

# Betriebswirtschaftslehre I für Nebenfachstudenten

**Sommersemester 2023**  
**Personal & Organisation**

Prof. Dr. Reiner Braun – Lehrstuhl für Entrepreneurial Finance

Prof. Dr. Gunther Friedl – Lehrstuhl für Controlling

Prof. Dr. Christoph Kaserer – Department of Financial Management and Capital Markets

Prof. Dr. Isabell M. Welp – Lehrstuhl für Strategie und Organisation

Fakultät für Wirtschaftswissenschaften – Technische Universität München

## Organisation (1/2)

1. Grundlagen

2. Organisationstheoretische Ansätze

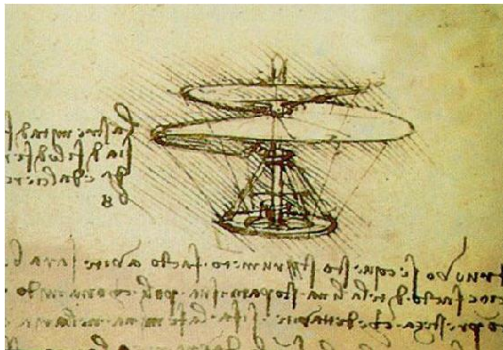
3. Organisationsformen

4. Organisation als geplanter organisatorischer Wandel

# Warum brauchen wir Organisation(en)?

## Arbeitsteilung!

- Ermöglicht Spezialisierung
- Erfordert Koordination/Organisation



## Begriff Organisation

- ☐ (1) Gestalterischer Aspekt: „Etwas wird organisiert.“
  - Problemlösungsprozess der Organisation
  - Organisationsentwicklung
  
- ☐ (2) Instrumentaler Aspekt: „Etwas hat eine Organisation.“
  - Ordnungsfunktion, die zur Zielerreichung bewusst Strukturen (Aufbauorganisation) und Prozesse (Ablauforganisation) schafft.
  
- ☐ (3) Institutionaler Aspekt: „Etwas ist eine Organisation.“
  - Welche Gebilde treten in der Realität auf?  
Haushalte, private und öffentliche Unternehmen, Verwaltung,...

## Organisation als Managementaufgabe (Gestaltung)

- Organisation 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 erfüllt werden



© AIRBUS S.A.S. 2010 - COMPUTER RENDERING BY FIXION - GWLNSD

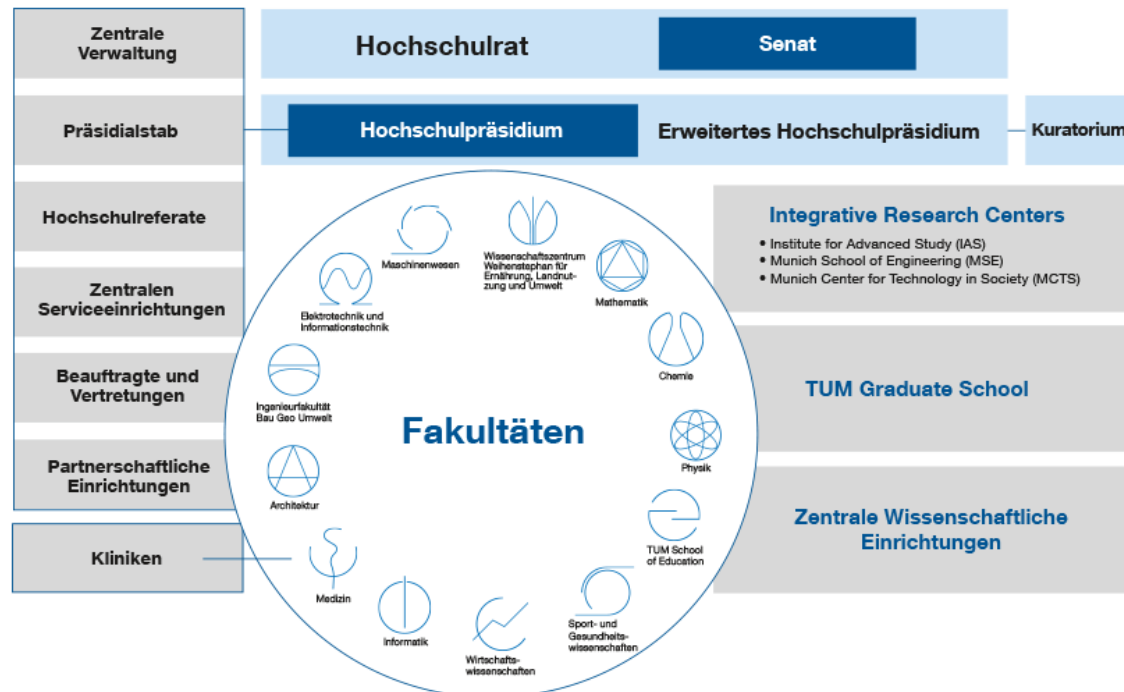
**Entscheidend: Arbeitsteilung!**

## Organisation als Managementaufgabe (Gestaltung)

### Konsequenzen der Arbeitsteilung

- Zunahme der Abhängigkeiten
- Zunahme der Komplexität der Organisation

两方面



## Organisation als Managementaufgabe (Gestaltung)



### □ Grenzen der Arbeitsteilung

- Koordinationskosten überkompensieren die Erträge aus Spezialisierung
- Technologische Begebenheiten ermöglichen/verhindern weitere Arbeitsteilung
- Monotonie der Arbeit hat negative Auswirkungen auf Menschen und somit auf das Unternehmen

协调成本 > 专业化收益

卡车司机

**BORING**

## Begriff Organisation

- ☐ (1) Gestalterischer Aspekt: „Etwas wird organisiert.“
  - Problemlösungsprozess der Organisation
  - Organisationsentwicklung
  
- ☐ (2) Instrumentaler Aspekt: „Etwas hat eine Organisation.“
  - Ordnungsfunktion, die zur Zielerreichung bewusst Strukturen (Aufbauorganisation) und Prozesse (Ablauforganisation) schafft.
  
- ☐ (3) Institutionaler Aspekt: „Etwas ist eine Organisation.“
  - Welche Gebilde treten in der Realität auf?  
Haushalte, private und öffentliche Unternehmen, Verwaltung,...



## Formale Elemente der Organisation (Instrumentaler Aspekt): Aufgabe

工具性

- ☐ Unter einer Aufgabe ist bei statischer Betrachtung eine bestimmte Soll-Leistung zu verstehen. Bei einer dynamischen Sichtweise werden zusätzlich die Aktivitäten einbezogen, die zur Erfüllung dieser Soll-Leistung durchgeführt werden.
- ☐ Kriterien, anhand derer sich Aufgaben abgrenzen lassen:
  - Verrichtungen (F&E, Marketing,...), Objekt (Rohstoffe, Endprodukte,...), Sachmittel
  - Rang des Führungsprozesses, Phase des Führungsprozesses
  - Zweckbeziehung (Primär- oder Sekundäraufgaben, bspw. Produktion oder Verwaltung)
  - Ort, Zeit
  - Person (die Aufgaben übertragen bekommt)
- ☐ Diese Merkmale bilden die Grundlage der Aufbau- und Ablauforganisation

## Formale Elemente der Organisation (Instrumentaler Aspekt): Stelle

职位

- Eine Stelle ist die kleinste organisatorische Einheit eines Unternehmens. Sie setzt sich aus verschiedenen Teilaufgaben zusammen, die einen bestimmten Aufgabenkomplex bilden. Man unterscheidet zwischen:

- ausführenden Stellen

干活的

- sind einer oder mehrerer Instanzen unterstellt
- haben keine Weisungsbefugnis

- Instanzen (Leitungsstellen)

管理

- sind gewissen Stellen hierarchisch übergeordnet
- können hierarchisch höher gestellten Instanzen unterstellt sein

- Stabstellen

- haben beratende und unterstützende Funktion für Instanzen
- haben keine Anordnungsbefugnis gegenüber Linienstellen

无指令权  
(秘书)

- Zentralstellen

- für fachlich zentralisierbare Aufgaben für über- und untergeordnete Instanzen
- haben fachliche Weisungsbefugnis

## Aufbauorganisation (Instrumentaler Aspekt)

- Die Aufbauorganisation beschäftigt sich mit der Strukturierung der Gesamtaufgabe des Unternehmens zu organisatorischen Einheiten:

- Aufgabenanalyse:

① Zerlegung der Gesamtaufgabe in Teilaufgaben

- Aufgabensynthese:

② Bündeln von Teilaufgaben zu Aufgabenkomplexen und Zuordnung dieser zu einer Stelle

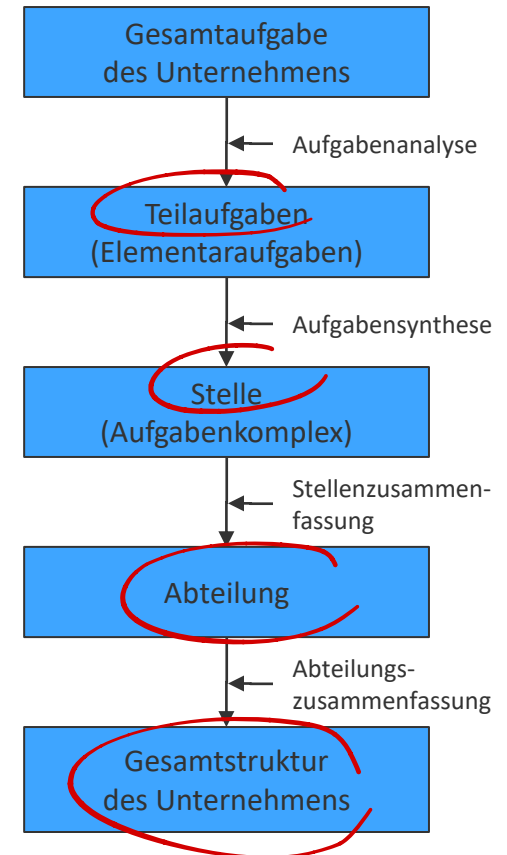
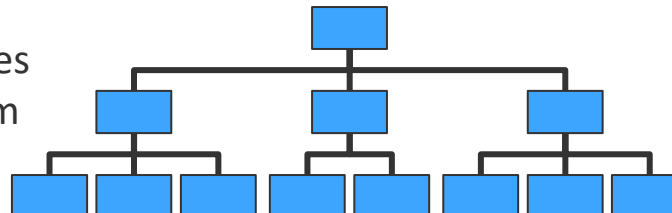
- Stellenzusammenfassung:

③ Bündeln von Stellen zu Abteilungen

- Abteilungszusammenfassung:

④ Bündeln von Abteilungen zur Gesamtstruktur

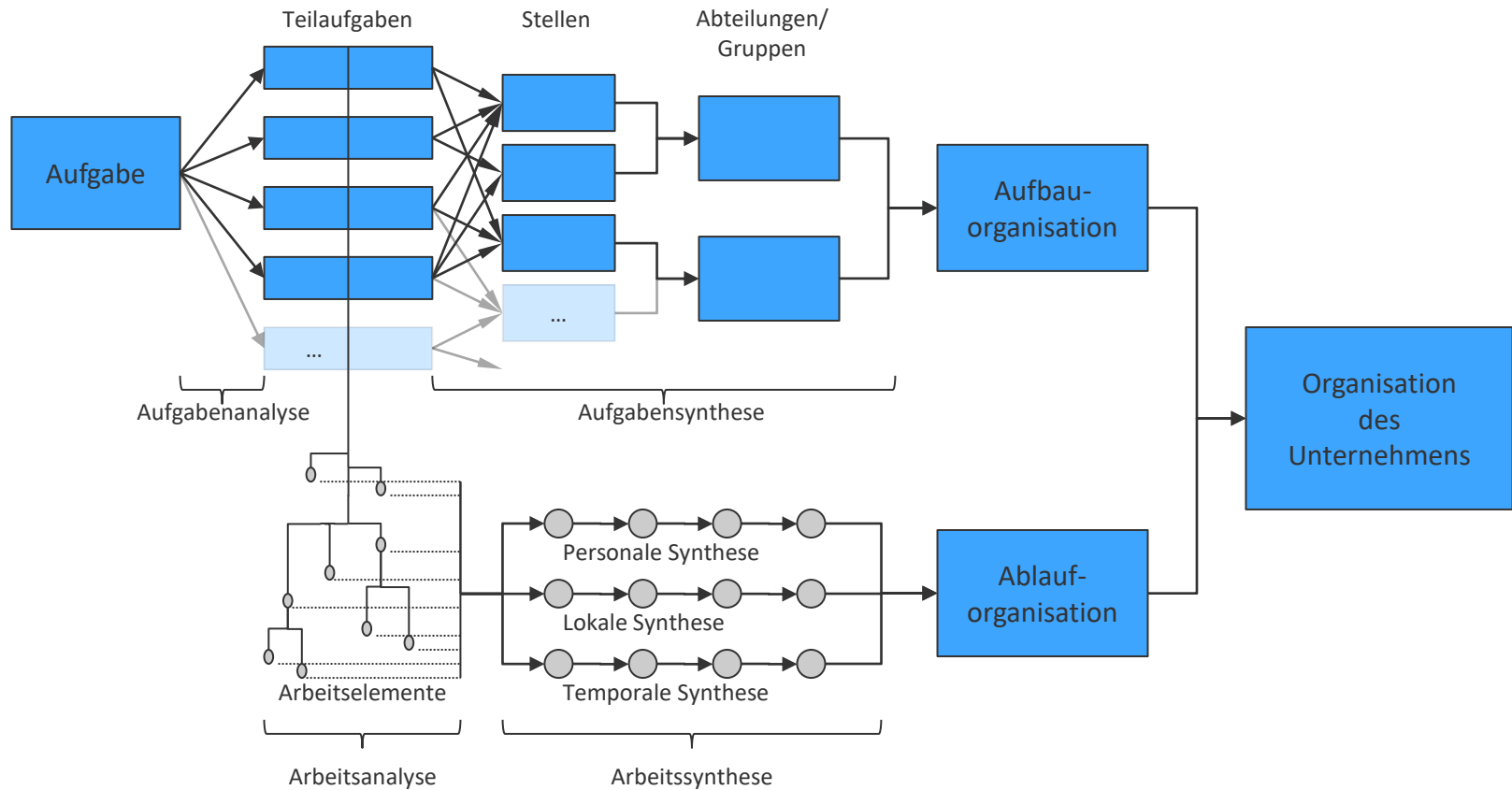
- Ergebnis ist ein hierarchisches Gefüge, das als Organigramm dargestellt werden kann.



## Ablauforganisation (Instrumentaler Aspekt)

- Die Ablauforganisation beschäftigt sich mit der Festlegung der Arbeitsprozesse unter Berücksichtigung von Raum, Zeit, Sachmitteln und Personen.
- **Startpunkt** sind die Elementaraufgaben aus der Aufgabenanalyse. Sie bilden die Grundlage für die
  - **Arbeitsanalyse:**  
Elementaraufgaben werden in weitere Arbeitselemente (Tätigkeiten zur Erfüllung der Aufgabe) zerteilt.
  - **Arbeitssynthese:**  
Arbeitselemente werden i. A. der Arbeitsträger (Person, Sachmittel), Raum und Zeit zu Arbeitsgängen zusammengesetzt. Man unterscheidet zwischen drei Stufen:
    - Arbeitsverteilung (personale Arbeitssynthese)
    - Arbeitsvereinigung (temporale Arbeitssynthese)
    - Raumgestaltung (lokale Arbeitssynthese)

# Zusammenhang zwischen Aufbau- und Ablauforganisation



## Zusammenfassung

- Aufbau- und Ablauforganisation hängen eng miteinander zusammen
  - Beide betrachten das gleiche Objekt, jedoch unter verschiedenen Aspekten
  - Beide bauen gegenseitig aufeinander auf
  
- Klassische Organisationslehre vs. Business Reengineering
  - Klassische Organisationslehre
    - Ausgangspunkt für Prozesse ist die Aufbauorganisation
    - Daraus folgt Dominanz der Strukturen über die Prozesse
  
  - Business Reengineering
    - Ablauforganisation steht im Vordergrund
    - Zu Vermeidung von Schnittstellenproblemen muss sich die Aufbauorganisation anpassen.

## Organisation (1/2)

1. Grundlagen

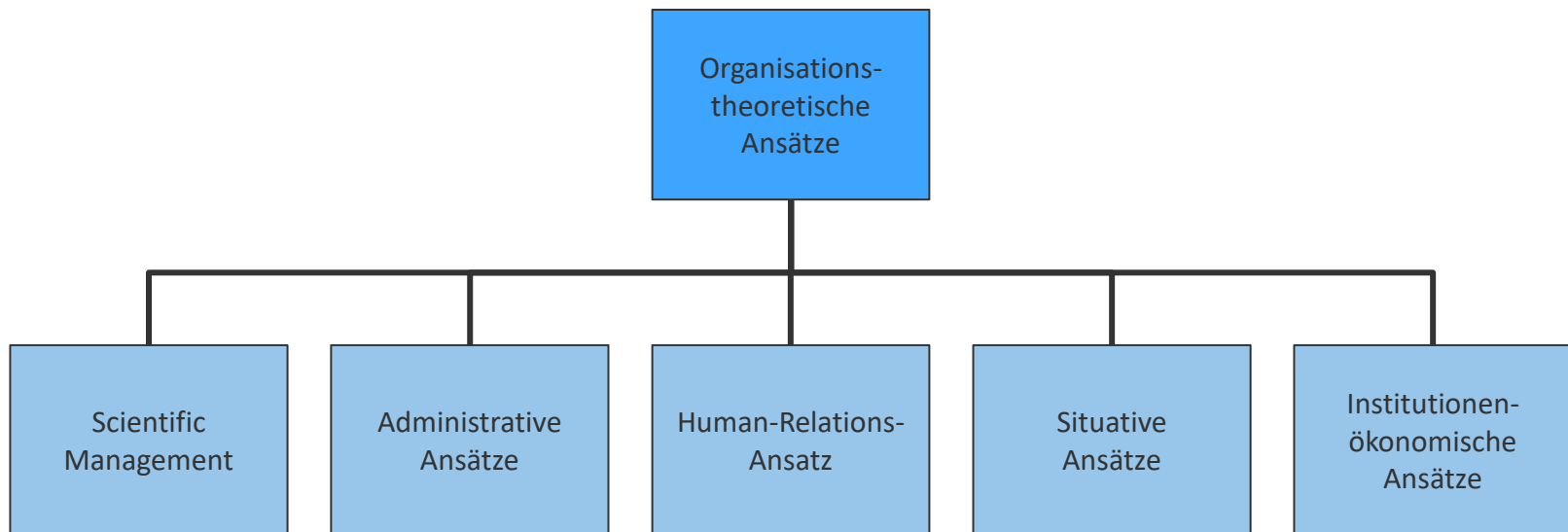
**2. Organisationstheoretische Ansätze**

3. Organisationsformen

4. Organisation als geplanter organisatorischer Wandel

## Organisationstheoretische Ansätze

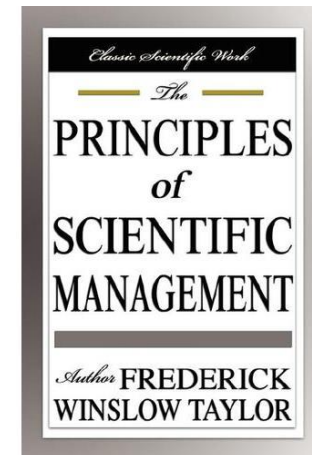
- Aufgrund der historischen Entwicklung der Organisationslehre können fünf bedeutende Ansätze unterschieden werden.





## Scientific Management

- Begründer des Scientific Management ist der Ingenieur Frederick W. Taylor.  
→ Taylorismus
- „The Principles of Scientific Management“  
(Taylor, 1911)  
Dieses Buch legte die Grundlage für die Betrachtung des Menschen als Produktionsfaktor durch das Management.



## Scientific Management

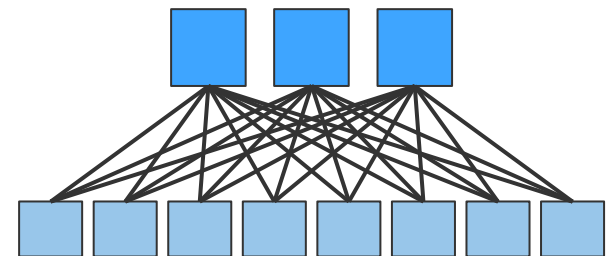
- Taylors Aussagen beruhen auf der Hypothese, dass
  - eine auf den Ingenieurwissenschaften basierende Spezialisierung
  - und eine Entlohnung nach dem Leistungsprinzip
  - eine maximale Produktivität mit sich bringt.
- Die Annahmen Taylors führten zu folgenden Prinzipien der Betriebsführung
  - auf Bewegungs- und Zeitstudien beruhende Arbeitsmethoden
  - starke Spezialisierung auf einzelne Verrichtungen
  - Trennung von Führungs- und Ausführungsfunktionen
  - starke Betonung der Kontrolle
  - Prinzip des Leistungslohnes
  - Ausrichtung nach dem Maximalprinzip:  
Mit den gegebenen Mitteln (Input) soll ein möglichst hohes Ergebnis (Output) erreicht werden.



① 专业化  
② 基于KPI的奖励

## Scientific Management

- ☐ Als organisatorische Konsequenz ergibt sich das Funktionsmeistersystem.
- ☐ Taylor unterscheidet zwischen zwei hierarchischen Ebenen:
  - Führungsebene mit Funktionsmeistern
  - Ausführungsebene mit Arbeitern
- ☐ Die Funktionsmeister werden in zwei Gruppen eingeteilt
  - Meister des Arbeitsbüros (Arbeitsverteiler, Aufsichtsbeamter,...)
  - Ausführungsmeister (Verrichtungsmeister, Prüfmeister,...)
- ☐ Da sowohl jeder Arbeiter als auch jeder Meister auf eine bestimmte Tätigkeit spezialisiert ist, müssen alle Arbeiter jedem Funktionsmeister unterstellt sein. Es ergibt sich dadurch ein Mehrliniensystem.



## Scientific Management

### □ Fazit

#### Vorteile

- kurze Mitteilungs- und Entscheidungswege
- Einsatz von Spezialwissen durch starke Spezialisierung

#### Nachteile

- Weisungskonflikte 相互冲突
- hoher Koordinationsaufwand
- Gefahr der Arbeitsmonotonie

### □ Anwendung

- Henry Ford setzte Taylors Ideen und Grundsätze im Hinblick auf die Rationalisierung handwerklicher Arbeit um.
- Ergebnis war die Massenproduktion von Automobilen durch eine optimale Anordnung von Mensch und Maschine in einer Fließbandfertigung.



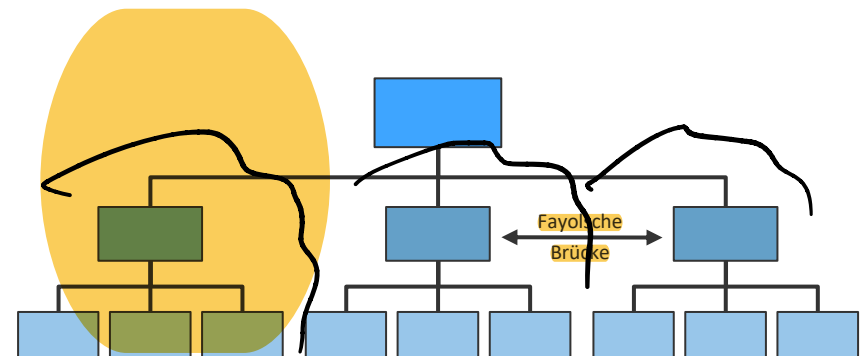
## Administrative Ansätze



- Administrative Ansätze betrachten die organisatorische Gestaltung des Gesamtunternehmens und beschränken sich dabei nicht auf Industrieunternehmen.
- Wichtigster Vertreter: Henri Fayol „Administration industrielle et générale“ (1916)
- Fayol ging von der Hypothese aus, dass
  - eine optimale Organisation dann erreicht ist, wenn
  - übersichtliche und eindeutige Beziehungen zwischen den Elementen bestehen.
- Im Vordergrund stehen folgende Grundprinzipien
  - Grundsatz der Einheit der Auftragserteilung bzw. des Auftragsempfängers (Jede Person soll nur von einem Vorgesetzten Anordnungen erhalten.)
  - Prinzip der optimalen Kontrollspanne (Kein Vorgesetzter soll mehr Untergebene haben, als er selbst überwachen kann.)

## Administrative Ansätze

- Organisatorische Konsequenz: Einliniensystem (s. Abb.)
  - Kommunikationswege verlaufen grundsätzlich vertikal
  - In Ausnahmefällen direkte horizontale Kommunikation, sog. Fayolsche Brücke.
- Der hohe Formalisierungsgrad des Organisationssystems führt zu eindeutigen Beziehungen zwischen den Organisationsteilnehmern
  - klare Abgrenzung von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung
  - klare Kommunikationswege
  - kaum Weisungskonflikte
- Nachteile der Organisationsform
  - starre Organisationsform
  - lange und umständliche Mitteilungs- und Entscheidungswege

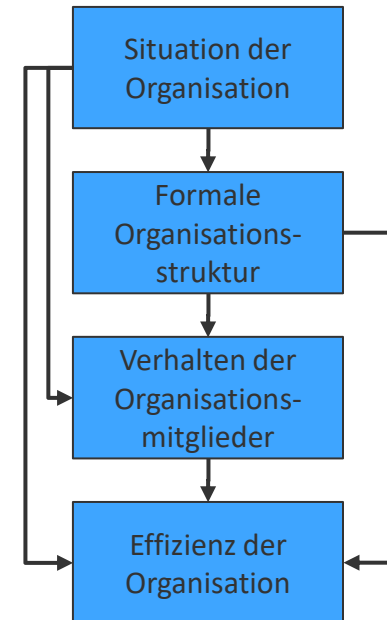


## Human-Relations-Ansatz

- ☐ Begründer der Human-Relations-Bewegung sind Elton Mayo und William Roethlisberger.
- ☐ Durchführung von Experimenten in den Hawthorne-Werken von General Electric.
- ☐ Der Human-Relations-Ansatz geht von der Hypothese aus, dass
  - die Produktivität des Menschen nicht nur von den physikalischen Arbeitsbedingungen,
  - sondern auch von seiner Behandlung (Aufmerksamkeit und Interesse, das man ihm entgegenbringt), seiner Gruppenzugehörigkeit und den Gruppennormen abhängt.

## Situativer Ansatz (Contingency Approach)

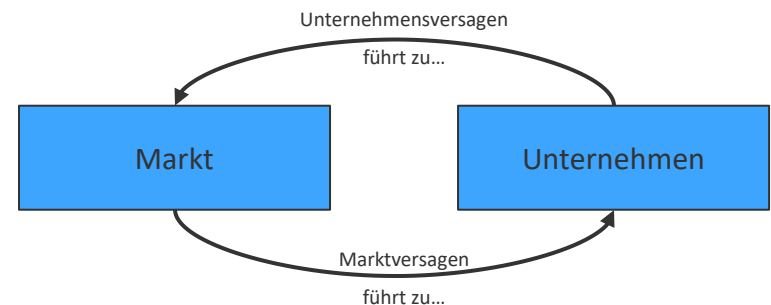
- Situative Ansätze versuchen Zusammenhänge zwischen Organisationsformen und Umweltsituation aufzuzeigen.
- Die Strukturvariablen der Organisation stellen dabei die abhängigen, die Situationsvariablen der Umwelt die unabhängigen Variablen dar.  
D.h. die Organisation ist eine Funktion der Umwelt.
- Ausgangspunkt sind folgende Hypothesen
  - Es gibt keine beste Organisationsmethode.
  - Nicht jede Organisationsmethode ist gleich effizient (situationsabhängig).
  - Die Wahl der Organisationsmethode ist von der für das Unternehmen relevanten Umwelt abhängig.
- Aufgabe: Finden der richtigen Organisationsform i.A. der Ziele und der Umwelt.





## Neue Institutionenökonomik

- Begründer war Ronald Coase mit „The Nature of the Firm“ (1937)
- Coase ging von der Hypothese aus, dass sich
  - unter gewissen Umständen entweder
  - der Markt oder das Unternehmen
  - als geeignete Institution bzw. geeigneter Koordinationsmechanismus eignet.
- Die Ursachen für das Versagen einer Institution ergeben sich aus
  - der Art der zu koordinierenden Aktivitäten
  - sowie markt- und unternehmensbezogenen Konstellationen.

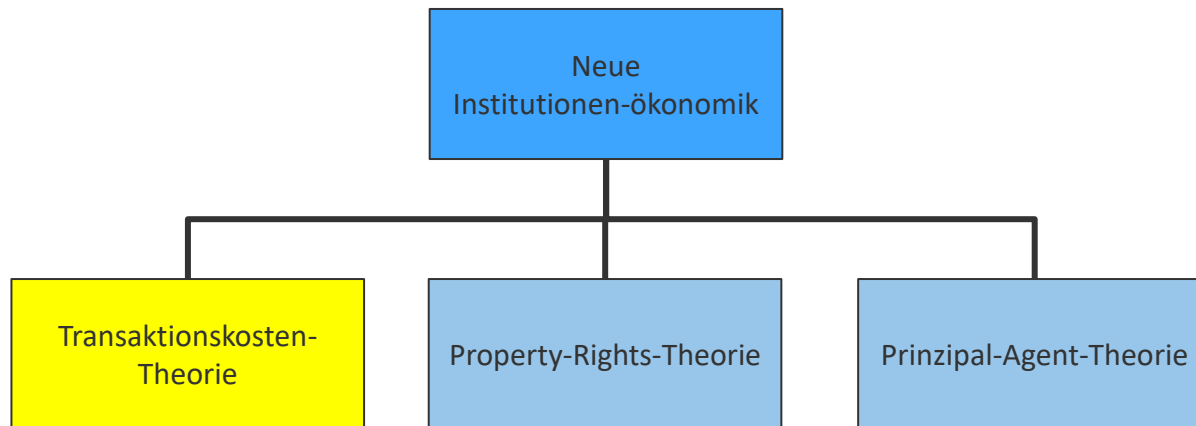


## Neue Institutionenökonomik

- 1960er: Entwicklung des Forschungsansatzes der Neuen Institutionenökonomik.
- Die Neue Institutionenökonomik untersucht die Institutionen unter folgenden Annahmen:
  - methodologischer Individualismus  
Im Zentrum der Analyse steht das **einzelne Entscheidungsobjekt**, d.h. Institutionen werden nicht als abstraktes Konstrukt untersucht, sondern **die individuellen Verhaltensweisen der Mitglieder werden mit einbezogen**.
  - individuelle Präferenzen  
Individuen versuchen konsequent **ihre eigenen Nutzen zu maximieren**.
  - beschränkte Rationalität  
**Akteuren wird rationales Verhalten unterstellt. Jedoch ist ein vollständig rationales Verhalten aufgrund der beschränkten Aufnahme- und Verarbeitungskapazität von Informationen des Menschen nicht möglich.**

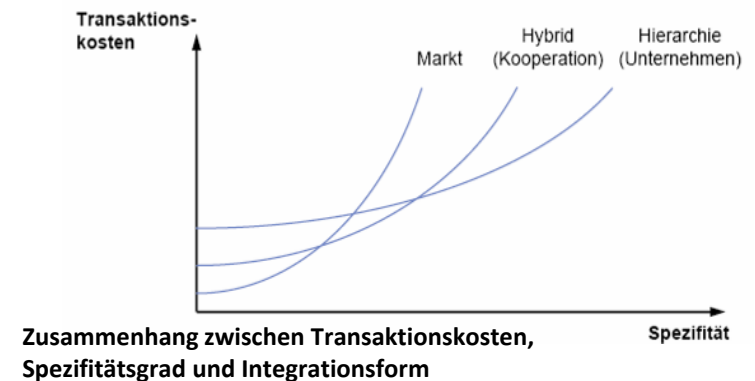
## Neue Institutionenökonomik

- Die neue Institutionenökonomik ist kein einheitlicher Ansatz, sondern setzt sich aus verschiedenen Bausteinen zusammen, die jeweils unterschiedliche Aspekte institutioneller Arrangements betrachten.



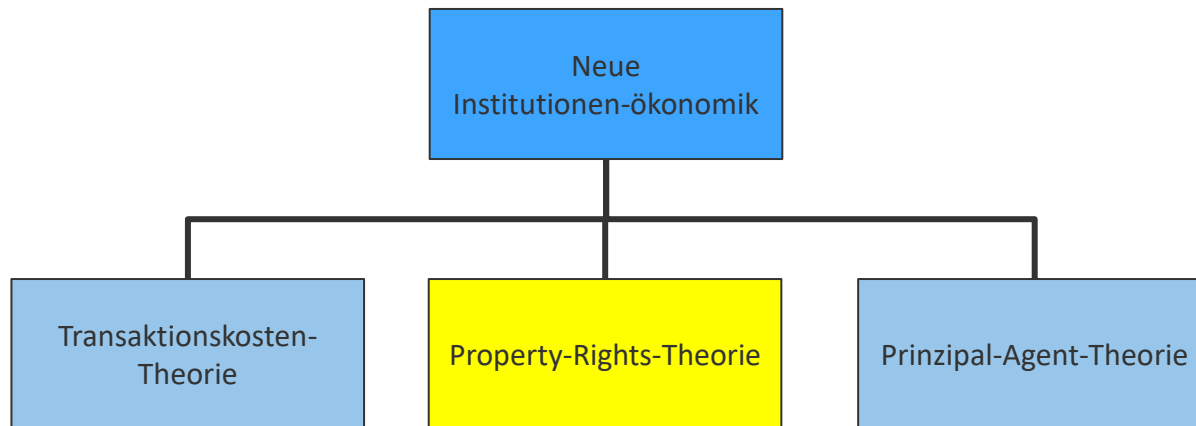
## Transaktionskosten-Theorie

- Gegenstand sind einzelne **Transaktionen**, die zwischen den spezialisierten Akteuren arbeitsteiliger Wirtschaftssysteme bestehen.
- Im Mittelpunkt steht dabei nicht der Güteraustausch an sich, sondern die davon logisch zu trennende **Übertragung von Verfügungsrechten** (= Transaktion).
- Jegliche Form von Aufwand/Nachteil, der bei Leistungsabstimmung und -tausch für die beteiligten Akteure entsteht, wird als Transaktionskosten bezeichnet.
- Umweltbedingungen und Einflussfaktoren auf die Höhe der Transaktionskosten.
- Die Wahl der Koordinationsform richtet sich nach
  - dem Grad der Spezifität und
  - den anfallenden Transaktionskosten



## Neue Institutionenökonomik

- Die neue Institutionenökonomik ist kein einheitlicher Ansatz, sondern setzt sich aus verschiedenen Bausteinen zusammen, die jeweils unterschiedliche Aspekte institutioneller Arrangements betrachten.



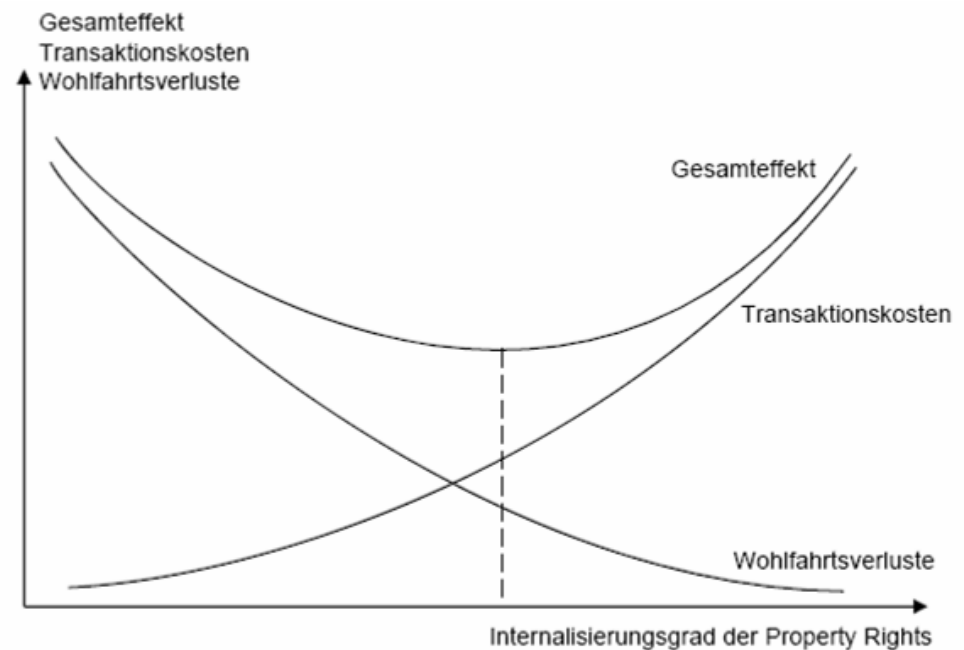
## Property-Rights-Theorie

- Von Interesse sind die Verfügungsrechte einer Institution. Inhaber dieser Rechte
  - bestimmen über die Verwendung und den Einsatz des Gutes und
  - tragen die Residualansprüche und das unternehmerische Risiko.
- Ziel ist es, die Verfügungsrechte optimal auf an der Institution beteiligte Personen aufzuteilen. Die Verfügungsrechte können unterschiedlich stark verdünnt werden.



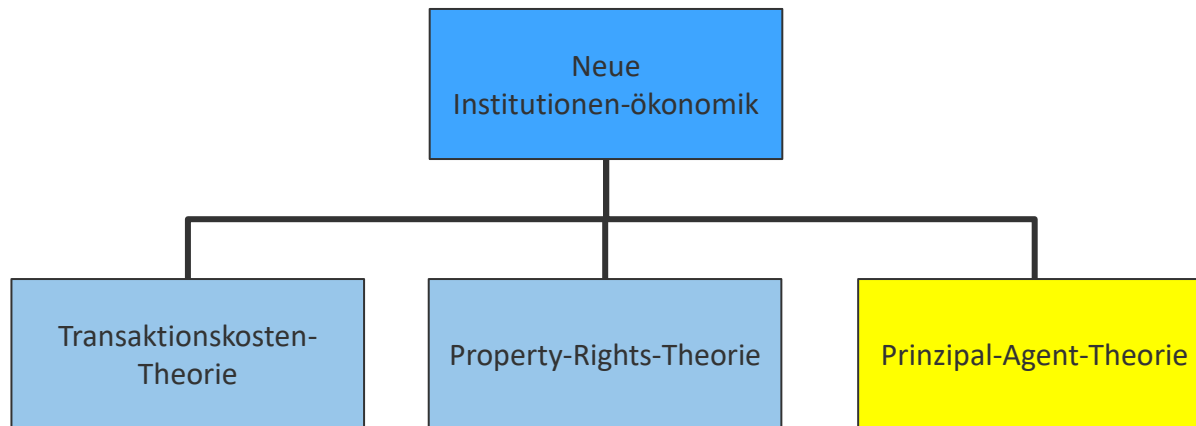
## Property-Rights-Theorie

- Die optimale Verteilung der Verfügungsrechte wird anhand von Wohlfahrtsverlusten durch externe Effekte und Transaktionskosten bewertet.
- **Externe Effekte vermeiden, bzw. internalisieren:** d.h. unkompensierte Auswirkungen verhindern
- Ziel ist die optimale Lösung des Trade-Offs zwischen Wohlfahrtsverlusten und Transaktionskosten.
- Z.B. CO2 Emissionshandel. **Internalisierung externer Effekte durch Verkauf von Klimazertifikaten.**
- Effizienzsteigerung durch Property-Rights Zuordnung.



## Neue Institutionenökonomik

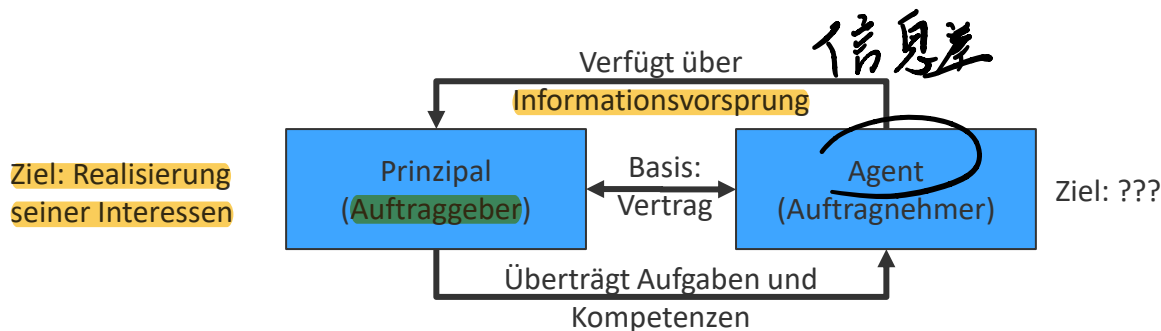
- Die neue Institutionenökonomik ist kein einheitlicher Ansatz, sondern setzt sich aus verschiedenen Bausteinen zusammen, die jeweils unterschiedliche Aspekte institutioneller Arrangements betrachten.





## Prinzipal-Agent-Theorie

- Gegenstand ist die Institution des Vertrages und seine Rolle in den Austauschbeziehungen zwischen Prinzipal und Agent.



- Arbeitsteilige Auftraggeber-Auftragnehmer-Beziehungen gekennzeichnet durch:
  - **Asymmetrische** und unvollständige Informationsverteilung
  - Unsicherheit bezüglich dem Eintritt von Umweltzuständen und dem Verhalten der Vertragspartner (Opportunismus/beschränkte Rationalität)
  - Unterschiedliche Risikoverteilungen und -neigungen

## Prinzipal-Agent-Theorie

Risiken für den Prinzipal	Lösungsmöglichkeiten	Beispiele
<b>Hidden characteristics</b> <b>„adverse selection“</b>  Ursache: Asymmetrische Information	1. Signalling/Screening 2. Self-Selection  3. Interessensangleichung	1. Qualitätssiegel, Zeugnisse 2. Differenzierte Vertragsangebote 3. Garantien, Kündigungsrecht
<b>Hidden intention</b> <b>„hold up“</b>  Ursache: Spezifische Leistungen	Interessensangleichung	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Abnahmegarantie (take-or-buy Klausel)</li> <li>▪ Sicherheiten</li> <li>▪ Vertikale Integration</li> </ul>
<b>Hidden action</b> <b>„moral hazard“</b>  Ursache: Asymmetrische Information	1. Interessensangleichung  2. Reduktion der Informationsasymmetrie (Monitoring)	1. Ergebnisbeteiligung  2. Berichtswesen, Planungs- und Kontrollsysteme

## Prinzipal-Agent-Theorie: „Adverse Selection“

- Ex-ante Informationsasymmetrie
  - Beispiel: Teamgeist in Stellenausschreibungen
  - Andere Beispiele: Personalauswahl, Versicherungen...
  - Konsequenz: Ineffizienz!

Lösungsmöglichkeiten	Beispiele
1. Signalling/Screening	1. Qualitätssiegel, Zeugnisse
2. Self-Selection	2. Differenzierte Vertragsangebote
3. Interessensangleichung	3. Garantien, Kündigungsrecht

## Prinzipal-Agent-Theorie: „Hold-Up“

- Nachverhandlung spezifischer Leistungen.
  - Spezifischen Investment durch Vertragspartner.
  - Vertragspartner versuchen im Nachhinein die Konditionen zu ihren Gunsten zu beeinflussen.
  - Konsequenz: Vertragspartner versuchen sich bereits im Vorfeld gegen Hold-Up abzusichern: **Unterinvestition!**

风险控制



Flughafen  
München

vs.



Lösungsmöglichkeiten	Beispiele
Interessensangleichung	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Abnahmegarantie (take-or-buy Klausel)</li> <li>▪ Sicherheiten</li> <li>▪ Vertikale Integration</li> </ul>

# Prinzipal-Agent-Theorie: „Moral Hazard“ 道德风险

- Ex-post Informationsasymmetrie:
  - Unklar wie sich Vertragspartner Ex-post verhält.
  - Beispiele:
    - Vorstand handelt nicht im Interesse des Unternehmens.
    - Fondsmanager zockt mit ihm zur Verfügung gestellten Geld.
    - Banken vergeben Kredite an nicht kreditwürdige Personen.



Lösungsmöglichkeiten	Beispiele
1. Interessensangleichung	1. Ergebnisbeteiligung
2. Reduktion der Informationsasymmetrie (Monitoring)	2. Berichtswesen, Planungs- und Kontrollsysteme

## Überblick über die Ansätze der neuen Institutionenökonomik

	Property-Rights-Theorie	Transaktionskosten-Theorie	Prinzipal-Agent-Theorie
Untersuchungs-gegenstand	Gestaltung der Verteilung von Verfügungsrechten	Transaktionsbeziehung	Prinzipal-Agenten-Beziehung
Untersuchungs-einheit	Individuum	Transaktion	Individuum
Verhaltens-annahmen	<ul style="list-style-type: none"> <li>Individuelle Nutzenmaximierung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Individuelle Nutzenmaximierung</li> <li>Beschränkte Rationalität</li> <li>Opportunismus</li> <li>Risikoneutralität</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Individuelle Nutzenmaximierung</li> <li>Beschränkte Rationalität</li> <li>Risikobereitschaft/ Risikoaversion</li> </ul>
Gestaltungs-variable	Handlungs- und Verfügungsrechtssystem	Koordinationsmechanismus	Vertrag oder Vereinbarung
Beschreibung der Austausch-beziehung	Keine spezifische Beschreibung	Beschreibung mit Hinweis auf die Häufigkeit und Unsicherheit der Transaktion und auf Problematik transaktionsspezifischer Investitionen	Beschreibung mit Hinweis auf ungleiche Informationsverteilung, die Verteilung von Risiken und bestehenden Unsicherheiten

## Kritische Würdigung und Bedeutung der institutionenökonomischen Ansätze

Vorteile	Nachteile
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Einfache und präzise Theoriekonstruktion ermöglicht Darstellung organisatorischer Regeln</li> <li>▪ Anwendung auf verschiedene organisatorische Problembereiche durch Aufteilung in die verschiedenen Theorien</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Häufig Beschränkung auf den <b>Einzelfall</b> bei der Analyse bestimmter institutioneller Arrangements</li> <li>▪ Schwierigkeiten bei der <b>Messung von Transaktionskosten bzw. der Festlegung von Zielen in der Prinzipal-Agenten-Beziehung</b></li> </ul>

### Bedeutung

- **Property-Rights-Theorie:** Vertragstheoretische Sicht auf das Unternehmen  
Unternehmen ist Kooperation von Individuen mit kurzfristigen jederzeit kündbaren Verträgen über den Austausch von Property-Rights. Das Handeln der Organisation ist die Summe der Handlungen der Organisationsmitglieder.
- **Transaktionskosten-Theorie:**  
Erklärung, wann sich bspw. **Outsourcing lohnt** (Notwendigkeit von spezifischem Know-How, seltene Notwendigkeit einer Leistung).
- **Prinzipal-Agent-Theorie:**  
Bspw. Erklärung des Verhältnisses zwischen **Vorgesetztem und Mitarbeiter**

# Betriebswirtschaftslehre I für Nebenfachstudenten

**Sommersemester 2023**  
**Personal & Organisation**

Prof. Dr. Reiner Braun – Lehrstuhl für Entrepreneurial Finance

Prof. Dr. Gunther Friedl – Lehrstuhl für Controlling

Prof. Dr. Christoph Kaserer – Department of Financial Management and Capital Markets

Prof. Dr. Isabell M. Welpé – Lehrstuhl für Strategie und Organisation

Fakultät für Wirtschaftswissenschaften – Technische Universität München



## Organisation (2/2)

1. Grundlagen

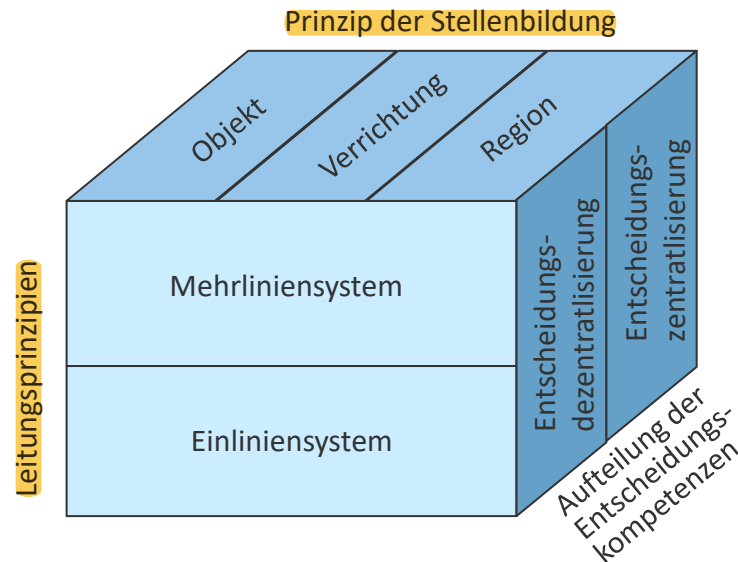
2. Organisationstheoretische Ansätze

**3. Organisationsformen**

4. Organisation als geplanter organisatorischer Wandel

## Strukturierungsprinzipien

- Organisationsformen von Unternehmen werden in der Praxis durch eine Vielzahl individueller und **situativer** Gegebenheiten bestimmt.
- Fast alle Organisationsformen lassen sich auf die Ausrichtung einiger allgemeiner **Strukturierungsprinzipien** zurückführen:



## Prinzip der Stellenbildung

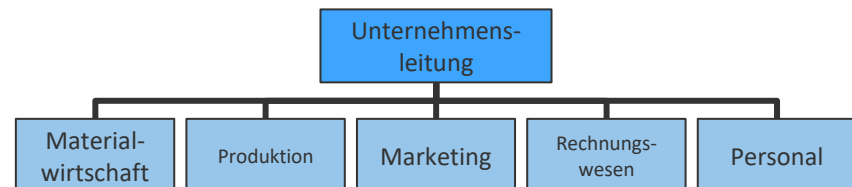
- Aufgabe der Stellenbildung ist es die Elementaraufgaben der Aufgabenanalyse so auf Stellen zu verteilen, dass folgende Beziehungen optimal gelöst werden:

■ Stelle – Unternehmen

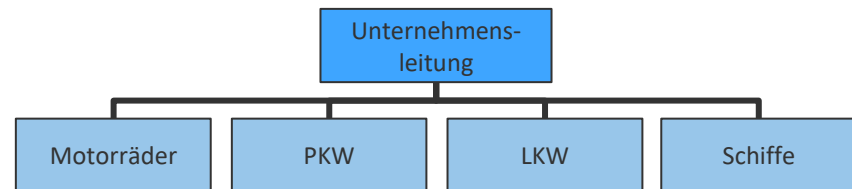
■ Unternehmen – Umwelt

- Stellen werden anhand folgender Grundprinzipien gebildet:

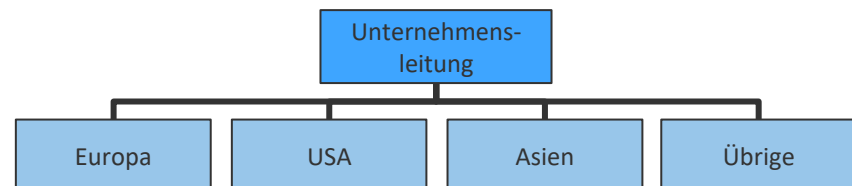
■ Stellenbildung nach dem **Verrichtungsprinzip**



■ Stellenbildung nach dem **Objekt**

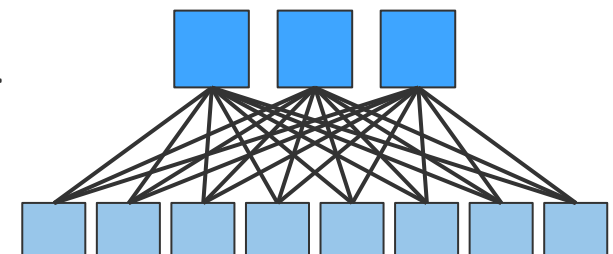
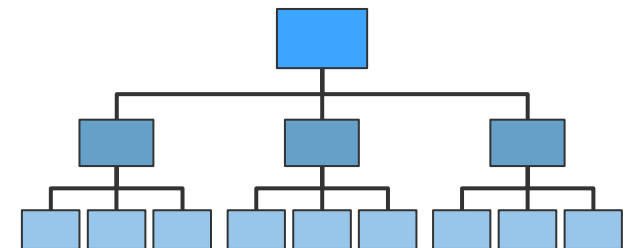


■ Stellenbildung nach der **Region**



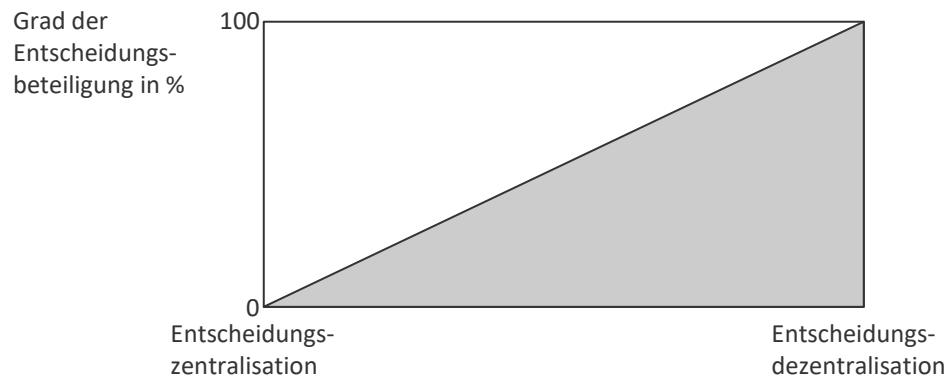
## Leitungsprinzipien

- Aufgrund der arbeitsteiligen Erfüllung von Aufgaben ist es notwendig, dass Beziehungen zwischen Stellen hergestellt werden.
- Zwischen Instanzen und ausführenden Stellen kann man zwischen zwei idealtypischen Beziehungen unterscheiden.
  - Einliniensystem (Vertreter: Fayol)
    - Jede Stelle ist nur durch eine Verbindung mit ihrem Vorgesetzten verbunden und erhält somit nur von einer Instanz Anweisungen.
    - Man spricht vom System der Auftragserteilung.
  - Mehrliniensystem (Vertreter: Taylor)
    - Jede Stelle ist einer Mehrzahl von Instanzen unterstellt.
    - Man spricht vom Prinzip der kürzesten Wege.

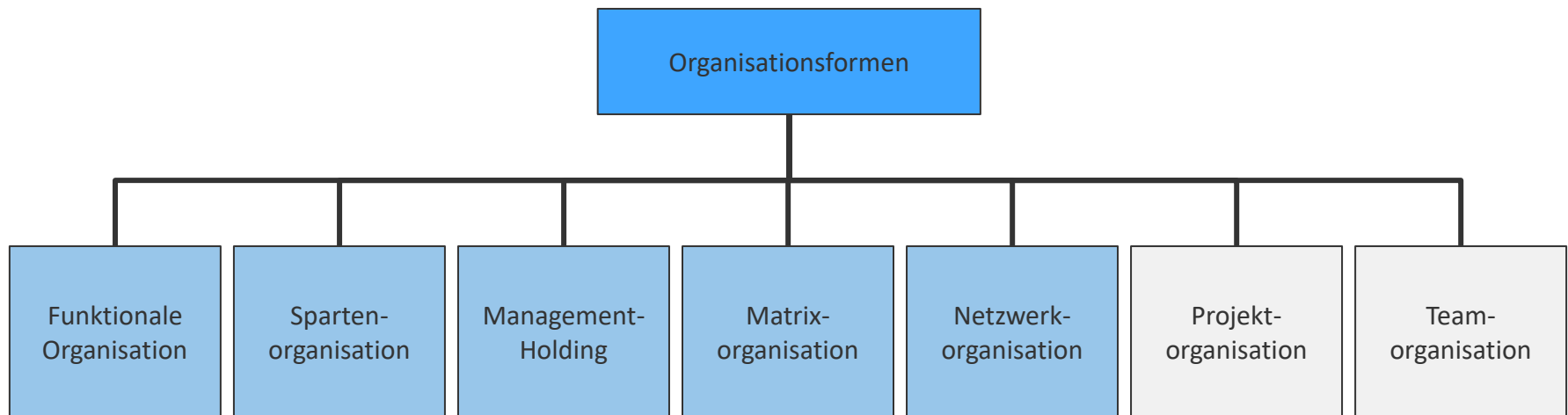


## Aufteilung der **Entscheidungskompetenzen**

- ☐ Das Merkmal „Entscheidung“ einer Organisationsstruktur beruht auf der Unterscheidung zwischen Entscheidungsaufgaben und Durchführungsaufgaben.
- ☐ **Entscheidungscentralisation** bedeutet deshalb eine getrennte Zuordnung dieser beiden Arten von Aufgaben.
- ☐ Bei Entscheidungsdezentralisation kann von Delegation von Entscheidungen auf rangtiefere Stellen gesprochen werden.

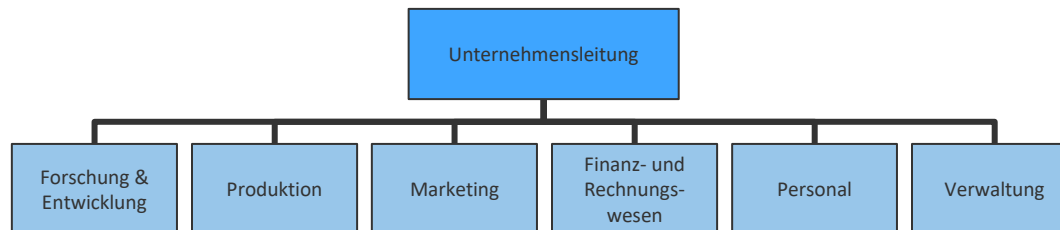


## Organisationsformen in der Praxis



## Funktionale Organisation: Reine funktionale Organisation

- ☐ Die funktionale Organisation basiert auf einer Verrichtungsgliederung, die zur Schaffung von Funktionsbereichen führt.
- ☐ Ideale Anwendungsbedingungen der funktionalen Organisation bei
  - Einproduktunternehmen
  - Massen- oder Sortenfertigung
  - stabiler Unternehmensumwelt



## Funktionale Organisation: Reine funktionale Organisation

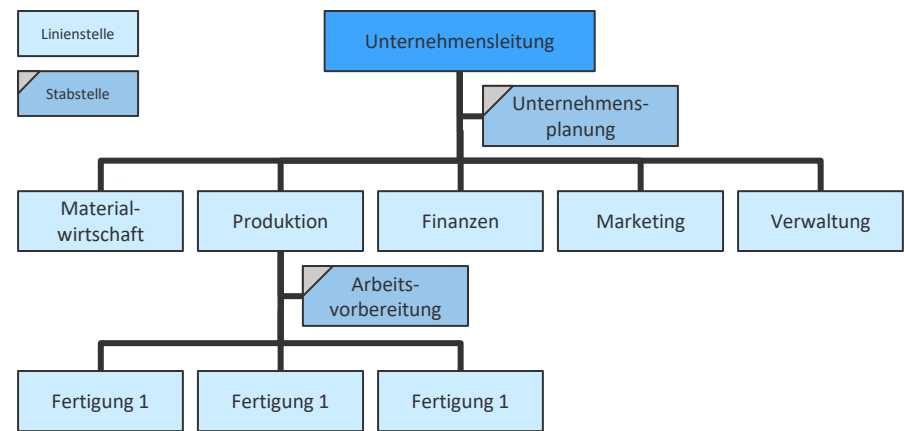
### ☐ Gefahren

- **Interessenskonflikte** zwischen Funktionsbereichen
- höherer horizontaler **Koordinationsaufwand** aufgrund hoher Leistungsspanne und damit verbundener hoher **Anzahl von Schnittstellen**
- **hoher Zeitbedarf für Entscheidungsprozess** und damit langsame Reaktionen, da Funktionsbereiche in Entscheidungen einbezogen werden müssen.
- **Verringerung der Motivation** der Mitarbeiter aufgrund starker Arbeitsteilung und enger Handlungsspielräume
- In der Praxis **unklare Weisungsbeziehungen** aufgrund mehrerer formeller und informeller Vorgesetzten, da direkter Kontakt zu anderen Funktionsbereichen wegen Spezialwissen aufgebaut wird.



## Funktionale Organisation: **Stablinienorganisation**

- **Die starke Entscheidungscentralisierung** der funktionalen Organisation erschwert
  - die Koordination zwischen Abteilungen und
  - Die Ausrichtung auf Unternehmensziele.
- In der Regel werden zur Entlastung (insbesondere der Entscheidungsvorbereitung) der Instanzen Stäbe geschaffen.
- Gefahren und Konflikte zwischen Linienstellen und Stäben
  - Stäbe werden als Konkurrenz zu Linienstellen wahrgenommen.
  - Vorwurf der Praxisferne der Stäbe.
  - Überdimensionierung der Stäbe.

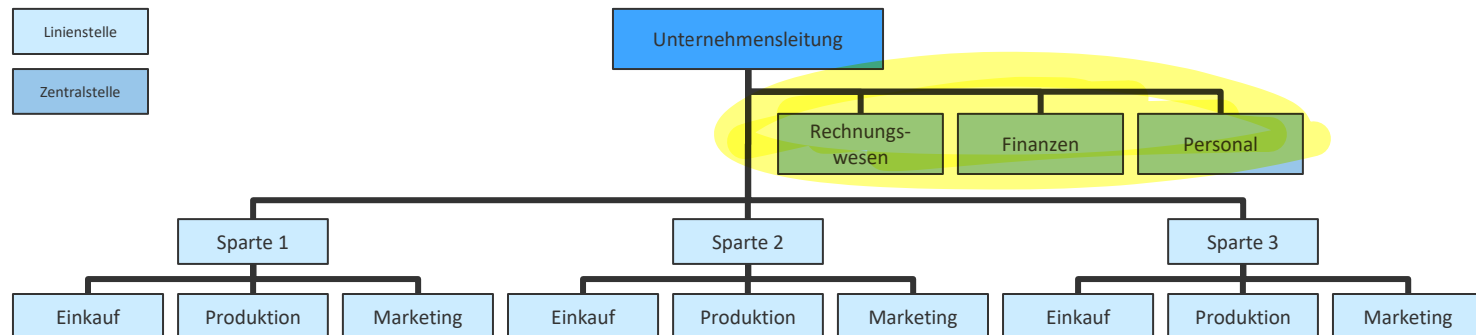


## Spartenorganisation

- ☐ Bei der Spartenorganisation ist das Gesamtunternehmen in verschiedene Sparten bzw. Divisionen gegliedert.
- ☐ Als Gliederungskriterien dienen häufig
  - gleiche oder gleichartige Produkte oder Produktgruppen
  - Kundengruppen
  - geographische Merkmale (Regionen)
  - Märkte
- ☐ Je nach Grad der Delegation werden einer Division weitere Funktionen wie Personalwirtschaft oder Finanzierung übertragen.
- ☐ Daneben werden auch Zentrale Dienste (Zentralabteilungen) geschaffen, die aus Gründen der Spezialisierung gewisse Funktionen zentral für alle Divisionen übernehmen.

## Spartenorganisation

- ☐ Ziel der Spartenorganisation ist es, heterogene Produktprogramme durch Gliederung nach dem Objektprinzip in homogene Einheiten aufzuteilen.



- ☐ Entscheidungskriterien für die Wahl der Spartenorganisation:
  - Ausmaß der Heterogenität des Produktions- und/oder Absatzprogramms
  - Ausmaß der Delegation von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung
  - Größe des Unternehmens
  - geographische Aufteilung des Unternehmens



## Spartenorganisation

Vorteile	Nachteile
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Motivation</li><li>▪ Übersichtliche Struktur</li><li>▪ Flexibilität</li><li>▪ Marktnähe</li><li>▪ Schnelle Entscheidungen</li><li>▪ Kurze Kommunikationswege</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Gegeneinanderarbeiten der einzelnen Divisionen</li><li>▪ Nichtausnützen von Synergieeffekten</li><li>▪ Großer Bedarf an qualifizierten Führungskräften</li></ul>

## Management-Holding

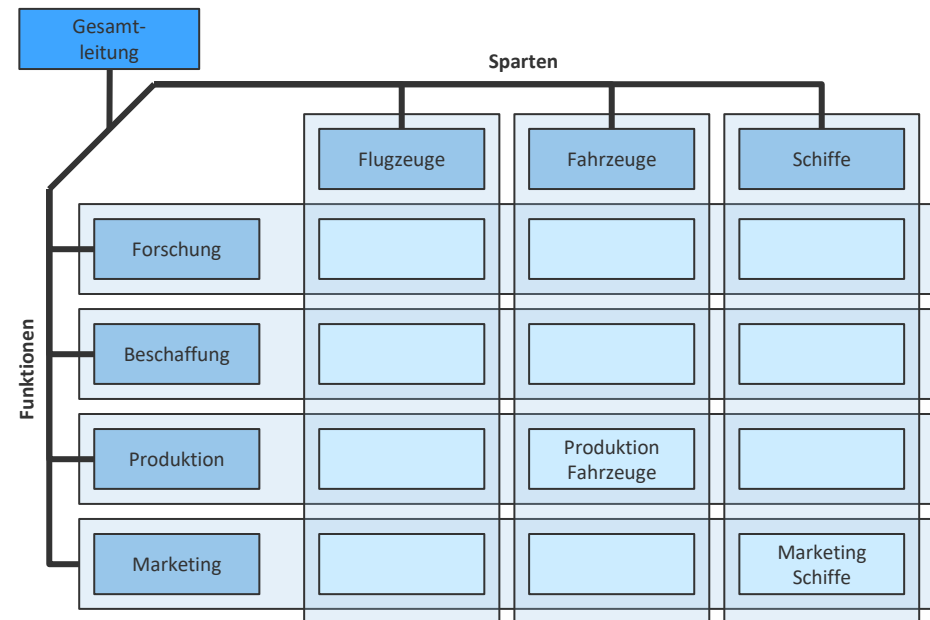
- ☐ Unter Holding ist ein Unternehmen zu verstehen, dessen betrieblicher Hauptzweck in einer auf Dauer angelegten Beteiligung an rechtlich selbstständigen Unternehmen liegt.
- ☐ Eine Holding kann neben Verwaltungs- und Finanzierungsfunktionen auch Führungsfunktionen gegenüber den rechtlich selbstständigen Geschäftsbereichen wahrnehmen.
- ☐ Entsprechend der Funktionen der Holding werden zwei Typen unterschieden:
  - Finanz-Holding:  
Hält und verwaltet Beteiligungen, führt jedoch **keine Führungsfunktion** aus.
  - Management-Holding:  
Zuständig für **unternehmensstrategische** Aufgaben **ohne Einmischung in operatives Geschäft der rechtlich selbstständigen Tochtergesellschaften.**

## Management-Holding

- ☐ Für die Management-Holding gelten die gleichen Vorteile wie für die Spartenorganisation
- ☐ **Zusätzlich** gelten für Management-Holdings folgende Merkmale:
  - Hervorhebung der strategischen Ausrichtung:  
Klare Trennung zwischen Unternehmensstrategie (Corporate Strategy) und Geschäftsstrategie (Business Strategy)
  - Größere Autonomie und Ergebnisorientierung der Geschäftsbereiche:  
Konfliktpotential interner Leistungen fällt weg, kein Liefer- und Abnahmezwang von Produkten, keine Verrechnungspreise.
  - Erhöhte strategische Flexibilität  
Schnelles Herauslösen und Verkaufen bestehender bzw. Erwerben neuer Tochtergesellschaften.

## Matrixorganisation

- ☐ Die Matrixorganisation ist eine **Mehrlinienorganisation**.
- ☐ Sie ist dadurch gekennzeichnet, dass die **Stellenbildung auf der gleichen hierarchischen Stufe nach zwei oder mehreren Kriterien gleichzeitig erfolgt**.
- ☐ Es erfolgt eine Aufteilung nach verschiedenen Dimensionen mit den Zielen:
  - **Spezialisierung der Stellen**
  - Verhinderung einer einseitigen Interessensvertretung



## Matrixorganisation

- ☐ Entscheidungskriterien für die Wahl einer Matrixorganisation
  - Vielfältige, dynamische und unsichere Umwelt
  - mindestens zwei Gliederungsmerkmale mit ähnlicher Bedeutung für die Aufgabenerfüllung
  - Offenheit der beteiligten Menschen gegenüber anderen Menschen
  - Bereitschaft zur Konfliktlösung
  - Kooperativer Führungsstil
  - Größe des Unternehmens



## Matrixorganisation

Vorteile	Nachteile
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Motivation durch Partizipation am Problemlösungsprozess</li> <li>▪ Umfassende Betrachtungsweise der Aufgaben</li> <li>▪ Spezialisierung nach verschiedenen Gesichtspunkten</li> <li>▪ Entlastung der Leitungsspitzen</li> <li>▪ Direkte Verbindungswege</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ständige Konfliktaustragung</li> <li>▪ Unklare Unterstellungsverhältnisse</li> <li>▪ Gefahr von „faulen“ (schlechten) Kompromissen</li> <li>▪ Verlangsamte Entscheidungsfindung (Zeitverlust)</li> <li>▪ Hoher Kommunikations- und Informationsbedarf</li> </ul>

## Netzwerkorganisationen

- ☐ Eine Netzwerkorganisation besteht aus relativ autonomen Mitgliedern (Einzelpersonen, Gruppen, Unternehmen), die
  - durch ein gemeinsames Ziel miteinander verbunden sind und
  - zur gemeinsamen Leistungserstellung komplementäres Wissen einbringen.
  
- ☐ Netzwerke lassen sich in interne und externe Netzwerke unterteilen:
  - Internes Netzwerk
    - Abweichend von hierarchischen Strukturen mit streng formalen Dienstwegen
    - Direkte Beziehungen auf gleichen und unterschiedlichen Hierarchieebenen
  
  - Externes Netzwerk
    - mittel- bis langfristige vertragliche Zusammenarbeit zwischen rechtlich und wirtschaftlich selbstständigen Unternehmen zur gemeinsamen Zielerfüllung
    - Partner übernehmen die Aufgaben des Wertschöpfungsprozesses, für die sie das größte Know-How mitbringen.

## Fazit zu Organisationsformen

- ☐ In der Praxis treten **selten reine Organisationsformen auf**. Die Übergänge verlaufen meist fließend.
  - Beinahe jede Organisationform besitzt Stäbe.
  - Fließende Übergänge zwischen Einlinien- und Mehrliniensystemen.
- ☐ Über die Zeit hinweg durchlaufen Unternehmen in Abhängigkeit **von der Entwicklung verschieden Organisationsformen** (meistens i.A.v. der Größe).
- ☐ Die Vielzahl an verschiedenen Ansätzen weist darauf hin, dass es nicht die eine effiziente Organisationsform gibt.
  - Organisationsformen müssen sich ständig an **eine sich ändernde Umwelt anpassen**.
  - **Die optimale Wahl der Organisationsform ist immer situationsabhängig** (vgl. Situativer Ansatz).

**Teil 3 –  
Organisation**

3.1 Grundlagen

3.2 Organisationstheoretische Ansätze

3. Organisationsformen

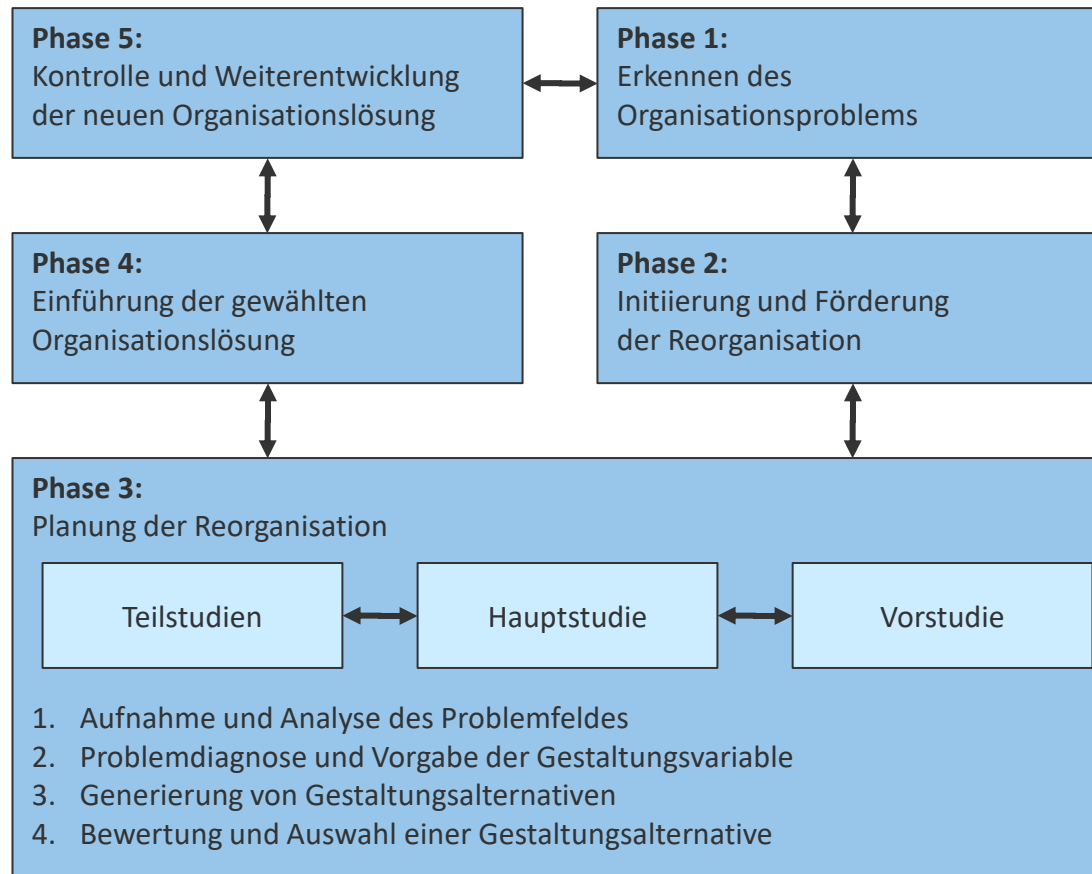
**4. Organisation als geplanter organisatorischer Wandel**



## Einführung

- ☐ Ein geplanter organisatorischer Wandel ist
  - die zielgerichtete und systematische Anpassung einer Organisation
  - an die sich ändernde Unternehmenssituation.
  
- ☐ Business Reengineering
  - Expertenteam führt Reorganisationsmaßnahmen durch
  - Fremdbestimmte Anpassung organisatorischer Lösungen
  
- ☐ Organisationsentwicklung
  - Selbstentwicklung organisatorischer Lösungen durch Mitarbeiter

## Grundmodell der organisatorischen Gestaltung



## Business Reengineering

- ☐ Business Reengineering bedeutet ein **fundamentales Überdenken und radikales Redesign von Unternehmen oder wesentlichen Unternehmensprozessen.**
- ☐ Das Resultat sind außerordentliche Verbesserungen in entscheidenden und messbaren Leistungsgrößen in den Bereichen Kosten, Qualität, Service und Zeit.
- ☐ Der Fokus liegt auf der Identifikation der Kernprozesse des Unternehmens
- ☐ Kernprozesse bestehen aus einem Bündel funktionsübergreifender Tätigkeiten, das darauf ausgerichtet ist, einen Kundenwert zu schaffen.

## Organisationsentwicklung als evolutionärer organisatorischer Wandel

- ☐ Die Organisationsentwicklung kann als langfristig angelegter, organisationsumfassender Entwicklungs- und Veränderungsprozess von Organisationen und der in ihnen tätigen Menschen verstanden werden.

### Veränderungsmanagement – „Resistance to Change“:

- ☐ Änderungen der Organisation führen zu Widerständen der Organisationmitglieder.
- ☐ Widerstände können abgebaut werden:
  - Transparenz schaffen: Informieren der Betroffenen über die geplanten/durchgeführten Schritte
  - Einbeziehen der Betroffenen: Betroffene der Veränderung zu Beteiligten machen und direkt in den Änderungsprozess miteinbeziehen.
  - Hilfe zur Selbsthilfe: Individuelle Unterstützung während des Prozesses bieten.
  - Personelle Konsequenz: Mitarbeiterfreisetzungen im Falle der fortwährenden Resistenz.



# Organisationsentwicklung

## Prozess der Organisationsänderung

