

Grundlagen der BWL: Übungsblatt zu Kapitel 4 - Teil 1

Aufgabe 1:

Welche Aufgabe hat die Unternehmensführung?

„Die Unternehmensführung hat die Aufgabe, den Prozess der betrieblichen Leistungserstellung und -verwertung so zu gestalten, dass das (die) Unternehmensziel(e) auf höchstmöglichem Niveau erreicht wird (werden)“.

Aufgabe 2:

Um welche Hierarchieebenen handelt es sich häufig im Bereich des dispositiven Faktors? Nennen Sie zwei konkrete Beispiele aus der betrieblichen Praxis, die solch eine Position bekleiden.

Grundsätzlich handelt es bei Managementpositionen um die oberste Hierarchieebene eines Unternehmens. In mittelständischen Betrieben sind das in der Regel klassische Geschäftsführer. In Aktiengesellschaften gibt es keine Geschäftsführer, sondern Vorstände – diese werden überwacht von Aufsichtsräten.

Aufgabe 3:

Wie ist der dispositive Faktor definiert und wie unterscheidet er sich von elementaren Faktoren?

Dispositiver Faktor = Gesamtheit aller Führungsorgane (Management) zwecks Treffen von Führungsentscheidungen:

- bestimmt den Erfolg des Unternehmens,
- ist nur im geringen Maß delegierbar.

Elementarfaktoren sind hingegen diejenigen Produktionsfaktoren, die nicht dem dispositiven Faktor (durch diesen erfolgt die Kombination der Elementarfaktoren) angehören. Zu den Elementarfaktoren zählen im Wesentlichen:

- objektbezogene menschliche Arbeitskraft;
- Betriebsmittel: Gebäude, Maschinen, maschinelle Anlagen, Werkzeuge, Büroeinrichtung;
- Werkstoffe: Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe.

Aufgabe 4:

In welche drei Bereiche unterteilt sich die Unternehmensführung und was sind die Ziele der jeweiligen Bereiche?

Die Unternehmensführung hat als Kernbereiche die Organisation, das Personalmanagement sowie Controlling.

- Ziele der Organisation ist die optimale Gestaltung der Prozesse und Strukturen im Unternehmen.
- Ziele des Personalmanagements ist der Einsatz und Führung von Mitarbeitern innerhalb der durch die Organisation geschaffenen Strukturen.
- Ziele des Controllings ist die Überwachung der Planungs-, Kontroll- und Informationsprozesse

Aufgabe 5:

Nennen und erläutern Sie die Phasen des Managementprozesses. Nennen und Erläutern Sie ebenfalls die begleitenden Prozesse.

Zielsetzung - Beschreibung konkreter und messbarer Ziele.

Planung - als gedankliche Vorwegnahme des zukünftigen Geschehens. Sie hat zum Ziel aufzuzeigen, auf welchen Wegen die Ziele zu erreichen sind.

Entscheidung – Abhängigkeit von bekannten und unbekannten Risiken, finanziellem Aufwand und Zeit als Faktor

Realisierung – Die Umsetzung des Geplanten in die betriebliche Wirklichkeit. Hier sind beispielsweise Organisation, Personaleinsatz und Arbeit notwendig.

Kontrolle – Soll anhand des Soll-Ist-Vergleichs zeigen, ob es gelungen ist, die Pläne in die Realität umzusetzen.

Zusätzlich müssen zu jeder Phase spezifische Informationen vorhanden sein. Des Weiteren ist eine gelungene Kommunikation zwischen den Beteiligten aller Phasen notwendig.

Aufgabe 6:

Wie lässt sich der Begriff der Unternehmensziele definieren?

Unternehmensziele sind Maßstäbe, an denen unternehmerisches Handeln gemessen werden kann.

Aufgabe 7:

Nennen Sie drei Zielgebiete und erläutern Sie zwei jeweilige Ziele im Detail.

Ökonomische Ziele (Eigenkapitalgeber)	Soziale Ziele (Arbeitnehmer)	Ökologische Ziele (Öffentlichkeit)
<ul style="list-style-type: none">• langfr. Gewinnmaximierung• Shareholder Value• Rentabilität• Unternehmens-<ul style="list-style-type: none">◦ sicherung◦ wachstum	<ul style="list-style-type: none">• gerechte Entlohnung• gute Arbeitsbedingungen• betriebl. Sozialleistungen• Arbeitsplatzsicherheit• Mitbestimmung	<ul style="list-style-type: none">• Ressourcenschonung• Begrenzung von Schadstoffemissionen• Abfallvermeidung• Abfallrecycling

Aufgabe 8:

Wo sehen Sie als Unternehmer Risiken, wenn Sie versuchen alle möglichen Ziele, die das Zielportfolio hergibt, zu verfolgen? Binden Sie Beispiele aus der betrieblichen Praxis ein.

Zielkonflikte

Ein Zielkonflikt besteht dann, wenn sich die wirtschaftlichen Ziele häufig gegenseitig mit den sozialen Zielen beeinträchtigen.

Beispiel:

Das Unternehmen möchte Personalkosten sparen aber gleichzeitig Arbeitsplätze sichern

(Exkurs)

Eine Zielharmonie besteht dann, wenn sich wirtschaftliche Ziele und ökologische Ziele gegenseitig ergänzen und nicht jeweils das andere ausschließt.

Beispiel:

Das Unternehmen möchte mit umweltfreundlicheren Maschinen den Ausschuss Produktion verringern und somit Kosten sparen

Aufgabe 9:

Wodurch kennzeichnen sich Eigentümer- und managementgeführte Unternehmen und wo liegen die jeweiligen Chancen und Risiken?

Eigentümergeführte Unternehmen: Eigentümer üben alle zentralen Führungsfunktionen des Unternehmens selbst aus.

Gesellschafter übernehmen Führungsaufgaben – somit tragen sie das volle unternehmerische Risiko, jedoch haben die Freiheit der Führung nach eigenen Regeln und Vorstellungen (bis Gesetzesgrenze)

Aber: Unabhängigkeit bedeutet auch eine gewisse Gesamtverantwortung

Managementgeführte Unternehmen: Die zentralen Führungsentscheidungen werden an Geschäftsführer (Manager) übertragen, die selbst nicht am Unternehmen beteiligt sind. Es findet eine Trennung von Personen und Kapital statt. Führung und Gesamtverantwortung obliegt beauftragtem Management
Somit haben z.B. AG's keine Chance das Unternehmen durch die Kapitalgeber zu führen!
Häufig bestehen möglicherweise aber auch Interessenkonflikte zwischen Management und Eigenkapitalgeber.

Aufgabe 10:

In welchem Kernpunkt unterscheidet sich die arbeitsrechtliche Mitbestimmung von der unternehmerischen Mitbestimmung?

Der Arbeitgeber hat den Arbeitnehmer bei der arbeitsrechtlichen Mitbestimmung über dessen Aufgabe und Verantwortung sowie über die Art seiner Tätigkeit zu unterrichten. Das Gleiche gilt für Auswirkungen auf den Arbeitsplatz aufgrund einer Planung von technischen Anlagen, von Arbeitsverfahren und Arbeitsabläufen.

Unternehmerische Mitbestimmung, unternehmerische ist die Teilhabe der Mitarbeiter an den unternehmenspolitischen Entscheidungen zur Festlegung der Ziele und Strategien der Unternehmung, die in der Regel von der Unternehmensleitung bzw. dem Vorstand getroffen werden, durch Wahl und Kontrolle der Vorstandsmitglieder.

Aufgabe 11:

Was regelt der Corporate Governance Kodex und aus welchen Gründen/mit welchen Zielen wurde dieser eingeführt?

Unter Corporate Governance versteht man eine gute und transparente Unternehmensführung und zwar ausschließlich im Sinne des Unternehmens! Ziel ist es, Risiken zu vermeiden bzw. grundsätzlich wenig Risiko einzugehen.

Vorstände müssen 1x im Jahr erklären, ob Empfehlungen des Kodex eingehalten worden sind und an welchen Stellen und aus welchen Gründen sie abgewichen sind. Die Erklärung muss mit dem Deutschen Corporate Governance Kodex sollen die in Deutschland geltenden Regeln für Unternehmensleitung und –überwachung für nationale wie internationale Investoren transparent gemacht werden, um so das Vertrauen in die Unternehmensführung deutscher Gesellschaften zu stärken.

Der Kodex spricht alle wesentlichen Kritikpunkte an der deutschen Unternehmensverfassung an, nämlich:

- Eine mangelhafte Ausrichtung auf Aktionärsinteressen
- die duale Unternehmensverfassung mit Vorstand und Aufsichtsrat
- eine mangelnde Transparenz deutscher Unternehmensführung
- eine mangelnde Unabhängigkeit deutscher Aufsichtsräte
- die eingeschränkte Unabhängigkeit der Abschlussprüfer.

Grundlagen der BWL: Übungsblatt zu Kapitel 4

Aufgabe 1:

Unterscheiden Sie zwischen externen und internen Personalbeschaffungswegen und bringen Sie zu jedem Punkt ein Beispiel aus dem Betrieb.

Möglichkeiten der internen Personalbeschaffung

In kleinen Betrieben ist es grundsätzlich einfacher, passende Kandidaten für eine neue bzw. frei gewordene Stelle auszumachen. Eine Mail an die Belegschaft bzw. Erwähnung in Team-Meetings reicht bereits. Größere Unternehmen dagegen können freie Stellen im Intranet, der Mitarbeiterzeitschrift oder im internen Newsletter bekannt machen.

Bei einer langfristigen Planung kommen auch Qualifizierungsmaßnahmen wie Weiterbildungen und Coachings für interne Kandidaten infrage, die noch nicht 100%ig zur Stelle passen. Dies setzt natürlich voraus, dass vorausschauend geplant wird und der Bedarf nicht sofort besteht.

Möglichkeiten der externen Personalbeschaffung

Der Klassiker der externen Personalbeschaffung ist die Stellenanzeige, sei es online oder in Print-Medien. Daneben können Stellen auch auf der eigenen Webseite und über die unternehmenseigenen Social-Media-Kanäle veröffentlicht werden.

Personalberater, Karrieremessen und Recruiting-Days sind weitere Quellen, die auf der Suche nach neuen Mitarbeitern angezapft werden können. Immer mehr Unternehmen setzen zudem auf Mitarbeiterempfehlungsprogramme, da diese belegter Weise die besten Mitarbeiter generieren.

Aufgabe 2:

Diskutieren Sie die Vor- und Nachteile von den oben genannten Wegen. Auf welchen Personalbeschaffungsweg würden Sie als Personalverantwortlicher in einem IT-Unternehmen setzen?

Vorteile und Nachteile der internen Personalbeschaffung

Die interne Personalbeschaffung hat einige Vorteile. So steigert das Aufzeigen von Aufstiegschancen grundsätzlich die Motivation der Mitarbeiter. Zudem sind die Kosten für die Personalbeschaffung z. B. in Form von Personalmarketing-Maßnahmen geringer. Darüber hinaus fallen die Time-to-Hire und Einarbeitungszeit weg. Da Leistungsvermögen und Persönlichkeit des Kandidaten bekannt sind, ist die Wahrscheinlichkeit einer Fehlbesetzung geringer.

Die Beförderung eines Mitarbeiters kann aber auch zu Rivalitäten und Neidgefühlen unter den Mitarbeitern führen. Unter Umständen mangelt es auch an Respekt gegenüber dem neuen Chef aus den eigenen Reihen. „Betriebsblindheit“ und

„Vetternwirtschaft“ sind weitere Gefahren der internen Stellenbesetzung. Werden ausschließlich interne Kandidaten berücksichtigt, steht zudem eine geringe Auswahl zur Verfügung – es ist keineswegs sicher, dass auch der beste Kandidat gefunden wurde. Zu guter Letzt muss die alte Stelle meist ebenfalls neu besetzt werden.

Vor- und Nachteile der externen Personalbeschaffung

Der größte Vorteil der externen Personalbeschaffung liegt sicherlich in der großen Auswahl an Bewerbern. Die Kandidaten können exakt nach dem Anforderungsprofil ausgewählt werden. Eventuelle Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen entfallen. Zudem bringen externe Mitarbeiter frischen Wind in den Betrieb. Festgefahrene Strukturen können so aufgelockert, Fehler aufgrund von Betriebsblindheit aufgedeckt werden.

Allerdings besteht bei der externen Stellenbesetzung auch das Risiko, auf das „falsche Pferd“ zu setzen. Insbesondere wenn bei der Personalauswahl auf valide Testverfahren verzichtet wird, gibt häufig die Fähigkeit zur Selbstdarstellung des Kandidaten den Ausschlag, was oft wenig über seine tatsächlichen Qualitäten aussagt. Auch die Einarbeitungszeit dauert wesentlich länger als bei Mitarbeitern, die mit dem Betrieb bereits vertraut sind und zwar manchmal mit dem Endergebnis, dass die Persönlichkeit des Mitarbeiters nicht zum Unternehmen passt. Verständlicherweise sind die Kosten, die eine externe Personalbeschaffung verursacht (insbesondere, wenn externe Dienstleister hinzugezogen werden) deutlich höher als bei der internen Stellenbesetzung.

Aufgabe 3:

Definieren Sie den Begriff des Assessment Centers. Warum findet diese Art „Kennenlernen“ häufig in Unternehmen statt?

Das Assessment Center ist ein Personalauswahlverfahren im Bewerbungsprozess. Gerade große Unternehmen und Konzerne (häufig große Bewerberauswahl) nutzen die Methoden dieses Auswahlverfahrens, um die vielversprechendsten Bewerber zu ermitteln. Durch unterschiedliche Aufgaben und Übungen werden das Verhalten und die Kompetenzen der Bewerber analysiert. Ziel eines Assessment Center ist es damit, die Kandidaten zu ermitteln, die fachlich und persönlich am besten ins Unternehmen und auf die freie Stelle passen.

Aufgabe 4:

Definieren Sie den Begriff der Personalbildung? Warum findet diese immer mehr an Bedeutung und was sind ihre Ziele?

Die Personalbildung ist die Basisaufgabe der Personalentwicklung. Sie hat in den letzten Jahren erheblich an Bedeutung gewonnen. Gründe hierfür sind:
Der rasche wirtschaftliche und technologische Wandel

Die Notwendigkeit für immer mehr Entscheidungen in kürzeren Zeiteinheiten
Das Erfordernis verstärkter Selbstkoordination der Mitarbeiter
Die Notwendigkeit zur Steigerung der Innovationsbereitschaft.
Ziel der Personalbildung ist vor allem, Handlungskompetenz zu vermitteln, die als einzelne Kompetenzen umfasst:

(Wiederholung aus einem vorangegangenen Kapitel)

Fachkompetenz

Fachliche Fähigkeiten und Fertigkeiten

Sachwissen

Fachwissen

Berufliche Erfahrungen

Methodenkompetenz

Analysieren

Planen

Strukturieren

Koordinieren

Probleme lösen

Sozialkompetenz

Kommunikationsfähigkeit

Kooperationsfähigkeit

Teamfähigkeit

Toleranz

Präsentation

Moderation

Führungskompetenz

Motivationsfähigkeit

Mitarbeiterführung

Selbstkompetenz

Fähigkeit zur Selbstkritik

Unternehmensethisches Handeln

Auftreten nach innen und außen

Arten der Personalbildung sind Ausbildung, Fortbildung, Umschulung.

Aufgabe 5:

Wie unterscheidet sich der Akkordlohn vom Zeitlohn? Was sind jeweils die Vor- und Nachteile der jeweiligen Lohnart?

Zeitlohn

Grundlage der Entlohnung ist die Arbeitszeit. Es wird ein Lohnsatz pro Zeiteinheit gezahlt. In der Praxis bedeutsam sind:

- Stundenlohn für Arbeiter
- Monatslohn (Höhe berücksichtigt aber die Arbeitstage pro Monat) für Arbeiter
- Monatslohn (Gehalt) der Angestellten. Die Arbeitstage haben keinen Einfluss auf die Höhe.

Löhne die sich auf andere Zeiträume wie Woche oder Arbeitstag beziehen sind in Deutschland eher unüblich.

Bei einem Zeitlohn besteht in der Regel kein unmittelbarer Leistungsbezug.

Akkordlohn

Beim Akkordlohn bestimmt die erbrachte Menge die Höhe des Lohnes. Es besteht damit ein unmittelbarer Leistungsbezug.

Die in der Vergangenheit große Bedeutung des Akkordlohnes ist rückläufig.

Aufgabe 6:

Nennen Sie drei Voraussetzungen, an die der Akkordlohn gebunden ist.

Die Arbeitskraft muss die Leistungsmenge unmittelbar beeinflussen können.

Der Ablauf der Arbeit ist bekannt, gleichartig und regelmäßig wiederkehrend. Die Arbeitszeit und die Arbeitsergebnisse sind leicht und genau messbar. Man spricht auch von der **Akkordfähigkeit** der Arbeit.

Der Arbeitsablauf darf keine Mängel aufweisen und muss nach entsprechender Übung und Einarbeitungszeit sicher beherrschbar sein. Man spricht auch von der **Akkordreife** der Arbeit.

Aufgabe 7:

Definieren Sie den Begriff des Führungsstils und nennen Sie 6 Möglichkeiten, als Führungskraft Ihre Mitarbeiter zu führen. Wie würden Sie in einem IT-Unternehmen führen bzw. an welchen Führungsstil würden Sie sich anlehnen?

Im Mittelpunkt der Diskussion um Führungsstile steht die Frage, **welchen Einfluss die Mitarbeiter auf die zu treffenden Führungsentscheidungen** haben. Beim autoritären Stil liegt diese bei Null und beim demokratischen Stil ist diese sehr groß.

Patriarchialisch: Autorität des Patriarchen als alleinige Führungsinstanz, aber Treue und Fürsorgepflicht ggü. Mitarbeiter

Charismatisch: Ausstrahlungskraft / mystische Führungsstärke

Autoritär: Autokrat im hierarchisch gestaffelten Führungsapparat, souveräner Alleinherrscher

Bürokratisch: Legalität durch klare Abgrenzung von Befugnissen und Reglementierungen

Kooperativ: Arbeitnehmer bei Führungsentscheidungen mit beteiligt (partizipativ)

Demokratisch: Arbeitsgruppe entscheidet per Mehrheit, wer welche Aufgaben erledigen soll

Achtung: es gibt nicht den einen richtigen Führungsstil, sondern eher den situativ angepassten. Ist abhängig von der zu lösenden Aufgabe, der Organisation des Unternehmens, der Persönlichkeit und den Kompetenzen von dem Vorgesetzten und den Mitarbeitern etc.; z.B. Schiff gerät in Not, kooperative Entscheidungsprozesse würden hier Leben kosten (in der Praxis situative Wechsel)

Aufgabe 8:

Was kann passieren, wenn Ihre Führungsqualitäten sich negativ auswirken? Mit welchen Folgen müsste das Unternehmen rechnen?

Führungsstile beeinflussen folgende Mitarbeiterfaktoren:

- das Leistungsverhalten,
- die Arbeitsmotivation,
- die Höhe des Personalwechsels (Fluktuation),
- den Krankenstand,
- die Produktivität,
- die Qualität und Akzeptanz von Entscheidungen,
- die persönlichen und fachlichen Lernprozesse.

Aufgabe 9:

Die Mitarbeiter in der Produktion eines Industriebetriebes für Kugellager erhalten einen Akkordlohn. Der Mindestlohn beträgt 11 €/je Stunde. Das Unternehmen zahlt einen Akkordzuschlag in Höhe von 20%.

- a) Die Vorgabezeit für die Montage eines Kugellagers beträgt 12 Minuten. Ermitteln Sie den Stundenverdienst eines Mitarbeiters, der sechs Kugellager pro Stunde fertigt.

$$\text{Minutenfaktor} = \frac{11,00 + (11,00 \cdot 0,2)}{60} = 0,22 \text{ €/min}$$

$$\text{Akkordlohn} = 6 \cdot 12 \cdot 0,22 = 15,84 \text{ € / Std.}$$

- b) Nennen Sie typische Anwendungsgebiete, in denen der Zeitlohn zum Einsatz kommen sollte.

Anwendungsgebiete, in denen hohe Präzision erforderlich ist, bei Tätigkeiten auf deren Ausführungsgeschwindigkeit der Arbeitnehmer keinen Einfluss hat und die nicht wiederkehrend sind.

- c) Welche der folgenden Mitarbeiter der Firma sollten einen Zeitlohn erhalten: Kurierfahrer, Dreher, Hausmeister, Qualitätskontrolleur, Präzisionsschleifer.

Grundsätzlich sollten die komplette Auswahl der Mitarbeiter einen Zeitlohn bezahlt bekommen, lediglich beim Dreher kann es je nach zu Endprodukt sinnvoll sein einen Akkordlohn zu bezahlen. Die Bezahlung des Kurierfahrers nach ausgelieferten Sendungen kann zur Folge haben, dass dieser mit mehr Risiko fährt, sich selber und andere in Gefahr bringt und so dem Image des Unternehmens schadet. Der Hausmeister führt selten gleichbleibende Tätigkeiten aus, weshalb die Bezahlung nach Akkordlohn nicht möglich ist. Gerade Qualitätskontrolleur und Präzisionsschleifer sollten auf keinen Fall nach einem Akkordlohn bezahlt werden, nicht die Quantität, sondern die Qualität zählt.

Aufgabe 10

a)

In der Computer AG erwägt die Unternehmensleitung die Einführung einer Akkordentlohnung in der Produktion. Als Kalkulationsgrundlage lässt die Unternehmensleitung eine Akkordlohnberechnung für einen Arbeiter durchführen, der 16 Computer-Bauteile (Recycling) pro Stunde bearbeiten würde (Normalleistung).

Ihr tariflicher Mindestlohn soll sich auf 12,- € pro Stunde belaufen. Zusätzlich soll in jedem Fall ein Akkordzuschlag von 12,5% gewährleistet werden.

Berechnen Sie: die Vorgabezeit, den Minutenfaktor, den Bruttostundenlohn (Akkordlohn) des Arbeiters bei 20 Bauteilen pro Stunde.

1) **Vorgabezeit:** $60 \text{ Min.} : 16 \text{ Stück} = 3,75 \text{ Minuten pro Stück}$

Minutenfaktor: $12 + (12 \cdot 0,125) / 60 = 0,225 \text{ €/min}$

Bruttostundenlohn bei 20 Stück pro Stunde: $20 \cdot 3,75 \cdot 0,225 = 16,875 \text{ €/Std.}$

b)

Ein Facharbeiter wird mit 14,- €/Std. (Mindestlohn bzw. Grundlohn) entlohnt. Er hat Computergehäuse zusammenzubauen. Die festgelegte Normalleistung beträgt 15 Stück je Stunde.

Berechnen Sie den Minutenfaktor für den Akkordlohn, wenn mit einem Akkordrichtsatz von 16,80 € gerechnet wird.

Berechnen Sie den Bruttolohn je Stunde, wenn der Arbeitnehmer 17 Werkstücke fertigstellt.

Vorgabezeit: $60 / 15 = 4 \text{ min./Stck}$

Minutenfaktor = $\text{Akkordrichtsatz (Grundlohn + Akkordzuschl.)} / 60$

Minutenfaktor= $16,80 / 60 = 0,28 \text{ €/min}$

Bruttolohn je Std.: $17 * 4 * 0,28 = 19,04 \text{ €/Std.}$

c)

Die Akkordlohnabrechnung des Facharbeiters (eine Woche = 40 Stunden) weist einen Bruttoverdienst von 806,40 € pro Woche aus. Um wie viel Prozent lag seine tatsächliche Arbeitsleistung über der Normalleistung?

Normalleistung: $15 * 4 * 0,28 = 16,8 * 40 = 672 = 100\%$

$806,4 = x \% \cdot 672$ also **20%**

d)

Wie viel Werkstücke pro Stunde müsste der Facharbeiter fertigen, wenn er einen Lohn von 21,- €/Std. erzielen will?

$x * 4 * 0,28 = 21$

$x = 18,75$ Stück, also **19 Stück**.

Grundlagen der BWL: Übungsblatt zu Kapitel 5

Aufgabe 1:

Definieren Sie den Begriff der Organisation.

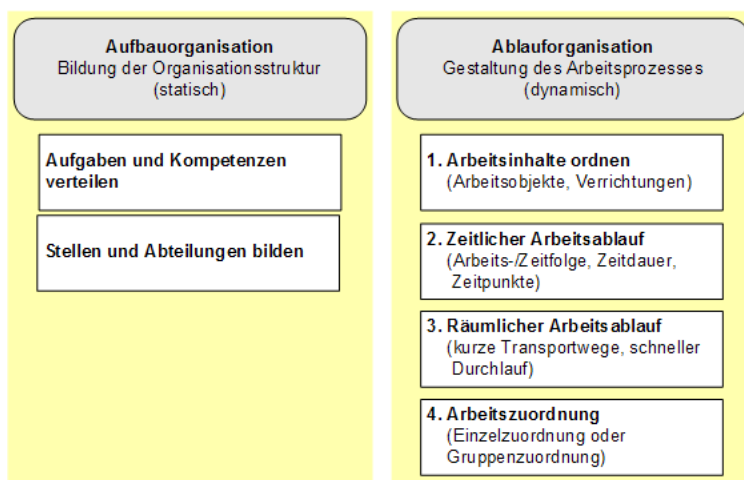
Unter Organisation versteht man das Bemühen der Unternehmensleitung, den komplexen Prozess betrieblicher Leistungserstellung und Leistungsverwertung so zu strukturieren, dass die Effizienzverluste auf der Ausführungsebene minimiert werden.

Es gibt zwei Sichtweisen des Organisationsbegriffs:

- Tätigkeit i.S.v. Schaffung einer Ordnung (Regelungen) zur Bewältigung betrieblicher Aufgaben
- Zustandsbeschreibung der bestehenden Ordnung (Aufbauorganisation und Ablauforganisation).

Aufgabe 2:

Unterschieden Sie die Aufbau- und Ablauforganisation und erläutern Sie weshalb die Projektorganisation eine besondere Form darstellt.



Was stellt die Aufbauorganisation dar?

Die Aufbauorganisation gliedert die Aufgaben eines Unternehmens in Aufgabenbereiche und bestimmt die Stellen und Abteilungen, die diese bearbeiten sollen. Als Ergebnis zeigt sich eine Struktur als Verknüpfung dieser organisatorischen Grundelemente, die sich als Organigramm darstellen lässt.

Was stellt die Ablauforganisation dar?

Ablauforganisation baut auf den Ergebnissen der Aufbauorganisation auf, indem sie die einzelnen Aufgaben und die zu ihrer Erfüllung notwendigen Verrichtungen verkettet. Die Arbeitsvorgänge müssen im Betrieb geordnet ablaufen. Nach REFA (Reichsausschuss für Arbeitszeitermittlung, heute Verband für Arbeitszeitstudien) versteht man unter Ablauforganisation „das zeitliche und örtliche Hinter- und Nebeneinander der zur Erreichung eines bestimmten Arbeitsergebnisses auszuführenden Arbeiten“. Heute wird der Begriff der Ablauforganisation zunehmend abgelöst durch die „modernen“ Begriffe „Prozessmanagement“ oder „Work-Flow-Management“. Grundsätzlich behandeln aber alle Begriffe die gleiche Thematik.

Zusammenhang von Aufbauorganisation und Ablauforganisation

Wegen der vielfältigen Beziehungen und wechselseitigen Abhängigkeiten zwischen Aufbau- und Ablauforganisation müsste eigentlich die Organisation von Aufbau und Ablauf synchron erfolgen. In der Praxis folgt man deshalb auch nicht einem strengen Schema, wonach zuerst der Aufbau, dann der Ablauf organisiert wird. Als realitätsnahe Möglichkeit bietet sich an, erst die Aufbauorganisation als Konzept zu entwerfen, und darauf aufbauend die Arbeitsabläufe zu strukturieren. Dann kann in einem weiteren Schritt die Aufbauorganisation modifiziert werden.

Projektorganisation

Die Projektorganisation umfasst die Aufbauorganisation und Ablauforganisation eines Projekts. Zur Projektorganisation zählen also z.B. alle Gremien (Lenkungsausschuss, Teambesprechungen usw.), organisatorische Regelungen (Projekthandbuch, Betriebsvereinbarungen usw.) sowie die Führungs- und Entscheidungsstrukturen (Organigramm des Projekts).

Innerhalb eines projektorientierten Unternehmens übernimmt ein beständiges Projektbüro die Aufgabe, die Projekte beim Aufbau ihrer Projektorganisation zu unterstützen oder standardisiert vorzugeben.

Beispiel: Eine organisatorische Abwicklung einmaliger Großvorhaben (z.B. Innovationsprojekte). Projekt als komplexe Aufgaben, die i.W. neu, einmalig und wichtig für das gesamte Unternehmen sind, z.B. Produktionsverlagerung ins Ausland, Einführung eines neuen Datenverarbeitungssystems, etc. Frage der Organisation: I.d.R. Projektleiter mit Durchsetzungskompetenzen ausgestattet

Aufgabe 3:

In welchem Fall spricht man von einem organisatorischen Optimum?

Ordnung wird durch dauerhafte Regelungen geschaffen. Dabei trennt man zwischen generellen und fallweisen Regelungen.

Generelle Regelungen für vergleichbare Fälle, z.B. Materialeingangsprüfung nach Checkliste, Annahme von telefonischen Beschwerden nach Gesprächsleitfaden etc. Die Unternehmensleitung soll durch generelle Regeln von Routineaufgaben durch Delegation an nachgeordnete Stellen entlastet werden.

Disposition, d.h. Einzelfallentscheidungen zu Sachverhalten von großer Bedeutung, wie z.B. Standortwahl oder Fusionsentscheidung.

Somit:

Die Vorteile von generellen Regelungen (Transparenz, Berechenbarkeit und Kontinuität) können in Nachteile umschlagen, wenn sie zu weit gehen und man über Starrheit und Bürokratisierung spricht. Ziel ist daher ein ausgewogenes Verhältnis zwischen generellen Regelungen und fallweiser Prüfung mit Einzelfallentscheidung, dann spricht man von einem Gleichgewicht - organisatorisches Optimum

Aufgabe 4:

Richten Sie am Beispiel von Coca-Cola die organisatorische Struktur auf die Gesamtaufgabe aus. Beschränken Sie die Beispiele der Aufgabenanalyse auf drei Bereiche.

Gesamtaufgabe des Unternehmens als Ausgangspunkt für die Aufbauorganisation. Die organisatorische Struktur muss auf die Gesamtaufgabe hin ausgerichtet werden (diese selbst steht im Dienst der optimalen Zielerreichung).

Bsp.: Gesamtaufgabe = Herstellung und Vertrieb von Erfrischungsgetränken

Aufgabenanalyse = Gesamtaufgabe wird in Elementaraufgaben zerlegt, z.B. Schreiben, Transportieren, Abfüllen

Aufgabensynthese = Elementaraufgaben werden zu Stellen zusammengelegt, z.B. Sekretärin, Fahrer, Fließbandarbeiter

Koordination von Stellen = Stellen werden zu Abteilungen zusammengefasst, z.B. (Verwaltung, Logistik, Produktion)

Diese Abteilungen müssen wiederum koordiniert werden.

Das Ergebnis dieses Prozesses ist die Aufbauorganisation.

Aufgabe 5:

Definieren Sie den Begriff der Stelle.

Die Stelle ist die kleinste organisatorische Einheit im Unternehmen und der Aufgabenbereich einer Person. Sie umfasst alle Teilaufgaben, die zum Arbeitsbereich einer Person gehören.

Sie existiert unabhängig von der Besetzung mit einer Person (Stelle ist besetzt vs. Stelle ist unbesetzt bzw. vakant).

Die Stelle ist der persönliche Wirkungsbereich, der eigentliche Arbeitsplatz der räumliche.

Gebildet wird die Stelle durch die Aufgabensynthese, das heißt es sollen Aufgaben gebündelt werden, die eine Stelle verrichten kann.

Aufgabe 6:

Erläutern Sie, weshalb es zwischen der Planung und Ausführung zu einer Lücke bzw. einem Effizienzdefizit kommt.

Betriebswirtschaftliche Planungsmodelle gehen von rationalem, zielorientiertem Handeln der beteiligten Personen aus. Das ökonomische Prinzip ist auf allen Ebenen der beteiligten Personen einzuhalten. Auf der Ausführungsebene treten hingegen Hindernisse auf. „Die Menschen sind nicht so vollkommen, wie die Planer es gerne hätten.“

Es kommt zu einer Lücke zwischen vollkommener Planung und unzulänglicher Ausführung und wird in der Literatur als „Mängel im Prozess des Wirtschaftens“ bezeichnet. Ursachen dafür sind:

1. Ungenügende Informationen (die Mitarbeiter wissen nicht, was (genau) zu tun ist)
2. Ungenügende Motivation (die Mitarbeiter wissen zwar, was zu tun ist, wollen aber nicht).

Je größer die Zahl der am betrieblichen Leistungserstellungsprozess Beteiligten ist, desto größer ist die Gefahr, dass der Einzelne nicht weiß, was genau er zu tun hat. Diese Informationslücke muss durch Koordination geschlossen werden. Weiterhin wächst mit zunehmender Betriebsgröße das Motivationsproblem, weil nicht die gesamte Belegschaft, sondern nur die Eigenkapitalgeber am Unternehmenserfolg partizipieren. Somit müssen Anreize zur vollkommenen Ausführung gesetzt werden.

Fazit: Durch Koordination und Motivation versucht die Unternehmensführung, die Lücke zwischen idealtypischer Planung und unzulänglicher Ausführung zu verringern.

Aufgabe 7:

Welche der folgenden Fragestellungen sind der Aufbauorganisation, welche der Ablauforganisation zuzuordnen?

- Das Unternehmen soll flexibler und kundenorientierter ausgerichtet werden. Ist es sinnvoll, von der bestehenden funktionalen zur divisionalen Organisationsstruktur überzugehen?

Aufbau

- Ist aufgrund der Erweiterung der Geschäftsleitung eine zusätzliche Assistentenstelle notwendig?

Aufbau

- Soll aufgrund des zunehmenden Platzmangels das Endlager an einen externen Standort verlagert werden?

Ablauf

- Was kann man tun, um bei unvorhergesehenen Betriebsstörungen die Stillstandzeit des Fließbandes möglich kurz zu halten?

Ablauf

Grundlagen der BWL: Übungsblatt zu Kapitel 5 – Teil 2

Aufgabe 1:

Im Folgenden finden Sie sechs Aussagen zum Thema Organisation. Bitte kreuzen Sie für jede der nachstehend genannten Aussagen an, ob diese richtig oder falsch ist.

Aussage	richtig	falsch
Im Rahmen der Aufgabenanalyse werden Elementaraufgaben zu Stellen zusammengelegt.		X
Stellen müssen mit Weisungsbefugnis gegenüber hierarchisch nachgelagerten Stellen ausgestattet sein.	X	
Unter Leitungstiefe versteht man die Anzahl der Mitarbeiter, die unter einer Instanz angeordnet sind.		X
Die Spartenorganisation ist eine hybride Organisationsform.		X
Das Einliniensystem folgt dem Grundsatz des „kürzesten Weges“.		X
Die formelle und informelle Organisation eines Unternehmens sind identisch.		X

Aufgabe 2:

Welche Stellen gibt es im Unternehmen und durch welche weisungsbezogenen Merkmale sind sie charakterisiert?

Ausführende Stellen

Keine Weisungsbefugnis. Weisungsgebunden ggü. höheren Stellen.

Leitende Stellen

Weisungsbefugnis ggü. hierarchisch nachfolgenden Stellen, Weisungsgebunden ggü. höheren Stellen oder Geschäftsführung.

Stabstellen

Beratende Funktion für Instanzen. Weisungsgebunden ggü. Ihrer Instanz, wie z.B. Geschäftsführung.

Zentralstellen

Weisungsbefugt im eigenen Fachgebiet, weisungsgebunden ggü. Unternehmensleitung

Aufgabe 3:

Was verstehen Sie unter einer Matrixorganisation? Skizzieren Sie ein Beispiel und nennen Sie zwei Vorteile und zwei Nachteile.

Matrixorganisation:

Die Stellenbildung erfolgt auf gleicher Ebene nach 2 (oder mehr) Kriterien gleichzeitig, z.B. nach Produkten und Funktionen. Sie ist ein hybrides Organisationssystem und stellt ein Mehrliniensystem dar.

Hybride Organisationsform:

In vertikale Richtung Sparten Gliederung und in horizontale Richtung funktionale Gliederung.

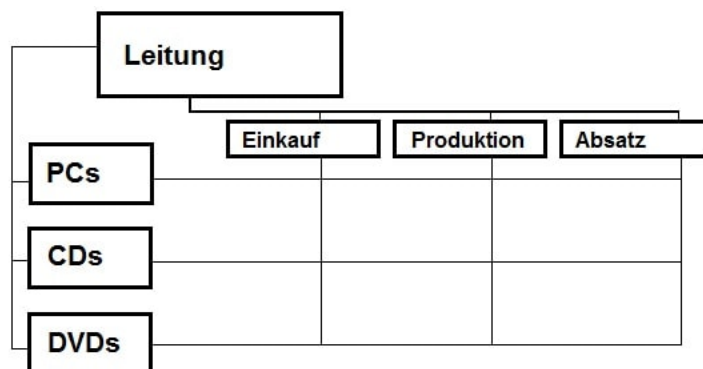
Zu organisatorischen Spannungen kommt es an den Knotenpunkten, z.B. an der Stelle im Beispiel Produktion Produktgruppe B: Der Leiter Produktgruppe B ist besonders an den Kundenbedürfnissen orientiert und möchte eine stärkere Produktdifferenzierung bei kleinen Stückzahlen.

Der Produktionsleiter ist dagegen, da er aus Kostengründen auf Großserienproduktion ohne Produktdifferenzierung besteht.

Konfliktauslösung über generelle Regeln, z.B. Produktmanager entscheidet über was/wann und Funktionsmanager über wie.

Vorteile: Motivation durch Partizipation am Problemlösungsprozess, umfassende Betrachtungsweise der Aufgaben, Spezialisierung nach verschiedenen Gesichtspunkten, direkte Verbindungswege (horizontale Verbindung)

Nachteile: unklare Unterstellungsverhältnisse, ständige Konfliktaustragung, Gefahr von „faulen“ Kompromissen, verlangsamte Entscheidungsfindung, hoher Kommunikations-und Informationsbedarf



Aufgabe 4:

- a) Beurteilen Sie die Vorschrift „den Dienstweg einhalten“ beim Einliniensystem aus Sicht des Vorgesetzten und des Untergebenen anhand von Vor- und Nachteilen für die Akteure.

Der Vorgesetzte ist bei der Einhaltung dieser Vorschrift immer über alle Vorgänge informiert und nichts geht an ihm vorbei. Unter Umständen empfindet er die Einhaltung des Dienstweges aber auch als störend, wenn seine Kontrolle nicht zwingend benötigt wird und ihn nur zeitlich beansprucht. Der Mitarbeiter sieht den Dienstweg unter Umständen als unnötig an. Andererseits, kann er die Verantwortung für die Richtigkeit seiner Arbeit in der Kontrollfunktion des Vorgesetzten sehen.

- b) Visualisieren Sie die funktionale Organisationsform anhand eines von Ihnen selbst gewählten Beispiels. Integrieren Sie in Ihre Darstellung bitte auch eine Fayol'sche Brücke. Was genau ist darunter zu verstehen?



Als „Fayol'sche Brücke“ bezeichnet man die Möglichkeit gleich geordneter Stellen, ohne Einhaltung des Dienstweges unmittelbar miteinander zu kommunizieren.

Aufgabe 5:

Definieren Sie den Begriff Projekt und eine Besonderheit der Projektorganisation.

Projekt als komplexe Aufgaben, welche neu, einmalig und wichtig für das gesamte Unternehmen sind, z.B. Produktionsverlagerung ins Ausland, Einführung eines neuen Datenverarbeitungssystems, etc.

Projektorganisation: organisatorische Abwicklung einmaliger Großvorhaben (z.B. Innovationsprojekte).

Projekte als Organisationen auf Zeit: Projekte sind zeitlich begrenzt, sie haben einen Anfang und sie haben ein Ende. In der Regel bekommen Projektleiter Weisungsbefugnisse auf Zeit und zwar auch abteilungsübergreifend.

Aufgabe 6:

Unterscheiden Sie per Definition zwischen Leitungsspanne und Leitungstiefe.
Wie sollte Ihrer Meinung nach die Leitungsspanne in Ihrem zukünftigen Job aussehen, wenn Sie dort eine Leitungsposition / keine Leitungsposition haben?

Leitungsspanne:

Anzahl der Mitarbeiter, die einer Leitungsstelle unterstellt sind.

Je größer die Leitungsspanne, desto schwieriger ist es für die Instanz, ihren Führungs- und Kontrollaufgaben gerecht zu werden.

Hängt im Besonderen von der Art der Tätigkeit ab, so hat z.B. der Kolonnenführer einer Reinigungsfirma regelmäßig eine größere Leitungsspanne als der Leiter Forschung und Entwicklung.

Leitungstiefe

Charakteristisches Merkmal eines Leitungssystems, das die Anzahl der Ebenen der Hierarchie ausdrückt.

Dabei ist es nicht notwendig, dass jeder organisatorische Teilbereich eine identische Leitungstiefe aufweist.

Eine Zunahme der Leitungstiefe beeinflusst die organisatorische Effizienz aufgrund der verlängerten Informations- und Kommunikationswege negativ.

Aufgabe 7:

Unterscheiden Sie zwischen einer Zentralstelle und Stabstelle.

Stabstellen:

i.d.R. auf der oberen Ebene der Unternehmenshierarchie angesiedelt.

Zweck: Entlastung der Unternehmensleitung/Geschäftsbereichsleiter, müssen nur von diesen Weisungen entgegennehmen. Üblicherweise sind es junge, hochqualifizierte Experten, die Führungsentscheidungen vorbereiten (Problemstrukturierung, Alternativenbewertung).

Sie haben Beratungsfunktion für Instanzen. Entscheidungs- und Weisungsrecht bleibt aber der vorgesetzten Instanz vorbehalten.

Z.B. Vorstandsassistent, beliebter Karriereeinsteig nach dem Studium

Zentralstellen:

dienen der Zusammenfassung/Zentralisierung von Aufgaben, die üblicherweise in vielen Unternehmensbereichen zu erledigen wären. Werden auch als Zentralabteilungen bezeichnet.

Ziel: Kostensenkung. Bsp.: Personalabteilung, Rechtsabteilung, Rechnungswesen, IT. Zentralstellen haben ein begrenztes Weisungsrecht. Ggü. Linienstellen haben sie keine rechtliche, wohl aber eine fachtechnische Weisungskompetenz.

Aufgabe 8:

Was stellt ein Mehrliniensystem dar und wo liegen die Vor- und Nachteile von diesem System?

Mehrliniensystem

Mit zunehmender Betriebsgröße nimmt auch die Arbeitsteilung zu. Es bilden sich immer mehr Spezialisten für verschiedene Funktionen innerhalb des Betriebes. Die eigentliche Arbeit bei der Herstellung der Güter ist dann von verschiedenen Funktionsbereichen bzw. Abteilungen abhängig. Bei einem Mehrliniensystem wird jeder dieser Abteilungen ein direktes fachliches Weisungsrecht gegenüber den untergeordneten Stellen eingeräumt. Ein Stelleninhaber kann also seine Arbeitsaufträge von verschiedenen Funktionsstellen bzw. Vorgesetzten bekommen.

Vorteile

Möglichkeit der Spezialisierung in Funktionsbereichen,
kurze Dienstwege,
Motivation der Mitarbeiter,
besseres Betriebsklima.

Nachteile

unübersichtliche Organisation,
schlechte Kontrolle,
keine klaren Kompetenzabgrenzungen und Verantwortungsbereiche,
Verunsicherung der untergeordneten Stellen durch unterschiedliche Weisungszuständigkeiten,
Koordinationsprobleme zwischen den Funktionsbereichen.

Aufgabe 9:

Welche Rolle spielt die informelle Organisation in Betrieben und weshalb sollte man diese nicht außer Acht lassen?

Ist ergänzend zur formellen Organisation das Gefüge der Weisungen, Informationswege und Hierarchien, das sich aufgrund von persönlichen Beziehungen, Eigenschaften der Personen und Gepflogenheiten in einem Unternehmen ergibt.

Informelle Organisation ist **immer vorhanden** und muss hinsichtlich der organisatorischen Gestaltung (Organisation) und der erfolgreichen Unternehmensführung zwingend beachtet werden.

Frage hinter der informellen Organisation: Wer hat tatsächlich die Macht? Wer beeinflusst tatsächlich wen? Wer hat Angst vor wem? etc.

Aufgabe 10:

Diskutieren Sie die Ziele der Ablauforganisation von Betrieben. Warum ist es wichtig, die Ablauforganisation immer wieder anzupassen?

Mit der Ablauforganisation sollen die Arbeitsprozesse/Teilaufgaben (z.B. Einhaltung von Lieferfristen, Sicherung von Qualitätsstandards, Optimierung der Kapazitätsauslastung, Senkung von Durchlaufzeiten, Optimierung der Lagerhaltungskosten, Senkung des Ausschusses, Senkung innerbetrieblicher Transportkosten), die teilweise nacheinander oder nebeneinander ablaufen, optimal aufeinander abgestimmt werden.

Es gibt verschiedene Ziele (siehe oben), jedoch kristallisieren sich folgende Hauptziele heraus.

Minimierung der Durchlaufzeiten

Die Herstellung eines Gutes oder eine Dienstleistung soll in möglichst kurzer Zeit erfolgen.

Optimale Auslastung der Sachmittel und Arbeitskräfte

Um möglichst kostensparend zu produzieren, müssen Leerlaufzeiten vermieden oder anderweitig sinnvoll genutzt werden.

Terminsicherung

Mit Hilfe der Ablauforganisation lassen sich die Termine der Fertigstellung berechnen sowie deren Einhaltung überwachen.