

Grundlagen der Unternehmensorganisation

Prof. Dr. Thomas Hering / Dr. Christian Toll / Dr. Daniel Gerbaulet, Hagen

Die Aufgaben des Unternehmens, die von Menschen und Sachressourcen arbeitsteilig erfüllt werden, lassen sich zum einen in Teilaufgaben gliedern. Zum anderen können sie zueinander in Beziehung gesetzt werden, um die Unternehmensziele zu erreichen.

1. Organisationsbegriffe

In der Organisationstheorie wird zwischen dem institutionellen, funktionellen und instrumentellen Organisationsbegriff unterschieden (vgl. Hering, S. 311 f.; Picot et al., S. 28; Bea/Göbel, S. 2 ff.; Scherm/Pietsch, S. 3 ff.; Schulte-Zurhausen, S. 1 ff.).

- **Institutioneller Organisationsbegriff:** Er ist weitgefasst und versteht die Organisation als zielgerichtetes soziales System, das bestimmten Regeln unterliegt. Das Unternehmen ist eine Organisation im Sinne des nach außen in Erscheinung tretenden Gesamtkomplexes und gleicht damit Verbänden, Parteien und Kirchen.
- **Funktioneller Organisationsbegriff:** Ihm zufolge geht es um die Differenzierung eines Systems in arbeitsteilige Subsysteme und deren Integration zu einem zielgerichteten Ganzen. Das Unternehmen wird organisiert, indem ordnungsbildende Regelungen für alle betrieblichen Aktivitäten geschaffen werden.
- **Instrumenteller Organisationsbegriff:** Das Ergebnis des Organisierens führt zu einem System mit relativ dauerhafter Struktur. Das Unternehmen hat eine Organisation, die alle Strukturen und Regelungen umfasst, die zur zielgerichteten Steuerung der betrieblichen Aktivitäten eingesetzt werden.

In der deutschsprachigen Literatur wird zwischen Aufbau- und Ablauforganisation unterschieden (vgl. Kosiol, S. 32; Wöhe/Döring/Brösel, S. 101; Scherm/Pietsch, S. 150; Picot et al., S. 27; Bea/Göbel, S. 247; Schulte-Zurhausen, S. 14).

- **Aufbauorganisation** (Gebildestrukturierung): Darunter wird die Gliederung des Unternehmens in funktionsfähige, sich an Aufgaben orientierenden Teileinheiten (Stellen, Abteilungen) sowie deren Koordination verstanden. Es geht um die Verknüpfung der Teileinheiten zu einer organisatorischen Struktur sowie um die Beziehung zwischen ihnen.
- **Ablauforganisation** (Prozessstrukturierung): Durch sie soll der vorgegebene Rahmen ausgefüllt werden. Ihre Aufgabe ist also die sinnvolle zeitliche und räumliche Strukturierung der notwendigen Arbeitsprozesse. Während es bei der Aufbauorganisation um die Frage geht, welche betrieblichen Vorgänge von welcher Stelle zu erledigen

Mehrere Aspekte

Das Unternehmen ist eine Organisation

Das Unternehmen wird organisiert

Das Unternehmung hat eine Organisation

Deutsche Besonderheit

gen sind, geht es bei der Ablauforganisation um die Frage, wie diese Vorgänge unter zeitlichen Gesichtspunkten und im Hinblick auf ihre Reihenfolge zu bewältigen sind.

Frage 1: Beschreiben Sie den institutionellen, funktionellen und instrumentellen Organisationsbegriff.

2. Aufbauorganisation

Aufgabe

Das Ziel der Aufgabenanalyse ist die zweckgerichtete Aufspaltung der komplexen betrieblichen Gesamtaufgabe in Teilaufgaben (vgl. Kosiol, S. 42 ff.; Matschke, S. 217 ff.; Picot et al., S. 309; Bea/Göbel, S. 251 ff.; Scherm/Pietsch, S. 151). Bei der **Synthese** der Aufgaben müssen die aufgrund einer Analyse gebildeten Teilaufgaben so zusammengefasst werden, dass daraus arbeits- und aufgabenteilige Einheiten, die Stellen, entstehen (vgl. Kosiol, S. 76 ff.; Matschke, S. 222 f.; Schulte-Zurhausen, S. 41 f.; Bea/Göbel, S. 254 ff.). Dies wird auch Stellenbildung genannt.

Stelle

Eine Stelle ist die **kleinste organisatorische Einheit** (vgl. Kosiol, S. 89 ff.; Schwinn, S. 207 f.; Schulte-Zurhausen, S. 163 ff.; Scherm/Pietsch, S. 156 ff.). Damit ist sie das Grundelement der Aufbauorganisation. Dabei wird in der Regel nicht auf eine bestimmte Person abgestellt, sondern auf die qualitativen (Normaleignung) und quantitativen (Normalkapazität) Fähigkeiten, die für die jeweilige Stelle notwendig sind. Persönliches Merkmal der Stelle sind die **Verantwortung und Kompetenz** des Stelleninhabers. Mit Verantwortung ist die Pflicht des Stelleninhabers gemeint, die Aufgaben zu erfüllen. Dazu muss er mit der entsprechenden Entscheidungs-, Anordnungs-, Vertretungs-, Verfügungs-, Informations- und Kontrollkompetenz ausgestattet werden (vgl. Ulrich, Sp. 852 ff.; Hill/Fehlbaum/Ulrich, S. 124 ff.).

Stellenarten

Je nach der vorherrschenden Kompetenz lassen sich Instanzen (Leitungsstellen), Ausführungsstellen und Stabsstellen (Leitungshilfsstellen) unterscheiden (vgl. Kosiol, S. 77; Matschke, S. 223; Schwinn, S. 208; Schulte-Zurhausen, S. 172 ff.; Bea/Göbel, S. 264 ff.).

- **Instanzen:** Dabei handelt es sich um Stellen mit Leitungsaufgaben, d.h. Entscheidungs- und Anordnungskompetenzen.
- **Ausführungsstellen:** Sie sind mit operativen Tätigkeiten betraut, weshalb sie insbesondere mit Verfügungskompetenzen ausgestattet sind. Sie besitzen keine Anordnungskompetenz, handeln vielmehr auf Anordnung einer Instanz.
- **Stabsstellen:** Sie sind einzelnen Instanzen zugeordnet und übernehmen bestimmte, aus den Leitungsstellen ausgegliederte Teilaufgaben, ohne Anordnungskompetenz zu haben. Sie entlasten und unterstützen die Instanz, insbesondere bei der Vorbereitung und Kontrolle von Entscheidungen. Da sie vor allem Probleme analysieren, bei denen Entscheidungen getroffen werden müssen, beschaffen sie Informationen und erarbeiten Lösungsvorschläge. Sie besitzen in der Regel Informations- und Verfügungskompetenzen.

Abteilung

Eine Abteilung ist ein **Stellenverbund**, der sich mit zusammengehörigen Tätigkeiten befasst. Sie besteht aus einer Instanz und anderen ihr untergeordneten Stellen (vgl. Hill/Fehlbaum/Ulrich, S. 135; Kistner/Steven, S. 301; Schulte-Zurhausen, S. 152; Picot et al., S. 312; Bea/Göbel, S. 269 ff.; Scherm/Pietsch, S. 163).

Zentralisierung und Dezentralisierung

Bei der Zentralisierung werden gleichartige Aufgaben in einer Stelle oder in einer Abteilung zusammengefasst. Bei der Dezentralisierung werden gleichartige Aufgaben auf mehrere Stellen oder Abteilungen verteilt (vgl. Matschke, S. 224; Kistner/Steven, S. 302 f.; Schulte-Zurhausen, S. 42). Werden Aufgaben zentralisiert, unterscheidet man insbesondere zwischen der Verrichtungszentralisierung (Verrichtungsprinzip) und der Objektzentralisierung (Objektprinzip).

- **Verrichtungszentralisierung:** Hier werden gleichartige Verrichtungen (z.B. bei Beschaffung, Produktion und Absatz) in einer organisatorischen Einheit zusammengefasst.
- **Objektzentralisierung:** Hier erfolgt die Zusammenfassung von Aufgaben nach bestimmten Produkten oder Produktgruppen, wobei es ohne Bedeutung ist, ob die Verrichtungen an den Objekten gleichartig oder ungleichartig sind.

Frage 2: Welche Arten von Stellen lassen sich je nach Art der Kompetenz unterscheiden?

Leitungssysteme

Leitungssysteme sind hierarchische Gefüge, bei denen die Anordnungs- bzw. Weisungsbefugnisse auf einzelne Stellen verteilt sind (vgl. Schulte-Zurhausen, S. 254; Picot et al., S. 317; Scherm/Pietsch, S. 168). Dies soll eine möglichst reibungslose Abstimmung zwischen diesen Organisationseinheiten gewährleisten. Dabei entstehen Über-, Unter- oder Gleichordnungsverhältnisse. Man unterscheidet zwischen Einlinien-, Mehrlinien- und Stabliniensystemen.

Einliniensysteme

Das in Abb. 1 dargestellte Einliniensystem (vgl. Schierenbeck/Wöhle, S. 138; Laux/Liermann, S. 183; Matschke, S. 235) beruht auf der Einheit der Auftragserteilung und des Auftragsempfangs (vgl. Hill/Fehlbaum/Ulrich, S. 191 ff.; Kosiol, S. 110 f.; Schwinn, S. 207 f.; Bea/Göbel, Organisation, S. 299): Jede untergeordnete Stelle darf nur von der ihr direkt übergeordneten Stelle Anweisungen entgegennehmen, d.h., der Instanzenzug (Dienstweg) ist streng einzuhalten. Damit soll verhindert werden, dass eine Stelle sich widersprechende Anweisungen erhält.

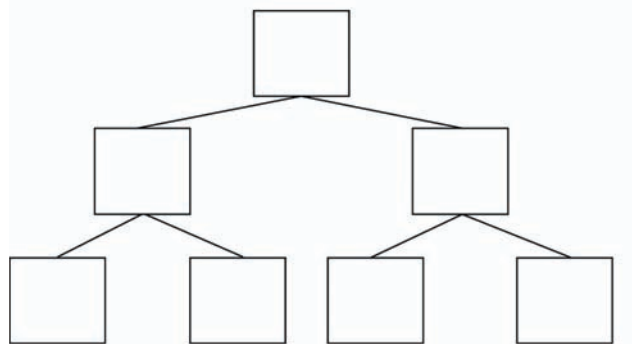


Abb. 1: Einliniensystem

Der **Vorteil** des Einliniensystems ist die klare Regelung der Leitungs- und Unterstellungsverhältnisse bei eindeutiger Abgrenzung der Kompetenz- und Verantwortungsgebiete. **Nachteile** sind die langen und oft schwerfälligen Dienstwege sowie die Tatsache, dass die (Zwischen-)Instanzen häufig aufgrund mangelnder Spezialisierung der Leitungsaufgaben überlastet und/oder überfordert sind. Dies hängt auch von der Leitungsspanne (Zahl der unterstellten Stellen) bzw. der Tiefe der Hierarchie ab.

Mehrliniensysteme

Beim Mehrliniensystem (Abb. 2; vgl. Schierenbeck/Wöhle, S. 138; Laux/Liermann, S. 185; Matschke, S. 235) wird die Einheit der Auftragserteilung und des Auftragsempfangs aufgegeben und durch Mehrfachunterstellung ersetzt (vgl. Kosiol, S. 111 ff.; Laux/Liermann, S. 184 ff.; Kistner/Steven, S. 306 f.; Schulte-Zurhausen, S. 255 f.; Picot et al., S. 321 f.; Scherm/Pietsch, S. 169 f.). Dabei erhalten die nachgeordneten Stellen von mehreren übergeordneten Stellen Anweisungen, wobei sich jede dieser übergeordneten Stellen auf eine Leitungsaufgabe spezialisiert hat (Spezialisierung/Funktionalisierung der Leitung).

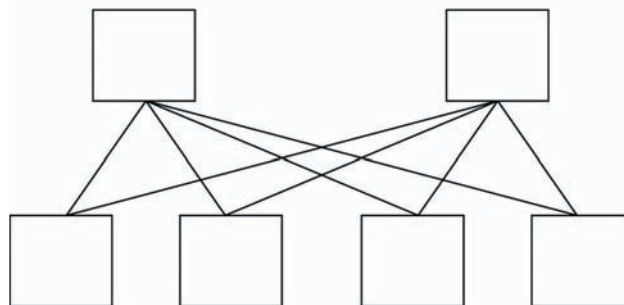


Abb. 2: Mehrliniensystem

Die **Vorteile** des Mehrliniensystems sind die Spezialisierung von Leitungsaufgaben sowie die damit verbundenen leistungsfördernden Wirkungen und die kurzen Wege zwischen den einzelnen Stellen. Die **Nachteile** sind die meist unvermeidbaren Kompetenzüberschneidungen, die dadurch entstehenden Konflikte, die nicht mehr eindeutige Verantwortung für gute oder schlechte Leistungen und Fehler sowie der hohe Koordinationsaufwand.

Stabliniensystem

Mit dem Stabliniensystem wird versucht, die Vorteile des Einlinien- und Mehrliniensystems zu vereinen (vgl. Hill/Fehlbaum/Ulrich, S. 197 ff.; Schulte-Zurhausen, S. 308 ff.; Picot et al., S. 319 ff.; Scherm/Pietsch, S. 170 ff.; Bea/Göbel, S. 301 f.). So wird der Ein-

heit der Auftragserteilung und des Auftragsempfangs gefolgt und zugleich der erforderlichen Wissensspezialisierung mithilfe von Stabsstellen Rechnung getragen (Abb. 3; vgl. Schierenbeck/Wöhle, S. 140; Laux/Liermann, S. 184; Matschke, S. 235).

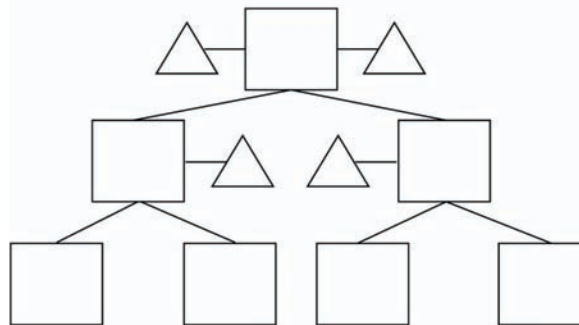


Abb. 3: Stabliniensystem

Die **Vorteile** des Stabliniensystems liegen in der fachlichen Entlastung und qualifizierten Unterstützung der (Zwischen-)Instanzen sowie in der strikten Einhaltung des Dienstwegs. Dem stehen einige **Nachteile** gegenüber. So können die Stäbe aufgrund ihres Informations- und Qualifikationsvorsprungs erheblichen Einfluss auf die Entscheidungen der (Zwischen-)Instanzen haben, ohne Verantwortung dafür übernehmen zu müssen. Ferner kann es in den Stäben wegen der fehlenden Entscheidungs- und Weisungskompetenz zu Spannungen kommen und die Motivation leiden. Weiterhin besteht die Gefahr, dass die mit umfassenden Informationsrechten ausgestatteten Stabsstellen inoffiziell als Kontrollorgan fungieren. Dies kann die Informationsbereitschaft der untergeordneten Stellen negativ beeinflussen, womit eine sinnvolle Beratung der (Zwischen-)Instanz durch die Stäbe nur eingeschränkt möglich ist.

Formen der Aufbauorganisation

Die Formen der Aufbauorganisation unterscheiden sich zum einen durch die Gestaltung des Leitungssystems (Einlinien-, Mehrliniensystem), zum anderen durch das Kriterium, wonach die Zentralisierung (Verrichtung, Objekt) der Aufgaben erfolgt (Abb. 4; vgl. Kistner/Steven, S. 307).

Zentralisierung Weisungsbefugnis	Verrichtung	Objekt
	Einliniensystem	Mehrliniensystem
	Linienorganisation (funktionale Organisation)	Spartenorganisation (divisionale Organisation)
	Matrixorganisation	

Abb. 4: Formen der Aufbauorganisation

Funktionale Organisation/ Linienorganisation

Bei der in Abb. 5 (vgl. Schierenbeck/Wöhle, S. 134; Laux/Liermann, S. 182; Matschke, S. 228) dargestellten funktionalen Organisation bzw. Linienorganisation werden auf der zweiten Hierarchieebene gleichartige Funktionen bzw. Verrichtungen (z.B. in Beschaffung, Produktion, Absatz) zusammengefasst (Verrichtungs-zentralisation) und auf organisatorische Einheiten übertragen (vgl. Hill/Fehlbaum/Ulrich, S. 191 ff.; Kistner/Steven, S. 308; Schulte-Zurhausen, S. 263 ff.; Picot et al., S. 370 ff.; Bea/Göbel, S. 360 ff.; Scherm/Pietsch, S. 174 ff.). Die Leitung erfolgt nach dem Einliniensystem, wobei Stäbe möglich und üblich sind. Auf der dritten Hierarchieebene kann die Untergliederung nach Verrichtungen, aber auch nach Objekten erfolgen.

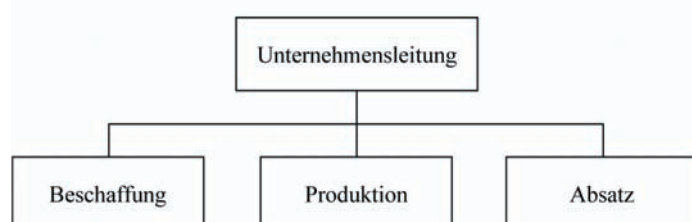


Abb. 5: Funktionale Organisation/Linienorganisation

Divisionale Organisation/ Spartenorganisation

Die divisionale Organisation bzw. Spartenorganisation (Abb. 6; vgl. Laux/Liermann, S. 182; Matschke, S. 228; Schwinn, S. 217) fasst auf der zweiten Hierarchieebene gleichartige oder verwandte Objekte zu organisatorischen Einheiten, den Sparten (z.B.

Produkte oder Produktgruppen), zusammen (Objektzentralisation), wobei es bedeutungslos ist, ob die an den Objekten zu vollziehenden Einrichtungen gleichartig oder ungleichartig sind (vgl. Hill/Fehlbaum/Ulrich, S. 193 ff.; Kistner/Steven, S. 310 f.; Schulte-Zurhausen, S. 268 ff.; Picot et al., S. 394 ff.; Bea/Göbel, S. 364 ff.; Scherm/Pietsch, S. 176 ff.). Sie orientiert sich am Einliniensystem, wobei Stäbe möglich und üblich sind. Auf der dritten Hierarchieebene besteht dann wieder die Möglichkeit, nach Einrichtungen, aber auch nach Objekten zu untergliedern.

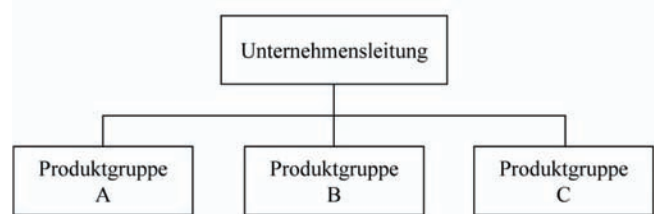


Abb. 6: Divisionale Organisation/Spartenorganisation

Matrixorganisation

Die zweidimensionale Matrixorganisation ist eine Mischform, bei der sich verrichtungs- und objektbezogene Organisationsprinzipien überlagern (vgl. Hill/Fehlbaum/Ulrich, S. 206 f.; Schierenbeck/Wöhle, S. 141; Laux/Liermann, S. 186 f.; Matschke, S. 230; Kistner/Steven, S. 311 f.; Picot et al., S. 323 ff.; Bea/Göbel, S. 378 ff.; Scherm/Pietsch, S. 184 f.). Wie Abb. 7 zeigt (vgl. Hill/Fehlbaum/Ulrich, S. 205; Schierenbeck/Wöhle, S. 141; Matschke, S. 228), erfolgt die Leitung nach dem Mehrliniensystem. Jede Stelle ist einem Funktionsbereichsleiter und einem Spartenleiter gegenüber verantwortlich und erhält von ihnen Anweisungen. Dabei hat der Spartenleiter alle Maßnahmen zu veranlassen und zu koordinieren, die sich beispielsweise auf ein bestimmtes Produkt oder eine Produktgruppe beziehen, während die Leiter der Funktionsbereiche für die optimale Durchführung innerhalb der ihnen zugeordneten Funktionsbereiche (z.B. Beschaffung, Produktion, Absatz) verantwortlich sind. Beide sind ihrerseits direkt der Unternehmensleitung unterstellt.

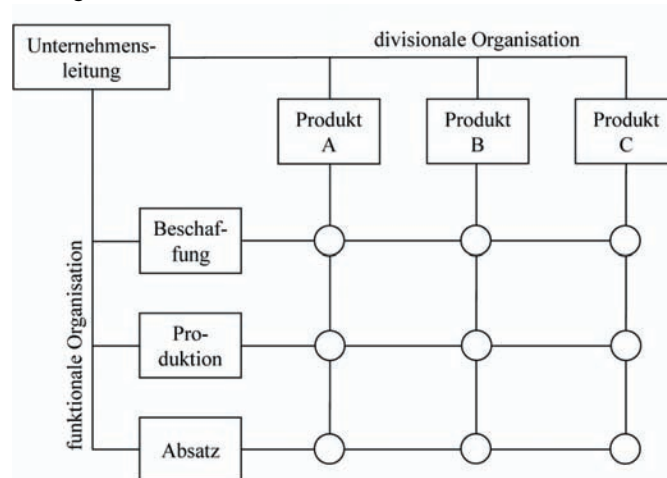


Abb. 7: Matrixorganisation

Kombination der Vorteile

Im Rahmen der Matrixorganisation wird also versucht, die Vorteile der divisionalen und funktionalen Organisation zu kombinieren. Da sich die Spartenleiter die Kompetenzen mit den Funktionsbereichsleitern teilen müssen, kann es zu Überschneidungen kommen, was erhebliches Konfliktpotenzial birgt. Da dies zur Überlastung der Unternehmensleitung führen würde, wird die letzte Entscheidungskompetenz in der Regel einem der beiden Dimensionsleiter zugewiesen, womit der andere hauptsächlich unterstützende Aufgaben wahrnimmt (vgl. Schwinn, S. 219; Schulte-Zurhausen, S. 259, 281; Bea/Göbel, S. 381 f.; Hering/Toll, S. 138).

Frage 3: Grenzen Sie das Mehrliniensystem vom Einliniensystem ab. Diskutieren Sie seine Vor- und Nachteile.

3. Ablauforganisation

Aufgabe

Die Arbeitsanalyse setzt an den Teilaufgaben niedrigster Ordnung an und zerlegt sie sukzessive in Arbeitsteile (vgl. Kosiol, S. 189 f., 192 ff.; Matschke, S. 225; Schwinn,

S. 221; Schulte-Zurhausen, S. 43; Bea/Göbel, S. 258; Scherm/Pietsch, S. 153). Bei der anschließenden **Arbeitssynthese** werden die Arbeitsprozesse gestaltet. Sie umfasst die personale, temporale und lokale Synthese (vgl. Kosiol, S. 190 f., 211 ff.; Matschke, S. 225 f.; Schwinn, S. 221 f.; Schulte-Zurhausen, S. 43 f.; Bea/Göbel, S. 258 f.; Scherm/Pietsch, S. 153 f.).

Personale Arbeitssynthese

Die personale Arbeitssynthese vollzieht sich in zwei Schritten. Zunächst werden alle Arbeitsteile unter dem Gesichtspunkt, sie auf eine Person zu übertragen, zu Arbeitsgängen zusammengefasst. Dann wird der betreffenden Person als Stelleninhaber eine bestimmte Arbeitsmenge (festgelegte Anzahl an Arbeitsgängen) zugewiesen. Dazu sind Kenntnisse des Leistungsvermögens der Person und der Betriebsmittel (Aggregate) erforderlich.

Temporale Arbeitssynthese

Die Fragen der temporalen Arbeitssynthese erstrecken sich auf die Zusammenfügung und Abstimmung von Arbeitsgängen in zeitlicher Hinsicht, insbesondere auf ihre Reihenfolge, die Taktung der Arbeitsgänge, die Abstimmung zwischen verschiedenen Stellen und die Minimierung organisationsbedingter Lagerbestände. Bei der Fließfertigung steht die Minimierung der Durchlaufzeit im Vordergrund.

Lokale Arbeitssynthese

Die lokale Arbeitssynthese umfasst die räumliche Anordnung und die zweckmäßige Ausstattung der Arbeitsplätze, die von den Arbeitsobjekten passiert werden. So wird mit der räumlichen Anordnung der Arbeitsplätze die Minimierung der innerbetrieblichen Transportwege angestrebt. Daneben hängen minimale Durchlaufzeiten auch von der Minimierung der Bearbeitungszeiten und damit der Ausstattung der Arbeitsplätze ab.

Frage 4: Was wird unter einer Aufbau- und einer Ablauforganisation verstanden?

Koordination und ihre Instrumente

Koordination bedeutet die Abstimmung der Pläne der einzelnen Teilbereiche und der damit verbundenen betrieblichen Arbeitsabläufe in Hinblick auf übergeordnete Unternehmensziele (vgl. Schierenbeck/Wöhle, S. 135; Schulte-Zurhausen, S. 229; Bea/Göbel, S. 297; Scherm/Pietsch, S. 199). Sie lässt sich mithilfe verschiedener Instrumente erreichen (vgl. Schierenbeck/Wöhle, S. 136 f.; Schulte-Zurhausen, S. 236 ff.; Bea/Göbel, S. 297 ff.; Scherm/Pietsch, S. 204 ff.).

- **Persönliche Weisung:** Die Koordination durch persönliche Weisung erfolgt über die Über- und Unterordnungen eines hierarchischen Leitungssystems. Seine Instanzen (Leitungsstellen) sind mit Entscheidungs- und Weisungsrechten ausgestattet, um die Koordination ausführen zu können. Koordinationsprobleme werden solange in der Hierarchie nach oben weitergeleitet, bis die entscheidungsbefugte Instanz erreicht ist. Diese übergeordnete Stelle löst das Koordinationsproblem durch eine persönliche Weisung.
- **Standardisierung:** Mit der Standardisierung werden für Abläufe, die sich in gleicher oder ähnlicher Weise wiederholen, bestimmte Verhaltensvorschriften seitens der Unternehmensleitung festgelegt. Standardisierungen können persönliche Weisungen ersetzen oder zumindest reduzieren.
- **Pläne (Budgets):** Hier erfolgt die Koordination bereits bei der Planung, mit der systematisch (Soll-)Vorgaben (z.B. Handlungsziele oder Budgets) für bestimmte Teilbereiche des Unternehmens festgelegt werden. Mit diesen Vorgaben werden die Handlungsspielräume des jeweiligen Teilbereichs eingeschränkt. So kann ein Budget die Verfügung von teilbereichsübergreifend genutzten finanziellen Mitteln einschränken. Die Koordinationsinstanz hat bei der Budgetsteuerung die Aufgabe, die knappen finanziellen Mittel so auf die Teilbereiche aufzuteilen, dass deren Pläne zu einem den Unternehmenszielen entsprechenden Gesamtplan führen. Da Budgets die Entscheidungen der betroffenen Teilbereiche einschränken, handelt es sich um restriktive Instruktionen (vgl. Adam, S. 363 f.; Klein/Scholl, S. 260 ff.).
- **Verrechnungspreise (Lenkpreise):** Allgemein handelt es sich bei Verrechnungspreisen um Wertansätze für innerbetrieblich ausgetauschte Leistungen und teilbereichsübergreifend genutzte knappe Ressourcen. Sie dienen der Koordination zwischen den Teilbereichen eines Unternehmens bei der Erfüllung des übergeordneten Unternehmensziels. Die Idee der Koordination durch Verrechnungspreise geht auf Eugen Schmalenbach zurück, der dafür den Begriff der pretialen Lenkung prägte (vgl. Schmalenbach, S. 69). Damit wird versucht, das Konzept der Preisbildung zur Steuerung knapper Ressourcen im Unternehmen heranzuziehen. Dabei schränkt die Koordinationsinstanz die Verwendung der teilbereichsübergreifend genutzten knappen Ressourcen nicht ein, sondern verlangt von den Teilbereichen einen Verrechnungs-

preis pro Einheit der genutzten Ressource. Durch den Verrechnungspreis soll die Zielfunktion der Teilbereiche so beeinflusst werden, dass die Maximierung der einzelnen Bereichsgewinne auch den Gesamtgewinn des Unternehmens maximiert (vgl. Adam, S. 361 ff.; Klein/Scholl, S. 266 ff.).

- **Selbstabstimmung:** Hier wird Koordination als Gruppenaufgabe wahrgenommen. Es ist eine horizontale Koordination mittels nichthierarchischer Kommunikation und direkter Kontaktaufnahme. Die Selbstabstimmung kann der Eigeninitiative der Gruppenmitglieder überlassen bleiben, sie kann aber auch geregelt werden. Organisatorische Regelungen können sich auf bestimmte Probleme oder auf die Einrichtung von Komitees, Ausschüssen, Arbeitskreisen etc. beziehen.

4. Ausblick

Der hier verfolgte strukturtechnische Ansatz ersetzt nicht die **informale Organisation**, bei der persönliche Ziele, menschliche Eigenheiten, Wünsche, Sympathien und die Verhaltensweisen der Mitarbeiter im Vordergrund stehen.

Da es hier um die strukturellen Grundlagen der Organisation ging, wird abschließend eine **Zusammenschau** der Aufbau- und Ablauforganisation gegeben (Abb. 8; vgl. Bleicher, S. 49):

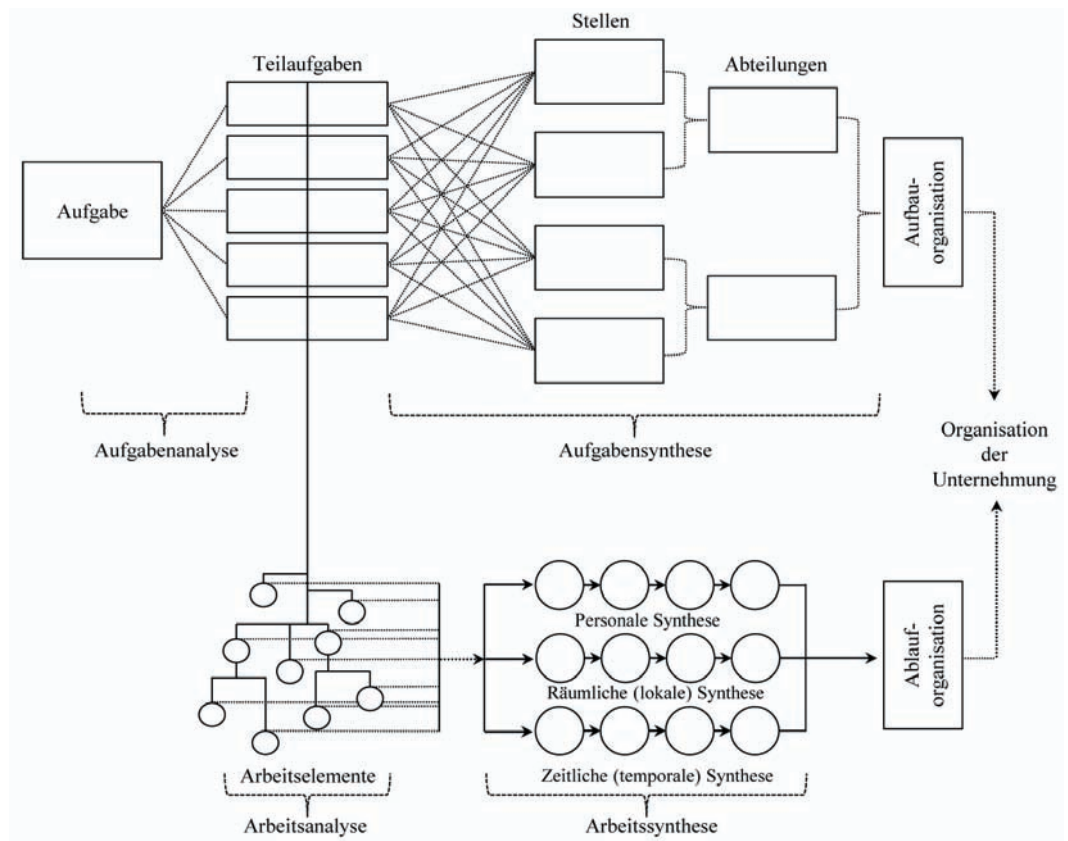


Abb. 8: Aufgaben- und Ablauforganisation

Literatur:

- Adam, D.: Planung und Entscheidung. 4. Aufl., Wiesbaden 1996.
 Bea, F.X./Göbel, E.: Organisation. 4. Aufl., Stuttgart 2010.
 Bleicher, K.: Organisation. 2. Aufl., Wiesbaden 1991.
 Hering, T.: Organisation, Hauptstichwort. In: Kollmann, T. (Hrsg.), Gabler-Kompakt-Lexikon Unternehmensgründung, 2. Aufl., Wiesbaden 2009, S. 311 - 312.
 Hering, T./Toll, C.: BWL-Klausuren. 4. Aufl., Berlin/Boston 2015.
 Hill, W./Fehlbaum, R./Ulrich, P.: Organisationslehre 1. 5. Aufl., Bern/Stuttgart/Wien 1994.
 Kistner, K.-P./Steven, M.: Betriebswirtschaftslehre im Grundstudium 1. 4. Aufl., Heidelberg 2002.
 Klein, R./Scholl, A.: Planung und Entscheidung. 2. Aufl., München 2011.
 Kosiol, E.: Organisation der Unternehmung. 2. Aufl., Wiesbaden 1976.
 Laux, H./Liermann, F.: Grundlagen der Organisation. 6. Aufl., Berlin/Heidelberg/New York 2005.
 Matschke, M.J.: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre I. 12. Aufl., Clausthal-Zellerfeld 2004.
 Picot, A./Dietl, H./Franck, E./Fiedler, M./Royer, S.: Organisation. 7. Aufl., Stuttgart 2015.
 Scherm, E./Pietsch, G.: Organisation. München/Wien 2007.

- Schierenbeck, H./Wöhle, C.B.: Grundzüge der Betriebswirtschaftslehre. 19. Aufl., München 2016.
Schmalenbach, E.: Pretiale Wirtschaftslenkung, Bd. 1: Die optimale Geltungszahl, Bremen 1947.
Schulte-Zurhausen, M.: Organisation. 6. Aufl., München 2014.
Schwinn, R.: Betriebswirtschaftslehre. 2. Aufl., München/Wien 1996.
Ulrich, H.: Kompetenz, Hauptstichwort. In: Grochla, E. (Hrsg.), Handwörterbuch der Organisation, Stuttgart 1969, Sp. 852 - 856.
Wöhe, G./Döring, U./Brösel, G.: Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. 26. Aufl., München 2016.