

Vahlen kompakt

Organisation

Bearbeitet von
Von Prof. Dr. Thomas Träger

1. Auflage 2018. Buch. XX, 232 S. Kartoniert
ISBN 978 3 8006 5128 3
Format (B x L): 14,1 x 22,4 cm

[Wirtschaft > Management > Unternehmensführung](#)

Zu [Leseprobe](#) und [Sachverzeichnis](#)

schnell und portofrei erhältlich bei


DIE FACHBUCHHANDLUNG

Die Online-Fachbuchhandlung beck-shop.de ist spezialisiert auf Fachbücher, insbesondere Recht, Steuern und Wirtschaft. Im Sortiment finden Sie alle Medien (Bücher, Zeitschriften, CDs, eBooks, etc.) aller Verlage. Ergänzt wird das Programm durch Services wie Neuerscheinungsdienst oder Zusammenstellungen von Büchern zu Sonderpreisen. Der Shop führt mehr als 8 Millionen Produkte.

Träger
Organisation


beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG


beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Organisation

Grundlagen der Organisationslehre mit
Beispielen, Übungsaufgaben und Musterlösungen

von

Prof. Dr. Thomas Träger


beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Verlag Franz Vahlen München

Prof. Dr. Thomas Träger lehrt an der Steinbeis-Hochschule in Berlin.



beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

ISBN 978-3-8006-5128-3

© 2018 Verlag Franz Vahlen GmbH
Wilhelmstraße 9, 80801 München
Satz: Fotosatz Buck

Zweikirchener Str. 7, 84036 Kumhausen
Druck und Bindung: Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG
In den Lissen 12, 76547 Sinzheim
Umschlaggestaltung: Ralph Zimmermann – Bureau Parapluie
Bildnachweis: © lightsource – depositphotos.com

Gedruckt auf säurefreiem, alterungsbeständigem Papier
(hergestellt aus chlorfrei gebleichtem Zellstoff)

Vorwort

Die Organisationslehre ist aus gutem Grund Teil der wirtschaftswissenschaftlichen Ausbildung: Eine arbeitsteilige, spezialisierte Wirtschaft, die sich dem globalen Wettbewerb stellen kann, wäre ohne eine funktionierende inner- und zwischenbetriebliche Organisation nicht denkbar. Dieses kompakte Lehrbuch verfolgt den Anspruch, Studierende mit den notwendigen Grundlagen vertraut zu machen und Zusammenhänge innerhalb der Organisationslehre herzustellen. Die konkreten Inhalte wurden für die geplanten Nutzer des Buches wie folgt ausgewählt:

- Studierende sollen eine auf das Wesentliche fokussierte Darstellung finden, die es erlaubt, Vorlesungen parallel im Buch nachzuvollziehen oder sich konzentriert auf eine Prüfung vorzubereiten.
- Dozenten können die Gliederung des Buches für ihre Vorlesungen übernehmen. Sie erhalten vorstrukturierte Vorlesungseinheiten.
- Praktiker aus den Bereichen Organisationsentwicklung finden in vorliegendem Buch geraffte Darstellungen zu den Vor- und Nachteilen bestimmter Organisationsalternativen. Entscheidungsprozesse können so im Idealfall beschleunigt werden.

Der Aufbau der Kapitel des Buches folgt stets einer gleichen Logik, die es den Lesern ermöglichen soll, schnell das Gewünschte zu finden. Nach einer kurzen Hinführung werden die Lernziele des Kapitels dargestellt. Es folgen sodann die eigentlichen Fachinhalte: Definitionen, Beispiele und zentrale Merksätze sind hervorgehoben. Ergänzt werden die Inhalte durch Kontrollfragen. Diese Fragen eignen sich für die alleinige oder ergänzende Vorbereitung auf Klausuren im Fach Organisation eines wirtschaftswissenschaftlich ausgerichteten Bachelor-Studiengangs bzw. für Studierende, die im Nebenfach Betriebswirtschaftslehre eine Organisationsklausur ablegen.

Ein Kompaktlehrbuch muss zwischen möglichen Inhalten eine Auswahl treffen. In vorliegendem Lehrbuch hat dies dazu geführt, dass auf die Organisationstheorien, die das Entstehen und die Existenz von Organisationen erklären, ebenso verzichtet wurde wie auf die großen Theoriegebäude, die einer ökonomischen Analyse des Verhaltens der Organisationsmitglieder dienen. Der gewonnene Raum wurde einer Organisationslehre gewidmet, die Studierenden im Bachelor bzw. Master die praktischen Implikationen der Organisationslehre nahebringt.

Ein Wort noch zu geschlechterspezifischen Beschreibungen von Positionen: In Vorlesungen bin ich bemüht, bei Beispielen Geschäftsführerinnen und Chefinnen gleichberechtigt neben Geschäftsführern und Chefs zu erwähnen. Nach langer Überlegung habe ich mich entschlossen, in diesem Buch auf geschlechtsspezifische Doppelnennungen zu verzichten und überwiegend die männliche Form in Beschreibungen zu verwenden. Die permanente Doppelung von Bezeichnungen hat den Lesefluss zu stark beeinträchtigt. Die Leserinnen und Leser bitte ich, dem Buch dennoch offen gegenüberzutreten.

Mein großer Dank für das Korrekturlesen und die Unterstützung bei den Feinarbeiten an den Druckfahnen dieses Lehrbuchs geht an meine Frau, Kathrin-M. Träger, sowie Nathalie Bernwieser vom Verlag Franz Vahlen. Herzlich danke ich auch Herrn Thomas Ammon vom Verlag Franz Vahlen für die stets sehr gute Zusammenarbeit und die konstruktiven Gespräche zur Konzeption dieses Buches.

Thomas Träger

Steinbeis-Hochschule Berlin/Steinbeis Business Academy
Thomas.Traeger@SHB-SBA.de

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

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 RA- CI-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

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

Literatur- und Quellenverzeichnis 219

Stichwortverzeichnis 229


beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG