



SRH Hochschule
Heidelberg

Personal & Organisation

P&O II Kurs (1)

5. Veranstaltung

Organisationsstrukturen als
Rahmenbedingung für
organisationales Handeln

SRH Hochschule Heidelberg

Staatlich anerkannte Hochschule der SRH

Prof. Dr. Janicke Kirksæter



Zur Einbindung des Themas



- In Ihrer ersten Vorlesung Organisationslehre haben Sie bereits das Wesentliche über die Struktur einer Organisation gelernt.
- In dieser Einheit wird kein neuer Stoff hinzugefügt, sondern Altbekanntes durch eine neue Brille betrachtet: Sie lernen etwas über die handlungssteuernden Effekte, die von einer Organisationsstruktur ausgehen, und dadurch eröffnen sich auf einmal völlig neue Aspekte der Organisationsgestaltung.
- Diese kristallisieren sich im sog. Zentralitätsproblem, das sich bei näherer Betrachtung nicht allein als typische Sollbruchstelle in divisionalen Organisationen, sondern ganz allgemein als ein komplexes Muster konfligierender Handlungs-rationalitäten in Organisationen erweist.

Lernziele



- Die handlungsleitende Funktion von Strukturmerkmalen der Organisation wie bspw. Organigrammart, Stellenbildung, Standardisierungsgrad, Leitungsspanne und –tiefe, etc. erkennen und beschreiben können
- Aus dieser Beschreibung Rückschlüsse für die Situationslogik der Akteure ziehen können

- Organisationsbegriffe
- Konstituive Organisationsmerkmale
- Organisationsziele
- Organisationsbedarf
- Dimensionen der Organisationsgestaltung
- Grundlegende Strukturprinzipien
- Strukturelemente: Stelle und Abteilung
- Das Organigramm
- Bedeutung und Implikationen der Hierarchie
- Klassische Organisationsstrukturen
- Das Zentralitätsproblem als strukturelle Sollbruchstelle

Instrumenteller

Organisationsbegriff

- Das Unternehmen HAT eine Organisation
- Ergebnis des Organisierens: Ordnung eines Unternehmens
- Formales Regelwerk
- Spezialisierung, Koordination, Hierarchie
- Zweck: Erreichen der Unternehmensziele
- Menschenbild?

Institutioneller

Organisationsbegriff

- Das Unternehmen IST eine Organisation
- Ergebnis des Organisierens: Gestaltung der menschlichen Interaktion
- Formale und informelle Regeln
- Juristische und soziale Zugehörigkeit
- Zweck: Erreichen der Unternehmensziele
- Menschenbild?

Konstituive Organisationsmerkmale



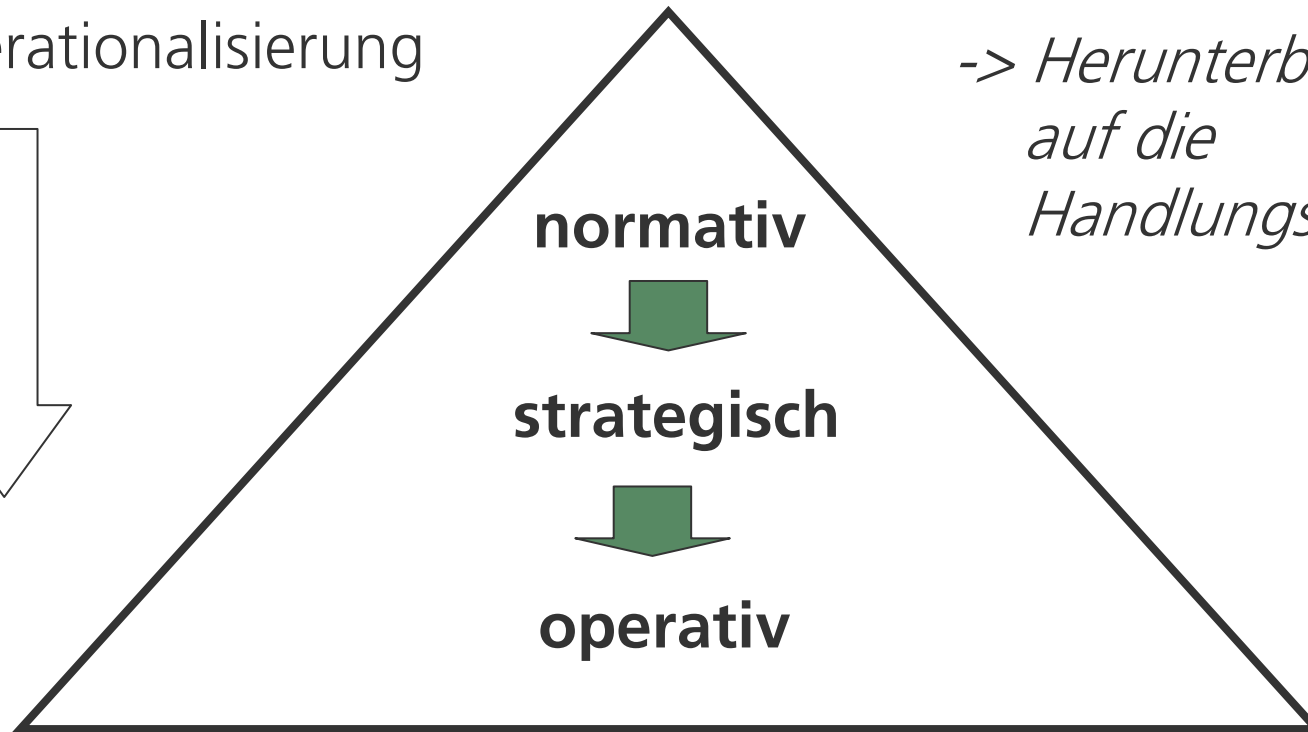
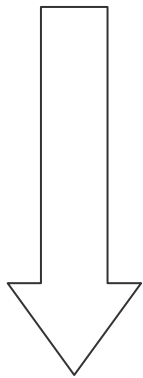
Was	Kriterium	Prüfgrösse	Beispiel
Beständige Grenzen	Dauerhaftigkeit	Definierte Zugehörigkeit	Ja / Nein
Spezifische Zielorientierung	Ausrichtung des Gesamten auf eine (Markt-) Aufgabe	Bündelung der Ressourcen zur Aufgabenerfüllung	„Im Marktsegment medizinische Geräte wollen wir einen Marktanteil von 18% erzielen“
Geregelte Arbeitsteilung	Spezialisierung auf Funktionen, Regelsystem	Strukturen, Schnittstellen, festgeschriebene Vorgehensweisen	Einkauf, Rechnungsprüfung, Wareneingangskontrolle, etc.
Komplexes Soziales System	Sozio-emotionale Einbindung der MA, Komplexität	Potentielle Zielkonflikte, Singgemeinschaft, ökonomische vs. Systemrationalität	„I' schaff' beim Daimler“ „Wir helfen Menschen beim Gesundwerden“

Organisationsziele - Zielhierarchien



SRH Hochschule
Heidelberg

Operationalisierung



-> *Herunterbrechen
auf die
Handlungsebene*

-> *Strukturbezug?*

Organisationsziele - Zielfristen



SRH Hochschule
Heidelberg



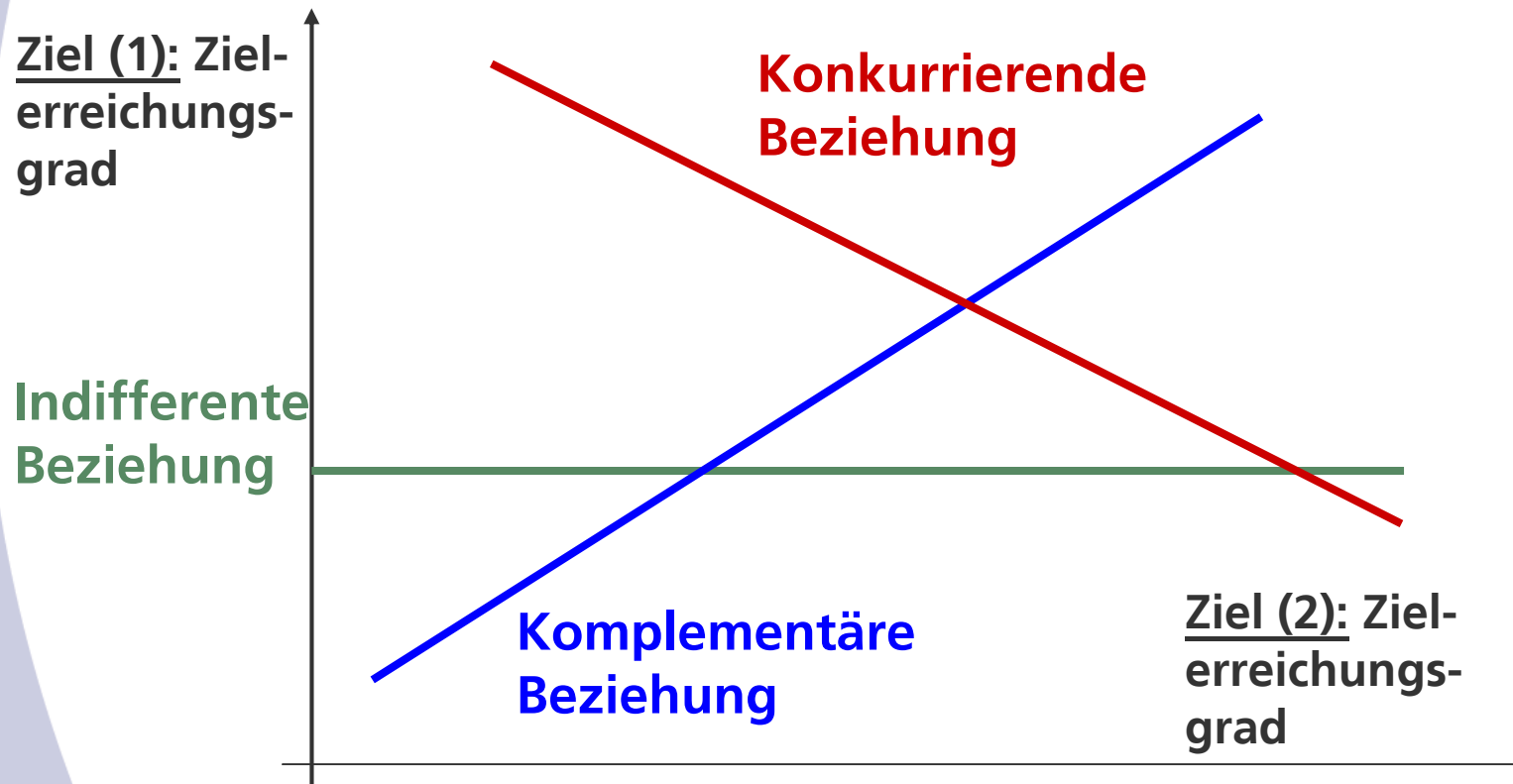
Kurzfristig:
Bis 1 Jahr

Mittelfristig:
Bis 5 Jahre

langfristig:
> 5 Jahre

- *Branchenabhängigkeit?*
- *Strategiebezug?*

Organisationsziele - Zielbeziehungen



-> Konsequenzen? Beispiele aus der BWL?

-> Aufbau von Zielfunktionen?

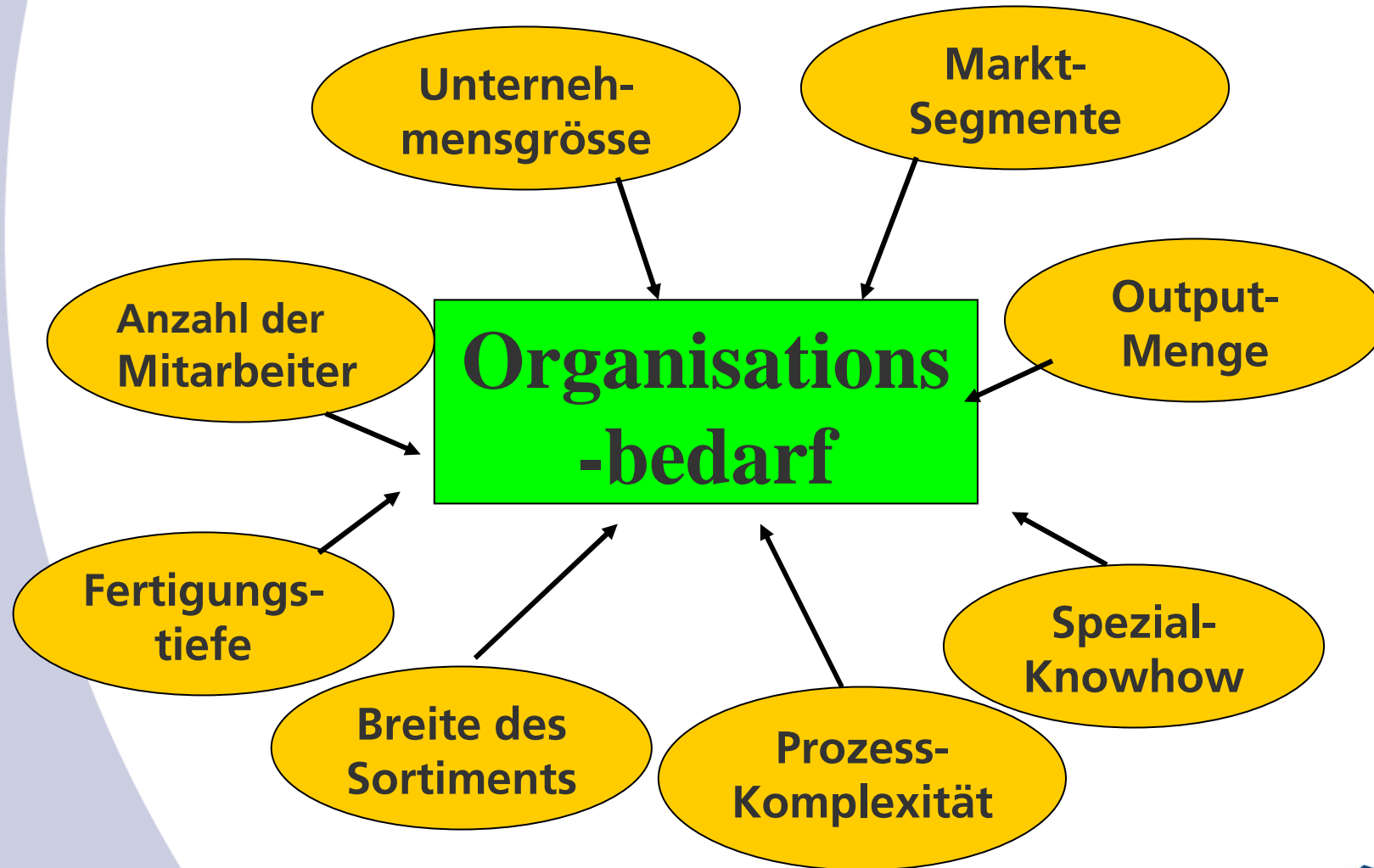
Organisationsziele - Zielformulierung



SRH Hochschule
Heidelberg

- **Spezifisch** – Umsatzsteigerung der Nonfood-Artikel bei Key-Accounts im Vertriebsgebiet Nordwest („W-Fragen“)
- **Messbar** – um 3,8 % (1,3 Mio) im Vergleich zum Vorjahr (metrischer Referenzpunkt?)
- **Akzeptiert** – (auch: ambitioniert; Prüfgrösse)
- **Realistisch** – (Prüfgrösse)
- **Terminiert** – Zeitraum / Datum / Uhrzeit

Organisationsbedarf - Komplexitätsindikatoren



Dimensionen der Organisationsgestaltung



- Konfiguration
Äussere Form des Stellengefüges, vor allem bestimmt durch die Anzahl der Hierarchieebenen
-> *Tendenz zur „flachen“ Hierarchie*
- Zentralisierung
Grad, in dem Aufgaben oder Kompetenzen in unmittelbaren Nähe zur Unternehmensleitung zusammengefasst sind
-> *Tendenz zur Dezentralisierung (flexible Einheiten)*
- Partizipation
Grad, in dem Mitarbeiter an Leitungsaufgaben und Entscheidungen beteiligt sind
-> *Stark beeinflusst durch die Unternehmenskultur*

Dimensionen der Organisationsgestaltung



- Spezialisierung

Grad der Arbeitsteilung / Differenzierung / Spezialisierung
-> *Ist bei einfachen Routineprozessen tendentiell hoch*

- Standardisierung

Grad, bis zu dem Verhaltensweisen durch Routineverfahren festgelegt sind
-> *Ist bei einfachen Routineprozessen tendentiell hoch*

- Formalisierung

Ausmass von schriftlich fixierten Regeln, Verfahren, Anweisungen („Aktenkundigkeit“)
-> *Tendentiell hoch bei hohem Risiko / hoher Komplexität*

-> Korrelationen zwischen den Dimensionen?

Effizienz und Effektivität

Effizienz

- Input-Output-Relation
- Vermeidung von Doppelarbeit, Systembrüchen, zusätzlichen Fehlerquellen, etc

Effektivität

- Klare Zuständigkeiten, Ziele und Prioritäten
- Entscheidungs- und Prozessgeschwindigkeit
- Entscheidungs- und Prozessqualität
- Transparenz
- Flexibilität

Grundlegende Organisationsprinzipien



Das EVA Prinzip

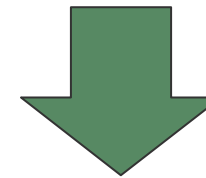
Gilt für das
Gesamtunternehmen
ebenso wie für
Organisationseinheiten

Entscheidende Aussage:
Verarbeitung \neq Ausgabe

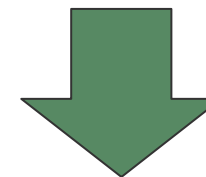
-> *Einkauf?*

-> *Qualitätssicherung?*

Eingabe



Verarbeitung

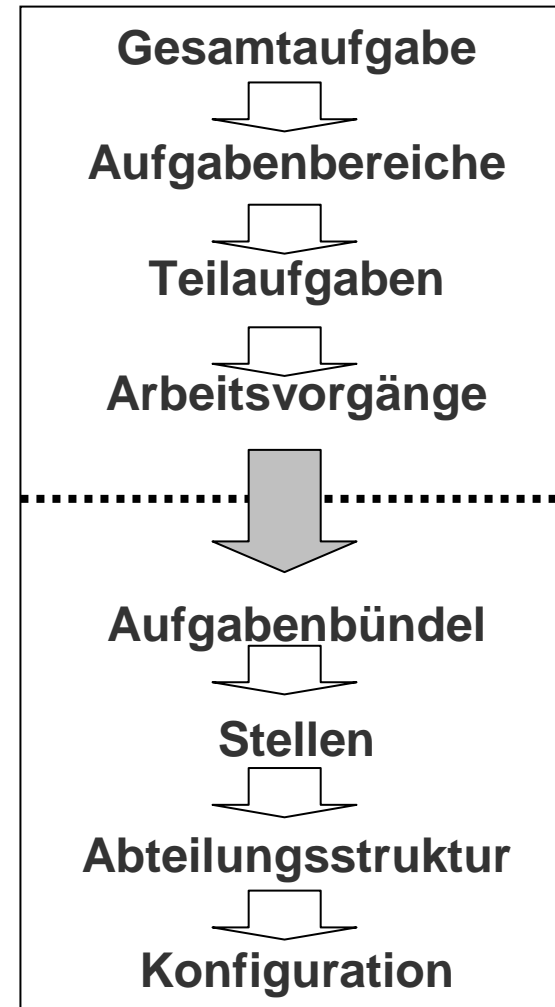


Ausgabe

Die Kosiol'sche Strukturtechnik



-> Frage nach der optimalen Organisationsstruktur in Abhängigkeit von der Marktaufgabe



Kriterien für die **Arbeitsanalyse**

-> Zerlegung der Marktaufgabe in die einzelnen Arbeitsvollzüge

- **Verrichtung** – was ist zu tun?
- **Objekt** – woran ist etwas zu tun?
- **Rang** – Entscheidung oder Ausführung?
- **Phase** – Planung – Realisation – Kontrolle
- **Zweckbeziehung** – marktleistungsbezogene oder unterstützende Funktion?

Kriterien für die **Arbeitssynthese**

-> Zusammenführung der Arbeitsvollzüge zu einer Organisationsstruktur

- Nach gemeinsamen Merkmalen
- Nach inhaltlicher Nähe zu anderen Aufgaben
- Nach zeitlicher Nähe zu anderen Aufgaben
- Nach räumlicher Nähe zu einem Teilprozess
- Nach maschineller / technischer Infrastruktur

Strukturelemente: Stelle



Aufgabe:

- Dauerhafte Tätigkeit, die zum produktiven Arbeitsergebnis beitragen soll
- *(Kleinste Gliederungsebene: Arbeitsvorgang)*
- *FH-Bsp.: Eingabe der Noten in die Datenbank*

Stelle:

- Bündelung weitgehend definierter Aufgaben zu einer sinnvollen Einheit
- *(„Versachlichter Personenbezug“)*
- *FH-Bsp.: wissenschaftliche Assistenz; Prüfungen und Noten, SPO, Zulassungsprocedere, ...*



Strukturelemente: Stelle

Kompetenz zur Umsetzung

- Ausführung (wie, wann)
- Verfügung (Ressourceneinsatz, Information)
- Entscheidung (auf welche Weise)
- Vertretung (nach aussen)

Kompetenz zur Leitung

- Anweisung (situativ)
- Richtlinien setzen (dauerhaft)
- Kontrolle

Verantwortung für

- das eigene Tun (Handlungsverantwortung)
- das Resultat des eigenen Tuns (Ergebnisverantwortung)
- das Resultat fremden Tuns (Führungsverantwortung)

„Kongruenzprinzip“

**Aufgabe,
Kompetenz,
Verantwortung**

Strukturelemente: Stelle



Disziplinarische Weisungsbefugnis:

- Anwesenheit, Pünktlichkeit
- Bewilligung von Urlaub / Dienstreisen
- Verhalten und Zusammenarbeit
- Zielvereinbarung & Mitarbeiterbeurteilung
- Gehalt, Beförderung, Kündigung
 - personengebunden

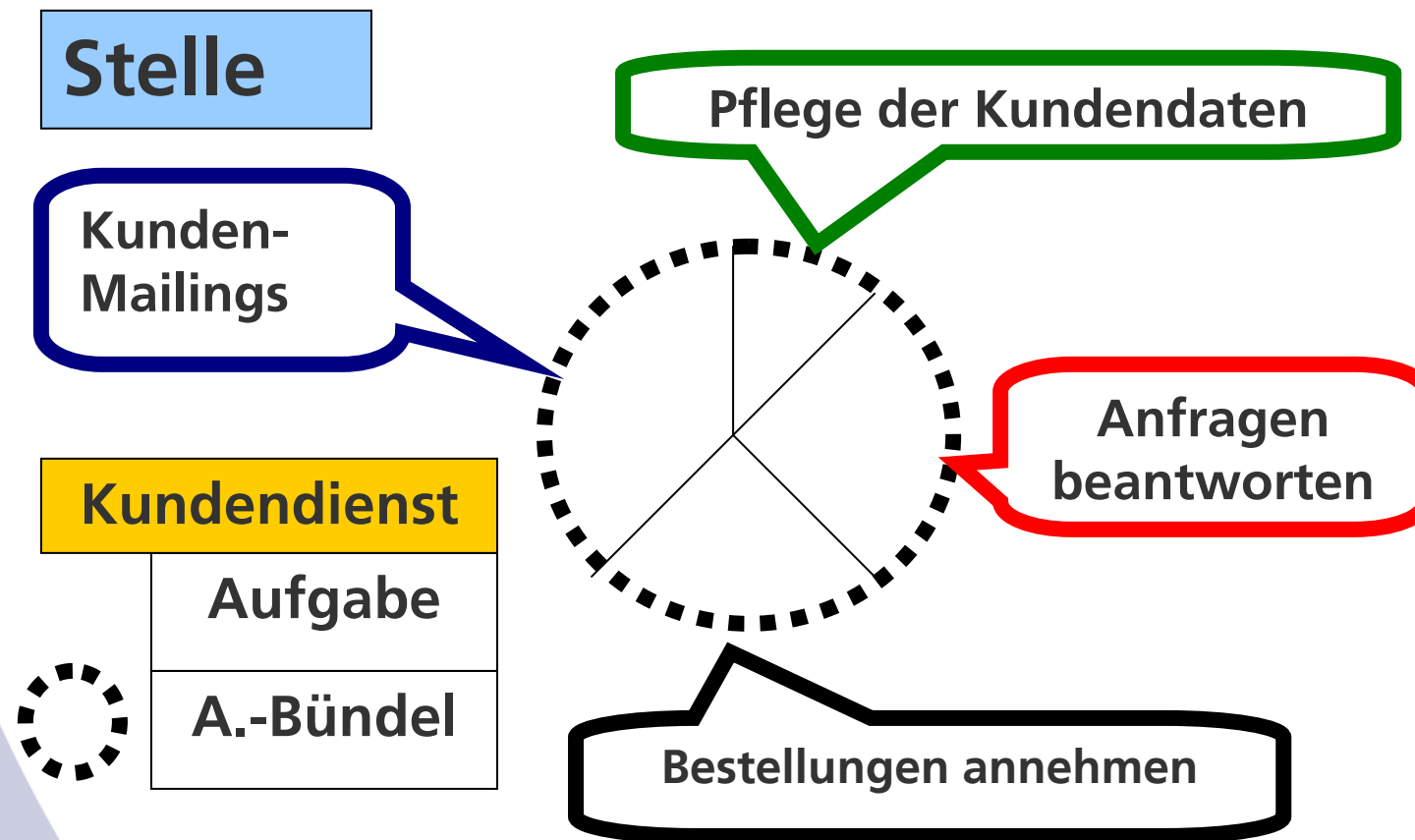
Fachliche Weisungsbefugnis:

- Welche Aufgaben genau
- Wie, mit wem, wann, wie viel, wie oft
- Mit welchen Ressourcen / Informationen
 - aufgabengebunden; teilweise aus Linie ausgelagert

Strukturelemente: Stelle



Beispiel Stelle: Kundendienst



Strukturelemente: Abteilung



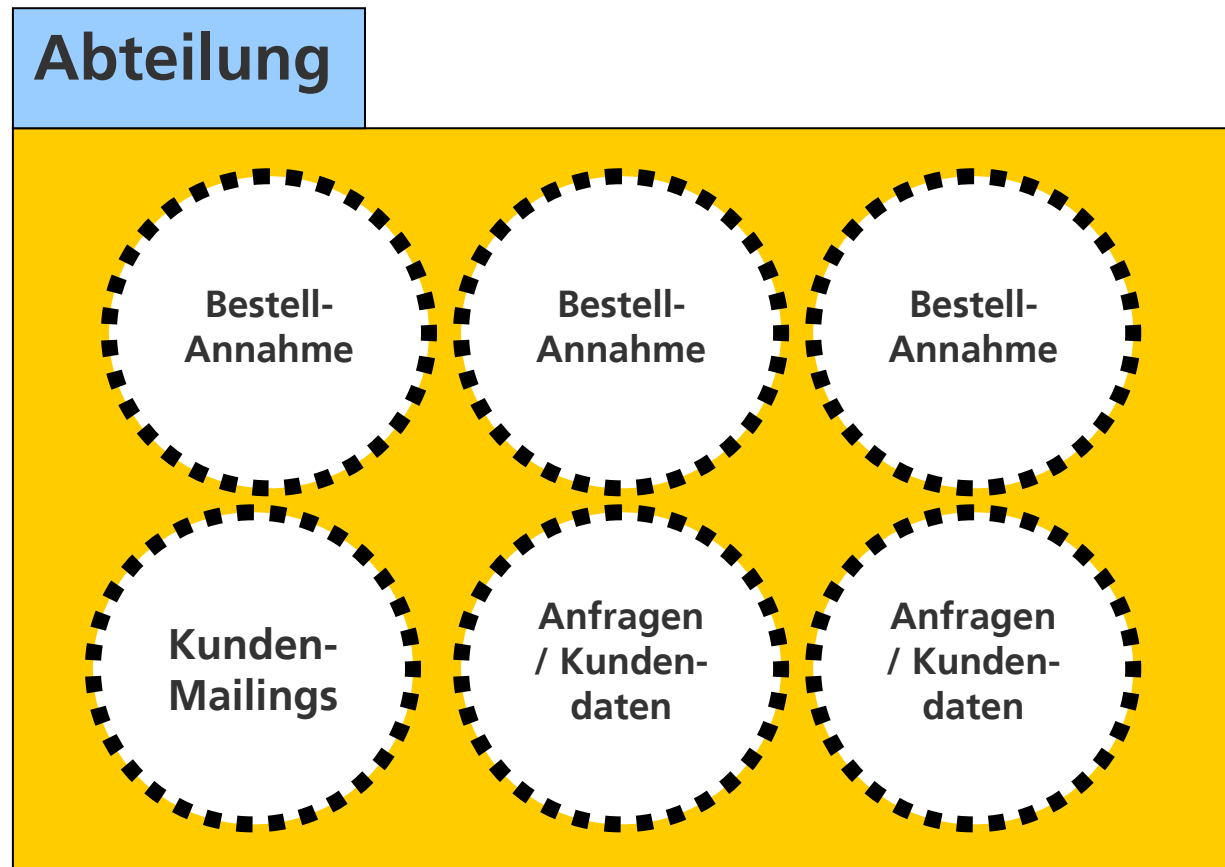
Von der Stelle zur Abteilung: **Gründe für Abteilungsbildung**

- Es kommen **neue Aufgaben** hinzu, die in der derzeitigen Struktur noch nicht abgebildet sind
- Die Aufgaben werden bereits **dezentral in anderen Orga-Einheiten** wahrgenommen, sollen jedoch nun in einer Abteilung gebündelt werden (-> Spezialisierung, Zuständigkeiten)
- In einer bereits relativ grossen Abteilung werden mehrere **stark unterschiedliche Aufgaben** (-bündel) wahrgenommen, deren inhaltlicher / ablaufbedingter Zusammenhang gering ist.
- Die **Arbeitsmenge** in einer Abteilung wächst. Neue Mitarbeiter werden eingestellt; die Führung ist überlastet.

Strukturelemente: Abteilung



Beispiel Abteilung: Kundendienst



Das Organigramm



„Bastelanleitung“ zum Organigramm

- Das Organigramm ist die grafische Darstellung der Unternehmensstruktur
- Jedes „Kaschterl“ steht für eine Instanz, und d.h. mindestens eine Führungskraft und einen Mitarbeiter
- Durchgezogene Linien stehen für den Instanzenzug (Zusammenfall von disziplinarischer und fachlicher Weisungsbefugnis); gestrichelte Linien stehen für die fachliche Berichtspflicht
- Es werden lediglich Abteilungen, nur im Ausnahmefall Stellen im Organigramm dargestellt (-> lediglich grober Überblick über die Wahrnehmung von Aufgaben)
- Stabstellen werden durch Kreise gekennzeichnet; sie sind nicht in den Instanzenzug eingebunden, sondern haben beratende Funktion

Das Organigramm



Aussagekraft eines Organigramms

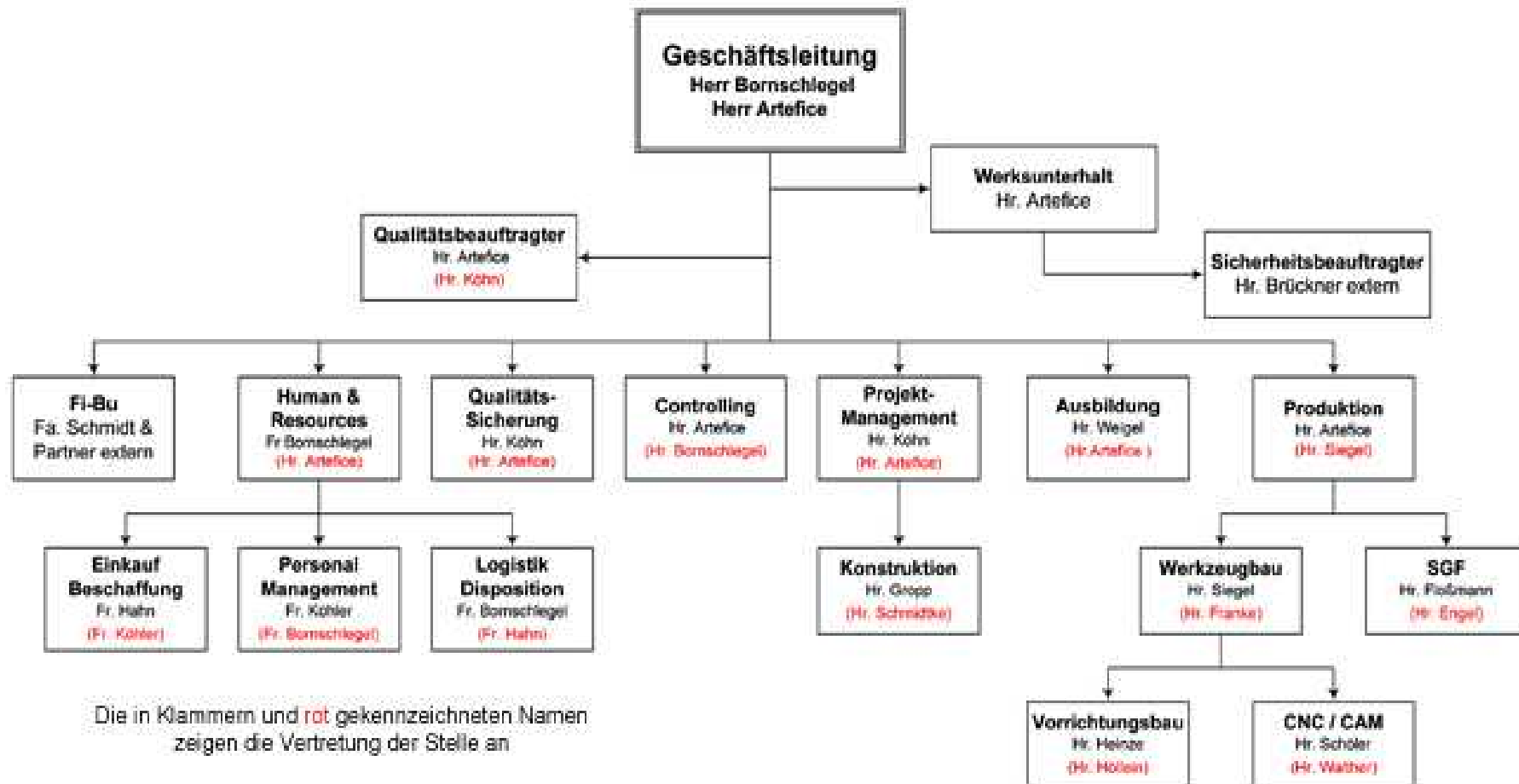
- Je mehr / verschiedenere Abteilungen, desto grösser ist die Organisation tendentiell
- Je mehr Unterabteilungen eine Instanz hat, desto mehr Mitarbeiter hat sie
- Steil oder flach? – Die Anzahl der jeweils zugeordneten Abteilungen steht für die durchschnittliche Leitungsspanne
- Je näher eine Abteilung an der Geschäftsleitung, desto wichtiger ist sie fürs Kerngeschäft eines Unternehmens
- Auch im funktionalen Organigramm kann die Abteilungsbezeichnung Aufschluss über das Kerngeschäft geben (z.B. Konstruktion, Hygiene, Abbruchplanung)

Das Organigramm - Übung



Organigrammbeispiel Neuhaus GmbH

Organisation WSN GmbH & Co. KG



Das Organigramm - Übung



SRH Hochschule
Heidelberg

-> Kommentieren Sie das obige Organigramm!

1. Welche Informationen erhalten Sie ausschliesslich aus dem Organigramm?
2. Welche Schlussfolgerungen ziehen Sie?
3. Welche Fragen bleiben offen?
4. Welche Vermutungen leiten Sie für die Entscheidung über Unternehmensziele und deren Umsetzung daraus ab?

-> jetzt: Zusatzinformationen siehe Folgeseite

Das Organigramm - Übung



Informationen zur Neuhaus GmbH & Co. KG

- Das Geschäftsfeld der Werkzeuge & Sondermaschinen Neuhaus GmbH & Co. KG umfasst die Konstruktion, Entwicklung und den Bau von Spritzgießwerkzeugen und Stanzwerkzeugen für Einzelschnitt und Folgeschnitt, der Vorrichtungsbau für verschiedenste Anforderungen sowie der Sondermaschinenbau.
- Ein weiteres Geschäftsfeld ist die Verarbeitung thermoplastischer Kunststoffe im Spritzgießverfahren zu technischen Formteilen. Zu unserem Angebot gehören auch die Lohnfertigung in den Bereichen CNC – Drehen, CNC – Fräsen und Erodieren.
- Der derzeitige Mitarbeiterstand beträgt incl. Verwaltung 52 Mitarbeiter.
- Der Maschinenpark der Spritzgießfertigung umfasst 20 Maschinen im Schließkraftbereich 250 bis 2.000kN.
- Als Sondertechnik stehen Ein- und Umspritzen von Einlegeteilen sowie Zweikomponenten Verfahren zur Verfügung.
- Alle Maschinen sind mit der notwendigen Peripherie ausgestattet.
- Zu unseren Spezialitäten gehören Werkzeuge mit einem Gewicht bis zu 3 Tonnen.
- Dem Werkzeugbau steht eine leistungsstarke CNC – Fertigung zur Verfügung.

-> welche Verbindung können Sie zwischen diesen Informationen und dem Organigramm ziehen?

Bedeutung und Implikationen der Hierarchie



SRH Hochschule
Heidelberg

Top Management	Vorstand Geschäftsführer Bereichsleiter	„Navigieren“ (wohin?)
Middle-Management	Hauptabteilungs- leiter, Abteilungs- leiter	„Entscheiden“ (was?)
Lower Management	Team-/Gruppen- leiter, Meister, Vorarbeiter	„Umsetzen“ (wie?)
Ausführungs- ebene	Sachbearbeiter, Angestellte, Ar- beiter / Werker	„TUN“

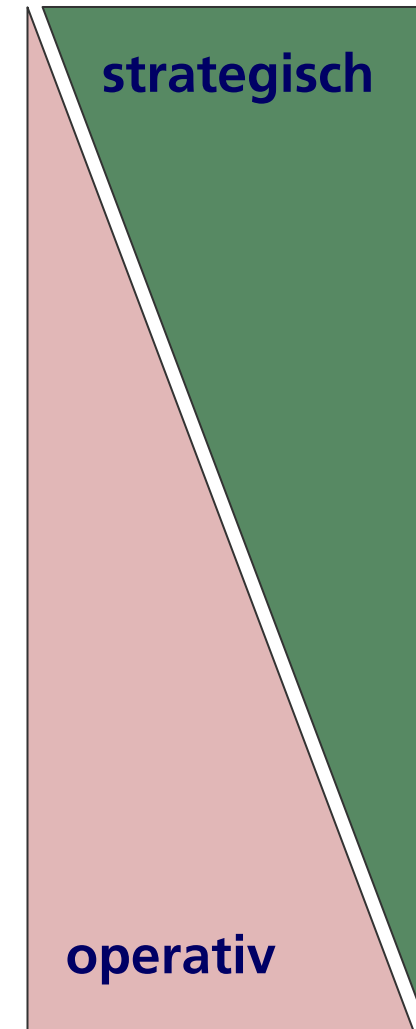
Bedeutung und Implikationen der Hierarchie



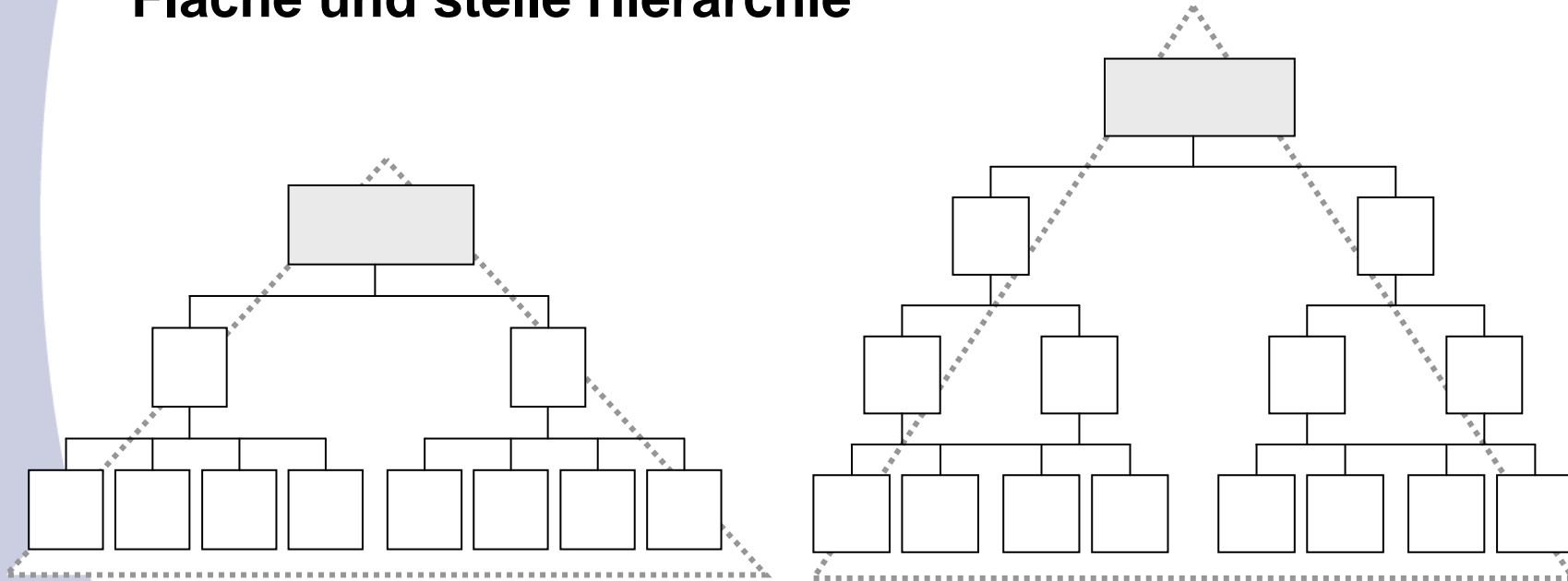
SRH Hochschule
Heidelberg

Je höher in der Hierarchie, desto:

- höher der Anteil strategischer Entscheidungen
- komplexer / weniger spezialisiert die Aufgabenstellung
- mehr Methodenwissen im Vergleich zum Fachwissen erforderlich
- geringer der Anteil formalisierbarer Routinefälle
- höher das Risiko falscher Entscheidungen
- weniger spürbar der „Druck von unten“



Flache und steile Hierarchie



-> *Leitungsspanne / Leitungstiefe*

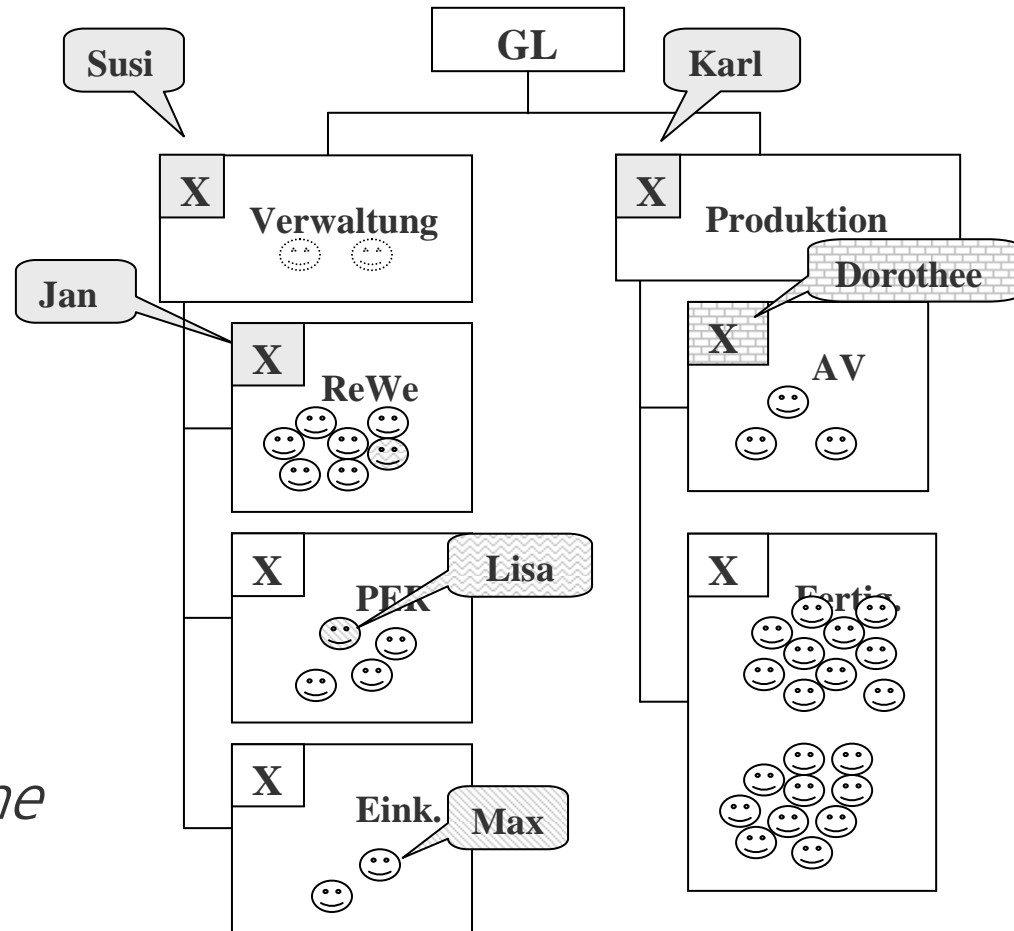
-> *„Verflachung von Hierarchien“?*

Bedeutung und Implikationen der Hierarchie



Leitungsspanne und hierarchischer Zugriff

- > zugeordnete Mitarbeiter?
- > „kleiner“ Dienstweg
- > „Hineinregieren“
- > „ideale“ Leitungsspanne



Bedeutung und Implikationen der Hierarchie



Leitungsspanne in Abhängigkeit vom Aufgabentyp

- Routinefall
-> Problem und Lösungswege klar
Telefonzentrale, Belegbuchung, Datenbankpflege
- Tagesgeschäft
-> Problem und Lösungswege weitgehend klar
-> Info-, Abstimmungs-, Entscheidungsbedarf
Kundendienst, Vorbereitung Montagsrunde, Disposition
- Innovation
-> weder Problem noch Lösung klar, Umfang?
Konsequenzen? Risiken?
Produktentwicklung, Grundlagenforschung

Planbarkeit



Komplexität

Bedeutung und Implikationen der Hierarchie



Determinanten der Leitungsspanne

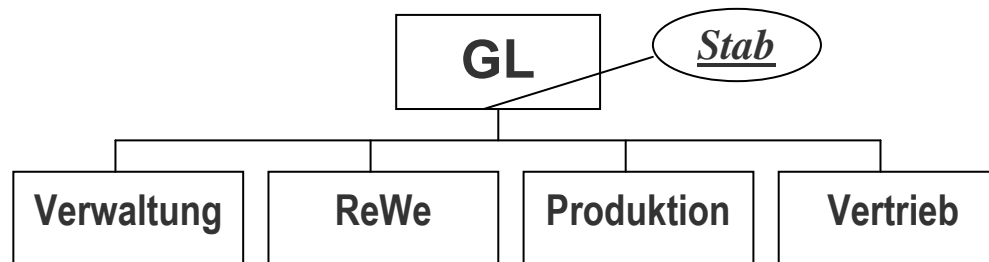
-> tendentiell hoch bei:

- Hohem Anteil Routineaufgaben / Standardisierung
- Niedriger Entscheidungsdichte je Aufgabe
- Leichter Ergebniskontrolle (unmittelbarer Bezug?)
- Hohem Qualifikationslevel der MA und FK

-> tendentiell niedrig bei:

- sehr anspruchsvollen / innovativen Aufgaben
- hohem Entscheidungsrisiko auf Doing-Ebene
- langfristigen / strategischen Konsequenzen für das Gesamtunternehmen

Funktionale Organisationsstruktur



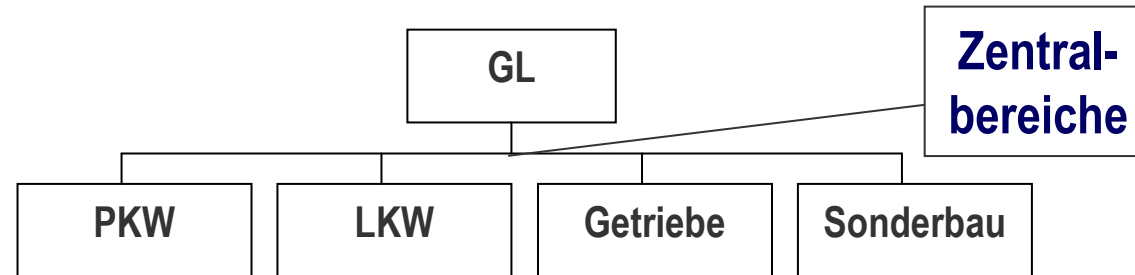
Merkmale:

- Der „Klassiker“
- Gliederung nach Hauptaufgaben
- i.d.R. Einfachunterstellung

Einsatzbereich:

- Kleine und mittelständische Unternehmen
- Ein Standort
- Homogenes Sortiment

Divisionale Organisationsstruktur



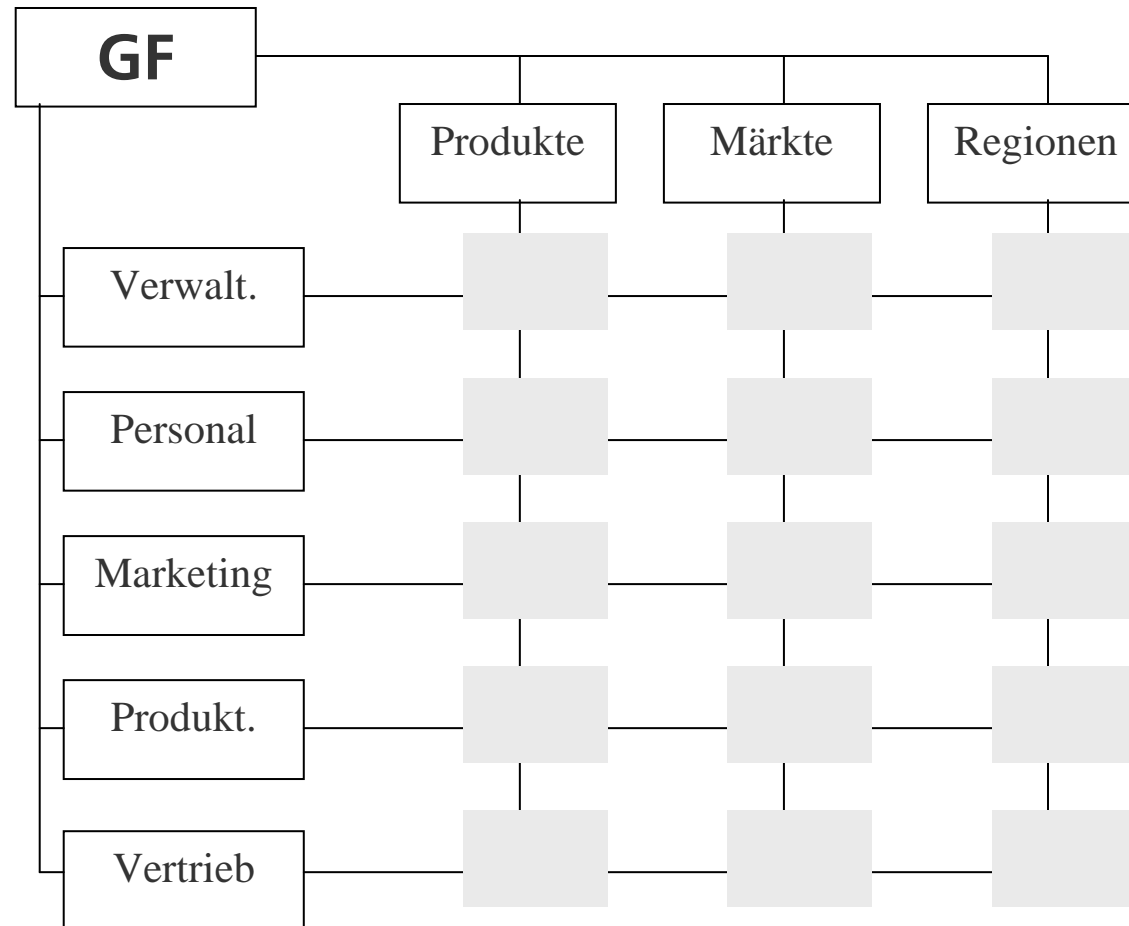
Merkmale:

- Gegliedert nach Märkten / Produkten
- Divisions meist autonome Profit Center
- Hohe Komplexität abbildbar
- Meist zentrale Support Funktionen

Einsatzbereich:

- Meist grössere Unternehmen
- Mehrere Standorte / Auslandmärkte
- Breites Produktspektrum
- Kundengruppen / Vertriebskanäle

Matrixstruktur



Matrixstruktur



Merkmale:

- Gleichzeitig gegliedert nach Verrichtung (Funktionen) und Objekt (z.B. Märkten / Produkten)
- Konsequente Doppelunterstellung
- Extrem hohe Komplexität abbildbar

Einsatzbereich:

- In der Praxis selten in „Reinform“, meist für einzelne Bereiche (F&E, Marketing, Produktion, Vertrieb)
- In dynamischen Märkten: schneller Transport und Verarbeitung von Marktinformationen im Unternehmen

Das Zentralitätsproblem



Geschäftsführung:

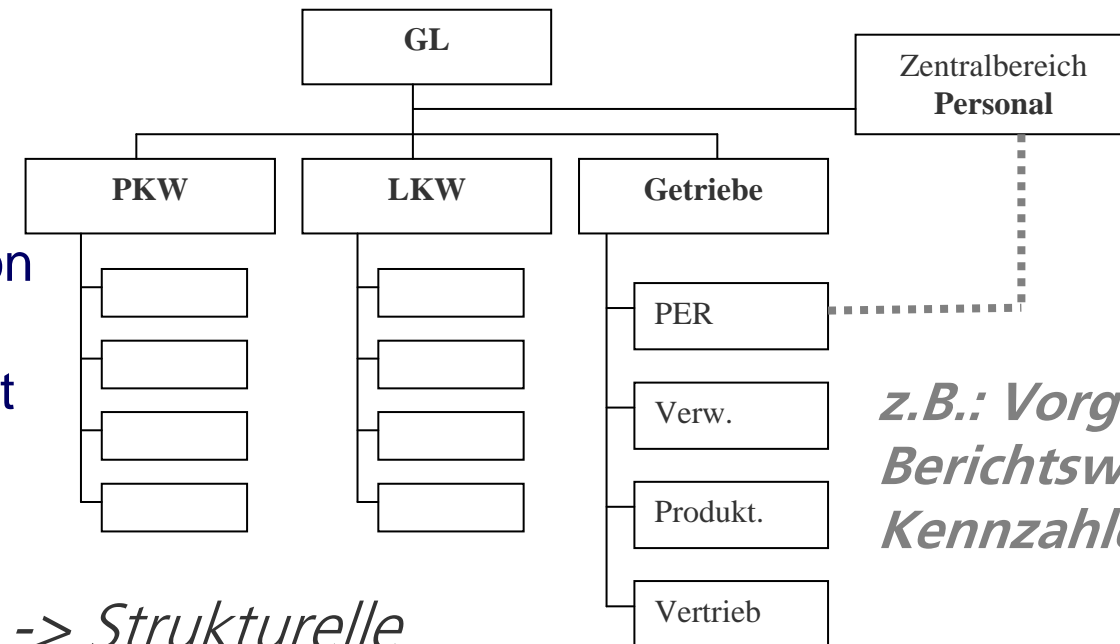
- Gesamtsteuerung des Unternehmens
- „Gemeinsame Linie“, Synergien

Zentralbereiche:

- Dienstleistungen für alle Divisionen
- Standardsysteme

Divisionen:

- Konzentration aufs Kerngeschäft
- Autonomiestreben



z.B.: Vorgaben zu Berichtswesen, Kennzahlen, etc.

-> Strukturelle Sollbruchstellen?

Das Zentralitätsproblem



Zentrale

Division

Macht	Will möglichst viele strategisch wichtige Aufgaben bei sich behalten	Will möglichst autonom sein, d.h. möglichst viele strategisch wichtige Aufgaben selbst wahrnehmen
Steuerung	Steuerung des Gesamtunternehmens durch flächendeckende Massnahmen	Zusatzaufwand, Streuverluste und Verwässerung der Positionierung durch unnötige Vereinheitlichung
Information	Berichtswesen als Entscheidungsgrundlage zur Gesamtsteuerung	Es müssen zahlreiche Daten / Infos generiert werden, die keinen Nutzen für die Division haben
Workflow	Zu den Divisionen: aufwendig, chaotisch, ein „Flohzirkus“	Zur Zentrale: Entscheidungen dauern ewig, keine Unterstützung von „Sesselpupsern“

Das Zentralitätsproblem



Zentralität von Aufgaben? Kriterien

1. Mengenmässig zu geringer Bedarf in den Divisionen
2. Skalen- oder Synergieeffekte durch zentrale Wahrnehmung von Aufgaben
3. Grundlagen der Berichterstattung an die Zentrale (Erfassung und Aufbereitung von Daten)
4. Sicherstellung einer unternehmensweit einheitlichen Qualität
5. Standardisierung von strategieumsetzenden Prozessen in den Divisionen
6. Beitrag zur Positionierung / Aussendarstellung des Gesamtunternehmens

Zentralität von Aufgaben? Einzelbeispiele

- Materialdisposition für das Werk Fallingbommel
- Einführung einer Balanced Scorecard
- Rekrutierung neuer Mitarbeiter
- Produktentwicklung
- IT-Anwenderbetreuung
- Budget- und Investitionsplanung

-> zentral / dezentral?

-> mit welchem Argument?

Das Zentralitätsproblem

Zentralität von Aufgaben? Beispiel Personal

100% PER
Aufgaben

Zentral:

- Grundsatzfragen
- Tarifverhandlungen
- FKE-Programme

Sparten:

- Personalcontrolling
- Projektleiterfortbildung
- Nachfolgeplanung
- Arbeitsverträge
- Rekrutierung
- Zeiterfassung
- Mitarbeiterberatung
- Bescheinigungen etc.

Zentral:

- Grundsatzfragen
- Tarifverhandlungen
- FKE-Programme

- Personalcontrolling
- Projektleiterfortbildung
- Nachfolgeplanung
- Arbeitsverträge
- Rekrutierung

Sparten:

- Zeiterfassung
- Mitarbeiterberatung
- Bescheinigungen etc.

„DEzentrale Lösung“

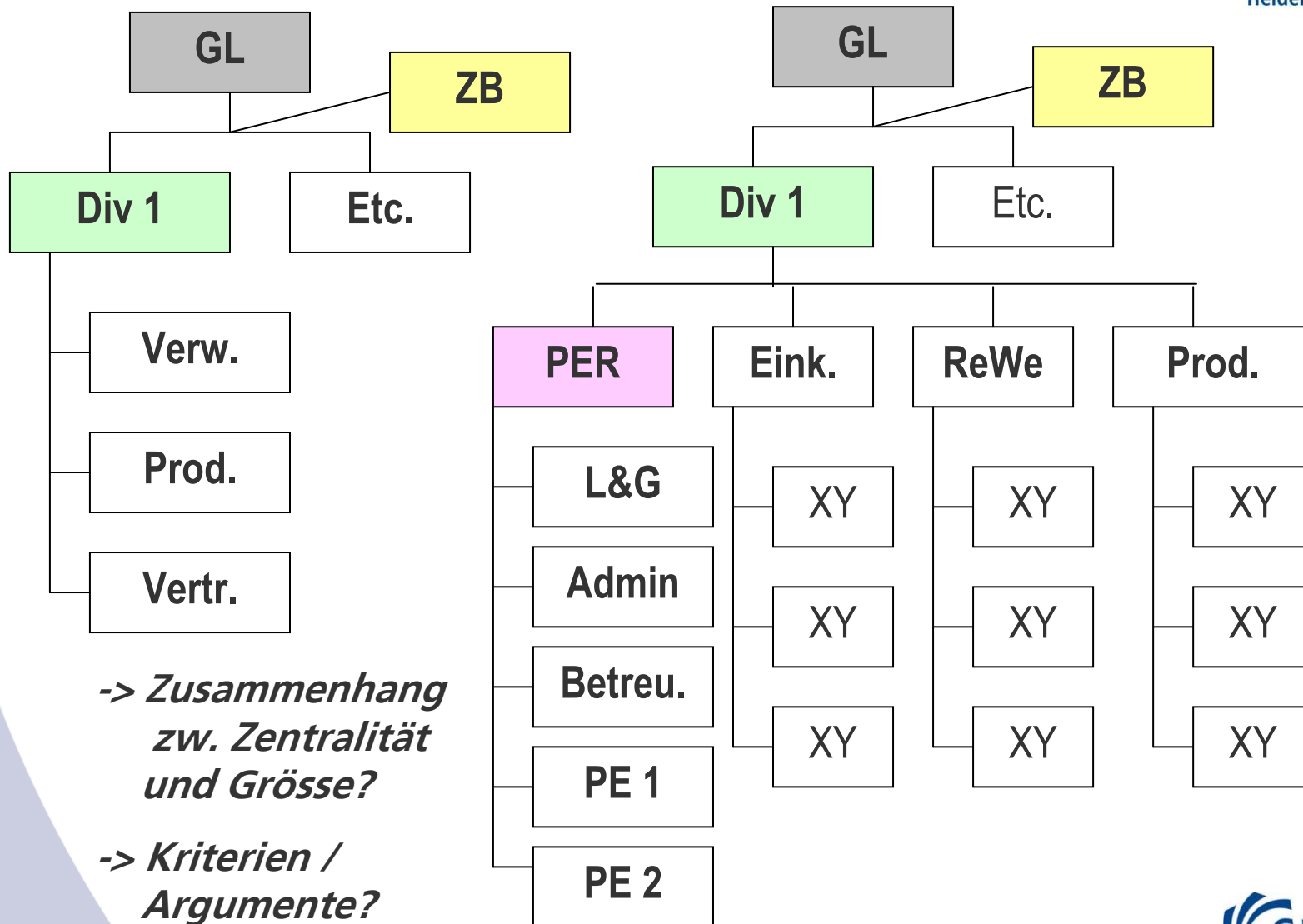
„Zentrale Lösung“

Das Zentralitätsproblem - Übung



- Finden Sie Argumente für die Zuordnung der o.g. Personalaufgaben, was spricht jeweils für eine zentrale bzw. dezentrale Zuordnung? („Teilung“ der Aufgaben möglich – Kriterien?)
 1. Personalcontrolling
 2. Projektleiterfortbildung
 3. Nachfolgeplanung
 4. Arbeitsverträge
 5. Rekrutierung

Das Zentralitätsproblem - Unternehmensgrösse



-> Zusammenhang
zw. Zentralität
und Grösse?

-> Kriterien /
Argumente?

Vorschläge zur „Lösung“ des Zentralitätsproblems

- Empfehlenswert: weitgehend modulare Aufgabenteilung zwischen ZB und Div.
- Inhaltliche Dimension: Regelkommunikation zwischen den funktional Verantwortlichen in ZB und Div.
- Prozessuale Dimension: funktionierendes, unaufwendiges Berichtswesen, und schneller Informationsfluss zwischen ZB und Div.
- Kulturelle Dimension: ernstgemeinter Interessensausgleich zwischen ZB und Div.

- Gehen Sie die Unterlagen Ihrer Grundlagenvorlesung Organisation noch einmal durch. Welche weiteren Hinweise auf mögliche Ansatzpunkte von Handlungssteuerung in Organisationen finden Sie?
- Finden Sie in der Literatur oder im Internet 3 Organigramme realer Unternehmen. Diskutieren Sie diese in Ihrer Arbeitsgruppe anhand der besprochenen Kriterien.
- Arbeiten Sie anhand des hinterlegten Textes (Buchauszug „Organisation und Intervention“) die Vorlesungsinhalte nach.

Selbstlernzeit - Übungsfragen



- 1) Formulieren Sie für jede Zielbeziehung (indifferent, komplementär, konkurrierend) je ein Beispiel a) Für Ihr Studium, b) Für einen Unternehmensgründer!
- 2) Finden Sie eine **smarte** Zielformulierung anhand folgender Beispiele; a) Für Ihre nächste Wohnungssuche, b) Für eine medizinische Behandlung, c) Für die Stadtbühne Fallingbostal.
- 3) Als Dimensionen der Organisationsgestaltung kennen Sie u.a. I. Spezialisierung, II. Standardisierung und III. Formalisierung. Welche Korrelationen erkennen Sie zwischen diesen? Formulieren Sie anhand von „je ..., desto ...“-Sätzen und begründen Sie Ihre Aussagen.
- 4) Sie planen das Sommerfest für die Hochschule. In der Vorbereitung fallen u.a. folgende Aufgaben an: Marketing / PR / Mailings, Organisation eines Büros, Zielgruppenansprache, Programmplanung, Materialbeschaffung, etc. - Welche Organisationsprinzipien wenden Sie dabei an?
- 5) Durch ihre Einbindung in den Instanzenzug ist eine Führungsstelle mit I. fachlicher und II. disziplinarischer Weisungsbefugnis gegenüber den direkt zugeordneten Mitarbeitern ausgestattet. A) Erläutern Sie, was dies jeweils bedeutet. B) In einigen Fällen könnte es sinnvoll sein, fachliche Kompetenz teilweise auszulagern – in welchen und warum?

Selbstlernzeit - Übungsfragen



- 6) Der Zusammenhang zwischen a) steiler und flacher Hierarchie, b) Leitungsspanne c) Aufgabenkomplexität und d) Mitarbeiterqualifikation ist unübersehbar. Verdeutlichen Sie diesen anhand von „je ..., desto ...“-Sätzen und begründen Sie diese.
- 7) Der Zusammenhang aus Frage 5 scheint ausserdem recht offensichtlich mit den Dimensionen der Organisationsgestaltung aus Frage 2 zu korrelieren. Inwiefern? Formulieren und begründen Sie auch hierzu einige „je ..., desto ...“-Sätze.
- 8) Sie wollen jemandem erklären worin das Zentralitätsproblem eigentlich besteht. Bauen Sie Ihre Antwort anhand folgender Anhaltspunkte auf: a) der strukturelle Konflikt zwischen Zentrale und Divisionen, b) die Art und Weise, wie anhand von Dienstleistungen der Zentralbereiche Gesamtunternehmenssteuerung stattfindet, c) beispielhafte Aufgaben einer Funktion („100%“), d) Anteil eindeutig strategischer und eindeutig operativer Aufgaben sowie die „Grauzone“ dazwischen, e) den Unterschied, den es macht, ob diese „Grauzone“ divisional oder zentral angesiedelt wird.

Die Sinnhaftigkeit von Hierarchie ...



... ist manchmal eine Frage der Perspektive!