

# Organisationslehre

## DEFINITION

Organisieren bedeutet, die Gesamtaufgabe des Unternehmens, die von Menschen und Maschinen arbeitsteilig erfüllt werden muss, sinnvoll in Teilaufgaben zu gliedern und diese zueinander in Beziehung zu setzen, damit die Ziele des Unternehmens optimal erreicht werden.

Die Organisation in einem Unternehmen dient der Schaffung für dauerhafte Ordnung (=Tätigkeit) und Zustandsbeschreibung (Aufbau/Ablauforganisation).

- Institutioneller gleich Institutionalischer Aspekt: Das Unternehmen *ist* eine Organisation
- Funktionaler/Gestalterischer Aspekt: Das Unternehmen *wird* organisiert
- Instrumentaler Aspekt: Das Unternehmen *hat* eine Organisation

## INFORMELLE/FORMELLE ORGANISATION

Formale Organisation: offizielle Abläufe & Strukturen ▶ Spezialisierung ▶ Koordination ▶ Konfiguration/Leitungssystem ▶ Delegation ▶ Standardisierung

Informelle Organisation: inoffizielle Abläufe & Strukturen aus der betrieblichen Wirklichkeit heraus, aufgrund von: ▶ menschliche Eigenheiten (z.B. Sympathie, gemeinsame Interessen), ▶ der soziale Status der Mitglieder des Unternehmens, ▶ die zu lösende Aufgabe, ▶ die Arbeitsbedingungen (z.B. Zeitdruck) (pushen + bzw. mobbing)

Um formale Organisation zu verbessern benötigt man die formelle Organisation. Allerdings kann es auch negative Auswirkungen haben, man muss aufpassen in welchen Bereichen und wem gegenüber man die formalen Organisationsvorgaben verwirft.

Zeitdruck führt zur informellen Organisation. Ein Mitarbeiter sucht nach einem Lösungsweg, muss aber aufpassen dass es zu keinem Durcheinander kommt, da nicht jedes Unternehmen so flexibel ist und mit informeller Organisation klar kommt.

## ARTEN VON STELLEN

Ausführende Stellen. Leitungsstellen, Stabstellen und zentrale Dienste

→ Stabstellen und zentrale Dienste sind beide außerhalb der Hierarchie

Stabstelle dient zur Entlastung, sie dürfen KEINE Anweisungen geben.

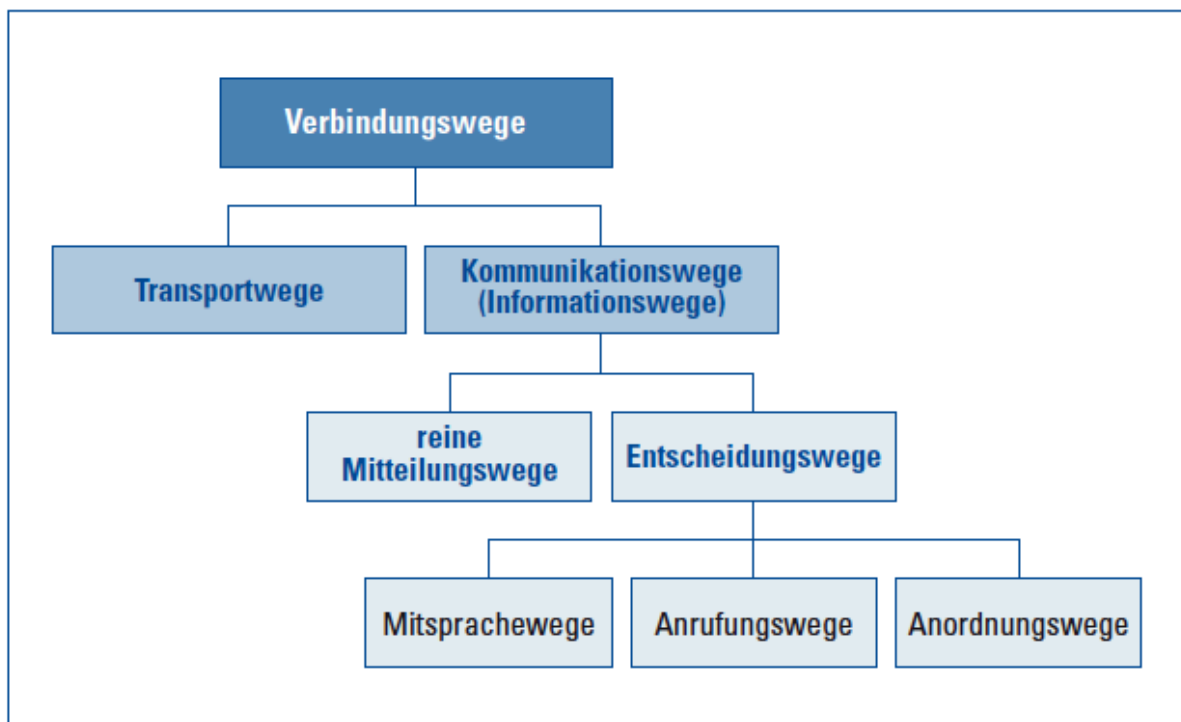
Zentrale Dienste- häufig EDV, haben begrenzte Anweisungsbefugnis.

Sachbezogene, personenbezogene und inhaltliche Stellenbildung

Unternehmen tendieren dazu die Organisation sachbezogen zu gestalten, da sich bei personenbezogener Organisation Probleme bilden, wie zB. Was ist wenn die Person nicht mehr für die Firma arbeitet, jemanden mit den gleichen Qualitäten zu finden ist fast unmöglich; was ist wenn die Person krank oder auf Urlaub ist,...

Einzelne Stellen werden zu Abteilungen zusammengefasst; Von der Unterabteilung, zur Abteilung bis hin zum Hauptunternehmen.

Die Kommunikation, aber auch die Entscheidungswege stellen die Verbindung zwischen den Stellen dar.



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

## KOMPETENZEN

Kompetenzen → Aufgabe → Verantwortung

Zur Aufgabenerfüllung NOTWENDIG- Kompetenzen: Rechte & Befugnisse, alle zur Aufgabenerfüllung erforderlichen Handlungen und Maßnahmen vornehmen zu können oder ausführen zu lassen

Aufgrund der Aufgabenerfüllung OBLIEGT - Verantwortung: Pflicht eines Aufgabenträgers, für die zielentsprechende Erfüllung einer Aufgabe persönlich Rechenschaft abzulegen.

## MERKMALE AUFGABE

### Grün – Aufbauorganisation

### Gelb – Ablauforganisation

- ▶ **Verrichtungen**, die zur Erfüllung einer Aufgabe zu vollziehen sind (z.B. F&E, Marketing)
- ▶ **Objekt**, an dem oder in Bezug auf das eine Tätigkeit ausgeübt wird (Rohstoffe, Zwischenfabrikate, Endprodukte, Produktgruppe, Dienstleistungen).
- ▶ **Rang** des Führungsprozesses: Leitungs- und Ausführungsaufgaben
- ▶ **Phase** des Führungsprozesses: Planung, Entscheidung, Aufgabenübertragung, Kontrolle
- ▶ **Zweckbeziehung**:
  - ▶ Primäraufgaben, die dem unmittelbaren Betriebszweck (z.B. Produktion) dienen
  - ▶ sekundären oder Verwaltungsaufgaben (z.B. Rechnungswesen)
- ▶ **Ort**, an dem eine Aufgabe erfüllt wird:
  - ▶ **gesamtbetrieblichen Standorte** (Absatzgebiete, Produktionsstätten)
  - ▶ **innerbetrieblichen Standorte** (z.B. Zuordnung der Räumlichkeiten auf verschiedene Funktionsbereiche, Anordnung der Betriebsmittel).
- ▶ **Sachmittel** bzw. Betriebsmittel, die zur Durchführung einer Aufgabe erforderlich sind
- ▶ **Zeit**, die zur Erledigung einer Aufgabe notwendig ist.
- ▶ **Person**, der die Aufgabe übertragen wird.

## ELEMENTE DER ORGANISATION

### AUFBAUORGANISATION

- 1) Ziel = Aufgabenanalyse: Nach welchen Kriterien kann die Gesamtaufgabe gegliedert und in zerlegt werden?
- 2) Aufgabensynthese: Nach welchen Kriterien können die Elementaraufgaben zu Aufgabenkomplexen (Stellen) zusammengefasst und strukturiert werden? In dieser Stelle werden alle Aufgaben verteilt.
- 3) Koordination von Stellen: Nach welchen Kriterien können die einzelnen Stellen in Beziehung zueinander gesetzt werden?
  - Kontrollspanne: Anzahl der einem Vorgesetzten unterstellten Mitarbeiter (Warum ist es schwierig eine Kontrallspanne anzugeben?) → Einflussfaktoren: | Häufigkeit und Intensität der Beziehungen | Unterstützung des Vorgesetzten | Führungsstil | Eigenschaften der beteiligten Personen | Art der Aufgabe | Produktions-Technologie | EDV-Einsatz | Verfügbarkeit und Kosten von Führungskräften
  - ► Tiefe der Leitungsgliederung, d.h. mit der Anzahl Management- Ebenen

Instrumente: | Organigramm | Stellenbeschreibung | Funktionendiagramm

### ABLAUFORGANISATION

- 1) Ziel besteht in: der optimalen Abstimmung der Termine & Zeit, d.h. der gleichzeitigen Minimierung der Durchlaufzeit des Materials und der Leerzeiten von Maschinen und Menschen. Dies wird dann erreicht, wenn die Bearbeitungszeiten möglichst den Förderzeiten entsprechen.

3 Prinzipien → Prinzip der Termineinhaltung

Prinzip der Zeitminimierung

Prinzip der Kapazitätsauslastung

- 2) Arbeitsanalyse: Zerlegung der aus der Aufgabenanalyse gewonnenen Elementaraufgaben in einzelne Arbeitsteile, d.h. Tätigkeiten zur Erfüllung einer Aufgabe | Merkmalen:

Verrichtung, Objekt, Sachmittel, Ort, Rang, Phase, Zweckbeziehung, Zeit & Person des Aufgabenträgers

3) Arbeitssynthese: Zusammensetzung der in der Arbeitsanalyse gewonnenen Arbeitsteile unter Berücksichtigung der Arbeitsträger (Person o. Sachmittel), des Raumes & der Zeit zu Arbeitsgängen

Stufen: ▶ Arbeitsverteilung (personale Arbeitssynthese) ▶ Arbeitsvereinigung (temporale Arbeitssynthese) ▶ Raumgestaltung (lokale Arbeitssynthese)

Instrumente: Ablaufplan | Ablaufkarte | Balkendiagramm | Netzplan

#### ▪ **ORGANIGRAMM**

vereinfachte (schaubildartige) Darstellung der Organisationsstruktur zu einem bestimmten Zeitpunkt, Rechtecke als Symbole für Stellen, Verbindungslinien für Dienstweg & Unterstellungsverhältnisse (Kommunikationswege)

#### **FUNKTIONENDIAGRAMM**

Matrixförmiger Darstellung das funktionelle Zusammenwirken mehrerer Stellen zur Bewältigung einer Aufgabe

#### ▪ **ORGANISATIONSGRAD**

Das Substitutionsprinzip der Organisation besagt, dass mit abnehmender Veränderlichkeit betrieblicher Tatbestände die Tendenz zur allgemeinen Regelung zunimmt.

Unterorganisation: zu wenig sich wiederholende Vorgänge werden allgemein geregelt

Ursache: Das Unternehmen hat nicht die organisatorische Flexibilität, sich an veränderte Umweltbedingungen anzupassen, oder hat eine zu wenig ausgeprägte Kundenorientierung.  
(BÜROKRATISCHE STRUKTUREN)

Überorganisation: ungleiche Tatbestände werden allgemein geregelt, obwohl sie fallweise zu behandeln wären

Ursache: Das Unternehmen erkennt nicht, dass sich wiederholende Vorgänge vorliegen oder das Unternehmen ist durch eine Kultur geprägt, die der Autonomie der MA, Gruppen oder Abteilungen einen hohen Stellenwert beimisst. (INNOVATIVE UNTERNEHMEN)

## ORGANISATIONSFORMEN

Die Prinzipien der Stellenbildung werden untergliedert in Verrichtung, Objekt und Region.

Leitungsprinzipien sind entweder: *Einliniensystem:* jede Stelle ist nur durch eine einzige Verbindungslinie mit ihrer vorgesetzten Instanz verbunden ist, d.h. *eine Stelle erhält nur von einer einzigen Instanz Anweisungen.*

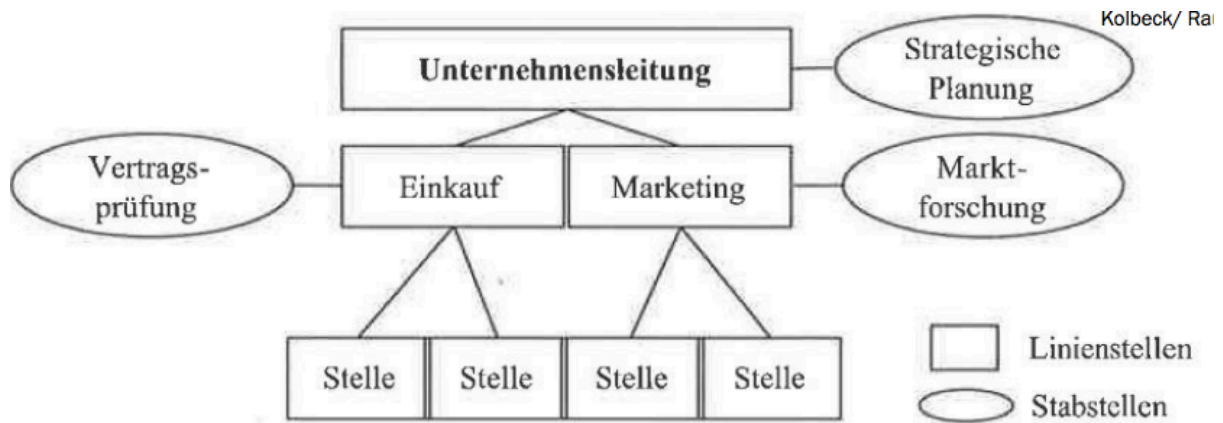
I Einheit der Auftragserteilung (Fayol) | Einheit des Auftragsempfangs (Ulrich)

- Vorteile: straffe Regelung der Kommunikationsbeziehungen, Klarheit und Übersichtlichkeit, Einfachheit, klare Abgrenzung von Kompetenzen und Verantwortung
- Nachteile: Starrheit, Länge & Umständlichkeit der formalen Dienstwege, starke Belastung der Zwischeninstanzen

Oder: *Mehrliniensystem:* jede Stelle ist einer Mehrzahl von übergeordneten Stellen (Instanzen) unterstellt. Prinzip des kürzesten Weges ersetzt

- Vorteile: Ausnutzung der Vorteile einer Spezialisierung, Ausnutzung des kürzesten Weges zwischen den Stellen, Motivation durch Ausrichtung auf spezifische Fähigkeiten der beteiligten Personen.
- Nachteile: Gefahr der Aufgabenüberschneidungen, Kompetenz- und Verantwortlichkeitskonflikte, komplexes System bei wachsender Stellenzahl

Stablinien – Organisation ↓ nächste Seite



## AUFTEILUNG DER ENTSCHEIDUNGSKOMPETENZ

Entscheidungs- zentralisation

= getrennte Zuordnung beider Arten von Aufgaben und Entscheidungs- dezentralisation

= Delegation der Entscheidungen an rangtiefere Stellen

Lösung zur Übung Max Stuber → Strukturierungsprinzip: Einliniensystem – mit Stabstellen; nach der Verrichtung eingeteilt; zentralisiert

Organisatorische Mängel: eine eigene Abteilung gründen – Marketing, Stabstellen – Marktforschung und PR; eigene Abteilung – EDV; Personal ebenfalls als eigener Bereich (für Urlaub, Krankenstand, etc.) Forschung und Entwicklung ebenfalls eigene Stabstellen.

## SPARTENORGANISATION

Unternehmensgliederung nach Tätigkeitsbereichen (Sparten/Divisionen) nach Produktgruppen, Absatzgebieten, Kundengruppen

Einflussfaktoren: ▶ Heterogenität des Produktions-/ Absatzprogramms ▶ Angewandter Führungsstil ▶ Größe des Unternehmens ▶ Geografische Aufteilung des Unternehmens

- Cost-Center-Organisation: Verantwortlich für eigene Kosten
- Profit-Center-Organisation: Verantwortlich für den selbständig erarbeiteten Gewinn  
→ können auch bei holding Gesellschaften vorkommen

- Investment-Center-Organisation: Verantwortlich für Investitionen

### **MATRIXORGANISATION**

eine Stelle (Abteilung) im Fadenkreuz von einer Spartenleitung & Funktionsbereichsleitung

Positive Synergieeffekte: Kostenvorteile durch Beschaffung durch Mengenrabatt ▶ Produktion durch bessere Kapazitätsauslastung ▶ Marketing durch gemeinsame Nutzung von Vertriebswegen

### **TEAMORGANISATION**

Unter einem Team im organisatorischen Sinne versteht man eine Stelle, deren Aufgabenbereich von einer Gruppe von Personen gemeinsam und weitgehend autonom bearbeitet wird.

▶ 2 Arten: 1. Teams als Ergänzung zu einer bestehenden Organisationsstruktur.

2. Teams als konstitutive Elemente einer eigentlichen Teamorganisation

Projektorganisation zeichnet sich durch drei Merkmale aus: Komplexität, Singularität und originäres Zielsystem (Qualität: Kosten und Termin)

### **EINFLUSSFAKTOREN AUF DIE ORGANISATIONSFORM**

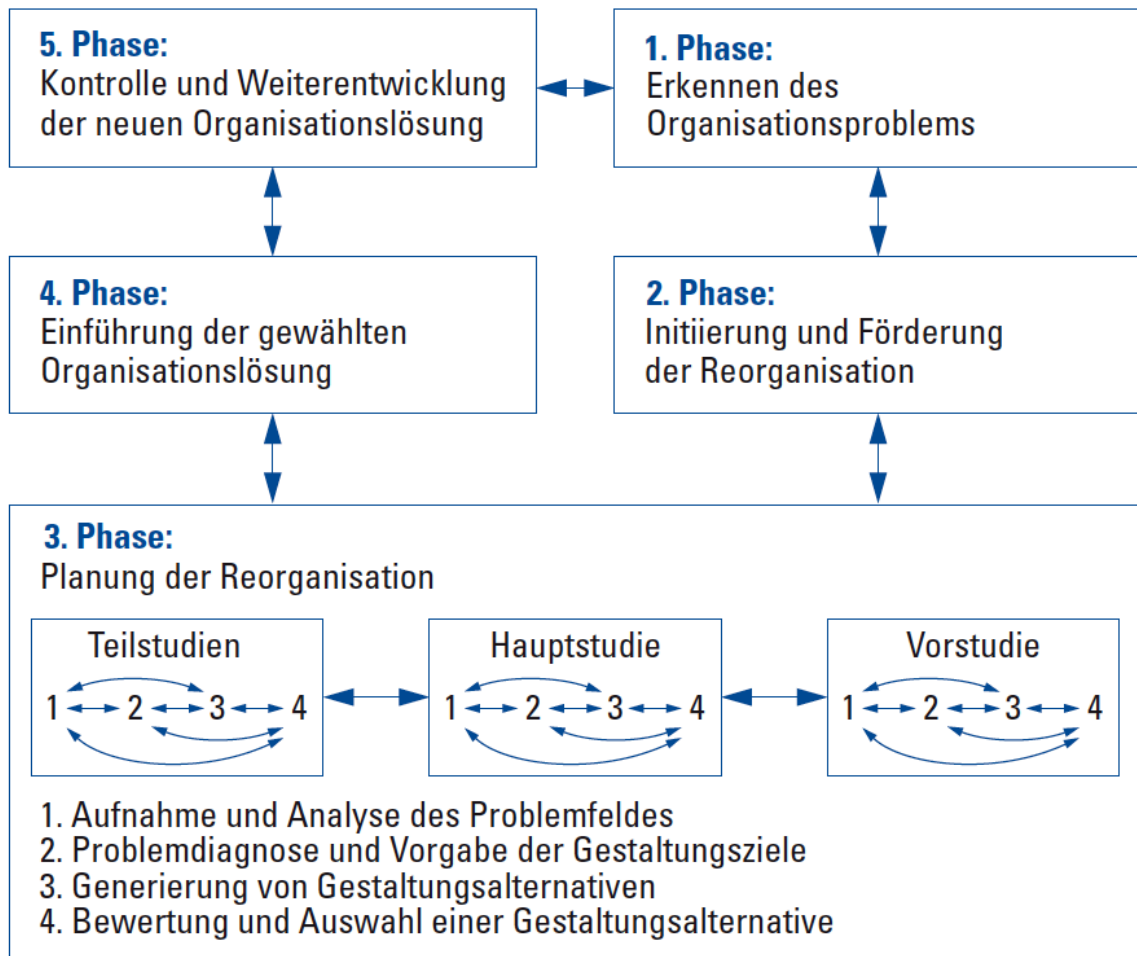
- Rechtsform,
- historische Entwicklung des Unternehmens,
- Branche,
- Unternehmensgröße,
- beteiligte Personen,
- Produkte, Produktions- und Absatzprogramm (Diversifikationsgrad),
- geografische Verbreitung,
- Absatzwege,



- Absatzmärkte,
- Produktionsverfahren,
- Führungsstil,
- Unternehmensziele,
- gesamtwirtschaftliche Lage
- branchenspezifische Situation

## ORGANISATORISCHER WANDEL

### GRUNDMODELL



0 Aktivitäten im organisatorischen Gestaltungsprozess  
(vgl. Schmidt 2000a, S. 44ff.; Grochla 1982, S. 44ff.)

### D. GESTALTUNG

## **BUSINESS REENGINEERING**

Expertiseteam für Reorganisationsmaßnahmen, die zu fremdbestimmten organisatorischen Lösungen führen.

- fundamentales Überdenken & radikales Redesign von Unternehmen oder wesentlichen Unternehmensprozessen
- außerordentliche Verbesserungen in entscheidenden, heute wichtigen und messbaren Leistungsgrößen bei
- Kosten ▶ Qualität ▶ Service ▶ Zeit

## **ORGANISATIONSENTWICKLUNG**

- Selbstentwickelte organisatorische Lösungen durch die betroffenen Mitarbeiter
- langfristig angelegter, organisationsumfassender Entwicklungs- & Veränderungsprozess von Organisationen und der in ihnen tätigen Menschen
- Lernen aller Betroffenen durch direkte Mitwirkung & praktische Erfahrungen
- Ziel: gleichzeitige Verbesserung der Leistungsfähigkeit der Organisation (Effektivität) & der Qualität des Arbeitslebens (Humanität)

## **KERNPROZESS & SUPPORTFUNKTION**

- ▶ Kernprozesse: Bündel funktionsübergreifender Tätigkeiten
    - ▶ Kernfunktionen: tragen direkt zur Wertschöpfung bei, indem sie an sich einen Kundennutzen erzeugen (Marketing, F&E, Fertigung, Vertrieb)
    - ▶ Supportfunktionen: tragen nur indirekt zur Wertschöpfung & dem Kundennutzen bei, indem sie die Kernfunktion unterstützen (Rewe, Finanzen, Personal, Recht, EDV)
  - ▶ Unterscheidung:
    - Identifikation & Gestaltung von Kernprozessen
    - Schutz von Kernkompetenzen (Outsourcing nur von Supportfunktionen)
- 

QUELLEN

- Kolbeck, F./ Rauscher, M. (2015): Tourismus-Management. Die betriebswirtschaftlichen Grundlagen, 2. Auflage, München
- Thommen, J.-P./ Achleitner, A.-K. (2012): Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 7.Auflage, Wiesbaden
- Wöhe, G. (2013): Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 25. Auflage, München