



## Oragnisation Teil 2 - Organisation

Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre (Nebenfach) (Technische Universität München)

## Organisation Teil 2

### Organisationsformen

-**Strukturierungsprinzipien:** Organisationsformen von vielen individuellen und situativen Gegebenheiten bestimmt

#### **1. Prinzip der Stellenbildung**

- Elementaraufgaben der Aufgabenanalyse so auf Stellen verteilen, dass folgende Beziehungen optimal gelöst sind: **Stelle – Unternehmen**  
**Unternehmen – Umwelt**
- Stellen nach folgenden Grundprinzipien:
  - Stellenbildung nach Verrichtungsprinzip (Marketing, Ausführung...)
  - Stellenbildung nach Objekt (Auto, Motorrad...)
  - Stellenbildung nach der Region (Europa, USA, ...)

#### **2. Leitungsprinzipien**

-Aufgrund der Arbeitsteilung sind Beziehungen zwischen den Stellen notwendig

-Zwischen Instanzen und ausführenden Stellen kommt es zur Unterscheidung zwischen zwei idealtypischen Beziehungen:

- **Einliniensystem (Fayol):** Jede Stelle nur durch eine Verbindung mit Vorgesetztem verbunden, erhält nur von einer Instanz Anweisungen = **System der Auftragserteilung**

- **Mehrliniensystem (Taylor):** Jede Stelle ist einer Mehrzahl von Instanzen unterstellt = **Prinzip der kürzesten Wege**

#### **3. Aufteilung der Entscheidungskompetenzen**

-Entscheidung einer Organisationsstruktur: Unterscheidung zwischen **Entscheidungsaufgaben und Durchführungsaufgaben**

-**Entscheidungscentralisation:** getrennte Zuordnung dieser beiden Arten von Aufgaben

-**Entscheidungsdecentralisation:** Delegation von Entscheidungen auf rangtiefere Stellen

### **Organisationsformen in der Praxis**

#### **1. Funktionale Organisation: Reine funktionale Organisation**

-Verrichtungsgliederung

-Beispiele: *Einproduktunternehmen, Massen- oder Sortenfertigung, stabile Unternehmensumwelt*

-Gefahren: **Interessenkonflikte, Koordinationsaufwand, hoher Zeitbedarf für Entscheidungsprozess, Verringerung der Motivation der Mitarbeiter, unklare Weisungsbeziehungen**

## 2. Funktionale Organisation: **Stablinienorganisation**

-Stäbe zur Entlastung der Instanzen

- Gefahren zwischen Linienstellen und Stäben: Stäbe werden als Konkurrenz zu Linienstellen wahrgenommen, Vorwurf der Praxisferne der Stäbe, Überdimensionierung der Stäbe

## 3. Spartenorganisation

-Gesamtunternehmen in verschiedenen Sparten untergliedert

-Gliederungskriterien: gleiche Produkte, Kundengruppen...

- **Zentrale Dienste**: Übernehmen gewisse Funktionen aus Gründen der Spezialisierung für alle Divisionen des Unternehmens

-Ziel: Heterogene Produktprogramme durch Gliederung nach Objektprinzip in homogene Einheiten aufzuteilen

## 4. Management Holding

-Holding ist Unternehmen dessen Zweck in einer auf Dauer angelegten Beteiligung an rechtlich selbständigen Unternehmen liegt

- **Finanz-Holding**: Hält und verwaltet Beteiligungen, führt jedoch keine Führungsfunktionen aus
- **Management-Holding**: Zuständig für unternehmensstrategische Aufgaben, jedoch nicht Einmischung in operatives Geschäft des selbstständigen Tochterunternehmens
  - Hervorhebung der strategischen Ausrichtung
  - Größere Autonomie der Geschäftsbereiche
  - Erhöhte strategische Flexibilität

## 5. Matrixorganisation

-**Mehrlinienorganisation**

- Aufteilung mit Zielen: *Spezialisierung der Stellen, Verhinderung einer einseitigen Interessensvertretung*

-Kriterien für Wahl der Matrixorganisation: mindestens zwei Gliederungsmerkmale mit ähnlicher Bedeutung für Aufgabenerfüllung, Offenheit der beteiligten Menschen gegenüber anderen Menschen

## 6. Netzwerkorganisationen

- bestehend aus relativ autonomen Mitgliedern, die:

1. Durch gemeinsames Ziel mit einander verbunden sind
2. Zur gemeinsamen Leistungserstellung komplementäres Wissen einbringen

-Interne Netzwerke:

- Abweichend von hierarchischen Strukturen mit streng formalen Dienstwegen
- Direkte Beziehungen auf gleichen und unterschiedlichen Hierarchieebenen

-Externe Netzwerke:

- Vertragliche Zusammenarbeit zwischen rechtlich und wirtschaftlich selbstständigen Unternehmen zur gemeinsamen Zielerfüllung
- Partner übernehmen Aufgaben des Wertschöpfungsprozesses, für die Sie das größte Know-How mitbringen

### **FAZIT ORGANISATIONSFORMEN:**

- Selten reine Organisationsform, Übergänge fließend -> beinahe jede Organisationsform besitzt Stäbe, fließende Übergänge zwischen Ein- und Mehrliniensystem
- Über Zeit hinweg durchlaufen Unternehmen mehrere Organisationsformen
- Gibt nicht die eine effizienteste Organisationsform -> immer situationsabhängig (Situativer Ansatz)

## **Organisation als geplanter organisatorischer Wandel**

-Definition „geplanter organisatorischer Wandel“:

- Zielgerichtete und systematische Anpassung einer Organisation an die sich ändernde Unternehmenssituation

-Business Reengineering:

- Expertenteam führt Reorganisationsmaßnahmen durch
- Fundamentales Überdenken und radikales Redesign von Unternehmen
- Resultat sind außerordentliche Verbesserungen von messbaren Größen

-Organisationsentwicklung.

- Selbstentwicklung organisatorischer Lösungen durch Mitarbeiter

## **Veränderungsmanagement**

-Veränderung der Organisation führt zu Widerständen der Organisationsmitglieder

-Abbauen der Widerstände durch: **Einbeziehung, Hilfe zur Selbsthilfe, Personelle Konsequenz**

# Organisationsentwicklung

## Prozess der Organisationsänderung

