Christiana Nicolai

Aufbau-organisation

Basiswissen

3. Auflage

UVK

Christiana Nicolai

Aufbauorganisation

Christiana Nicolai

Aufbauorganisation

Basiswissen

3., überarbeitete Auflage

UVK Verlag · München

Prof. Dr. Christiana Nicolai ist Professorin für Personalmanagement und Organisation an der Frankfurt University of Applied Sciences.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de> abrufbar.

3. Auflage 2021
2. Auflage 2018
1. Auflage 2015

© UVK Verlag 2021
- ein Unternehmen der Narr Francke Attempto Verlag GmbH + Co. KG
Dischingerweg 5 · D-72070 Tübingen

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Internet: www.narr.de
eMail: info@narr.de

Umschlagmotiv: © iStockphoto, Nikada
Druck und Bindung: CPI books GmbH, Leck

ISBN 978-3-7398-3090-2 (Print)
ISBN 978-3-7398-8090-7 (ePDF)
ISBN 978-3-7398-0030-1 (ePub)

Vorwort

Die Organisation eines Unternehmens hat entscheidenden Einfluss auf seine Wettbewerbsfähigkeit. Sie hat Auswirkungen auf Kosten, Produktivität und Qualität sowie auf das Verhalten und die Motivation der Mitarbeiter.

Organisatorische Aufgaben stellen sich nicht nur bei der Unternehmensgründung, auch die Prozesse und Strukturen bestehender Unternehmen müssen immer wieder neu gestaltet werden, sollen sie erfolgreich bleiben. Die zahlreichen Reorganisationen in den letzten Jahren belegen, dass die Bedeutung der Organisation erkannt wurde. Sie wird heute überwiegend als strategische Managementfunktion und wesentlicher Baustein bei der zielorientierten Steuerung und langfristigen Erfolgssicherung verstanden.

Dieses Buch behandelt die „Aufbauorganisation", wobei zunächst alternative Leitungssysteme vorgestellt und anschließend Primär- und Sekundärorganisationen behandelt werden.

Christiana Nicolai

Inhaltsverzeichnis

Vorwort 5

Abbildungsverzeichnis 9

Kapitel 1: Leitungssysteme 11

1.1 Vorbemerkung 13

1.2 Leitungsspanne und Leitungstiefe 15

1.3 Grundformen der Leitungssysteme 20

1.3.1 Einliniensystem 20

1.3.2 Klassisches Mehrliniensystem 22

1.3.3 Stab-Liniensystem 24

Kapitel 2: Primärorganisation 31

2.1 Vorbemerkung 33

2.2 Funktionale Organisation 35

2.3 Divisionale Organisation 39

2.4 Matrixorganisation 45

2.5. Erweiterungen der Grundformen 51

2.5.1 Tensororganisation 51

2.5.2 Holding-Organisation 52

Kapitel 3: Sekundärorganisationen 57

3.1 Vorbemerkung 59

3.2 Produktmanagement-Organisation 60

3.3 Key-Account Management 63

3.4 Marktmanagement-Organisation 66

3.5 Funktionsmanagement-Organisation 68

3.6 Strategische Geschäftseinheiten 70

3.7 Projektorganisation 74

3.7.1 Abgrenzung 74

3.7.2 Stabs-Projektorganisation 76

3.7.3 Reine Projektorganisation (Task Force) 79
3.7.4 Matrix-Projektorganisation 82
3.8 Parallelhierarchien 86

Kapitel 4: Zusammenfassung und Ausblick 91

Wiederholungsfragen 95
Literatur 101
Stichwortverzeichnis 107

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1 Zusammenhang zwischen den Gestaltungsparametern der Aufbauorganisation 13

Abb. 2 Zusammenhang zwischen Leitungsspanne und Leitungstiefe 17

Abb. 3 Einliniensystem mit Fayolschen Brücken 21

Abb. 4 Klassisches Mehrliniensystem (Funktionsmeistersystem) 23

Abb. 5 Stab-Liniensystem mit Führungsstab 26

Abb. 6 Stab-Liniensystem mit zentraler Stabsstelle 27

Abb. 7 Stab-Liniensystem mit Stäben auf mehreren Ebenen (klassisches Stab-Liniensystem) 27

Abb. 8 Stab-Liniensystem mit Stabshierarchie 28

Abb. 9 Stab-Liniensystem mit Stabsabteilung 29

Abb. 10 Grundformen der Primärorganisation 34

Abb. 11 Grundmodell der funktionalen Organisation 35

Abb. 12 Mehrstufige funktionale Organisation 36

Abb. 13 Funktionale Organisation mit Stäben und mit Objektgliederung auf der dritten Ebene 37

Abb. 14 Grundmodell der divisionalen Organisation 39

Abb. 15 Divisionale Organisation mit Zentralbereichen 42

Abb. 16 Grundform der Matrixorganisation 46

Abb. 17 Matrixstruktur der Unternehmensberatung Roland Berger 50

Abb. 18 Tensororganisation 51

Abb. 19 Formen der Sekundärorganisation 59

Abb. 20 Strategische Geschäftseinheiten in einer divisionalen Primärorganisation 72

Abb. 21 Stabs-Projektorganisation 77

Abb. 22 Reine Projektorganisation 81

Abb. 23 Matrix-Projektorganisation 83

Abb. 24 Parallelhierarchien 89

Kapitel 1: Leitungssysteme