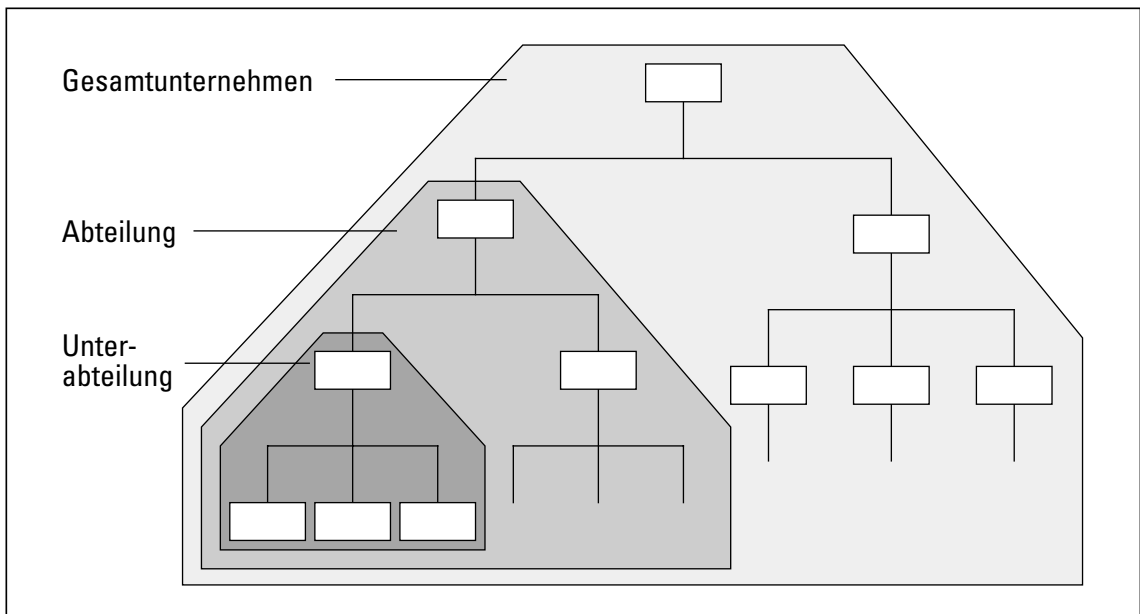
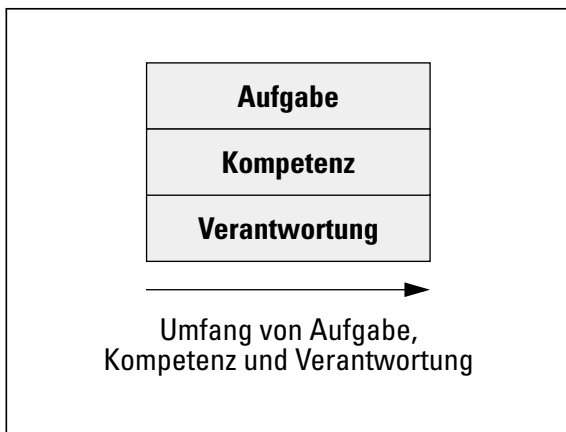


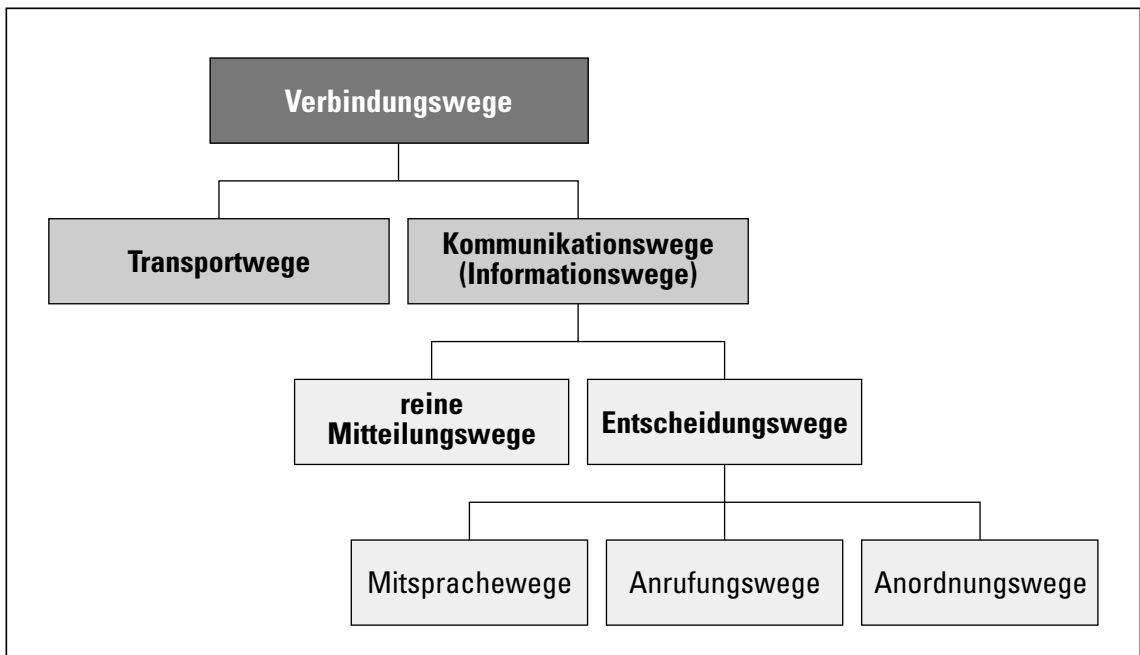
▲ Abb. 296 Problemlösungsprozess der Organisation



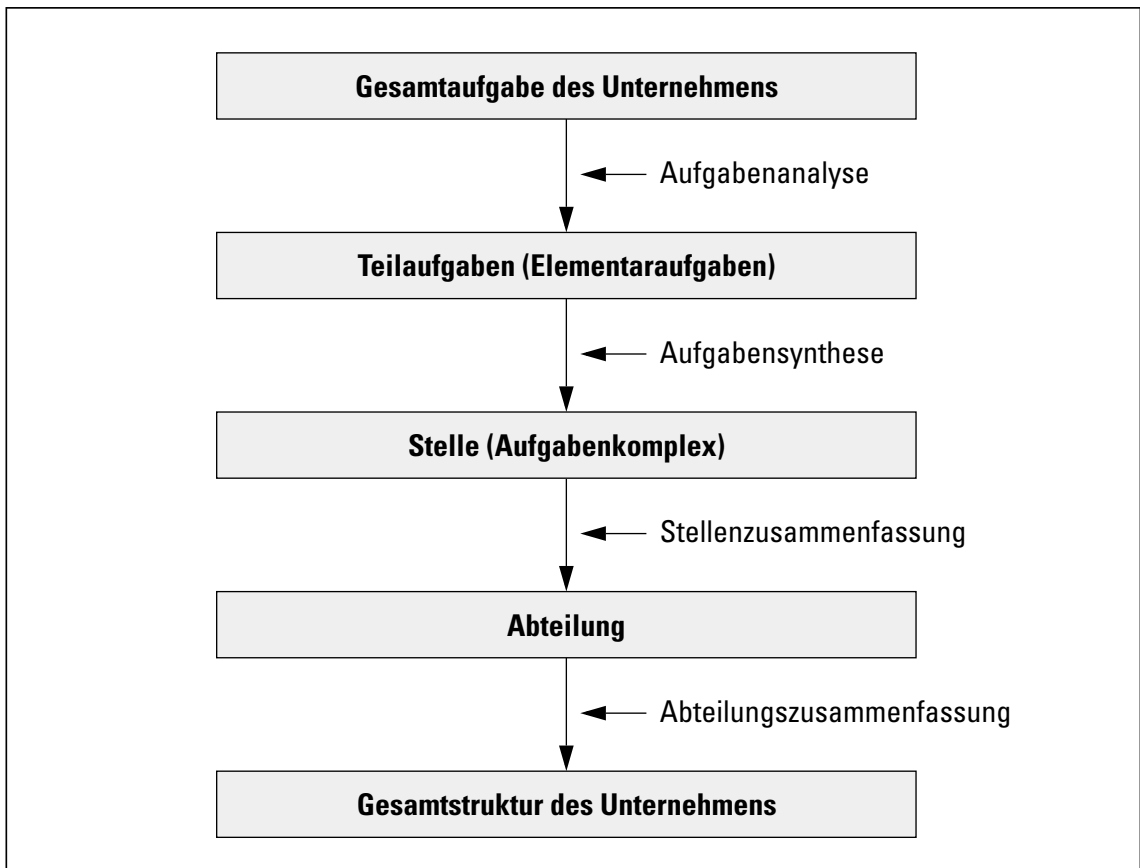
▲ Abb. 297 Abteilung und Unterabteilung



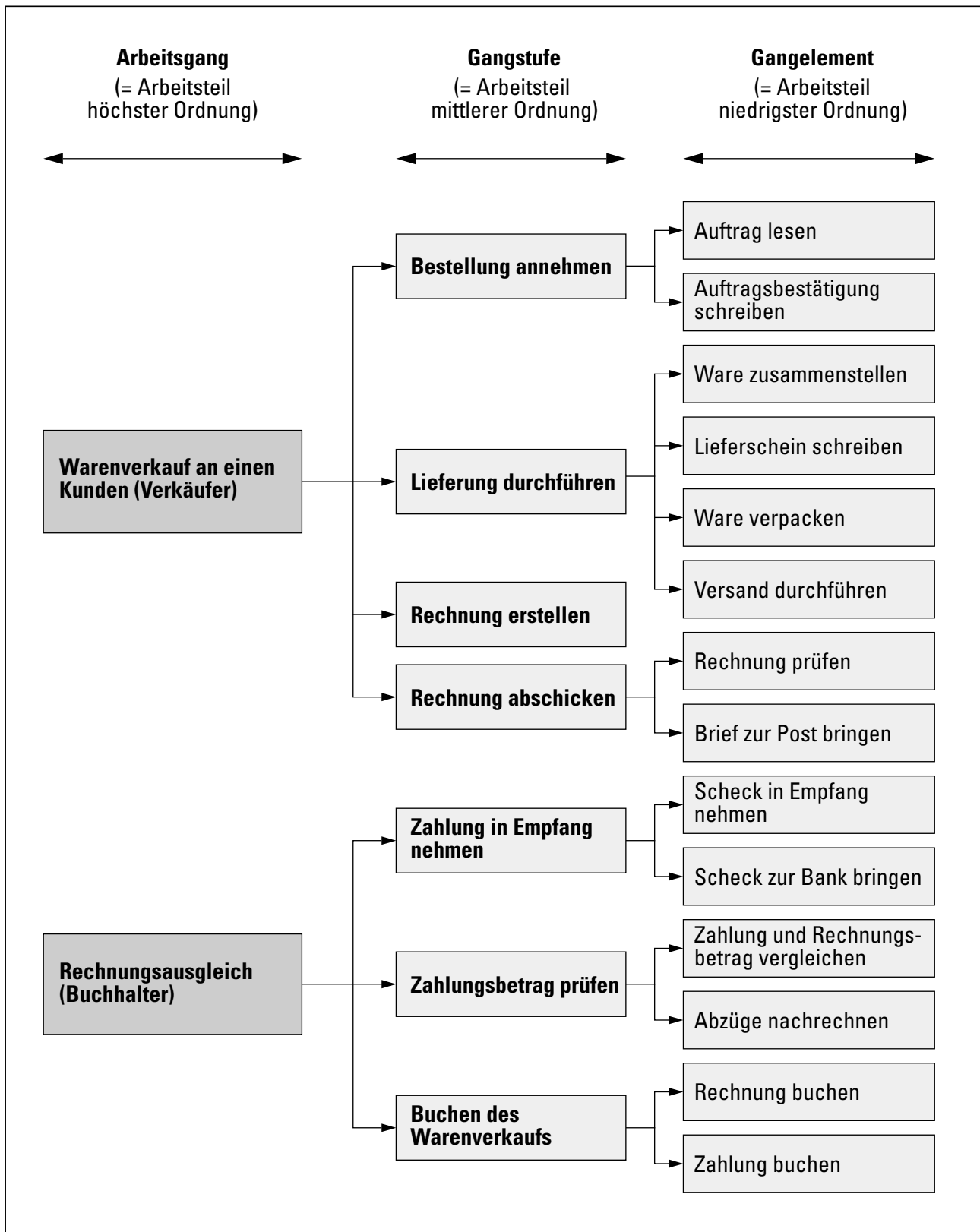
▲ Abb. 298 Kongruenz von Aufgabe, Kompetenz und Verantwortung



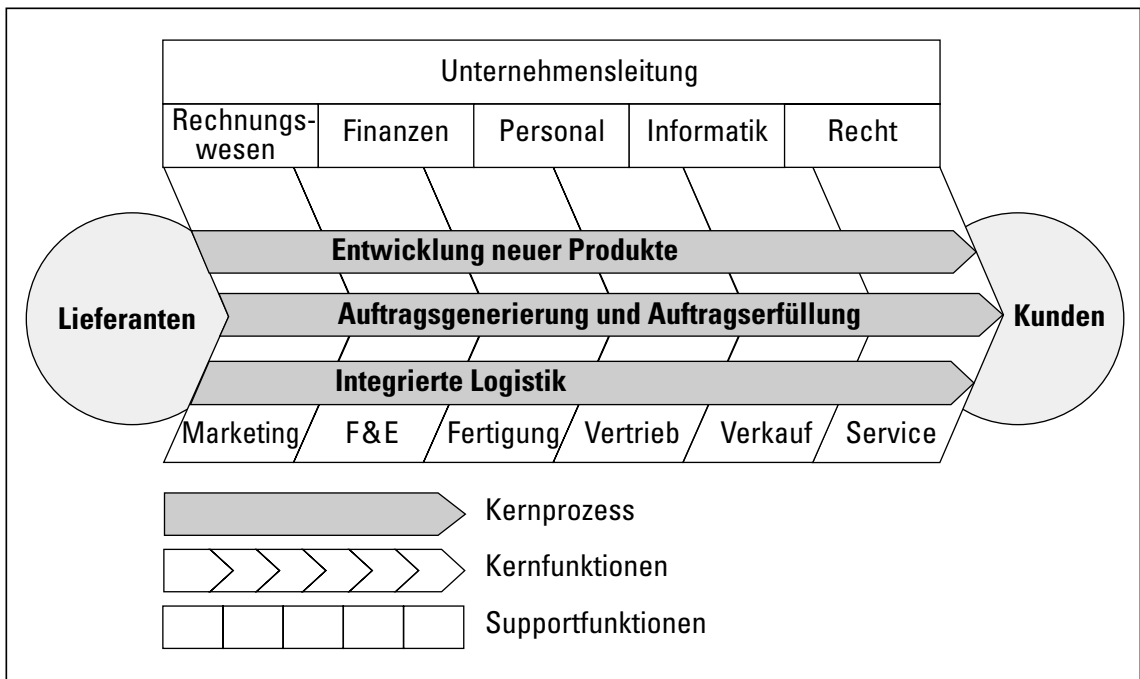
▲ Abb. 299 Verbindungswege zwischen Stellen (Hill/Fehlbaum/Ulrich 1994, S. 138)



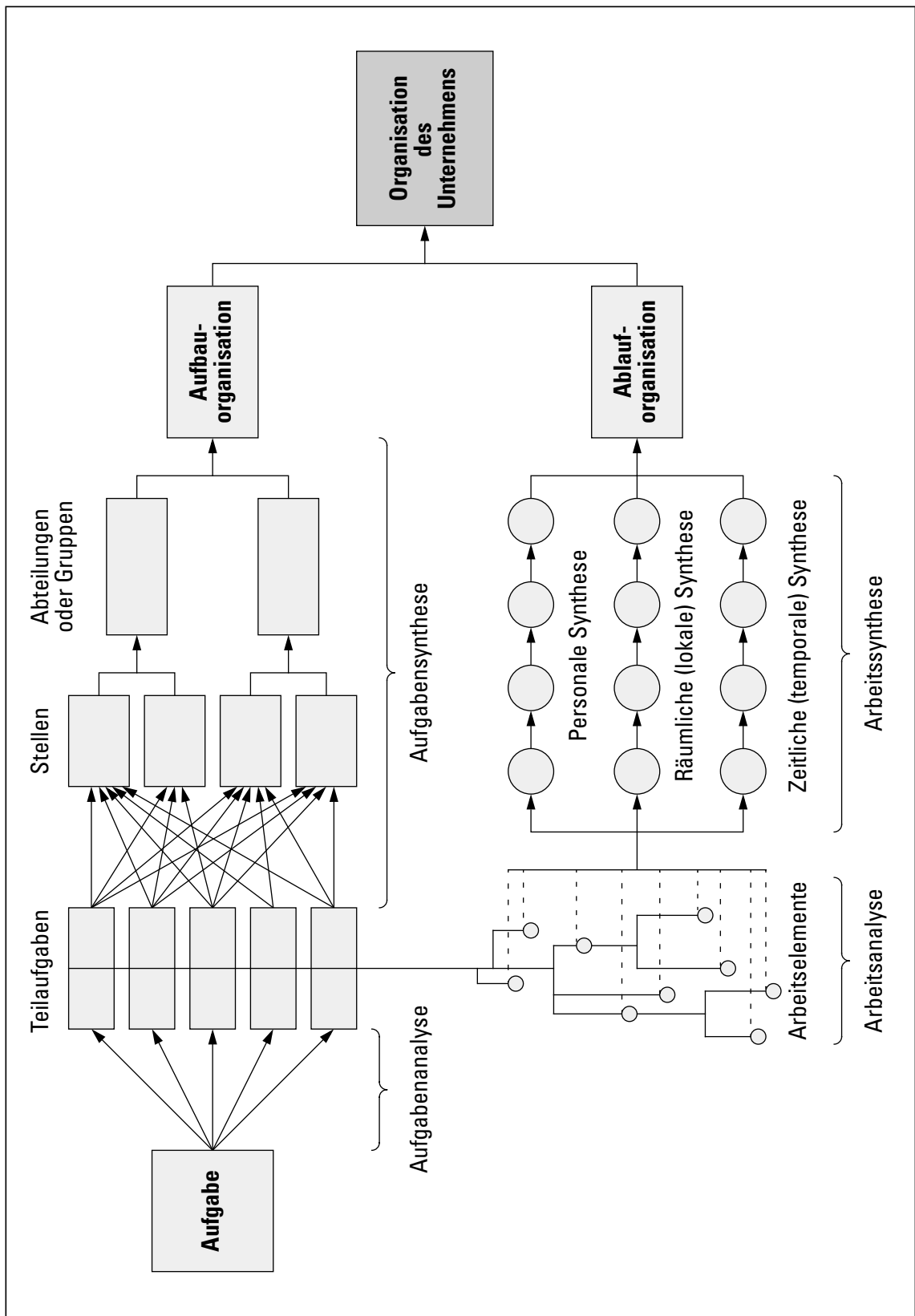
▲ Abb. 300 Vorgehen zur Bildung der Aufbauorganisation



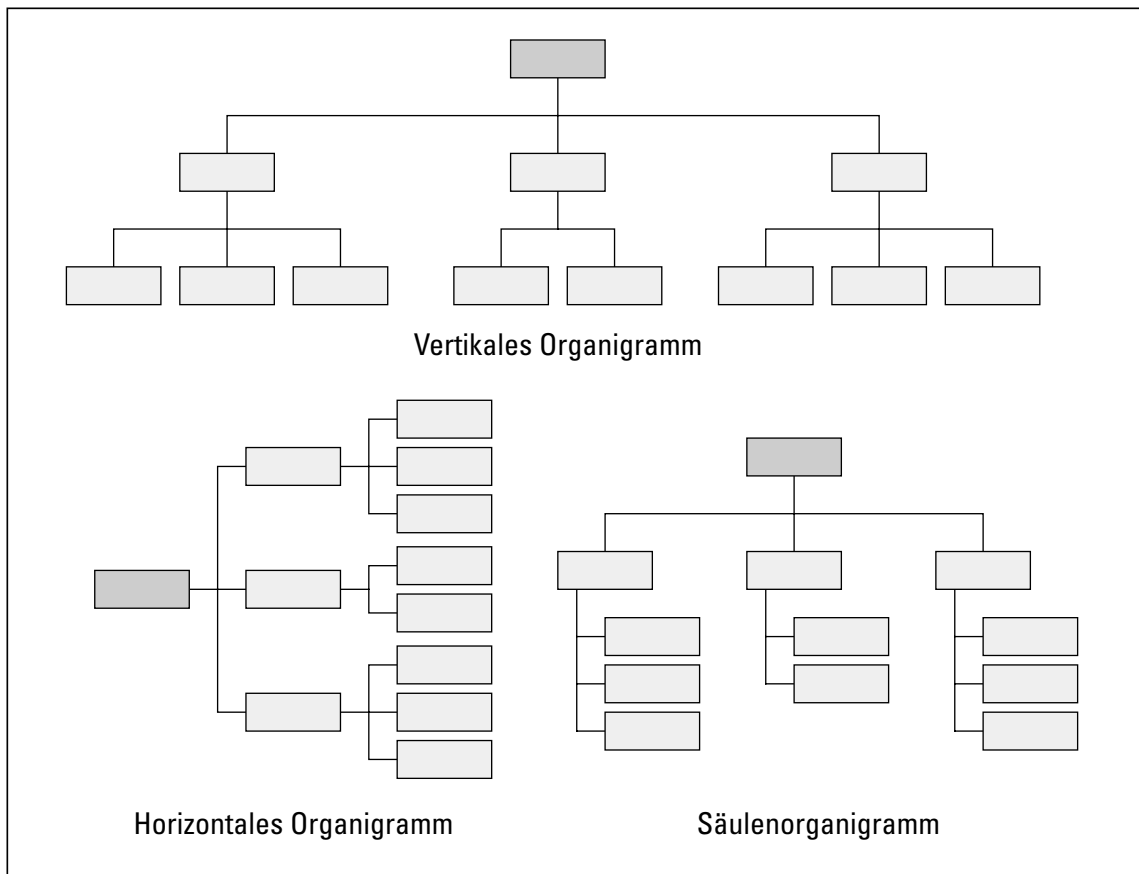
▲ Abb. 301 Beispiel für Arbeitsteile und Arbeitsgänge (Spitschka 1975, S. 47)



▲ Abb. 302 Wertschöpfungskette mit Kernprozessen



▲ Abb. 303 Zusammenhang Aufbau- und Ablauforganisation (Bleicher 1991, S. 49)



▲ Abb. 304 Darstellungsformen des Organigramms

| Aufgaben Vertrieb | Stellen | Verwaltungs- rat | Geschäfts- leitung | Bereiche | | | | Bemer- kungen |
|--|---------|---------------------|-----------------------|----------|-----------------|----------------|---------------------|------------------|
| | | | | F & E | Produk- tion | Marke- ting | Admini- stration | |
| Festlegung der Unternehmenspolitik | | E | P | M | M | M | M | |
| Erstellen der 5-Jahres-Pläne <ul style="list-style-type: none"> ■ Umsatzentwicklung ■ Kosten-Ertragsentwicklung ■ Investitionen | | E E E | P | P | P | P | P | |
| Jahresbudget erstellen <ul style="list-style-type: none"> ■ Umsätze ■ betriebliche Kosten ■ Investitionen | | | E E E | P | P P | P P | P | bis 10.11. |
| Aufstellen und Überwachen der Jahresaktionspläne | | | A | | | | | |
| Erarbeiten von Führungskennziffern | | | | | | | A | |
| P = Planen, E = Entscheiden, M = Mitsprache, A = Ausführen | | | | | | | | |

▲ Abb. 305 Beispiel eines Funktionendiagramms (Nauer 1993, S. 171)

| Stellen | | | | | Arbeitsablauf: Betriebsmaterial IST | | |
|---------|----|----|---|---|-------------------------------------|---|---|
| Dir | Pr | Ei | V | A | Nr. | Aufgaben, Tätigkeiten | Bemerkungen |
| | | | | | 1 | <ul style="list-style-type: none"> ■ Wöchentliche Bestandeskontrolle ■ Festlegung der zu bestellenden Artikel und Mengen ■ Ausstellung einer Bedarfsanforderung | Lieferantenkartei beim Einkauf |
| | | | | | 2 | <ul style="list-style-type: none"> ■ Ergänzt Bedarfsanforderung mit Preisen, Lieferbedingungen ■ Eintrag der Kostenstellen-Nummer ■ Schreiben der Bestellung | Produktion |
| | | | | | 3 | <ul style="list-style-type: none"> ■ Kontrolle der Bestellung, Unterschrift ■ Eintrag der bestellten Menge in Lagerkartei ■ Weiterleitung an Administration | Lagerkartei könnte vom Einkauf geführt werden |
| | | | | | 4 | <ul style="list-style-type: none"> ■ Kenntnisnahme und Kontrolle ■ Versand, Verteilung der Bestellskopien | Weshalb nicht Einkauf? |
| | | | | | 5 | <ul style="list-style-type: none"> ■ Eingang der Auftragsbestätigung ■ Kenntnisnahme, Weiterleitung | |
| | | | | | 6 | <ul style="list-style-type: none"> ■ Kontrolle der Daten ■ Eintragung der Liefertermine ■ Meldung an Produktion | |
| | | | | | 7 | <ul style="list-style-type: none"> ■ Kontrolle der Daten ■ Eintragung der Liefertermine | Doppelspurigkeit! |
| | | | | | 8 | <ul style="list-style-type: none"> ■ Eingang der Ware ■ Überprüfung der gelieferten Ware mit Auftragsbestätigung ■ Ausstellen Wareneingangsschein ■ Eintragung in Lagerkartei ■ Weiterleitung der Kopien | |

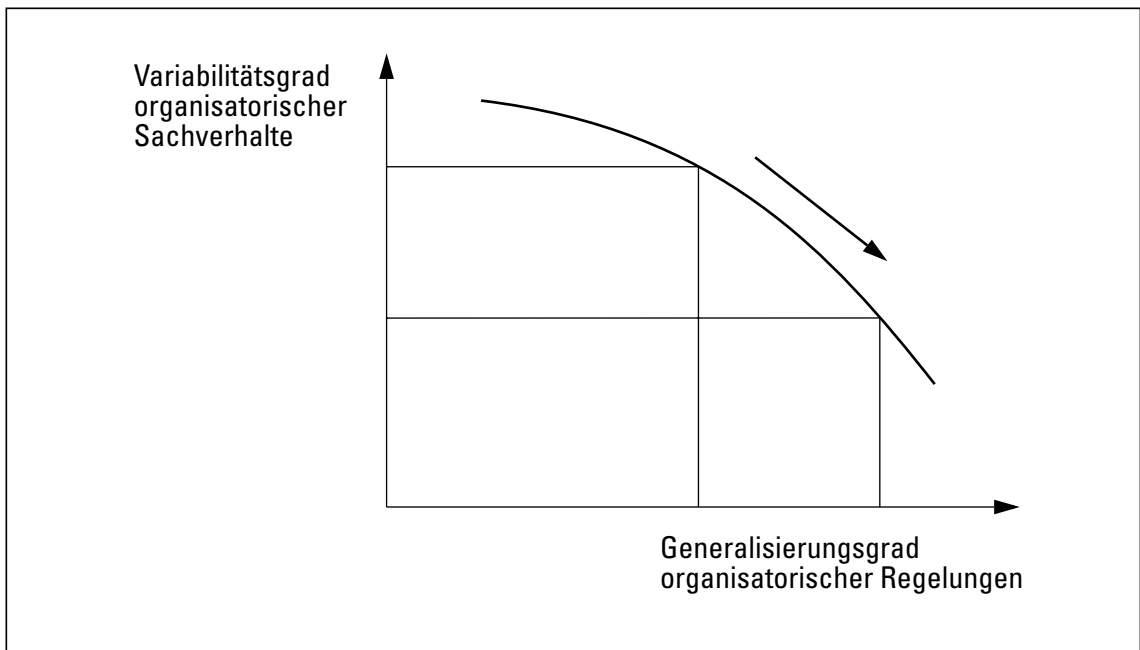
▲ Abb. 306 Beispiel Ablaufplan (Nauer 1993, S. 211)

| Arbeitsablauf | | Inhalt | | | | | | | | | | | | | | | | |
|-----------------|--|-------------------|------------|-----------|------------|--------------------|------------------|---------------------------|---------|---------|--------|-------------|---------|-------------|-------------|--------------------|-----------|-------------|
| | | Abteilung/Bereich | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Aufgenommen von | | Geprüft von | | | | | | | | | | | | | | | | |
| am | | am | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Lfd Nr. | Ablaufstufen | Verrichtung | | | | beteiligte Stellen | | | | | | | | | | | | |
| | | Objektbearbeitung | Inspektion | Transport | Stillstand | Planungsabteilung | Fertigungsleiter | Lager für Einsatzmaterial | Einkauf | Sägerei | Hobeln | Schleiferei | Montage | Lackiererei | Trockenraum | Beschlaganbringung | Kontrolle | Absatzlager |
| 1 | Fertigungsauftrag | | | x | | 1 | | | | | | | | | | | | |
| 2 | Auftragsbearbeitung durch den Fertigungsleiter | x | | | | | 2 | | | | | | | | | | | |
| 3 | Materialbereitstellung | | | x | | | | 3 | | | | | | | | | | |
| 4 | Einkauf der Beschläge | x | | | | | | | 4 | | | | | | | | | |
| 5 | Zuschnitt der Rohteile | x | | | | | | | | 5 | | | | | | | | |
| 6 | Hobeln der Rohteile | x | | | | | | | | | 6 | | | | | | | |
| 7 | Schleifen und Vorbereiten zum Lackieren | x | | | | | | | | | | 7 | | | | | | |
| 8 | Montage | x | | | | | | | | | | | 8 | | | | | |
| 9 | Lackieren des Rahmens | x | | | | | | | | | | | | 9 | | | | |
| 10 | Trocknen | | | | x | | | | | | | | | | 10 | | | |
| 11 | Eingang der bestellten Beschläge | | | x | | | | | | | | | | | | | 11 | |
| 12 | Beschläge anbringen | x | | | | | | | | | | | | | | | 12 | |
| 13 | Kontrolle | | x | | | | | | | | | | | | | | | 13 |
| 14 | Lagerung | | | | x | | | | | | | | | | | | | 14 |

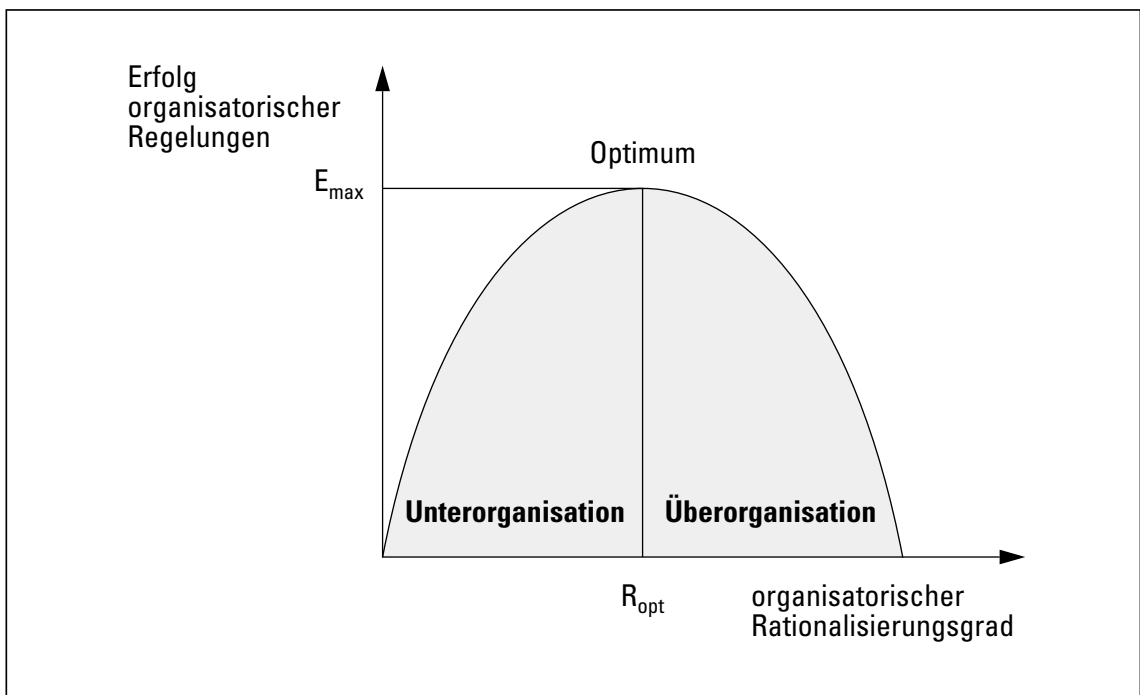
▲ Abb. 307 Beispiel einer Ablaufkarte (Küpper 1981, S. 63)

| Arbeitsplan | | Benennung: Antriebswelle | | Zeichnung: 63.213.71 | | Stückzahl: 30 | | | |
|----------------------|---|-----------------------------|--|--|--|------------------------------|---|---|----------|
| Werkstoff: St 70 | | | Rohlingsabmessung: ø 120 x 248 lang | | | Rohlingsgewicht: 22 kg/Stück | | | |
| Auftrags Nr.: 47/197 | | Termin: 14. 5. 91 | | Ausstellungstag: 25. 3. 91 | | | | | |
| Nr. | Arbeitsgang | Ma- schine | Rüstzeit t _r in Minuten | Zeit je Einheit t _e in Minuten | Werk- zeug- kurzbe- zeichnung | Lohn- gruppe | Kosten- stelle Ar- beits- platz | Vergleichswert tatsächlich ver- brauchte Zeit | |
| | | | | | | | | Rüsten | Fertigen |
| 1 | absägen 246 lang | Sgk 400 | 10 | 1,5 | | 3 | | 12 | 1,6 |
| 2 | plandrehen, zentrieren | DZ 500 | 12 | 1,15 | D1/B1 | 5 | | 12 | 1,2 |
| 3 | 2. Seite plandrehen 244 lang | DZ 500 | 8 | 1,15 | D1 | 5 | | 8 | 1,1 |
| 4 | 3 Ansätze zwischen den Spitzen langdrehen | DZ 500 | 12 | 4,7 | D3/4 | 5 | | 10 | 4,5 |
| 5 | Vierkant fräsen | UF 600 x 300 | 22 | 2,2 | Fräs- vor- rich- tung | 4 | | 22 | 2,3 |
| 6 | entgraten | von Hand | – | 0,35 | | 3 | | – | 0,4 |
| 7 | bohren 2 x ø 8 und senken | BS 30 | 13 | 2,30 | B2/8 | 3 | | 12 | 2,2 |

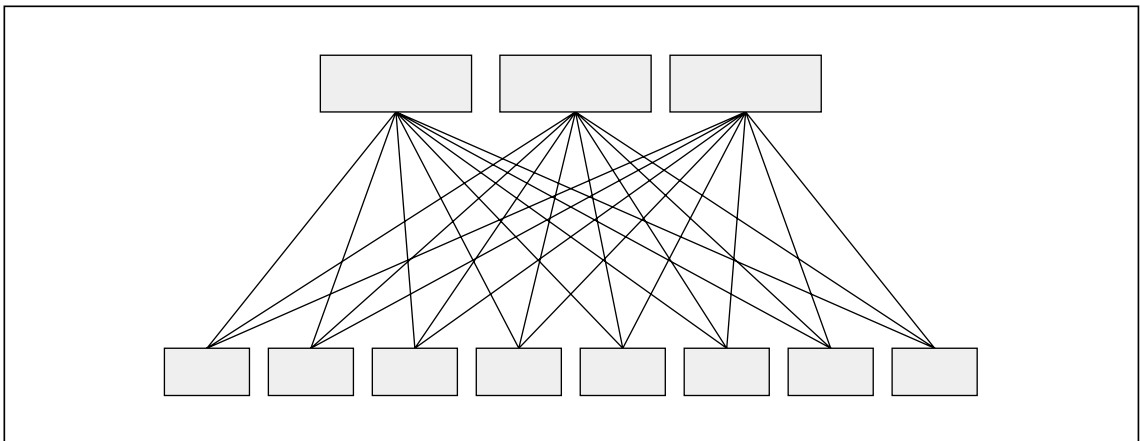
▲ Abb. 308 Beispiel eines Werkstattpapiers (Tschätsch 1983, S. 71)



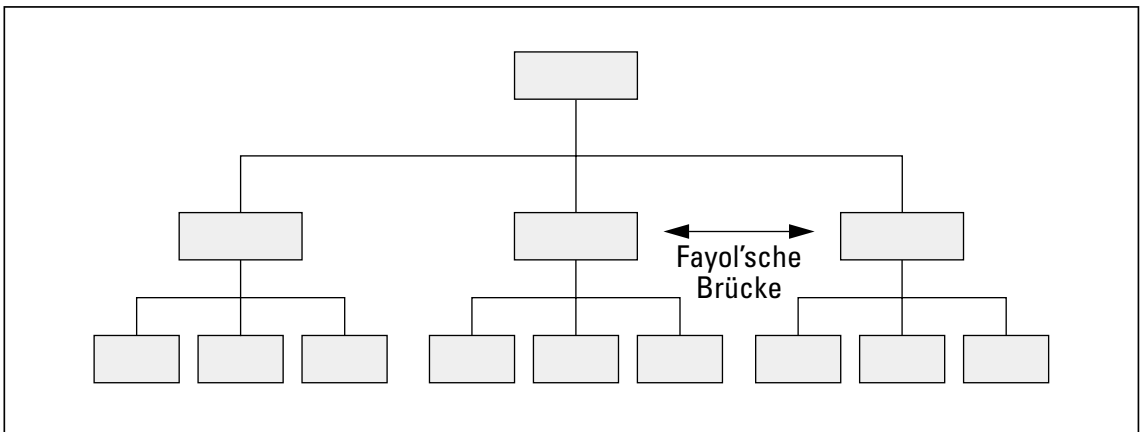
▲ Abb. 309 Substitutionsprinzip der Organisation (Kieser 1981, S. 71)



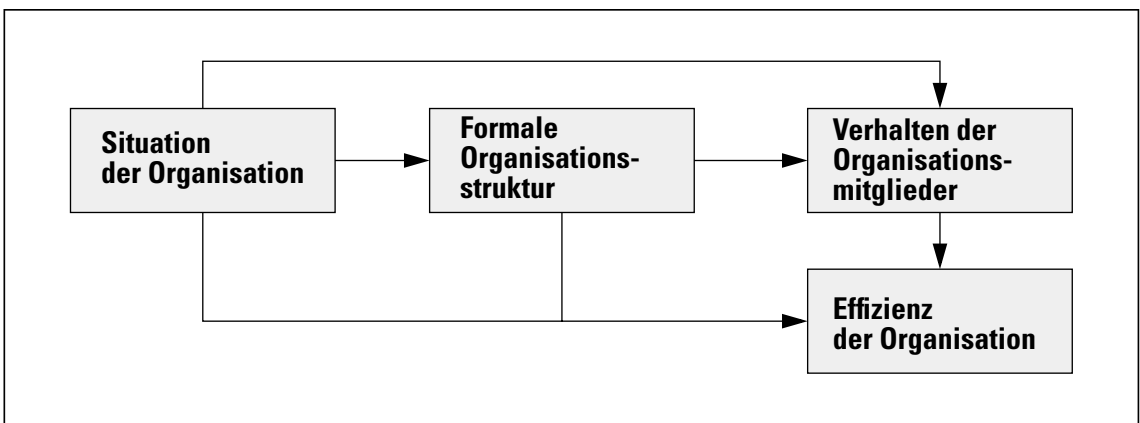
▲ Abb. 310 Optimaler Organisationsgrad (Kieser 1981, S. 72)



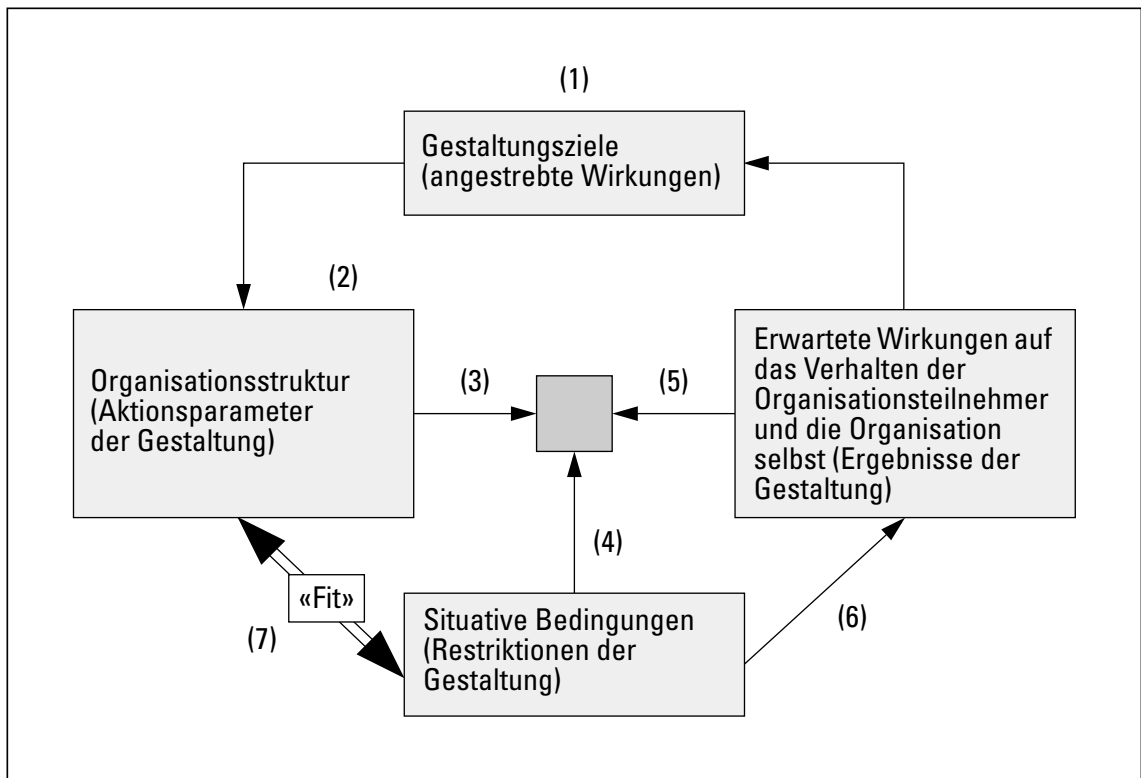
▲ Abb. 311 Mehrliniensystem



▲ Abb. 312 Einliniensystem



▲ Abb. 313 Grundmodell situativer Ansätze (Kieser/Kubicek 1992, S. 57)



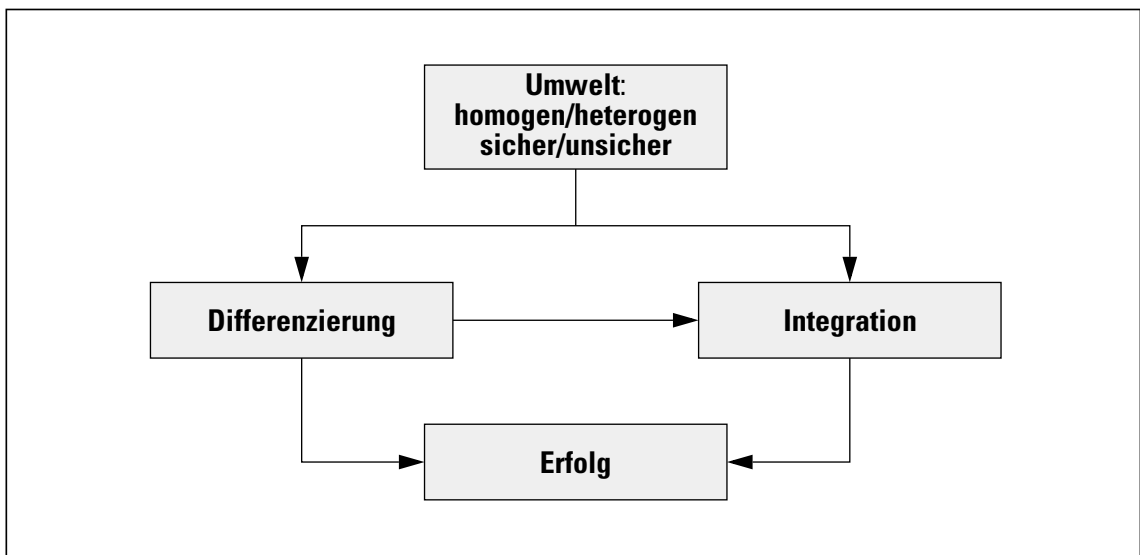
▲ Abb. 314 Handlungsorientiertes Grundmodell (Kieser/Kubicek 1992, S. 61)

| Merkmale Managementsystem | | Systemtyp | |
|---------------------------|---|--|--|
| | | mechanistic system | organic system |
| 1. Organisation | Struktur Spezialisierung Arbeitsteilung Hierarchie Kontrollspanne Führungsebenen Vorschriften Autorität <ul style="list-style-type: none"> ■ Position ■ Wissen Befehlswege Entscheidungsfindung Koordination Interaktion zw. Abteilungen Informelle Beziehungen | funktionsorientiert stark starr spitz, rigide klein viele stark formalisiert zentralisiert hoch niedrig klar, vertikal meist an der Spitze auf oberen Ebenen gering vernachlässigt | aufgabenorientiert schwach flexibel flach, lose gross wenige schwach formalisiert dezentralisiert niedrig hoch unklar, lateral überall auf niederen Ebenen stark wichtig |
| | Stil zwischenmenschl. Bezieh. Formalisierung Besprechungen Motivation Verhalten d. Untergebenen Anweisungen Macht | autoritär befehlend stark formell Angst, Bedrohung, Bestrafung, monetäre Anreize Konformität detailliert vorgeschrieben, Entscheidung und Instruktion an der Spitze | partizipativ kooperativ schwach informell Engagement, Befriedigung psychischer Bedürfnisse Initiative, Kreativität allgemein empfehlend, Rat und Information überall |
| | Verantwortung für Ziele Zielfindung Zielbeschreibung Schwergewicht Planung Plandetaillierungen Art der Kontrolle Ort der Kontrolle Kommunikation | an der Spitze Befehl von oben stark Quantität, Risiko durch Stäbe viele formal, schriftlich, häufig Spitze, Vorgesetzte vertikal | überall Teamarbeit schwach Qualität, Gelegenheit alle sind beteiligt wenige informal, persönlich, selten alle Ebenen, Kollegen, Selbstkontrolle lateral |

▲ Abb. 315 Gegenüberstellung der wichtigsten Merkmale mechanistischer und organischer Systeme (Staehe 1973, S. 39)

| Umweltsektor | | Unternehmensbereich |
|--------------------------|---|---------------------|
| Wissenschaft und Technik | ↔ | Forschung |
| Technologie | ↔ | Produktion |
| Lieferanten | ↔ | Einkauf |
| Kunden und Konkurrenz | ↔ | Verkauf |
| Arbeitsmarkt | ↔ | Personal |
| Geld- und Kapitalmarkt | ↔ | Finanzierung |
| Presse, Verbände usw. | ↔ | Public Relations |

▲ Abb. 316 System-Umweltbeziehungen (Staehe 1973, S. 75)



▲ Abb. 317 Modell von Lawrence/Lorsch (Schreyögg 1978, S. 26)

| Merkmale | | Subsystem | Produktion | Marketing | Forschung |
|-----------------------------|----------------------------------|--------------------|--------------------|--------------------|-----------|
| | | Umweltbedingungen | | sicher | unsicher |
| Differenzierungsdimensionen | Formalisierungsgrad | stark | mittel | schwach | |
| | zwischenmenschliche Orientierung | aufgabenorientiert | personenorientiert | aufgabenorientiert | |
| | Zeitorientierung | kurzfristig | kurzfristig | langfristig | |
| | Zielorientierung | Kosten | Markt | Wissenschaft | |

▲ Abb. 318 Differenzierung in der Kunststoffindustrie (Lawrence/Lorsch 1967, S. 29. ff.)

| Merkmale | | Branche | Kunststoff | Nahrungsmittel | Verpackung |
|----------------------|--|--|--|---------------------------------|--------------------|
| | | Umweltbedingungen | | sehr heterogen | ziemlich heterogen |
| Differenzierungsgrad | | hoch | mittel | gering | |
| Integration | primäre Integrationsmittel | Teams, Koordinationsabteilungen, Pläne, Vorschriften, Hierarchie | Hierarchie, Pläne, Vorschriften, einzelne Koordinatoren, Teams | Hierarchie, Pläne, Vorschriften | |
| | Anteil der mit Integration Beschäftigten am Gesamtmanagement | 22 % | 17 % | 0 % | |
| | Verteilung von Macht und Autorität | gleichmässig | gleichmässig | oben: stark unten: schwach | |
| | einflussreichste Teilbereiche | Koordinationsabteilung | Marketing und Forschung | Marketing | |

▲ Abb. 319 Heterogenität der Umwelt, Differenzierung und Integration (Lawrence/Lorsch 1967, S. 91. ff/137 ff.)

| Fertigungstyp Organi- satorisches Merkmal | Einzel- und Klein- serienfertigung | Grosserien- und Massenfertigung | Prozessfertigung |
|--|---|--|---|
| Managementebenen | 3 | 4 | 6 |
| Verhältnis Manager/ Ausführende | 1 : 23 | 1 : 16 | 1 : 8 |
| Verhältnis indirekte/ direkte Arbeit | 1 : 9 | 1 : 4 | 1 : 1 |
| Kontrollspanne eines Werkmeisters | 23 | 49 | 13 |
| kritischer Funktionsbereich | Forschung und Entwicklung | Produktion | Marketing |
| Managementsystem | <ul style="list-style-type: none"> ■ organisch, flexibel ■ Delegation ■ schwach partizipativ | <ul style="list-style-type: none"> ■ mechanistisch ■ klare Aufgabenbeschreibung ■ autoritär | <ul style="list-style-type: none"> ■ organisch, flexibel ■ stark partizipativ |

▲ Abb. 320 Klassifikation von Woodward (Staehe 1973, S. 90) (Die Zahlen stellen Medianwerte dar)

| Varietät Zerlegbarkeit | tief | hoch |
|---|--|--|
| tief | Handwerkstechnologie (z.B. Schuhmacher) | Nichtroutine-Technologie (z.B. Unternehmensberatung) |
| hoch | Routine-Technologie (z.B. Stahlwalzwerk) | Ingenieur-Technologie (z.B. Maschinenbau) |

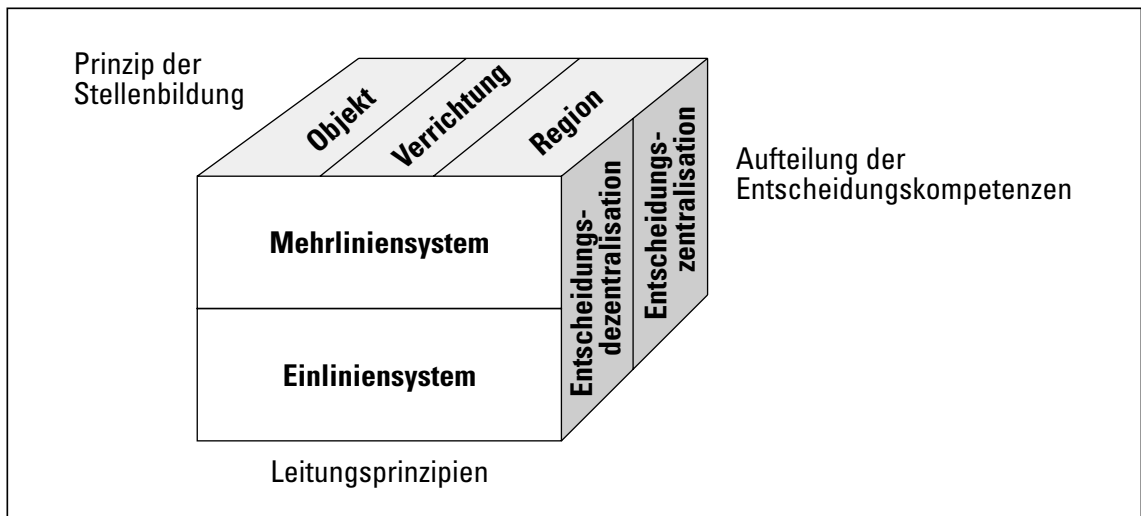
▲ Abb. 321 Klassifikation nach Perrow (1970, 75 ff.)

| Ansatz | Property-Rights-Theorie | Transaktionskosten-Theorie | Prinzipal-Agenten-Theorie |
|--|--|--|---|
| Merkmals | | | |
| Untersuchungsgegenstand | Gestaltung und Verteilung von Verfügungsrechten | Transaktionsbeziehungen | Principal-Agent-Beziehungen |
| Untersuchungseinheit | Individuum | Transaktion | Individuum |
| Verhaltensannahmen | <ul style="list-style-type: none"> ■ Individuelle Nutzenmaximierung | <ul style="list-style-type: none"> ■ Individuelle Nutzenmaximierung ■ begrenzte Rationalität ■ Opportunismus ■ Risikoneutralität | <ul style="list-style-type: none"> ■ Individuelle Nutzenmaximierung ■ beschränkte Rationalität ■ Risikobereitschaft/Risikoaversion |
| Gestaltungsvariable | Handlungs- und Verfügungsrechtssystem | Koordinationsmechanismus | Vertrag oder Vereinbarung |
| Beschreibung der Austauschbeziehung | keine spezifische Beschreibung | Beschreibung mit Hinweis auf Häufigkeit und Unsicherheit der Transaktion und auf Problematik transaktionsspezifischer Investitionen | Beschreibung mit Hinweis auf ungleiche Informationsverteilung, die Verteilung von Risiken und bestehenden Unsicherheiten |

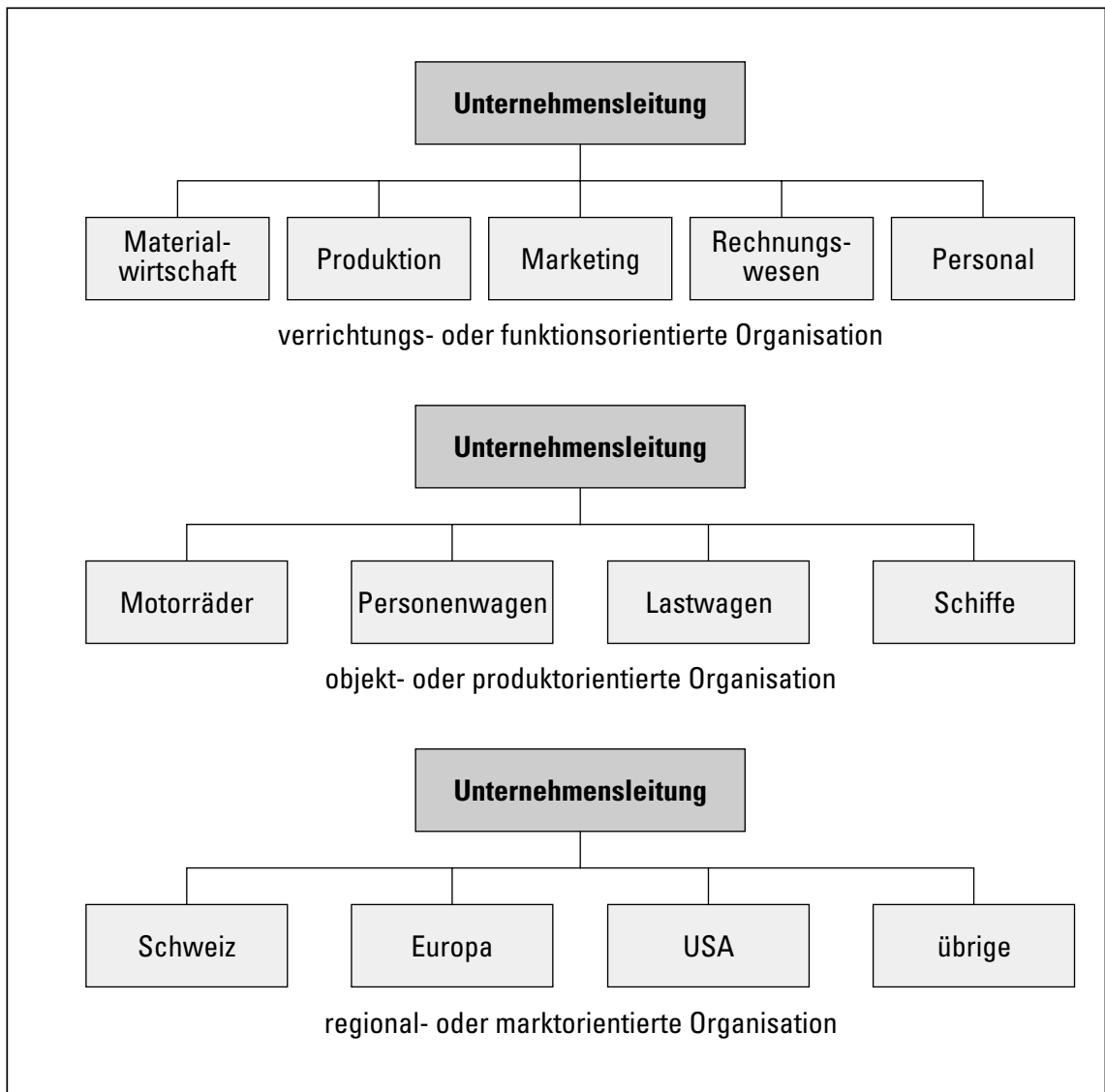
▲ Abb. 322 Überblick über die Ansätze der Neuen Institutionenökonomik

| Vorteile | Nachteile |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ■ Einfache und präzise Theorienkonstruktion ermöglicht Darstellung und Analyse organisatorischer Regelungen. ■ Die Unterteilung in die drei Einzelansätze der Property-Rights-, der Transaktionskosten- und der Prinzipal-Agenten-Theorie erlaubt die Anwendung für verschiedene organisatorische Problem-bereiche. | <ul style="list-style-type: none"> ■ Häufig Beschränkung auf den Einzelfall bei der Analyse bestimmter institutioneller Arrangements. ■ Schwierigkeiten bei der Messung von Transaktionskosten und bei der Festlegung von Zielen im Zusammenhang mit Prinzipal-Agenten-Beziehungen. |

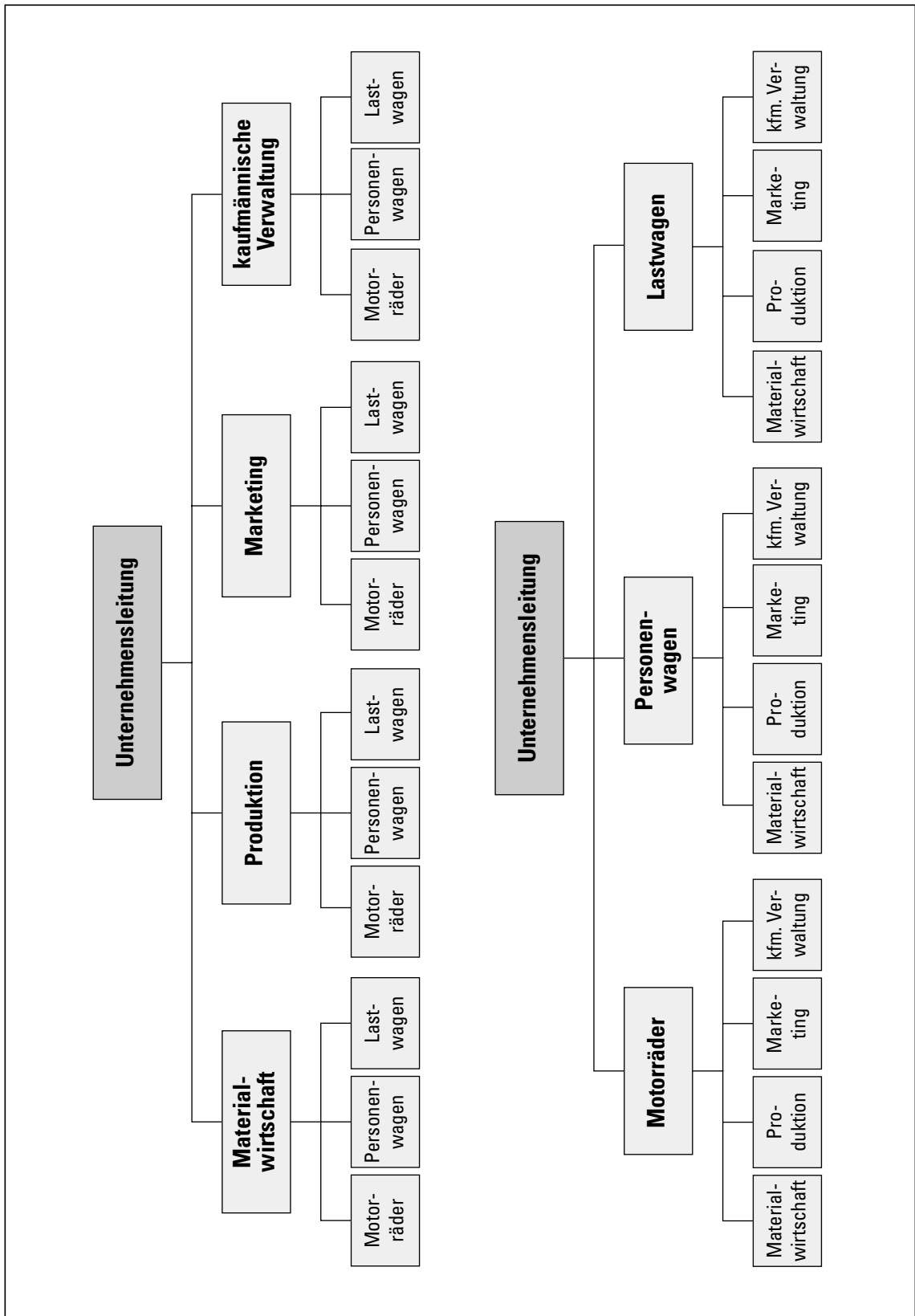
▲ Abb. 323 Vor- und Nachteile der Ansätze der Neuen Institutionenökonomik



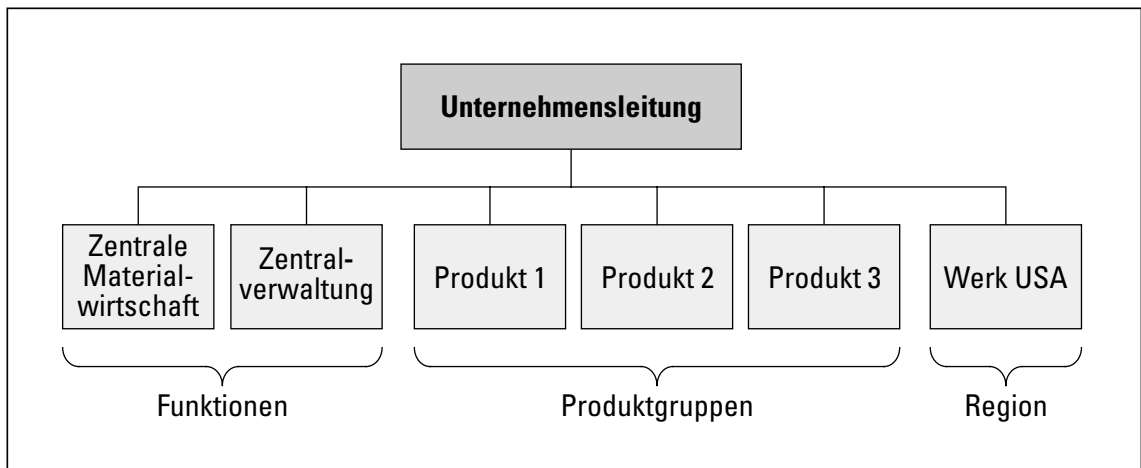
▲ Abb. 324 Strukturierungsprinzipien



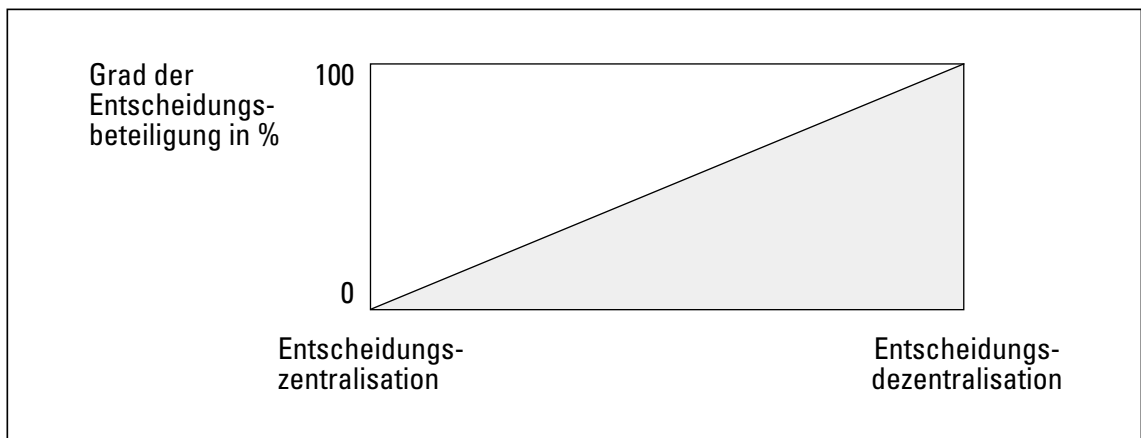
▲ Abb. 325 Prinzipien der Stellenbildung



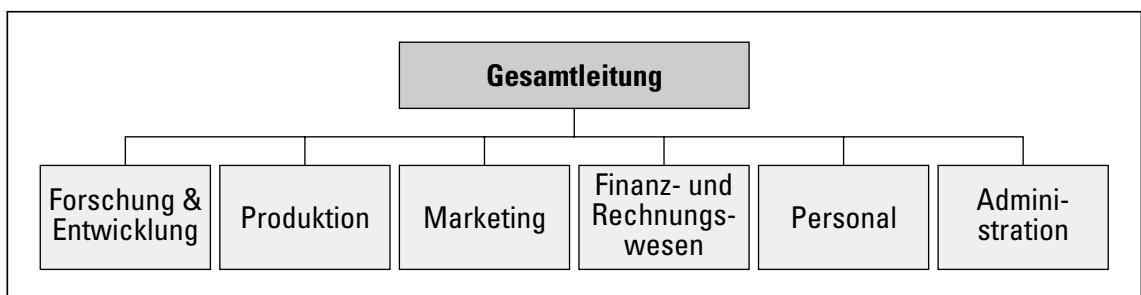
▲ Abb. 326 Stellengliederungskriterien bei drei Leitungsstufen



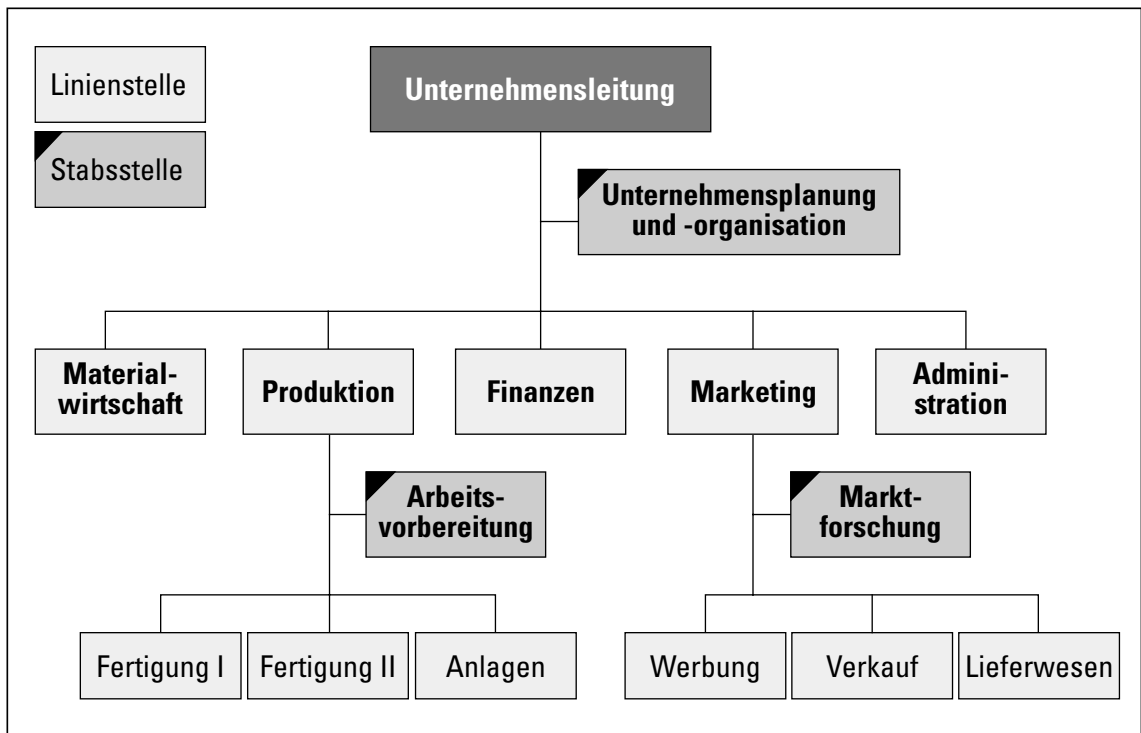
▲ Abb. 327 Verschiedene Gliederungskriterien auf einer Leitungsstufe



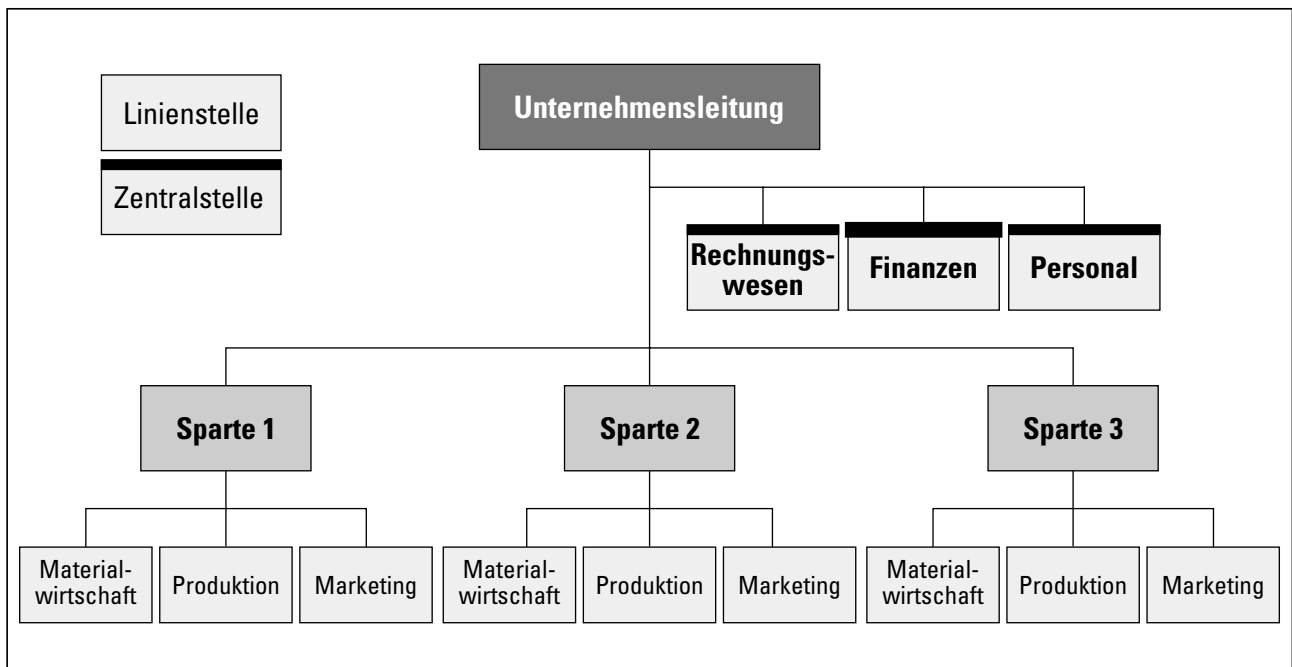
▲ Abb. 328 Intensitäten der Entscheidungsbeteiligung



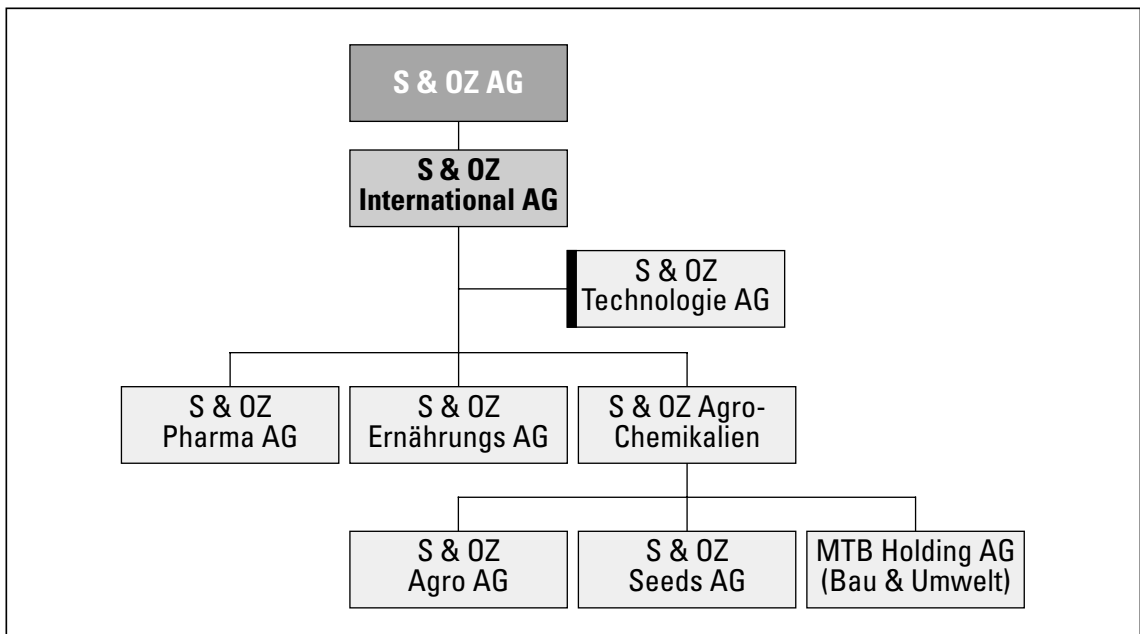
▲ Abb. 329 Rein funktionale Organisation



▲ Abb. 330 Schema der Stablinienorganisation



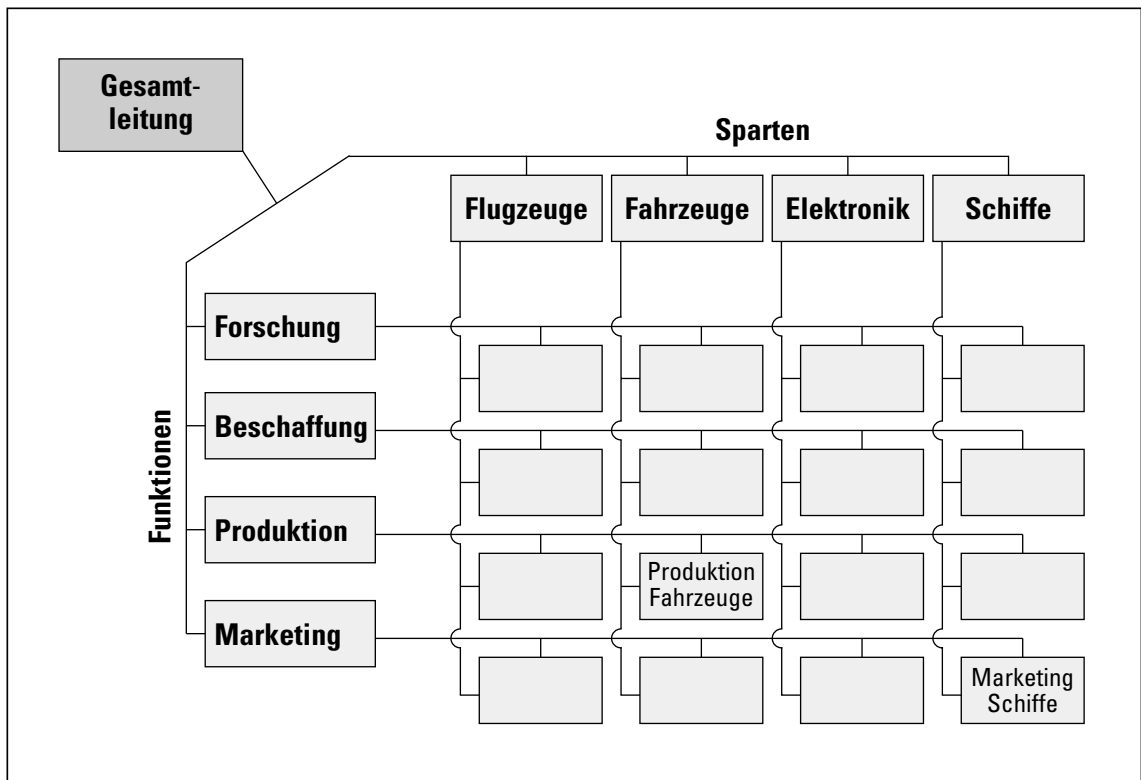
▲ Abb. 331 Schema der Spartenorganisation



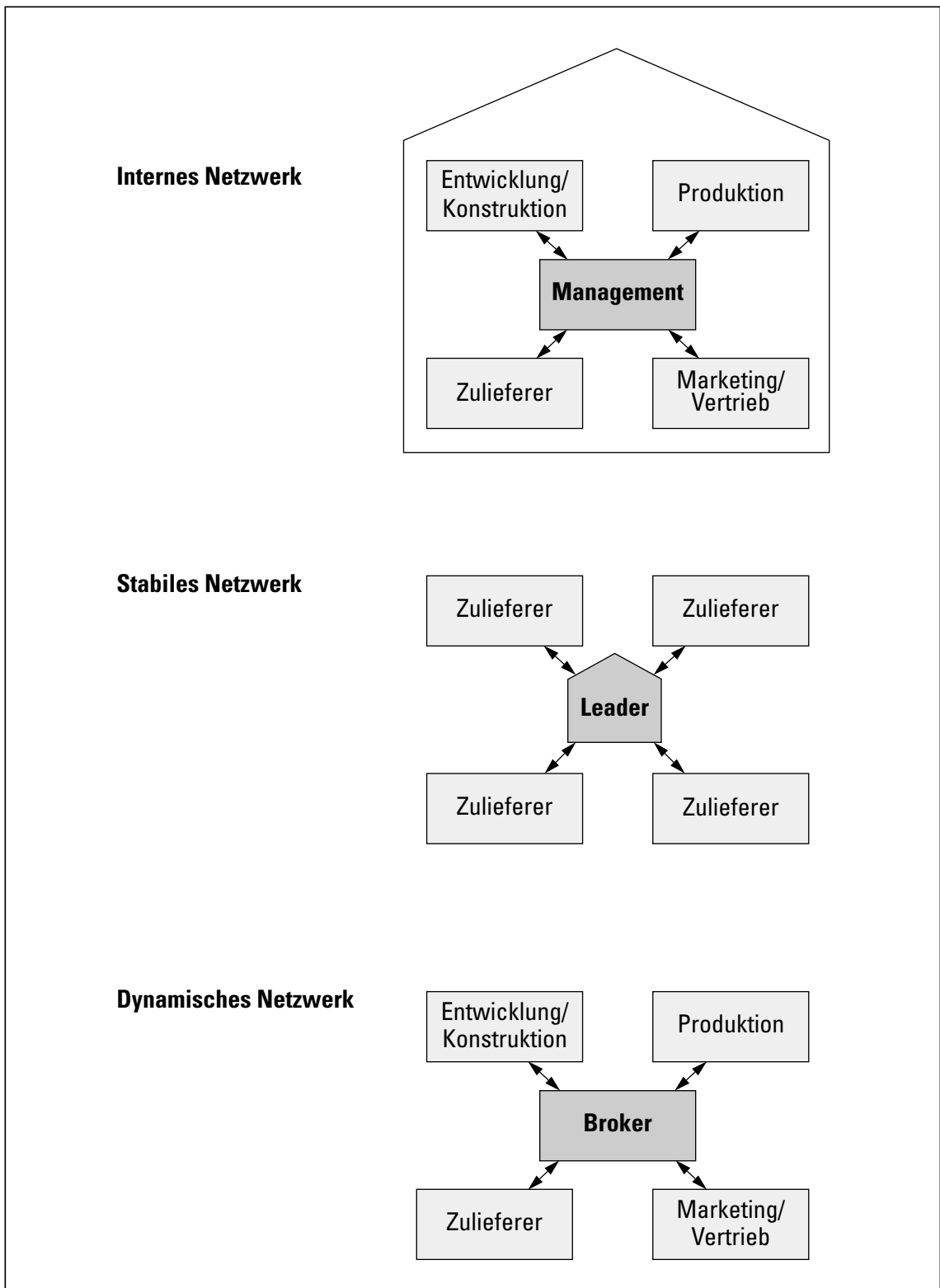
▲ Abb. 332 Beispiel Management-Holding

| Konzept Management-Holding | Struktur der Management-Holding |
|--|--|
| Integrierte Management-Holding | |
| Management-Holding mit Finanzierungs- und/oder Management-Gesellschaft | |
| Management-Holding-Netzwerk | |
| HO = Holding-Obergesellschaft TG = Tochtergesellschaft | MG = Management-Gesellschaft FG = Finanzierungsgesellschaft |

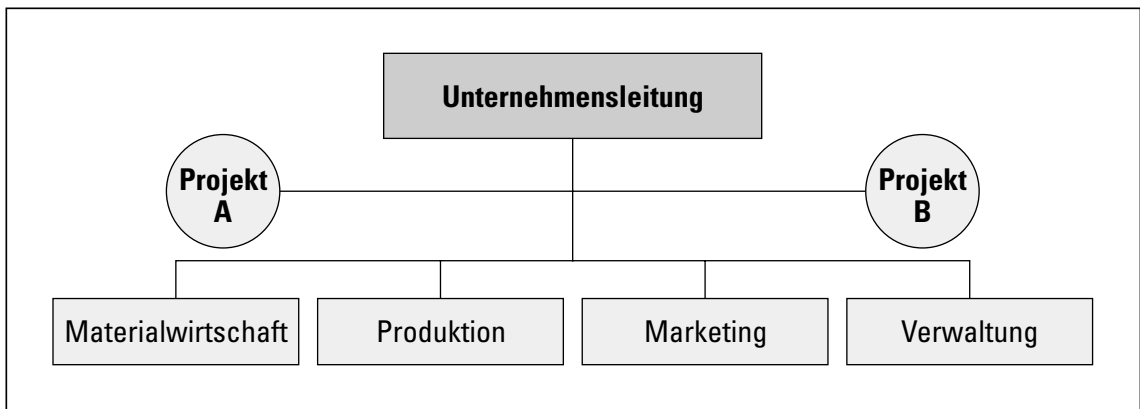
▲ Abb. 333 Formen der Management-Holding (Bühner 1992, S. 58)



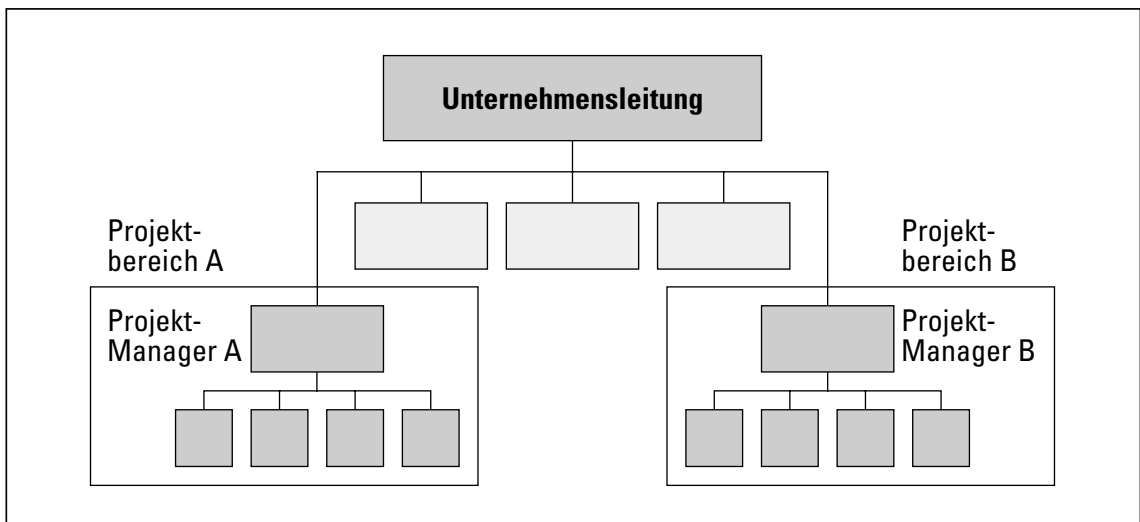
▲ Abb. 334 Schema der Matrixorganisation



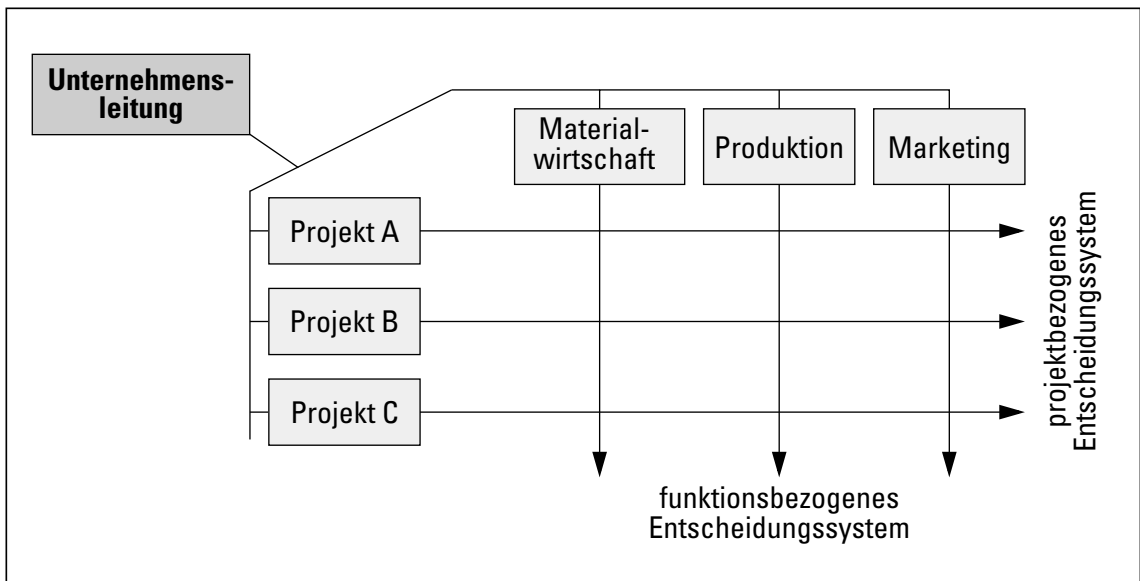
▲ Abb. 335 Formen der Netzwerkorganisation



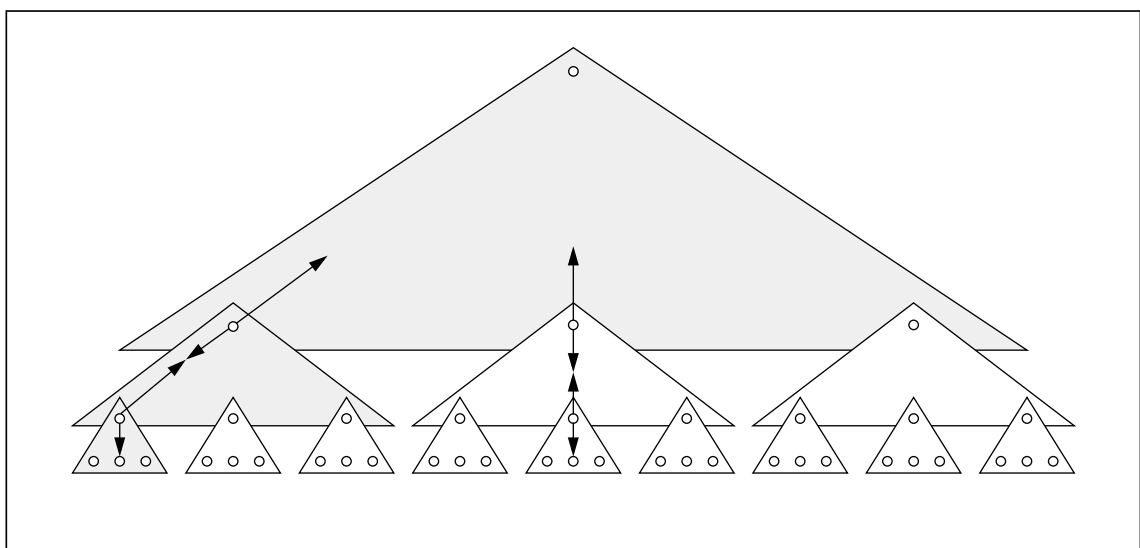
▲ Abb. 336 Stab-Projektorganisation (nach Frese 2005, S. 519)



▲ Abb. 337 Reine Projektorganisation (Frese 2005, S. 522)



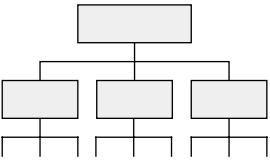
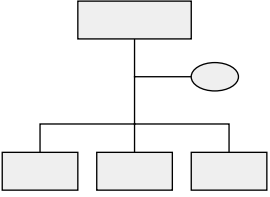
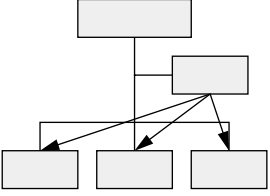
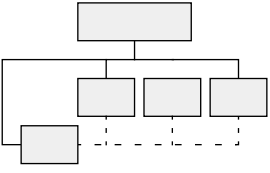
▲ Abb. 338 Matrix-Projectorganisation (nach Frese 2005, S. 520)



▲ Abb. 339 Gruppenstruktur nach Likert (1967, S. 50)

| Organisationsform | | Strukturierungsprinzip | | | | | | |
|---------------------------------|-------------------------------|--------------------------|---------------------|--------------------|--------------------|--------------------------------------|---------------------|------------------|
| | | Funktionale Organisation | Spartenorganisation | Management-Holding | Matrixorganisation | Netzwerk- und virtuelle Organisation | Projektorganisation | Teamorganisation |
| Stellenbildung | Objekt | | • | • | • | | • | • |
| | Verrichtung | • | | | • | • | | • |
| | Region | | • | • | • | • | | • |
| Leitungsprinzip | Einliniensystem | • | • | • | | | • | • |
| | Mehrliniensystem | | | | • | • | • | • |
| Entscheidungskompetenzen | Zentralisation | • | | | | | • | |
| | Dezentralisation (Delegation) | | • | • | • | • | • | • |

▲ Abb. 340 Gegenüberstellung der Organisationsformen

| Phase | Organigramm | Entwicklung |
|---|---|--|
| Phase 1: Klare Linien- Struktur |  | Ein Geschäftsmann gründete ein Unternehmen und stellte einen Buchhalter, einen Produktionsleiter sowie einen Verkaufsleiter ein. Er wollte absolut klare Verhältnisse haben und entschied sich deshalb für eine klare Linienstruktur . Jeder wusste, was er zu tun hatte, und das Geschäft lief bestens. |
| Phase 2: Stab- Linien- Struktur |  | Ein Freund überzeugte unseren Geschäftsmann, dass mit einem Computer administrative Tätigkeiten effizienter erledigt werden könnten. Unser Chef war Neuerungen gegenüber aufgeschlossen. Damit seine Organisation nicht beeinträchtigt werde, entschloss er sich, einen Assistenten einzustellen, der sich unter seiner Aufsicht mit der EDV zu befassen hatte. |
| Phase 3: Zentrale Dienste |  | Die neu geschaffene EDV-Stabsstelle brachte schon bald erhebliche Erleichterungen. Weil jede Änderung von unserem Chef beurteilt werden musste, bevor sie bei den Linienstellen durchgesetzt werden konnte, gab es wiederholt Schwierigkeiten. Unser Chef entschloss sich daher, dem EDV-Mann für seine Tätigkeit fachtechnische Weisungsrechte zu erteilen. Die Stabsstelle wurde zur Stelle «Zentrale Dienste» umfunktioniert. |
| Phase 4: Matrix- Struktur |  | Das Unternehmen wurde zunehmend grösser und die damit verbundenen EDV-Probleme komplexer. Die EDV-Stelle übernahm zusätzlich logistische Aufgaben und lieferte wichtige Entscheidungsgrundlagen. Damit die für das Unternehmen bedeutungsvolle Stelle ihre Aufgabe ausüben konnte, wurde die EDV-Abteilung als gleichberechtigte Stelle in die Organisation integriert. Damit verfügte unser Chef, ohne es zu wissen, über eine Matrix-Struktur . |

▲ Abb. 341 Von der Linien-Struktur zur Matrix-Struktur (nach Nauer 1993, S. 76)