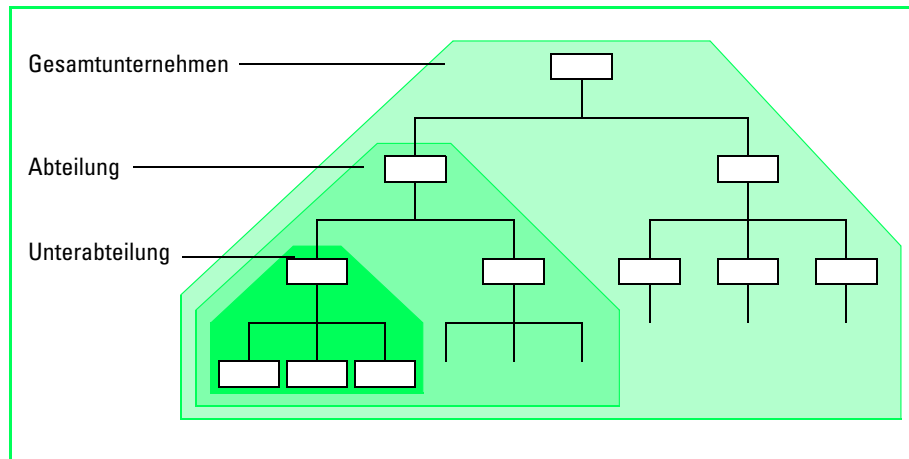
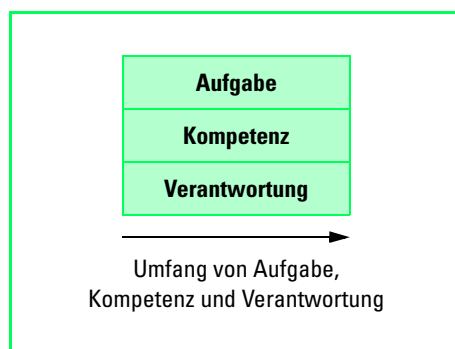


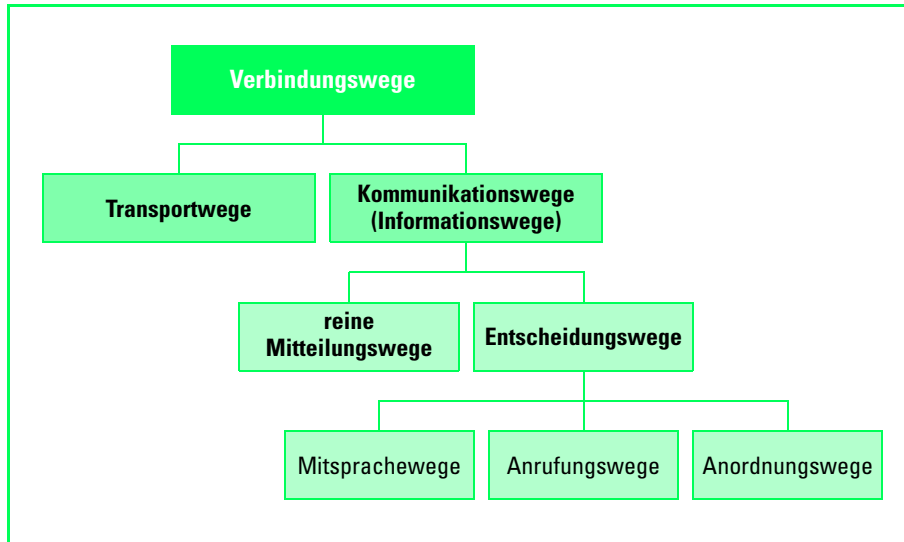
▲ Abb. 216 Problemlösungsprozess der Organisation



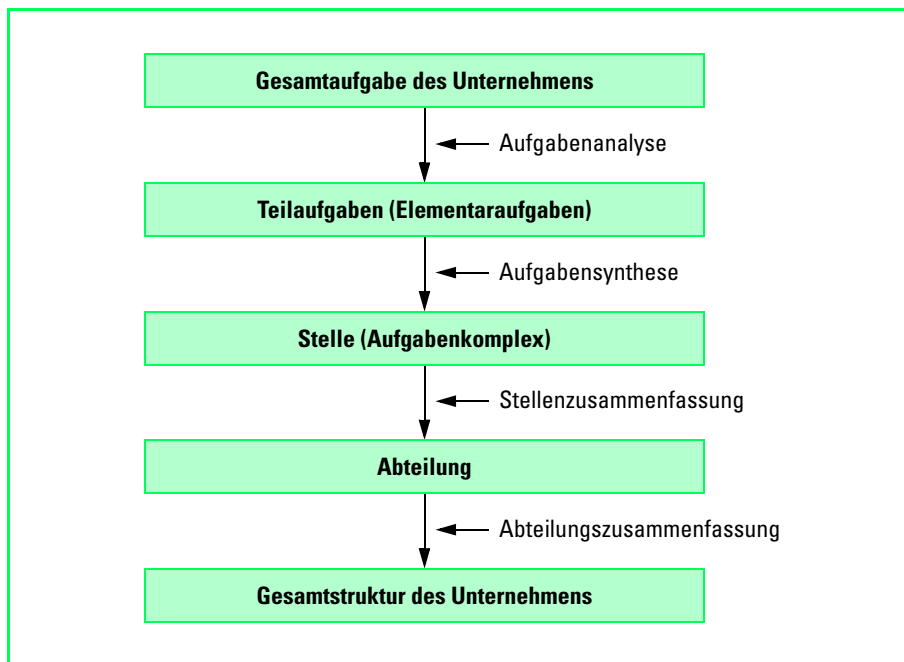
▲ Abb. 217 Abteilung und Unterabteilung



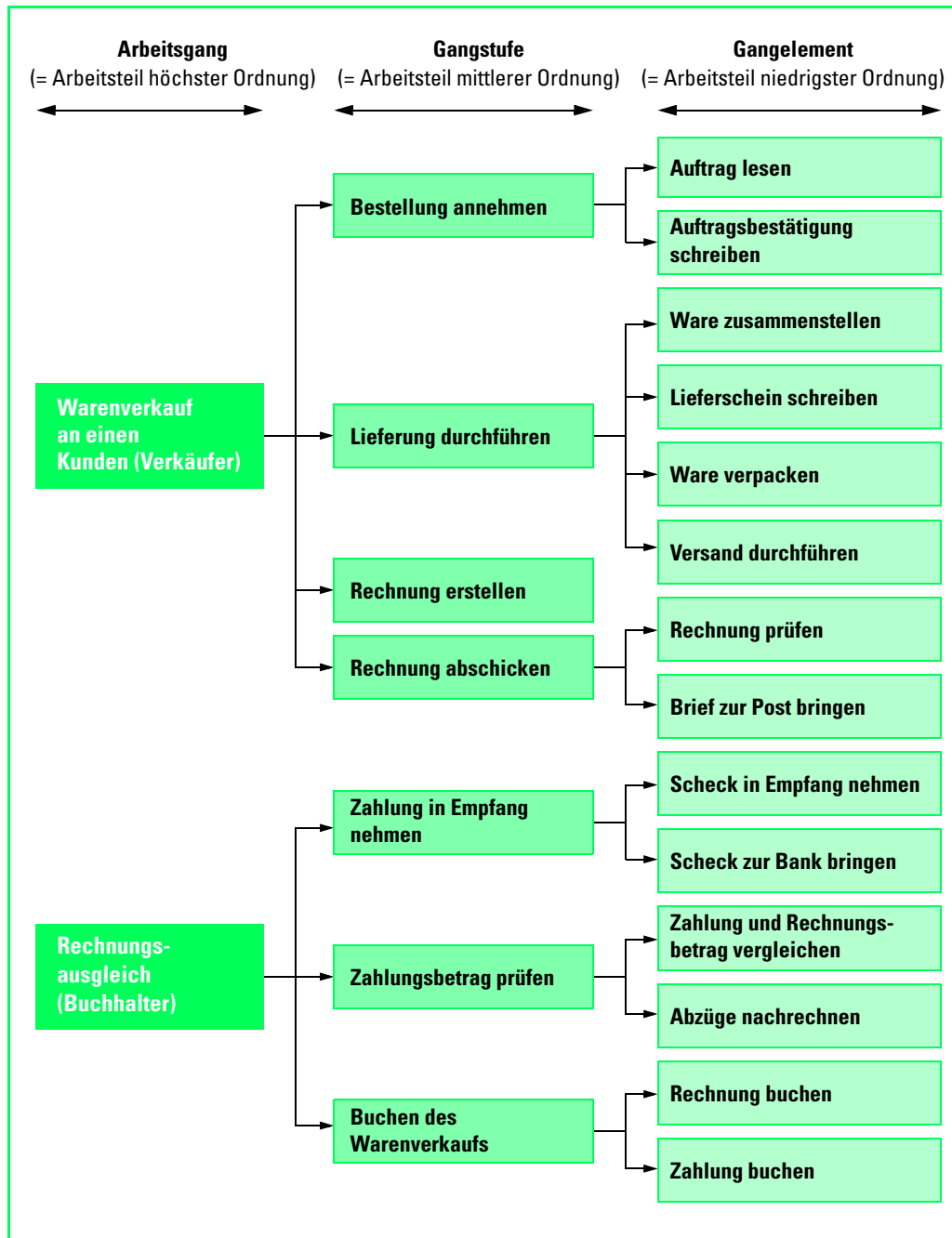
▲ Abb. 218 Kongruenz von Aufgabe, Kompetenz und Verantwortung



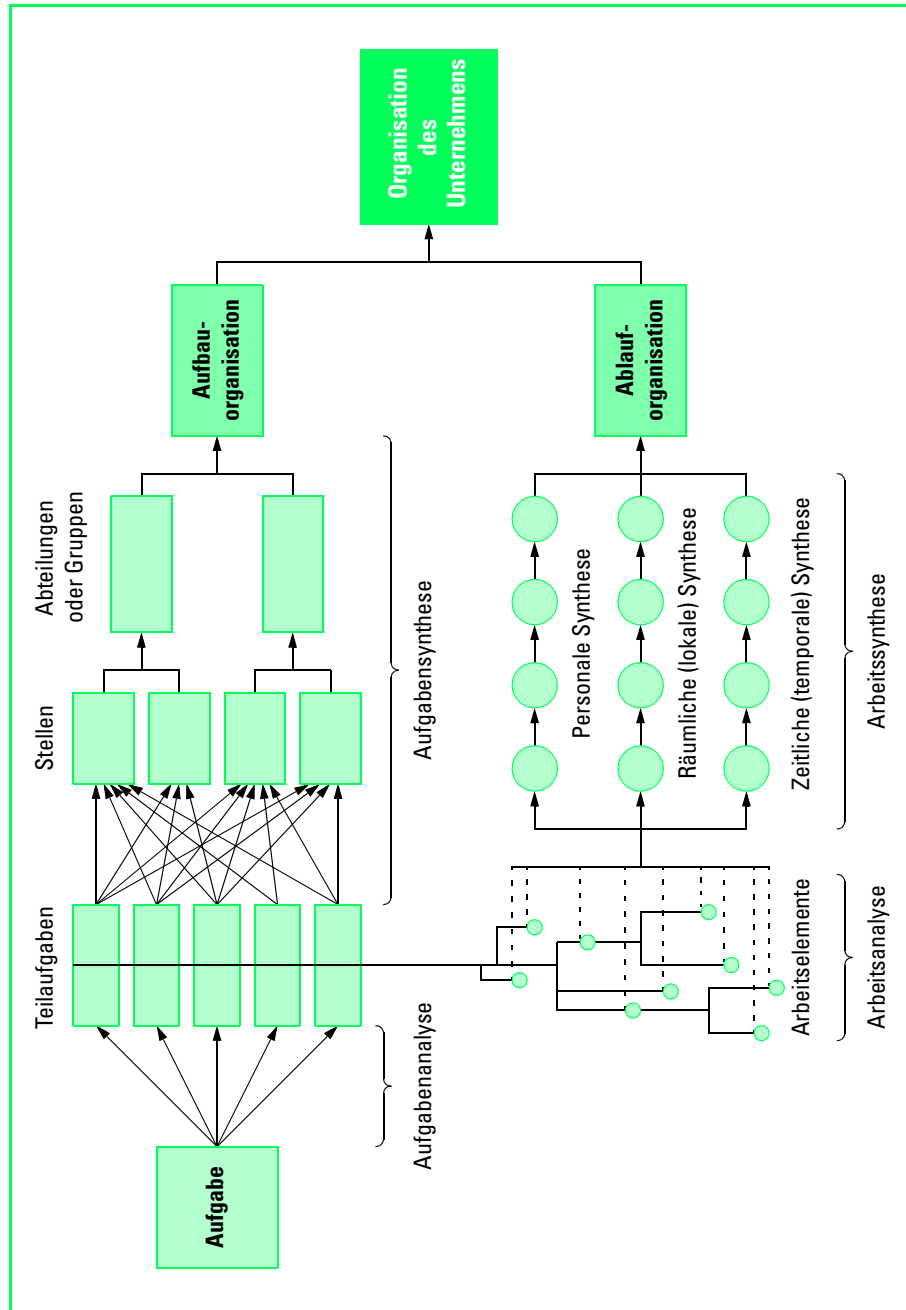
▲ Abb. 219 Verbindungswege zwischen Stellen (Hill/Fehlbaum/Ulrich 1994, S. 138)



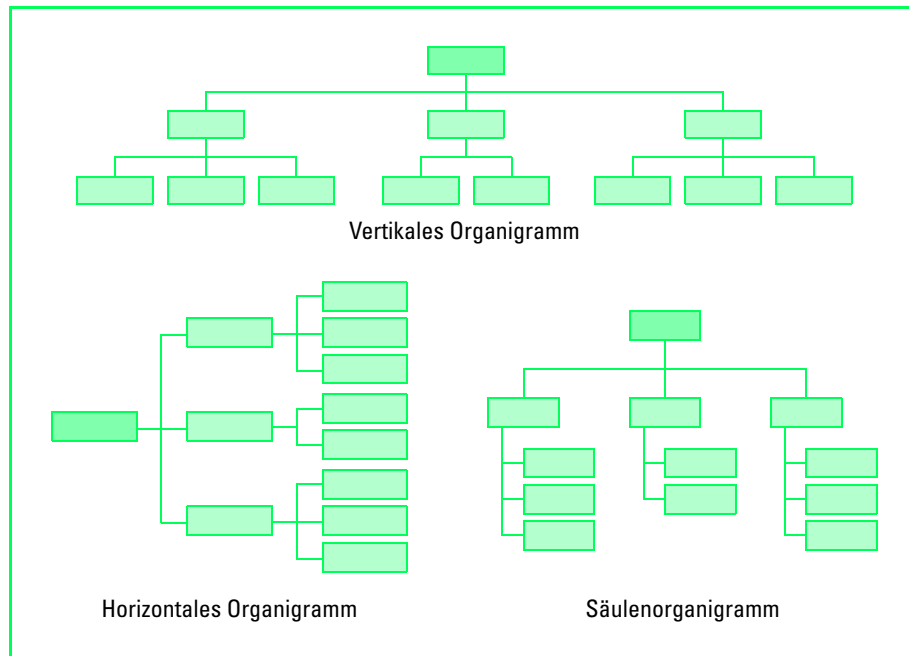
▲ Abb. 220 Vorgehen zur Bildung der Aufbauorganisation



▲ Abb. 221 Beispiel für Arbeitsteile und Arbeitsgänge (Spitschka 1975, S. 47)



▲ Abb. 222 Zusammenhang Aufbau- und Ablauforganisation (Bleicher 1991, S. 49)



▲ Abb. 223 Darstellungsformen des Organigramms

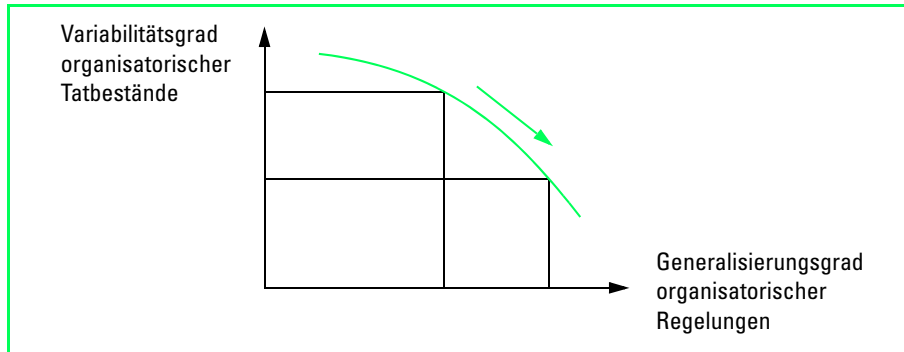
Aufgaben	Stellen		Bereiche				Bemerkungen
	Verwaltungs- rat	Geschäfts- leitung	F & E	Produktion	Marketing	Administration	
<b>Festlegung der Unternehmenspolitik</b>	E	P	M	M	M	M	
<b>Erstellen der 5-Jahres-Pläne</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Umsatzentwicklung</li> <li>■ Kosten-Ertragsentwicklung</li> <li>■ Investitionen</li> </ul>	E E E	P	P	P	P P	P	
<b>Jahresbudget erstellen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Umsätze</li> <li>■ betriebliche Kosten</li> <li>■ Investitionen</li> </ul>		E E E	P	P P	P P	P	bis 10.11.
<b>Aufstellen und Überwachen der Jahresaktionspläne</b>		A					
<b>Erarbeiten von Führungskennziffern</b>						A	
P = Planen, E = Entscheiden, M = Mitspracherecht, A = Ausführen							

▲ Abb. 224 Beispiel Funktionendiagramm (Nauer 1993, S. 171)

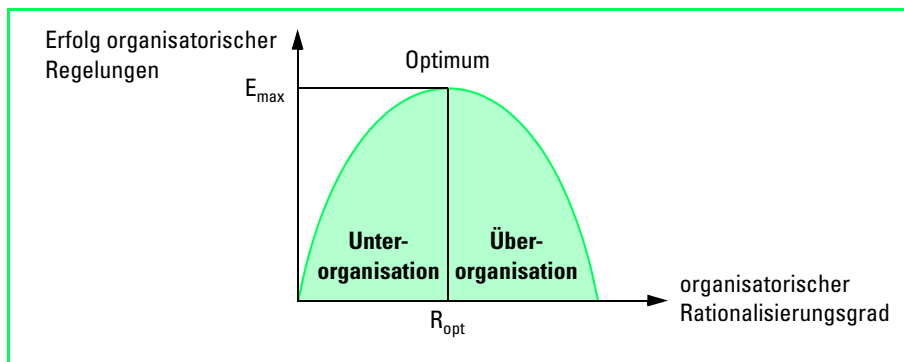
Stellen					Arbeitsablauf: Betriebsmaterial IST		
Dir	Pr	Ei	V	A	Nr.	Aufgaben, Tätigkeiten	Bemerkungen
					1	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Wöchentliche Bestandeskontrolle</li> <li>■ Festlegung der zu bestellenden Artikel und Mengen</li> <li>■ Ausstellung einer Bedarfsanforderung</li> </ul>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

▲ Abb. 225 Beispiel Ablaufplan (Nauer 1993, S. 211)

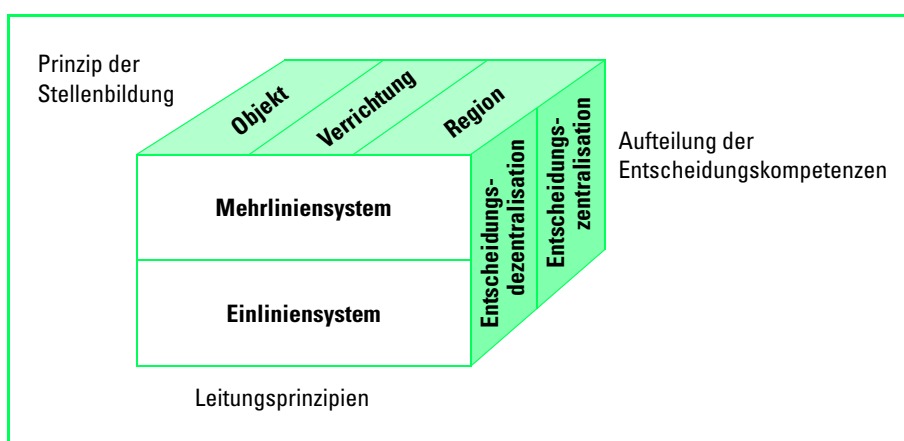




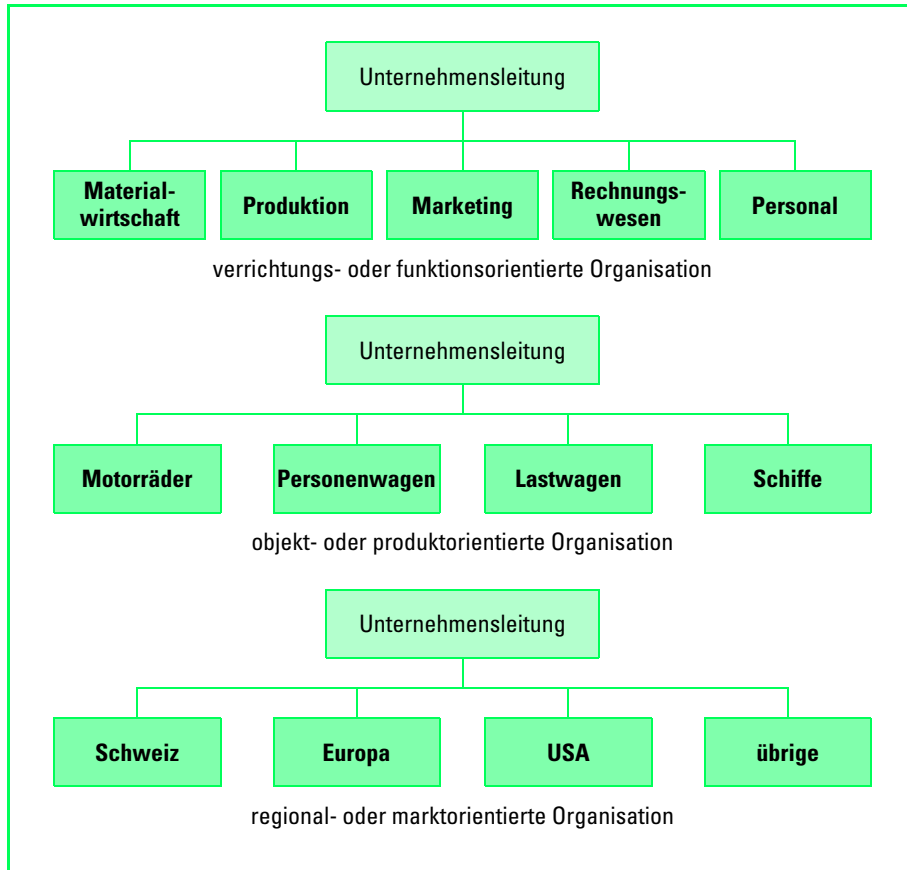
▲ Abb. 226 Substitutionsprinzip der Organisation (Kieser 1981, S. 71)



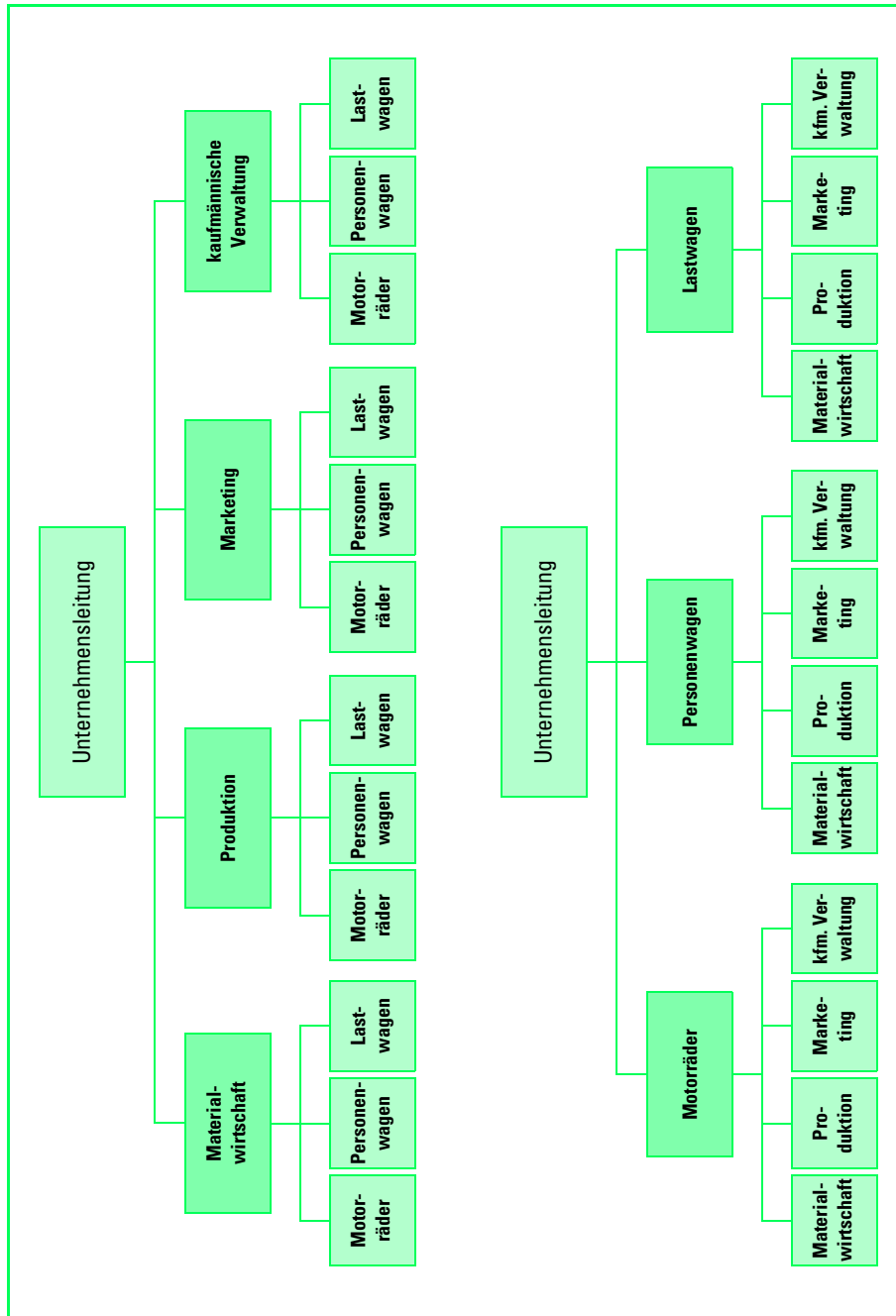
▲ Abb. 227 Optimaler Organisationsgrad (Kieser 1981, S. 72)



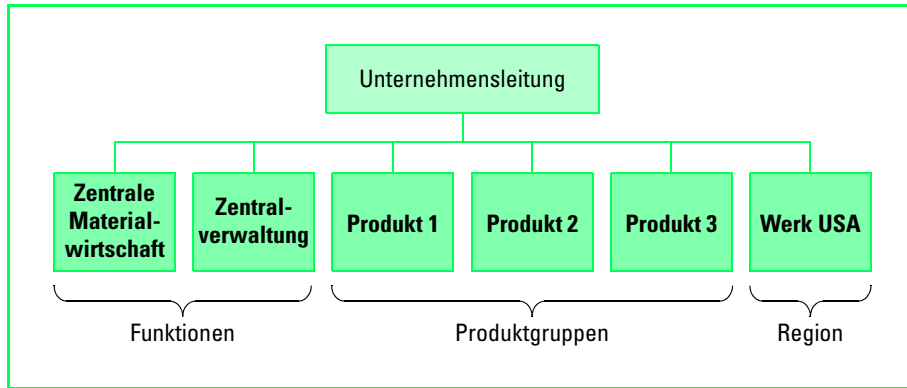
▲ Abb. 228 Strukturierungsprinzipien



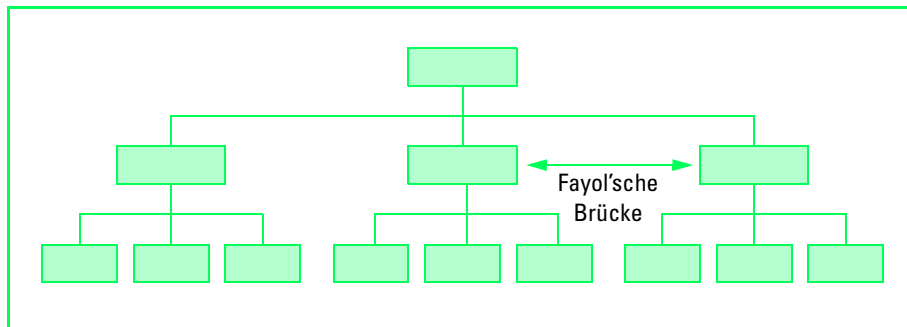
▲ Abb. 229 Prinzipien der Stellenbildung



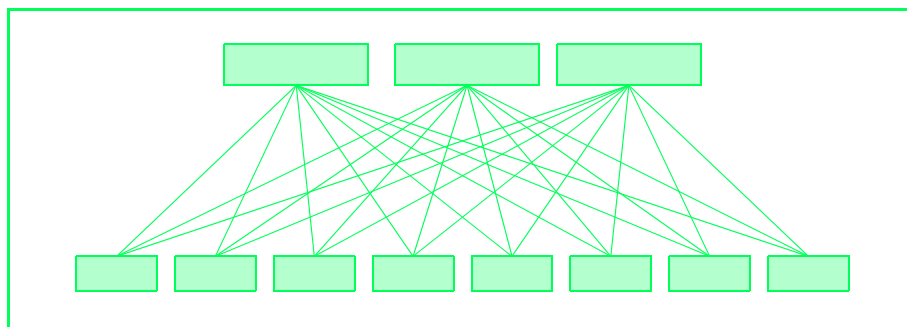
▲ Abb. 230 Stellengliederungskriterien bei drei Leitungsstufen



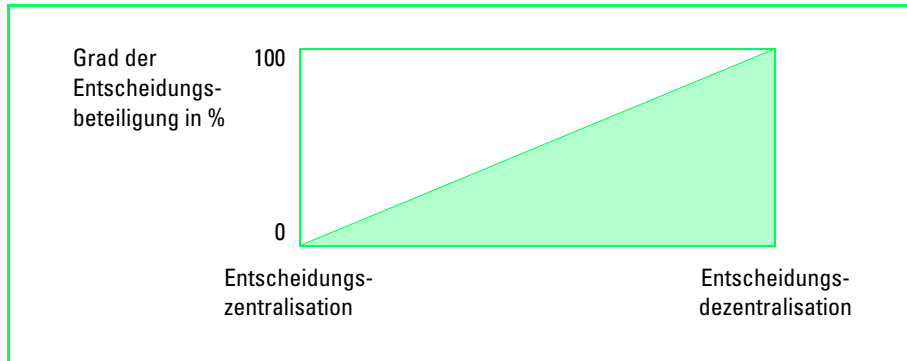
▲ Abb. 231 Verschiedene Gliederungskriterien auf einer Leitungsstufe



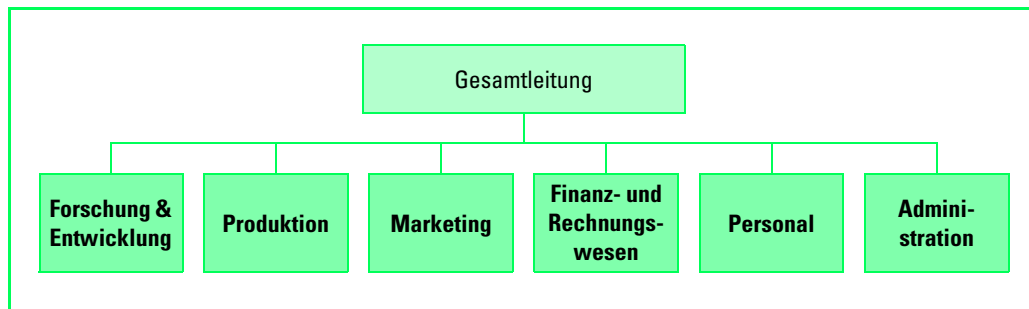
▲ Abb. 232 Einliniensystem



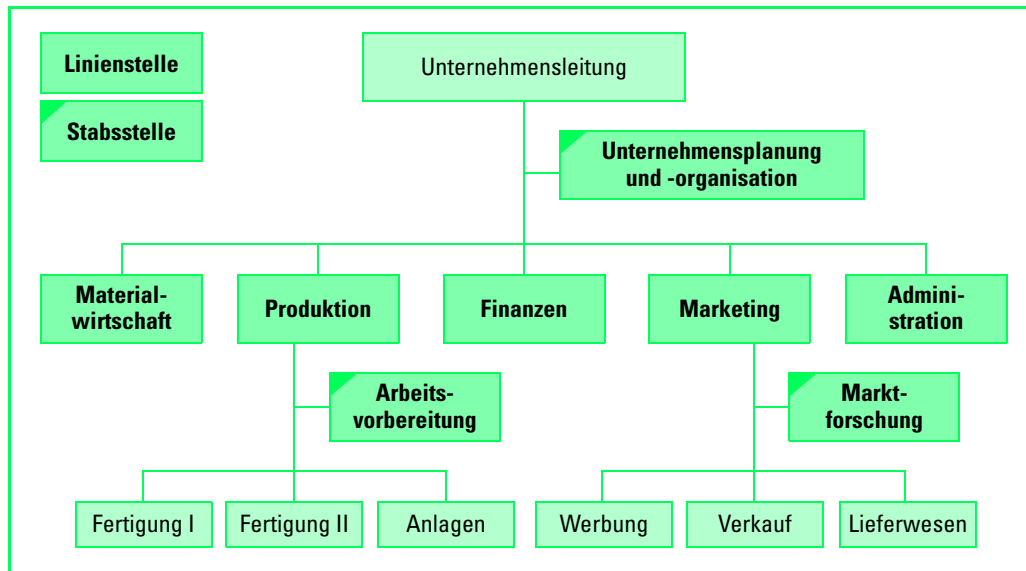
▲ Abb. 233 Mehrliniensystem



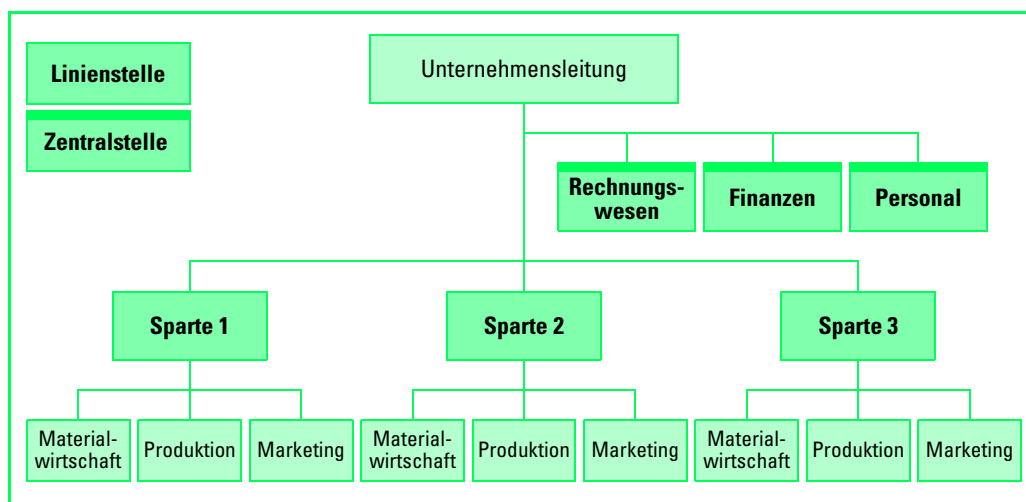
▲ Abb. 234 Intensitäten der Entscheidungsbeteiligung



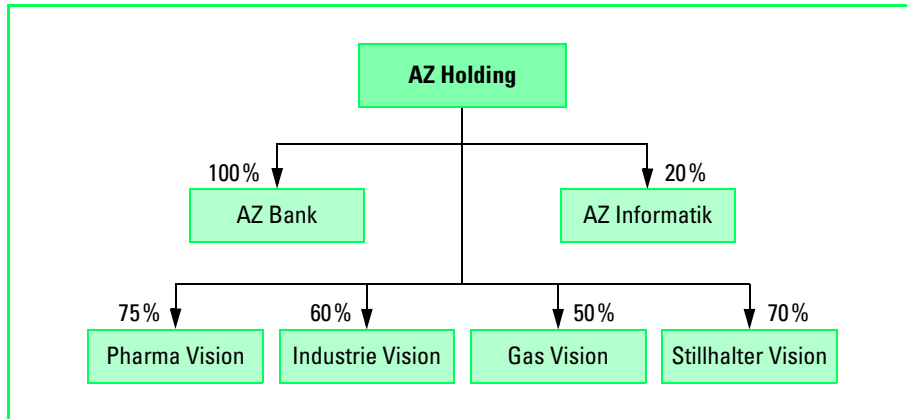
▲ Abb. 235 Rein funktionale Organisation



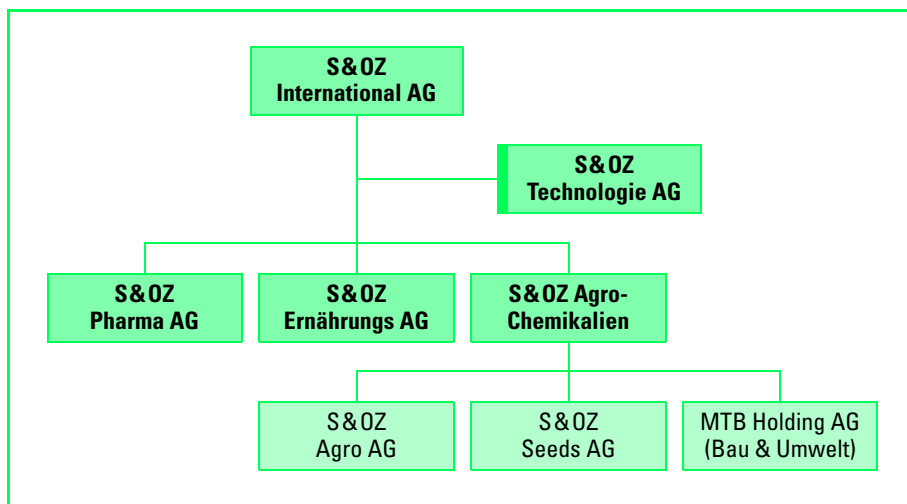
▲ Abb. 236 Schema der Stablinienorganisation



▲ Abb. 237 Schema der Spartenorganisation



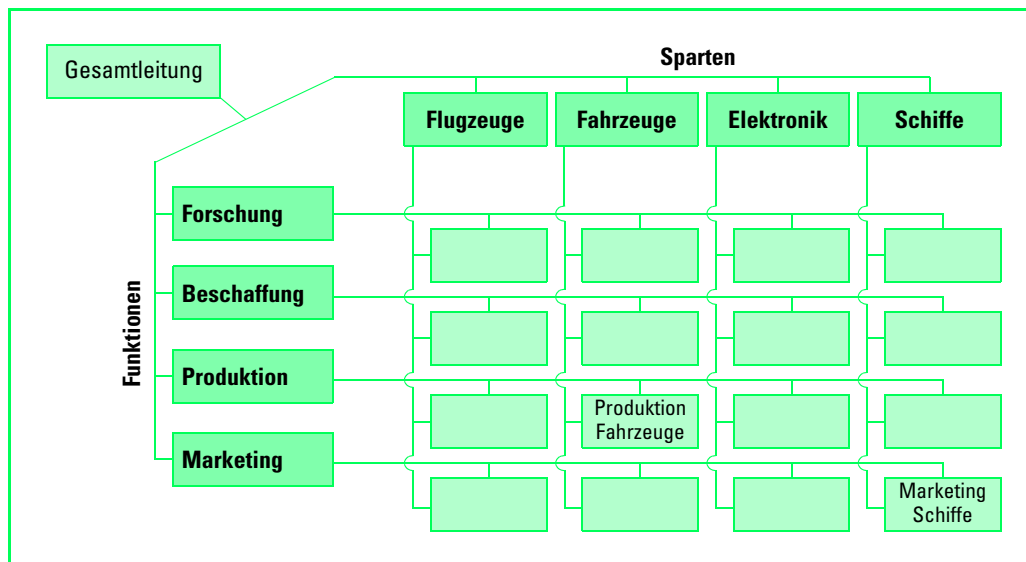
▲ Abb. 238 Beispiel Finanz-Holding



▲ Abb. 239 Beispiel Management-Holding

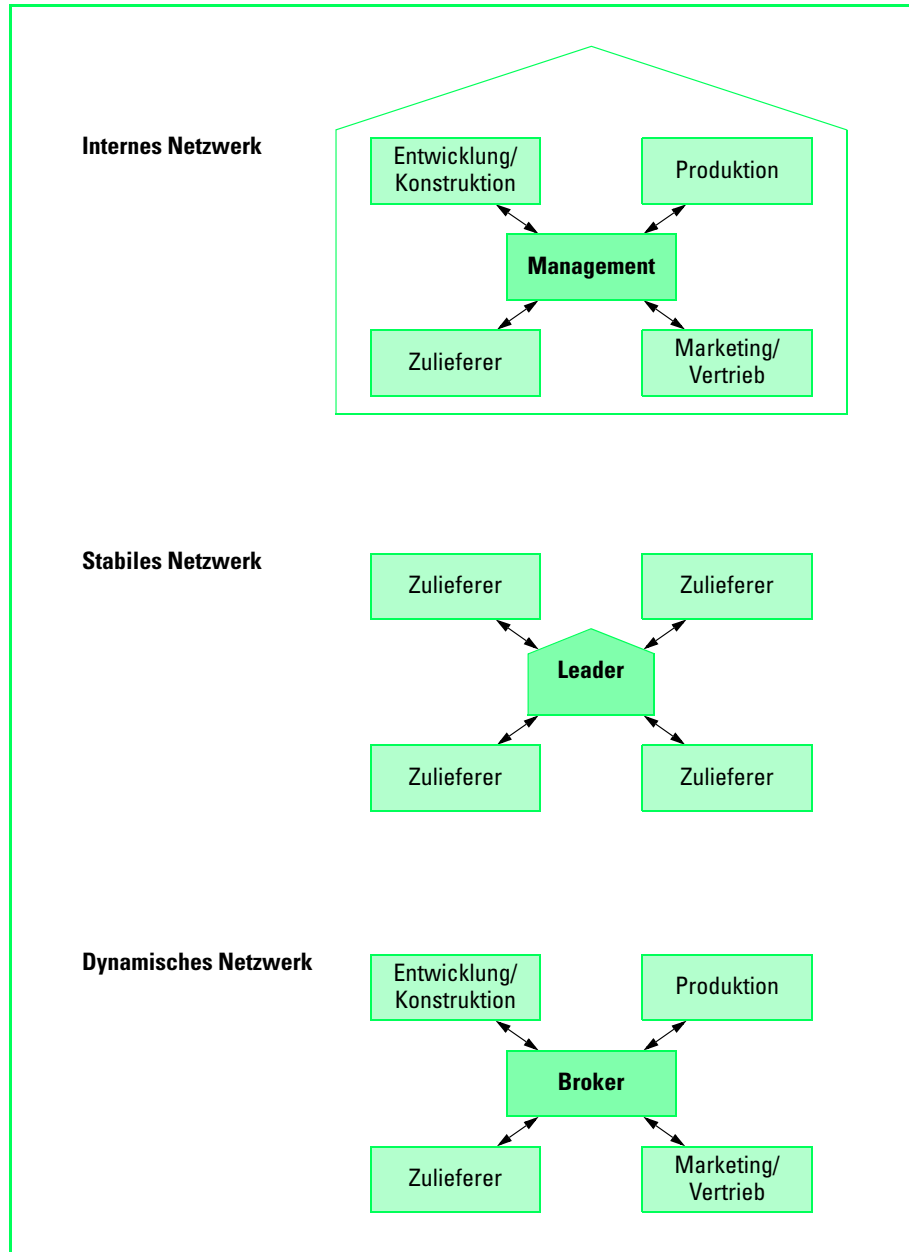
Konzept Management-Holding	Struktur der Management-Holding
Integrierte Management-Holding	
Management-Holding mit Finanzierungs- und/oder Management-Gesellschaft	
Management-Holding-Netzwerk	
HO = Holding-Obergesellschaft    MG = Management-Gesellschaft TG = Tochtergesellschaft        FG = Finanzierungsgesellschaft	

▲ Abb. 240 Formen der Management-Holding (Bühner 1992, S. 58)

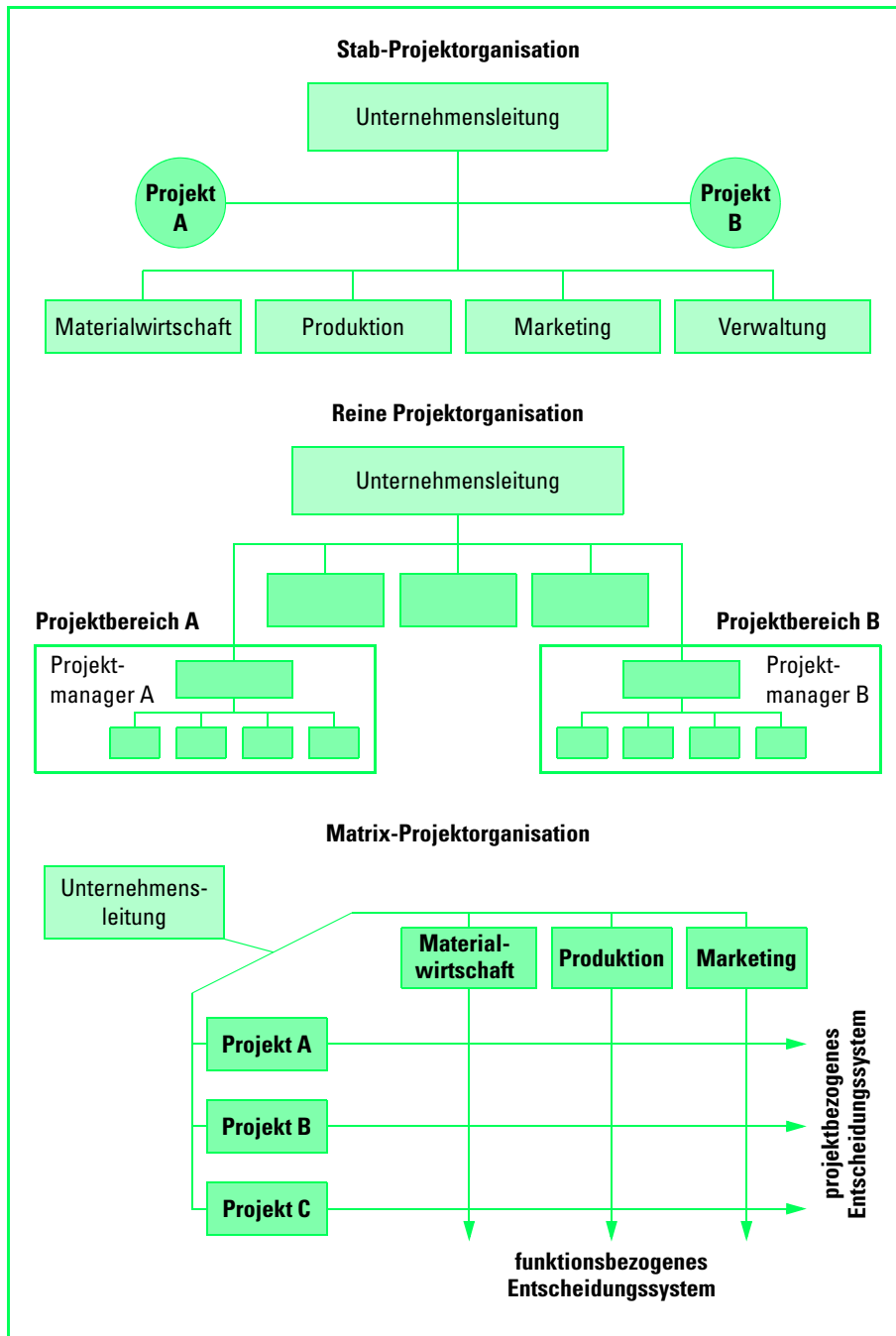


▲ Abb. 241 Schema der Matrixorganisation





▲ Abb. 242 Formen der Netzwerkorganisation



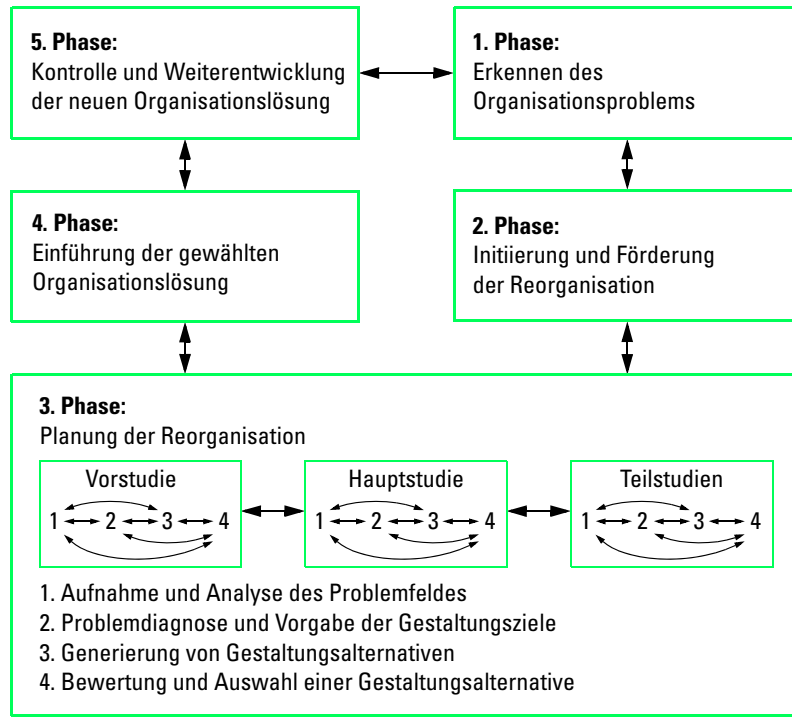
▲ Abb. 243 Formen der Projektorganisation (nach Frese et al. 2012, S. 496ff.)

Abgrenzungskriterium	Arten von Teams
<b>Art der Entstehung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ <b>Formale Teams</b>, die bewusst gebildet worden sind, und</li> <li>■ <b>informale Teams</b>, die sich aufgrund der zu lösenden Aufgaben, der Arbeitsverhältnisse und der beteiligten Personen spontan gebildet haben.</li> </ul>
<b>Existenzdauer</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ <b>Dauernde</b> Teams (z. B. Personalausschuss zur Regelung der Arbeitszeit, Schlichtung von Arbeitskonflikten usw.) und</li> <li>■ <b>vorübergehende</b> Teams (z. B. zur Beschaffung einer EDV-Anlage oder zur Betreuung eines grossen Forschungsprojektes). In diesem Fall spricht man in der Regel von <b>Projekt-Teams</b>. (Vgl. Abschnitt 2.2.6 «Projektorganisation».)</li> </ul>
<b>Zusammensetzung der beteiligten Stellen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ <b>Vertikale</b> Teams aus Stellen, die hierarchisch direkt miteinander verbunden sind,</li> <li>■ <b>horizontale</b> Teams aus Stellen der gleichen Führungsstufe oder</li> <li>■ <b>diagonale</b> Teams aus Stellen verschiedener Führungsebenen ohne Berücksichtigung der Unterstellungsverhältnisse.</li> </ul>
<b>Häufigkeit des Einsatzes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ <b>regelmässig</b> oder</li> <li>■ <b>fallweise</b>, wenn aufgrund der Aufgabenstellung ein zu lösendes Problem ansteht.</li> </ul>

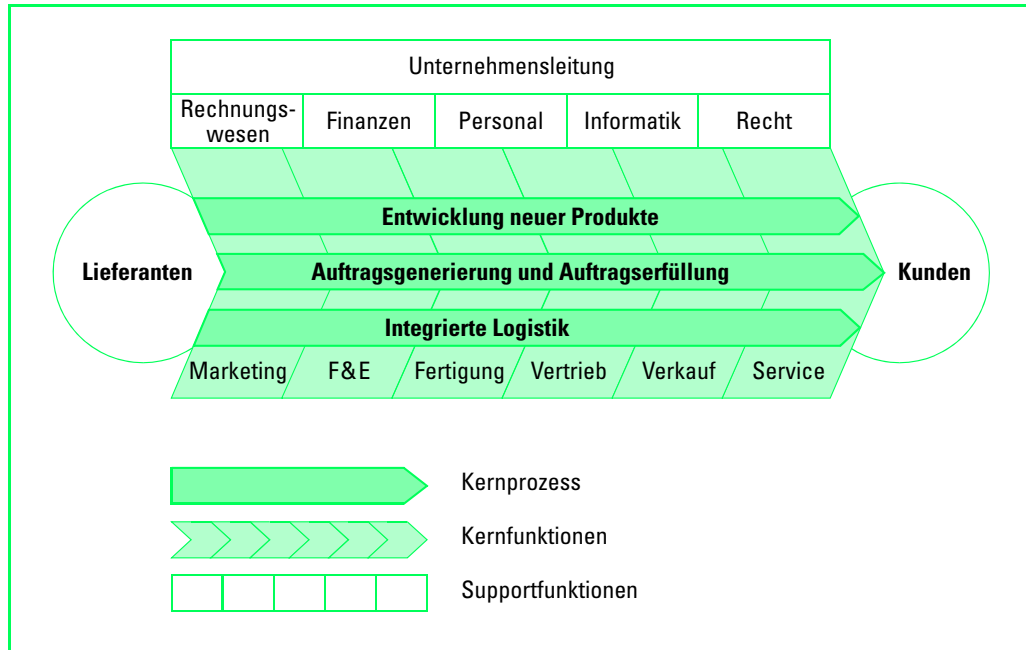
▲ Abb. 244 Arten von Teams

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

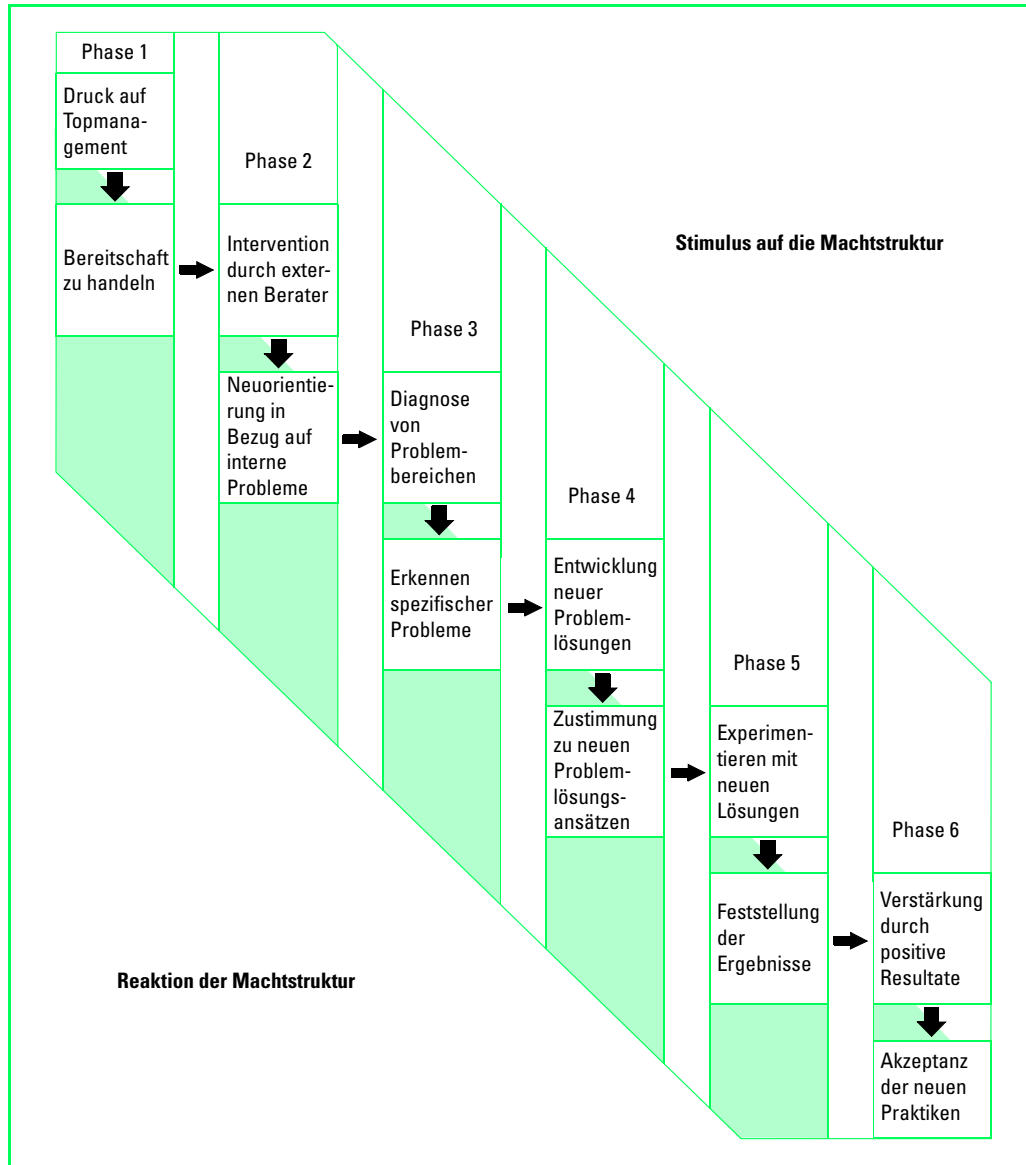
▲ Abb. 245 Gegenüberstellung der Organisationsformen



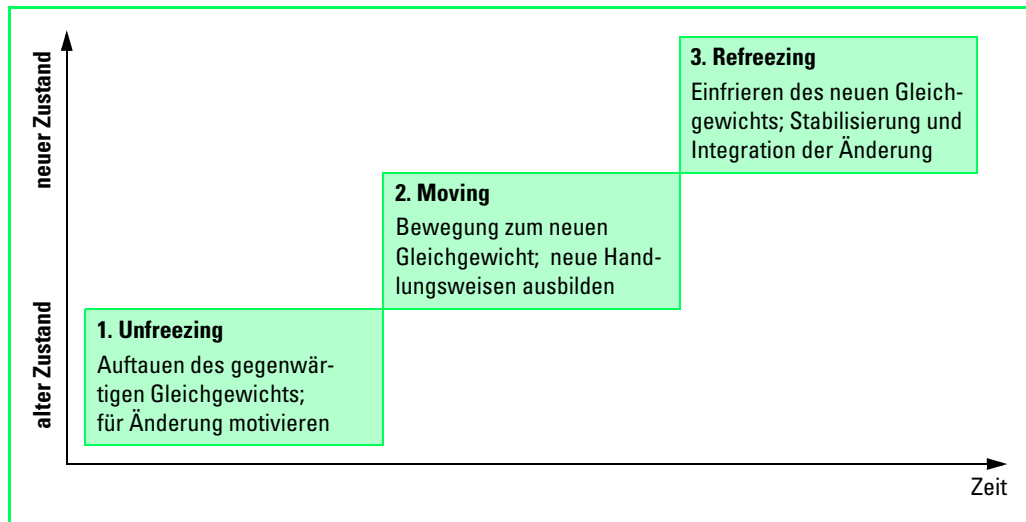
▲ Abb. 246 Aktivitäten im organisatorischen Gestaltungsprozess



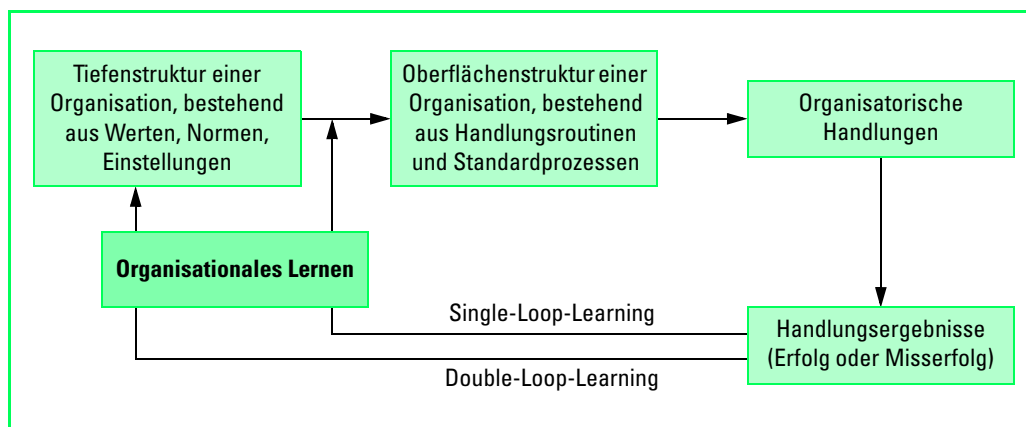
▲ Abb. 247 Wertschöpfungskette mit Kernprozessen



▲ Abb. 248 Phasen erfolgreicher Veränderungsprozesse (Greiner 1967, S. 126, modifiziert von Schreyögg 2008, S. 419)



▲ Abb. 249 Dreistufiges Modell des Veränderungsprozesses (Kiechl 1995, S. 291)



▲ Abb. 250 Basismodell der Lernprozesse

Kriterium	Business Reengineering	Organisationsentwicklung
<b>Herkunft der Ansätze</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Ingenieurwissenschaften/Beratungspraxis (managementorientiert)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Sozialpsychologie/Beratungspraxis (sozialorientiert)</li> </ul>
<b>Grundidee</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Fundamentales Überdenken und radikales Redesign von Unternehmen und Unternehmensprozessen (revolutionärer Wandel)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Längerfristig angelegter, organisationsumfassender Veränderungs- und Entwicklungsprozess von Organisationen und der darin tätigen Menschen (evolutionärer Wandel)</li> </ul>
<b>Normative Grundposition (Auswahl)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Diskontinuierliches Denken</li> <li>■ Frage nach dem Warum</li> <li>■ Überzeugte zu Beteiligten machen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Hilfe zur Selbsthilfe</li> <li>■ Betroffene zu Beteiligten machen</li> <li>■ Demokratisierung und Enthierarchisierung</li> </ul>
<b>Menschenbild</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Tendenziell Theorie X</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Theorie Y</li> </ul>
<b>Charakterisierung der Veränderung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Tiefgreifender und umfassender Wandel</li> <li>■ Diskontinuität</li> <li>■ Veränderung in grösseren Schüben</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Dauerhafter Lern- und Entwicklungsprozess</li> <li>■ Kontinuität</li> <li>■ Veränderung in kleinen Schritten</li> </ul>
<b>Zeithorizont</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Mehrjährig mit Druck auf raschen Erfolg (in quantifizierbaren Grössen)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Langfristig mit Geduld und Offenheit (z.B. für Eigendynamik)</li> </ul>
<b>Veränderungsobjekt</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Gesamtunternehmen bzw. Kernprozesse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Gesamtunternehmen bzw. Teilbereiche</li> </ul>
<b>Ziele</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Erhöhung der Wirtschaftlichkeit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Erhöhung der Wirtschaftlichkeit (ökonomische Effizienz) <i>und</i> der Humanität (soziale Effizienz)</li> </ul>

▲ Abb. 251 Gegenüberstellung des Business Reengineering und der Organisationsentwicklung (Thom 1995, S. 875)



<b>Beurteilung</b> <b>Methode</b>	<b>Business Reengineering</b>	<b>Organisationsentwicklung</b>
<b>Stärken</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Klare Abgrenzung der Veränderungsphasen</li> <li>■ Möglichkeit zum Neuanfang</li> <li>■ Chance zur deutlichen Steigerung der Wirtschaftlichkeit</li> <li>■ Schnelligkeit des Wandels</li> <li>■ Konzeptionelle Einheitlichkeit der Veränderung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Sozialverträglichkeit</li> <li>■ Natürliche Veränderung</li> <li>■ Berücksichtigung der Entwicklungsfähigkeit der Systemmitglieder</li> <li>■ Förderung des Selbstmanagements bzw. der Selbstorganisation</li> <li>■ Langfristige Optik</li> <li>■ Vermeidung/Reduktion von Änderungswiderständen</li> </ul>
<b>Schwächen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Instabilität in der Phase der Veränderung</li> <li>■ Zeit- und Handlungsdruck</li> <li>■ Druck auf kurzfristige Resultatverbesserung</li> <li>■ Ausschluss alternativer Veränderungsstrategien</li> <li>■ Mangelnde Sozialverträglichkeit (Berücksichtigung von Widerständen)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Reaktionsgeschwindigkeit</li> <li>■ Extrem hohe Anforderungen an die Sozialkompetenz der am Organisationsentwicklungsprozess Beteiligten</li> <li>■ Zwang zur Suche nach Kompromissen</li> <li>■ Unzureichende Möglichkeiten zur Durchsetzung unpopulärer, aber notwendiger Entscheidungen (Unterschätzung der Machtkomponente)</li> </ul>

▲ Abb. 252 Beurteilung des Business Reengineering und der Organisationsentwicklung (Thom 1995, S. 876)