



# Ri WIRTSCHAFT ORGANISATION

## Wirtschafts-Zusammenfassung über Organisation

Exposee

Wirtschafts-Zusammenfassung über Organisation für die Wirtschafts-Prüfung vom  
14.12.2017

RaviAnand Mohabir  
ravianand.mohabir@stud.altekanti.ch  
<https://dan6erbond.github.io>

RAVIANANAD MOHABIR

0

## Inhalt

BWL Kapitel 3: Organisation.....	3
Sie kennen mögliche Organisationsformen. Sie sind unter anderem in der Lage, anhand einfacher Fallbeispiele Organigramme zu zeichnen.....	3
Organisationsformen .....	3
Organigramme .....	3
Sie können selbständig Organigramme interpretieren und kennen die dazugehörigen Fachbegriffe	4
Sie können einfache Arbeitsabläufe mit Hilfe eines Flussdiagramms vollständig darstellen .....	5
Notwendigkeit von organisatorischen Regelungen anhand betrieblicher Beispiele begründen .....	5
Zwischen der Aufbau- und Ablauforganisation unterscheiden .....	5
Begriffe wie Aufgabenanalyse, Stellenbildung, Aufgabe, Kompetenzen, Verantwortung, Kongruenzprinzip, ausführende - und Leitungsstelle, Stellenbeschreibung, Pflichtenheft, Arbeitsplatzgestaltung und Stellenausschreibung umschreiben und einordnen können .....	6
Aufgabenanalyse.....	6
Stellenbildung .....	6
Aufgabe .....	6
Kompetenzen.....	6
Verantwortung.....	6
Kongruenzprinzip .....	6
Ausführende- und Leitungsstelle .....	6
Stellenbeschreibung.....	6
Pflichtenheft .....	7
Arbeitsplatzgestaltung .....	7
Stellenausschreibung (=Stelleninserat) .....	7
Notwendige Schritte zur Gestaltung einer Aufbauorganisation beschreiben (Aufgabenanalyse, Stellenbildung).....	7
Organisationsformen unterscheiden und deren Vor- und Nachteile aufzeigen (Linien-, Stablinien-, Matrix-, Projekt-, Profit-, Cost-Center).....	7
Liniencenter .....	7
Stabliniencenter .....	7
Matrixcenter .....	7
Projektcenter .....	8
Profitcenter.....	8
Costcenter .....	8
Organigramme den Organisationsformen zuordnen.....	8
Organigramme analysieren (Stab- und Linienstellen, Tiefen- und Breitengliederung, Kontrollspanne, funktions-, produkt- oder marktorientierte Gliederung) .....	8

Einfache Organigramme für Unternehmungen entwerfen.....	8
Organigramme anhand bestimmter Kriterien beurteilen und Verbesserungsvorschläge anbringen .	8
Einfache Arbeitsabläufe in einem Flussdiagramm erstellen .....	8
Flussdiagramme in eigenen Worten beschreiben .....	8



## BWL Kapitel 3: Organisation

Sie kennen mögliche Organisationsformen. Sie sind unter anderem in der Lage, anhand einfacher Fallbeispiele Organigramme zu zeichnen

Organisationsformen

### Aufbauorganisation:

Regelt die Aufteilung der Arbeiten auf die verschiedenen Mitarbeitenden und die Unterstellungsverhältnisse (Hierarchie, Rangordnung) in der Unternehmung.

Hilfsmittel:

- Organigramm
- Stellenbeschreibung
- Pflichtenheft

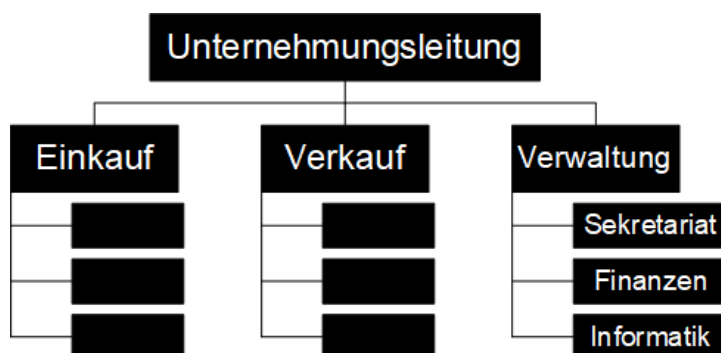
### Ablauforganisation:

Regelt die Reihenfolge, in welcher die Arbeiten ausgeführt werden.

Hilfsmittel:

- Funktionendiagramm
- Flussdiagramm

Organigramme



#### Abteilung

Setzt sich aus mehreren Stellen zusammen.

Beispiel:

Verwaltungsabteilung setzt sich aus den Stellen Sekretariat, Finanzen und Informatik zusammen.

#### Organigramm

Grafische Darstellung der Aufbauorganisation (mit Abteilungen und Stellen) einer Unternehmung.

#### Stelle

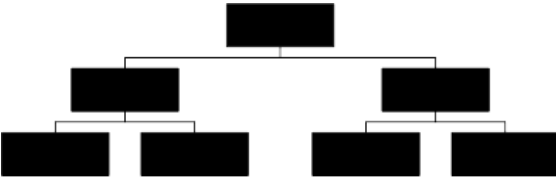
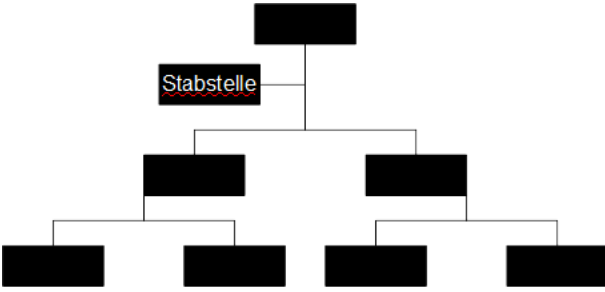

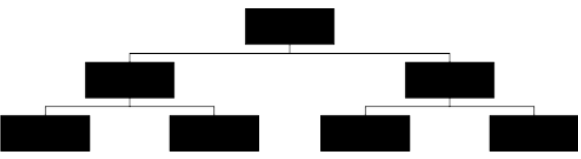
Teilaufgaben von Unternehmungen (Funktionen), die durch einzelne Mitarbeitende erfüllt werden-

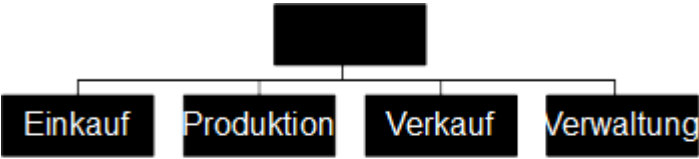
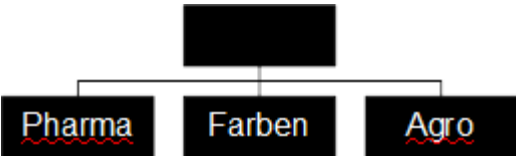


#### Dienstweg

Vorgeschriebener Weg, über den alle Anordnungen und Informationen fließen müssen.



Sie können selbständig Organigramme interpretieren und kennen die dazugehörigen Fachbegriffe

Linienorganisation und Stab-Linienorganisation	
Linienorganisation	Stab-Linienorganisation
 <p>nur Linienstellen</p> <p><b>Linienstellen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- gegenüber unterstellten Mitarbeitenden weisungsberechtigt</li> <li>- verpflichtet, die Anordnungen der übergeordneten Stelle zu befolgen</li> </ul> <p><b>Vorteile</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- klare Unterstellungsverhältnisse</li> <li>- eindeutiger Dienstweg</li> </ul> <p><b>Nachteile</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gefahr einer Überlastung der Vorgesetzten</li> <li>- Vorgesetzte verfügen nicht immer über die notwendige fachliche Kompetenz</li> </ul>	 <p>Linienstellen und <u>zusätzlich/e Stabstelle/n</u></p> <p><b>Stabstelle</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Beratung und Unterstützung von Linienstellen</li> <li>- keine eigene Weisungsberechtigung</li> <li>- Beispiele: Sekretariat, Rechtsabteilung</li> </ul> <p><b>Vorteile</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Entlastung der Linienstellen</li> <li>- kompetente Beratung der Linienstellen durch <u>Stabstellen</u></li> </ul> <p><b>Nachteile</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- keine Weisungsberechtigung</li> <li>- höhere Personalkosten (qualifizierte <u>Stabstellen</u> Mitarbeitende sind teuer)</li> </ul>
Kontrollspanne und Gliederungtiefe	
Kontrollspanne → Anzahl direkt unterstellter Mitarbeitende	
<p><b>Breitengliederung</b> -&gt; grosse Kontrollspanne</p>  <p><b>Vorteile</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Direkte und einheitliche Führung</li> <li>- Kurze Informations- und Anordnungswege</li> </ul>	<p><b>Tiefengliederung</b> -&gt; kleine Kontrollspanne</p>  <p><b>Vorteile</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- mehr Zeit für Mitarbeitende</li> <li>- Entlastung der Vorgesetzten; mehr Zeit für Planung und Entscheidung</li> </ul>

Gliederungskriterien	
<b>Nach Funktionen → Tätigkeit</b>	
 <p>- Zusammenfassung von gleichartigen Arbeiten in einer Abteilung          - Ergibt sich aus dem Ablauf des Arbeitsprozesses</p>	
<b>Nach Divisionen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gliederung der Abteilungen nach Produkten oder nach Märkten</li> <li>- Jede Division führt ihre Produkte oder ihre Märkte Aufgaben wie z.B. Einkauf, Vertrieb und Administration aus.</li> <li>- Die einzelnen Divisionen können auch als selbstständige, ergebnisverantwortliche Bereiche organisiert werden → Profitcenter.</li> </ul>	
<b>Nach Produkten</b>	<b>Nach Märkten</b>
	<b>→ geografische Märkte</b> 
	<b>→ Kundengruppen</b> 

Sie können einfache Arbeitsabläufe mit Hilfe eines Flussdiagramms vollständig darstellen

Beispiel auf <https://dan6erbond.github.io/l1A/Wirtschaft.html>

Notwendigkeit von organisatorischen Regelungen anhand betrieblicher Beispiele begründen

Individuell nach Beispiel

Zwischen der Aufbau- und Ablauforganisation unterscheiden

S. [1. Lernziel](#)



Begriffe wie Aufgabenanalyse, Stellenbildung, Aufgabe, Kompetenzen, Verantwortung, Kongruenzprinzip, ausführende - und Leitungsstelle, Stellenbeschreibung, Pflichtenheft, Arbeitsplatzgestaltung und Stellenausschreibung umschreiben und einordnen können  
Aufgabenanalyse

Bei der Aufgabenanalyse wird die Gesamtaufgabe des Unternehmens in Teilaufgaben gegliedert:

**Gesamtaufgabe eines Versandhandels:**

- Waren werden aufgrund Kundenbestellungen geliefert.

**Die Auftragsabwicklung könnte zu folgenden Teilaufgaben führen:**

- Auftrag annehmen
- Lieferfähigkeit prüfen
- Zahlungsfähigkeit des Kunden prüfen
- Lieferung zusammenstellen
- Fakturieren
- Verpacken
- Versenden

Im nächsten Schritt geht es um die Fragen: Wie oft ist eine Aufgabe zu erfüllen? Wie viel Zeit wird jeweils benötigt?

Häufigkeit und Dauer der Teilaufgabe «Auftragsannahme» ermitteln: Eingegangene Bestellungen werden über einen bestimmten Zeitraum gezählt und mit einer Stoppuhr die zu Bearbeitung benötigte Zeit gemessen.

Dossier-Nr.	Kunde	Start	Ende	Dauer
123	Meier	09:10	09:20	10 Min.
124	Cifci	09:21	09:26	5 Min.
125	Wild	09:28	09:45	17 Min.
...	...	...	...	...

Umrechnung der Datenerfassung:

- 604 Minuten entsprechen ca. 10 Stunden
- Die Netto-Arbeitszeit in unserem Betrieb beträgt pro Mitarbeiter ca. 8 Stunden

Daraus ergibt sich für die Teilaufgabe «Auftragsannahme» ein Personalbedarf von 1.25 Mitarbeitende (MA); Berechnung:  $10 \text{ Std.} / 8 \text{ Std.} = 1.25$

**Stellenbildung**

Wie können nun diese Teilaufgaben sinnvoll in kleine organisatorische Einheiten (Stellen) zusammengefasst werden? Aufgrund der Messungen, wie oft eine Aufgabe zu erfüllen ist und wie viel Zeit dafür verwendet wird, kommt es zur Stellenbildung in der Unternehmung:

<b>Stelle 1</b>	<b>2 MA</b>
Auftrag annehmen	1.25
Lieferfähigkeit prüfen	0.25
Zahlungsfähigkeit des Kunden prüfen	0.50

<b>Stelle 2</b>	<b>1 MA</b>
Fakturieren	1.00

<b>Stelle 3</b>	<b>1.5 MA</b>
Lieferung zusammenstellen	0.75
Verpacken	0.50
Versenden	0.25
	0.50

## Aufgabe

Die Stelle ist somit die kleinste organisatorische Einheit einer Unternehmung und wird durch Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung bestimmt:

Aufgaben (A)	Die Verpflichtung, eine an den Unternehmungszielen orientierte Tätigkeit auszuüben.
Kompetenzen (K)	Das Recht, eigenverantwortlich handeln zu dürfen. Bei Instanzen zusätzlich die Befugnis, an unterstellte Mitarbeiter Anordnungen geben zu dürfen.
Verantwortung (V)	Die Pflicht sich gegenüber einer Instanz für seine Handlungen rechtfertigen zu müssen (d.h. genau begründen zu müssen).

## Kompetenzen

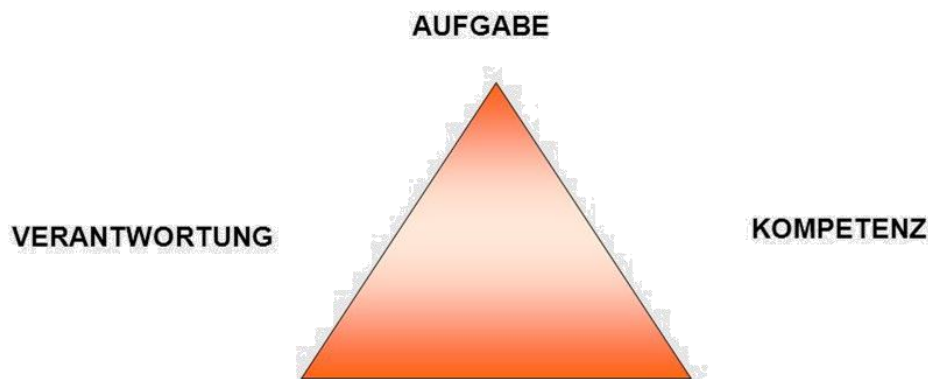
Damit die Instanz ihre Führungsaufgaben verantwortlich übernehmen kann, muss sie über die erforderlichen Kompetenzen (Rechte und Befugnisse) verfügen.

Die Leitung der Auftragsabwicklung muss Weisungsbefugnis gegenüber unterstellten Mitarbeitern und Unterschriftsberechtigung erhalten, denn ohne diese Kompetenzen könnte sie die zugewiesenen Aufgaben nicht erfüllen und keine Verantwortung tragen (Übereinstimmung von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung).

## Verantwortung

S. [Pflichtenheft](#)

## Kongruenzprinzip



Die Aufgaben, Kompetenzen und übertragene Verantwortung des Mitarbeitenden sind kongruent (d.h. übereinstimmend).

## Ausführende- und Leitungsstelle

Die Ausführenden Stellen erledigen die Aufträge der Leitungsstellen. Die Leitungsstellen müssen die Funktionen «Planen», «Entscheiden», «Anordnen» und «Kontrolle» übernehmen, um zum Erfolg der Unternehmung beizutragen.

## Stellenbeschreibung

In Stellenbeschreibungen werden vorhersehbare Aufgaben beschrieben. Stellenbeschreibungen müssen periodisch überprüft werden, z.B. im Abstand von zwei Jahren, damit sie der Realität entsprechen.



### Pflichtenhaft

Für den Leiter der Abteilung Auftragsabwicklung wird ein Pflichtenheft (=Stellenbeschreibung) entworfen. Stellenbeschreibungen sollen Klarheit über die Aufgaben der Stelle, die Verantwortung und Kompetenzen schaffen. Sie beschreiben die Anforderungen an den Stelleninhaber und seine Stellung im Unternehmen. Die Bestimmung eines Stellvertreters sorgt dafür, dass es zu keinen Verzögerungen kommt, wenn der Stelleninhaber abwesend ist.

### Arbeitsplatzgestaltung

In grossen Unternehmungen mit einer komplexen Struktur kann es nötig sein, die Informationen einer Stellenbeschreibung auf eine spezielle Arbeitsplatzbeschreibung anzupassen. (In der Praxis v.a. bei KMUs, sind die Stellenbeschreibung und Arbeitsplatzbeschreibung meistens identisch.)

### Stellenausschreibung (=Stelleninserat)

Werbung in einer Tageszeitung oder auf einem Internetportal, um auf den Arbeitsmarkt für einen konkreten Arbeitsplatz die geeigneten Personen anzusprechen. Die nötigen Informationen für das Inserat kommen aus der Stellenbeschreibung und werden mit den Anforderungen an den Stelleninhaber ergänzt. Aus dem Kreis der Bewerber will die Unternehmung die geeignetsten Interessenten für eine Anstellung gewinnen.

### Notwendige Schritte zur Gestaltung einer Aufbauorganisation beschreiben (Aufgabenanalyse, Stellenbildung)

#### S. [Lernziel 6](#)

### Organisationsformen unterscheiden und deren Vor- und Nachteile aufzeigen (Linien-, Stablinien-, Matrix-, Projekt-, Profit-, Cost-Center)

#### Liniencenter

##### S. [Lernziel 1](#)

#### Stabliniencenter

##### S. [Lernziel 1](#)

#### Matrixcenter

Gänzlich durchbrochen wird die reine Linienorganisation, wenn sich zwei Organisationsstrukturen überlagern, so z.B. eine funktions- und eine produktorientierte. Das Organigramm erhält dann eine zweidimensionale Form (in der Mathematik Matrix genannt). Man spricht von einem Mehrliniensystem.

Geschäftsleitung				
Sparten / Funktionen	Pharmazeutika	Medizin Ernährung	Tiergesundheit	Selbstmedikation
Einkauf	11	12	13	14
Fabrikation	21	22	23	24
Verkauf	31	32	33	34
Forschung	41	42	43	44

### Projektcenter

Bei Projekten geht es um einmalige Vorhaben (z.B. Entwicklung eines neuen Produkts), die in einer vorgesehenen Zeit mit einem festen Start- und Endtermin abgewickelt werden sollten. Als Projektmitarbeiter werden interne Organisationsspezialisten, Mitarbeiter aus den betreffenden Abteilungen und eventuell externe Spezialisten als Berater eingesetzt. Die internen Mitarbeiter werden für die Projektarbeit aus der üblichen Organisationsstruktur herausgelöst und dem Projektleiter unterstellt.

### Profitcenter

Unternehmen könnten bspw. die Produkteabteilungen (Pharma bis Selbstmedikation) je einen eigenen Betrieb mit eigener Gewinnabrechnung bilden. Solche weitgehend selbstständigen (autonomen) Führungseinheiten innerhalb einer Unternehmung nennt man Profit-Centers (oder Gewinnzentren).

### Costcenter

Hier ist die organisatorische Einheit nur für die Kosten verantwortlich. Entweder wird das Cost-Center nach dem Maximum-Prinzip (bei gegebenem Kostenbudget den Umsatz maximieren) oder nach dem Minimum-Prinzip (bei zu erreichendem Zielumsatz die Kosten minimieren) geführt.

## Organigramme den Organisationsformen zuordnen

Individuell nach Beispiel

Organigramme analysieren (Stab- und Linienstellen, Tiefen- und Breitengliederung, Kontrollspanne, funktions-, produkt- oder marktorientierte Gliederung)

Individuell nach Beispiel

Einfache Organigramme für Unternehmungen entwerfen

Individuell nach Beispiel

Organigramme anhand bestimmter Kriterien beurteilen und Verbesserungsvorschläge anbringen

Individuell nach Beispiel

Einfache Arbeitsabläufe in einem Flussdiagramm erstellen

Beispiel auf <https://dan6erbond.github.io/I1A/Wirtschaft.html>

Flussdiagramme in eigenen Worten beschreiben

Beispiel auf <https://dan6erbond.github.io/I1A/Wirtschaft.html>

