

BWL

Betriebswirtschaftslehre

Kapitel 7

Organisation

der

Unternehmung

7 Organisation

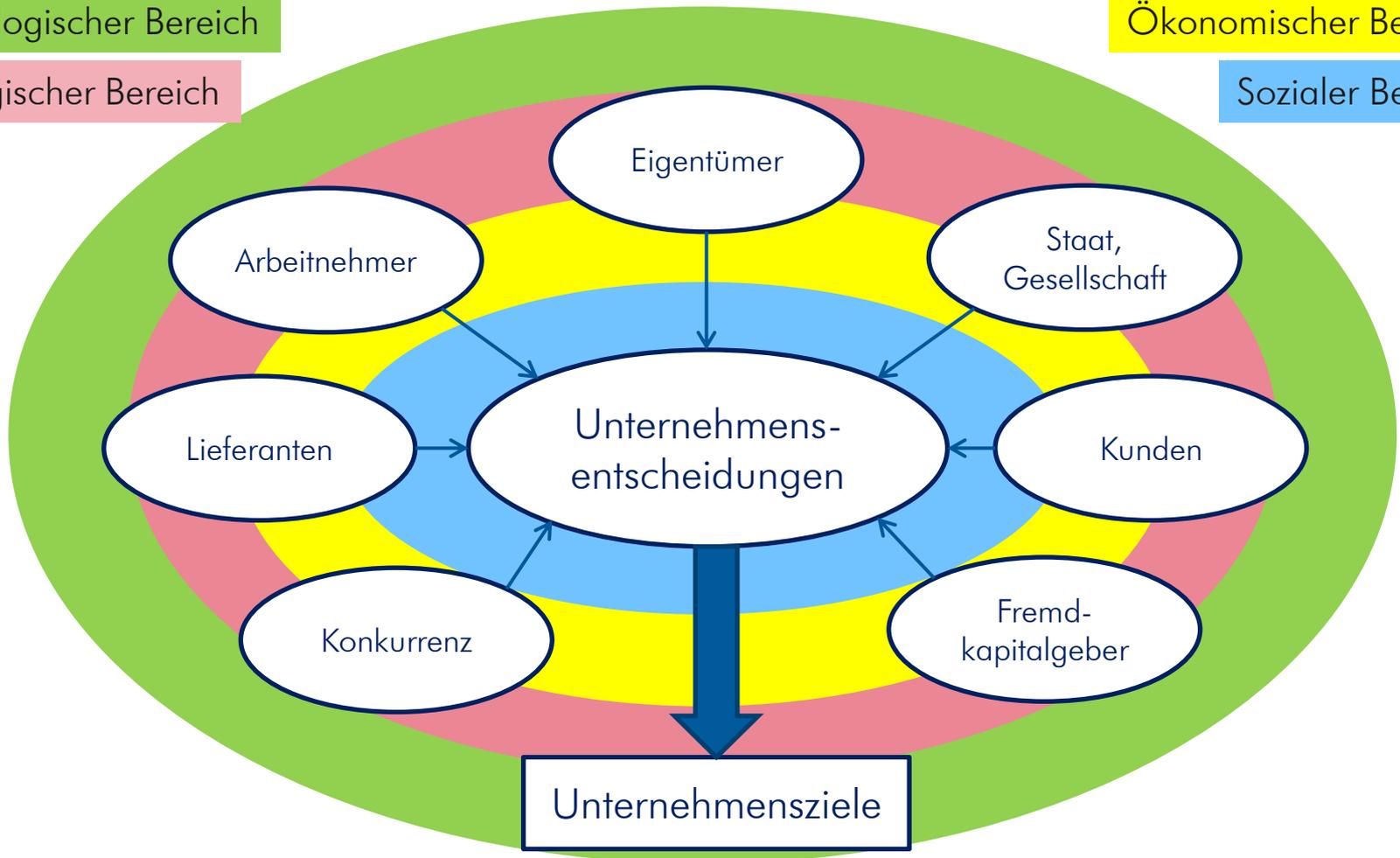
7.1 Unternehmensziele

Technologischer Bereich

Ökonomischer Bereich

Ökologischer Bereich

Sozialer Bereich



7.1 Unternehmensziele

7.1.1 Unternehmenskultur u. -identität



★ Unternehmenskultur

★ Gefüge von

- Normen
- Werten
- Verhaltensweisen
- Arbeitsweisen

★ Ergebnis:

- Unternehmensidentität (Corporate Identity)
 - » Form der Selbstdarstellung in der Öffentlichkeit

7.1 Unternehmensziele

- ✿ Wirtschaftliche Ziele
- ✿ Soziale Ziele
- ✿ Ökologische Ziele

7.1 Unternehmensziele

7.1.2 Zielsystem des Unternehmens

★ Wirtschaftliche Ziele

★ Leistungsziele

- ★ Marktanteil (Erhaltung und Ausdehnung)
- ★ Produktions- und Absatzprogramm (Verwirklichung neuer Ideen)
- ★ Faktor- und Produktqualitäten (Verarbeitung hochwertiger Stoffe)
- ★ Absatzwege (Ausweitung des Vertriebsnetzes)

★ Erfolgsziele

- ★ Umsatzvolumen (Verkauf größerer Stückzahlen)
- ★ Kostenstruktur (Senkung der Fixkosten)
- ★ Wirtschaftlichkeit (Rationalisierung der Fertigung)
- ★ Rentabilität (Erzielen eines hohen Gewinns)

★ Finanzziele

- ★ Zahlungsfähigkeit (Ausnutzung gewährter Skonti)
- ★ Liquiditätsreserve (Kassen- und Kreditreserven)
- ★ Finanzielle Struktur (Sicherung der Eigenkapitalbasis)
- ★ Gewinnreservierung (Bildung von Rücklagen)

7.1 Unternehmensziele

7.1.2 Zielsystem des Unternehmens

✿ Soziale Ziele

✿ Gerechtere Entlohnung

- ✿ Einführung der Arbeitsplatzbewertung

✿ Menschenwürdige Arbeitsbedingungen

- ✿ Anwendung humaner Arbeitsformen

✿ Arbeitsplatzsicherung

- ✿ Bereitstellung und Erhalt von Arbeitsplätzen

✿ Mitspracherecht

- ✿ Delegation von Arbeitsaufgaben

✿ Gewinnbeteiligung der Mitarbeiter

- ✿ Ausschüttung von Gewinnanteilen, Gratifikationen

✿ Aufstiegschancen

- ✿ Innerbetriebliche Fortbildung

7.1 Unternehmensziele

7.1.2 Zielsystem des Unternehmens

★ Ökologische Ziele

- ★ **Einhaltung der Umweltschutzgesetze**
 - ★ Einsatz von Abgasentschwefelungsanlagen
- ★ **Entwicklung und Verwendung umweltfreundlicher Produkte und Produktionsfaktoren**
 - ★ Staub- und Spanabsaugung
 - ★ Verwendung verrottbarer Verpackungen
- ★ **Sammelaktionen für Problemabfälle**
 - ★ Entsorgung von Altöl, Säuren, Batterien
- ★ **Schonung natürlicher Ressourcen**
 - ★ Recyclingverfahren (Wasseraufbereitungsanlagen)
- ★ **Verwendung energiesparender Einrichtungen**
 - ★ Einbau von Sparreglern, Zeitschaltuhren usw.

7.1 Unternehmensziele

7.1.3 Zielerreichungsprozess - Phasen



☀ Phasen

★ Zielsetzung

- ★ Festlegung des zukünftigen Zustandes des Unternehmens

★ Planung

- ★ Vorausschauende Gestaltung der Leistungserstellung

★ Organisation

- ★ Festlegung des Betriebsaufbaus und Regelung der Arbeitsabläufe

★ Durchführung

- ★ Verwirklichung bzw. Realisierung der Zielsetzung

★ Kontrolle

- ★ Überwachung der Durchführung, Prüfung des Ergebnisses, Korrektur bei Abweichung

7.2 Begriffe/Grundsätze der Organisation



7.2.1 Organisationsbegriff

- ★ **Problem der Organisation:**
Umsetzung einer Aufgabe mit dem dazugehörigen betriebswirtschaftlichem Ziel

- ★ **Möglichkeit einer einzelnen Person sind begrenzt bezogen auf**
 - ★ Wissen
 - ★ Kapazität der Informationsverarbeitung
 - ★ finanzielle Mittel
 - ★ Zeit

-> Folge: komplexe Aufgabe muss zerlegt werden

- ★ **Aufgabenteilung**
 - ★ Sachliche Aufgabenteilung
 - Aufgabe wird in weniger komplexe Teilaufgaben gegliedert (Wissen und Kapazität)
 - ★ Zeitliche Aufgabenteilung
 - ★ Personelle Aufgabenteilung
 - Knappheit von Zeit, finanziellen Mittel, Wissen und Kapazität wird vermindert

7.2 Begriffe/Grundsätze der Organisation



Computer TrainingsCenter
Seidel

7.2.1 Organisationsbegriff

- ★ Spannungsfeld der Organisation
 - ★ was zuerst aufgeteilt wurde, muss über die Koordination wieder zusammengefügt werden
 - ★ Je stärker die Differenzierung, desto aufwändiger ist die Koordination
 - ★ Aufgabe der Organisation:
 - ★ Gliederung einer komplexen Problemstellung in sinnvolle Teilaufgaben im ersten Schritt
 - ★ Lösen der einzelnen Teilaufgaben
 - ★ Koordination der Teilergebnisse im zweiten Schritt

7.2 Begriffe/Grundsätze der Organisation



7.2.1 Organisationsbegriff



7.2 Begriffe/Grundsätze der Organisation



ComputerTrainingsCenter
Seidel

7.2.2 Organisationsgrundsätze

- ★ Grundsatz des organisatorischen Gleichgewichts
 - ★ Organisationsplanung ist die Festlegung allgemeiner, dauerhafter Regelungen für viele gleichartige Vorgänge
 - ★ Disposition ist eine planmäßige Regelung im Rahmen des Entscheidungsspielraums eines Mitarbeiters für Einzelvorgänge
 - ★ Improvisation ist eine außerplanmäßige Regelung für Einzelvorgänge
 - ★ Organisationsplanung sorgt für Stabilität im Betriebsgeschehen
 - ★ Disposition und Improvisation erhöhen die Elastizität, der Betrieb reagiert flexibler
 - ★ Organisatorisches Gleichgewicht: ausgewogenes Verhältnis zwischen Stabilität und Elastizität

7.2 Begriffe/Grundsätze der Organisation



7.2.2 Organisationsgrundsätze

- ✿ Grundsatz der Zweckmäßigkeit
 - ★ Organisatorische Regelungen (Beschreibungen, Anweisungen, Richtlinien) sind nur dann zweckmäßig, wenn diese der Zielsetzung des Unternehmens gerecht werden

- ✿ Grundsatz der Koordination
 - ★ Organisatorische Maßnahmen müssen aufeinander abgestimmt sein
 - ★ Zeitliche Koordination (Zeitpunkt, Zeitfolge)
 - ★ Räumliche Koordination (Räume, Arbeitsplätze)
 - ★ Personelle Koordination (Fähigkeiten, Charaktere)

- ✿ Grundsatz der Wirtschaftlichkeit
 - ★ Organisation muss wirtschaftlich sein:
 - ★ Aufgabe bewältigen durch optimale Ausnutzung von Kraft, Material, Zeit und Weg mit möglichst hoher Genauigkeit

7.3 Aufbauorganisation

7.3.1 Aufgabengliederung

- ✿ Aufbauorganisation:
Festlegung von Stellen und Abteilungen und Gliederung von Aufgaben in Aufgabenbereiche

- ✿ Aufgabengliederung (Aufgabenanalyse)
 - ★ Gesamtaufgabe lässt sich in Teilaufgaben zerlegen
= Aufgabenanalyse
 - ★ Aufgabengliederung nach Gliederungsmerkmalen
 - ★ Objekte: Rohstoffe, Hilfsstoffe, Betriebsstoffe usw.
 - ★ Verrichtungen: Bedarfsermittlung, Bestellung usw.
 - ★ Phasen: Einkaufsplanung, Einkaufsdurchführung usw.
 - ★ Rangstufen: Einkaufsleiter, Einkäufer usw.

7.3 Aufbauorganisation

7.3.2 Stellenbildung

- ★ Stelle
 - ★ Zusammenfassung von Teilaufgaben zum Arbeitsbereich für einen Aufgabenträger (Arbeiter, Angestellter)
 - ★ Kleinste organisatorische Einheit im Unternehmen
 - ★ In der Regel personenunabhängig
 - ★ Wird von Aufgabe bestimmt
 - ★ Weder zeitlich, noch räumlich festgelegt
 - ★ Können gesetzlich vorgeschrieben sein
 - ★ Vorstandsmitglieder einer AG
 - ★ Geschäftsführer einer GmbH
 - ★ Betriebsratmitglieder
 - ★ Jugendvertreter

7.3 Aufbauorganisation

7.3.3 Stellenbeschreibung/-besetzung

☀ Stellenbeschreibung

- ★ Verbindliche und in einheitlicher Form gefasste Beschreibung einer Stelle
- ★ Inhalt
 - ★ Eingliederung einer Stelle in den Betriebsaufbau
 - ★ Ziele der Stelle
 - ★ Aufgaben, Kompetenzen
 - ★ Anforderungen an Stelleninhaber
- ★ Vorteile der Stellenbeschreibung
 - ★ Mitarbeiter kennt die Erwartungen, die Arbeitsaufgabe, die anweisungsberechtigten Personen, die weisungsgebundenen Mitarbeiter und die Stellenbewertung (Vergleich der Vergütung mit anderen Kollegen)
 - ★ Unternehmen erreicht einen Überblick über die Aufgaben, einen geringeren Mitarbeiterwechsel, ein besseres Betriebsklima, eine bessere Leistungskontrolle und eine Grundlage für die Stellenbewertung (Lohn- u. Gehaltsgefüge)

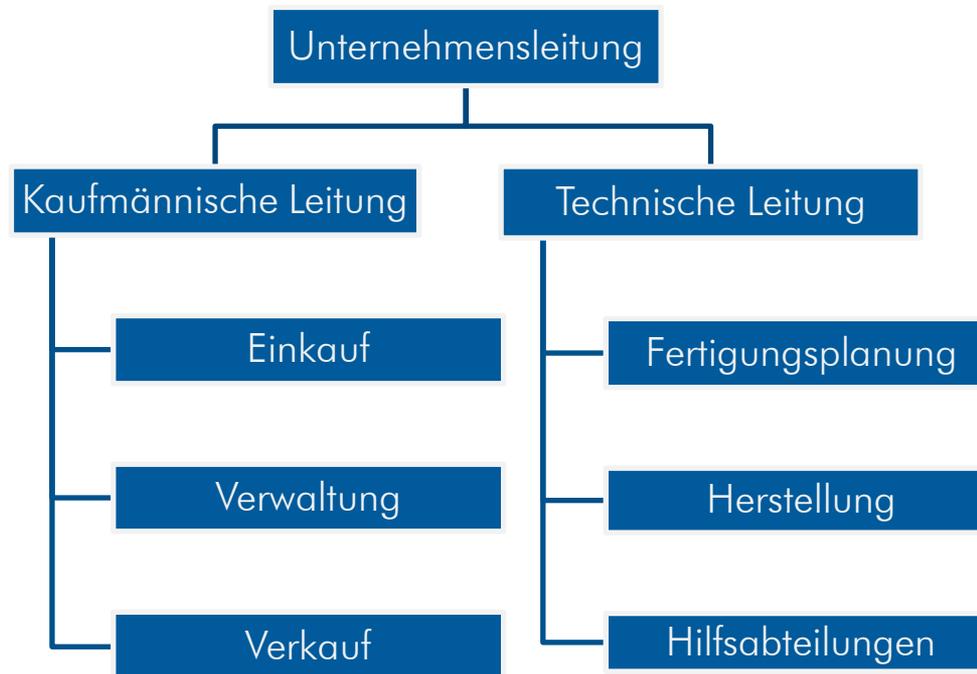
☀ Stellenbesetzung

- ★ Aus der Stellenbeschreibung ergeben sich die Anforderungen an den Mitarbeiter, der die Stelle besetzen soll

7.3 Aufbauorganisation

7.3.4 Abteilungsbildung

- Stellen mit gleichartigen Aufgabenbereichen werden zu Abteilungen zusammengefasst
- Darstellung in einem Betriebsgliederungsplan



7.3 Aufbauorganisation

7.3.5 Entscheidungs- u. Weisungssysteme



☀ Leitungsebenen

★ Obere Leitungsebene (Top Management)

- ★ grundsätzlich mit Leitungsaufgaben befasst
- ★ Planungs-, Organisations- und Kontrolltätigkeiten im Unternehmen

★ Mittlere Leitungsebene (Middle Management)

- ★ Höheren Instanzen unterstellt
- ★ Anordnungsbefugnisse gegenüber nachgeordneten Instanzen
- ★ Konkretisierung der Unternehmensziele und Verwirklichung der Unternehmenspläne

★ Untere Leitungsebene (Lower Management)

- ★ Anordnungsbefugnisse nur gegenüber rein ausführenden Stellen

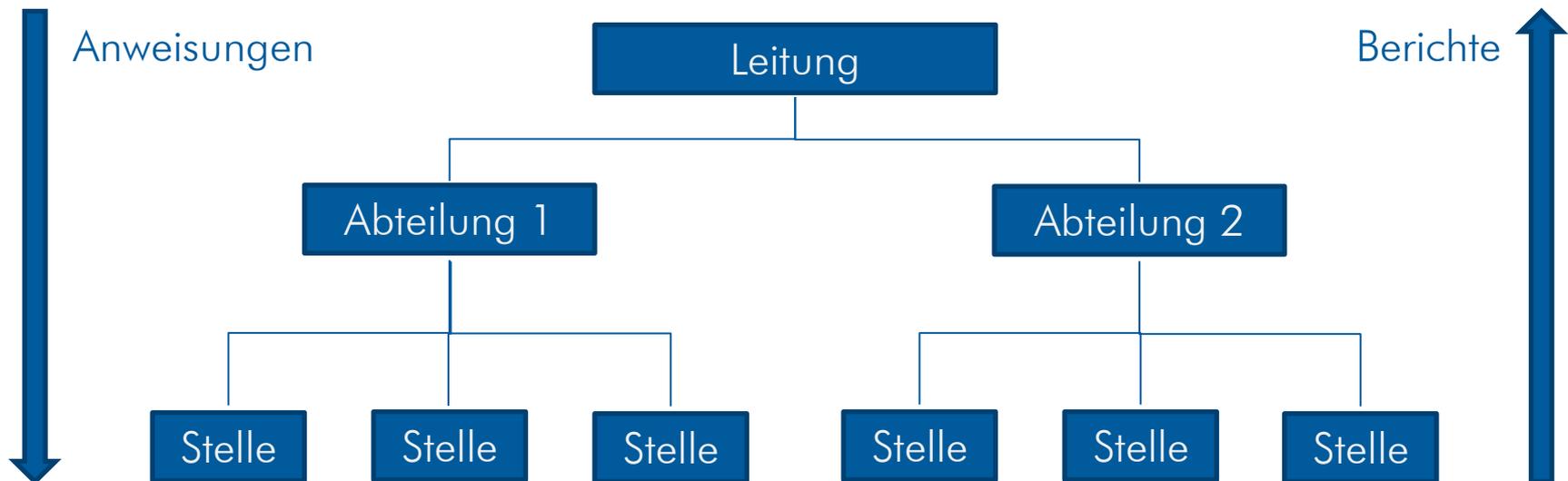
7.3 Aufbauorganisation

7.3.5 Allgemeine Organisationsformen



ComputerTrainingsCenter
Seidel

✳ Einliniensystem



7.3 Aufbauorganisation

7.3.5 Allgemeine Organisationsformen

☀ Einliniensystem

★ Vorteile

- ★ Klare, eindeutige Regelung von Unterstellungsverhältnissen
- ★ Straffe Disziplin
- ★ Einheitlichkeit des Auftragsempfangs
- ★ Vermeidung von Kompetenzschwierigkeiten
- ★ Überschaubarkeit und Einfachheit der Beziehungsstruktur
- ★ Eindeutige Dienstwege und Verantwortungsbereiche
- ★ Gute Kontrollmöglichkeit für die Vorgesetzten

★ Nachteile

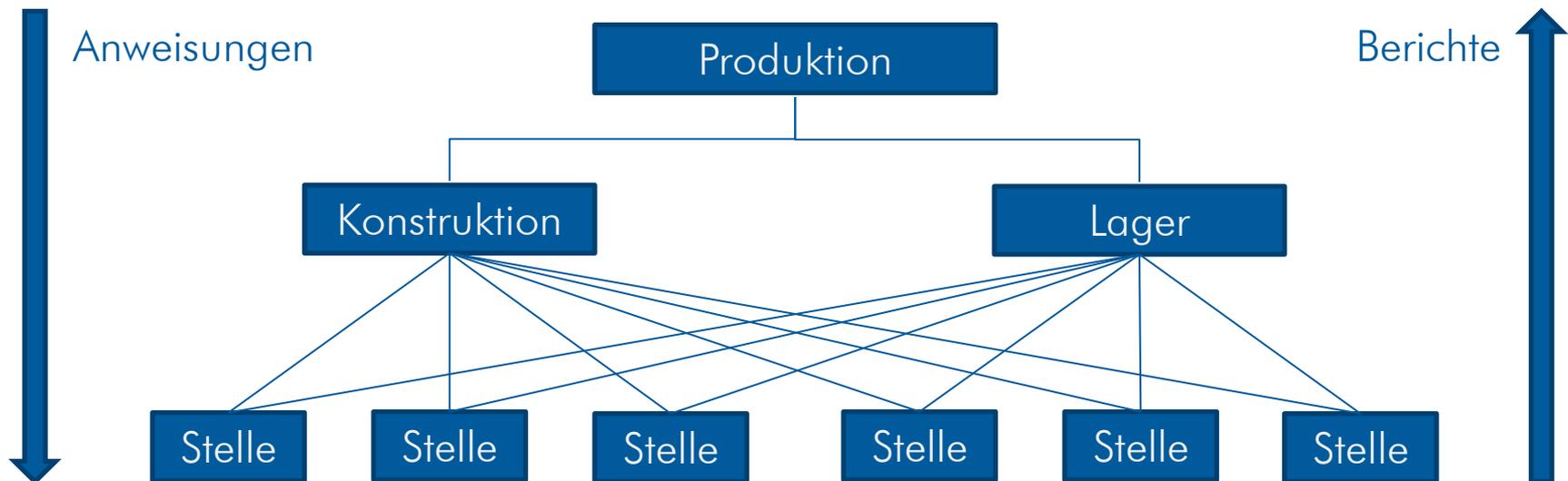
- ★ Weisungs- und Informationsweg oft zu lang und umständlich
- ★ Arbeitsfülle steigt mit der Rangstufe

7.3 Aufbauorganisation

7.3.5 Allgemeine Organisationsformen



★ Mehrliniensystem/Funktionensystem



7.3 Aufbauorganisation

7.3.5 Allgemeine Organisationsformen

☀ Mehrliniensystem/Funktionensystem

★ Vorteile

- ★ Obere Leitung wird entlastet
- ★ Daueranweisungen werden rasch erledigt
- ★ Sonderfälle werden ausgegliedert und spezieller Arbeitskraft übertragen
- ★ Abteilungsleiter und Mitarbeiter entwickeln sich zu Spezialisten
- ★ Kurze Dienstwege

★ Nachteile

- ★ Funktionsträger müssen zur Berichtserstattung verpflichtet werden
- ★ Anweisungsbefugnisse müssen bei ausführenden Arbeitskräften anderer Funktionsträger genau abgegrenzt werden
- ★ Problem der Dringlichkeit bei ausführenden Arbeitskräften

7.3 Aufbauorganisation

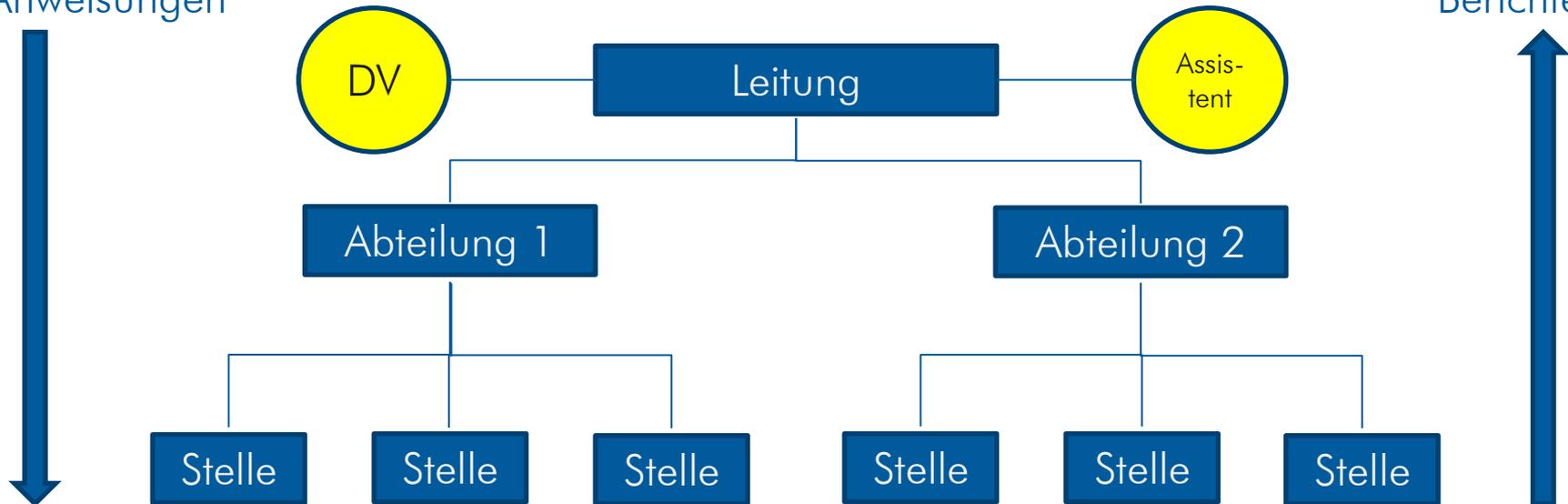
7.3.5 Allgemeine Organisationsformen



✳ Mischform: Stabliniensystem

Anweisungen

Berichte



7.3 Aufbauorganisation

7.3.5 Allgemeine Organisationsformen



✿ Mischform: Stabliniensystem

★ Vorteile

- ★ Eindeutiger Dienstweg (Einliniensystem)
- ★ Straffe, übersichtliche Organisation (Einliniensystem)
- ★ Geschäftsleitung wird entlastet
- ★ Stabstellen mit Spezialisten (Berater ohne Weisungsbefugnis)

★ Nachteile

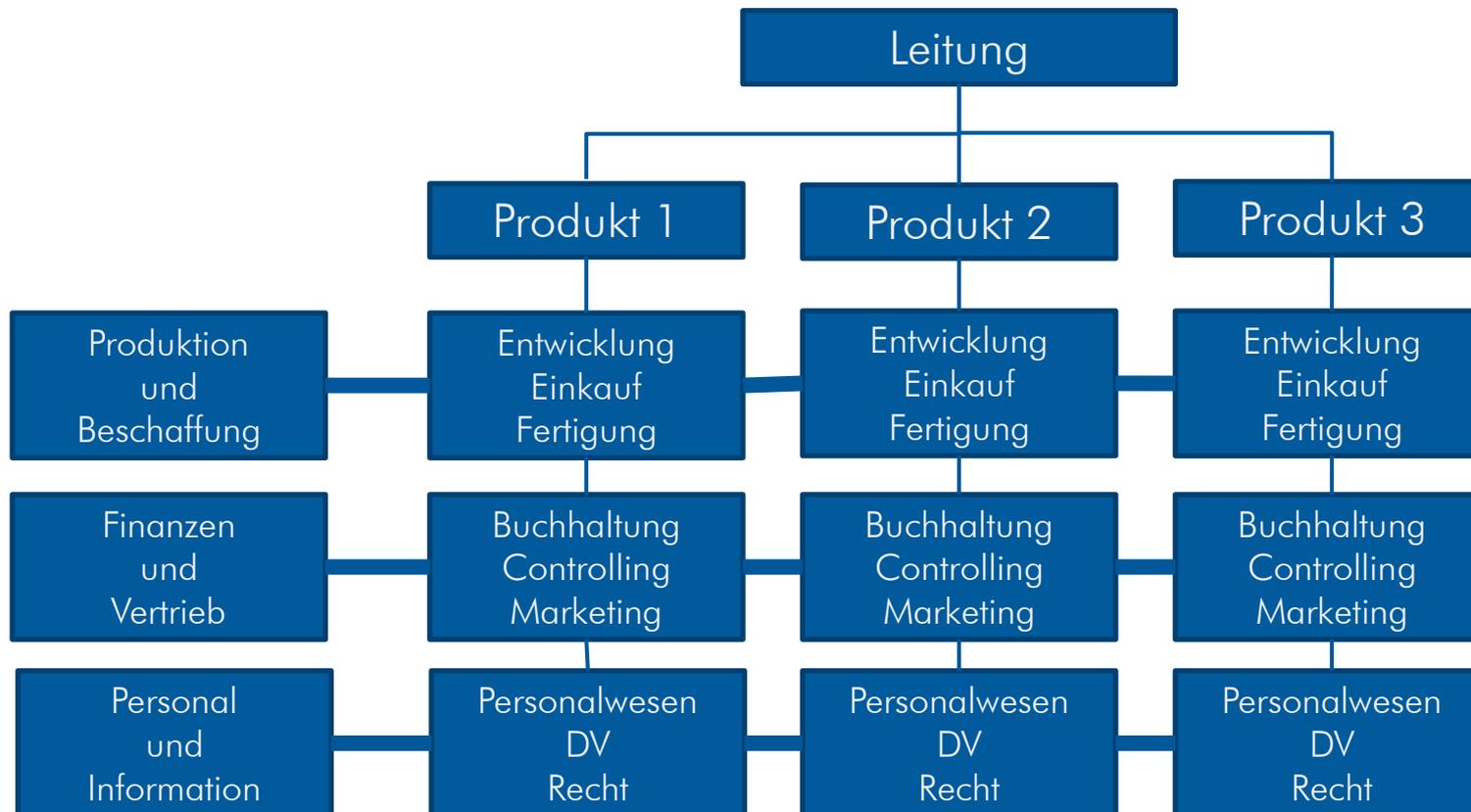
- ★ Weisungs- und Informationsweg oft zu lang und umständlich
- ★ Höhere Personalkosten für Spezialisten

7.3 Aufbauorganisation

7.3.5 Allgemeine Organisationsformen



✶ Mischform: Matrixorganisation



7.3 Aufbauorganisation

7.3.5 Allgemeine Organisationsformen

☀ Mischform: Matrixsystem

★ Vorteile

- ★ Gibt eindeutig an, welche Entscheidungen von Aufgabenträgern nur gemeinsam getroffen werden können
- ★ Übergeordnete Stellen werden nur eingeschaltet, wenn keine Übereinstimmung der Funktionsträger erzielt wird
- ★ Zwingt zur Teamarbeit – Spezialisten verschiedener Abteilungen müssen zusammenarbeiten
- ★ Leitungs- und Führungsebene wird entlastet

★ Nachteile

- ★ Entscheidungen und Weisungen hängen von der Verständigungsbereitschaft der Beteiligten ab
- ★ Kompetenzprobleme bei Überschneidung der Aufgabenbereiche
- ★ Längere Entscheidungszeiträume – Team muss sich einigen
- ★ Gefahr nicht optimaler Entscheidungen durch Kompromisse im Team
- ★ Hoher Kommunikationsbedarf

7.4 Ablauforganisation

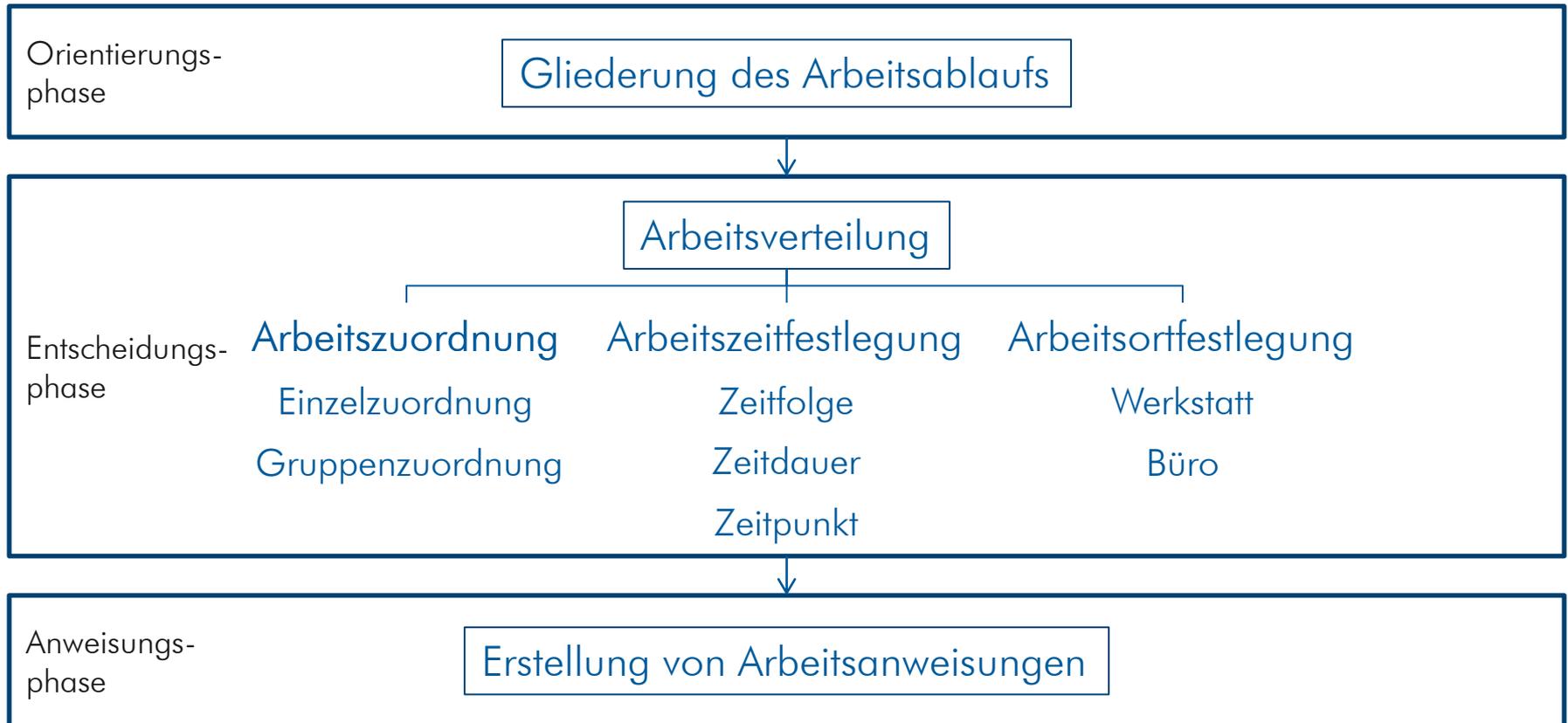
7.4.1 Ziele der Ablauforganisation

- ✿ Ablauforganisation:
wie verlaufen die Vorgänge zur Erfüllung betrieblicher Teilaufgaben, die zeitlich und räumlich hinter- oder nebeneinander verlaufen
- ✿ Aufgabe: rationelle Gestaltung der Arbeitsabläufe im Betrieb
- ✿ Ziele
 - ✿ Optimale Durchlaufzeiten (Erzielen eines reibungslosen Ablaufs)
 - ✿ Optimale Auslastung der Betriebsmittel und Arbeitskräfte
 - ✿ Qualitätssicherung (Güte der Arbeit durch Kontrollen überwachen)
 - ✿ Terminsicherung (Erstellen und Einhalten von Terminplänen)
 - ✿ Optimaler Informationsfluss (Informationen schnell und präzise an zuständige Stellen)
 - ✿ Pflege der Arbeitswilligkeit (Einhaltung des Arbeitsrechts, Anwendung von Arbeitswissenschaftskennnissen, angenehmes Arbeitsklima)

7.4 Ablauforganisation

7.4.2 Gliederungsmerkmale

★ Phasen der Ablauforganisation



7.4 Ablauforganisation

7.4.3 Grafische Darstellungsformen

- ✿ Ablaufdiagramm
- ✿ Arbeitsanweisung
- ✿ Balkendiagramme
- ✿ Netzplantechnik
- ✿ Geschäftsprozesse