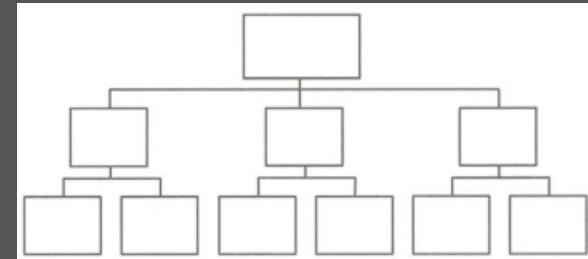


Organisationslehre

1. Präsenztermin (2. Block)



Aufbauorganisation und Ablauforganisation

SoSe 2022

23.04.2022 (2.)

Agenda

A. Begriff: Organisation

B. Institutionaler Organisationsbegriff

C. Instrumentaler Organisationsbegriff

D. Aufbauorganisation vs. Ablauforganisation

E. Zusammenfassung

Agenda

A. Begriff: Organisation

B. Institutionaler Organisationsbegriff

C. Instrumentaler Organisationsbegriff

D. Aufbauorganisation vs. Ablauforganisation

E. Zusammenfassung

A. Begriff: Organisation

Definition: Organisation

- ist ein „soziales System, das durch eine besondere Zweckorientierung, **geregelter Arbeitsteilung und festgelegte Zuständigkeiten** charakterisiert ist“ [Gabler 2006, S. 259]. Andererseits wird die Organisation definiert als der „**Aufbau und Gliederung eines Unternehmens oder eines Unternehmensteils**“. D.h., es ist die **Gestaltung der Organisationsstruktur**“ [Gabler 2006, S. 259].
- in der Betriebswirtschaftslehre → eine Dreiteilung zur Bestimmung des Begriffs Organisation
 - die **instrumentale** Begriffsbestimmung
 - die **institutionale** Begriffsbestimmung
 - die **funktionale** Begriffsbestimmung

Agenda

A. Begriff: Organisation

B. Institutionaler Organisationsbegriff

C. Instrumentaler Organisationsbegriff

D. Aufbauorganisation vs. Ablauforganisation

E. Zusammenfassung

B. Institutionaler Organisationsbegriff

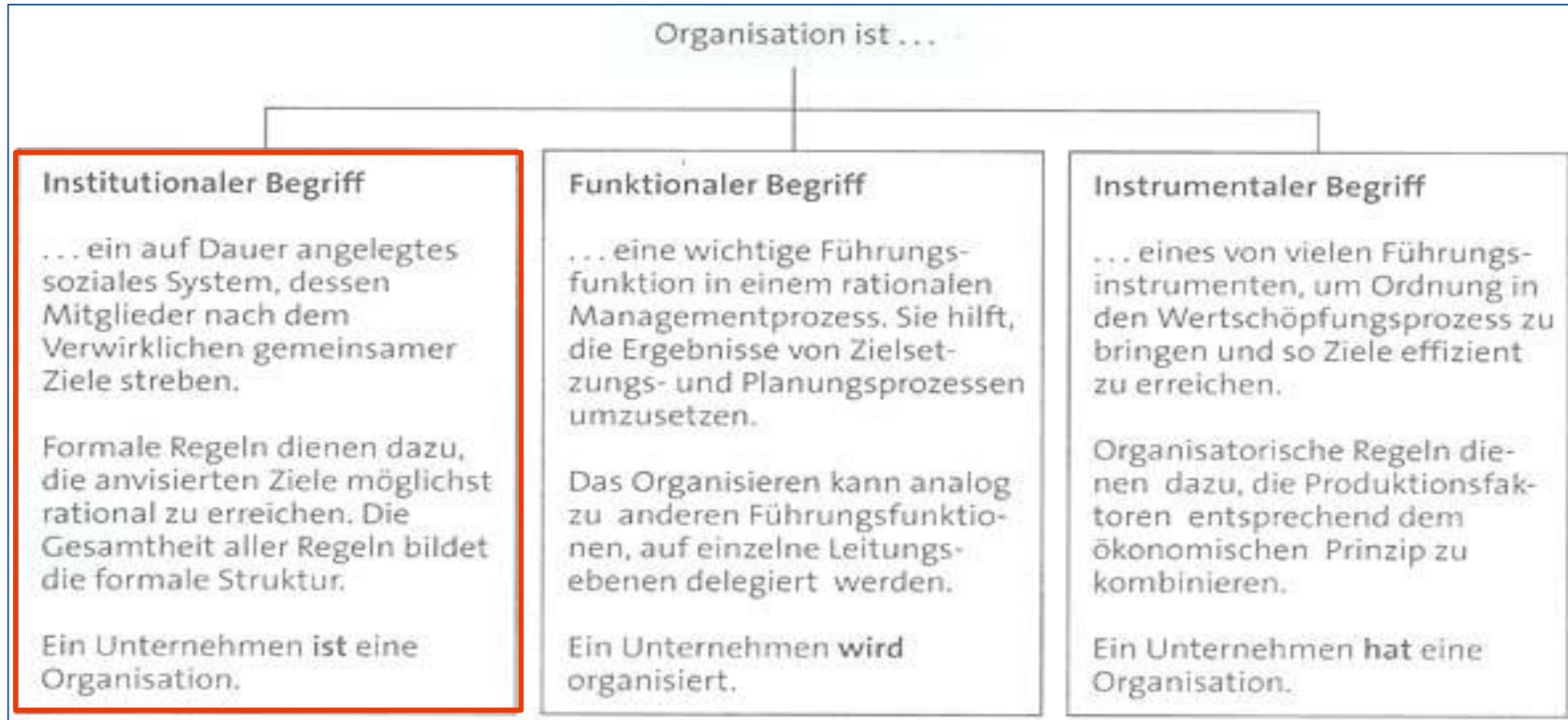


Abbildung 2.1: Ausgewählte Organisationsbegriffe; Quelle: [Klimmer 2007, S. 3]

B. Institutionaler Organisationsbegriff

Institutionaler Organisationsbegriff (I)

- **institutionale Organisationsbegriff** definiert die Organisation als zielgerichtetes soziales System, was bedeutet, dass das Unternehmen eine Organisation ist, mit dem Bestreben, gemeinsame Ziele anzuvisieren
- zur Arbeitsteilung und Koordination → **Aufstellen von formalen Regeln (harte Faktoren)** notwendig, um
 - Aufgaben und Verantwortungen zuzuweisen
 - Arbeitsabläufe festzulegen

*Gesamtheit der formalen Regeln = **formale Organisationsstruktur** (auch **formelle Organisationsstruktur**)*

B. Institutionaler Organisationsbegriff

Institutionaler Organisationsbegriff (II)

- bedeutsameren Teil (mit ca. 90%) speziell für die Alltagsabläufe in einem Unternehmen stellt die **informale Organisationsstruktur** (auch **informelle Organisationsstruktur**) mit ihren **informalen Regeln** (auch **weiche Faktoren** genannt) dar
- **informale Organisationsstruktur** ist ein „System menschlicher Beziehungen innerhalb eines Unternehmens oder einer Organisation, (...) die durch persönliche Ziele, Wünsche, Sympathien und Verhaltensweisen der Mitarbeiter bestimmt“ [Gabler 2006, S. 172] wird.
 - bildet sich spontan und ungeplant [Gabler 2006, S. 172]

Organisation = Eisberg mit formalen & informalen Regeln (Aspekten)



B. Institutionaler Organisationsbegriff



Abbildung 2.2: Organisation als Eisberg (Eisberg-Modell in der Organisationslehre; Quelle: [Bergmann, Garrecht 2008, S. 8])

Agenda

A. Begriff: Organisation

B. Institutionaler Organisationsbegriff

C. Instrumentaler Organisationsbegriff

D. Aufbauorganisation vs. Ablauforganisation

E. Zusammenfassung

C. Instrumentaler Organisationsbegriff

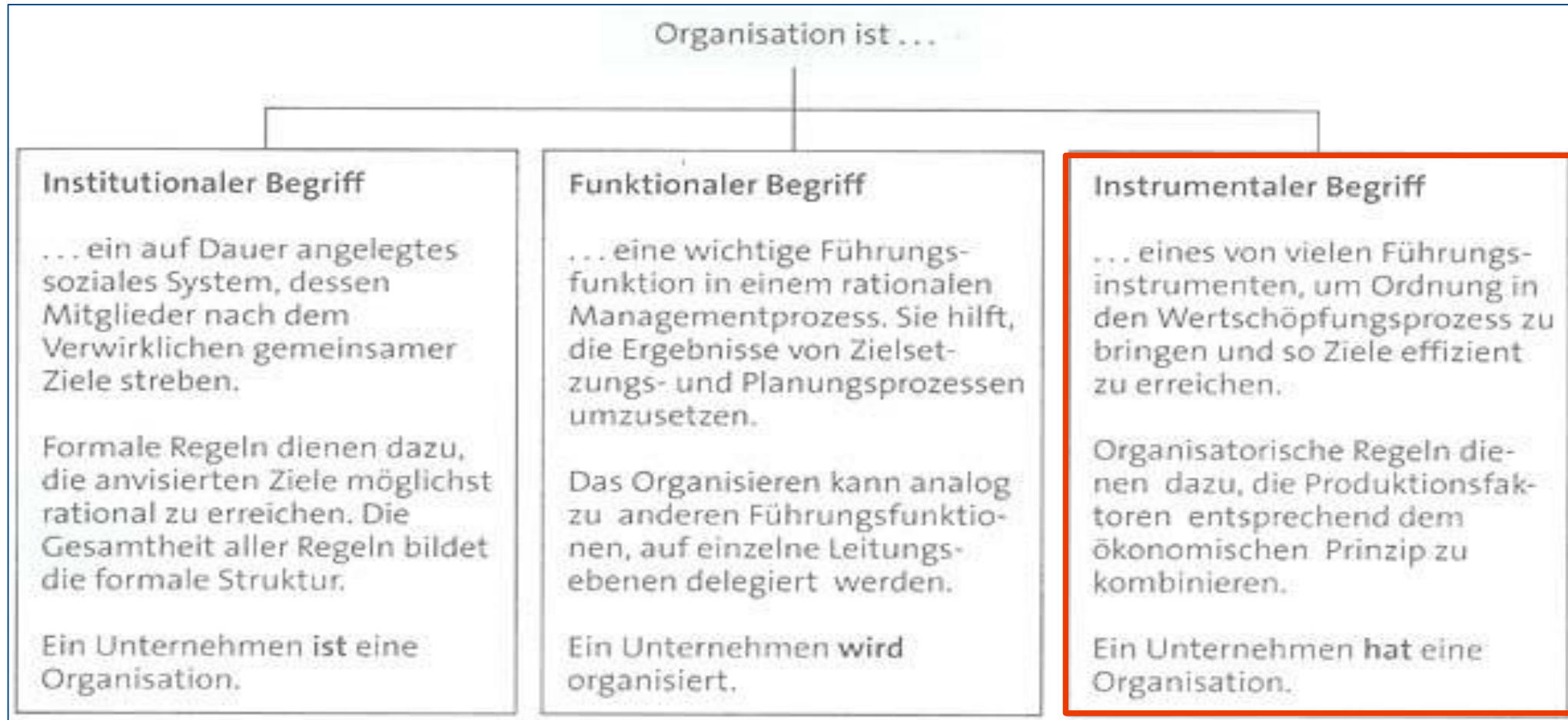


Abbildung 2.3: Ausgewählte Organisationsbegriffe; Quelle: [Klimmer 2007, S. 3]

C. Instrumentaler Organisationsbegriff

Instrumentaler Organisationsbegriff (I)

- der **instrumentale Organisationsbegriff** definiert die Organisation als gefügekafte Ordnung, was bedeutet, dass das Unternehmen eine Organisation hat
- die Organisation wird hier zum Führungsinstrument und hat die Aufgabe, „Ordnung zwischen Aufgaben, Personen, Sachmitteln oder Informationen zu schaffen, die miteinander in Beziehung stehen“ [Schulte-Zurhausen 2002, S. 2]
- zur Herstellung dieser Ordnung → klare Trennung zwischen der **Organisation von Aufgaben** und der **Organisation der Personen, Sachmittel und Informationen**



C. Instrumentaler Organisationsbegriff

Unterteilung der Organisation

```
graph TD; A[Unterteilung der Organisation] --> B[Aufbauorganisation]; A --> C[Ablauforganisation];
```

Aufbauorganisation

Ablauforganisation

Agenda

A. Begriff: Organisation

B. Institutionaler Organisationsbegriff

C. Instrumentaler Organisationsbegriff

D. Aufbauorganisation vs. Ablauforganisation

E. Zusammenfassung

D. Aufbauorganisation vs. Ablauforganisation

Definition: Aufbauorganisation (I)

- **Aufbauorganisation** ist die „hierarchische Ordnung der organisatorischen Einheiten eines Unternehmens wie z.B. Abteilungen, Instanzen, Stellen und Stäbe
- **Wesentliche Faktoren einer funktionierenden Aufbauorganisation sind:**
 - die klare Abgrenzung der Zuständigkeiten
 - genaue Bestimmung der Zusammenarbeit und
 - eine Aufgabenverteilung, die sich nicht an den Arbeitsabläufen orientiert“ [Gabler 2006, S. 24]



D. Aufbauorganisation vs. Ablauforganisation

Definition: Aufbauorganisation (II)

- **Aufbauorganisation** ist die institutionelle Strukturierung der Aufgabenträger, mit den Merkmalen der **Arbeitsteilung** und der **Koordination**
- Gesamtaufgabe des Unternehmens → Zerlegung in einzelne Teilaufgaben, die dann wiederum einzelnen Aufgabenträgern zugeordnet werden

*Aufbauorganisation = **Gebildestruktur** oder **Aufbaustruktur***



D. Aufbauorganisation vs. Ablauforganisation

Gestaltung der Aufbauorganisation (I)

- die in der Abbildung (nächste Folie) dargestellten **Faktoren** sind die Basis:
 - zur Bildung der Organisationseinheiten
 - für die hierarische Ordnung der Organisationseinheiten
 - für die Koordination der Organisationseinheiten bezogen auf eingemeinsames Ziel



D. Aufbauorganisation vs. Ablauforganisation

Gestaltung der Aufbauorganisation (II)

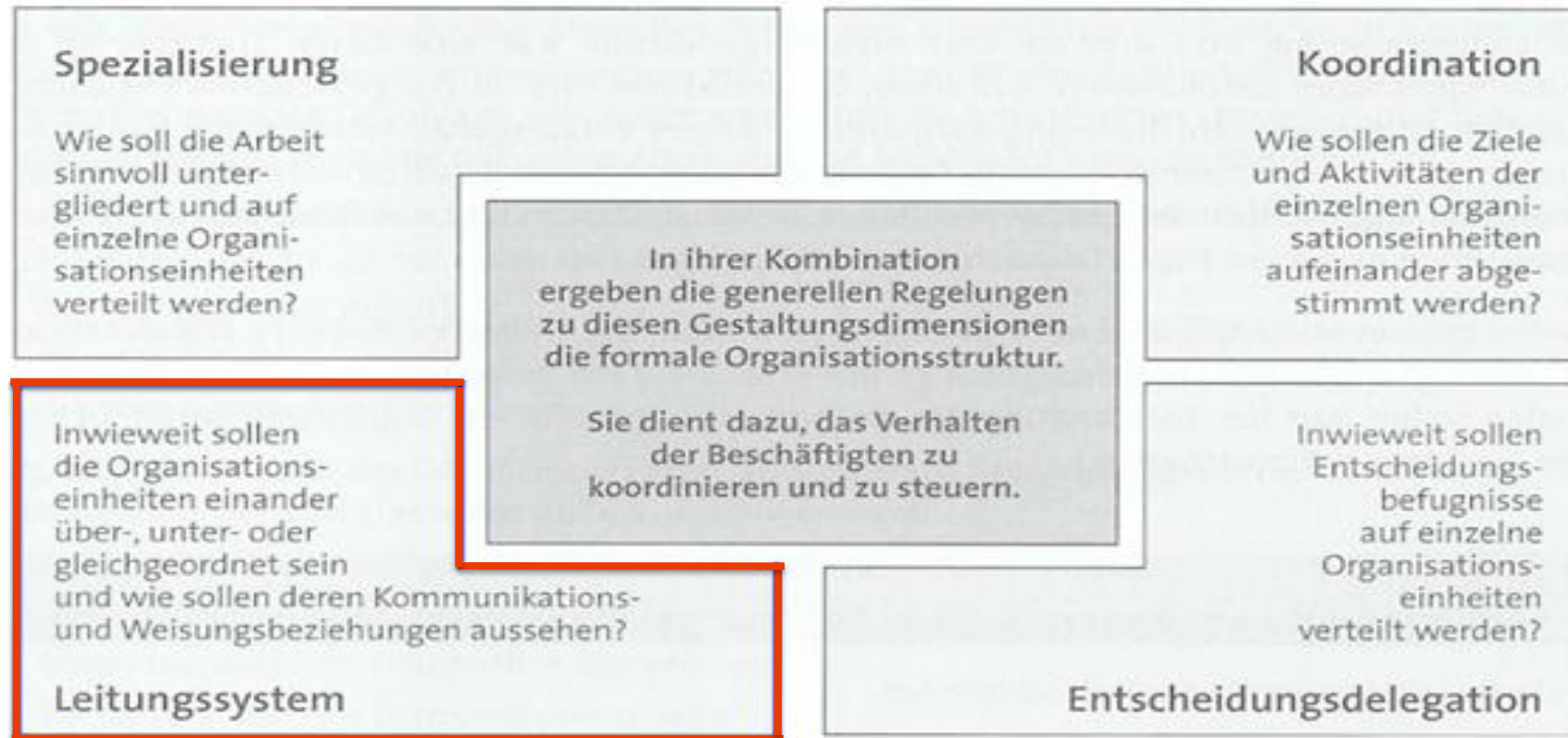



Abbildung 2.4: Gestaltungsparameter der Aufbauorganisation, Quelle: [Klimmer 2007, S. 22]

D. Aufbauorganisation vs. Ablauforganisation

Gestaltung der Aufbauorganisation (III)

- Gestaltungsparameter der **Leitungssysteme** weist die folgenden wichtigen Merkmale auf:
 - „die Struktur der Weisungsbeziehungen
 - die Gliederungstiefe des Stellengefüges
 - die Gliederungsbreite der einzelnen organisatorischen Ebenen (Leitungsebenen)”
[Schierenbeck, Wöhle 2008, S. 138]
- 
- **Gestaltung von Weisungsbeziehungen (Weisungsbefugnisse)** werden die folgenden zwei Grundformen unterschieden:
 - das **Einliniensystem**
 - das **Mehrliniensystem**

D. Aufbauorganisation vs. Ablauforganisation

Gestaltung der Aufbauorganisation (IV)

- Hauptmerkmal des **Einliniensystems**: jeweiligen Stellen erhalten von nur einer vorgelagerten Instanz die Weisungen, so dass die Mitarbeiter nur einen Vorgesetzten besitzen

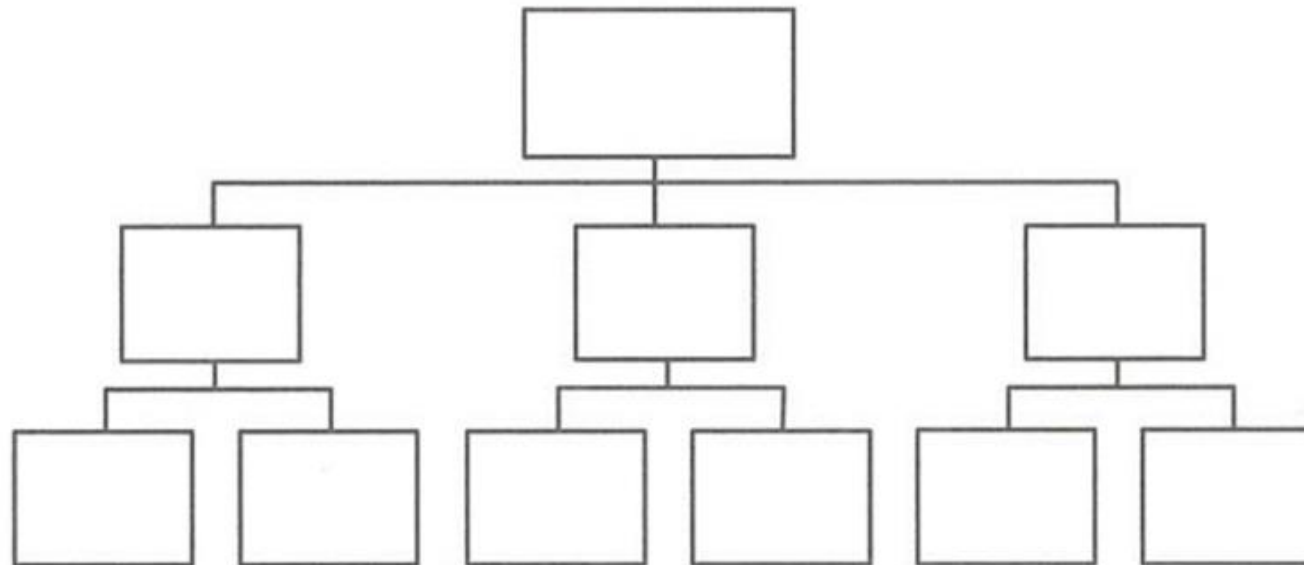


Abbildung 2.5: Einliniensystem, Quelle: [Hungenberg 2006, S. 327]

D. Aufbauorganisation vs. Ablauforganisation

Gestaltung der Aufbauorganisation (V)

- Hauptmerkmal des **Mehrliniensystem**: jeweiligen Stellen können von mehreren Instanzen die Weisungen erhalten → Mitarbeiter hat mehrere Vorgesetzte, von denen er die Anweisungen erhält, die teilweise auch widersprüchlich sein können

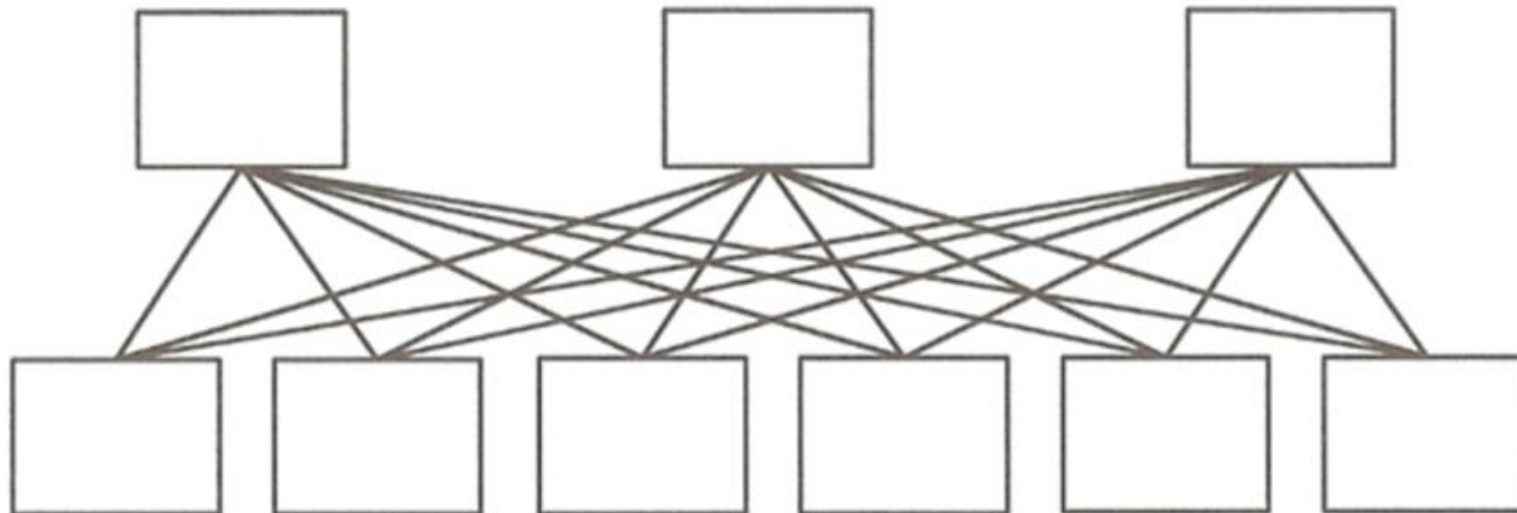


Abbildung 2.6: Mehrliniensystem, Quelle: [Hungenberg 2006, S. 327]

D. Aufbauorganisation vs. Ablauforganisation

Gestaltung der Aufbauorganisation (VI)

➤ Grundformen der Aufbauorganisation

Spezialisierung auf der zweiten Hierarchieebene nach ...		Grundformen der Aufbauorganisation
Funktionen	➡	Funktionale Organisation
Objekten - Produkte/Produktgruppen - Kunden/Kundengruppen - Absatzregionen	➡	Divisionale Organisation
Funktionen und Objekten	➡	Matrix-/Tensororganisation
Rechtlich selbständigen Einheiten	➡	Holdingorganisation

Abbildung 2.7: Grundformen der Aufbauorganisation, Quelle: [Klimmer 2007, S. 48]

D. Aufbauorganisation vs. Ablauforganisation

Gestaltung der Aufbauorganisation (VII)

➤ Aufbauorganisationform: Funktionale Organisation

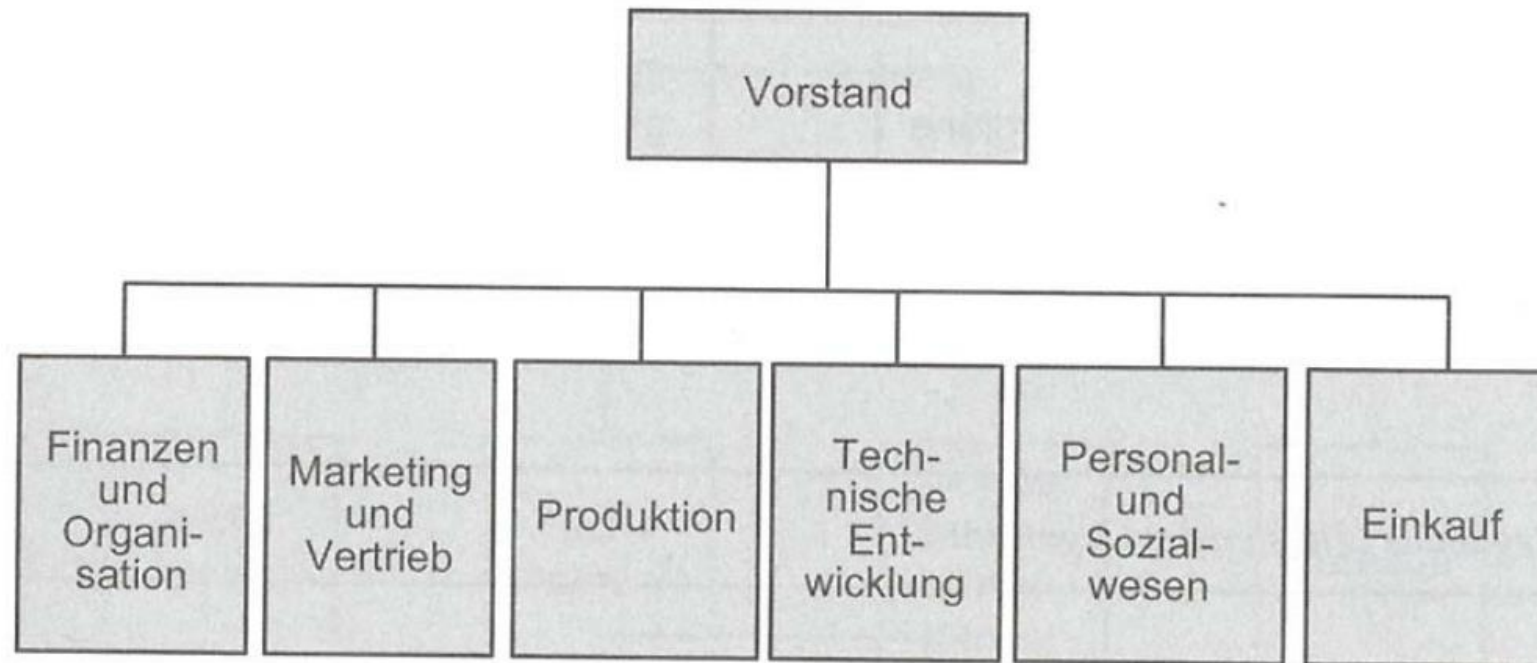


Abbildung 2.8: Funktionale Organisation am Beispiel Audi, Quelle: [Hungenberg 2006, S. 331]

D. Aufbauorganisation vs. Ablauforganisation

Gestaltung der Aufbauorganisation (VIII)

➤ Aufbauorganisationform: Divisionale Organisation

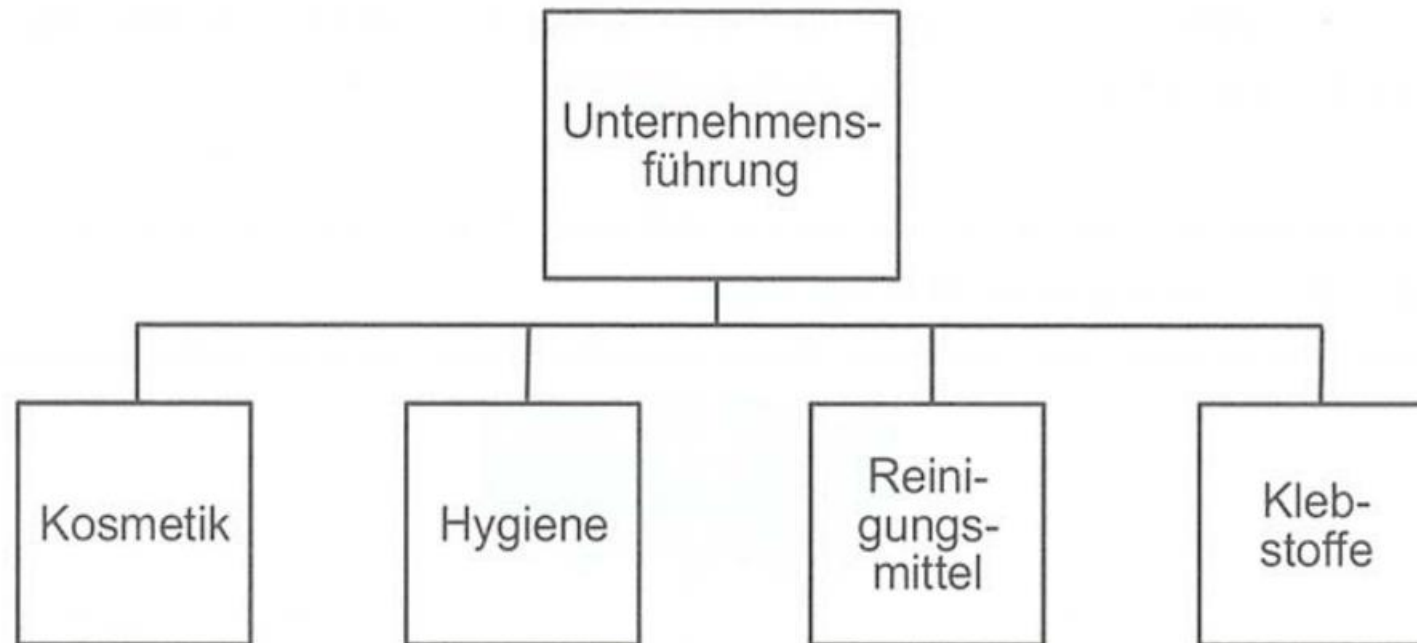


Abbildung 2.9: Produktorientierte (divisionale) Organisation, Quelle: [Hungenberg 2006, S. 332]

D. Aufbauorganisation vs. Ablauforganisation

Gestaltung der Aufbauorganisation (IX)

➤ Aufbauorganisationform: Divisionale Organisation

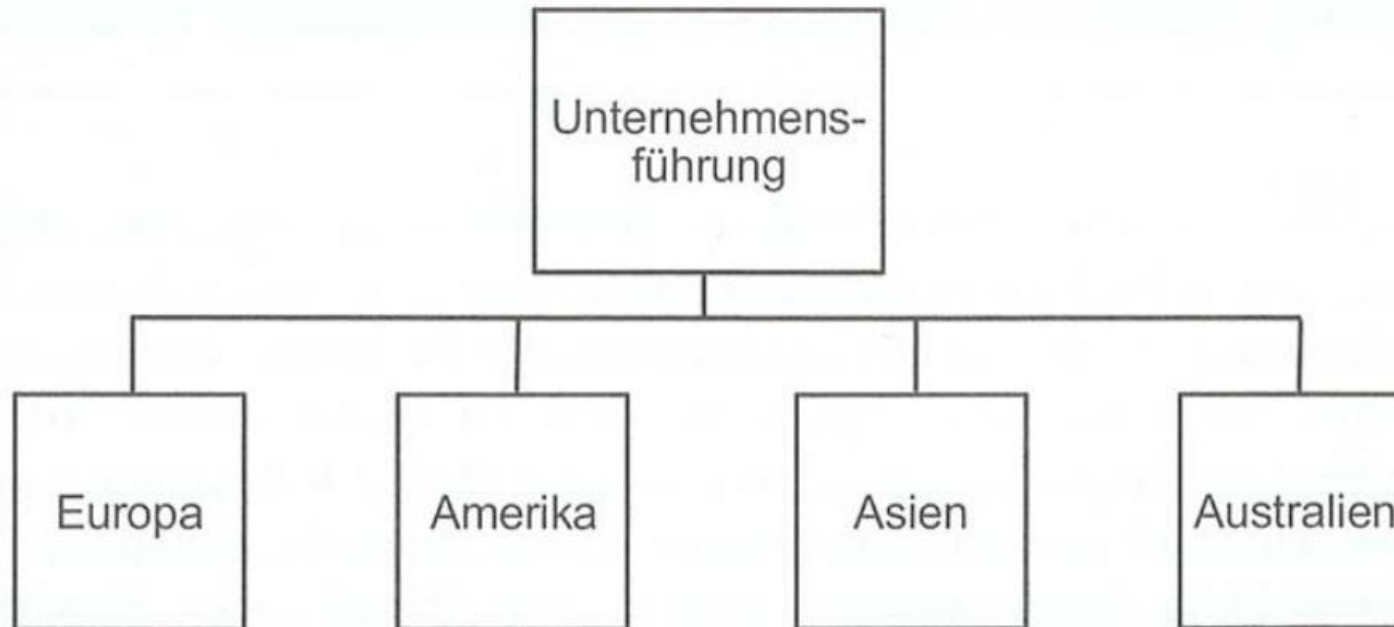


Abbildung 2.10: Regionale (divisionale) Organisation, Quelle: [Hungenberg 2006, S. 332]

D. Aufbauorganisation vs. Ablauforganisation

Gestaltung der Aufbauorganisation (X)

➤ Aufbauorganisationform: Matrixorganisation

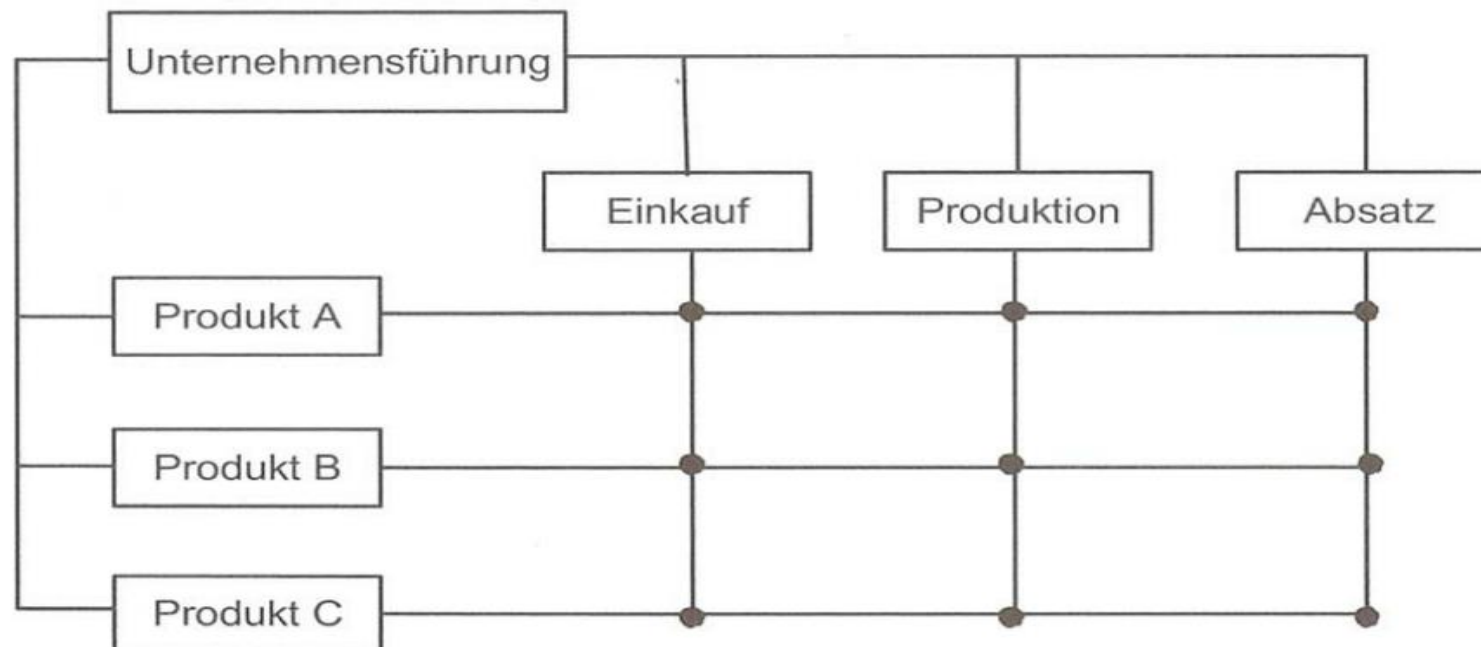


Abbildung 2.11: Matrixorganisation; Quelle: [Hungenberg 2006, S. 332]

D. Aufbauorganisation vs. Ablauforganisation

Gestaltung der Aufbauorganisation (XI)

➤ Aufbauorganisationform: Tensororganisation

- **Tensororganisation** = Matrixorganisation mit drei oder mehr Dimensionen
- in großen, multinationalen Unternehmen vorhanden

➤ Aufbauorganisationform: Holdingorganisation

- **Holdingorganisation** ähnelt der divisionalen Organisation, da Gliederung der zweiten Gliederungsebenen nach Objekten
- Organisationseinheiten = rechtlich selbstständige Unternehmen



Sonderform der Konzernorganisation

D. Aufbauorganisation vs. Ablauforganisation

Gestaltung der Aufbauorganisation (XII) → Formen

Organisationsform	Vorteile	Nachteile
Funktionale Organisation	<ul style="list-style-type: none">▪ klare Abgrenzung der Aufgaben- und Verantwortungsbereiche▪ bedingt durch die Aufgabenspezialisierung → hohe Fachkompetenz des Personals	<ul style="list-style-type: none">▪ hohe Zeitbelastung der UL mit koordinierenden Aufgaben und operativen Entscheidungen▪ geringe Kundenorientierung bedingt durch das Fehlen der Verantwortlichkeit der Funktionsbereiche für die Gesamtprozesse

D. Aufbauorganisation vs. Ablauforganisation

Gestaltung der Aufbauorganisation (XIII) → Formen

Organisationsform	Vorteile	Nachteile
Divisionale Organisation	<ul style="list-style-type: none">▪ bedingt durch kleinere Einheiten flexibler▪ spezifische Ausrichtung auf die Strategie der Division	<ul style="list-style-type: none">▪ vielfältige hohe Führungspositionen vorhanden▪ hoher administrativer Aufwand z.B. durch Forschung in den einzelnen Sparten

D. Aufbauorganisation vs. Ablauforganisation

Gestaltung der Aufbauorganisation (XIV) → Formen

Organisationsform	Vorteile	Nachteile
Matrixorganisation / Tensororganisation	<ul style="list-style-type: none">▪ kurze Kommunikationswege durch Mehrlinienprinzip▪ Aufbau spezifischer Kompetenzen möglich bei gleichzeitiger Nutzung funktionaler Spezialisierungsvorteile	<ul style="list-style-type: none">▪ hoher Aufwand bezüglich der unscharfen Zuständigkeitsregelungen▪ Unsicherheit der Matrixschnittstellen infolge Mehrfachunterstellung (z.B. Problem in Projekten)

D. Aufbauorganisation vs. Ablauforganisation

Gestaltung der Aufbauorganisation (XV) → Formen

Organisationsform	Vorteile	Nachteile
Holdingorganisation	<ul style="list-style-type: none">▪ durch Verantwortungsdelegation auf Tochtergesellschaften erfolgt eine Entlastung der obersten Leitungsebene▪ gute Haftungsbegrenzung auf rechtlich selbstständige Einheiten	<ul style="list-style-type: none">▪ Existenz verschiedener Konfliktpotenziale zwischen Muttergesellschaft und wirtschaftlich abhängigen Tochtergesellschaften▪ Zusatzkosten durch rechtlich selbstständige Tochtergesellschaften

D. Aufbauorganisation vs. Ablauforganisation

Definition: Ablauforganisation

- **Ablauforganisation** ist die „räumliche und zeitliche Abstimmung der Arbeitsvorgänge einer Organisation. Ablauforganisatorische Regelungen sind nur bei Routineprozessen sinnvoll“
[Gabler 2006, S. 2]



*Ablauforganisation = **Prozessstruktur** oder **Prozessorganisation***

D. Aufbauorganisation vs. Ablauforganisation

Gestaltung der Ablauforganisation



Abbildung 2.12: Gestaltungsparameter der Prozessorganisation,
Quelle: [Klimmer 2007, S. 110]

D. Aufbauorganisation vs. Ablauforganisation

Formen zur Darstellung von Prozessen:

- als Fließtext
- als tabellarische Darstellung
- als grafisches Ablaufdiagramm ohne Verwendung bestimmter Regeln
- als grafisches Modell gemäß definierter Notation
- als softwaregestütztes Modell mit definierter Notation [Schiersmann, Thiel 2014, S. 332]



D. Aufbauorganisation vs. Ablauforganisation

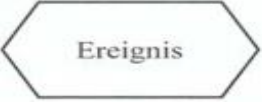





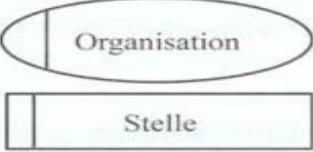
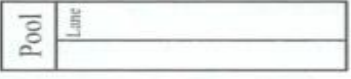

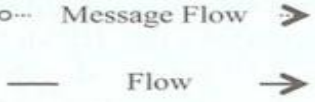
Gestaltung der Ablauforganisation

**Ereignisgesteuerte bzw.
Ereignisorientierte
Prozesskette (EPK- Modell) /
Business Prozess Modelling
Notation (BPMN-Modell)**

=

**Alternativen zu UML-
Aktivitätsdiagrammen**

Abbildung 2.13: Vergleich der zentralen Symbole für EPK und BPMN,
Quelle: [Schiermann, Thiel 2014, S. 342]

	EPK	BPMN
Ereignis		
Funktion		
Konnektoren/ Gateways		
Organisations- aspekte		
Fluss		

D. Aufbauorganisation vs. Ablauforganisation

Gestaltung der Ablauforganisation

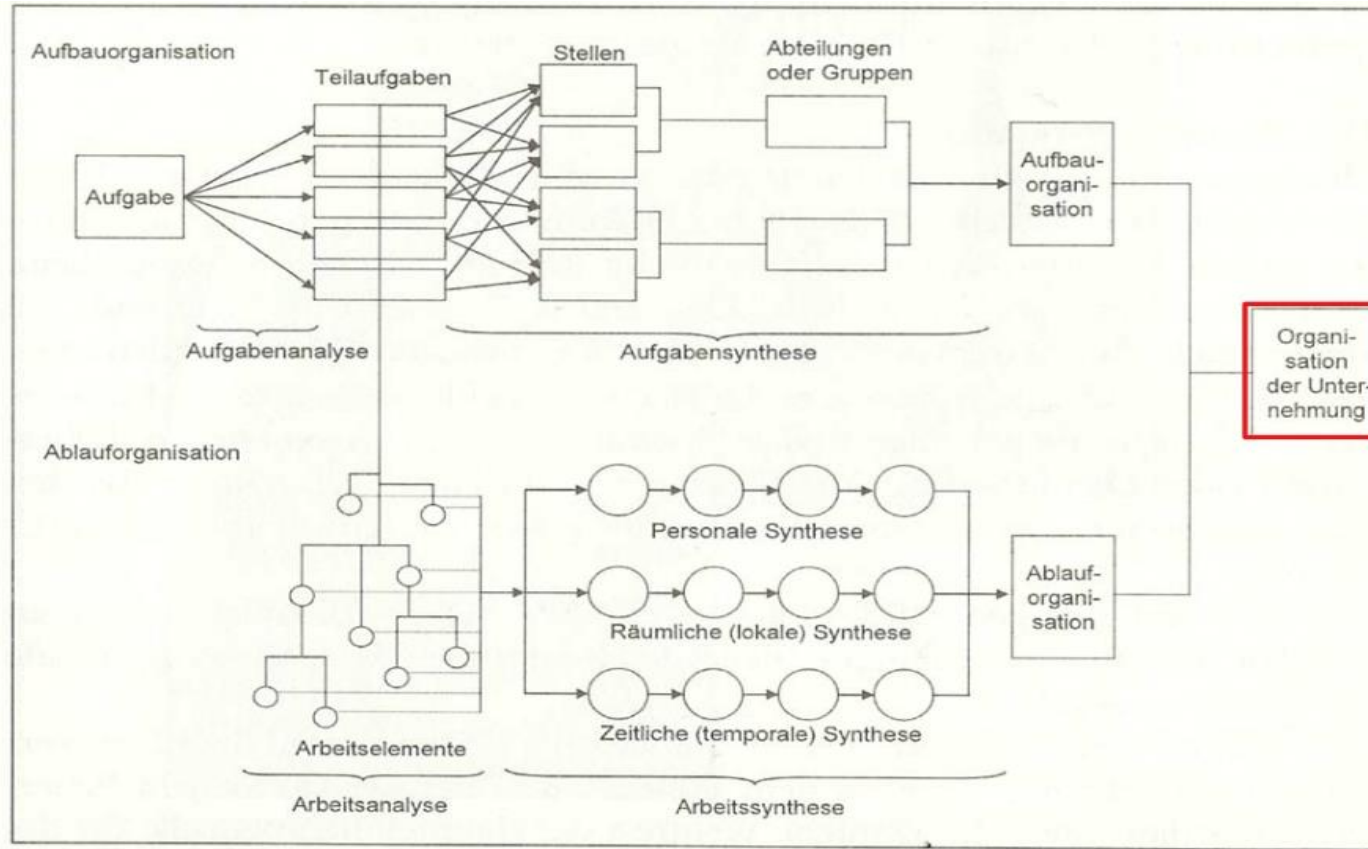


Abbildung 2.14: Zusammenhang zwischen Aufbau- und Ablauforganisation, Quelle: [Bleicher 1991, S. 49]

Agenda

A. Begriff: Organisation

B. Institutionaler Organisationsbegriff

C. Instrumentaler Organisationsbegriff

D. Aufbauorganisation vs. Ablauforganisation

E. Zusammenfassung

E. Zusammenfassung

Unterteilung der Organisation in:

- **Aufbauorganisation** (= „hierarchische Ordnung der organisatorischen Einheiten eines Unternehmens wie z.B. Abteilungen, Instanzen, Stellen und Stäbe“ Gabler 2006, S. 24)
 - **Funktionale Organisation**
 - **Spartenorganisation (divisionale Organisation)**
 - **Matrixorganisation / Tensororganisation**
 - **Holdingorganisation**
- **Ablauforganisationform** (= „räumliche und zeitliche Abstimmung der Arbeitsvorgänge einer Organisation“ Gabler 2006, S. 2)
 - unterschiedliche Darstellungsformen von Prozessen (z.B. als Fließtext, als Tabelle oder als
softwaregestützte Modelle mit definierter Notation [EPK, BPMN, UML])

1. Onlinetermin (OT)

26.04.2022 (Di.); 17.00-18.00 Uhr

Thema: Nachbereitung der heutigen Präsenzveranstaltung

HA zum 1. Onlinetermin:

- Anmeldung im Maharasystem der VFH
- zeitliche Absprachen im Team
- erste inhaltliche Absprachen zur Gruppenaufgabe → im Team

Verwendete Quellen (I)

- Bergmann, R./ Garrecht, M (2008): Organisation und Projektmanagement. Physica-Verlag, Heidelberg
- Bleicher, K. (1991): Organisation. Strategien-Strukturen- Kulturen. Betriebs-wirtschaftlicher Verlag
Dr. Th. Gabler, Wiesbaden
- Gabler (2006): Gabler Kompakt-Lexikon Wirtschaft. Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler/ GWV
Fachverlage GmbH, Wiesbaden
- Hungenberg, H. (2006): Strategisches Management in Unternehmen - Ziele-Prozesse-Verfahren.
Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler/ GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden
- Klimmer, M. (2007): Unternehmensorganisation - Eine kompakte und praxisnahe Einführung. Verlag Neue
Wirtschafts-Briefe GmbH & Co. KG, Herne

Verwendete Quellen (II)

Schierenbeck, H. / Wöhle, C.B. (2008): Grundzüge der Betriebswirtschaftslehre. Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH, München

Schiersmann, C./ Thiel, H.-U.(2014): Organisationsentwicklung. Springer Fachmedien, Wiesbaden

Schulte-Zurhausen, M.(2002): Organisation. Verlag Franz Vahlen, München