der Sekundärorganisation, zu denen u. a. Projekte und Workshops gehören. Das Kapitel 6 ist ganz neu aufgenommen worden. Hier steht die hierarchiearme Organisation im Vordergrund, die auch als Agile Organisation bezeichnet wird und u. a. in ihrer holokratischen Erscheinungsform behandelt wird. Das Kapitel 7 „Rahmenorganisation“ ist weitgehend unverändert geblieben. Unter dem Oberbegriff „Unterstützende Systeme“ werden in Kapitel 8 Informations-, Kommunikations- und Sachmittelsystem stark gekürzt angesprochen. Hier geht es lediglich darum, den Bezug dieser Themen zur Organisation zu verdeutlichen. Als Exkurs wird die Personalbemessung wesentlich vertieft und sehr praxisnah in Kapitel 9 dargestellt.

In allen Abschnitten ist versucht worden, denjenigen Hilfen zu geben, die aufbauorganisatorische Lösungen planen und umsetzen. So werden Lösungsbestandteile und Modelle vorgestellt und auf ihre Stärken und Schwächen untersucht. Hilfen für die praktische Gestaltung stehen damit im Vordergrund.

Allen, die direkt oder indirekt an dieser Schrift mitgewirkt haben, sei herzlich gedankt. Unser besonderer Dank gilt unseren Kolleginnen und Kollegen, die uns mit großem Engagement bei einzelnen Abschnitten unterstützt haben. Annette Schäfer danken wir insbesondere für ihre intensive Mitarbeit beim Kapitel Personalbemessung. Danken möchten wir auch Dagmar Hofmann-Kahlke und Andreas Schmidt, die das Manuskript bearbeitet und in die hier vorliegende Form gebracht haben.

Wettenberg, im Januar 2019

Götz Schmidt und Christian Konz

## Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Organisatorische Grundbegriffe</b>	<b>13</b>
1.1	Gegenstand der Aufbauorganisation	13
1.2	Beziehung zur Prozessorganisation	16
1.2.1	Primat der Prozessorganisation – wer folgt wem?	16
1.2.2	Trennung als Kunstgriff	19
1.3	Das Baumaterial der Aufbauorganisation	20
1.3.1	Elemente der Aufbauorganisation	21
1.3.1.1	Aufgaben	21
1.3.1.2	Aufgabenträger	23
1.3.1.3	Sachmittel	24
1.3.1.4	Information	25
1.3.2	Beziehungen der Aufbauorganisation	25
1.3.2.1	Stellenbildung und Bildung von Rollen	26
1.3.2.2	Hierarchische Modelle der Primärorganisation	28
1.3.2.3	Modelle der Sekundärorganisation	28
1.3.2.4	Hierarchiearme Organisation	28
1.3.2.5	Unterstützende Systeme	29
1.3.3	Dimensionen der Aufbauorganisation	29
1.4	Aufbauorganisation als Projektarbeit	30
	Literatur zu Kapitel 1	32
<b>2</b>	<b>Grundlagen der organisatorischen Gestaltung</b>	<b>33</b>
2.1	Situativer Ansatz der Organisation	33
2.2	Gesamtmodell der Organisation	35
2.2.1	Inhalte der Aufbauorganisation	35
2.2.2	Vision, Mission, Purpose, Strategie, Ziele	35
2.2.2.1	Ziele aus Sicht des Unternehmens	40
2.2.2.2	Ziele der Mitarbeiter	41
2.2.2.3	Ziele der Kunden	43
2.2.3	Externe Rahmenbedingungen	47
2.2.4	Restriktionen	49
2.2.4.1	Intern gesetzte Restriktionen	50
2.2.4.2	Extern gesetzte Restriktionen	51
2.2.5	Interne Rahmenbedingungen	51
2.2.6	Kultur, Werte und Normen	55
2.2.6.1	Betriebliche Werte und Normen	56
2.2.6.2	Gesellschaftliche Werte und Normen	58

2.2.7	Kunden und Markt	59
2.3	Gestaltungsprinzipien der Aufbauorganisation	61
	Literatur zu Kapitel 2	63
<b>3</b>	<b>Stellen- und Rollenbildung</b>	<b>65</b>
3.1	Begriffe	65
3.2	Prinzipien der Stellen- und Rollenbildung	70
3.2.1	Einheit von Aufgabe, Kompetenz und Verantwortung	70
3.2.2	Freie oder gebundene Stellen- und Rollenbildung	74
3.2.3	Zentralisation und Dezentralisation	76
3.3	Stellenarten	80
3.3.1	Rangaspekt der Stellen- und Rollenbildung	81
3.3.1.1	Leitungsstellen und -rollen	81
3.3.1.2	Ausführungsstellen und -rollen mit Realisationsaufgaben	82
3.3.1.3	Stabsstellen und -rollen	83
3.3.2	Prozessorientierte Stellen- und Rollenbildung	86
3.3.3	Aufgabenorientierte Stellen- und Rollenbildung	88
3.3.3.1	Stellen- und Rollenbildung nach Verrichtungen	88
3.3.3.1.1	Stellen und Rollen mit Entscheidungsvorbereitungsaufgaben	88
3.3.3.1.2	Stellen und Rollen mit Entscheidungsaufgaben	89
3.3.3.1.3	Stellen und Rollen mit Realisationsaufgaben	90
3.3.3.1.4	Stellen und Rollen mit Kontrollaufgaben	91
3.3.3.2	Stellen- und Rollenbildung nach Objekten	94
3.3.4	Bewertung der Verrichtungs- und Objektzentralisation	95
3.3.4.1	Bewertung der Verrichtungscentralisation	96
3.3.4.2	Bewertung der Objektzentralisation	100
3.4	Regelung der Arbeitsteilung	103
3.4.1	Aufgabenwechsel (Job Rotation)	106
3.4.2	Aufgabenerweiterung (Job Enlargement)	106
3.4.3	Aufgabenbereicherung (Job Enrichment)	108
3.4.4	Autonome Arbeitsgruppen	109
3.5	Stellvertretung	114
3.5.1	Wirkungen der Stellvertretung	114
3.5.2	Formen der Stellvertretung	115
3.5.3	Stellvertretung und Nachfolge	116
3.6	Techniken der Aufbauorganisation	116
3.6.1	Aufgabenanalyse und Aufgabengliederung	116
3.6.2	Stellenbeschreibungen	122



3.6.3	Rollen- oder Funktionsbeschreibungen	128
3.6.4	Aufgabenkritik	131
	Literatur zu Kapitel 3	142
<b>4</b>	<b>Leitungssysteme – Hierarchische Modelle der Primärorganisation</b>	<b>143</b>
4.1	Grundlagen	143
4.2	Hierarchische Modelle der Primärorganisation	147
4.2.1	Notwendigkeit der Hierarchie	147
4.2.2	Merkmale von Leitungssystemen	151
4.2.2.1	Aufgabenverteilung	151
4.2.2.2	Äußere Form der Hierarchie	153
4.2.2.3	Inhalte der Leitungsbeziehungen	157
4.2.3	Grundmodelle von Leitungssystemen	159
4.2.3.1	Einliniensystem	159
4.2.3.2	Mehrliniensystem	162
4.2.3.2.1	Grundmodell	162
4.2.3.2.2	Matrix-Organisation	164
4.2.3.2.3	Tensor-Organisation	165
4.2.4	Spezialmodelle von Leitungssystemen	167
4.2.4.1	Verrichtungsorientierte Modelle (Funktionale Gliederung)	167
4.2.4.2	Objektorientierte Modelle	172
4.2.4.2.1	Produktorientierte Gliederung	174
4.2.4.2.2	Regionale Gliederung	183
4.2.4.2.3	Kundenorientierte Gliederung	184
4.2.4.3	Mischformen der Verrichtungs- und Objektgliederung	188
4.2.4.4	Strategieorientierte Gliederung	189
4.2.4.4.1	Abgrenzung strategischer Geschäftsfelder	190
4.2.4.4.2	Bildung strategischer Geschäftseinheiten	192
4.2.4.5	Prozessorientierte Gliederung	196
4.2.4.5.1	Begriff	196
4.2.4.5.2	Prozessoptimierte Struktur von Organisationseinheiten	197
4.2.4.5.3	Prozessoptimierende Koordinationsstellen	199
4.3	Organisation der Unternehmensleitung	200
4.3.1	Grundlagen	200
4.3.2	Organisation der Unternehmensleitung: Internationaler Vergleich	202
4.3.2.1	Aktiengesellschaft nach deutschem Recht	202
4.3.2.2	Aktiengesellschaft nach schweizerischem Recht	204

4.3.2.3	Aktiengesellschaft nach US-amerikanischem Recht	207
4.3.3	Willensbildung in der Unternehmensleitung	208
4.3.3.1	Direktorale Willensbildung	208
4.3.3.2	Kollegiale Willensbildung	209
4.3.4	Gesamtleitung und Teilbereichsleitung	211
4.3.4.1	Ressortfreie Geschäftsleitung	211
4.3.4.2	Ressortgebundene Geschäftsleitung	212
4.3.4.3	Mischformen	213
4.4	Darstellung von Leitungssystemen	214
	Literatur zu Kapitel 4	217
<b>5</b>	<b>Sekundärorganisation</b>	<b>219</b>
5.1	Bedeutung der Sekundärorganisation	219
5.2	Projektorganisation	221
5.2.1	Beteiligte an Projekten	222
5.2.2	Formen der Projektorganisation	227
5.3	Strategische Geschäftseinheiten	235
5.4	Ausschüsse und Kollegien	238
5.5	Workshop	239
	Literatur zu Kapitel 5	240
<b>6</b>	<b>Hierarchiearme Agile Organisationsformen</b>	<b>241</b>
6.1	Grundprinzip Agiler Organisationsformen	241
6.2	Prinzipien und Elemente agiler Strukturen	249
6.2.1	Organisation nach Themen und Rollen	249
6.2.2	Organisatorisches Subsidiaritäts- und Gegenstromprinzip	253
6.3	Die holokratische Organisation – ein radikal anderes „Betriebssystem“	258
6.4	Beurteilung hierarchiearmer Organisationsformen und Beispiele agiler Strukturvarianten	268
	Literatur zu Kapitel 6	274
<b>7</b>	<b>Rahmenorganisation</b>	<b>277</b>
7.1	Konzern- und Holding-Strukturen	278
7.1.1	Begriff und Grundlagen	278
7.1.2	Führungsanspruch der Holding	280
7.1.3	Auswahl der geeigneten Form einer Holding	282
7.1.4	Zentrale oder dezentrale Funktionen	283
7.1.5	Führungsinstrumente	285
7.1.6	Vorteile und Grenzen der Holding	286

7.2	Outsourcing und Insourcing	287
7.2.1	Begriff und Grundlagen	287
7.2.2	Auslöser und Ziele	288
7.2.3	Favoriten für das Outsourcing	289
7.2.4	Anbieter von Leistungen	291
7.2.5	Erfolgsfaktoren für das Outsourcing	291
7.2.6	Bedeutung für die Organisation	292
7.3	Unternehmenskooperationen	292
7.3.1	Grundlagen	292
7.3.2	Strategisches Unternehmensnetzwerk	294
7.3.3	Virtuelle Organisationen	297
7.3.3.1	Grundlagen	297
7.3.3.2	Merkmale virtueller Organisationen	299
7.3.3.3	Voraussetzungen für virtuelle Organisationen	300
7.3.3.4	Probleme virtueller Organisationen	303
7.3.4	Joint Venture	304
7.3.5	Strategische Allianz	305
7.3.6	Supply Chain Management	306
7.3.6.1	Grundlagen	306
7.3.6.2	Zielsetzung	306
7.3.6.3	Regelungen im SCM	307
7.4	Shared Service Center	308
7.4.1	Grundlagen	308
7.4.2	Lösungsbestandteile	309
7.4.3	Zentralisierbare Funktionen	310
7.4.4	Bewertung	311
	Literatur zu Kapitel 7	313
<b>8</b>	<b>Unterstützende Systeme</b>	<b>315</b>
8.1	Einordnung der unterstützenden Systeme	315
8.2	Informationssystem	315
8.2.1	Grundbegriffe	315
8.2.2	Elemente und Beziehungen eines Informationssystems	317
8.2.3	Informations- und Kommunikationssystem	319
8.2.4	Gestaltung des Informationssystems	320
8.2.4.1	Informationsbedarf	320
8.2.4.1.1	Art des Informationsbedarfs	320
8.2.4.1.2	Stellen-/Rollenbezogene Ermittlung des Informationsbedarfs	321

8.2.4.2	Informationsangebot	322
8.2.4.3	Informationsnachfrage	323
8.3	Kommunikationssystem	325
8.3.1	Begriff	325
8.3.2	Bedeutung der Kommunikation	327
8.3.3	Modell der Kommunikation	329
8.3.4	Störungen der Kommunikation	331
8.3.5	Beteiligte der Kommunikation	332
8.3.6	Weisungsgebundene und weisungsungebundene Kommunikation	334
8.3.6.1	Direkte und indirekte Kommunikationswege	334
8.3.6.2	Hierarchieüberlagernde Kommunikationsbeziehungen (Sekundärorganisation)	336
8.4	Sachmittelsystem	337
8.4.1	Begriff und Definition	337
8.4.2	Einflussfaktoren	338
8.4.3	Organisatorische Aufgaben beim Sachmitteleinsatz	341
8.4.4	Sachmittel und organisatorische Trends	346
	Literatur zu Kapitel 8	347
<b>9</b>	<b>Personalbemessung und Maßnahmen zum Kapazitätsausgleich</b>	<b>349</b>
9.1	Personalbemessung	349
9.1.1	Definition	349
9.1.2	Methoden und Techniken der Personalbedarfsermittlung	352
9.1.2.1	Initiative und Auftragsklärung	352
9.1.2.2	Phasen im Personalbemessungszyklus	354
9.1.2.3	Aufgabenkatalog erstellen	356
9.1.2.4	Erhebung durchführen	359
9.1.2.5	Ist-Zustand feststellen	365
9.1.2.6	Soll-Szenarien einspielen	370
9.1.2.7	Kennzahlen ermitteln	374
9.1.2.8	Erhebungstechniken in der Personalbemessung	376
9.2	Maßnahmen zum Kapazitätsausgleich	385
	Literatur zu Kapitel 9	393
	<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>395</b>
	<b>Stichwortverzeichnis</b>	<b>405</b>