utb.

Christiana Nicolai

Betriebliche Organisation

4. Auflage



utb 8421



Eine Arbeitsgemeinschaft der Verlage

Brill | Schöningh – Fink · Paderborn
Brill | Vandenhoeck & Ruprecht · Göttingen – Böhlau · Wien · Köln
Verlag Barbara Budrich · Opladen · Toronto
facultas · Wien
Haupt Verlag · Bern
Verlag Julius Klinkhardt · Bad Heilbrunn
Mohr Siebeck · Tübingen
Narr Francke Attempto Verlag – expert verlag · Tübingen
Psychiatrie Verlag · Köln
Ernst Reinhardt Verlag · München
transcript Verlag · Bielefeld
Verlag Eugen Ulmer · Stuttgart
UVK Verlag · München
Waxmann · Münster · New York
wbv Publikation · Bielefeld
Wochenschau Verlag · Frankfurt am Main

Titel, Impressum, Inhaltsverzeichnis, Vorwort, 9783825288150, 2023
wurde mit IP-Adresse 091.106.121.178 aus dem Netz der ${institutionUser.displayName} am Oktober 29, 2026 um 06:53:12 (UTC) heruntergeladen.
Das Weitergeben und Kopieren dieses Dokuments ist nicht zulässig.



WISU-Texte sind die Lehrbuchreihe
der Zeitschrift WISU – DAS WIRTSCHAFTSSTUDIUM
(www.wisu.de)

Prof. Dr. **Christiana Nicolai** ist Professorin für Personalmanagement und Organisation an der Frankfurt University of Applied Sciences.

Titel, Impressum, Inhaltsverzeichnis, Vorwort, 9783825288150, 2023
wurde mit IP-Adresse 091.106.121.178 aus dem Netz der ${institutionUser.displayName} am Oktober 29, 2026 um 06:53:12 (UTC) heruntergeladen.
Das Weitergeben und Kopieren dieses Dokuments ist nicht zulässig.

Christiana Nicolai

Betriebliche Organisation

4., überarbeitete Auflage

UVK Verlag · München

Umschlagmotiv: © iStockphoto Sezeryadigar

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.

4., überarbeitete Auflage 2023
3., überarbeitete Auflage 2020
2., überarbeitete Auflage 2018
1. Auflage 2009

DOI: https://doi.org/10.36198/9783838588155

© UVK Verlag München 2023
– ein Unternehmen der Narr Francke Attempto Verlag GmbH + Co. KG
Dischingerweg 5, D-72070 Tübingen

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Alle Informationen in diesem Buch wurden mit großer Sorgfalt erstellt. Fehler können dennoch nicht völlig ausgeschlossen werden. Weder Verlag noch Autor:innen oder Herausgeber:innen übernehmen deshalb eine Gewährleistung für die Korrektheit des Inhaltes und haften nicht für fehlerhafte Angaben und deren Folgen. Diese Publikation enthält gegebenenfalls Links zu externen Inhalten Dritter, auf die weder Verlag noch Autor:innen oder Herausgeber:innen Einfluss haben. Für die Inhalte der verlinkten Seiten sind stets die jeweiligen Anbieter oder Betreibenden der Seiten verantwortlich.

Internet: www.narr.de
eMail: info@narr.de

Einbandgestaltung: siegel konzeption l gestaltung
CPI books GmbH, Leck

utb-Nr. 8421
ISBN 978-3-8252-8815-0 (Print)
ISBN 978-3-8385-8815-5 (ePDF)
ISBN 978-3-8463-8815-0 (ePub)

MIX
Papier aus verantwortungsvollen Quellen
FSC® C083411
FSC www.fsc.org

Titel, Impressum, Inhaltsverzeichnis, Vorwort, 9783825288150, 2023
wurde mit IP-Adresse 091.106.121.178 aus dem Netz der ${institutionUser.displayName} am Oktober 29, 2026 um 06:53:12 (UTC) heruntergeladen.
Das Weitergeben und Kopieren dieses Dokuments ist nicht zulässig.

Titel, Impressum, Inhaltsverzeichnis, Vorwort, 9783825288150, 2023
wurde mit IP-Adresse 091.106.121.178 aus dem Netz der ${institutionUser.displayName} am Oktober 29, 2026 um 06:53:12 (UTC) heruntergeladen.
Das Weitergeben und Kopieren dieses Dokuments ist nicht zulässig.

Vorwort zur 4. Auflage

Ebenso wie bisher soll auch diese Auflage Studierenden von Bachelor- und Masterstudiengängen mit Modulen rund um Organisation, Management und Unternehmensführung einen systematischen Überblick über organisatorische Aufgaben, Problembereiche und Zusammenhänge geben und sie dabei unterstützen, ein fundiertes, praxis- und prüfungsrelevantes Wissen zu erlangen.

Es wendet sich außerdem an Fach- und Führungskräfte, die sich theoretische Grundlagen verschaffen bzw. ihren Wissenstand aktualisieren möchten und Ideen für die Lösung praktischer Probleme suchen.

Wie bislang liegt der Schwerpunkt auf der praxisorientierten, kompakten Darstellung und weniger auf der Theorievermittlung.

Die inhaltliche Konzeption der vorherigen Auflage wurde im Wesentlichen beibehalten. Alle Kapitel wurden auf den neuesten Stand gebracht und entsprechend ergänzt.

Für Anregungen bin ich auch weiterhin dankbar.

Frankfurt am Main, im Januar 2023

Christiana Nicolai

Vorwort zur 1. Auflage

Die Organisation eines Unternehmens hat entscheidenden Einfluss auf seine Wettbewerbsfähigkeit. Sie hat Auswirkungen auf Kosten, Produktivität und Qualität sowie auf das Verhalten und die Motivation der Mitarbeiter. Organisatorische Aufgaben stellen sich nicht nur bei der Unternehmensgründung, auch die Prozesse und Strukturen bestehender Unternehmen müssen immer wieder neu gestaltet werden, sollen sie erfolgreich bleiben. Die zahlreichen Reorganisationen in den letzten Jahren belegen, dass die Bedeutung der Organisation erkannt wurde. Sie wird heute überwiegend als strategische Managementfunktion und wesentlicher Baustein bei der zielorientierten Steuerung und langfristigen Erfolgssicherung verstanden.

Dieses Lehrbuch behandelt die zentralen organisatorischen Aufgaben „Aufbauorganisation“ und „Prozessorganisation“ und gibt einen Überblick über neuere und praxisrelevante Konzepte. Neben den bewusst geschaffenen organisatorischen Regelungen wird auch auf die informale Organisation eingegangen, die sich ungeplant aufgrund der Ziele und Wertvorstellungen der Mitarbeiter entwickelt. Die Themen „organisatorischer Wandel“ und „Zukunftstrends“ werden ebenfalls aufgegriffen. Bei all dem steht die praxisorientierte, kompakte Darstellung und weniger die Theorievermittlung im Vordergrund.

Studierende können sich anhand des Buches einen systematischen Überblick über organisatorische Aufgaben, Problembereiche und Zusammenhänge verschaffen. Es richtet sich aber auch an Fach- und Führungskräfte in der Wirtschaft, die Anregungen für die Lösung organisatorischer Probleme suchen.

Sven Schmitt, M.A. danke ich für die Anfertigung der Abbildungen.

Frankfurt am Main, im September 2009

Christiana Nicolai

Titel, Impressum, Inhaltsverzeichnis, Vorwort, 9783825288150, 2023
wurde mit IP-Adresse 091.106.121.178 aus dem Netz der ${institutionUser.displayName} am Oktober 29, 2026 um 06:53:12 (UTC) heruntergeladen.
Das Weitergeben und Kopieren dieses Dokuments ist nicht zulässig.

Zu Gunsten des Leseflusses wird auf die Nennung verschiedener Geschlechtsformen verzichtet, ohne dass damit eine Wertung verbunden wäre. Es sind, sofern nicht ausdrücklich benannt, sowohl männliche als auch weibliche und diverse Personen gemeint.

Inhaltsverzeichnis

Vorworte V

Abbildungsverzeichnis XIV

Abkürzungsverzeichnis XVII

1 Grundlagen der Organisation 1

1.1 Begriffsbestimmung 1
1.1.1 Ausgangsüberlegung 1
1.1.2 Funktionaler Organisationsbegriff 2
1.1.3 Institutionaler Organisationsbegriff 3
1.1.4 Instrumentaler Organisationsbegriff 4

1.2 Ziel, Aufgaben, Anforderungen und Umfang 7
1.2.1 Ziel der Organisation 7
1.2.2 Aufgaben der Organisation 11
1.2.3 Anforderungen an die Organisation 14
1.2.4 Umfang organisatorischer Regeln 15

1.3 Abgrenzung der Organisation zu verwandten Begriffen 19

1.4 Arten der Organisation 21

1.5 Organisation als Managementaufgabe 23
1.5.1 Einordnung der Organisation in den Managementprozess 23
1.5.2 Organisation als Funktion der Unternehmensführung 24
1.5.3 Durchführung der organisatorischen Maßnahmen 25

1.6 Zusammenfassung und Ausblick 27

1.7 Wiederholungsfragen 28

2 Vorgehensweise bei der Organisationsgestaltung 29

2.1 Bedeutung von Aufbau- und Prozessorganisation 29

2.2 Organisatorische Differenzierung und Integration 30
2.2.1 Grundsätzliche Vorgehensweise 30
2.2.2 Aufgabenanalyse und -synthese 32
2.2.2.1 Definition und Merkmale der Aufgabe 32
2.2.2.2 Aufgabenanalyse 34
2.2.2.3 Aufgabensynthese 36
2.2.3 Arbeitsanalyse und -synthese 39
2.2.4 Prozessanalyse und -synthese 41

2.3 Zusammenfassung und Ausblick 42

2.4 Wiederholungsfragen 42

Titel, Impressum, Inhaltsverzeichnis, Vorwort, 9783825288150, 2023
wurde mit IP-Adresse 091.106.121.178 aus dem Netz der ${institutionUser.displayName} am Oktober 29, 2026 um 06:53:12 (UTC) heruntergeladen.
Das Weitergeben und Kopieren dieses Dokuments ist nicht zulässig.

3 Gestaltung der Aufbauorganisation 45

3.1 Überblick über die vier Gestaltungsparameter 45

3.2 Gestaltungsparameter Spezialisierung 46
3.2.1 Überblick 46
3.2.2 Arbeitsteilung 47
3.2.3 Kriterien der Spezialisierung 50
3.2.4 Bildung von Stellen 52
3.2.4.1 Vorbemerkung: Unterschied zwischen Stelle und Arbeitsplatz 52
3.2.4.2 Kongruenzprinzip der Organisation 52
3.2.4.3 Kompetenz des Aufgabenträgers 53
3.2.4.4 Übernahme von Verantwortung 57
3.2.4.5 Weitere Aspekte der Stellenbildung 57
3.2.5 Stellenarten 58
3.2.5.1 Grundsätzliches 58
3.2.5.2 Instanzen (Leitungshauptstellen) 61
3.2.5.3 Leitungshilfsstellen 67
3.2.5.4 Ausführungsstellen 73
3.2.6 Stellenbemessung 74
3.2.7 Abteilungsbildung 76
3.2.8 Grad der Spezialisierung und Tendenzen zur Generalisierung 79
3.2.8.1 Wirkungen der Spezialisierung und der Generalisierung 79
3.2.8.2 Neuere Formen der Arbeitsstrukturierung 83

3.3 Gestaltungsparameter Koordination 86
3.3.1 Überblick 86
3.3.2 Instrumente der Fremdkoordination 88
3.3.2.1 Koordination durch persönliche Weisungen 88
3.3.2.2 Koordination durch Programme 89
3.3.2.3 Koordination durch Ziele und Pläne 91
3.3.3 Instrumente der Selbstkoordination 93
3.3.3.1 Koordination durch Selbstabstimmung 93
3.3.3.2 Koordination durch interne Märkte 96
3.3.3.3 Koordination durch die Unternehmenskultur 99
3.3.3.4 Koordination durch Professionalisierung 102

3.4 Gestaltungsparameter Konfiguration (Leitungssystem) 104
3.4.1 Überblick 104
3.4.2 Leitungsspanne und Leitungstiefe 104
3.4.3 Grundformen der Leitungssysteme 108
3.4.3.1 Einliniensystem 109
3.4.3.2 Klassisches Mehrliniensystem 111
3.4.3.3 Stab-Liniensystem 112

3.5 Gestaltungsparameter Kompetenzverteilung (Entscheidungsdelegation) 117

3.6 Zusammenfassung und Ausblick 119

3.7 Wiederholungsfragen 120

Titel, Impressum, Inhaltsverzeichnis, Vorwort, 9783825288150, 2023
wurde mit IP-Adresse 091.106.121.178 aus dem Netz der ${institutionUser.displayName} am Oktober 29, 2026 um 06:53:12 (UTC) heruntergeladen.
Das Weitergeben und Kopieren dieses Dokuments ist nicht zulässig.

4 Formen der Aufbauorganisation 123

4.1 Primärorganisation 123
4.1.1 Vorbemerkung 123
4.1.2 Funktionale Organisation 124
4.1.3 Divisionale Organisation 127
4.1.4 Matrixorganisation 132
4.1.5 Erweiterungen der Grundformen 137
4.1.5.1 Tensororganisation 137
4.1.5.2 Holding-Organisation 138

4.2 Sekundärorganisationen 142
4.2.1 Vorbemerkung 142
4.2.2 Produktmanagement-Organisation 142
4.2.3 Key-Account Management 144
4.2.4 Marktmanagement-Organisation 146
4.2.5 Funktionsmanagement-Organisation 147
4.2.6 Strategische Geschäftseinheiten 149
4.2.7 Projektorganisation 152
4.2.7.1 Abgrenzung 152
4.2.7.2 Grundformen 154
4.2.7.2.1 Stabs-Projektorganisation 154
4.2.7.2.2 Reine Projektorganisation (Task Force) 157
4.2.7.2.3 Matrix-Projektorganisation 160
4.2.8 Parallelhierarchien 162

4.3 Zusammenfassung und Ausblick 166

4.4 Wiederholungsfragen 168

5 Darstellungstechniken der Aufbauorganisation 171

5.1 Überblick 171

5.2 Organigramme 172
5.2.1 Begriff und Aufgaben 172
5.2.2 Symbole 173
5.2.3 Organigrammformen 175

5.3 Stellenbeschreibungen (Job Description, Rollenbild) 179
5.3.1 Definition und Abgrenzung 179
5.3.2 Inhalte und Einsatzmöglichkeiten 180
5.3.3 Verknüpfung mit anderen Führungsinstrumenten 183

5.4 Funktionendiagramme 185
5.4.1 Begriff und Aufgaben 185
5.4.2 Symbole und Formen 185

5.5 Kommunigramme 188

5.6 Zusammenfassung und Ausblick 189

5.7 Wiederholungsfragen 189

Titel, Impressum, Inhaltsverzeichnis, Vorwort, 9783825288150, 2023
wurde mit IP-Adresse 091.106.121.178 aus dem Netz der ${institutionUser.displayName} am Oktober 29, 2026 um 06:53:12 (UTC) heruntergeladen.
Das Weitergeben und Kopieren dieses Dokuments ist nicht zulässig.

6 Gestaltung der Prozessorganisation 191

6.1 Vorbemerkung 191
6.1.1 Ablauforganisation versus Prozessorganisation 191
6.1.2 Prozessorganisation als Primär- oder Sekundärorganisation 193

6.2 Grundlagen der Prozessorganisation 195
6.2.1 Begriffsbestimmungen 195
6.2.2 Merkmale von Prozessen 196
6.2.3 Systematisierung von Prozessen 197
6.2.4 Prozessketten 199
6.2.5 Gegenstand der Prozessorganisation 202
6.2.6 Ziele der Prozessorganisation 203
6.2.6.1 Überblick 203
6.2.6.2 Minimierung der Durchlaufzeiten 204
6.2.6.3 Minimierung der Prozesskosten 206
6.2.6.4 Sicherstellung der geforderten Qualität 208
6.2.6.5 Steigerung der Innovationsfähigkeit 210

6.3 Vorgehensweise zur Prozessgestaltung 211
6.3.1 Vorbemerkung 211
6.3.2 Prozessdefinition und -analyse 211
6.3.3 Prozessstrukturierung 214
6.3.4 Prozesseinführung 218
6.3.5 Prozessoptimierung 218

6.4 Besonderheiten der Organisationsgestaltung von Fertigung und Verwaltung 220
6.4.1 Vorbemerkung 220
6.4.2 Organisation im Fertigungsbereich 222
6.4.2.1 Strukturierung der Arbeitsteilung und -verteilung (personale Synthese) 223
6.4.2.1.1 Strukturierung der Arbeitsteilung 223
6.4.2.1.2 Bestimmung des Arbeitspensums 225
6.4.2.2 Zeitliche Strukturierung (temporale Synthese) 227
6.4.2.3 Räumliche Strukturierung (lokale Synthese) 229
6.4.2.3.1 Vorbemerkung 229
6.4.2.3.2 Organisationstypen der Fertigung 230
6.4.2.3.2.1 Werkstattfertigung 230
6.4.2.3.2.2 Fließfertigung 232
6.4.2.3.2.3 Teilautonome Arbeitsgruppen 234
6.4.2.3.3 Zusammenhang zwischen Organisations- und Leistungstypen 238
6.4.3 Organisation im Verwaltungs- und Dienstleistungsbereich 240
6.4.3.1 Personale, temporale und lokale Synthese 241
6.4.3.2 Auswirkungen der Digitalisierung auf die Organisation des Verwaltungs- und Dienstleistungsbereichs 242
6.4.3.2.1 Vorbemerkung 242
6.4.3.2.2 Dezentralisierung von Arbeitsplätzen 242
6.4.3.2.2.1 Desk-Sharing-Konzepte oder virtuelle Büros 243

Titel, Impressum, Inhaltsverzeichnis, Vorwort, 9783825288150, 2023
wurde mit IP-Adresse 091.106.121.178 aus dem Netz der ${institutionUser.displayName} am Oktober 29, 2026 um 06:53:12 (UTC) heruntergeladen.
Das Weitergeben und Kopieren dieses Dokuments ist nicht zulässig.

6.4.3.2.2.2 Telework ... 244
6.4.3.2.3 Dezentralisierung von Entscheidungen ... 249
6.5 Zusammenfassung und Ausblick ... 250
6.6 Wiederholungsfragen ... 251

7 Darstellungstechniken der Prozessorganisation ... 253
7.1 Überblick ... 253
7.2 Einfache Pfeildiagramme ... 254
7.3 Verbale Prozessbeschreibungen und Arbeits- und Verfahrensanweisungen ... 255
7.4 Prozessdiagramme ... 257
7.5 Flussdiagramme ... 259
7.6 Prozesslandkarten ... 262
7.7 Zusammenfassung und Ausblick ... 263
7.8 Wiederholungsfragen ... 263

8 Informale Organisation ... 265
8.1 Abgrenzung von informaler und formaler Organisation ... 265
8.2 Formen informaler Organisation ... 267
8.2.1 Informale Gruppen ... 267
8.2.2 Informale Normen ... 268
8.2.3 Informale Kommunikation ... 269
8.2.4 Sozialer Status ... 270
8.2.5 Informale Führung ... 271
8.3 Auswirkungen der informalen Organisation auf das Betriebsgeschehen ... 272
8.4 Unternehmenskultur als Gestaltungsinstrument ... 274
8.5 Darstellungstechniken der informalen Organisation ... 276
8.5.1 Soziometrische Tests ... 276
8.5.2 Organisationsaufstellung (Systemische Aufstellung) ... 282
8.6 Zusammenfassung und Ausblick ... 285
8.7 Wiederholungsfragen ... 285

9 Neuere organisatorische Konzepte ... 287
9.1 Aktuelle Situation ... 287
9.2 Modulare Organisation ... 289
9.3 Fraktale Organisation ... 292

Titel, Impressum, Inhaltsverzeichnis, Vorwort, 9783825288150, 2023
wurde mit IP-Adresse 091.106.121.178 aus dem Netz der ${institutionUser.displayName} am Oktober 29, 2026 um 06:53:12 (UTC) heruntergeladen.
Das Weitergeben und Kopieren dieses Dokuments ist nicht zulässig.

9.4 Netzwerkorganisation 294
9.5 Virtuelle Organisation 297
9.6 Lean Management 299
9.7 Agiles Arbeiten 303
9.8 Zusammenfassung und Ausblick 307
9.9 Wiederholungsfragen 307

10 Geplanter organisatorischer Wandel 309
10.1 Ursachen für organisatorischen Wandel 309
10.2 Formen des organisatorischen Wandels 313
10.3 Bereiche und Konzepte des geplanten organisatorischen Wandels . 314
10.3.1 Bereiche des geplanten organisatorischen Wandels 314
10.3.2 Konzepte des Wandels 315
10.3.2.1 Reorganisation 315
10.3.2.2 Business Reengineering 316
10.3.2.3 Organisationsentwicklung 319
10.3.2.4 Change Management 321
10.4 Hemmnisse bei geplantem organisatorischem Wandel 323
10.4.1 Ursachen für Hemmnisse 323
10.4.2 Argumentation und Vorgehensweise der Betroffenen 325
10.4.3 Umgang mit Widerständen 326
10.5 Erfolgsfaktoren und Fehler des organisatorischen Wandels 327
10.6 Zusammenfassung und Ausblick 329
10.7 Wiederholungsfragen 330

11 Ausblick: Organisation – Trends 333

Literaturverzeichnis 339

Stichwortverzeichnis 355

Titel, Impressum, Inhaltsverzeichnis, Vorwort, 9783825288150, 2023
wurde mit IP-Adresse 091.106.121.178 aus dem Netz der ${institutionUser.displayName} am Oktober 29, 2026 um 06:53:12 (UTC) heruntergeladen.
Das Weitergeben und Kopieren dieses Dokuments ist nicht zulässig.

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1-1 Alternative Sichtweisen der Organisation 2
Abb. 1-2 Bedeutsame Anspruchsgruppen im Zielbildungsprozess 7
Abb. 1-3 Hauptaufgaben der Organisation 11
Abb. 1-4 Beispiele für organisatorische Regeln 14
Abb. 1-5 Außen- und innengerichtete Anforderungen an die Organisation 15
Abb. 1-6 Optimaler Organisationsgrad nach dem Substitutionsprinzip 16
Abb. 1-7 Folgen von Unter- und Überorganisation 17
Abb. 1-8 Palast- und Zeltorganisation 18
Abb. 1-9 Arten der Organisation 21
Abb. 1-10 Managementprozess 23
Abb. 1-11 Organisation als Teil der Unternehmensführung im engeren Sinn 25
Abb. 1-12 Vorteile der Organisation durch Spezialisten 26
Abb. 1-13 Vorteile der Organisation durch Mitglieder der betroffenen Abteilungen 26
Abb. 2-1 Dualproblem der Differenzierung und Integration 31
Abb. 2-2 Merkmale einer Aufgabe 33
Abb. 2-3 Beispiel einer Aufgabenanalyse mit kombinierten Merkmalen 36
Abb. 2-4 Zusammenhang zwischen Aufgabenanalyse und -synthese 37
Abb. 2-5 Zusammenhang zwischen Arbeitsanalyse und -synthese 40
Abb. 3-1 Zusammenhang zwischen den Gestaltungsparametern der Aufbauorganisation 45
Abb. 3-2 Gestaltungsparameter Spezialisierung 47
Abb. 3-3 Stecknadelbeispiel von Adam Smith 48
Abb. 3-4 Formen der Arbeitsteilung 48
Abb. 3-5 Kongruenzprinzip der Organisation 53
Abb. 3-6 Komponenten der Kompetenz 54
Abb. 3-7 Überblick über die Stellenarten 59
Abb. 3-8 Fachliche und disziplinarische Weisungsbefugnisse der Instanzen 62
Abb. 3-9 Tätigkeitsschwerpunkte der Instanzenebenen 63
Abb. 3-10 Ausführungs- und Leitungsaufgaben der Instanzenebenen 65
Abb. 3-11 Phasengliederung eines Entscheidungsprozesses 68
Abb. 3-12 Überblick über die Leitungshilfsstellen 69
Abb. 3-13 Zusammenhang zwischen primärer und sekundärer Abteilungsbildung 78
Abb. 3-14 Generalisierungstendenzen und erwünschte Wirkungen 83
Abb. 3-15 Gestaltungsparameter Koordination 86
Abb. 3-16 Instrumente der Fremd- und Selbstkoordination 87

Titel, Impressum, Inhaltsverzeichnis, Vorwort, 9783825288150, 2023
wurde mit IP-Adresse 091.106.121.178 aus dem Netz der ${institutionUser.displayName} am Oktober 29, 2026 um 06:53:12 (UTC) heruntergeladen.
Das Weitergeben und Kopieren dieses Dokuments ist nicht zulässig.

Abb. 3-17 Charakteristische Merkmale der Planungsebenen 91
Abb. 3-18 Gestaltungsparameter Konfiguration 104
Abb. 3-19 Zusammenhang zwischen Leitungsspanne und Leitungstiefe 107
Abb. 3-20 Einliniensystem mit Fayolschen Brücken 110
Abb. 3-21 Klassisches Mehrliniensystem (Funktionsmeistersystem) 111
Abb. 3-22 Stab-Liniensystem mit Führungsstab 114
Abb. 3-23 Stab-Liniensystem mit zentraler Stabsstelle 114
Abb. 3-24 Stab-Liniensystem mit Stäben auf mehreren Ebenen (klassisches Stab-Liniensystem) 115
Abb. 3-25 Stab-Liniensystem mit Stabshierarchie 115
Abb. 3-26 Stab-Liniensystem mit Stabsabteilung 116
Abb. 3-27 Gestaltungsparameter Kompetenzverteilung 118
Abb. 4-1 Grundformen der Primärorganisation 124
Abb. 4-2 Grundmodell der funktionalen Organisation 124
Abb. 4-3 Mehrstufige funktionale Organisation 125
Abb. 4-4 Funktionale Organisation mit Stäben und mit Objektgliederung auf der dritten Ebene 126
Abb. 4-5 Grundmodell der divisionalen Organisation 128
Abb. 4-6 Divisionale Organisation mit Zentralbereichen 130
Abb. 4-7 Grundform der Matrixorganisation 133
Abb. 4-8 Matrixstruktur der Unternehmensberatung Roland Berger 136
Abb. 4-9 Tensororganisation 137
Abb. 4-10 Formen der Sekundärorganisation 142
Abb. 4-11 Strategische Geschäftseinheiten in einer divisionalen Primärorganisation 151
Abb. 4-12 Stabs-Projektorganisation 155
Abb. 4-13 Reine Projektorganisation 158
Abb. 4-14 Matrix-Projektorganisation 160
Abb. 4-15 Parallelhierarchien 165
Abb. 5-1 Inhalte und Darstellungstechniken der Aufbauorganisation 172
Abb. 5-2 Organigramm mit horizontaler Anordnung 176
Abb. 5-3 Organigramm mit vertikaler Anordnung 176
Abb. 5-4 Säulendiagramm 177
Abb. 5-5 Blockdiagramm 177
Abb. 5-6 Sonnendiagramm und Ringsegmentdiagramm 178
Abb. 5-7 Funktionendiagramm 187
Abb. 5-8 Kommunigramm in Kreisform 188
Abb. 5-9 Kommunigramm in Dreiecksform 189
Abb. 6-1 Prozessabwicklung in einer funktionalen Organisation 192

Titel, Impressum, Inhaltsverzeichnis, Vorwort, 9783825288150, 2023
wurde mit IP-Adresse 091.106.121.178 aus dem Netz der ${institutionUser.displayName} am Oktober 29, 2026 um 06:53:12 (UTC) heruntergeladen.
Das Weitergeben und Kopieren dieses Dokuments ist nicht zulässig.

Abb. 6-2 Prozessorganisation als Sekundärorganisation ... 194
Abb. 6-3 Systematisierung von Prozessen ... 197
Abb. 6-4 Grundlegende Geschäftsprozesse in einem Industrieunternehmen ... 200
Abb. 6-5 Prozesshierarchie am Beispiel des Geschäftsprozesses "Auftragserfüllung" ... 201
Abb. 6-6 Bereiche des Supply Chain Managements ... 202
Abb. 6-7 Magisches Viereck der Prozessgestaltung ... 203
Abb. 6-8 Komponenten der Durchlaufzeit eines Prozesses ... 205
Abb. 6-9 Dilemma der Prozessorganisation ... 207
Abb. 6-10 Zusammenhang zwischen Prozessverbesserung und -erneuerung ... 220
Abb. 6-11 Mengenmäßige, zeitliche und räumliche Strukturierung von Ausführungsprozessen ... 222
Abb. 6-12 Grundformen von Ablauffolgen ... 224
Abb. 6-13 Organisationstypen der Fertigung ... 230
Abb. 6-14 Ablauf in einer Werkstattfertigung ... 231
Abb. 6-15 Zusammenhang zwischen Organisations- und Leistungstypen der Fertigung ... 240
Abb. 7-1 Zusammenhang zwischen Darstellungstechniken und Inhalten der Prozessorganisation ... 254
Abb. 7-2 Prozessdefinitionsblatt ... 256
Abb. 7-3 Prozessdiagramm ... 258
Abb. 7-4 Symbole von Flussdiagrammen ... 260
Abb. 7-5 Flussdiagramm für den Prozess einer Autoreparatur ... 261
Abb. 7-6 Zusammenhang von Prozesslandkarte und Flussdiagrammen ... 262
Abb. 8-1 Eisberg-Modell der Organisation ... 266
Abb. 8-2 Arten informaler Kommunikation ... 269
Abb. 8-3 Typischer Verlauf eines Kulturwandels ... 274
Abb. 8-4 Soziometrische Matrix ... 279
Abb. 8-5 Soziogramm ... 281
Abb. 9-1 Formen der modularen Organisation ... 291
Abb. 9-2 Beispiele für Zusammenhänge zwischen realen und virtuellen Unternehmen ... 298
Abb. 10-1 Anlässe des organisatorischen Wandels ... 312
Abb. 10-2 Schlüsselkomponenten des Business Reengineering ... 318
Abb. 10-3 Ursachen für Hemmnisse bei geplantem organisatorischem Wandel . 323
Abb. 11-1 Rahmenbedingungen der Organisation ... 333

Titel, Impressum, Inhaltsverzeichnis, Vorwort, 9783825288150, 2023
wurde mit IP-Adresse 091.106.121.178 aus dem Netz der ${institutionUser.displayName} am Oktober 29, 2026 um 06:53:12 (UTC) heruntergeladen.
Das Weitergeben und Kopieren dieses Dokuments ist nicht zulässig.

Abkürzungsverzeichnis

AC	Assessment Center
AGG	Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz
CNC	Computerized Numerical Control
CoP	Communities of Practice
DIN	Deutsche Industrie-Norm
EDI	Electronic Data Interchange
F & E	Forschung und Entwicklung
FpMM	Fehler pro Million Möglichkeiten
ISO	International Standardization Organisation
IuK-System	Informations- und Kommunikations-System
KVP	Kontinuierlicher Verbesserungsprozess
MbD	Management by Delegation
MbE	Management by Exception
MbO	Management by Objectives
MIT	Massachusetts Institute of Technology
NPO	Non-Profit-Organisation
OE	Organisationsentwicklung
PEP-Software	Personaleinsatzplanungssoftware
ppm	parts per million
PPS	Produktplanungs- und Steuerungssystem
RFID	Radiofrequenzidentifikationstechnologie
SBU	Strategic Business Unit
SGE	Strategische Geschäftseinheit
TQM	Total Quality Management

Titel, Impressum, Inhaltsverzeichnis, Vorwort, 9783825288150, 2023
wurde mit IP-Adresse 091.106.121.178 aus dem Netz der ${institutionUser.displayName} am Oktober 29, 2026 um 06:53:12 (UTC) heruntergeladen.
Das Weitergeben und Kopieren dieses Dokuments ist nicht zulässig.