

Organisation – Formen und Modelle

Von

Dr. Knut Bleicher

o. Professor der Betriebswirtschaftslehre an der
Justus Liebig Universität Gießen

TECHNISCHE HOCHSCHULE DARMSTADT	
Fachbereich 1	
<u>Gesamtbibliothek</u>	
<u>Betriebswirtschaftslehre</u>	
Inventar-Nr.	33.418
Abstell-Nr.	A 15/720
Sachgebiete:	1.3

GABLER

Inhaltsverzeichnis — Teil I

Formen und Idealmodelle als Gestaltungsalternativen der Organisation

1. Einführung	21
2. Der Kontextbezug der Wahl unter Organisationsformen und Organisationsmodellen	27
Literaturhinweise zu Abschnitt 2.	29
3. Organisationsformen	31
3.1 Organisationsformen als Gestaltungsalternativen unmittelbarer Kooperationseinheiten	31
3.11 Bildung und Unterscheidung von unmittelbaren Kooperationseinheiten	31
3.111 Elementbezogene Bildung unmittelbarer Kooperationseinheiten	31
3.111.1 Die Bildung von Kooperationseinheiten um Aufgaben	31
3.111.2 Die Bildung von Kooperationseinheiten um Personen und Sachmittel	36
3.112 Harmonisationsbezogene Unterscheidung unmittelbarer Kooperationseinheiten	37
3.12 Organisationsformen auf Dauer	39
3.121 Segmentierende Organisationsformen	39
3.121.1 Abteilungen als hierarchische Organisationsform	39
3.121.2 Arbeitsgruppen als systemorientierte Organisationsform	41
3.122 Traversierende Organisationsformen	43
3.122.1 Zentralabteilungen als hierarchische Organisationsform	44
3.122.11 Bildungsprinzipien von Zentralabteilungen	45
3.122.111 Einpolige und mehrpolige Aufgabenverteilung	45
3.122.112 Horizontale und vertikale Zentralisation	45
3.122.12 Innenstrukturierung von Zentralabteilungen	46
3.122.121 Reine und gemischte Innenstrukturierung von Zentralabteilungen	47
3.122.122 Aufgaben von Zentralabteilungen	47
3.122.13 Außenstrukturierung von Zentralabteilungen	51
3.122.2 Kollegien als systemorientierte Organisationsform	53
3.122.21 Innenstrukturierung von Kollegien	54
3.122.211 Unterscheidung von Kollegien nach den zu erfüllenden Aufgaben	54
3.122.212 Unterscheidung von Kollegien nach ihrer personalen Besetzung	56

3.122.22 Außenstrukturierung von Kollegien	57
3.122.221 Horizontale und vertikale Bildung von Kollegien	57
3.122.222 Das Verhalten von Kollegien zueinander	58
3.122.3 Systemvergleich traversierender Organisationsformen	59
3.13 Organisationsformen auf Zeit	61
3.131 Die Projektorganisation als Organisationsform auf Zeit	61
3.132 Externe und interne Projektaufgaben	63
3.133 Formen der Projektorganisation	63
3.133.1 Innenstrukturierung der Projektorganisation	64
3.133.11 Projektgruppen	64
3.133.111 Segmentierende Projektformen	64
3.133.112 Traversierende Projektformen	64
3.133.12 Projektkollegien	64
3.133.2 Außenstrukturierung der Projektorganisation	65
3.133.21 Überbetriebliche Projektorganisation	65
3.133.22 Innerbetriebliche Projektorganisation	68
3.133.221 Einfluß-Projektorganisation	68
3.133.222 Matrix-Projektorganisation	69
3.133.223 Autonome Projektorganisation	71
3.134 Personelle Besetzungsprobleme der Projektorganisation	72
3.2 Das Systemverhalten unterschiedlicher Organisationsformen	74
3.21 Die Problematik der Harmonisationsfunktion	74
3.22 Die Problematik des Harmonisationsprinzips	76
3.23 Die Problematik der Harmonisationsdauer	79
3.3 Unterstellungen unterschiedlicher Organisationsformen	80
Literaturhinweise zu Abschnitt 3.	80
4. Organisationsmodelle	83
4.1 Totalmodelle der Organisation	83
4.11 Eindimensionale Organisationsmodelle	83
4.111 Verrichtungsmodell	83
4.111.1 Das Grundmodell der Verrichtungsorganisation	83
4.111.2 Das Systemverhalten der Verrichtungsorganisation	86
4.111.3 Unterstellungen und Modifikationen der Verrichtungsorganisation	89
4.112 Objektmodell	94
4.112.1 Das Grundmodell der Objektorganisation	94
4.112.2 Das Systemverhalten der Objektorganisation	95
4.112.3 Unterstellungen und Modifikationen der Objektorganisation	104
4.113 Regionalmodell	108
4.113.1 Das Grundmodell der Regionalorganisation	108
4.113.2 Das Systemverhalten der Regionalorganisation	110
4.113.3 Unterstellungen und Modifikationen der Regionalorganisation	111

4.12	Mehrdimensionale Organisationsmodelle	114
4.121	Mehrdimensionale Organisationsmodelle als neuartige Strukturierungsalternativen	123
4.121.1	Matrixmodelle	
4.121.11	Grundmodelle der Matrixorganisation	123
4.121.12	Unterstellungen und Modifikationen der Matrixorganisation	123
4.121.2	Tensormodelle	
4.121.21	Das Grundmodell der Tensororganisation	125
4.121.22	Unterstellungen und Modifikationen der Tensororganisation	130
4.122	Das Systemverhalten mehrdimensionaler Organisationsmodelle	132
	Literaturhinweise zu Abschnitt 4.1	141
<u>4.2</u>	<u>Partialmodelle der Organisation</u>	143
4.21	Verrichtungsgebundene Partialmodelle	143
4.211	Forschung und Entwicklung (F + E)	144
4.211.1	Innenstrukturierung der F + E	144
4.211.11	Eindimensionale Innenstrukturierung	144
4.211.111	Verrichtungsstrukturierung der F + E	144
4.211.112	Objektstrukturierung der F + E	145
4.211.113	Regionalstrukturierung der F + E	146
4.211.12	Mehrdimensionale Innenstrukturierung	147
4.211.121	Matrixstrukturierung der F + E	147
4.211.122	Tensorstrukturierung der F + E	149
4.211.2	Außenstrukturierung der F + E	150
4.211.21	Eingliederung in eindimensionale Totalmodelle der Organisation	150
4.211.211	Eingliederung der F + E in das Verrichtungsmodell	151
4.211.212	Eingliederung der F + E in das Objektmodell	151
4.211.213	Eingliederung der F + E in das Regionalmodell	153
4.211.22	Eingliederung in mehrdimensionale Totalmodelle der Organisation	153
4.211.221	Eingliederung der F + E in ein Verrichtungs-Objekt-Matrixmodell	153
4.211.222	Eingliederung der F + E in ein Tensormodell	156
	Literaturhinweise zu Abschnitt 4.211	156
<u>4.212</u>	<u>Beschaffung</u>	156
4.212.1	Innenstrukturierung der Beschaffung	157
4.212.11	Eindimensionale Innenstrukturierung	157
4.212.111	Verrichtungsstrukturierung der Beschaffung	157
4.212.112	Objektstrukturierung der Beschaffung	158
4.212.113	Regionalstrukturierung der Beschaffung	159
4.212.12	Mehrdimensionale Innenstrukturierung	160
4.212.121	Matrixstrukturierung der Beschaffung	160

4.212.122	Tensorstrukturierung der Beschaffung	160
4.212.2	Außenstrukturierung der Beschaffung	161
4.212.21	Eingliederung in eindimensionale Totalmodelle der Organisation	161
4.212.211	Eingliederung der Beschaffung in das Verrichtungsmodell	161
4.212.212	Eingliederung der Beschaffung in das Objektmodell	163
4.212.213	Eingliederung der Beschaffung in das Regionalmodell	165
4.212.22	Eingliederung in mehrdimensionale Totalmodelle der Organisation	165
4.212.221	Eingliederung der Beschaffung in ein Verrichtungs-Objekt-Matrixmodell	165
4.212.222	Eingliederung der Beschaffung in ein Tensormodell	166
	Literaturhinweise zu Abschnitt 4.212	166
<u>4.213</u>	<u>Fertigung</u>	167
4.213.1	Innenstrukturierung der Fertigung	167
4.213.11	Eindimensionale Innenstrukturierung	167
4.213.111	Verrichtungsstrukturierung der Fertigung	167
4.213.112	Objektstrukturierung der Fertigung	170
4.213.113	Regionalstrukturierung der Fertigung	171
4.213.12	Mehrdimensionale Innenstrukturierung	171
4.213.2	Außenstrukturierung der Fertigung	174
4.213.21	Eingliederung in eindimensionale Totalmodelle der Organisation	174
4.213.211	Eingliederung der Fertigung in das Verrichtungsmodell	174
4.213.212	Eingliederung der Fertigung in das Objektmodell	175
4.213.213	Eingliederung der Fertigung in das Regionalmodell	178
4.213.22	Eingliederung in mehrdimensionale Totalmodelle der Organisation	179
4.213.221	Eingliederung der Fertigung in ein Verrichtungs-Objekt-Matrixmodell	179
4.213.222	Eingliederung der Fertigung in ein Tensormodell	180
	Literaturhinweise zu Abschnitt 4.213	180
<u>4.214</u>	<u>Absatz</u>	181
4.214.1	Innenstrukturierung des Absatzes	182
4.214.11	Eindimensionale Innenstrukturierung	182
4.214.111	Verrichtungsstrukturierung des Absatzes	182
4.214.112	Objektstrukturierung des Absatzes	186

4.214.113 Regionalstrukturierung des Absatzes	188
4.214.12 Mehrdimensionale Innenstrukturierung	188
4.214.121 Matrixstrukturierung des Absatzes	188
4.214.122 Tensorstrukturierung des Absatzes	190
4.214.2 Außenstrukturierung des Absatzes	193
4.214.21 Eingliederung in eindimensionale Totalmodelle der Organisation	193
4.214.211 Eingliederung des Absatzes in das Verrich- tungsmodell	193
4.214.212 Eingliederung des Absatzes in das Objekt- modell	194
4.214.213 Eingliederung des Absatzes in das Regional- modell	196
4.214.22 Eingliederung in mehrdimensionale Totalmodelle der Organisation	199
4.214.221 Eingliederung des Absatzes in ein Verrich- tungs-Objekt-Matrixmodell	199
4.214.222 Eingliederung des Absatzes in ein Tensor- modell	200
Literaturhinweise zu Abschnitt 4.214	200
<u>4.215 Verwaltung</u>	201
<u>4.215.1 Personalwirtschaft</u>	202
4.215.11 Innenstrukturierung der Personalwirtschaft	202
4.215.111 Eindimensionale Innenstrukturierung	202
4.215.111.1 Verrichtungsstrukturierung der Personal- wirtschaft	202
4.215.111.2 Objektstrukturierung der Personalwirt- schaft	203
4.215.111.3 Regionalstrukturierung der Personal- wirtschaft	205
4.215.112 Mehrdimensionale Innenstrukturierung	205
4.215.112.1 Matrixstrukturierung der Personalwirt- schaft	205
4.215.112.2 Tensorstrukturierung der Personalwirt- schaft	207
4.215.12 Außenstrukturierung der Personalwirtschaft	208
4.215.121 Eingliederung in eindimensionale Totalmodelle der Organisation	208
4.215.121.1 Eingliederung der Personalwirtschaft in das Verrichtungsmodell	208
4.215.121.2 Eingliederung der Personalwirtschaft in das Objektmodell	208
4.215.121.3 Eingliederung der Personalwirtschaft in das Regionalmodell	210
4.215.122 Eingliederung in mehrdimensionale Total- modelle der Organisation	210

4.215.122.1	Eingliederung der Personalwirtschaft in ein Matrixmodell	210
4.215.122.2	Eingliederung der Personalwirtschaft in ein Tensormodell	212
	Literaturhinweise zu Abschnitt 4.215.1	213
4.215.2	Finanzen und Rechnungswesen	214
4.215.21	Innenstrukturierung von Finanzen und Rechnungswesen	214
4.215.211	Eindimensionale Innenstrukturierung	214
4.215.211.1	Verrichtungsstrukturierung von Finanzen und Rechnungswesen	214
4.215.211.2	Objektstrukturierung von Finanzen und Rechnungswesen	216
4.215.211.3	Regionalstrukturierung von Finanzen und Rechnungswesen	216
4.215.212	Mehrdimensionale Innenstrukturierung	216
4.215.22	Außenstrukturierung von Finanzen und Rechnungswesen	216
4.215.221	Eingliederung in eindimensionale Totalmodelle der Organisation	216
4.215.221.1	Eingliederung von Finanzen und Rechnungswesen in das Verrichtungsmodell	216
4.215.221.2	Eingliederung von Finanzen und Rechnungswesen in das Objektmodell	217
4.215.221.3	Eingliederung von Finanzen und Rechnungswesen in das Regionalmodell	218
4.215.222	Eingliederung in mehrdimensionale Totalmodelle der Organisation	218
4.215.222.1	Eingliederung von Finanzen und Rechnungswesen in ein Matrixmodell	218
4.215.222.2	Eingliederung von Finanzen und Rechnungswesen in ein Tensormodell	220
	Literaturhinweise zu Abschnitt 4.215.2	220
4.22	<u>Objektgebundene Partialmodelle</u>	222
	Literaturhinweis zu Abschnitt 4.22	224
4.23	<u>Regionalgebundene Partialmodelle</u>	224
	Literaturhinweise zu Abschnitt 4.23	227
5.	Ergebnisverantwortung bei Formen und Modellen der Organisation	229
5.1	Das Problem der Ergebnisverantwortung	229
5.11	Verantwortung und Verantwortlichkeit	229
5.12	Ergebnisverantwortung	229
5.13	Der Ergebnisverantwortungsbereich	231
5.14	Grenzen der Ergebnisverantwortung	233

5.2	Gestaltungsmöglichkeiten der Ergebnisverantwortung bei einzelnen Formen und Modellen der Organisation	235
5.21	Organisationsformen und Ergebnisverantwortung	235
5.22	Organisationsmodelle und Ergebnisverantwortung	236
5.221	Gestaltungsmöglichkeiten der Ergebnisverantwortung bei ein-dimensionalen Organisationsmodellen	236
5.221.1	Verrichtungsmodell und Ergebnisverantwortung	236
5.221.2	Objektmodell und Ergebnisverantwortung	239
5.221.3	Regionalmodell und Ergebnisverantwortung	242
5.222	Gestaltungsmöglichkeiten der Ergebnisverantwortung bei mehrdimensionalen Organisationsmodellen	242
5.222.1	Mehrdimensionalität bei Mehrfachunterstellung und Ergebnisverantwortung	243
5.222.2	Mehrdimensionalität der Problemlösung und Ergebnisverantwortung	248
	Literaturhinweise zu Abschnitt 5.	248
6.	Die Anwendung von Formen und Modellen der Organisation im Verlauf der Unternehmungsentwicklung	251
6.1	Unternehmungspolitische Strategien und Unternehmungsentwicklung	251
6.2	Formen und Modelle der Organisation bei unterschiedlichen Strategien	252
6.3	Die Anpassungsfähigkeit von Formen und Modellen der Organisation an die Unternehmungsentwicklung	259
	Literaturhinweise zu Abschnitt 6.	263