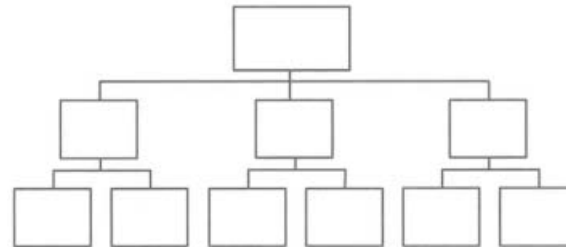




Organisationslehre SoSe 2021

1. Präsenztermin (2. Block)

Aufbauorganisation und Ablauforganisation



Samstag 11.30-13.00 Uhr

17. April 2021 (1.PT_2. Block)



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. Kurzeinführung in die Organisationslehre

B. Institutionaler Organisationsbegriff

C. Instrumentaler Organisationsbegriff

D. Aufbauorganisation vs. Ablauforganisation

E. Zusammenfassung

B. Institutionaler Organisationsbegriff

Organisation ist ...

Institutionaler Begriff

... ein auf Dauer angelegtes soziales System, dessen Mitglieder nach dem Verwirklichen gemeinsamer Ziele streben.

Formale Regeln dienen dazu, die anvisierten Ziele möglichst rational zu erreichen. Die Gesamtheit aller Regeln bildet die formale Struktur.

Ein Unternehmen ist eine Organisation.

Funktionaler Begriff

... eine wichtige Führungsfunktion in einem rationalen Managementprozess. Sie hilft, die Ergebnisse von Zielsetzungs- und Planungsprozessen umzusetzen.

Das Organisieren kann analog zu anderen Führungsfunktionen, auf einzelne Leitungsebenen delegiert werden.

Ein Unternehmen wird organisiert.

Instrumentaler Begriff

... eines von vielen Führungsinstrumenten, um Ordnung in den Wertschöpfungsprozess zu bringen und so Ziele effizient zu erreichen.

Organisatorische Regeln dienen dazu, die Produktionsfaktoren entsprechend dem ökonomischen Prinzip zu kombinieren.

Ein Unternehmen **hat** eine Organisation.

Abbildung 1: Ausgewählte Organisationsbegriffe; Quelle: [Klimmer 2007, S. 3]

B. Institutionaler Organisationsbegriff

Institutionale 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

Institutionale 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

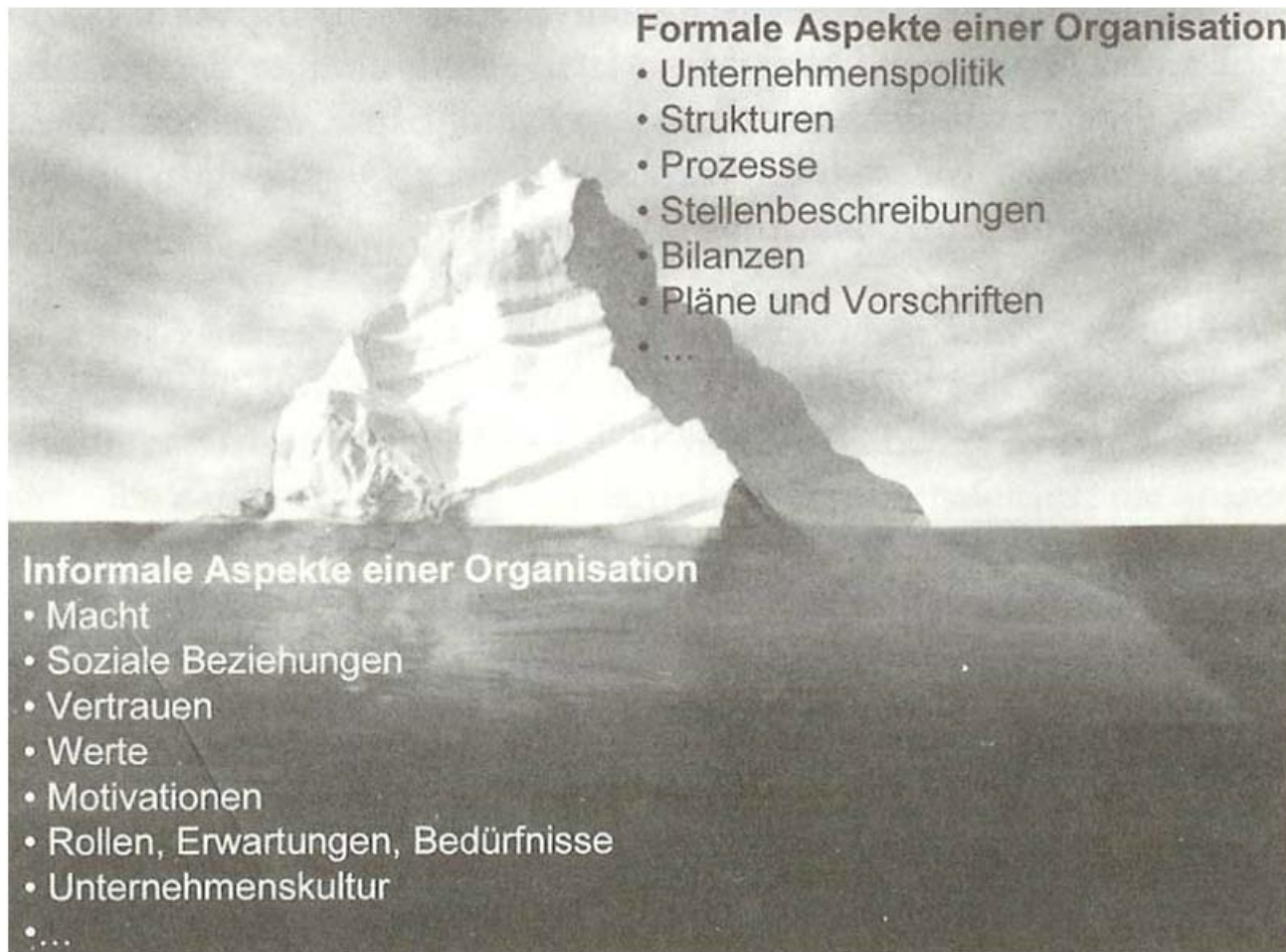


Abbildung 2: Organisation als Eisberg (Eisberg-Modell in der Organisationsentwicklung)
Quelle: [Bergman, Garrecht 2008, S. 8]



Agenda

A. Kurzeinführung in die Organisationslehre

B. Institutionaler Organisationsbegriff

C. Instrumentaler Organisationsbegriff

D. Aufbauorganisation vs. Ablauforganisation

E. Zusammenfassung

C. Instrumentaler Organisationsbegriff

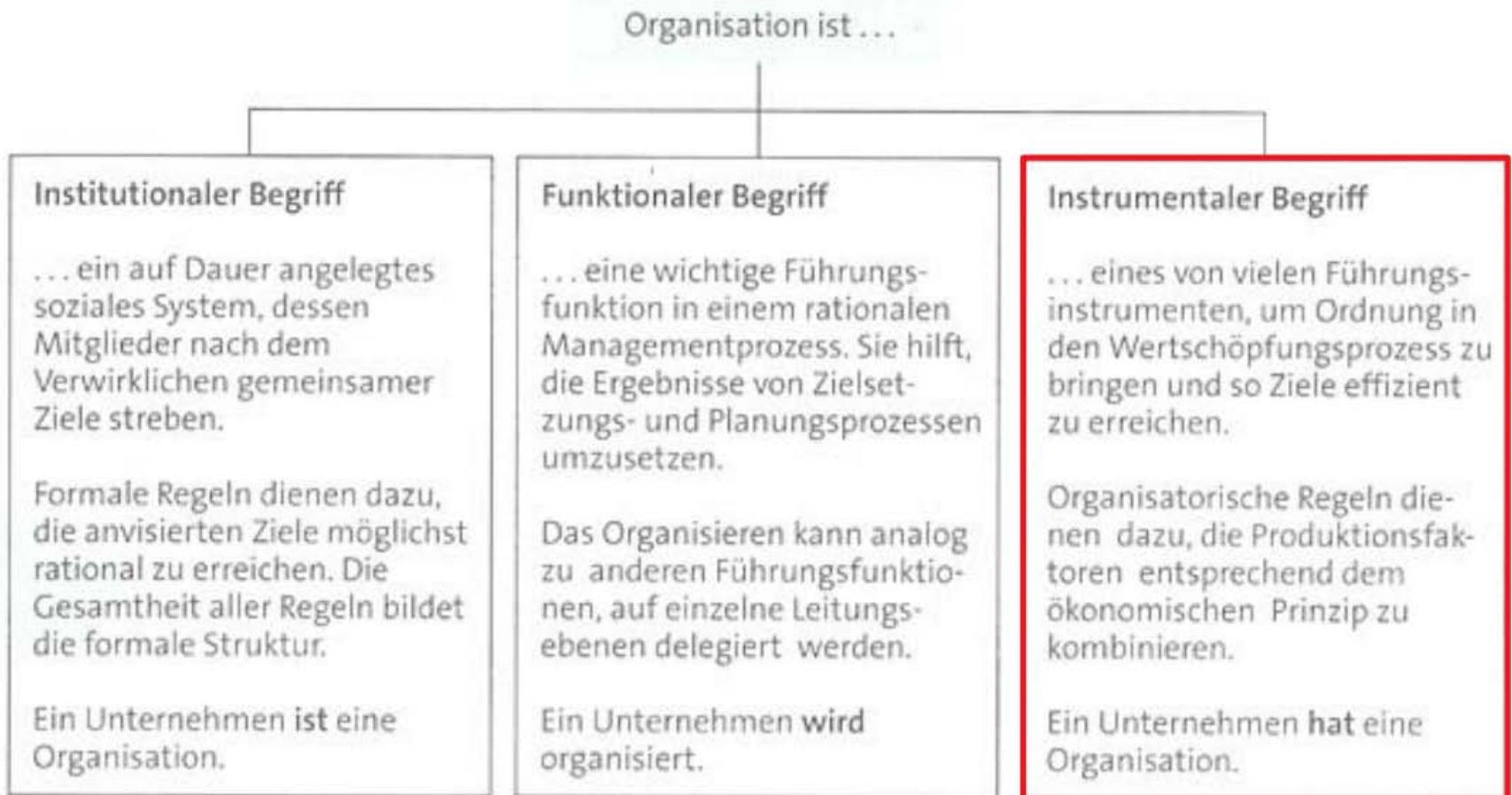


Abbildung 3: Ausgewählte Organisationsbegriffe; Quelle: [Klimmer 2007, S. 3]

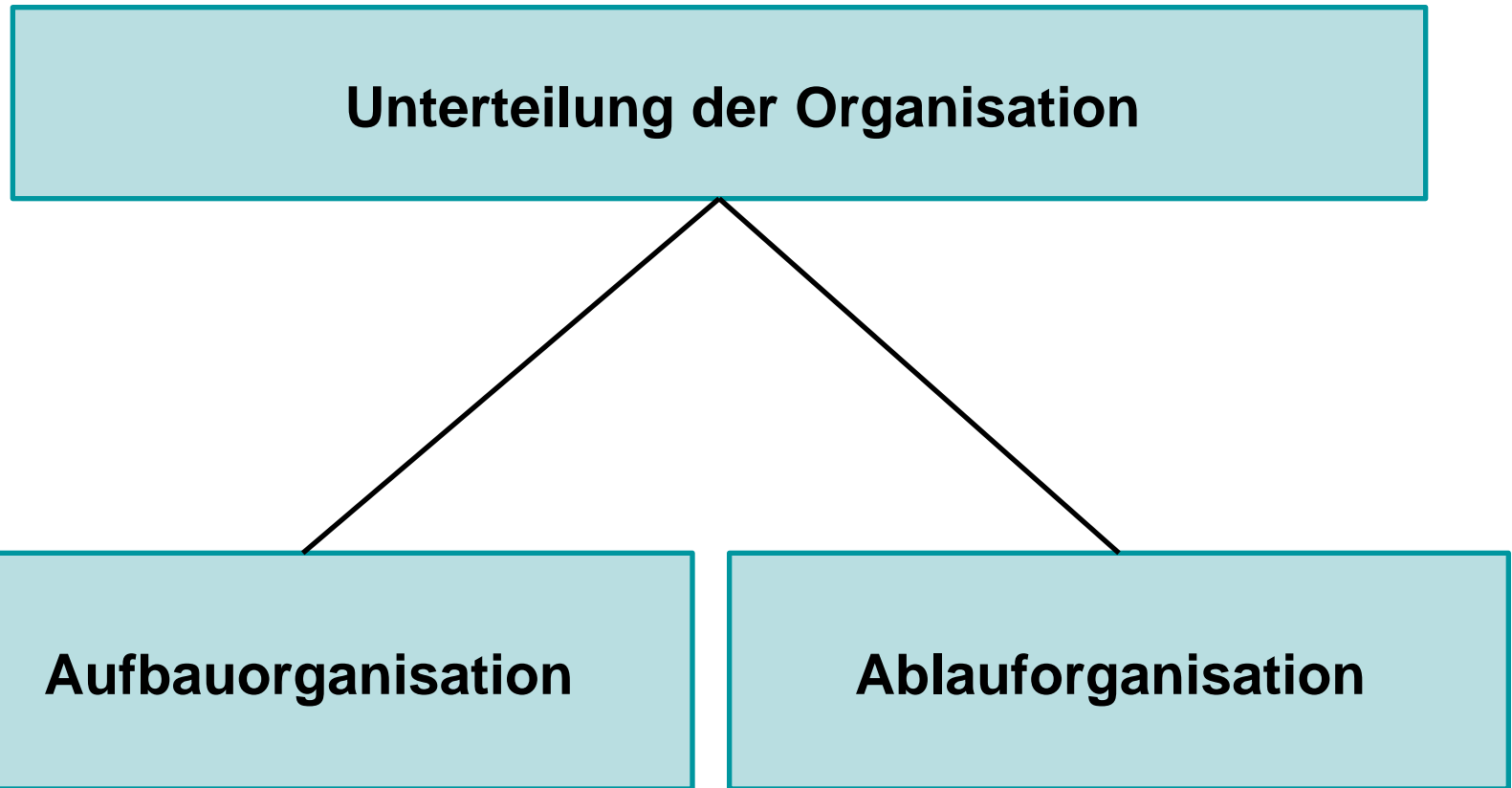
C. Instrumentaler Organisationsbegriff

Instrumentaler Organisationsbegriff

- der **instrumentale Organisationsbegriff** definiert die Organisation als gefügeknapfte 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





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 A. 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 ein gemeinsames Ziel



D. Aufbauorganisation vs. Ablauforganisation

Gestaltung der Aufbauorganisation (I)

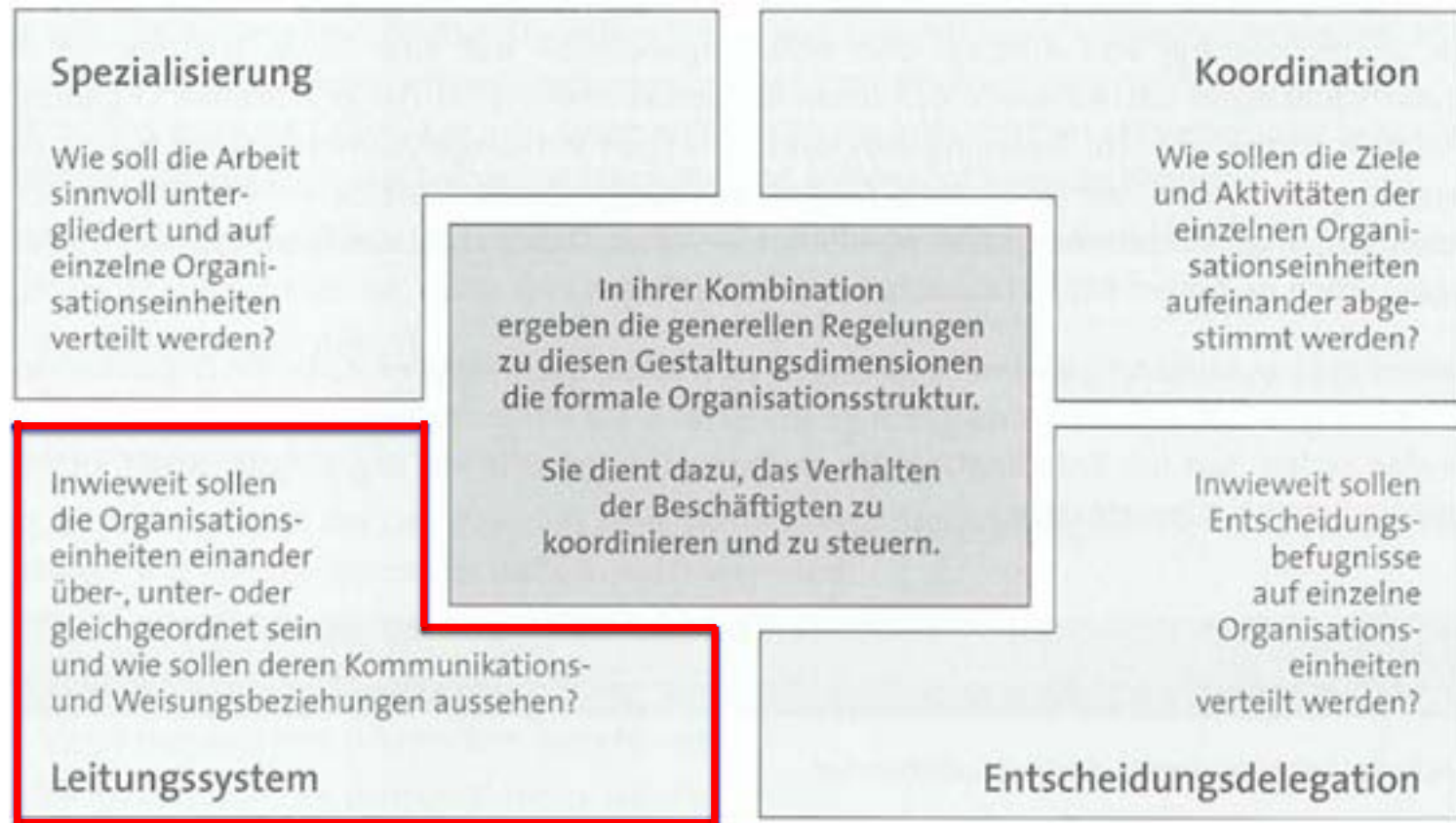


Abbildung 4: Gestaltungsparameter der Aufbauorganisation, Quelle: [Klimmer 2007, S. 22]

D. Aufbauorganisation vs. Ablauforganisation

Gestaltung der Aufbauorganisation (III)

- Gestaltungsparameter der **Leitungssysteme** weist die folgenden wichtigen Merkmale auf:
- „die Struktur des 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

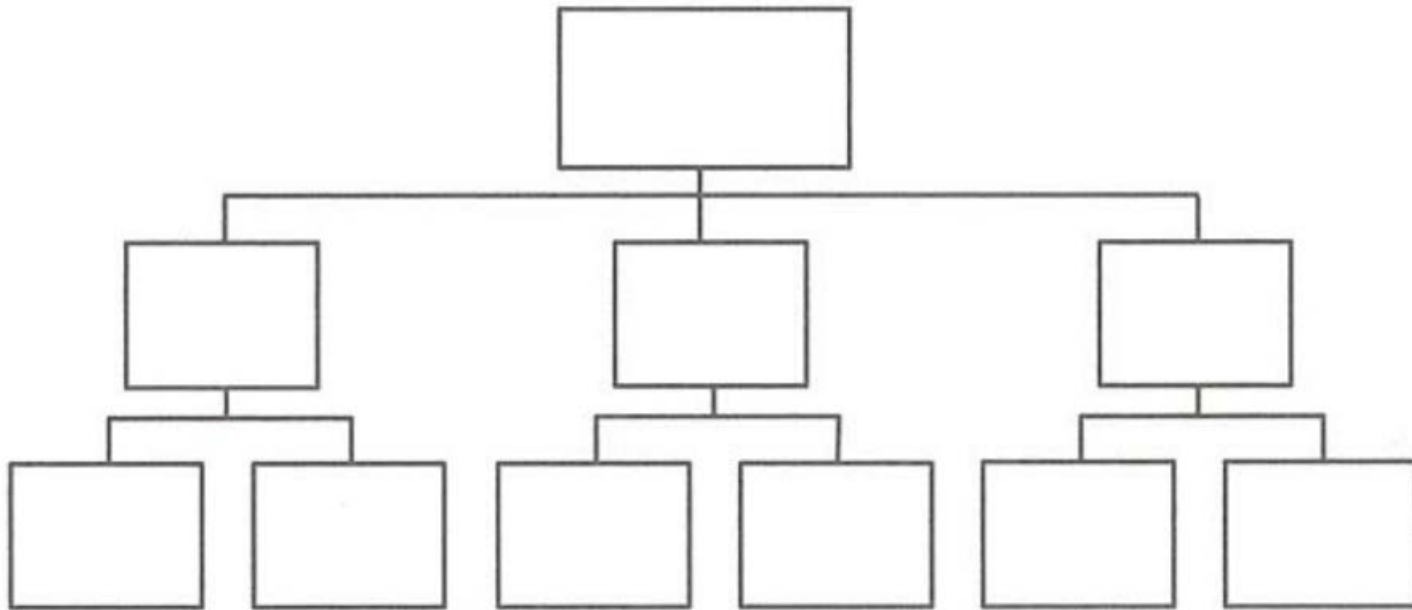


Abbildung 5: Einliniensystem, Quelle: [Hungenberg 2006, S. 327]

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

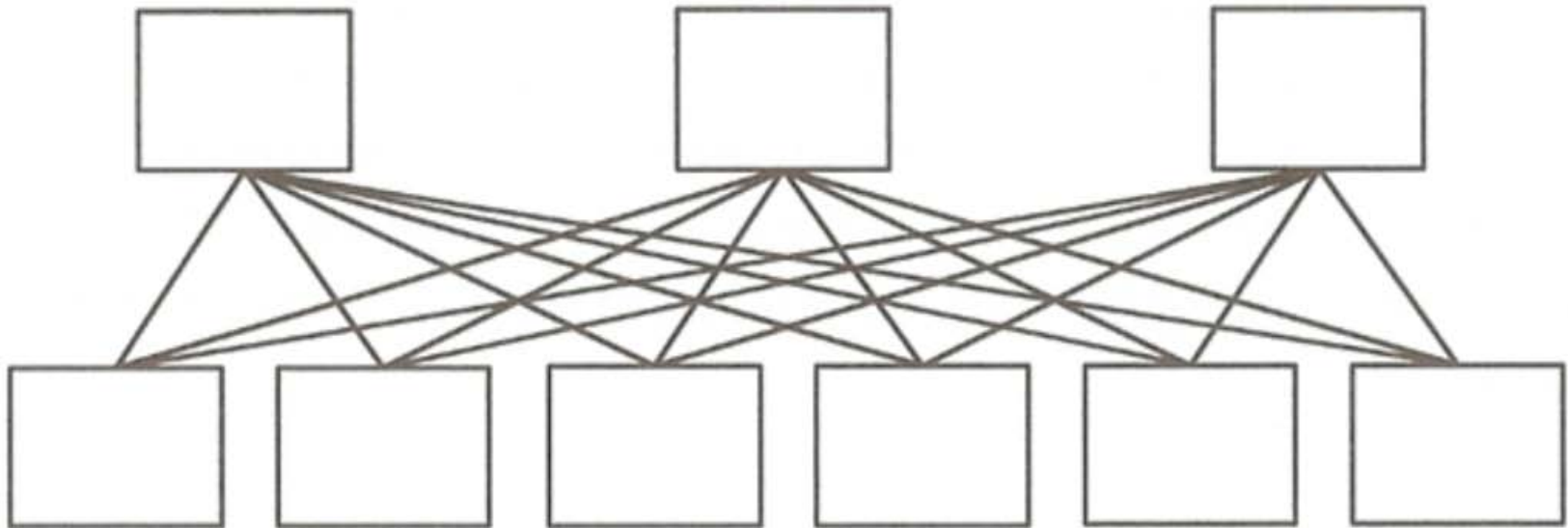


Abbildung 6: Mehrliniensystem, Quelle: [Hungenberg 2006, S. 327]

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

D. Aufbauorganisation vs. Ablauforganisation

Gestaltung der Aufbauorganisation (VII)

➤ Aufbauorganisationform: Funktionale Organisation

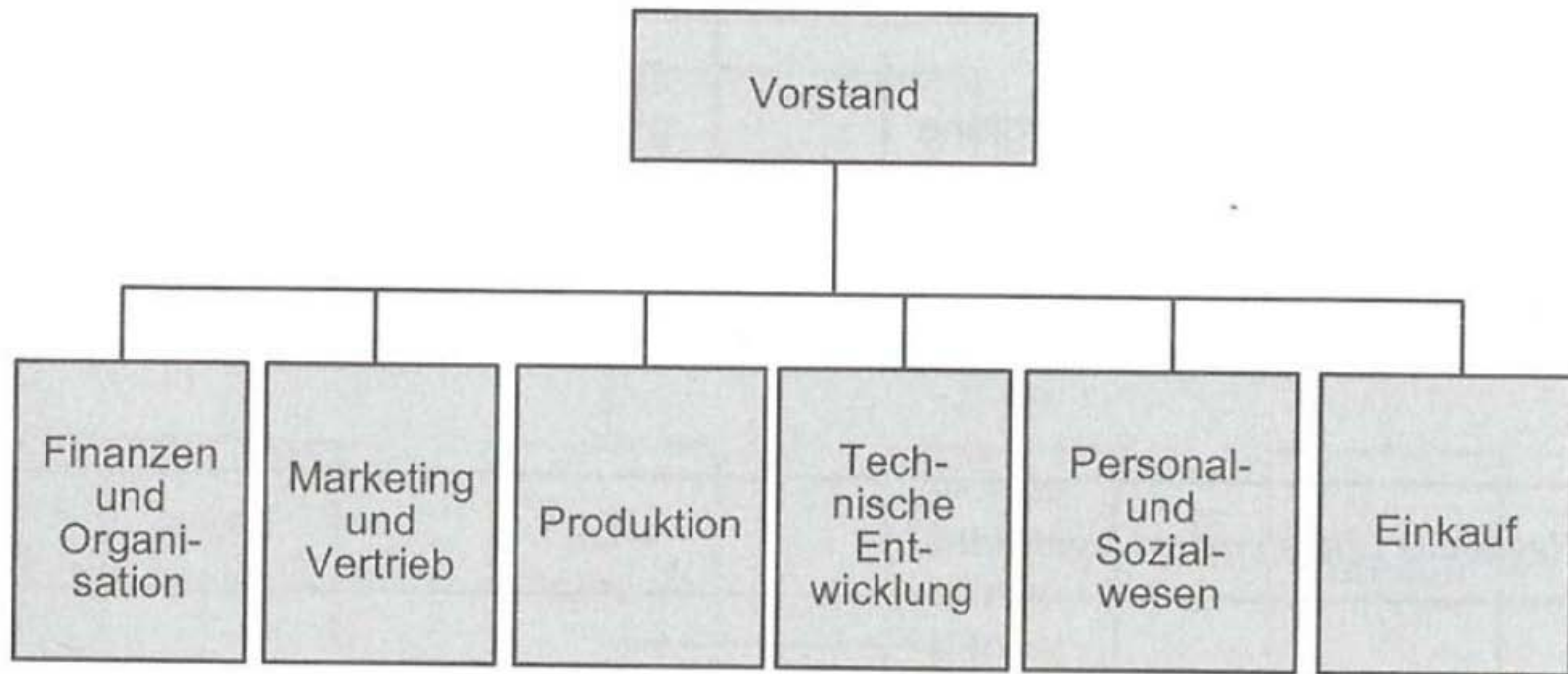


Abbildung 8: Funktionale Organisation am Beispiel Audi, Quelle: [Hungenberg 2006, S. 331]

D. Aufbauorganisation vs. Ablauforganisation

Gestaltung der Aufbauorganisation (VIII)

➤ Aufbauorganisationform: Divisionale Organisation

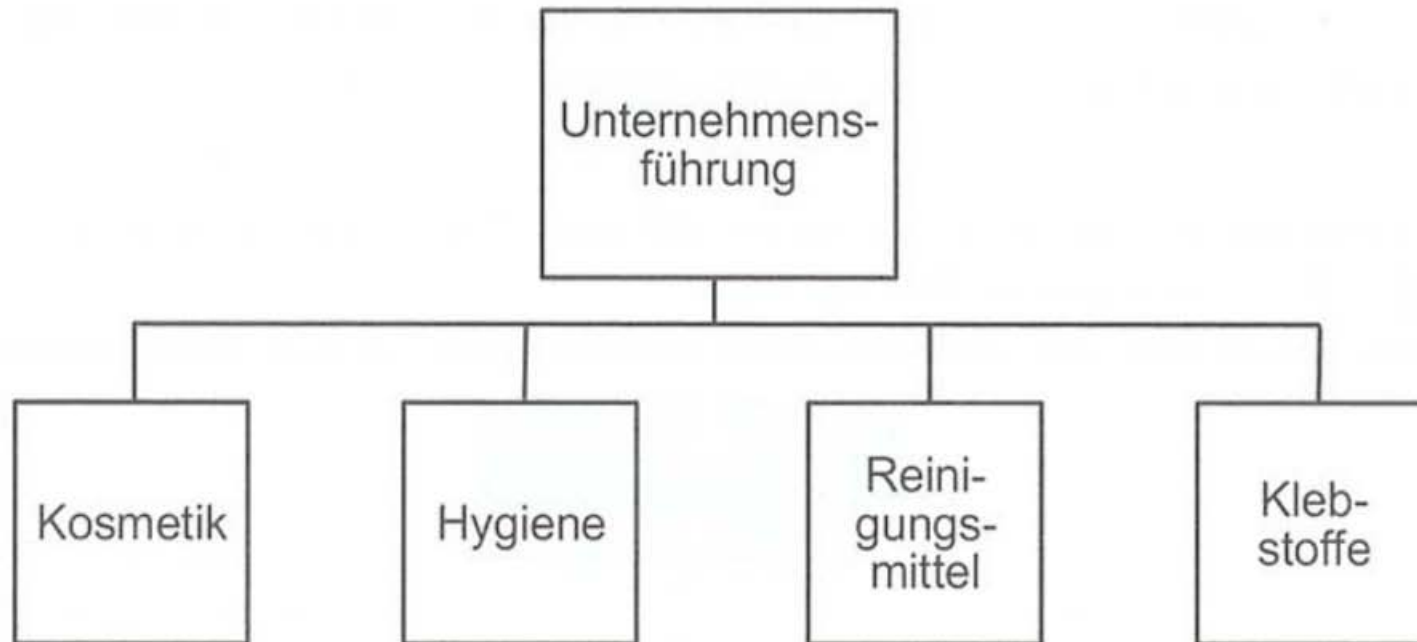


Abbildung 9: Produktorientierte (divisionale) Organisation, Quelle: [Hungenberg 2006, S. 332]

D. Aufbauorganisation vs. Ablauforganisation

Gestaltung der Aufbauorganisation (IX)

➤ Aufbauorganisationform: Divisionale Organisation

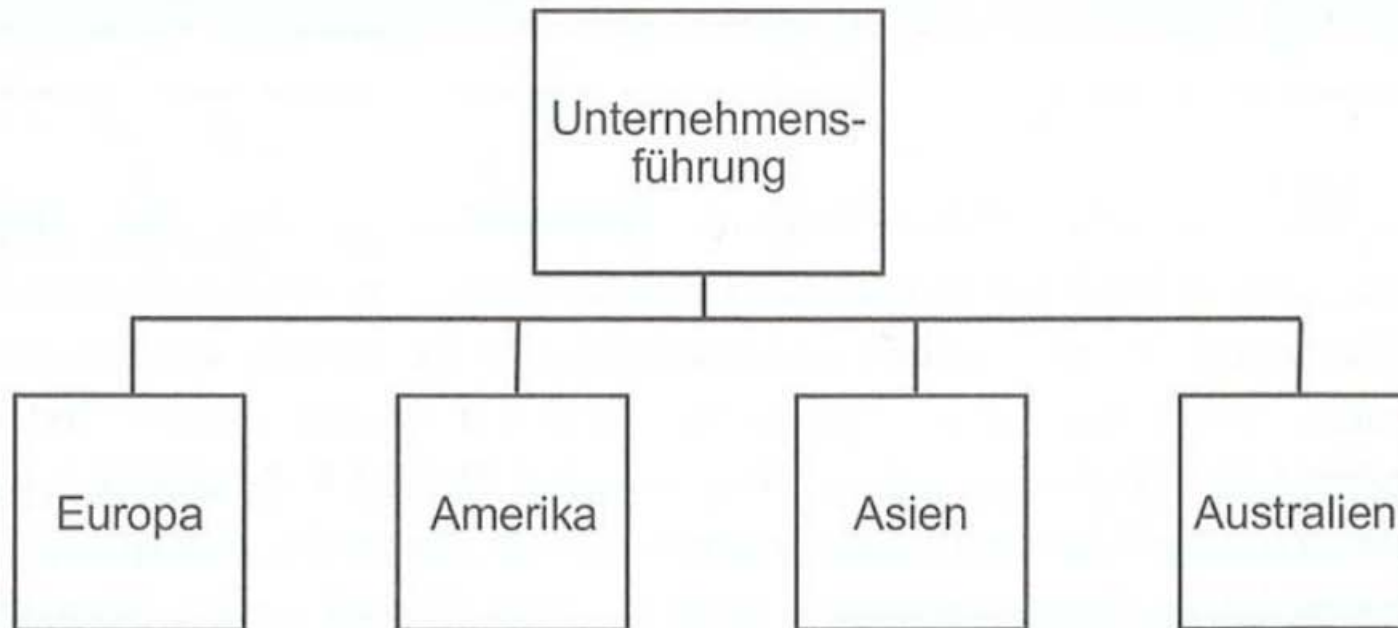


Abbildung 10: Regionale (divisionale) Organisation, Quelle: [Hungenberg 2006, S. 332]

D. Aufbauorganisation vs. Ablauforganisation

Gestaltung der Aufbauorganisation (X)

➤ Aufbauorganisationform: Matrixorganisation

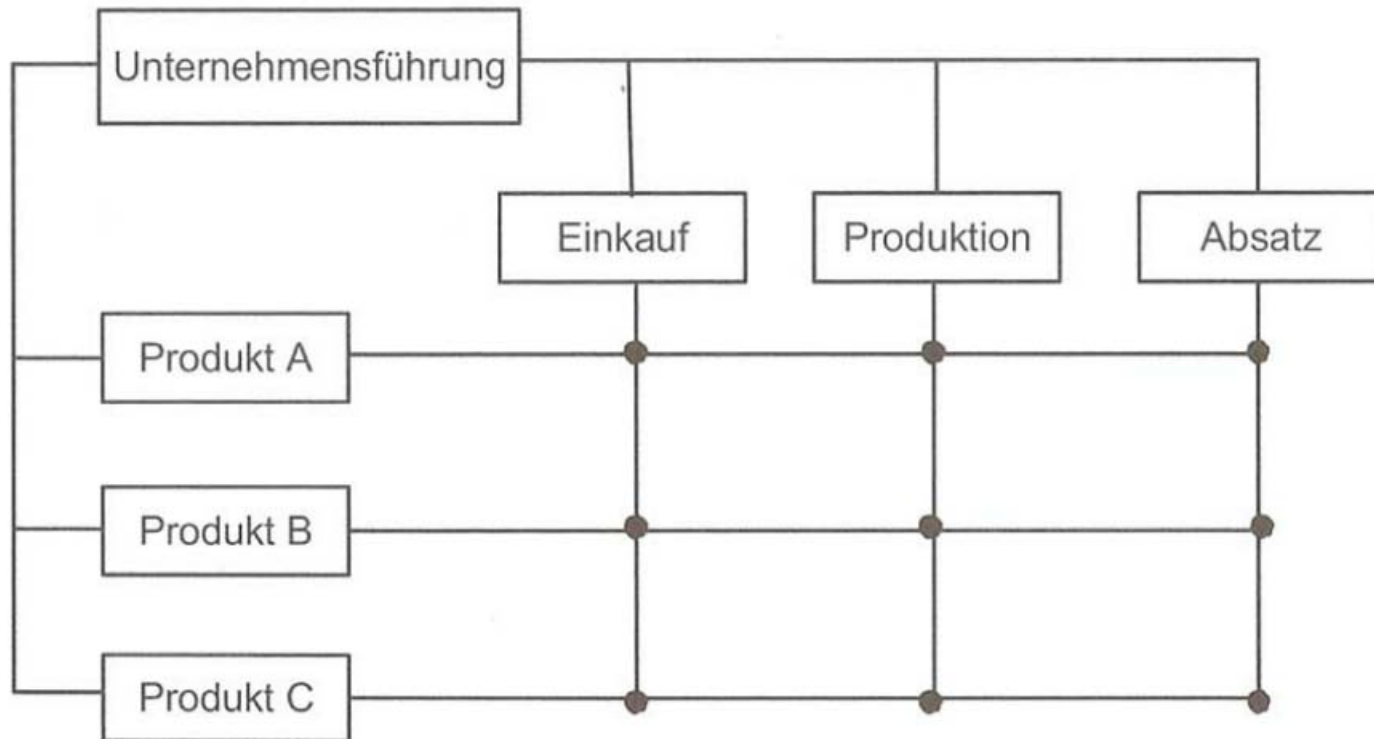


Abbildung 11: Matrixorganisation; Quelle: [Hungenberg 2006, S. 332]

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 Gliederungsebene 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 Verantwortungsbereichebedingt durch die Aufgabenspezialisierung → hohe Fachkompetenz des Personals	<ul style="list-style-type: none">hohe Zeitbelastung der UL mit koordinierenden Aufgaben und operativen Entscheidungengeringe 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 Haftungsabgrenzung 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 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

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

=

**Alternativen zu UML-
Aktivitätsdiagrammen**

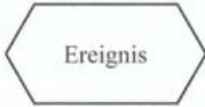


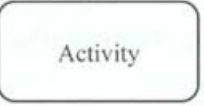



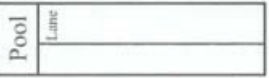

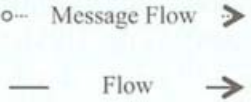
	EPK	BPMN
Ereignis		
Funktion		
Konnektoren/ Gateways		
Organisations- aspekte		
Fluss		

Abbildung 13: Vergleich der zentralen Symbole für EPK und BPMN, Quelle: [Schiersmann, Thiel 2014, S. 342]

D. Aufbauorganisation vs. Ablauforganisation

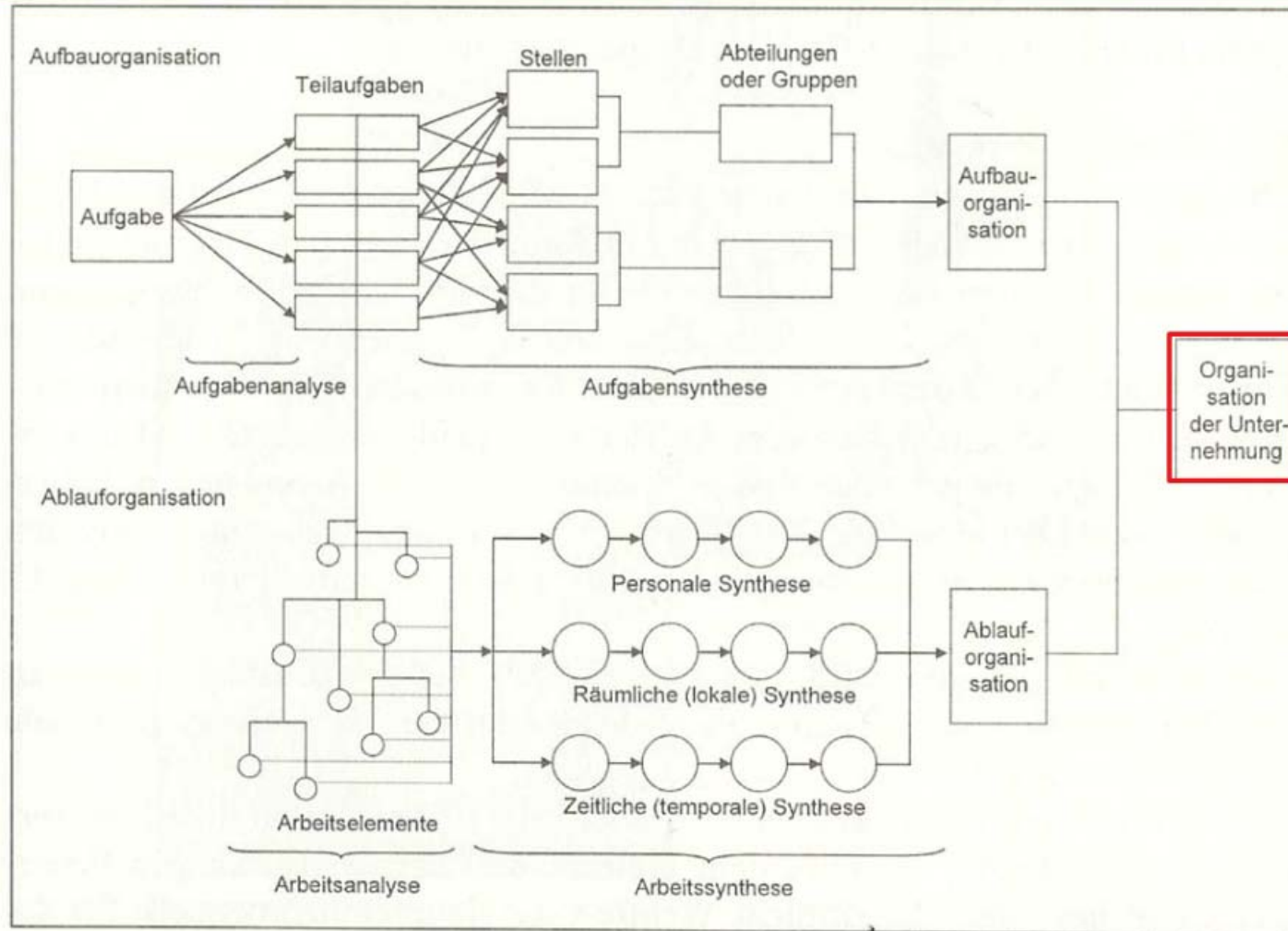


Abbildung 14: Zusammenhang zwischen Aufbau- und Ablauforganisation, Quelle: [Bleicher 1991, S. 49]



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**
- **Ablauforganisation** (= „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

21.04.2021 (Mi.); 18.00-19.00 Uhr

Thema: Nachbereitung der heutigen Präsenzveranstaltung
(ONLINE)

HA zum 1. Onlinetermin:

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

Verwendete Quellen

Bergmann, R./ Garrecht, M (2008): Organisation und Projektmanagement. Physica-Verlag, Heidelberg

Bleicher, K. (1991): Organisation. Strategien-Strukturen- Kulturen. Betriebswirtschaftlicher 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

Klimmer, M. (2009): Unternehmensorganisation - Eine kompakte und praxisnahe Einführung. Verlag Neue Wirtschafts-Briefe GmbH & Co. KG, Herne

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