

# Einleitung

## Organisation im Unternehmen

Regeln zum Erfüllen der Unternehmensziele

### Ablauforganisation

Gestaltung des zeitlich und räumlichen Arbeitsablaufs als zusammenhängender und vollständiger Prozess

### Aufbauorganisation

Klare Verteilung und Abgrenzung der betrieblichen Aufgaben und ordnen der Zuständigkeiten bzw. Verantwortungen

# Aufbauorganisation

## Begriffe:

### **Organisationseinheit**

Teil der Organisationsstruktur – meist hierarchisch gegliedert (Vorstand, Abteilungsleiter, Mitarbeiter)

### **Stelle**

kleinste Organisationseinheit mit abgegrenzten Aufgaben- und Kompetenzbereich

### **Instanz**

Stelle mit Leitungsaufgaben für mehrere andere Organisationseinheiten und Weisungsrecht

# Leitungssysteme



*Wie können Weisungsbefugnisse zwischen Stellen geordnet sein?*

## Arten von Leitungssystemen

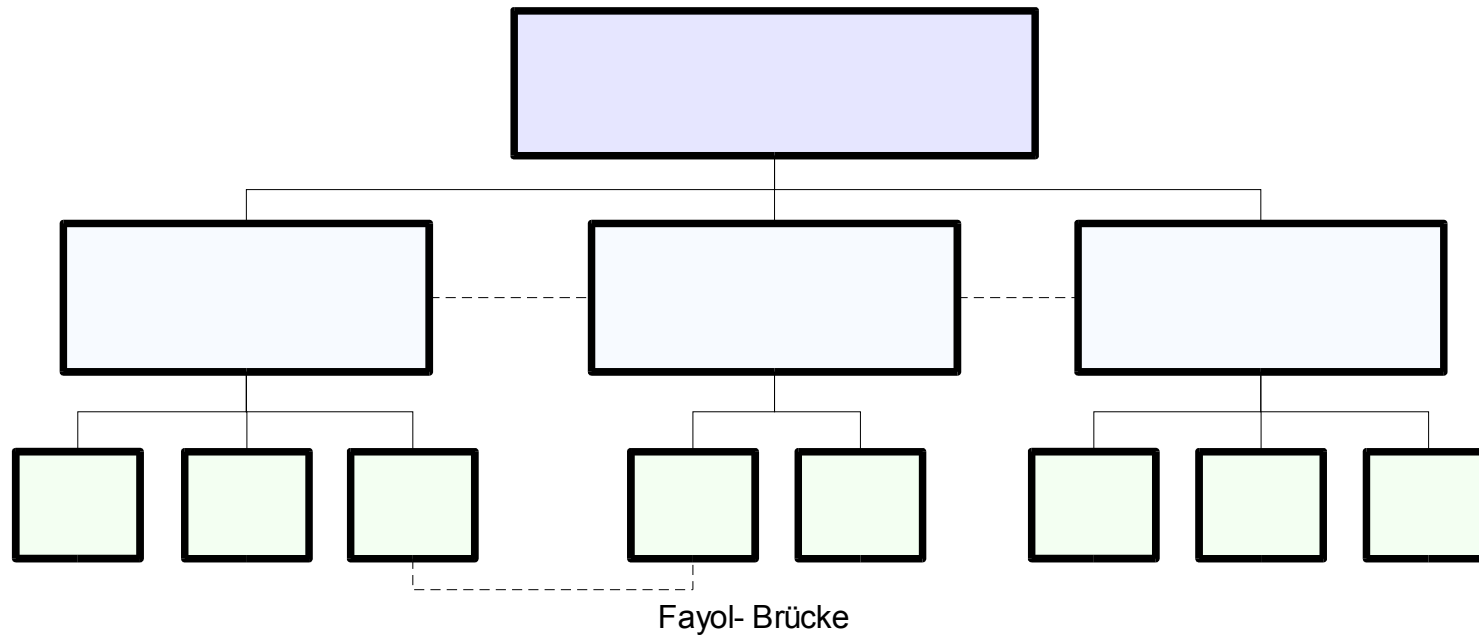
- Einliniensystem
- Mehrliniensystem
- Stab-Liniensystem

**Diese Grundmodelle sind selten in ihrer Reinform in der Realität anzutreffen. In der Praxis finden meist Kombinationen dieser Systeme ihre Anwendung.**

# Leitungssysteme

## Einliniensystem

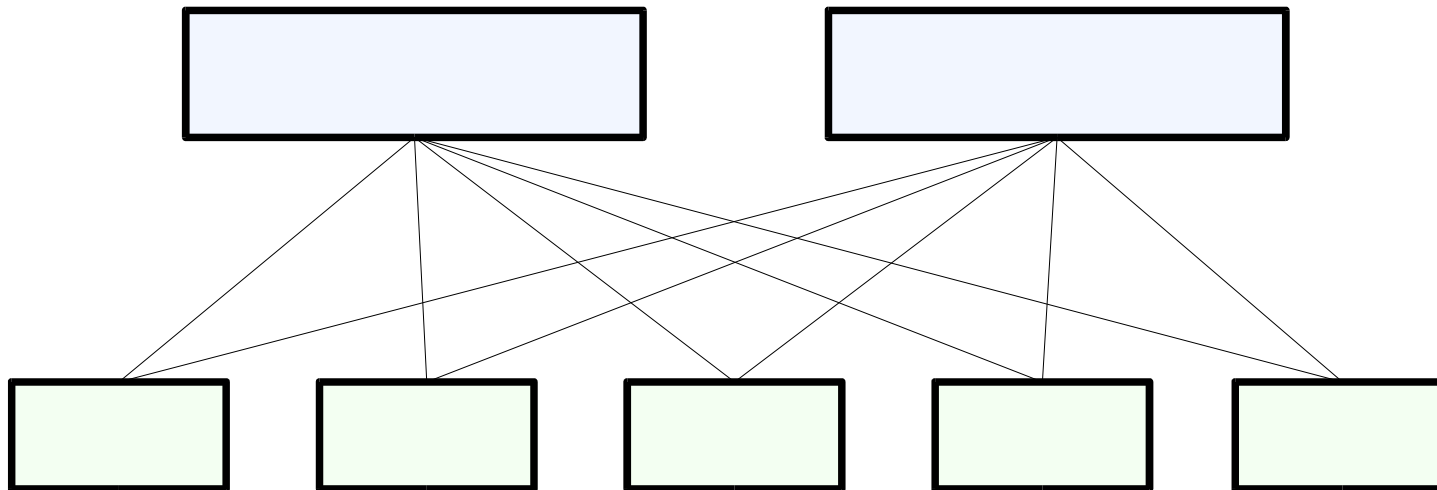
- Jede Stelle erhält von genau einer übergeordneten Instanz Weisungen.
- Von der Betriebsleitung bis zur untersten Stelle besteht eine eindeutige Linie der Weisungsbefugnis und Verantwortung, die über mehrere Zwischenstufen führt.



# Leitungssysteme

## Mehrliniensystem

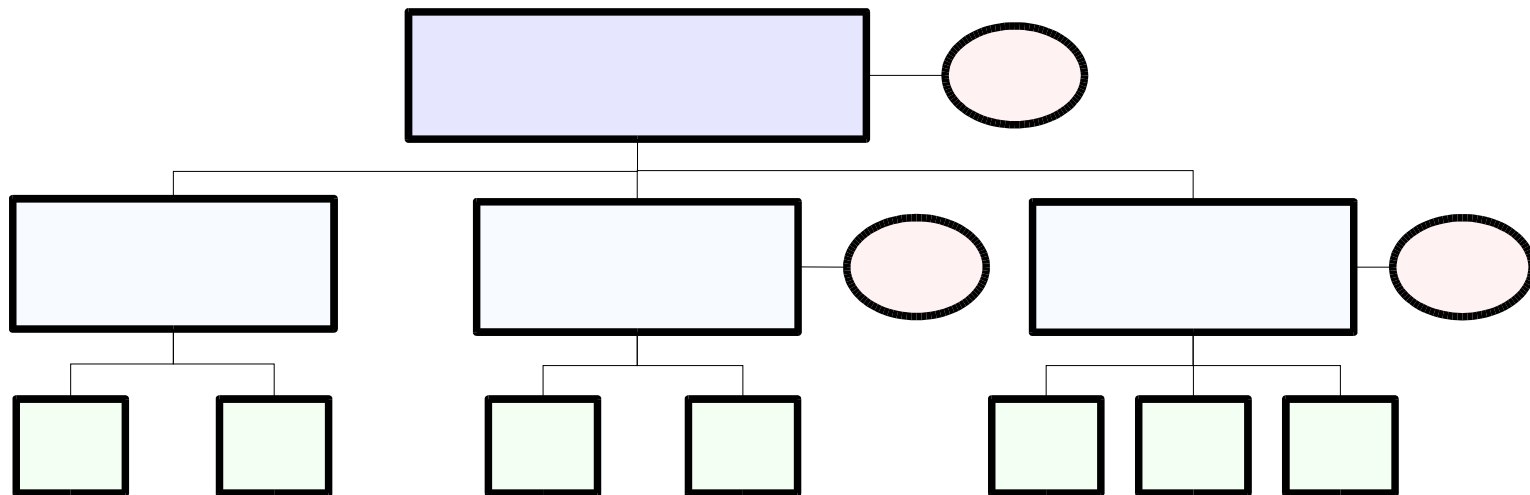
- eine Stelle kann von mehreren übergeordneten Instanzen Weisungen erhalten
- Prinzip des kürzesten Weges, da Hierarchiestufen eingespart werden können
- hoher Kommunikationsbedarf, da Zuständigkeiten, Weisungsbefugnisse und Verantwortlichkeiten schwerer voneinander getrennt werden können



# Leitungssysteme

## Stab-Liniensystem

- 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, vor allem bei Großunternehmen



# Organisationsstrukturen

- Die 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 drei Grundstrukturen oft kombiniert



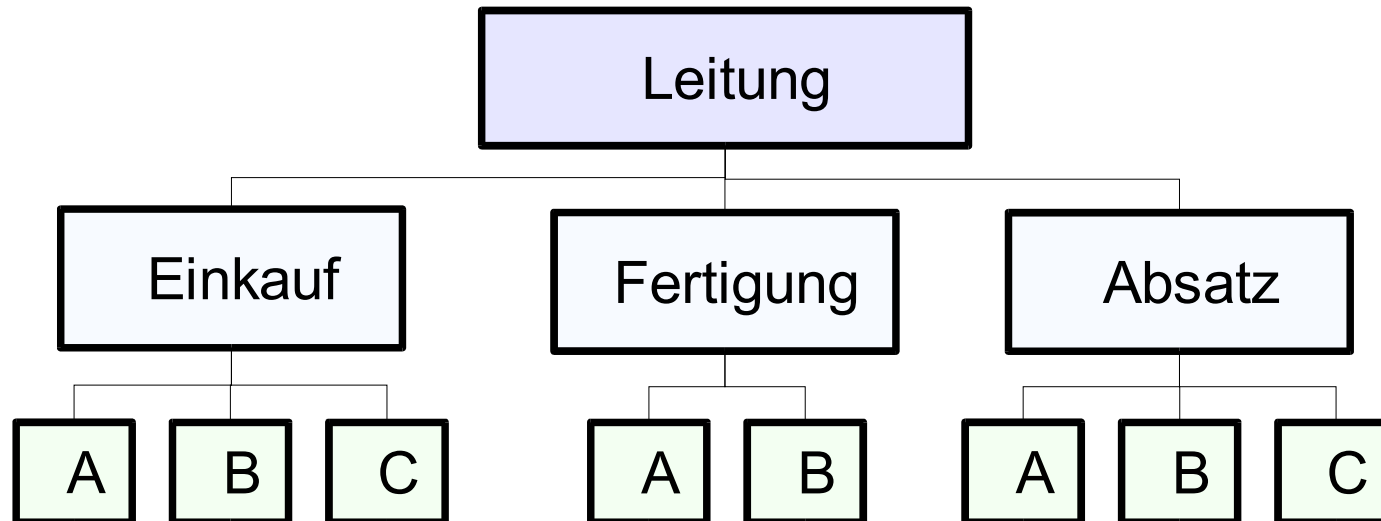
## Drei Grundmodelle von Organisationsstrukturen

- **Funktionalorganisation**
- **Divisionalorganisation (Spartenorganisation)**
- **Matrixorganisation**

# Organisationsstrukturen

## Funktionalorganisation

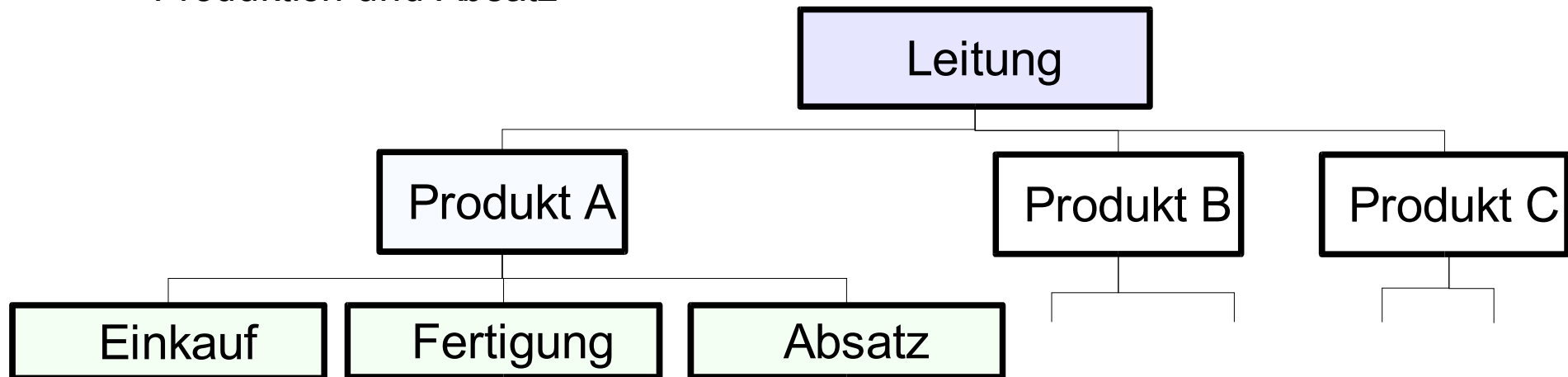
- Organisationseinheiten der zweiten Ebene werden nach dem betrieblichen Funktionen geordnet
- Bildung von Funktionsbereichen nach gleichartigen Tätigkeiten erlaubt eine höchstmögliche Nutzung von Größen- und Spezialisierungsvorteilen



# Organisationsstrukturen

## Divisionalorganisation

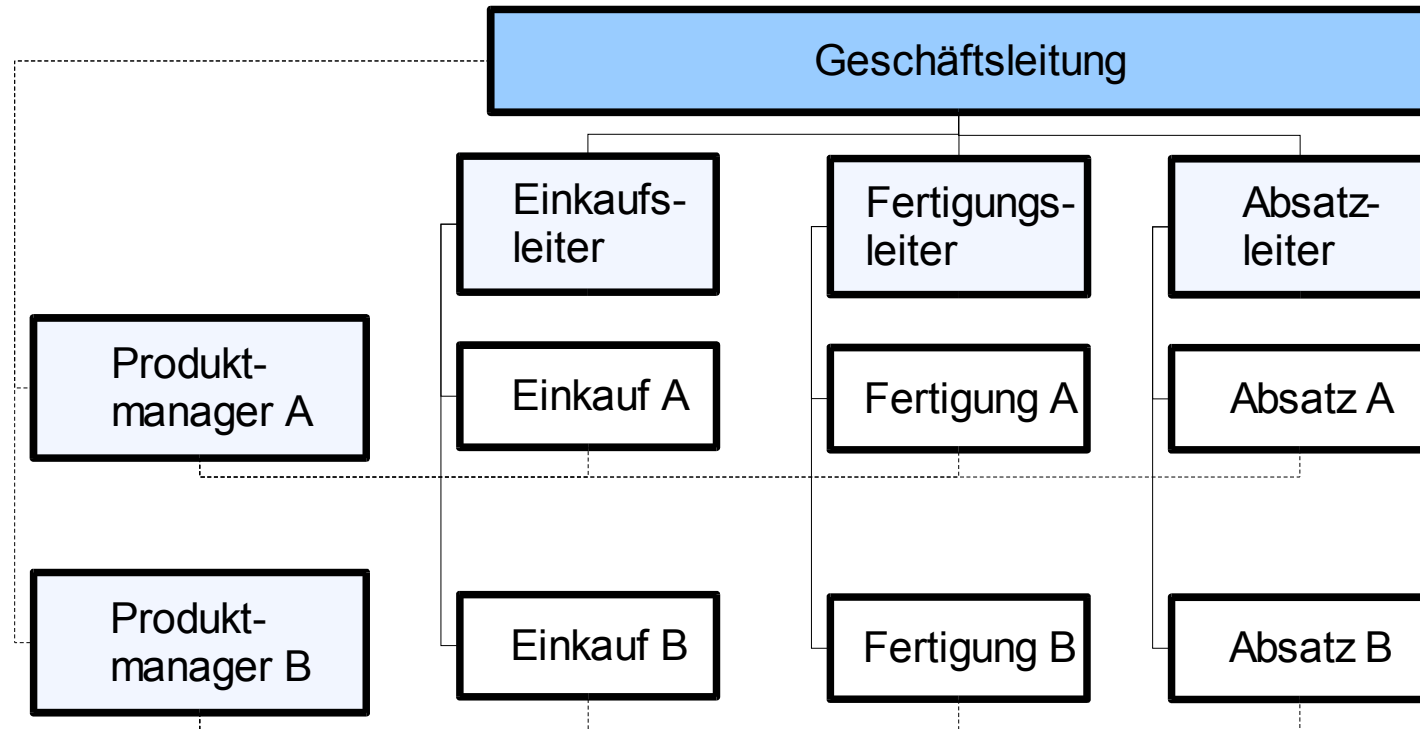
- unterhalb der obersten Leitungsorgane werden Bereiche gebildet, die Divisionen, Sparten oder Geschäftsbereiche genannt werden
- Gliederung erfolgt nach dem Objektprinzip, d.h. nach Produkten, Regionen oder auch Kundengruppen
- weitere Untergliederung der einzelnen Bereiche geschieht meist nach dem Verrichtungsprinzip
- bei der Divisionalisierung besitzen die einzelnen Sparten alle wichtigen Funktionsbereiche einer selbstständigen Unternehmung, also Beschaffung, Produktion und Absatz



# Organisationsstrukturen

## Matrixorganisation

- Struktur der Matrixorganisation entsteht durch die Überlagerung von funktionsorientierten und objektorientierten Organisationsstrukturen



# Organisationsstrukturen

## Matrixorganisation

- ... ist ein „System der dualen Führung“
- Die übergeordnete Instanz (Matrix-Leitung) hat für eine ordnungsgemäße Erfüllung der Aufgabe und einen Ausgleich zwischen den zu koordinierenden Matrix-Stellen zu sorgen
- Von erheblicher Bedeutung für das Funktionieren ist, dass vor allem das Führungspersonal im Bezug auf Kommunikations-,Kooperations- und Konfliktfähigkeit überdurchschnittlich qualifiziert ist, sowie die klare Kompetenzzuordnung und -abgrenzung zwischen den Matrixstellen.
- Die Stelle, der zwei Vorgesetzte übergeordnet sind, ist für die eigentliche Aufgabenerfüllung zuständig.
- 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

# Moderne Formen der Aufbauorganisation



*Die Weiterentwicklung der klassischen Organisationsformen mit Mitteln der Kunden- bzw. Teamorientierung*

## Einige Varianten moderner Organisationsstrukturen

- Kundencenter / Vertriebsinsel
- Key-Account-Management
- Teamorganisation
- Projektorganisation
- Virtuelle Unternehmen

# Kundenorientierte Organisationsstrukturen

## Kundencenter/Vertriebsinsel

- Team aus drei bis zehn Mitarbeitern, die direkten Kontakt zum Kunden haben
- Das Team versteht sich als direkter Ansprechpartner. (One-Face-to-Customer)
- Das Team wird bei der Auftragsabwicklung von anderen Fachabteilungen unterstützt.



# Kundenorientierte Organisationsstrukturen

## Key-Account-Management

- Betreuung von „A“- und Großkunden durch einen kompetenten, zentralen Ansprechpartner
- Jeder dieser Key-Account-Manager kümmert sich nur um kleinen Teil der Schlüsselkunden (Key-Accounts)
- Key-Accounts werden mit Hilfe der ABC-Analyse ermittelt.
- Das Key-Account-Management kann man entweder der Marketingabteilung zuordnen oder in Form einer Matrix-Organisation gestalten.

# Teamorientierte Organisationsstrukturen

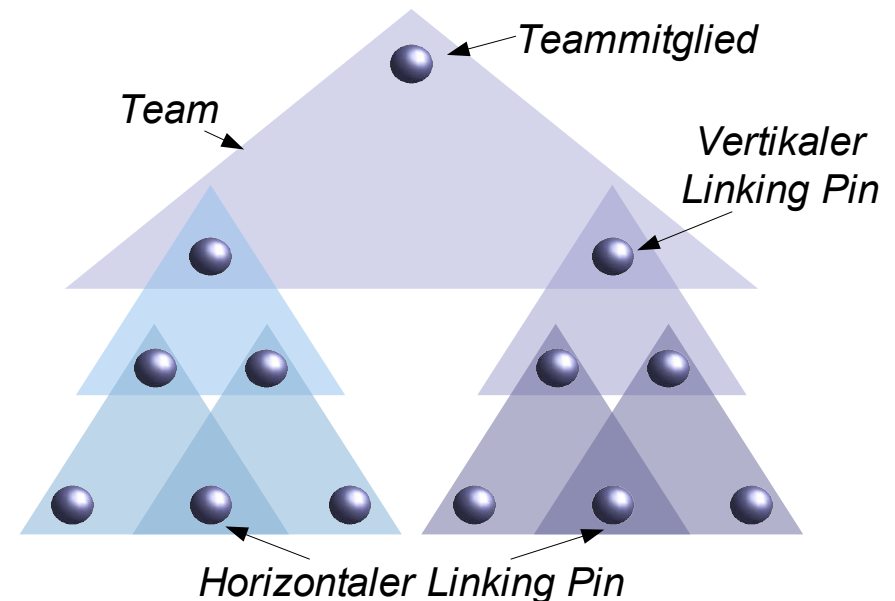
## Teamorganisation (mit Linking Pins)

- Ein Team ist eine Gruppe von Personen, die einen bestimmten Aufgabenbereich gemeinsam bearbeitet und dabei weitgehend autonom ist.
- Verzicht auf Hierarchieebenen und klare Weisungsbefugnisse. Stattdessen werden die Entscheidungsbefugnisse auf die einzelnen Teams übertragen.
- Die gesamte Organisation eines Unternehmens wird als ein System von Gruppen interpretiert.
- Dabei gibt es Mitarbeiter, die mehreren Teams angehören (Linking Pins).

# Teamorientierte Organisationsstrukturen

## Teamorganisation (mit Linking Pins)

- Horizontaler Linking Pin: Mitarbeiter, der in verschiedenen Teams derselben Ebene mitarbeitet.
- Vertikaler Linking Pin: Mitarbeiter, der gleichzeitig Teamleiter und Mitglied in einer übergeordneten Gruppe ist.
- Die Linking Pins verbessern die Kommunikation und die Koordination im Unternehmen sowohl horizontal als auch vertikal.



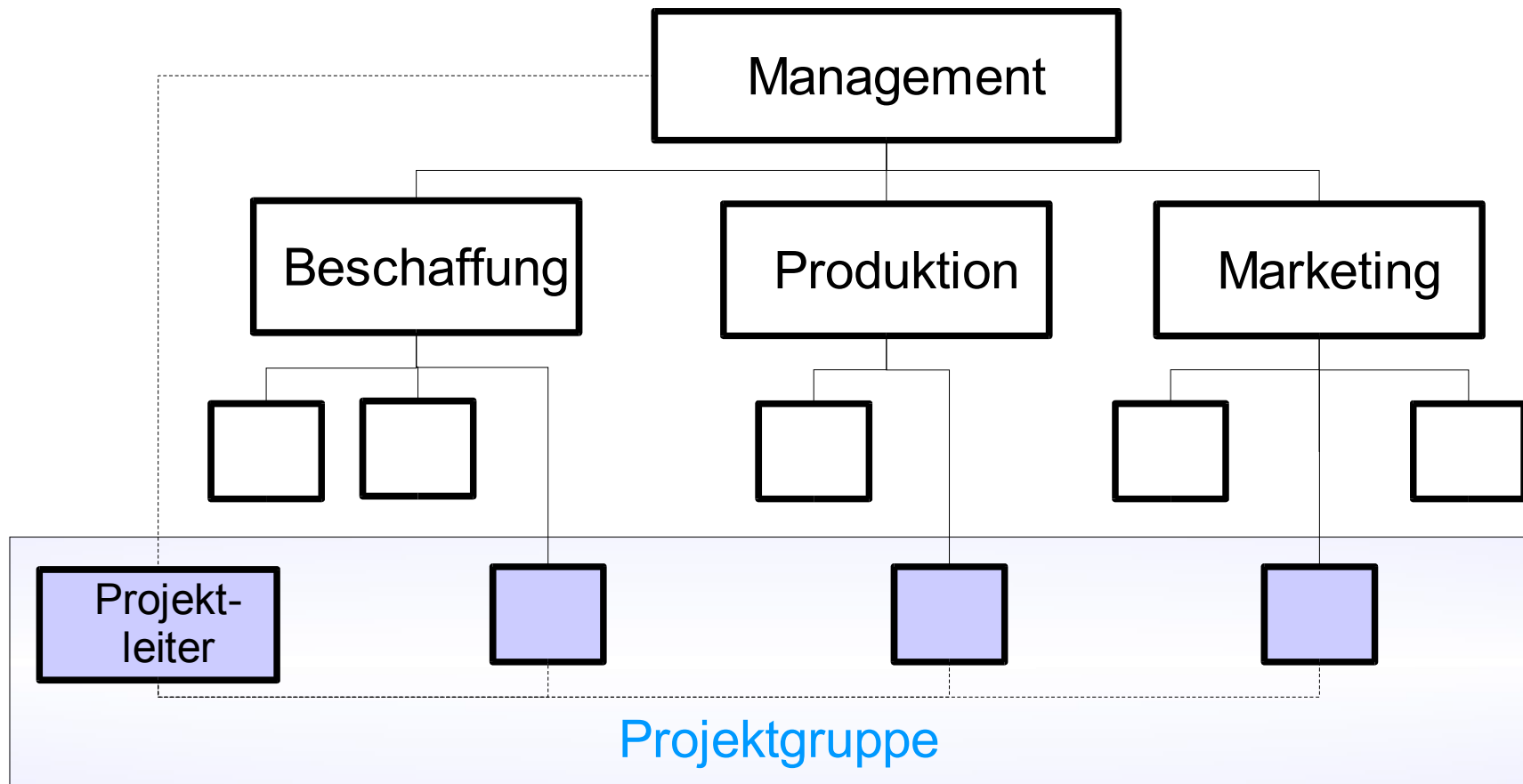
# Teamorientierte Organisationsstrukturen

## Projektorganisation

- Autonome Teams bearbeiten befristete, komplexe Projekte, welche ...
  - für das Unternehmen von großer Bedeutung sind,
  - mehrere Unternehmensbereiche betreffen oder
  - ein unterschiedliches, bereichsübergreifendes Fachwissen erfordern.
- Die Mitglieder der Projektteams kommen aus verschiedenen Fachbereichen und Hierarchiestufen und verfügen über ein eigenes Budget
- Sie stellen eine flexiblere Arbeitsstruktur dar.

# Teamorientierte Organisationsstrukturen

## Projektorganisation



# Das virtuelle Unternehmen

## Ist ein ...

- ... zeitlich begrenztes Netzwerk aus rechtlich selbständigen Unternehmen mit unterschiedlichen Kernkompetenzen.
- Die Partner sind durch moderne Kommunikations- und Informationstechniken miteinander vernetzt.
- Sie treten nach außen gemeinsam als ein Unternehmen auf.
- Alle Teilnehmer sind gleichberechtigt, es übernimmt jedoch meist ein Unternehmen die Koordinierung der Aufträge.

Erstellt von: Jörg Vetter  
C01TTI

Juni 2004  
Fach: Zusammenarbeit und Führung  
PDF-Download: <http://www.vetteronline.de/start/download/zuf/aufbauorg.pdf>