

## Strukturprinzipien der Aufbauorganisation

### Gliederung

#### Einleitung:

1. Organisation
  - 1.1 Organisationsbegriff
  - 1.2 Vergleich Aufbauorganisation und Ablauforganisation

#### Hauptteil:

2. Aufbauorganisation
  - 2.1 Organisationseinheiten
  - 2.2 Leitungssysteme
    - 2.2.1 Einliniensystem
    - 2.2.2 Mehrliniensystem
    - 2.2.3 Stabliniensystem
  - 2.3 Organisationsstrukturen
    - 2.3.1 Funktionalorganisation
    - 2.3.2 Divisionalorganisation
    - 2.3.3 Matrixorganisation
    - 2.3.4 Projektorganisation
      - 2.3.4.1 Stabsprojektorganisation
      - 2.3.4.2 Matrixprojektorganisation
      - 2.3.4.3 reine Projektorganisation
3. Verteilung von Aufgaben
  - 3.1 Aufgabenanalyse
    - 3.1.1 Gliederungsmerkmale
  - 3.2 Aufgabensynthese
    - 3.2.1 Zusammenhänge
    - 3.2.2 Zentralisationsformen

#### Schlussteil:

4. Ausprägungsformen in der Praxis
  - 4.1 Organisationsform bei der Postbank
  - 4.2 Organisationsform bei der Mannesmann AG
  - 4.3 Organisationsform bei Ford

## 1. Organisation

### 1.1 Organisationsbegriff

- betriebswirtschaftliche Organisationslehre beschäftigt sich mit der Gestaltung von Strukturen und Prozessen in Unternehmen und anderen Betrieben
- es gibt viele Definitionen:  
„Organisation ist ein System von betriebsgestaltenden Regelungen“ (Nordsieck)
- je regelmässiger und gleichartiger sich ein betrieblicher Prozess wiederholt, desto eher bietet sich statt einer Einzelfallentscheidung eine allgemeine Regelung an  
entlastet Unternehmensführung und Mitarbeiter, da Einzelfallentscheidungen wegfallen

### 1.2 Vergleich Aufbauorganisation und Ablauforganisation (Graphik Schmalen S. 170)

- man unterscheidet die Organisation von Strukturen (Aufbauorganisation) und die Organisation von Prozessen (Ablauforganisation)
- Aufbauorganisation beschäftigt sich mit dem formalen Aufbau eines Unternehmens  
die Strukturierung wird in Stellen, Abteilungen und andere Einheiten beschrieben
- Ablauforganisation gestaltet die Arbeitsprozesse (Arbeitsabläufe) im Unternehmen  
in der Realität sind Aufbauorganisation und Ablauforganisation eng verbunden und müssen meist synchron organisiert werden

## 2. Aufbauorganisation

### 2.1 Organisationseinheiten

- jedes Unternehmen setzt sich aus Organisationseinheiten zusammen, die meist hierarchisch gegliedert sind (Vorstand, Abteilungsleiter, Mitarbeiter)
- Stellen (Mitarbeiter) sind die kleinsten Organisationseinheiten mit einem abgegrenzten Aufgaben- und Kompetenzbereich für eine Person
- sind somit Grundelemente der Aufbauorganisation
- in ihnen werden Teilaufgaben sinnvoll verbunden
- eine Stelle mit Leitungsaufgaben heißt Instanz
- einer Instanz sind mehrere andere Organisationseinheiten untergeordnet, denen gegenüber die Instanz weisungsberechtigt ist

### 2.2 Leitungssysteme

- Wie können Weisungsbefugnisse zwischen Stellen geordnet sein?
- grundsätzlich sind drei Systeme von Weisungsbefugnissen möglich  
(Einliniensystem, Mehrliniensystem, Stabliniensystem)

#### 2.2.1 Einliniensystem (Graphik Organisation S. 19)

- hier erhält jede Stelle im Unternehmen von genau einer übergeordneten Instanz Weisungen
- von der Betriebsleitung bis zur untersten Stelle besteht eine eindeutige Linie der Weisungsbefugnis und Verantwortung, die über mehrere Zwischenstufen führt
- in der Praxis wird das Einliniensystem vor allem bei Klein- und Mittelbetrieben, Handwerksbetrieben und öffentlichen Verwaltungen angewandt
- Vorteile/ Nachteile (Organisation S. 19)

Beispiel: Einführung eines neuen Produktes erfordert Kenntnisse der Hauptabteilungen Entwicklung, Produktion und Vertrieb  
-> Entscheidungen müssen dann auf Geschäftsführungsebene getroffen werden

### 2.2.2 Mehrliniensystem (Graphik Organisation S. 20, Graphik Bühner S. 129)

- eine Stelle kann von mehreren übergeordneten Instanzen Weisungen erhalten
- Prinzip des kürzesten Weges, da Hierarchiestufen eingespart werden können
- hoher Kommunikationsbedarf, da Zuständigkeiten, Weisungsbefugnisse und Verantwortlichkeiten schwerer voneinander getrennt werden können
- in der Praxis kommt das Mehrliniensystem als Mischform mit dem Einliniensystem vor
- *Vorteile / Nachteile (Organisation S. 21)*

- Beispiel:
- in einem Industriebetrieb mit Werken an verschiedenen Standorten benötigt jedes Werk aufgrund der räumlichen Distanz sein eigenes Personalbüro
  - Personalbüro ist dem jeweiligen Werksleiter unterstellt
  - für bestimmte Fragen ist es zusätzlich der Personalabteilung der Hauptverwaltung unterstellt
  - trotzdem sind die Mitarbeiter des Personalbüros disziplinarisch allein dem Werksleiter verantwortlich

### 2.2.3 Stabliniensystem (Graphik Organisation S. 21)

- durch Stäbe ergänztes Einliniensystem
- Stäbe sind Organisationseinheiten, welche andere Organisationseinheiten beraten und unterstützen, ohne selber Entscheidungs- und Weisungsbefugnisse gegenüber diesen zu besitzen
- Entscheidungsbefugnis und Expertenwissen sind getrennt
- in der Praxis weit verbreitet, vorallem bei Grossunternehmen
- Beispiel:** Stab „Marktforschung“ der Marketingabteilung
- *Vorteile / Nachteile (Organisation S. 22)*

## 2.3 Organisationsstrukturen

- Organisationsstruktur gibt die Aufbauorganisation des Gesamtunternehmens an
- Organisationseinheiten der Ebene können unterhalb der Unternehmensführung nach einem, zwei oder mehr Kriterien (Dimensionen) gebildet werden
- in der Praxis werden diese drei Organisationsstrukturen oft kombiniert

### 2.3.1 Funktionalorganisation (Graphik Bühner S. 131)

- Organisationseinheiten der zweiten Ebene werden nach dem betrieblichen Funktionen geordnet
  - Bildung von Funktionsbereichen nach gleichartigen Tätigkeiten erlaubt eine höchstmögliche Nutzung von Größen- und Spezialisierungsvorteilen
  - bei annähernd gleichbleibendem Leistungsprogramm und Tätigkeitsspektrum kann mit zunehmender Absatzmenge
    - a) die Beschaffung rationeller einkaufen und günstigere Lieferkonditionen aushandeln
    - b) die Produktion Losgrössenvorteile und Fixkostendegression bei spezialisiertem Maschineneinsatz nutzen
    - c) der Absatz seine Vertriebswege rationalisieren und seine Marketinginstrumente gezielt einsetzen
    - d) die Entwicklung sich auf eine laufende Produktverbesserung einrichten, ohne mit neuem, wenig vertrauten Anwendungen befasst zu sein
- Problem:**
- starke Spezialisierung kann erforderliche Koordination zwischen einzelnen Bereichen erschweren
  - geringe Fähigkeit der Anpassung an veränderte Markt- und

## Produktionsbedingungen

### 2.3.2 Divisionalorganisation (Spartenorganisation) (Graphik Skript S. 23)

- unterhalb der obersten Leitungsorgane werden Bereiche gebildet, die Divisionen, Sparten oder Geschäftsbereiche genannt werden
- Gliederung erfolgt nach dem Objektprinzip, d.h. nach Produkten bzw. Produktgruppen
- weitere Untergliederung der einzelnen Bereiche geschieht meist nach dem Verrichtungsprinzip
- bei den typischen Formen der Divisionalisierung besitzen die einzelnen Sparten alle wichtigen Funktionsbereiche einer selbstständigen Unternehmung, also Beschaffung, Produktion und Absatz
- oberste Leitungsorgan kann sich dementsprechend auf die Überwachung und Koordinierung der einzelnen Bereiche beschränken
- **Problem:**
  - Marktmacht des Unternehmens gegenüber Lieferanten durch Zersplitterung in Sparten geschwächt wird
  - Gefahr von Doppelarbeit

### 2.3.3 Matrixorganisation (Graphik Organisation S. 30)

- Struktur der Matrixorganisation entsteht durch die Überlagerung von funktionsorientierten und objektorientierten Organisationsstrukturen
- *Graphik Grundstruktur einer Matrixorganisation Bühner S. 168*
- übergeordnete Instanz - Matrix-Leitung – hat für eine ordnungsgemäße Erfüllung der Aufgabe und einen Ausgleich zwischen den zu koordinierenden Matrix-Stellen zu sorgen
- Matrix-Stellen, die mit Funktionsaufgaben und mit Produkt- oder Projektaufgaben betraut sind, haben die nachgeordnete Aufgabenerfüllung im Hinblick auf ihre Dimension abzustimmen
- die Schnittstelle, der zwei Vorgesetzte übergeordnet sind, ist für die eigentliche Aufgabenerfüllung zuständig
- die grundsätzlich zweidimensionale Matrixorganisation ist unter Abspaltung von mehr als zwei Aufgabendimensionen zu einer drei- oder mehrdimensionalen Matrixorganisation ausbaufähig, *Tensororganisation* genannt
- von zentraler Bedeutung in einer Matrixorganisation ist die Kompetenzzuordnung und -abgrenzung zwischen den Matrixstellen
- dabei wird einer der Matrixstellen in bezug auf einzelne Problemlösungen und Entscheidungen ein Kompetenzübergewicht eingeräumt
- hat den Vorteil, dass Interessenkonflikte und unterschiedliche Sichtweisen nicht gleich an die Matrixleitung herangetragen werden

### 2.3.4 Projektorganisation

- Organisation einmaliger, komplexer Aufgaben als zeitlich befristetes Projekt
- wichtigste Grundformen sind Stabsprojektorganisation, Matrixprojektorganisation und reine Projektorganisation

#### 2.3.4.1 Stabs-Projektorganisation (Graphik Skript S. 26)

- dem Projektleiter wird in dieser Organisationsform kein formales Weisungsrecht zugestanden
- zur Koordination der Projektgruppe ist der Projektleiter ausschließlich auf die Anerkennung seiner persönlichen und fachlichen Autorität angewiesen
- Projektleiter ist Stab mit Beratungsfunktion

#### 2.3.4.2 Matrix-Projektorganisation (Graphik Skript S. 27)

- Projektleiter erhalten die Zuständigkeit für die Planung und Kontrolle der Projektaufgabe
- Leiter in Linienverantwortung für Projektdurchführung zuständig
- es kommt zu Kompetenzüberschneidungen zwischen Projektleitung und Linie
- Projektleiter müssen zur Erfüllung ihrer Aufgaben auf die Ressourcen der Linie zugreifen (in Abstimmung und Zusammenarbeit mit der Linie)
- wenn es bei einem Konflikt zwischen Projektleiter und Linie keine Einigung zustandekommt, muss höhere Instanz über Lösung entscheiden
- Anwendungen finden sich im luft- und raumfahrttechnischem Bereich

### 2.3.4.3 reine Projektorganisation (Graphik Bühner S. 228)

- Projektleiter erhalten volle Weisungsbefugnis gegenüber ihren Mitarbeitern
- Weisungsrecht in der Regel fachlich begrenzt
- hinsichtlich seiner Projektverantwortlichkeit ist der Projektleiter in die Linienorganisation eingebunden

## 3. Verteilung von Aufgaben

- Ziel der Organisationstätigkeit ist es, eine wirtschaftliche Aufgabenerfüllung sicherzustellen
- Ausgangspunkt dafür ist die Aufgabenanalyse
- dabei wird die untersuchte Aufgabe in einzelne Bestandteile (Teilaufgaben) zerlegt (Aufgabenanalyse)
- im Anschluss werden diese Teilaufgaben zu Aufgabenkomplexen zusammengefasst und verknüpft (Aufgabensynthese)

## 3.1 Aufgabenanalyse

- als Gliederungsprinzipien der Aufgabenanalyse sind die beiden Sachkriterien „Verrichtung“ und „Objekt“ von primärer Bedeutung
- diese werden durch drei formale Aufgabenkriterien ergänzt (Skript S. 13)
- Formalziel: beschreiben erwünschten Zustand (Umsatz)
- Sachziel: beschreiben erwünschte Verfahren zur Erreichung dieses Zustandes
- *Gliederungsmerkmale bei der Aufgabenanalyse Organisation S. 46*

### 3.1.1 Gliederungsmerkmale

**Verrichtungsanalyse:** - zerlegt Aufgaben in ihre einzelnen Tätigkeiten  
(Graphik Bühner S. 22)

**Objektanalyse:** - strukturiert die Aufgaben nach Objekten, an welchen die Tätigkeiten vorgenommen werden  
- als Objekte kommen Personengruppen und Absatzbezirke in Frage, aber auch Vor-, Zwischen- und Endprodukte  
(Graphik Bühner S. 23)

**Ranganalyse:** - teilt die Aufgabe in leitende Tätigkeiten und ausführende Tätigkeiten  
(Graphik Skript S. 14)

**Phasenanalyse:** - bezweckt die Trennung nach der sachlichen Aufeinanderfolge der Planung (Entscheidungsvorbereitung), Realisation (Entscheidung) und Kontrolle (Graphik Skript S. 15)

**Zweckbeziehungsanalyse:** - ordnet Aufgaben danach ob sie direkt dem Unternehmensziel dienen (Zweckaufgaben) oder nur indirekt (Verwaltungsaufgaben) (Graphik Skript S. 15)

## 3.2 Aufgabensynthese

- im Rahmen der Aufgabensynthese geht es um die Vereinigung von Teilaufgaben und deren Verknüpfung zu einem Gesamtsystem
- bei Betrachtung des Gesamtkomplexes der Aufgabensynthese kann man folgende Zusammenhänge unterscheiden

### 3.2.1 Zusammenhänge

- Verteilungszusammenhang (Aufgabenzuordnung in Stellen und Abteilungen)
  - Leitungszusammenhang (Rang- und Weisungsbeziehungen zwischen den Entscheidungs- und Ausführungsstellen)
  - Stabszusammenhang (Beziehungen zwischen Leitungs- und Assistenzstellen)
  - Kommunikationszusammenhang (Informations- und Arbeitsbeziehungen zwischen den Stellen)
  - Kollegienzusammenhang (zeitlich begrenzte Zusammenarbeit mehrerer Stellen in Gremien)
- 
- die durch Aufgabenanalyse gewonnenen Teilaufgaben werden nach bestimmten Gesichtspunkten zusammengefasst (zentralisiert) oder voneinander getrennt (dezentralisiert)
  - Grundprinzip der Aufgabensynthese ist die Zentralisation bzw. Dezentralisation von analytischen Teilaufgaben, die hinsichtlich eines Merkmals gleich sind

### 3.2.2 Zentralisationsformen

#### 1. Persönliche Zentralisation

- nicht zusammengehörende Aufgaben werden einer Person übertragen

#### 2. Sachliche Zentralisation

##### 2.1 Verrichtungszentralisation

##### 2.2 Objektzentralisation

- Zusammenfassung gleichartigen Verrichtungen oder nach gleichartigen Objekten

#### 3. Formale Zentralisation

##### 3.1 Rangzentralisation

##### 3.2 Phasenzentralisation

##### 3.3 Zweckbeziehungszentralisation

#### 4. Mittelzentralisation

#### 5. Raum- und Zeitzentralisation

- ungleichartige Teilaufgaben können örtliche zusammengefasst oder auf mehrere Orte verteilt werden
- Bsp.: Aufsicht in einer Etage eines Kaufhaus, auf der sehr unterschiedliche Objekte angeboten werden
- Teilaufgaben werden allein nach dem Zeitpunkt ihres Anfalls zusammengefasst
- Bsp.: Zentralisation -> Aufgabe eines Nachtwärters (verschiedene Teilaufgaben wie Kontrollgänge oder Arbeiten an der Telefonanlage)
- Bsp.: Dezentralisation -> Aufteilung von Teilaufgaben auf die Tages- und Nachtschicht

### 4. Ausprägungsformen in der Praxis

#### 4.1 Organisationsform bei der Postbank (Graphik Frese S. 465)

- Arbeitsteilung erfolgt nach geographischen Gesichtspunkten
- es entsteht eine Regionalorganisation
- in der Praxis selten in reiner Form zu finden
- Vorteile:
  - einheitliches koordiniertes Auftreten auf regional abgegrenzten Markt
- Nachteil:
  - Zuordnung von Abnehmern zu einzelnen Regionen ist problematisch

#### **4.2 Organisationsform bei der Mannesmann AG** (*Graphik Frese S. 362*)

- Gliederung erfolgt unterhalb des obersten Leitungsorgans nach Produkten bzw. Produktgruppen
- Spartenorganisation (Divisionalorganisation)
- Vorteile:
  - Unternehmensleitung wird entlastet
  - Struktur der Spartenorganisation äußerst anpassungsfähig
- Nachteile:
  - es können Koordinierungsprobleme zwischen den einzelnen Sparten entstehen
  - schwierige Gewichtung von Teilzielen
  - Festsetzung von Verrechnungspreisen bei Lieferung und Leistung zwischen den einzelnen Abteilungen nur unzureichend lösbar

#### **4.3 Organisationsform bei Ford** (*Graphik Frese S. 361*)

- es liegt ein Einliniensystem vor
- Arbeitsteilung erfolgt in der Vertikalen nach handlungsorientierten Gesichtspunkten
- es entsteht funktionale Organisation
- die am häufigsten angewandte Organisationsform in der Wirtschaft
- Vorteile:
  - überschaubare und einfache Beziehungsstruktur
  - eindeutige Regelungen von Unterstellungsverhältnissen
- Nachteil:
  - lange Wege erschweren Informationsaustausch
  - übergeordnete Einheiten sind stark mit Koordinationsaufgaben beansprucht