

Organisation

**Grundlagen der Organisationslehre mit
Beispielen, Übungsaufgaben und Musterlösungen**

von

Prof. Dr. Thomas Träger

Verlag Franz Vahlen München

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	V
Abkürzungsverzeichnis	XIII
Abbildungsverzeichnis	XV
Tabellenverzeichnis	XIX
1. Grundlagen der Organisation	1
1.1 Begriff und Ziel der Organisation	2
1.2 Auslöser von Organisationsvorhaben	5
1.3 Fallweise und generelle Regelungen	8
1.4 Aufbau- und Ablauforganisation	11
1.5 Analyse und Synthese	13
1.6 Bewertung der Organisationsergebnisse	15
1.7 Kontrollfragen	18
2. Die Aufbauorganisation	21
2.1 Vorgehen der Aufbauorganisation	22
2.2 Aufgabenanalyse	24
2.2.1 Gliederungskriterien der Aufgabenanalyse	24
2.2.2 Erhebungstechniken der Aufgabenanalyse	27
2.3 Aufgabensynthese	29
2.3.1 Zentralisation und Dezentralisation	30
2.3.2 Aufgabenbündel als Grundlage von Stellen	31
2.3.2.1 Aufgabenbündelung nach der Verrichtung	32
2.3.2.2 Aufgabenbündelung nach dem Objekt	33
2.3.2.3 Kombinationen mehrerer Kriterien	34
2.3.3 Ergänzende Prinzipien der Stellenbildung	35
2.3.3.1 Aufgabenträgerbezogene Stellenbildung	35
2.3.3.2 Stellenbildung aufgrund von Gesetzen oder Normen	36
2.4 Hierarchie	37
2.4.1 Grundlage und Arten der Leitungsbefugnis	37
2.4.2 Aufgabe, Kompetenz, Verantwortung	40
2.5 Kontrollfragen	41

3. Strukturelemente der Aufbauorganisation	43
3.1 Stellen und Stellenarten	44
3.1.1 Linienstellen, Instanzen	45
3.1.2 Stabsstellen und Assistenzstellen	46
3.1.3 Zentralstellen	48
3.1.4 Realisationsstellen	50
3.2 Weisungs- und Kommunikationsbeziehungen	51
3.2.1 Einliniensystem	51
3.2.2 Stabliniensystem	52
3.2.3 Mehrliniensystem	54
3.3 Stellenmehrheiten	56
3.3.1 Abteilungen	56
3.3.2 Gruppen	59
3.3.3 Vergleich von Abteilung und Gruppe	61
3.4 Leitungs- und Entscheidungsgremien	63
3.4.1 Unternehmensleitung	63
3.4.1.1 Organe der Unternehmensspitze	64
3.4.1.2 Modelle der Willensbildung	65
3.4.1.3 Modelle der Ressortaufteilung	67
3.4.2 Bereichsleitungen	70
3.4.3 Ausschüsse	71
3.5 Kontrollfragen	72
4. Dokumentation der Aufbauorganisation	75
4.1 Organigramm	76
4.1.1 Vertikales Organigramm	77
4.1.2 Horizontales Organigramm	78
4.1.3 Säulenorganigramm	78
4.1.4 Sonnenorganigramm	79
4.1.5 Ringsegmentorganigramm	80
4.2 Stellenbeschreibung	81
4.3 Dokumentation der Beziehung von Aufgaben und Stelle	87
4.3.1 Funktionendiagramm	87
4.3.2 RACI-Matrix	89
4.3.3 Bewertung von Funktionendiagramm und RACI-Matrix	90
4.4 Kontrollfragen	91
5. Aufbauorganisatorische Grundformen	93
5.1 Funktionale Organisation	94
5.1.1 Beschreibung	94
5.1.2 Anwendungsvoraussetzungen	95

Inhaltsverzeichnis	IX
5.1.3 Vor-/Nachteile	96
5.1.4 Erweiterungen	97
5.1.4.1 Stab-Linien-Organisation	98
5.1.4.2 Zentralabteilung für Produktmanagement	99
5.2 Spartenorganisation	100
5.2.1 Beschreibung	100
5.2.2 Formen	102
5.2.2.1 Produktsparten	102
5.2.2.2 Kundensparten	103
5.2.2.3 Regionen als Sparten	104
5.2.2.4 Technologiesparten	104
5.2.3 Rolle der Zentralbereiche	105
5.2.4 Vor- und Nachteile	106
5.2.5 Erweiterungen durch Kundenmanagement	108
5.3 Matrixorganisation	110
5.3.1 Beschreibung	110
5.3.2 Formen	112
5.3.2.1 Unterscheidung nach Aufgabendimensionen. . .	112
5.3.2.2 Unterscheidung nach den Weisungsbefugnissen der Matrixstellen	113
5.3.3 Anwendungsvoraussetzungen	115
5.3.4 Vor- und Nachteile	116
5.3.5 Tensororganisation als Erweiterung der Matrix ...	117
5.4 Kontrollfragen	119
6. Organisationsformen zwischen Unternehmen	121
6.1 Motive und Systematik der Verbindung zwischen Unternehmen	122
6.2 Arbeitsgemeinschaft/Konsortium	127
6.3 Strategische Allianz	130
6.4 Konzern	132
6.5 Holding	135
6.5.1 Finanzholding	136
6.5.2 Managementholding	138
6.6 Virtuelles Unternehmen	141
6.7 Kontrollfragen	144
7. Die Ablauf- und Prozessorganisation	145
7.1 Ziele der Ablauforganisation	146
7.1.1 Problembereiche der Arbeitsorganisation	147
7.1.2 Operationalisierung der Zielgrößen	148
7.2 Vorgehen der traditionellen Ablauforganisation	148
7.2.1 Analyse der Arbeit	149
7.2.2 Synthese der Arbeit	152

7.3	Prozessmanagement – moderne Sicht auf Abläufe	153
7.3.1	Grundgedanken der Prozessorganisation	153
7.3.2	Geschäftsprozessmanagement	155
7.4	Kontrollfragen	158
8.	Prozessorganisation und ihre Dokumentation	159
8.1	Prozessbegriff und Prozesstypen	160
8.1.1	Prozessdefinition und ihre Bestandteile	160
8.1.2	Formale Charakterisierung von Prozessen	165
8.2	Vorgehen der Prozessorganisation	167
8.3	Erhebung und Dokumentation der Prozesslandschaft.	169
8.3.1	Geschäftsprozessmodell und Geschäftsprozesse . . .	169
8.3.2	Prozesslandkarte	170
8.4	Analyse des Prozesses und seiner Struktur	172
8.4.1	Erhebung des Ist-Prozesses	172
8.4.2	Detaillierung der Struktur	174
8.4.2.1	Pfeilform, Blockdiagramm	176
8.4.2.2	Flussdiagramm, Swimlane	177
8.4.2.3	Ereignisgesteuerte Prozesskette (EPK)	180
8.4.2.4	Richtlinien, Arbeitsanweisungen	183
8.5	Konzeption eines verbesserten Soll-Prozesses	183
8.5.1	Kaizen als Verbesserungsansatz	184
8.5.2	Optimierung der Prozesselemente	187
8.6	Implementierung des Soll-Prozesses	189
8.6.1	Veränderungen gestalten	190
8.6.2	Übergang zwischen den Prozessen gestalten	192
8.6.3	Aufnahme der laufenden Prozesssteuerung	194
8.7	Kontrollfragen	196
9.	Organisation der Fertigungsabläufe	197
9.1	Charakterisierung und Einsatzbereiche der Fertigungsabläufe	198
9.2	Werkstattprinzip	201
9.2.1	Handwerkliche Fertigung	201
9.2.2	Werkstattfertigung	203
9.2.3	Punktfertigung (Baustellenfertigung)	205
9.3	Fließprinzip	207
9.3.1	Reihenfertigung	207
9.3.2	Fließfertigung	209
9.4	Flexible Ansätze	212
9.4.1	Inselfertigung	212
9.4.2	Automatisierte Fertigungskonzepte	215
9.5	Kontrollfragen	217

Inhaltsverzeichnis	XI
Literatur- und Quellenverzeichnis	219
Stichwortverzeichnis	229