

Grundzüge der Betriebswirtschaftslehre

Teil 15

- 1. Grundlagen
- 2. Märkte & Güter
- 3. Ökonomie
- 4. Betriebstechnik
- ▶ 5. Management
- 6. Marketing
- 7. Finanz- & Rechnungswesen



Organisation

Organisation

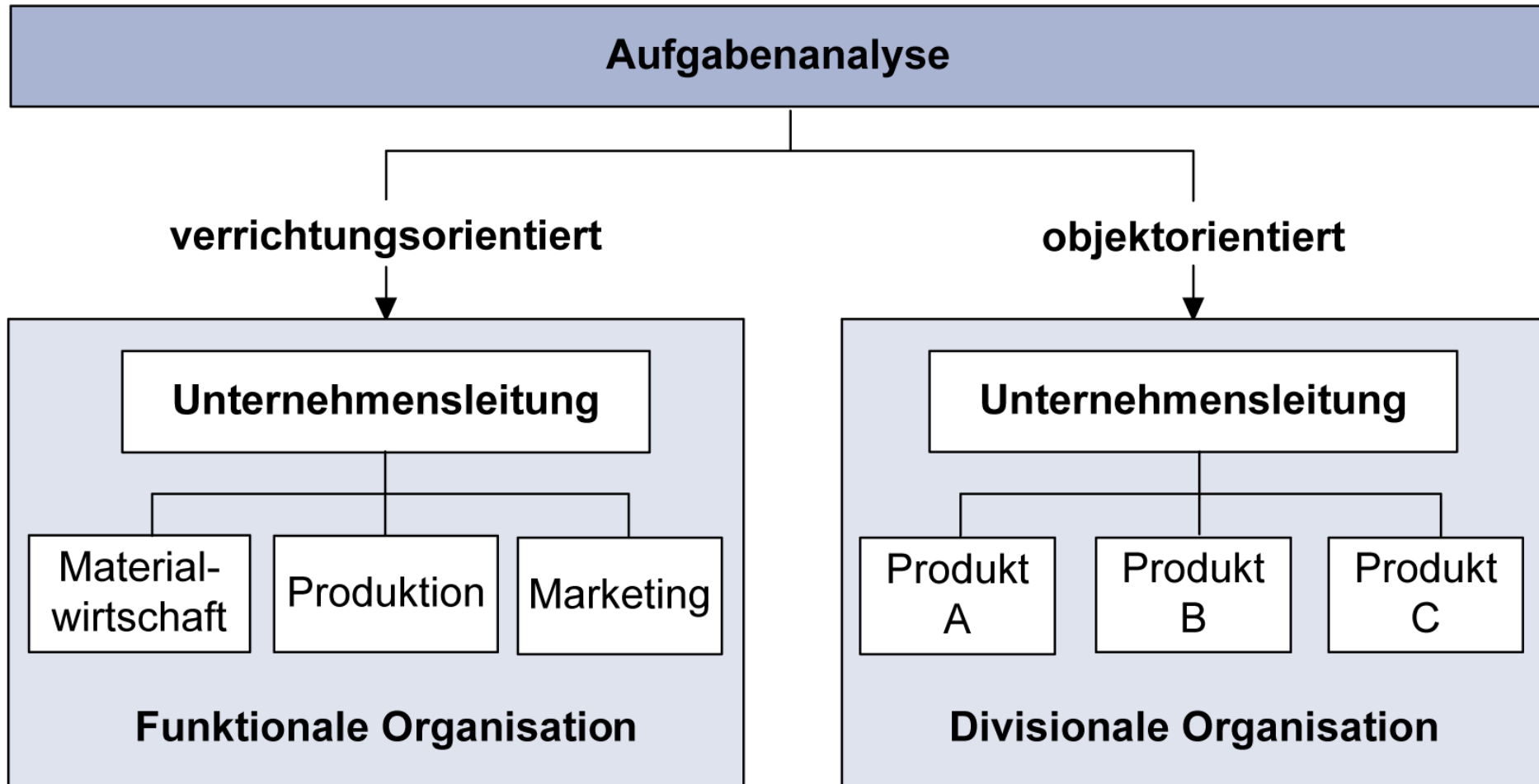
= das Bemühen der Unternehmensleitung, den komplexen Prozess betrieblicher Leistungserstellung und Leistungsverwertung so zu strukturieren, dass die Effizienzverluste auf der Ausführungsebene minimiert werden

Organisation	
Schaffung einer Ordnung (Tätigkeit)	Bestehen einer Ordnung (Zustandsbeschreibung)
Zielorientierte Schaffung von Regelungen zur dauerhaften Ordnung künftiger betrieblicher Tätigkeit	<ul style="list-style-type: none">• Aufbauorganisation Hierarchische Ordnung zur dauerhaften Regelung von Rechten und Pflichten von Personen und Abteilungen• Ablauforganisation Bestehende Regelungen zur zeitlichen, räumlichen und personellen Festlegung von Arbeitsabläufen

Aufbauorganisation

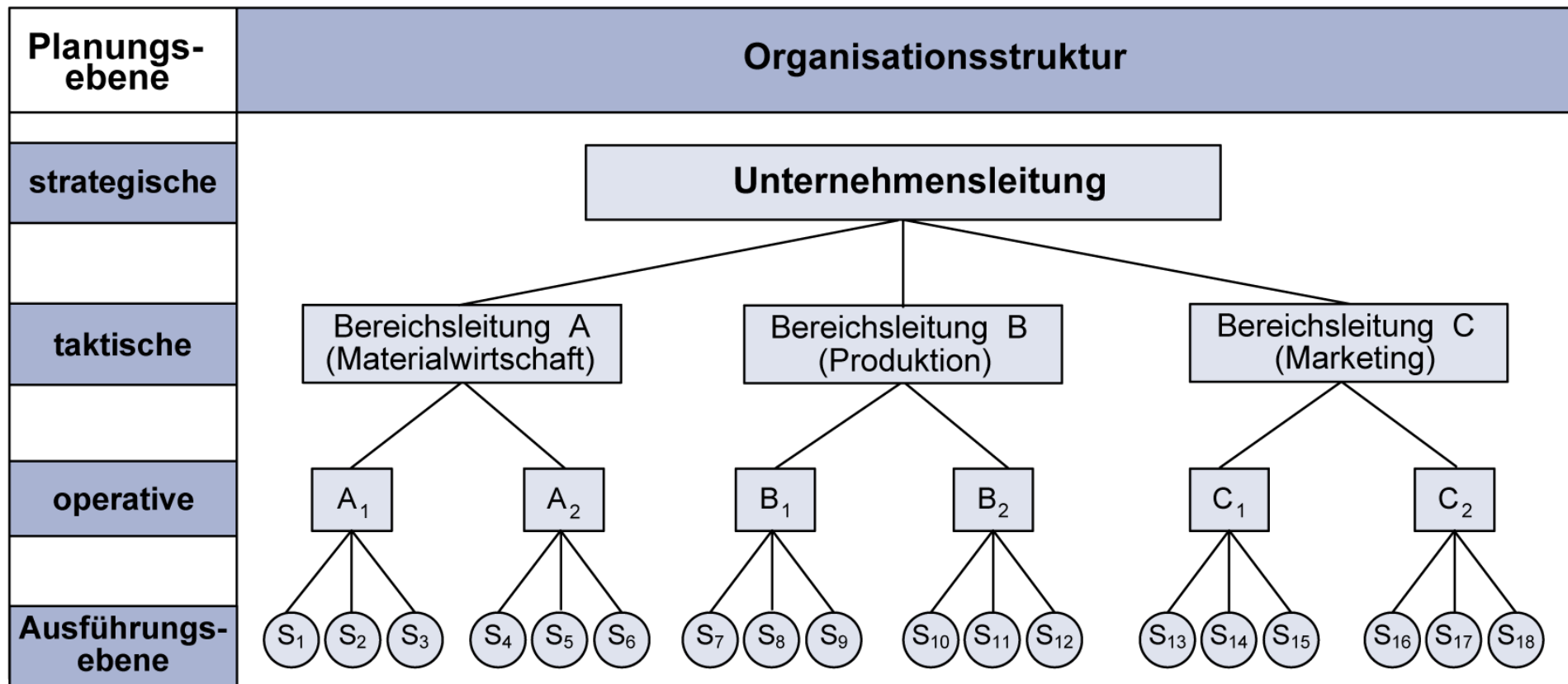
- = langfristige Entscheidung der Unternehmensleitung zur Regelung der Beziehungen zwischen Personen, Abteilungen und Betriebsmitteln
- Stellt das „statische Bild“ der Organisation dar
- Regelt Über- und Unterordnungen
- Wird in einer schaubildartigen Darstellung der einzelnen Personalstellen mit Verbindungslinien (**Organigramm**) dargestellt
- Ermöglicht die Delegation von Aufgaben, Entscheidungsbefugnissen (**Kompetenzen**) und Entscheidungsverantwortung auf nachgelagerte Instanzen (**Stellen**)
- Die **Stellenbeschreibung** ergänzt das Organigramm und dokumentiert für jede einzelne Stelle die hierarchische Einordnung, die Aufgabenbeschreibung, die Kompetenz- und Verantwortungszuweisung und das qualitative Anforderungsprofil

Funktionale und divisionale Organisation



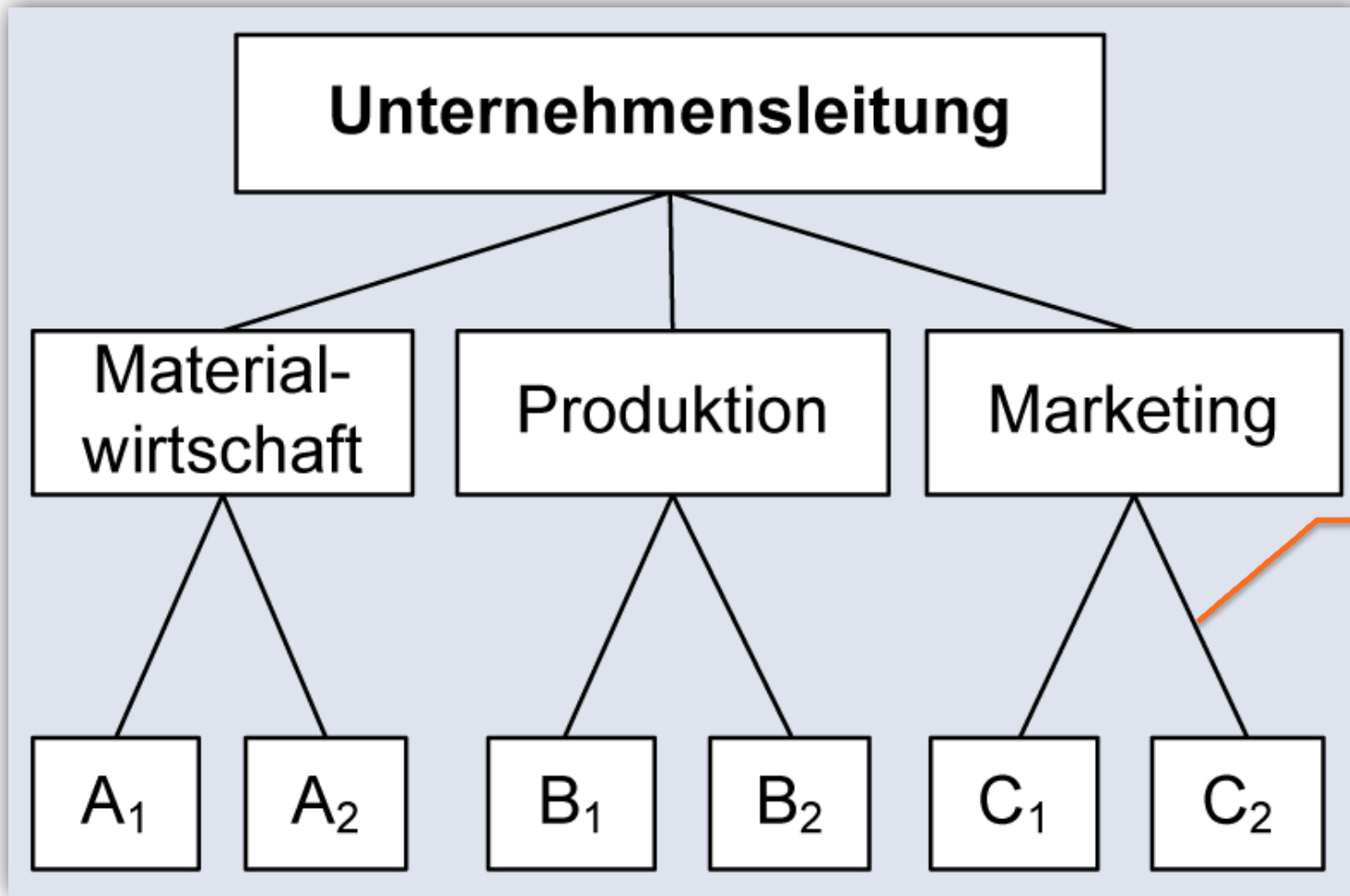
Stellen- und Abteilungsbildung

- **Stelle**
kleinste organisatorische Einheit, Aufgabenbereich einer Person, unabhängig von der Besetzung mit einer Person
- **Linienstelle**
in den Instanzenweg von der Unternehmensleitung zur ausführenden Stelle eingebunden. Weisungsgebunden gegenüber der vorgesetzten Stelle, weisungsberechtigt gegenüber der nachgeordneten Stelle
- **Stellenbeschreibung**
Dokument in dem für jede einzelne Stelle die hierarchische Einordnung, die Aufgabenbeschreibung, die Kompetenz- und Verantwortungszuweisung und das qualitative Anforderungsprofil festgelegt sind
- **Abteilung**
Zusammenfassung von Stellen zu einer Organisationseinheit mit fachlich zusammenhängendem Aufgabenprofil
- **Organigramm**
schaubildartige Darstellung einer Organisationsstruktur mit Knoten und Kanten. Knoten (Rechtecke, Kreise) = Stellen, Kanten (Verbindungslinien) = hierarchische Beziehungen



- Einliniensystem / Mehrliniensystem
- Stablinienorganisation
- Spartenorganisation
- Matrixorganisation

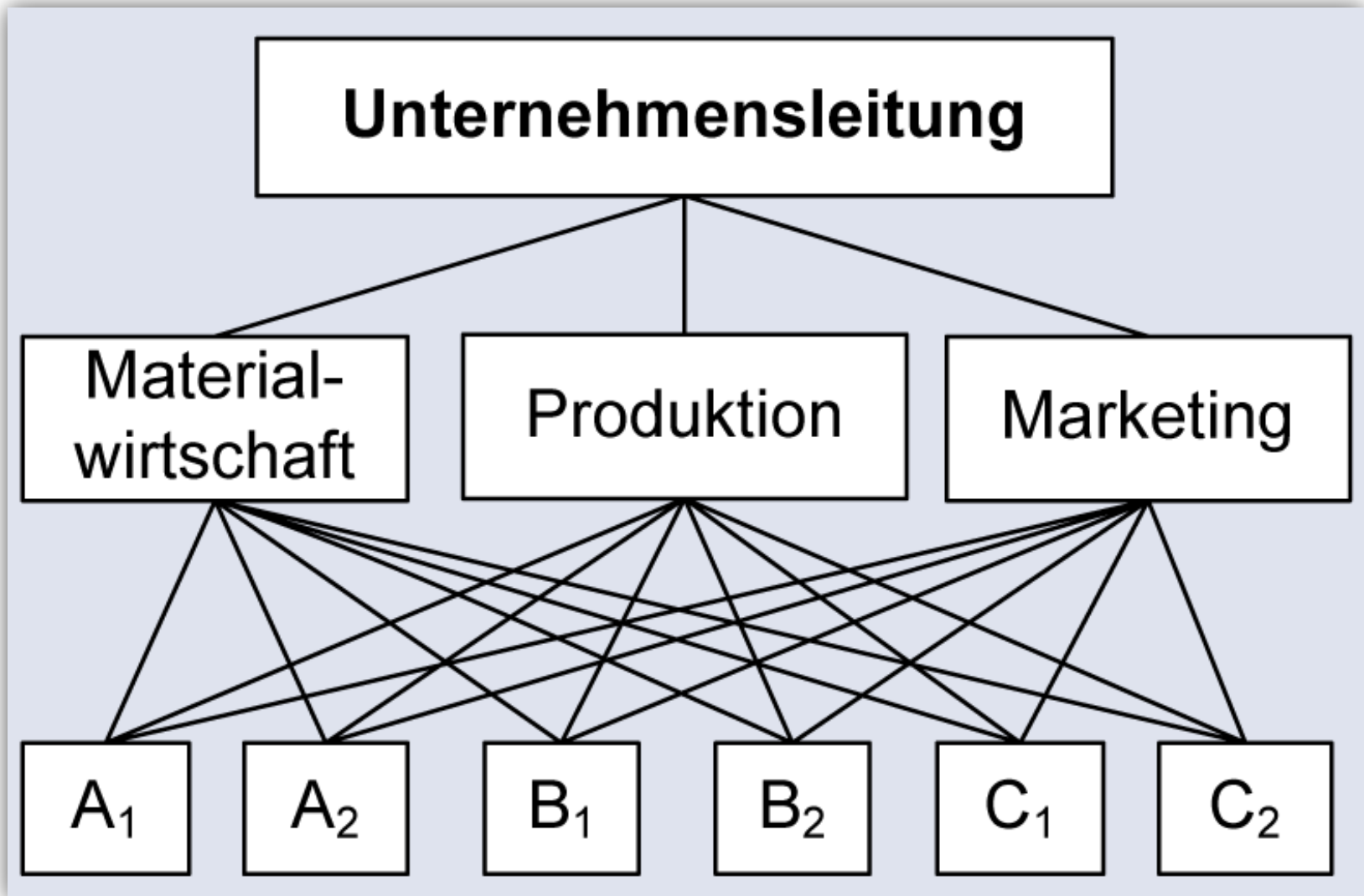
Einliniensystem



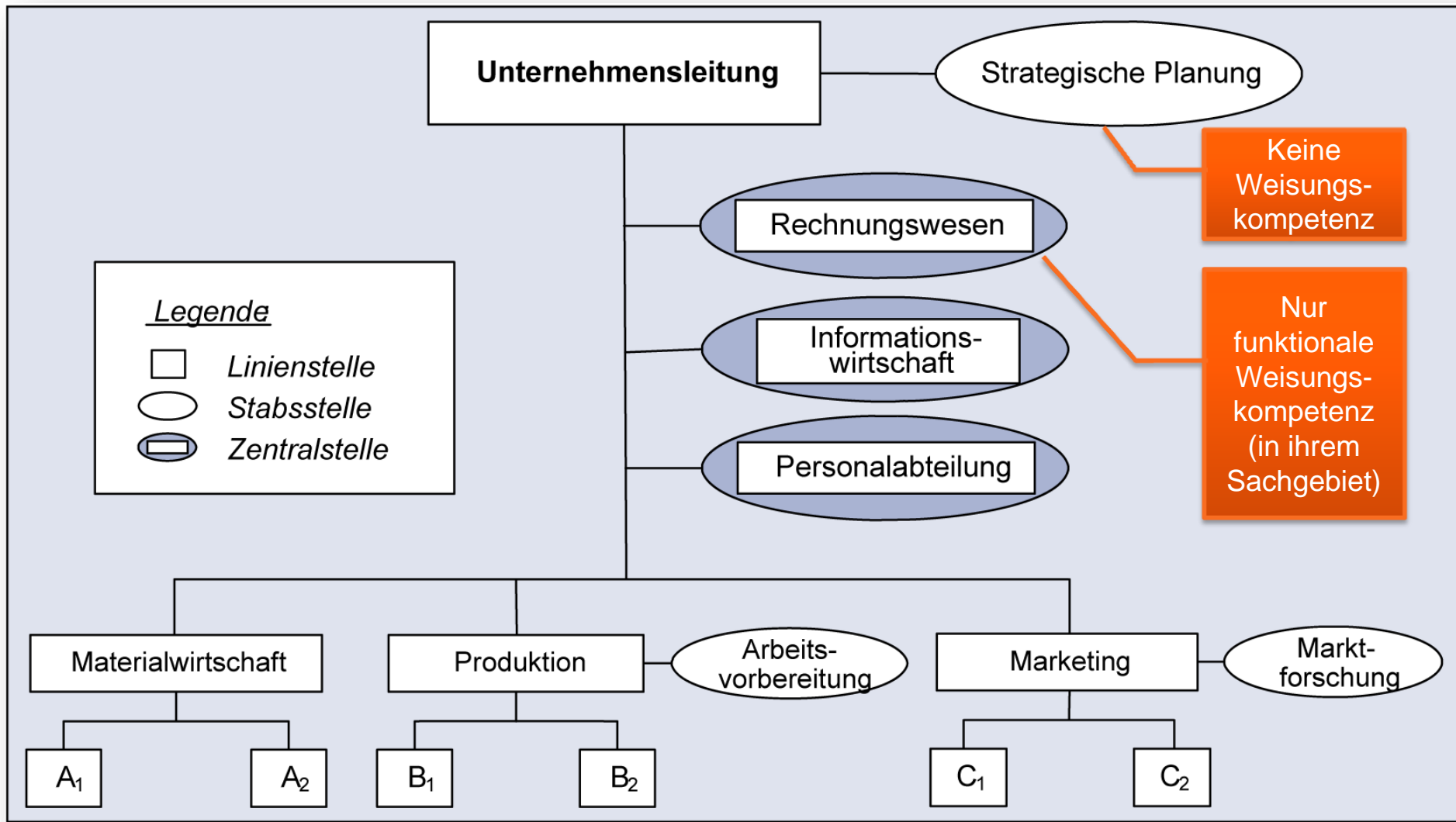
Disziplina-
rische
Beziehung:

- Weisungs-
kompetenz
- Genehmi-
gung von
Urlauben,
Dienst-
reisen,
Weiter-
bildungs-
besuchen
usw.
- Hire & fire
- Führungs-
verant-
wortung

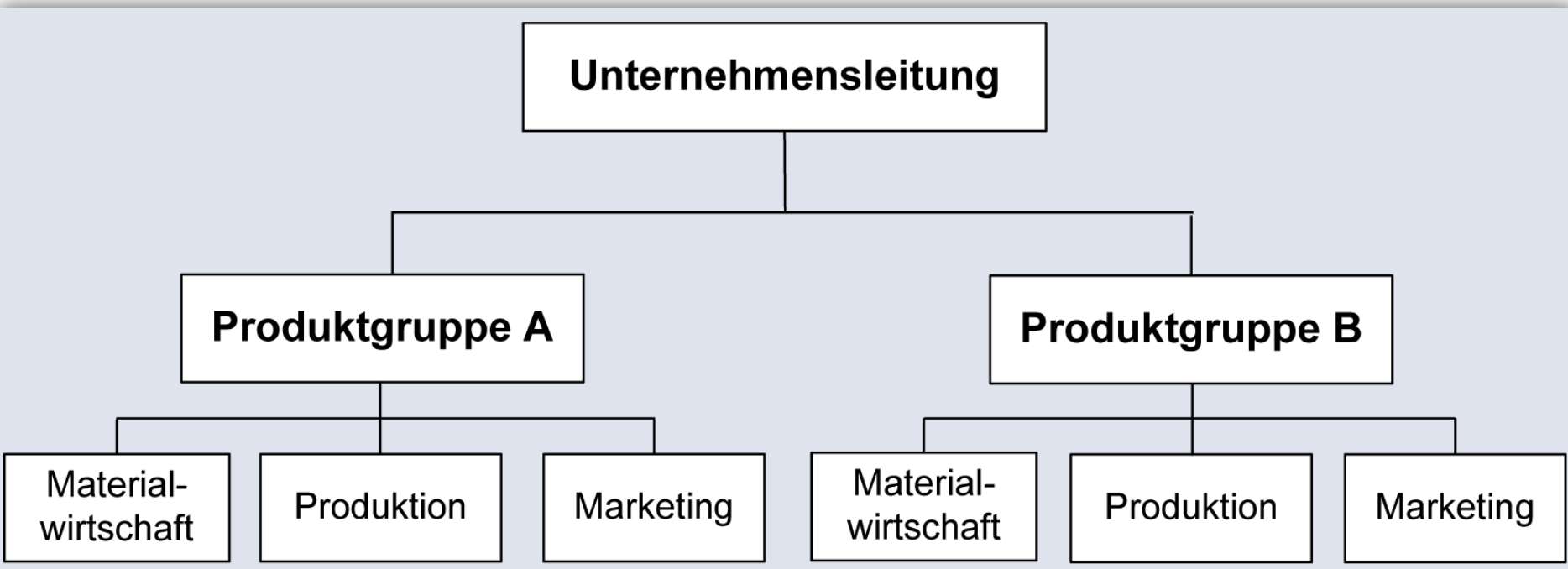
Mehrliniensystem



Stablinienorganisation



Spartenorganisation



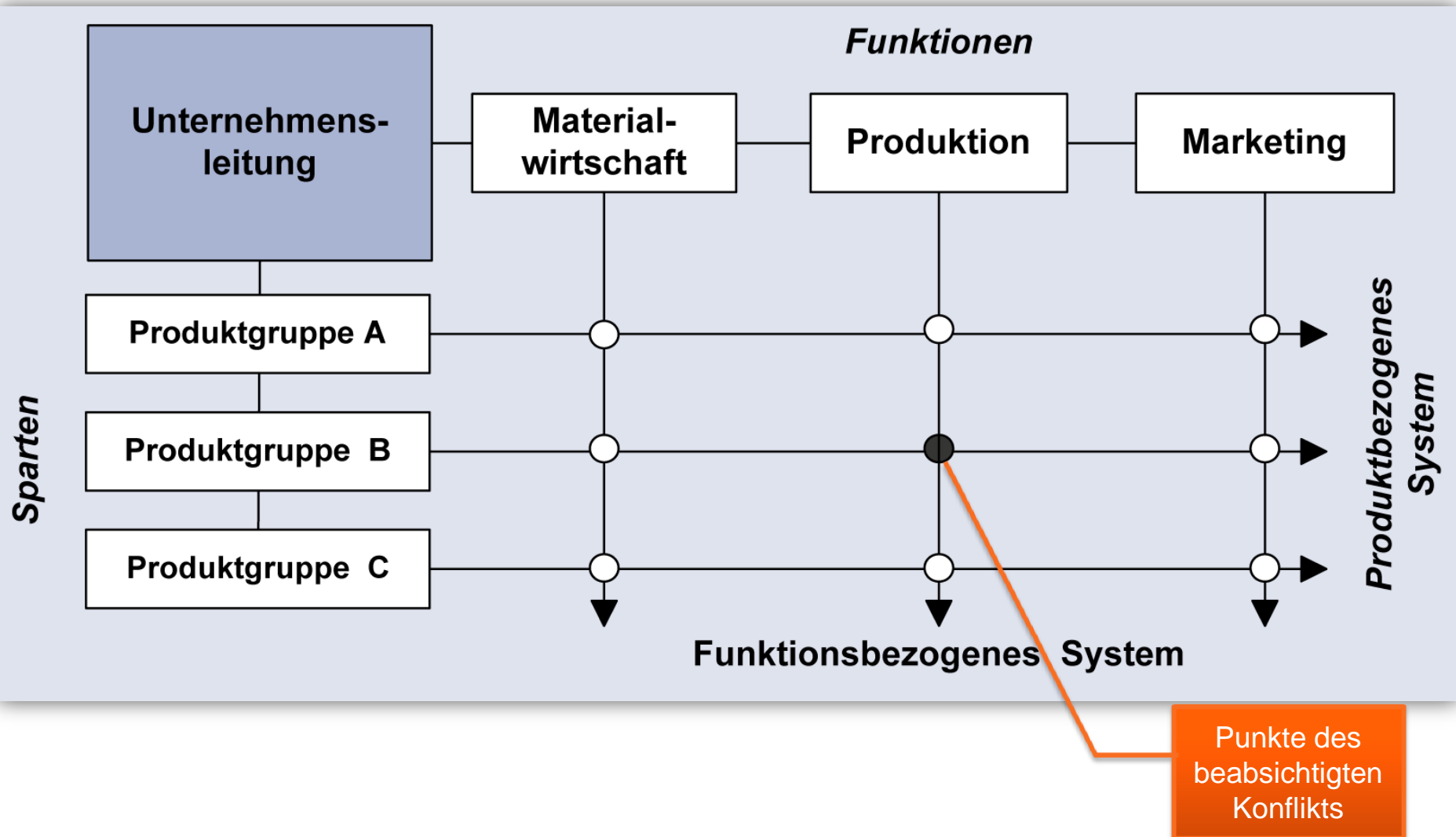
Profitcenter

Unternehmensbereich mit weitgehender Dispositionsfreiheit, für den eine separate Ergebnisrechnung erstellt wird und der die Verantwortung für das Ergebnis trägt

Holdinggesellschaft

rechtlich selbständige Unternehmenseinheiten unter dem Dach einer Obergesellschaft

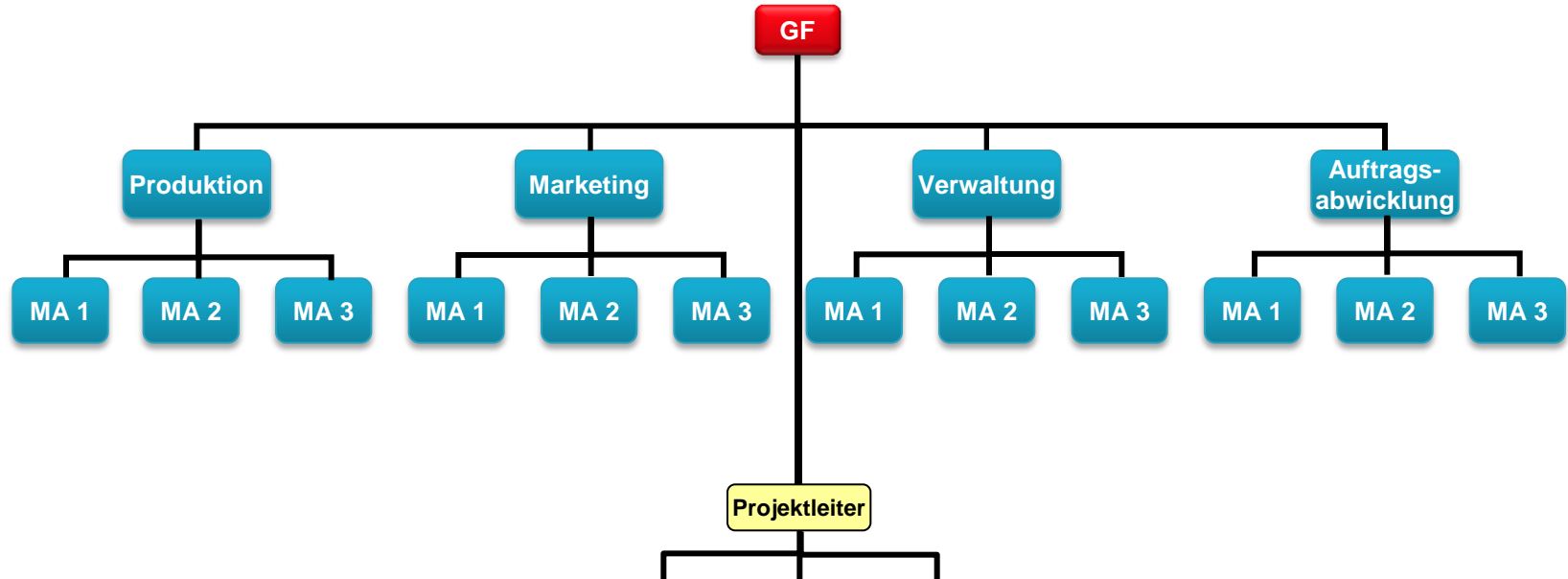
Matrixorganisation



Projektorganisation

- = Organisationsstruktur von komplexen Aufgaben (Projekte), die durch Neuartigkeit, Einmaligkeit und Wichtigkeit gekennzeichnet sind
- **Kollegienlösung**
regelmäßige Treffen der Leiter der betroffenen Unternehmensbereiche zur Abstimmung der vom jeweiligen Bereichsleiter zu initiiierenden und zu verantwortenden Realisationsschritte
- **Reine Projektorganisation (task force)**
Selbständige Organisationseinheit auf Zeit. Der Projektleiter plant das Projekt und ist für dessen Realisierung verantwortlich. Funktionsbereichsleiter delegieren wenige erfahrene Mitarbeiter für begrenzte Zeit in das Projektteam. Projektleiter hat für die Projektdauer Weisungsbefugnis
- **Einfluss – Projektorganisation**
Der Projektleiter wird als Stabsstelle eingerichtet und ist für das Projekt zuständig. Nach Verabschiedung des Projektplans durch die Unternehmensleitung wird der Plan in den betroffenen Bereichen durchgesetzt
- **Matrix – Projektorganisation**
Projektleiter fungiert als Spartenleiter ähnlich wie ein Produktmanager. Er koordiniert die Projektumsetzung mit den Funktionsbereichsleitern
- **Pool – Organisation**
Projektleiter „mieten“ die Teammitglieder aus fachlich geeigneten „Pools“. Projektleiter haben volles Zugriffsrecht auf Teammitglieder. Poolmanager sind nur mehr Dienstleister, die qualifizierte Spezialisten zur Verfügung stellen

Reine Projektorganisation



Reine Projektorganisation (task force)

- Parallel zur Unternehmensorganisation
 - Projektleiter ist der Unternehmensleitung meist direkt unterstellt
 - Projektleiter hat Entscheidungskompetenz und Anordnungskompetenz
 - Eigene Organisationseinheit. Projektmitarbeiter sind dem Projektleiter direkt unterstellt
- Für (sehr) kleine Projekte von besonderer Schwierigkeit

Reine Projektorganisation

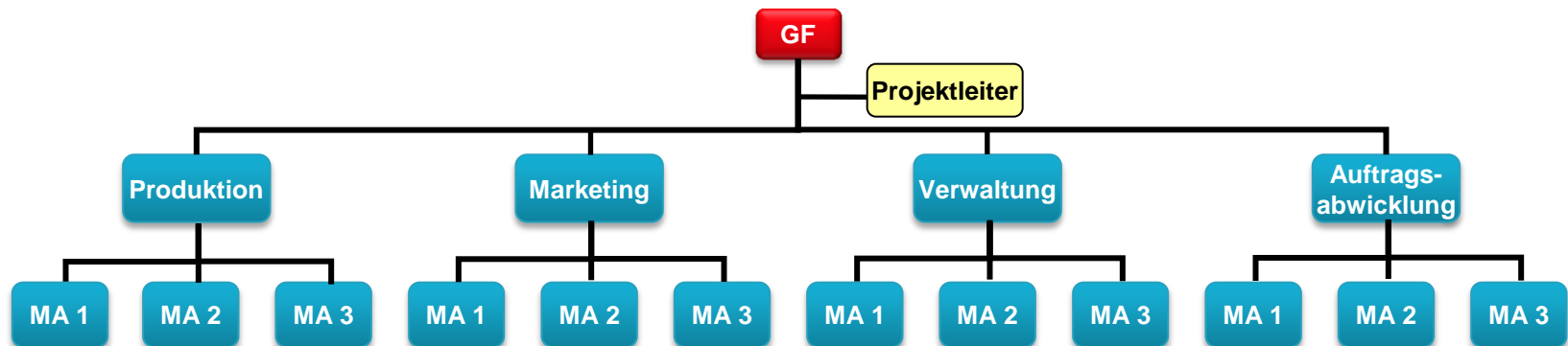
Vorteile

- Eindeutige Zuordnung von Aufgaben und Kompetenzen an den Projektleiter
- Volle Konzentration auf das Projekt
- Eine Anlaufstelle: Projektleiter
- Identifikation der Projektmitarbeiter mit der Aufgabe
- Rasche projektbezogene Entscheidungsfindung
- Flexible Reaktion auf veränderte Situationen

Nachteile

- Qualitative und quantitative Schwächung der betroffenen Abteilung
- Abstellung jener Mitarbeiter, die in der Abteilung am wenigsten fehlen
- Stärkere Belastung der in der Abteilung verbleibenden Mitarbeiter
- Störungen und Konflikte durch benötigte Informationen aus bisheriger Abteilung
- Wiedereingliederung nach Projektende
- Unterschiedliche Auslastung der Projektmitarbeiter in den einzelnen Phasen

Einfluss - Projektorganisation



Einfluss - Projektorganisation

- Unveränderte Hierarchie im Unternehmen
 - Projektleiter übernimmt Stabsfunktion
 - Reine Koordinations- und Informationsfunktion des Projektleiters
 - Projektleiter kann nur Maßnahmen an Linieninstanzen vorschlagen
- Für gut strukturierte Aufgaben, deren Vorgangsweisen den Mitarbeitern bekannt sind

Einfluss – Projektorganisation – Eigenschaften

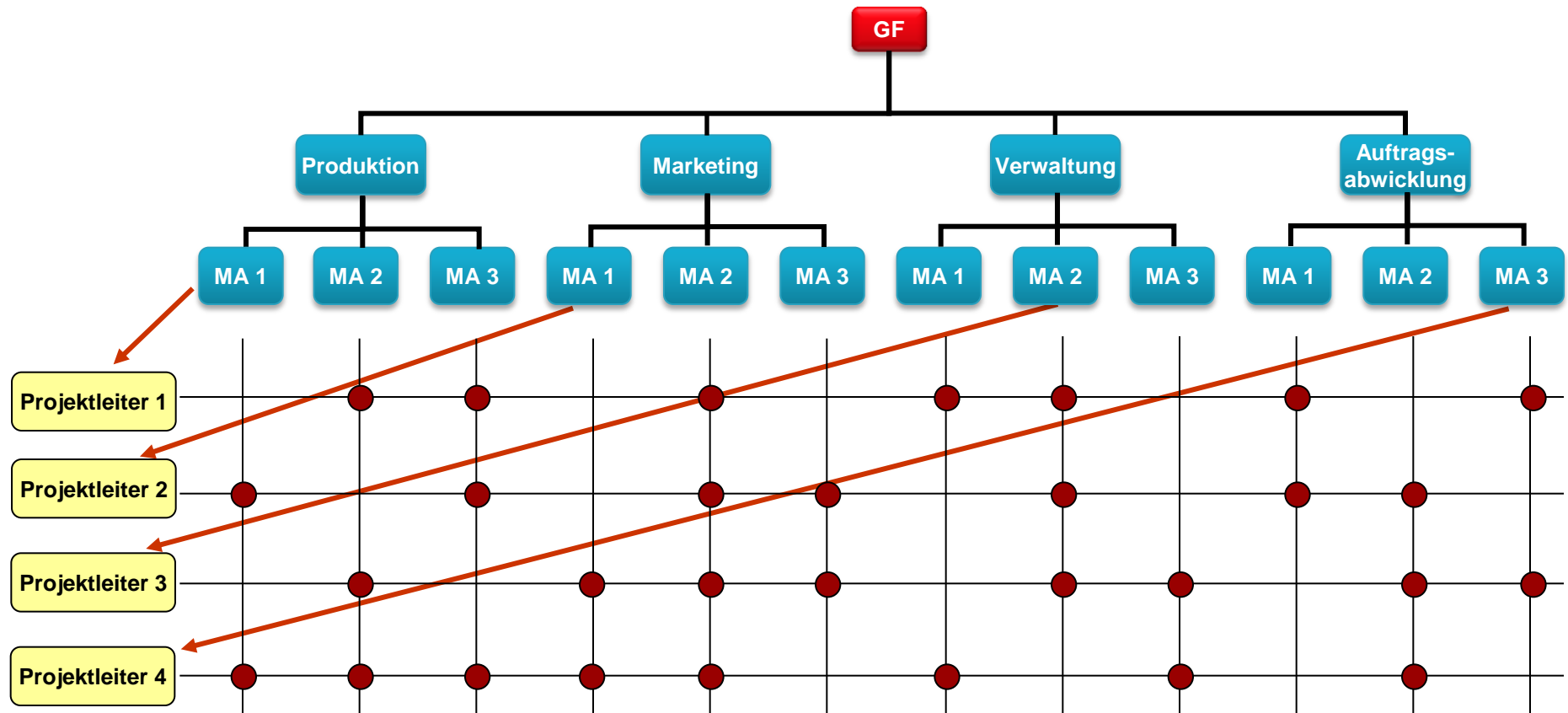
Vorteile

- Keine Veränderung der bestehenden Organisation
- Mitarbeiter verbleiben in ihren Abteilungen

Nachteile

- Autorität und Verantwortung stimmen beim Projektleiter nicht überein
- Zeitverzögerung bei nicht lösbaren Konflikten
- Kein zugleich kompetenter und entscheidungsberechtigter Gesprächspartner beim Auftraggeber

Matrix - Projektorganisation



Matrix - Projektorganisation

- Abteilungsleiter ist Personalvorgesetzter
- Projektleiter ist Fachvorgesetzter
- Punkte des beabsichtigten Konflikts
- Hohes Führungsverständnis und große Konfliktlösungsfähigkeit nötig

Matrix – Projektorganisation – Eigenschaften

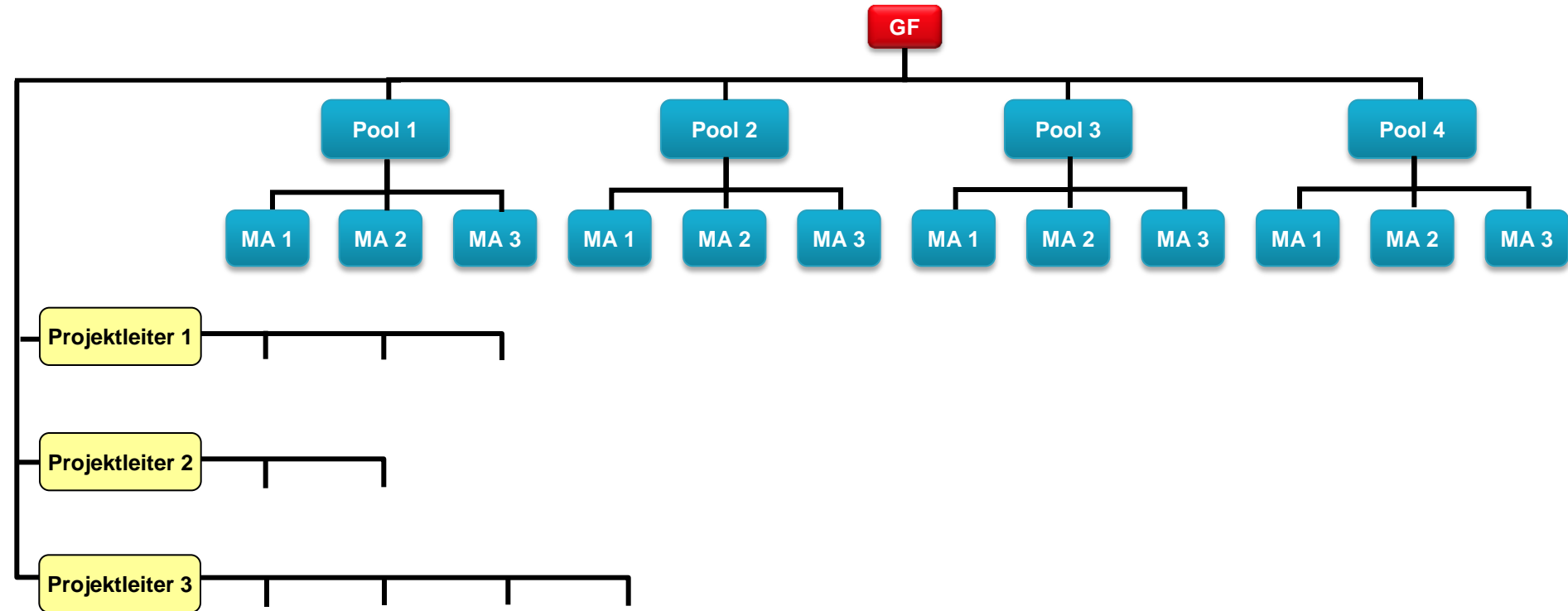
Vorteile

- Projektmitarbeiter als „Frühwarnsystem“
- Projektziele werden vom Projektleiter selbständig verfolgt
- Einsatz von Spezialwissen und besonderen Erfahrungen
- Stärkung des Sicherheitsgefühls der Projektmitarbeiter

Nachteile

- Verunsicherung bei Vorgesetzten
- Verunsicherung bei Mitarbeitern
- Kompetenzkonflikte
- Ausspielen von Vorgesetzten

Pool - Projektorganisation



Pool - Projektorganisation

- Projektleiter „mieten“ die Teammitglieder aus fachlich geeigneten „Pools“
- Projektleiter haben volles Zugriffsrecht auf Teammitglieder
- Poolmanager sind nur mehr Dienstleister, die qualifizierte Spezialisten zur Verfügung stellen

Pool – Projektorganisation - Eigenschaften

Vorteile

- Keine Stammorganisation
- Minimale Hierarchie
- Unternehmerisches Denken im Pool wird gefördert

Nachteile

- Neue Karrierewege durch das Fehlen des mittleren Managements
- Entlohnungssystem muss angepasst werden

- Für Unternehmen mit hoher Eigenverantwortung der Mitarbeiter
- Hauptgeschäft: Abwicklung von Projekten

Ablauforganisation

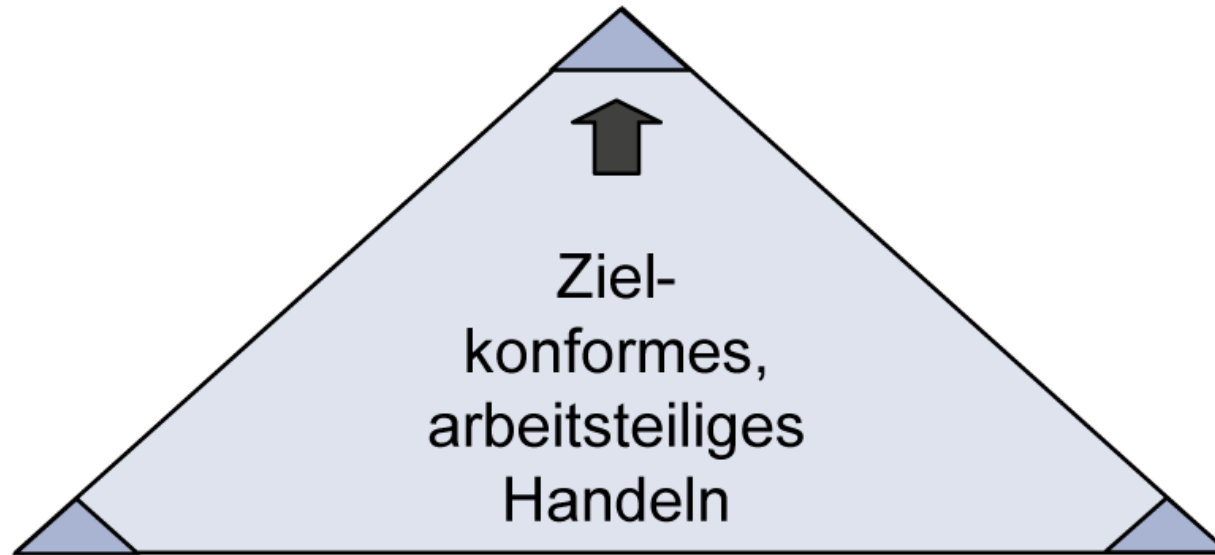
= zeitliche und räumliche Gestaltung der Arbeitsabläufe nach Maßgabe des ökonomischen Prinzips. „Dynamisches Bild“ der Organisation

Anforderungen an die Ablauforganisation:

Langfristige Gewinnmaximierung	
Kostenseite	Erlösseite
<ul style="list-style-type: none">• Vermeide Leerkosten (bei ungenutzten Kapazitäten)• Senke Durchlaufzeiten• Senke Ausschuss• Vermeide unnötige Transportkosten• Vermeide Lohnzuschläge außerhalb der Normalarbeitszeit	<ul style="list-style-type: none">• Sichere vorgegebene Qualitätsstandards• Sichere Einhaltung von Lieferterminen• Sichere die kurzfristige Erfüllung von Kundenwünschen

Managementtechniken

Oberziel des Unternehmens



Potentialnutzung
auf der Mitarbeiterebene

Potentialschonung
auf der Führungsebene

➔ "Management-by"-Konzepte

Management by Exception

Führung durch Abweichungskontrolle und Eingreifen in Ausnahmefällen

Konzept:

- Mitarbeiter M soll „Normalfälle“ seines Aufgabengebietes selbständig bearbeiten.
- Führungskraft F greift nur ein, wenn
 - Arbeitsergebnis des M vom „Normalwert“ negativ abweicht
 - „kritische Situationen“ (= Ausnahmefälle) eintreten.

Zielsetzung:

Regelgebundene Entscheidungen;

Entlastung der Führungsebene von Routineentscheidungen.

Offene Fragen:

- Wie lassen sich in der Stellenbeschreibung von M „Normalfälle“ und „Ausnahmefälle“ abgrenzen?
- Wie lassen sich der Sollwert des Arbeitsergebnisses und tolerierbare Abweichungen festlegen?
- Gibt es ein Informationssystem zur Signalisierung von „Ausnahmefällen“ und „Negativabweichungen“?

Beurteilung:

- + Führungsebene kann von Routine entlastet werden.
- + „Kritische Situationen“ können identifiziert werden.
- Eigeninitiative der Mitarbeiterebene wird nicht gefördert.
- Vergangenheitsorientierung durch nachträglichen Soll-Ist-Vergleich.

**Generell plausible Handlungsanweisung; schwach konturiert;
unzureichende Zielorientierung.**

Management by Delegation

Führung durch Delegation von Aufgaben

Konzept:

- Führungskraft F überträgt delegierbare Aufgaben an Mitarbeiter M.
- F beschränkt sich auf Erfolgskontrolle.
- M hat Kompetenz und Verantwortung im delegierten Aufgabenbereich.
(Harzburger Modell: „Führung im Mitarbeiterverhältnis“)

Zielsetzung:

Entlastung der Führungsebene von Routineaufgaben; Mitarbeitermotivation; M ist nicht „Befehlsempfänger“, sondern „Entscheidungssträger“.

Offene Fragen:

- Welche Aufgaben sind delegierbar, welche bleiben „Chefsache“?
- Wer definiert den von M erwartbaren Arbeitserfolg?
- Wie kann das Informationssystem eine Erfolgskontrolle für alle Mitarbeiterbereiche gewährleisten?

Beurteilung:

- + Entlastung der Führungsebene von Routineentscheidungen.
- + Unternehmen kann Basiswissen der Mitarbeiter nutzen.
- Abgrenzungsproblem Routinefall/Ausnahmefall wird durch dieses Konzept nicht gelöst.
- Zielorientiertes Handeln der Mitarbeiterebene wird nicht erreicht.

Hierarchisches Konzept; Führungsebene schiebt lästige Routine auf Mitarbeiter-ebene; Motivationseffekt gering; Zielorientierung schwach.

Management by Objectives

Führung durch Zielvereinbarung; Bildung einer Zielhierarchie

Konzept:

- Führung F und Mitarbeiter M erarbeiten konkrete Zielvorgaben (= Teilziele) für den betreffenden Mitarbeiterbereich.
- M hat volle Gestaltungsfreiheit, wie er Teilziel erreichen will.
- M handelt (teil-)zielorientiert – aus eigenem Antrieb oder gestützt durch ein Anreizsystem.

Zielsetzung:

Arbeitsteilung durch Teilzielbildung; zielorientiertes Handeln auf allen Ebenen; Mitarbeiter-motivation.

Offene Fragen:

- Wie lässt sich das Oberziel in mitarbeiterspezifische Teilziele zerlegen?
- Wie können M/F ihren Interessengegensatz über niedriges/hohes Zielniveau überwinden?
- Wie ist die Zielvereinbarung bei geändertem Entscheidungsumfeld zu modifizieren?

Beurteilung:

- + Entscheidungsfreiheit auf Mitarbeiterebene stärkt die Motivation.
- + Mitarbeiterebene entscheidet (teil-)zielorientiert.
- Formulierung konsistent abgeleiteter Teilziele ist schwierig.
- Erreichung des Oberziels kann durch „Abteilungsegoismus“ gefährdet werden.

Organisationstheoretisch schlüssiges Konzept (Profitcenter-Prinzip) mit praktischen Umsetzungsschwierigkeiten.

Management by System

Führung durch Systemsteuerung

Konzept:

Ganzheitliche Führung durch ein computergestütztes Planungs-, Kontroll- und Informationssystem nach den Regeln der Kybernetik.

Zielsetzung:

Erreichung des Gesamtoptimums im Sinne einer Totalplanung durch computergesteuerte Verknüpfung von Subsystemen.

Offene Fragen:

- Wie deckt die Führungsebene ihren Informationsbedarf?
- Können Systeme bei der Bewertung von Risiken menschliche Erfahrung und Intuition ersetzen?

Beurteilung:

- + Ausbau des Management-Informationssystems (MIS) zur Entscheidungsunterstützung.
- + Umfassender Versuch zur Strukturierung des Planungs-, Kontroll- und Informationsprozesses.
- Delegations- und Motivationsproblem bleibt ungelöst.
- Allenfalls Routineprozesse sind automatisch steuerbar.

Menschliches Urteilsvermögen ist zur Abschätzung unternehmerischen Risikos unverzichtbar.