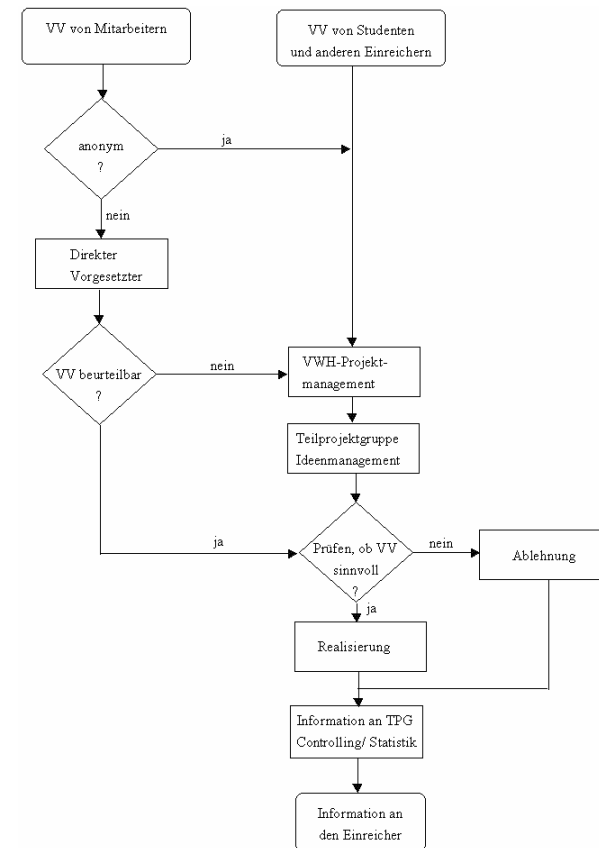
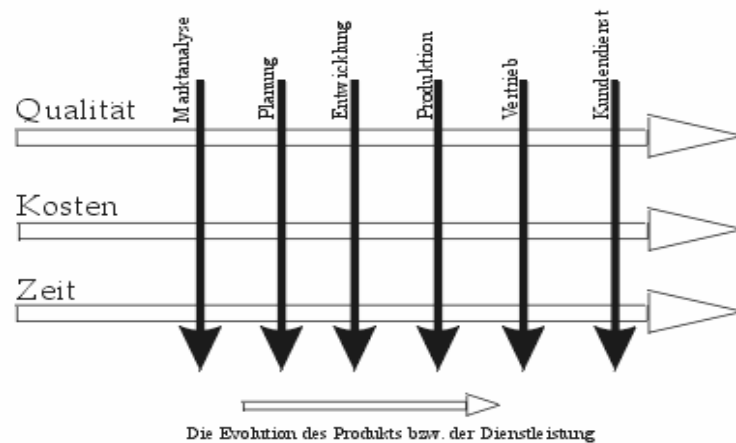


Organisationslehre III/VII

Das integrale Management der Effizienzkriterien
Funktionelle Abteilungen im Unternehmen



Rainer von Arx, Hägendorf

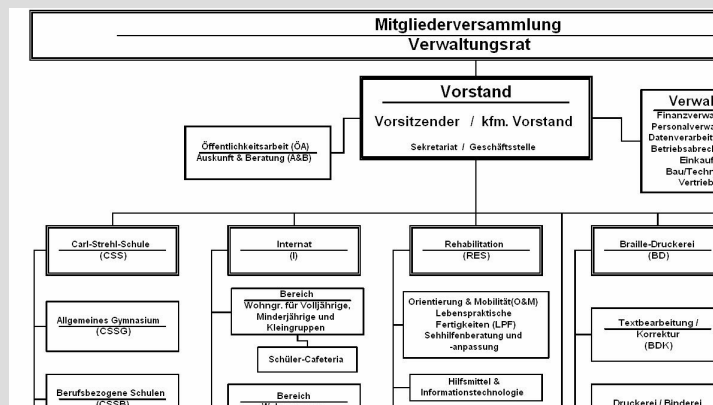
Aufbauorganisation - Stellenbildung

Aufbauorganisation

Legt Organisationsstruktur fest

Regelung / Verteilung

- Kompetenzen
- Aufgaben
- Verantwortung



gewinnen. Wir entwickeln, produzieren und vertreiben Implantate, Instrumenten sowie Navigationssysteme für die Orthopädie und Traumatologie. Von weltweit mehr als 850 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern arbeiten über 350 in der Schweiz.

Für unsere Abteilung Procurement suchen wir eine initiative, motivierte Persönlichkeit als

Operativer Einkäufer (m/w)

Hauptaufgaben:

- Bedarfsermittlung und Disposition der zugeordneten und bestandesgeführten Artikel im ERP-System
- Sicherstellung der Verfügbarkeit der zu beschaffenden Artikel in den geforderten Mengen, zum richtigen Zeitpunkt und unter optimalen wirtschaftlichen Aspekten
- Überwachen und sicherstellen der Liefertermine und der Qualität
- Dokumentenverwaltung

Ihr Profil:

- Techn. Grundausbildung, idealerweise kaufmännische Weiterbildung
- Erfahrung in der operativen Beschaffung von technischen Produkten
- Gute Anwenderkenntnisse in MS-Office, Kenntnisse eines ERP-Systems von Vorteil
- Englischkenntnisse

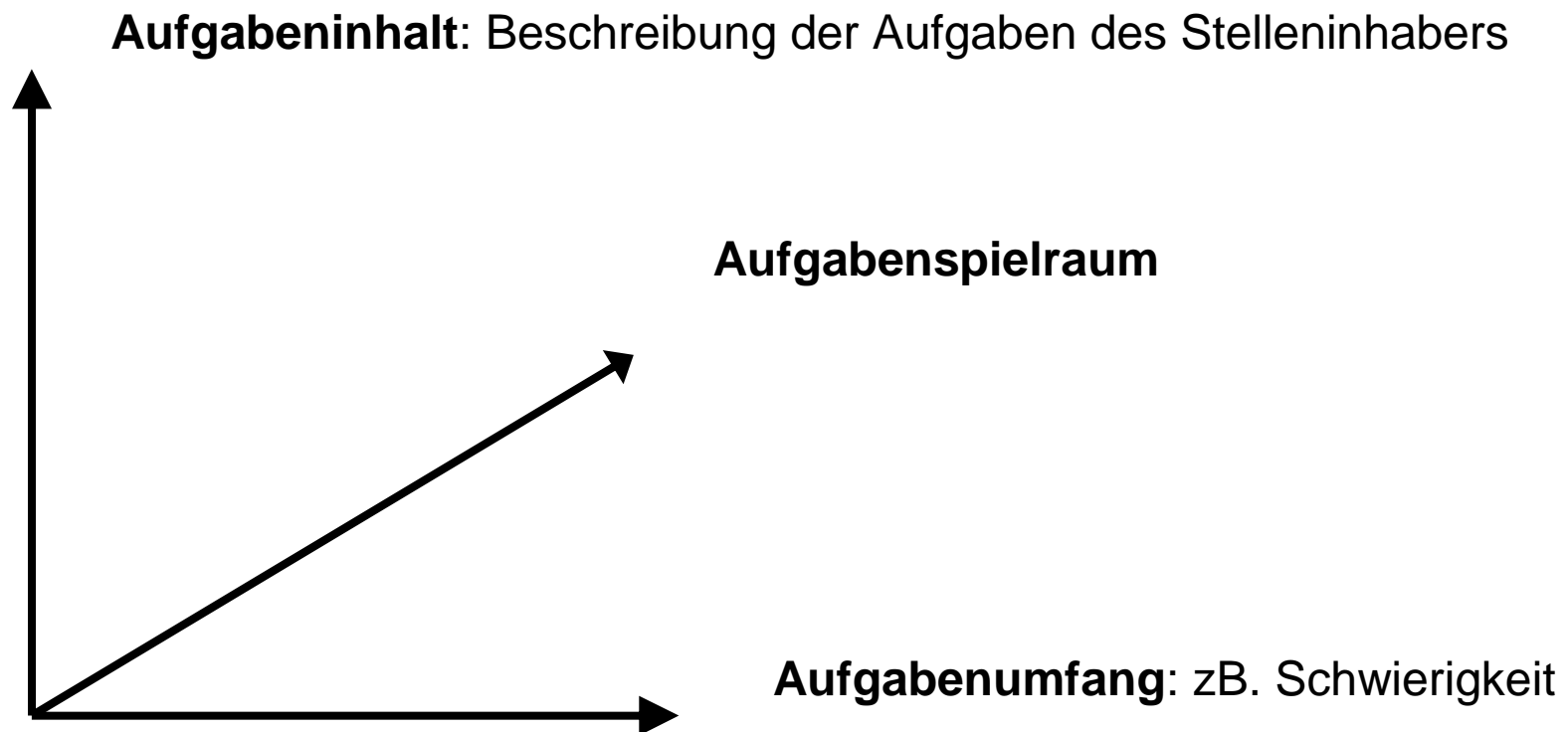
Wir bieten:

- Lebhaftes, abwechslungsreiches Umfeld mit interessanten Entwicklungsperspektiven
- Attraktive Anstellungsbedingungen und Sozialleistungen
- Moderne Infrastruktur mitten in Aarau
- Flexible Arbeitszeit

Fühlen Sie sich angesprochen? Dann möchten wir Sie gerne kennen lernen. Bitte senden Sie Ihre kompletten Bewerbungsunterlagen an:

Aufbauorganisation - Stellenbildung

Definition: Die Stelle ist die kleinste aufbauorganisatorische Einheit. Sie stellt eine Zusammenfassung bestimmter Teilaufgaben dar, die von einem Aufgabenträger zu erledigen sind. Die Stelle grenzt somit auch den Zuständigkeits- oder Kompetenzenbereich des Stelleninhabers ab.



Aufbauorganisation – Prinzipien der Stellenbildung

Prinzip der freien Stellenbildung:

Entscheidend für die Stellenbildung und Besetzung ist dass Umfang und Schwierigkeit der Aufgabe der **Leistungsfähigkeit des Stelleninhabers** entsprechen.

Wichtig: Bei Stellenbildung ist meist nicht bekannt, wer die Stelle übernimmt.

Deshalb sollte sich die Stellenbildung nach den Aufgaben richten und nicht nach Personen

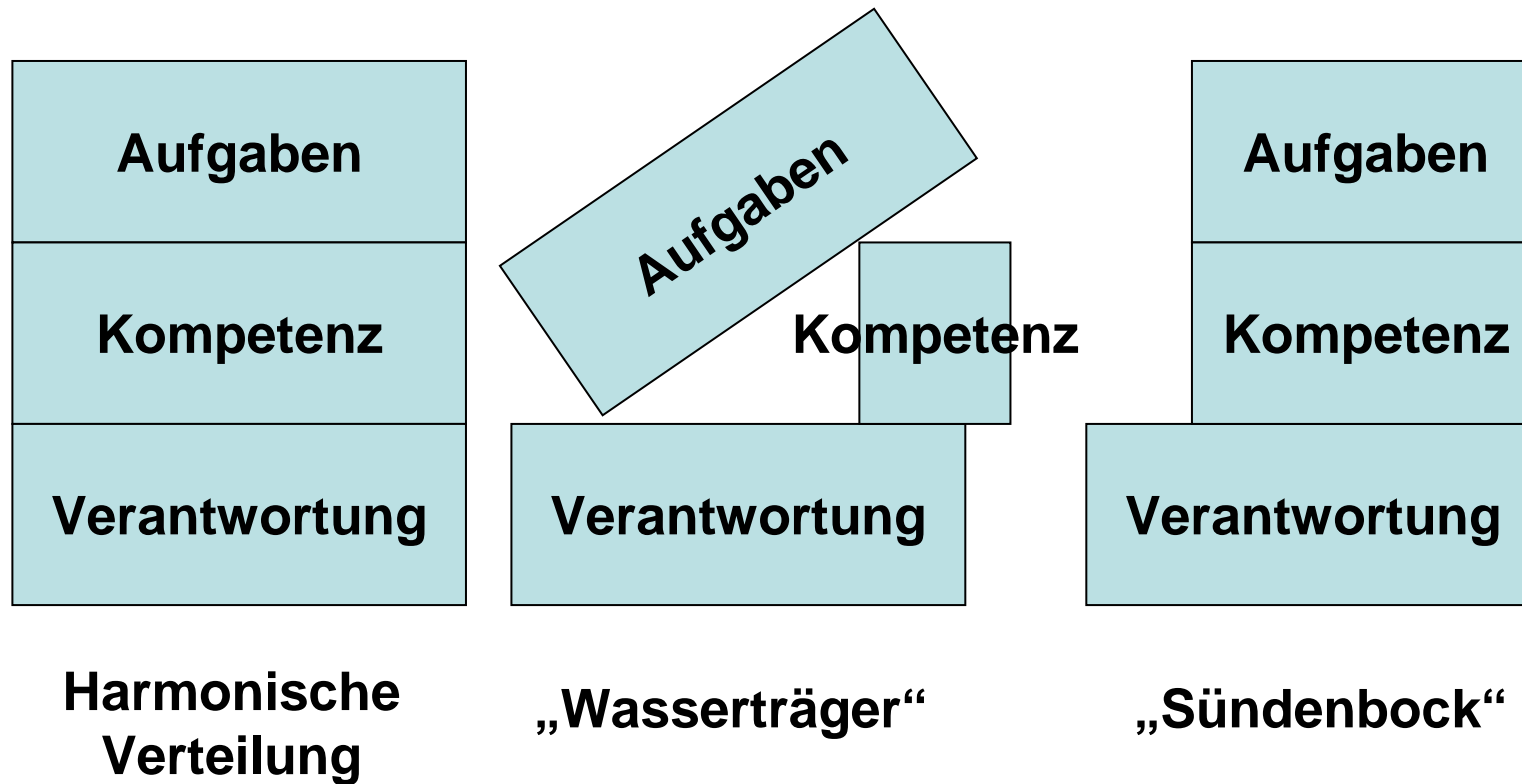
Prinzip der Einheit von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung

Für die Stellenbesetzung ist nicht nur die Verteilung von Aufgaben wichtig. Es ist entscheidend auch Kompetenzen und Verantwortungen zu klären.

Aufbauorganisation – Prinzipien der Stellenbildung

Prinzip der Einheit von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung

Für die Stellenbesetzung ist nicht nur die Verteilung von Aufgaben wichtig. Es ist entscheidend auch Kompetenzen und Verantwortungen zu klären.



Aufbauorganisation – Prinzipien der Stellenbildung

Aufgabengliederung

Zentralisation

Ist eine Zusammenfassung gleicher Aufgaben an einer zentralen Stelle

Dezentralisation

Bedeutet die Verteilung gleicher Aufgaben auf verschiedene Stellen, ohne dies durch den Umgang der Aufgaben nötig wäre

Aufbauorganisation – Prinzipien der Stellenbildung

Aufgabengliederung

	Erklärung	Beispiele
Funktionale Gliederung	Gliederung nach Verrichtungen bzw. Aufgaben (ressourcen- und leistungsbezogene Aufgaben)	<p>Ressourcenbezogene Aufgaben:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mittelbeschaffung: Informationen, Finanzen, Produktionsmittel, Rohstoffe • Personalbeschaffung und -management <p>Leistungsbezogene Aufgaben:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Leistungsgestaltung: Forschung und Entwicklung • Leistungserstellung: Produktion, Realisation • Leistungsverwertung: Marketing, Verkauf
Divisionale Gliederung	Gliederung nach Objekten (Produkte, Kundengruppen)	<ul style="list-style-type: none"> • Produktorientiert: Einkauf Rohstoffe, Einkauf Halbfabrikate usw. • Kundenorientiert: Verkauf Detailhandel, Verkauf E-Commerce-Kunden, Verkauf Versandhandel usw.
Regionale Gliederung	Gliederung nach Raum	<ul style="list-style-type: none"> • Verkauf Schweiz, EU-Länder, Nordamerika usw.
Phasengliederung	Gliederung nach den Phasen der Aufgabenerfüllung (Planung, Realisierung, Kontrolle)	<ul style="list-style-type: none"> • Entscheidungsvorbereitungsaufgaben: Organisation, Rechtsberatung, Assistenz • Entscheidungsaufgaben: Führung, Projektleitung • Realisationsaufgaben: Einkauf, Verkauf, Produktion • Kontrollaufgaben: Qualitätsprüfung, Controlling, Revision

Aufbauorganisation – Prinzipien der Stellenbildung

Rangstruktur

Leitungsstellen werden auch als Instanzen bezeichnet

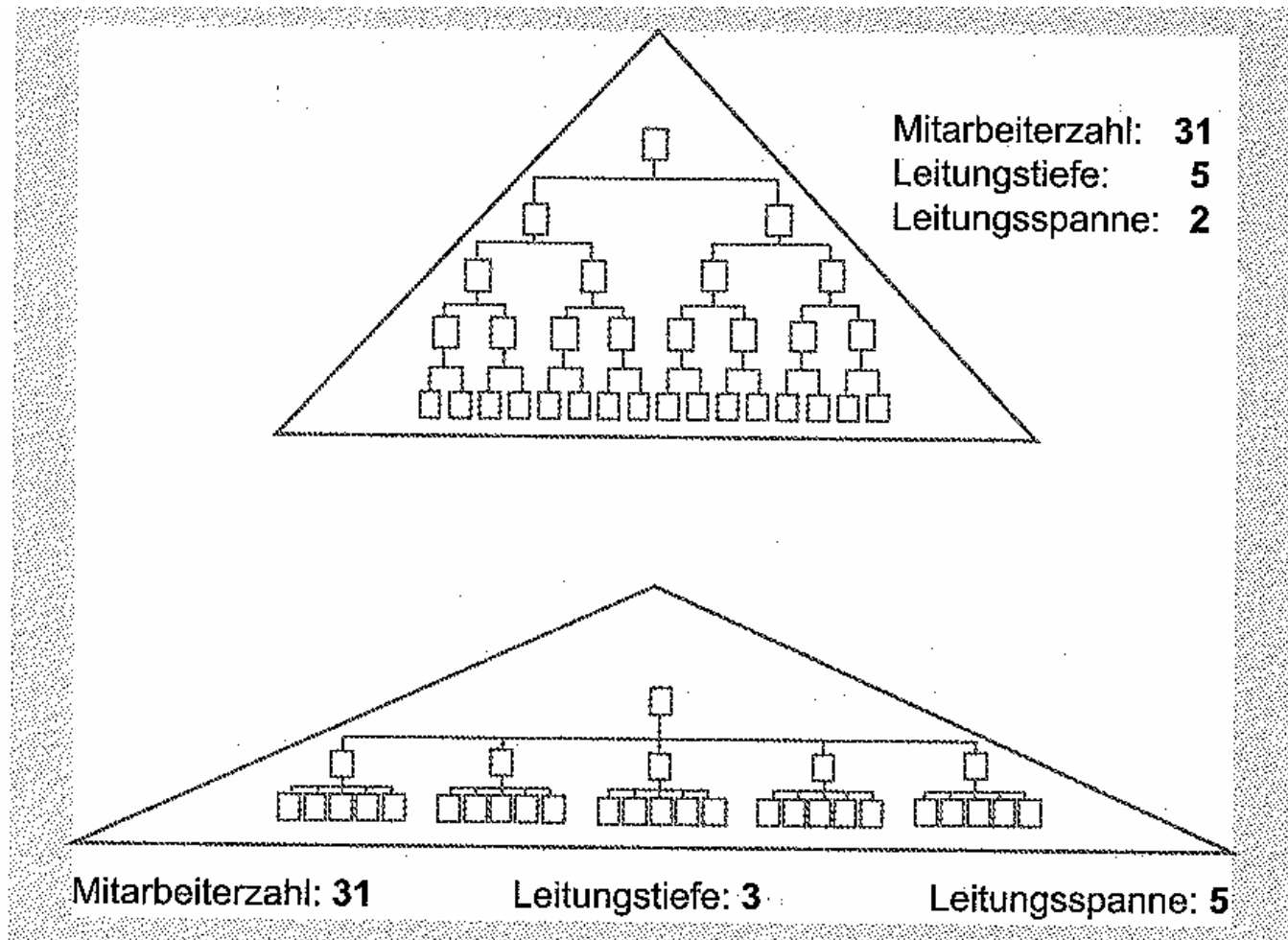
Sie erhalten Fremdenscheidungsbefugnisse dh. sie dürfen für andere Stellen verbindliche **Entscheidungen** treffen bzw. haben **Anordnungs- und Weisungsrecht**

Führungskräfte sind nicht nur anordnungs- und weisungsberechtigt, sie sind auch für Handlungen und/oder Unterlassungen der ihr unterstellten Mitarbeitern verantwortlich

Bei diesen Funktionen ist die klare Klärung von Aufgabe, Kompetenz und Verantwortung speziell wichtig

Aufbauorganisation – Prinzipien der Stellenbildung

Rangstruktur – Leitungsfunktion & Leitungsspanne

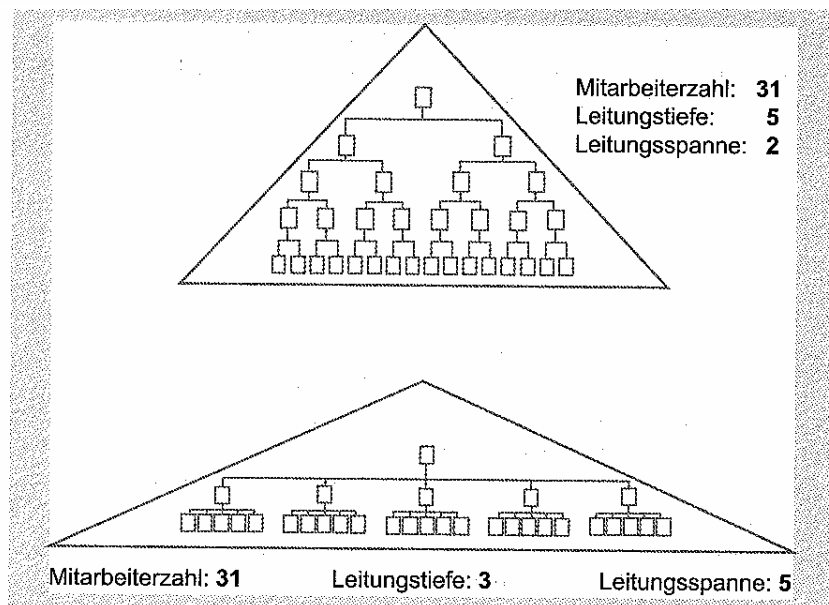


Aufbauorganisation – Prinzipien der Stellenbildung

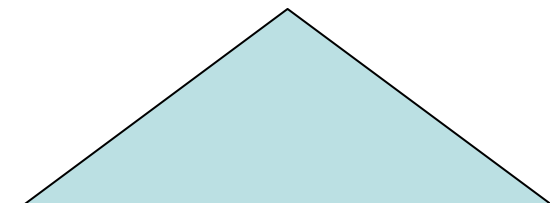
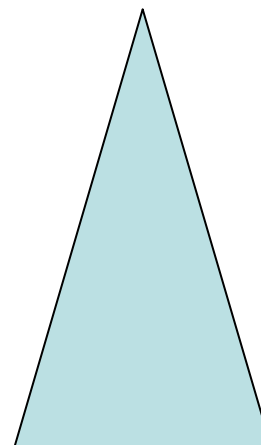
Rangstruktur – Leitungsfunktion & Leitungsspanne

Die Leitungsspanne ist die Anzahl der einem Vorgesetzten direkt unterstellten Mitarbeiter.

Die Leitungstiefe ist die Anzahl der Hierarchieebenen eines Unternehmens oder einer Verwaltung, einschließlich der ausführenden Ebene.



Form der Hierarchie



Aufbauorganisation – Prinzipien der Stellenbildung

Rangstruktur – Leitungsfunktion & Leitungsspanne

Art der Aufgaben	<ul style="list-style-type: none">• Je gleichartiger (homogener) die Aufgaben sind, desto weniger Koordinationsaufwand braucht es; je breiter das Aufgabenspektrum, desto aufwendiger wird die Koordination für die Führungskraft.• Je vielschichtiger und anspruchsvoller (komplexer) die Aufgaben der Mitarbeitenden, desto kleiner ist die Leitungsspanne, weil die Führungskraft tendenziell mehr Unterstützung leisten muss.
-------------------------	--

Aufbauorganisation – Prinzipien der Stellenbildung

Rangstruktur – Leitungsfunktion & Leitungsspanne

Grad der Entlastung	<ul style="list-style-type: none">• Wenn Leitungsstellen durch Stäbe entlastet werden, haben sie mehr Kapazität für ihre Führungsaufgaben, womit eine grössere Leitungsspanne möglich ist.• Vorgesetzte nehmen neben den Führungsaufgaben weitere Aufgaben wahr. Je mehr Zeit für Ausführungsaufgaben beansprucht wird, desto schmäler muss die Leitungsspanne sein.• Entlastend wirkt ebenfalls der Einsatz von Sachmitteln oder standardisierten Verfahren, wie z. B. integrierter Softwarelösungen.• Je besser zugänglich notwendige Informationen für die Führungskräfte sind, z. B. dank eines umfassendes Management-Informationssystem (MIS), desto grösser kann die Leitungsspanne sein.
Arbeits- und Führungsstil	<ul style="list-style-type: none">• Vorgesetzte mit einem effizienten Arbeitsstil können mehr Mitarbeitende führen.• Je kooperativer der Führungsstil, desto mehr Zeit wendet die Führungskraft für die einzelnen Mitarbeitenden auf und desto kleiner muss die Leitungsspanne sein.
Qualifikation der Mitarbeitenden	<ul style="list-style-type: none">• Je qualifizierter und motivierter die Mitarbeitenden sind, desto besser lässt sich die Leitungsspanne erweitern.• Je grösser der Entscheidungsspielraum der Mitarbeitenden, desto grösser kann die Leitungsspanne ausfallen. Die Mitarbeitenden handeln selbstständiger, sodass die Führungskraft nicht laufend eingeschaltet werden muss.

Aufbauorganisation – Prinzipien der Stellenbildung

Ausführende Stellen

Die ausführenden Stellen erfüllen die Aufträge der Instanzen im Rahmen der ihnen zugeordneten Aufgaben

Stabsstellen

In der Organisationslehre zählen Stabsstellen zu den **ausführenden Stellen**. Als **beratende Stellen** übernehmen sie die Entscheidungsvorbereitung bzw. Abwicklungs- oder Überwachungsaufgaben.

Sie unterstützen die leitenden Stellen und entlasten Instanzen

- **Mengenmässige Entlastung** mit allgemeinen Aufgaben
zB. Direktionssekretariat
- **Qualitative Entlastung: spezialisierte Stabstellen**
zB. Organisator, unternehmensinterne Juristin, PR Spezialist

Aufbauorganisation – Prinzipien der Stellenbildung

Spezielles von Stabsstellen

Informations- austausch	Organisatorische Einheiten tendieren dazu, Informationen nicht oder nur kontrolliert weiterzugeben. Dies erschwert die Arbeit der Stabsstellen, die auf solche Informationen angewiesen sind.
Stabilität/ Veränderung	Linieneinheiten neigen eher dazu, bestehende Regelungen und Strukturen beizubehalten, wogegen Stabsstellen die Vorteile der Stabilität häufig geringer einschätzen und mehr Gewicht auf die Notwendigkeit von Veränderungen legen.
Wertschätzung	<ul style="list-style-type: none">• Der Wert der Stabsarbeit wird von der Linie häufig gering eingeschätzt, nicht zuletzt deshalb, weil der «produktive» Beitrag der Stabsarbeit nur sehr schwer messbar ist.• Oftmals sind die Inhaber von Stabsstellen relativ jung und überdurchschnittlich gut ausgebildet. Daraus ergeben sich Konflikte, die als «Theoretiker versus Praktiker» umschrieben werden können.
Miteinbezug	Stäbe haben oftmals die Aufgabe, Lösungsvorschläge für ein bestimmtes Problem zu entwickeln und sie den Instanzen zur Entscheidung vorzulegen. Linieninstanzen fühlen sich häufig verunsichert, wenn sie als Entscheidungsgrundlage nicht am gesamten Meinungsbildungsprozess beteiligt sind oder diesen nicht vollständig nachvollziehen können. Das mündet nicht selten in das Gefühl ein, von Stabsstellen abhängig zu sein oder von diesen manipuliert zu werden.

Aufbauorganisation – Prinzipien der Stellenbildung

Zentralstellen

Als Zentralstellen, zentrale Dienststellen oder Zentralabteilungen werden Stabsstellen oder Stabsabteilungen bezeichnet, die über die eigentlichen Stabsaufgaben hinaus ihre Kernaufgaben selbständig lösen. Dies setzt zusätzliche funktionale Kompetenzen und begrenzte Weisungsbefugnisse gegenüber Dritten aus.

- Personalwesen
- Public Relations
- Marketing
- Einkauf
- Organisation
- IT / Informatik
- Forschung und Entwicklung
- Finanz- und Rechnungswesen
- Controlling
- Revision
- Rechts- und Patentwesen

Aufbauorganisation – Prinzipien der Stellenbildung

Stellenbeschreibung und Funktionsdiagramm

Eine Stelle wird mit einer Stellenbeschreibung dargestellt

- Bezeichnung der Stelle
- Aufgaben: kurze Beschreibung der Aufgaben
- Verantwortung: Aufgaben für die man verantwortlich ist
- Kompetenzen: Zuständigkeiten und Befugnisse des Stelleninhabers
- Hierarchische Stellung: Bezeichnung der Stellung in der Organisationsstruktur des Unternehmens (Vorgesetzte, Unterstellte)
- Stellvertretung
- Welche Einflussgrößen sind veränderbar oder nicht
- Sicherstellen bei Detailbetrachtung das Gesamtüberblick gewahrt ist

Aufbauorganisation – Prinzipien der Stellenbildung

Erstelle von deiner aktuellen Funktion:

- Stellenbeschreibung
- Funktionsdiagramm
- Leite daraus ein Stelleninserat für die Zeitung ab.

gewinnen. Wir entwickeln, produzieren und vertreiben Implantate, Instrumenten sowie Navigationssysteme für die Orthopädie und Traumatologie. Von weltweit mehr als 850 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern arbeiten über 350 in der Schweiz.

Für unsere Abteilung Procurement suchen wir eine initiative, motivierte Persönlichkeit als

Operativer Einkäufer (m/w)

Hauptaufgaben:

- Bedarfsermittlung und Disposition der zugeordneten und bestandsgeführten Artikel im ERP-System
- Sicherstellung der Verfügbarkeit der zu beschaffenden Artikel in den geforderten Mengen, zum richtigen Zeitpunkt und unter optimalen wirtschaftlichen Aspekten
- Überwachen und sicherstellen der Liefertermine und der Qualität
- Dokumentenverwaltung

Ihr Profil:

- Techn. Grundausbildung, idealerweise kaufmännische Weiterbildung
- Erfahrung in der operativen Beschaffung von technischen Produkten
- Gute Anwenderkenntnisse in MS-Office, Kenntnisse eines ERP-Systems von Vorteil
- Englischkenntnisse

Wir bieten:

- Lebhaftes, abwechslungsreiches Umfeld mit interessanten Entwicklungsperspektiven
- Attraktive Anstellungsbedingungen und Sozialleistungen
- Moderne Infrastruktur mitten in Aarau
- Flexible Arbeitszeit

Fühlen Sie sich angesprochen? Dann möchten wir Sie gerne kennen lernen. Bitte senden Sie Ihre kompletten Bewerbungsunterlagen an:

Aufgabenverteilung: Jobrotation, -enlargement

Bei der Aufgabenverteilung werden folgende Modelle angewendet:

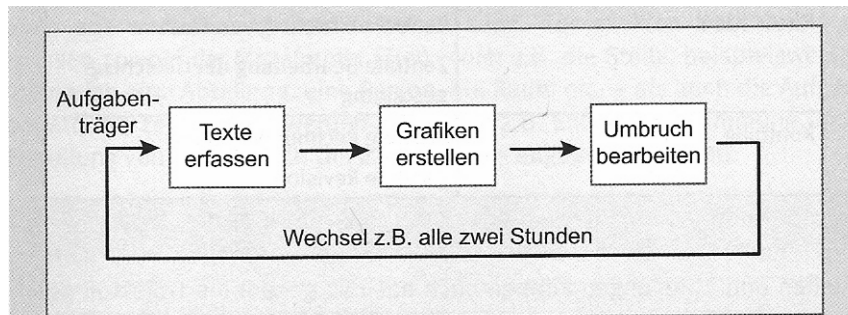


Abb. 3.3: Job-Rotation

Jobrotation: Die Mitarbeiter wechseln planmässig zwischen verschiedenen Aufgaben

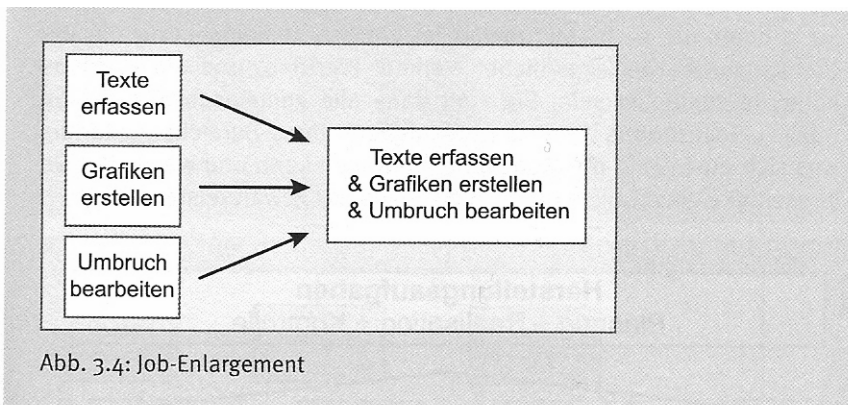


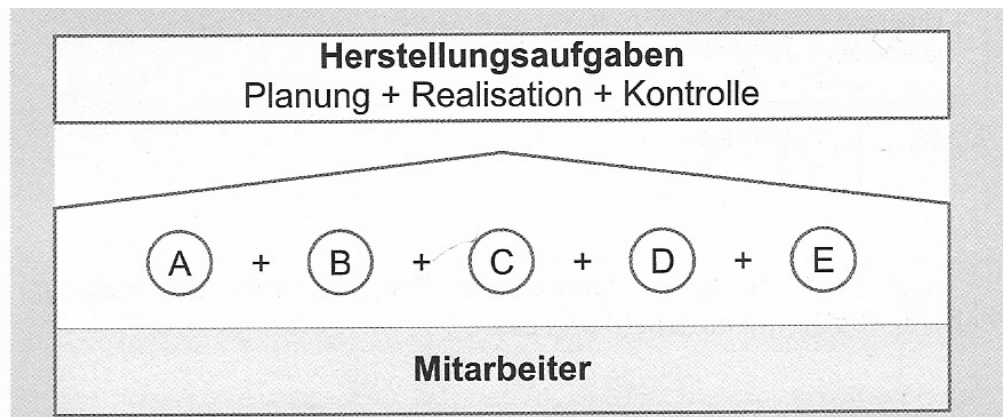
Abb. 3.4: Job-Enlargement

Jobenlargement: ist eine Aufgaben-Erweiterung durch die Übertragung weiterer Abschnitte im Arbeitsprozess

Vorteil Job-Enlargement: alle MA sind gleichmässig belastet, können grösseren Abschnitt des Prozesses überblicken. Motivation steigt. Leistung nimmt leicht zu obwohl es zu Lasten der Spezialisierung geht.

Aufgabenverteilung: Jobrotation, -enrichment

Im Laufe der Zeit werden immer mehr Aufgaben, die früher Vorgesetzte wahrgenommen haben, auf die Mitarbeiter übertragen. Sie müssen für die Stellvertretung sorgen, werden für die Qualität der Arbeit verantwortlich gemacht, setzen sich zusammen um über Verbesserungen nachzudenken etc. Zusätzlich werden vor- und nachgelagerte Aufgaben übertragen.



Jobenrichment: ist bekannt als autonome Arbeitsgruppen

Job-Enrichment: ist eine Aufgabenbereicherung durch Übertragung zusätzlicher Planungs- und nachgelagerter oder parallel laufender Kontrollaufgaben.

Aufbauorganisation - Aufgabenverteilung, Kompetenz

Unabhängig der äusseren Form der Hierarchie kann die Verteilung der Aufgaben auf die hierarchischen Ebenen sehr unterschiedlich sein. Dabei spielen Entscheidungsaufgaben eine zentrale Rolle.

Entscheidungs- Zentralisation

Entscheidungsbefugnisse liegen fast ausschliesslich auf der obersten Ebene

Entscheidungs- Dezentralisation

Wichtige Entscheidungsbefugnisse werden auf die unteren Ebenen zugeteilt

Strukturen und Prozesse mitgestalten – Aufbauorganisation – Aufgaben verteilen. Kompetenzen übertragen

Aufgabenverteilung - Delegationskriterien

Mit der Aufgabenverteilung hängt die Delegation eng zusammen
Damit ist die Kompetenzübertragung von hierarchisch höheren an untergeordnete Ebenen gemeint.

Ziel: Entlastung übergeordnete Stelle – Aufgaben verteilen, die andere Stellen erledigen können. Dient auch der Verbesserung der Handlungsfähigkeit und der Arbeitszufriedenheit der untergeordneten Stelleninhaber.

Kompetenzmöglichkeiten

Es dürfen nur Kompetenzen übertragen werden, die ihrer Aufgabe entsprechen und denen die pers. Qualifikation genügt

Delegierbarkeit

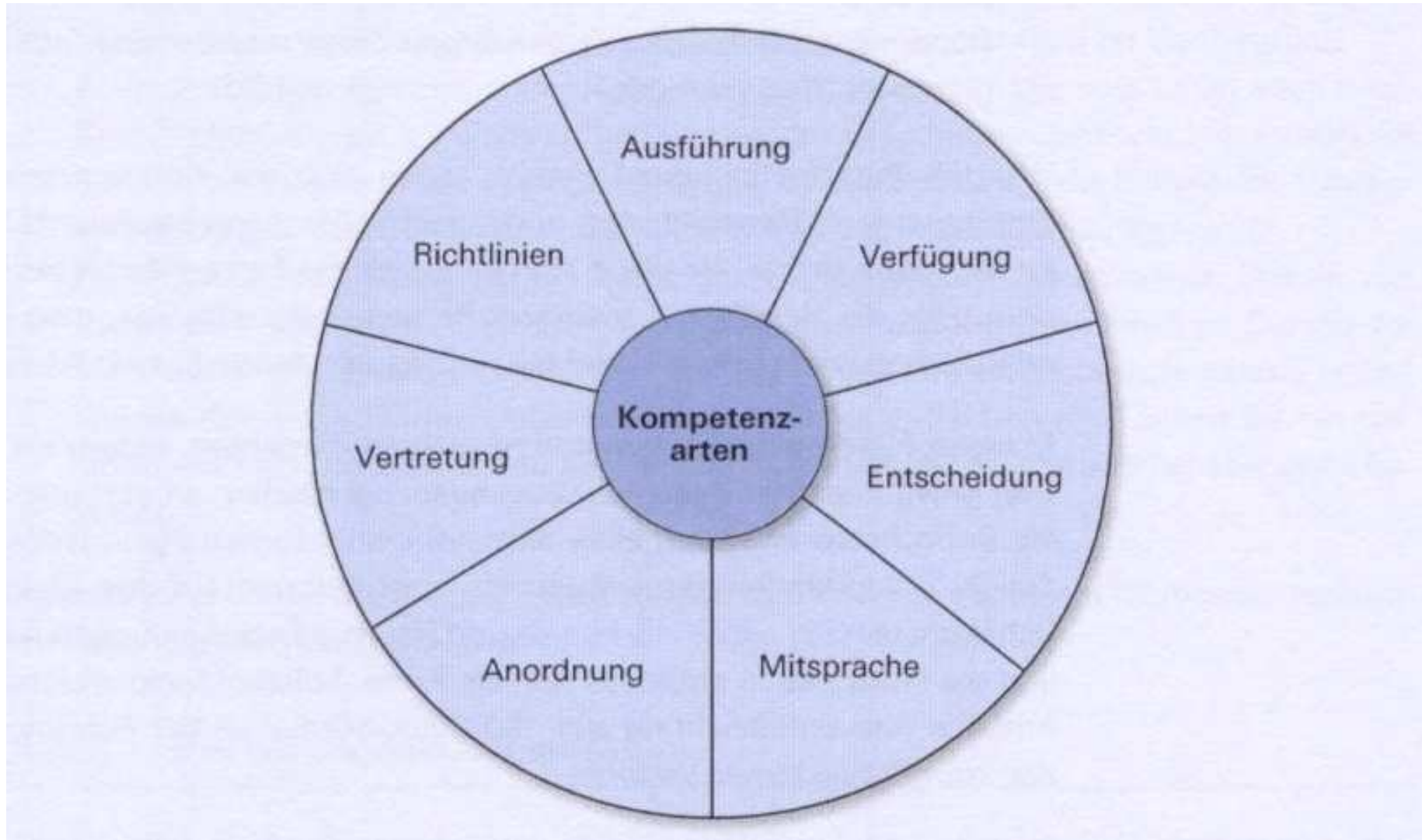
Nur Aufgaben übertragen, welche delegierbar sind. Nicht delegierbar sind heikle, vertrauliche Entscheidungen. Führungs- und Personalentscheidungen

Subsidiaritätsprinzip

Entscheidungen werden von der untersten dafür geeigneten hierarchischen Ebene getroffen. Wer die Entscheidung kompetent treffen kann.

Strukturen und Prozesse mitgestalten – Aufbauorganisation – Aufgaben verteilen. Kompetenzen übertragen

Aufgabenverteilung - Kompetenzarten



Strukturen und Prozesse mitgestalten – Aufbauorganisation – Aufgaben verteilen. Kompetenzen übertragen

Aufgabenverteilung - Kompetenzarten

Kompetenzart	Beschreibung
Ausführungskompetenz	Das Recht, eine Aufgabe selbstständig auszuführen.
Verfügungskompetenz	Das Recht, über Objekte, Sachmittel oder Informationen zu verfügen und sie bei anderen Stellen einzufordern.
Entscheidungskompetenz	Das Recht, zwischen Handlungsalternativen zu wählen. Dabei kann es sich um eine Allein-Entscheidungskompetenz handeln, oder an der Entscheidung sind mehrere Stellen beteiligt. Die organisatorische Verteilung der Entscheidungskompetenzen stellt das wichtigste Problem der Leitungsorganisation dar.
Mitsprachekompetenz	Das Recht, konsultiert zu werden, sodass eine andere Stelle nicht völlig unabhängig entscheiden kann. Man unterscheidet dabei zwischen dem blossen Anhörungsrecht, dem Vetorecht und dem Mitentscheidungsrecht.
Anordnungskompetenz	Das Recht, anderen Stellen Anordnungen zu geben. Zu jeder Entscheidungskompetenz gehört eine entsprechende Anordnungs- und eine Kontrollkompetenz, um die getroffenen Entscheidungen durchsetzen zu können.
Vertretungskompetenz	Das Recht, ein Unternehmen nach aussen zu vertreten, d. h., dieses gegenüber Dritten vertraglich zu verpflichten und Rechte des Unternehmens gegenüber Dritten wahrzunehmen.
Richtlinienkompetenz	Das Recht, den Rahmen festzulegen, innerhalb dessen untergeordnete Stellen Entscheidungen treffen können.

Aufgabenverteilung - Beteiligung

Der Einbezug der Mitarbeiter in den Entscheidungs- oder Willensbildungsprozess birgt einige Vorteile:

- Besser durchdachte Ergebnisse, durch grössere Erfahrung und Wissen
- Verringerung von Konfliktpotential
- Identifikation mit dem Ergebnis

Beachten!

Entscheidungen mit Partizipation dauern meist länger

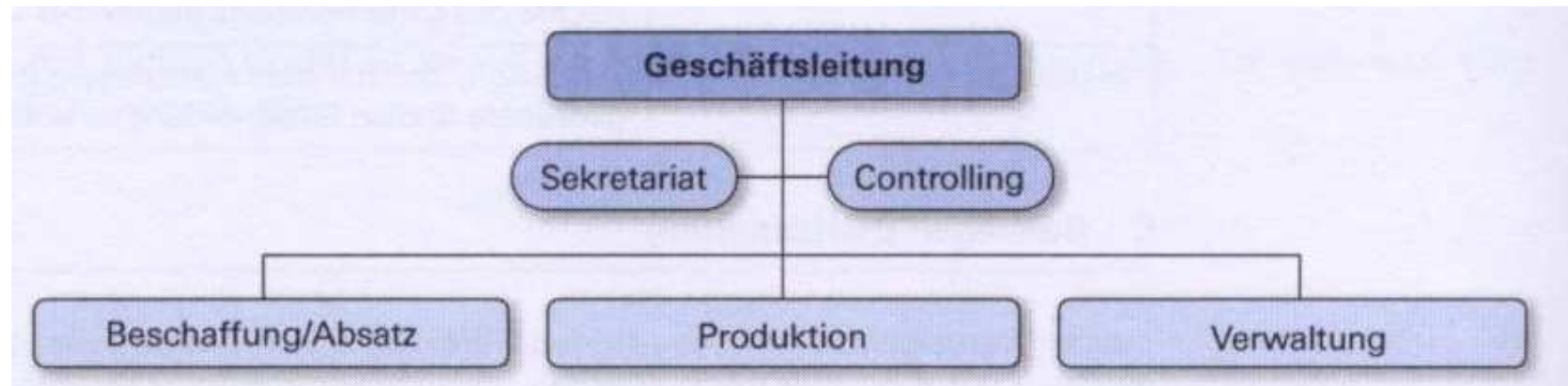
Evtl. entstehen Lösungen die etwas unkonventionell sind

Evtl. entsprechen sie nicht der eigenen bzw. ursprünglichen Lösung

Scheinpartizipation: bei heiklen, umstrittenen Vorhaben mit wenig Gestaltungsfreiraum oder Einbezug in bereits getroffene Entscheidungen bringt nichts! Nur Beteiligungen eingehen wenn man dies auch will.

Das Organigramm

Das Leitungssystem dh. die Aufbaustruktur wird mit einem Organigramm grafisch dargestellt.



- Rechtecke für Linienstellen bzw. Instanzen
- Abgerundete Rechtecke für Stabsstellen oder Stabsabteilungen
- Verbindungslinien für die Weisungswege bzw. Unterstellungsverhältnisse
=> Hierarchie

Das Organigramm

Organisationsformen im Überblick

Funktionale Organisation

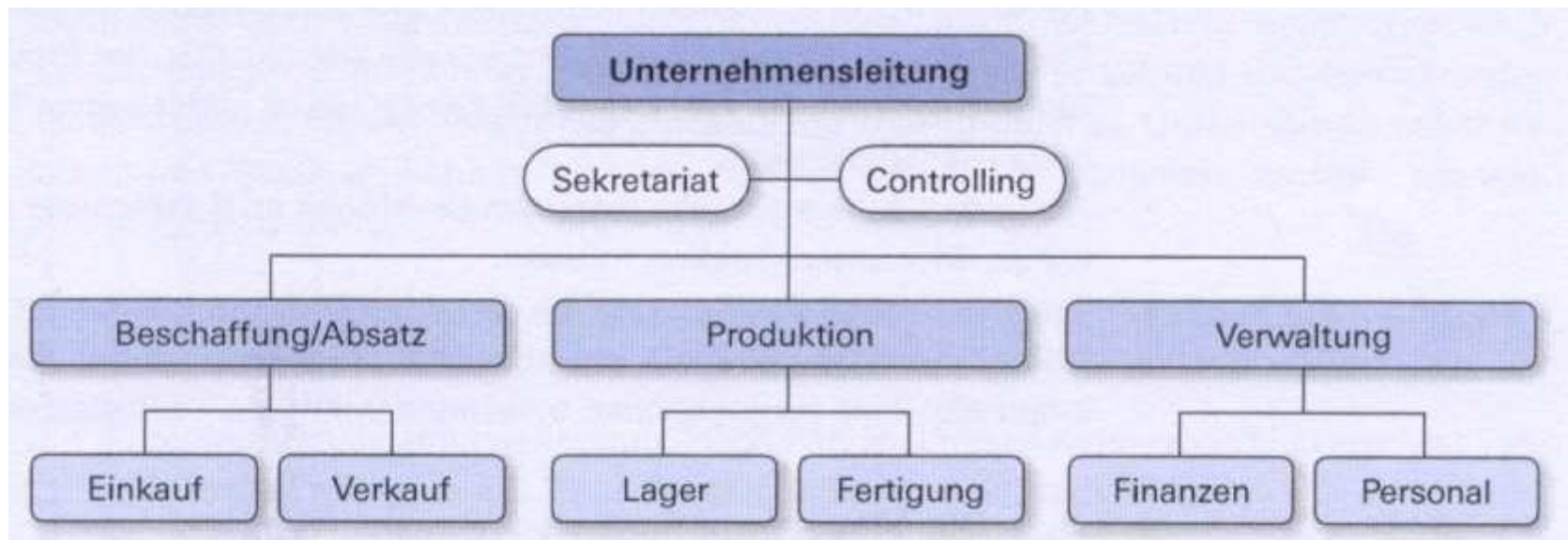
Stablinienorganisation

Divisionale Organisation/Spartenorganisation

Matrixorganisation

Das Organigramm – Funktionale Organisation

Aufteilung nach Funktionen ist die üblichste Organisationsform
Bei KMU am stärksten verbreitet



Grundform:

Einlinien System dh. Jede Einheit hat nur eine vorgesetzte Stelle

Das Organigramm – Divisionale- / Spartenorganisation

Viele grössere Unternehmen sind heute stark diversifiziert dh. sind in verschiedenen Produktgruppen, Geschäftszweigen, Regionen tätig



Mögliche Aufteilungen:

- Produkte, Produktlinien
- Abnehmer, Absatzkanal
- Regionen

Das Organigramm – Divisionale- / Spartenorganisation



Autonome Geschäftseinheit:

Primäre Funktionen, dh. Leistungserstellungsprozess

- Beschaffung
- Produktion
- Marketing

Sekundäre Funktionen, dh. Unterstützungsprozess

Zentrale Abteilungen die Gesamt- oder Spartenleitung unterstützen
Abteilungen haben Weisungsbefugnisse an Spartenleitung

Das Organigramm – Unternehmensbereiche

Folgende autonome Geschäftseinheiten kommen in der Praxis oft vor:

Profit-Center

Profit Center sind einzelne Abteilungen die für ihren Gewinn (Profit) verantwortlich. Gewinnvorgabe, die unter Einhaltung bestimmter Bedingungen, wie Qualität, Produkte und Serviceleistungen zu erreichen ist. Profitcenter leistet Beitrag zum Unternehmens-Gesamtgewinn

Cost-Center

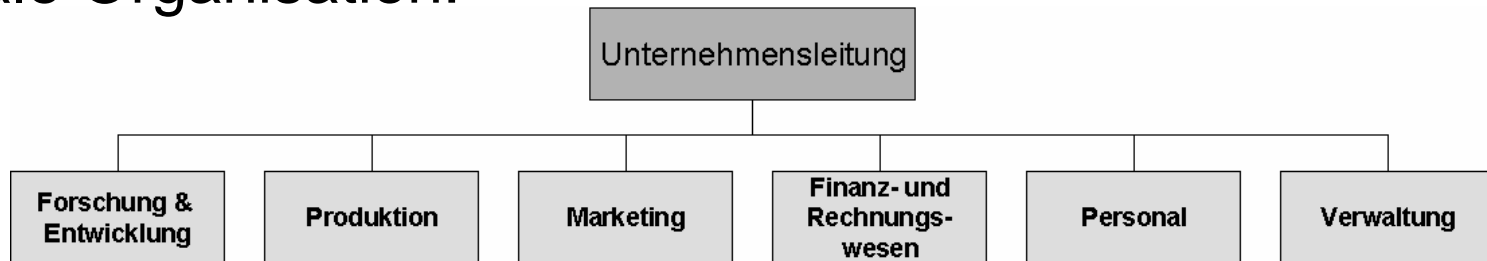
Sind einzelne Divisionen oder Abteilung die an Kostenziele gebunden sind, die sie einhalten oder unterschreiten müssen

Investment-Centers

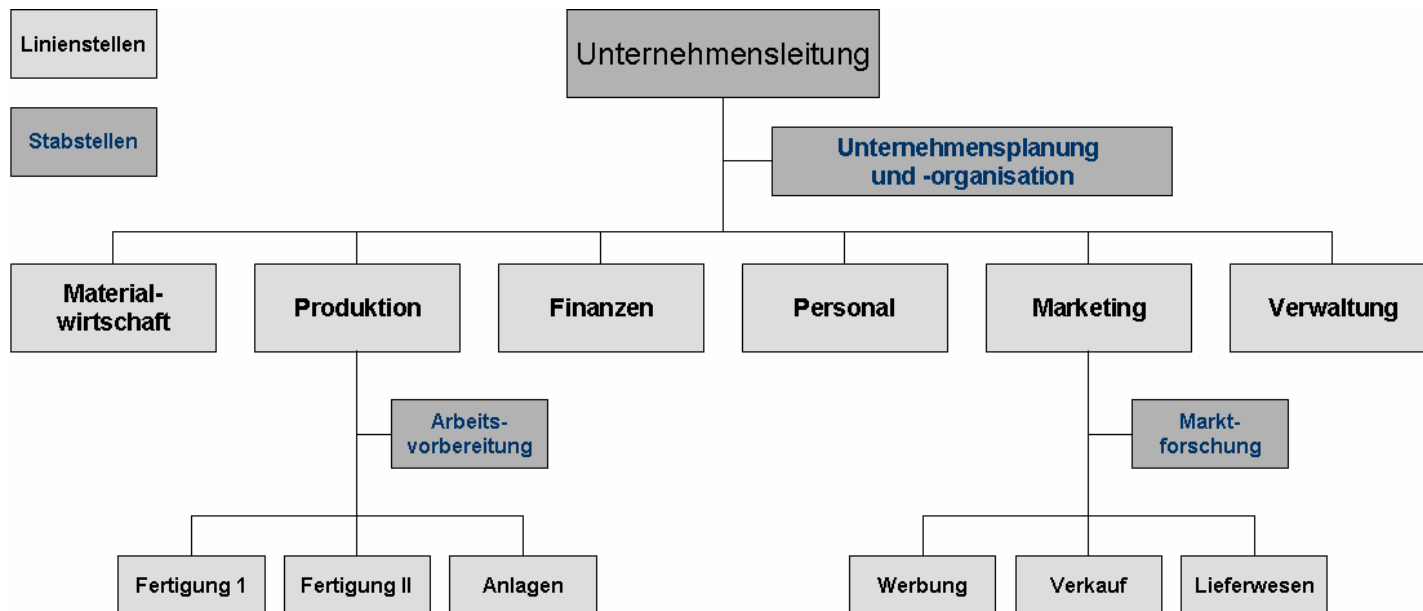
Sind einzelne Divisionen die nicht nur Kosten- und Gewinnziele erreichen müssen, sondern auch Investitionen im Rahmen eines vorgegebenen Rahmens selbständig abwickeln können.

Organisationsformen im Überblick

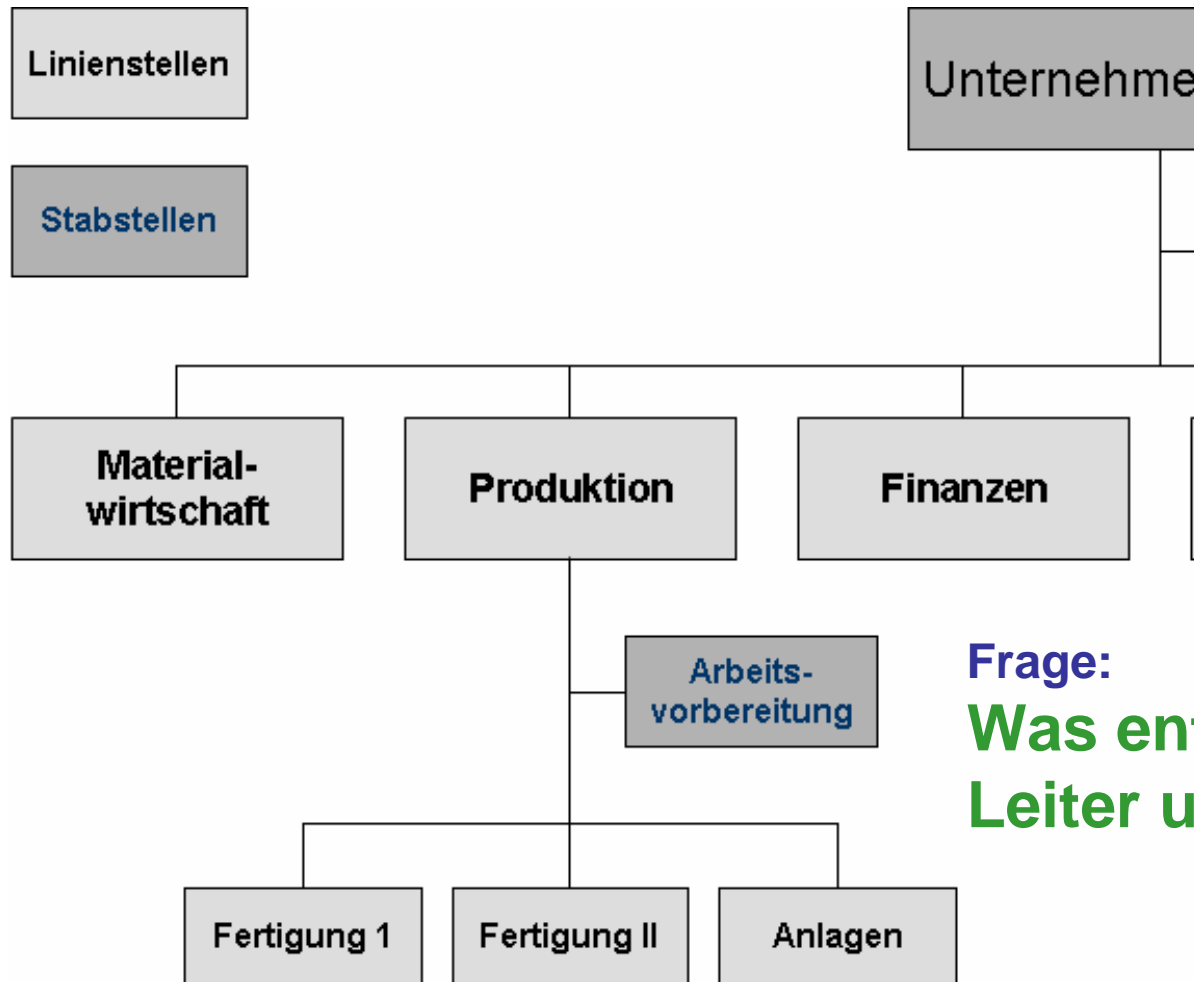
Funktionale Organisation:



Stablinienorganisation:



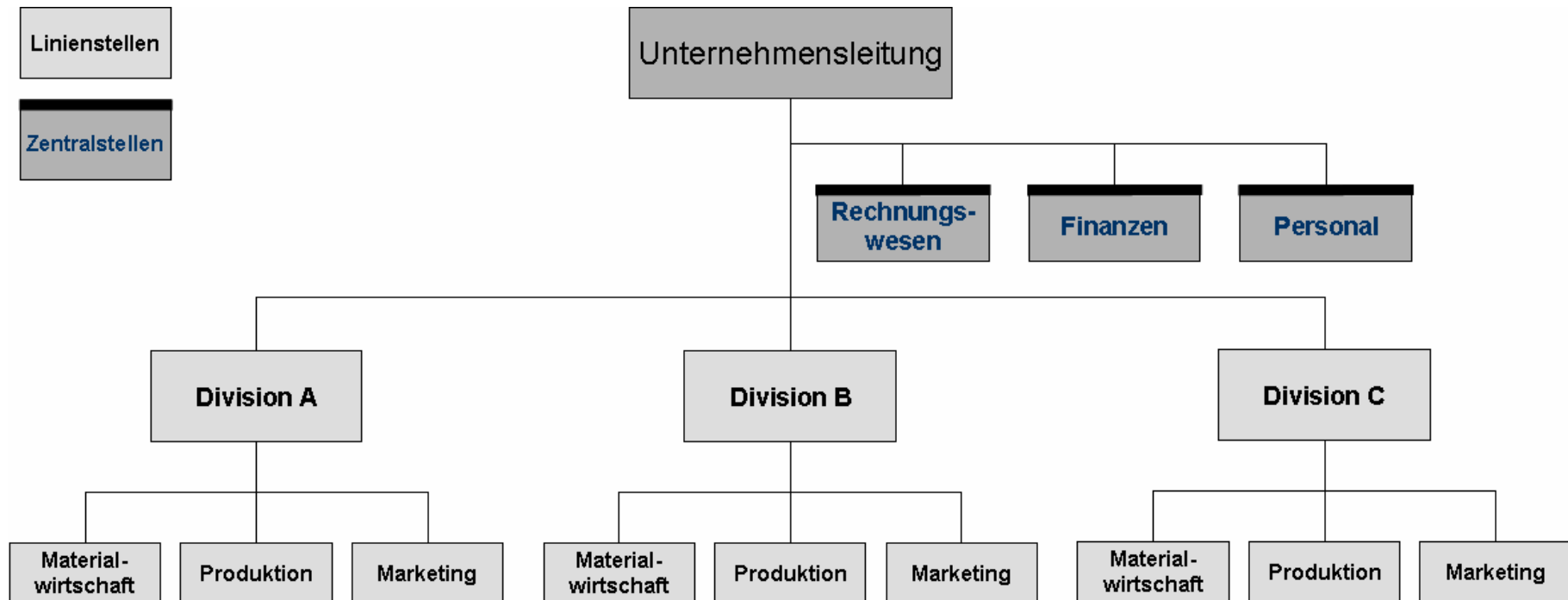
Organisationsformen im Überblick



Frage:
Was entscheidet der Prod. Leiter und was die AVOR?

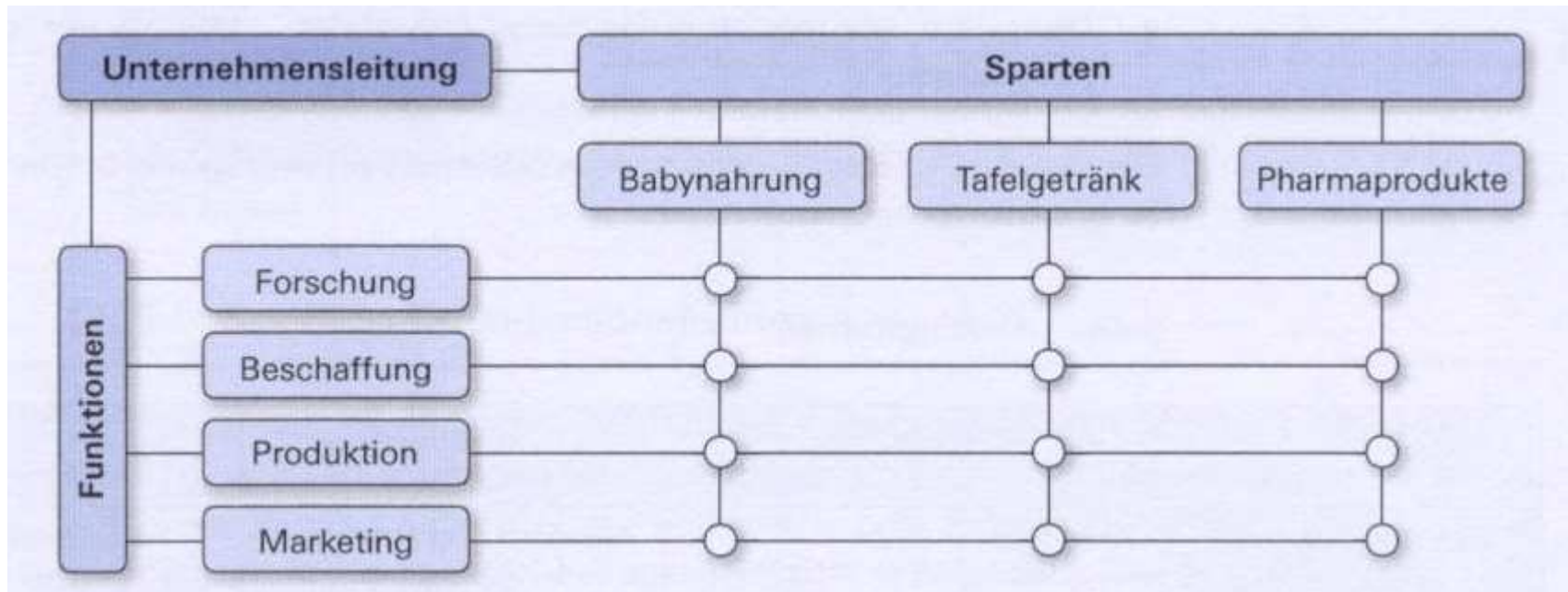
Organisationsformen im Überblick

Divisionale Organisation:



Das Organigramm – Matrix Organisation

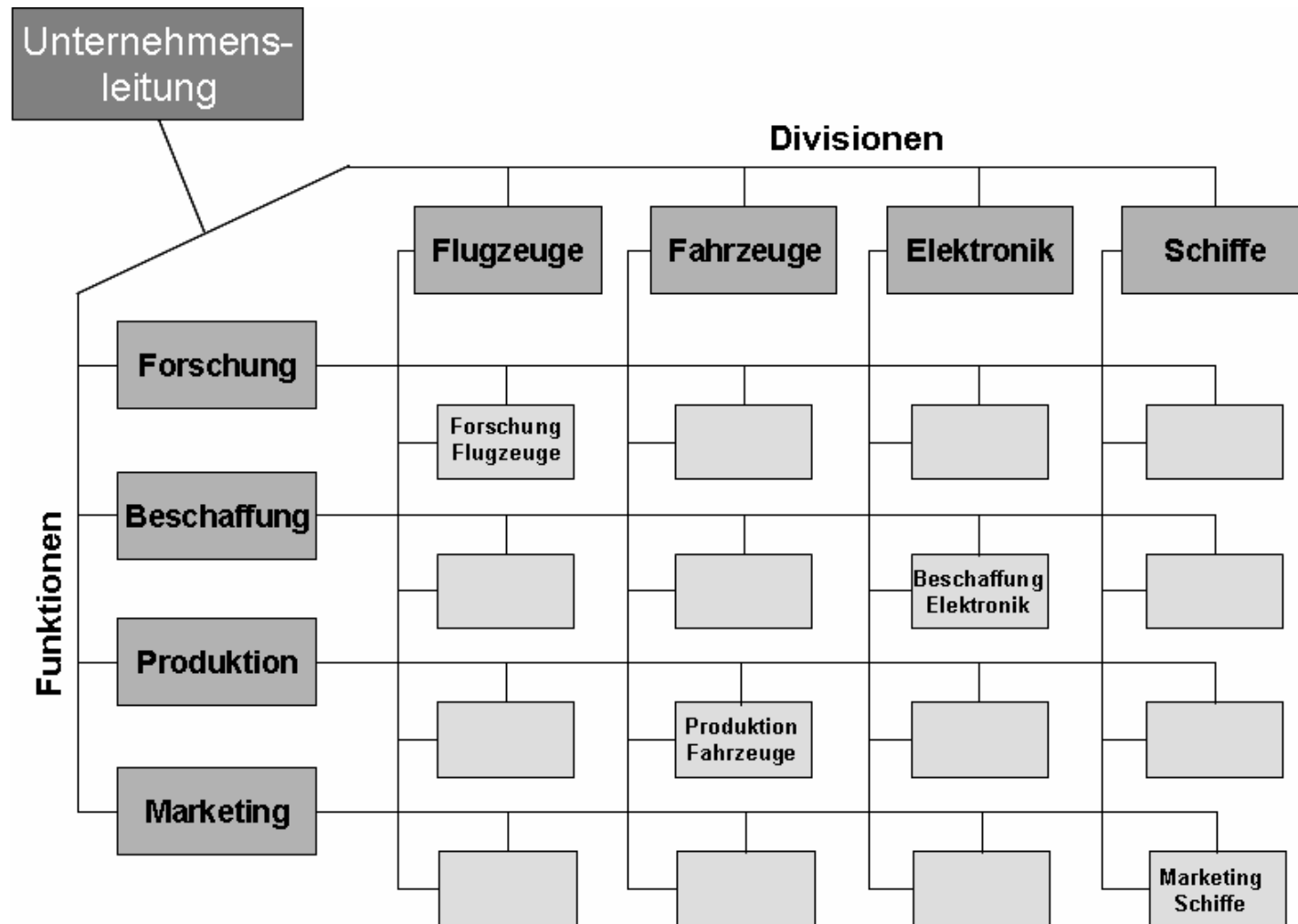
In Matrix Organisationen erhalten die Mitarbeiter Weisungen von mehreren Vorgesetzten, es handelt sich um eine Mehrfach Unterstellung



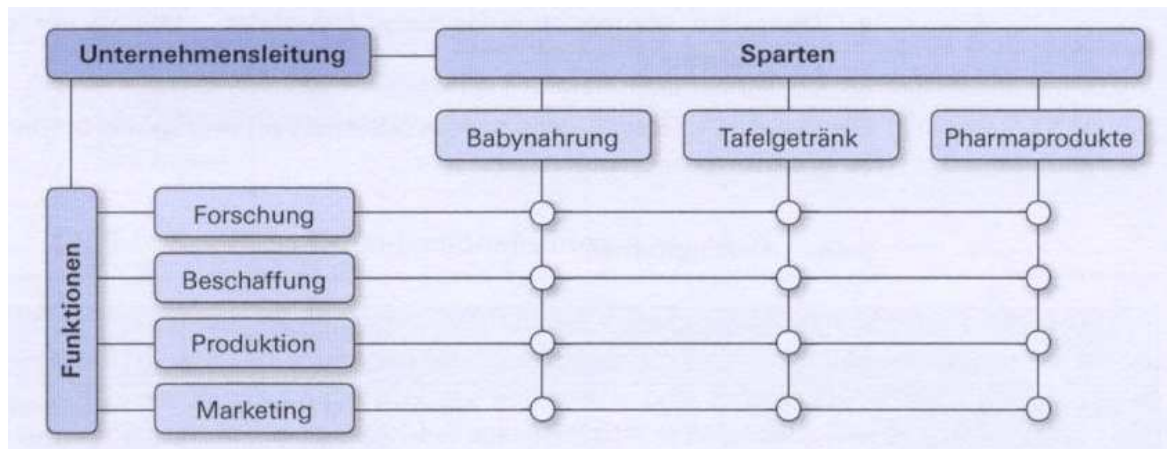
Funktionen werden nicht Geschäftsbereichen oder Sparten überlassen sondern werden von Zentralabteilungen gesamthaft erbracht. Als zweite Ebene wird die Sparte von Funktionaler Organisation ergänzt = Matrix

Organisationsformen im Überblick

Matrix Organisation:



Das Organigramm – Matrix Organisation



Probleme

Abgrenzung von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung zwischen hierarchisch gleichgestellten Instanzen

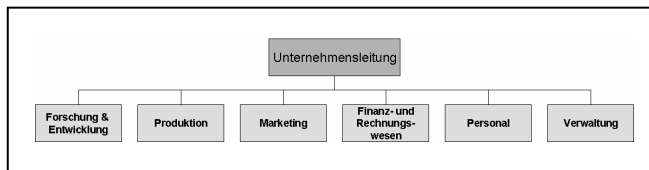
Möglichkeit

- Der für die Produktgruppe verantwortliche Spartenleiter übernimmt die Gesamtverantwortung des Produkts. Die Funktionsleiter sind Dienstleister
- Der Produktionsleiter ist für Realisierung, Marketingleiter für Marketingkonzept, etc. verantwortlich

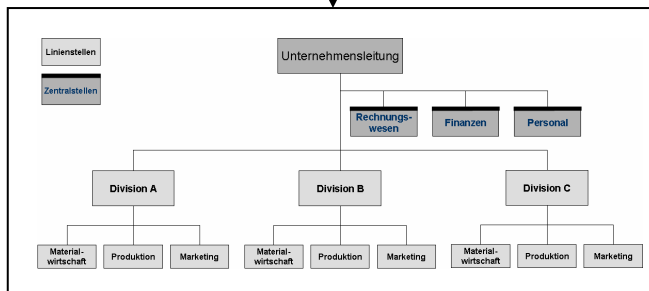
Organisationsformen im Überblick

Organisations-Entwicklung

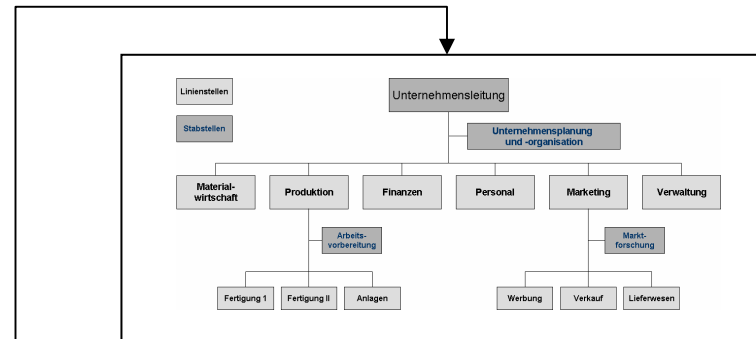
Phase 1 - Gründung:
Funktionale Organisation



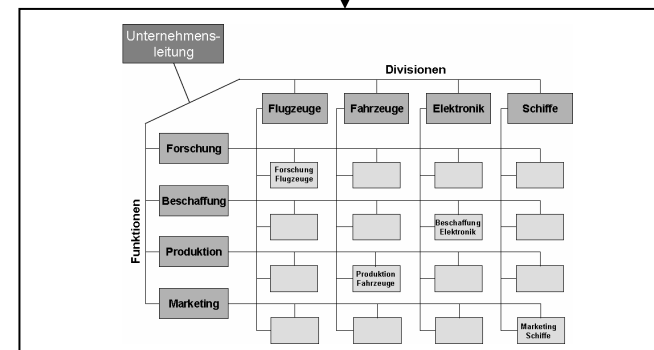
Phase 2 - Wachstum:
Stablinienorganisation



Phase 3 - Geschäftsfelderweiterung:
Divisionale Organisation



Phase 4 - Diversifikation oder Globalisation:
Matrixorganisation



Das Organigramm – Konzern & Holding

Erfolgreiche Unternehmen versuchen ihren Einfluss zu erweitern:

- Neue Geschäftsfelder
- Unternehmen aufkaufen / Beteiligungen

Definition Konzern

- Unter einem Konzern versteht man eine Zusammenfassung mehrerer rechtlich selbständiger Unternehmen, die jedoch unter einheitlicher Leitung des herrschenden Unternehmens stehen.
- Wenn das aufkaufende oder gründende Unternehmen selbst ein operatives Geschäft betreibt und alle übrigen Aktivitäten dominiert, entsteht ein sog. Stammhauskonzern

Probleme von zentralistischen Konzernen

- Komplexe Entscheidungsfindung, lange Entscheidungswege
- Zuwenig Marknähe in der Zentrale
- Komplexe Berichtssysteme, hoher interner Verwaltungsaufwand
- Zuwenig unternehmerisches Mitdenken der MA - da Zentrale entscheidet.

Das Organigramm – Konzern & Holding

Mit der Gründung einer Holding lassen sich diese Probleme eindämmen.

Definition Holding

- Eine Holding ist ein Unternehmen (i.d.R. eine AG) das sich an einem oder mehreren rechtlich selbständigen Unternehmen **auf Dauer beteiligt**, selbst aber **kein eigenes operatives Geschäft** tätigt.

Formen einer Holding

- **Finanzholding:** finanzieller Führungsanspruch
- **Strategische Management Holding:** finanzieller und strategischer Führungsanspruch
- **Operative Management Holding:** finanzieller, strategischer und operativer Führungsanspruch

Das Organigramm – Konzern & Holding

Holdingformen

	Finanzholding	Strategische Management-Holding	Operative Management-Holding
Führungsanspruch	Finanziell	Finanziell und strategisch	Finanziell, strategisch und operativ
Beispiele für Einflussnahme	<ul style="list-style-type: none"> Entscheidung über Kauf und Verkauf von Gesellschaften Führung durch Planung, Steuerung und Kontrolle der Finanzströme 	Zusätzlich zu den bereits genannten: <ul style="list-style-type: none"> Mitbestimmung der Strategien der Gesellschaften Koordination zwischen den Gesellschaften Mitbestimmung bei Investitionen, Besetzung von Führungspositionen usw. 	Zusätzlich zu den bereits genannten: <ul style="list-style-type: none"> Eingriffe im Tagesgeschäft in allen betrieblichen Funktionen möglich Leistungen für die Geschäftsfelder werden zentral erbracht (z. B. Einkauf)
Information seitens der Gesellschaften	Periodische Berichte über finanzielle Ziele, wie z. B. Rendite, Gewinn, Cash-flow	Regelmässige Berichte über wichtige Kennzahlen, wie z. B. Umsatz, Absatz, Kosten usw.	Detaillierte, laufende Informationen über operative Ziele und z. B. über Kostenarten, Personal, Lagerbestände usw.

Das Organigramm – Konzern & Holding

Typische zentrale Aufgaben in Holdingstrukturen

- Finanzierung – als Instrument zur Steuerung von Gesellschaften
 - Konzernweites Cash-Management
- Strategische Konzernplanung
 - Strategische Planung der Unternehmensbereiche
- Zentrales Controlling
- Funktionen: Recht und Steuern, Zentralrevision, Mergers & Acquisitions
- Öffentlichkeitsarbeit (PR) die es zusätzlich auch noch dezentral gibt

Spez. Org.Formen – Projektorganisation

Nebst der **Primärorganisation** mit ihren Aufgaben, gibt es immer wieder temporäre bzw. Projektaufgaben. Um diese zu erledigen, erstellt man eine **Sekundärorganisation**, welche man wie ein Netz über Organisation legt.

Die gängigsten Projekt-Organisationsformen sind:

Reine Projektorganisation:

Bildung einer eigenständigen Organisationseinheit, vollumfängliche Führungs- und Managementfunktion des Projektleiters.

=> Verwendet bei grossen, komplexen Projekten

Stabs-Projektorganisation:

Vollumfängliche Beibehaltung der Linienorganisation; ausschliesslich Koordinationsfunktion des Projektleiters. Die Projekt-MA arbeiten nebenbei für das Projekt

=> Verwendet bei kurzen und einfachen Projekten

Matrix-Projektorganisation:

Aufteilung Projekt- und Linienaufgaben. Projektleiter ist weisungsbefugt

=> Kommt in der Projektpraxis am häufigsten vor

Spez. Org.Formen – Projektorganisation

Projektmodell CRM

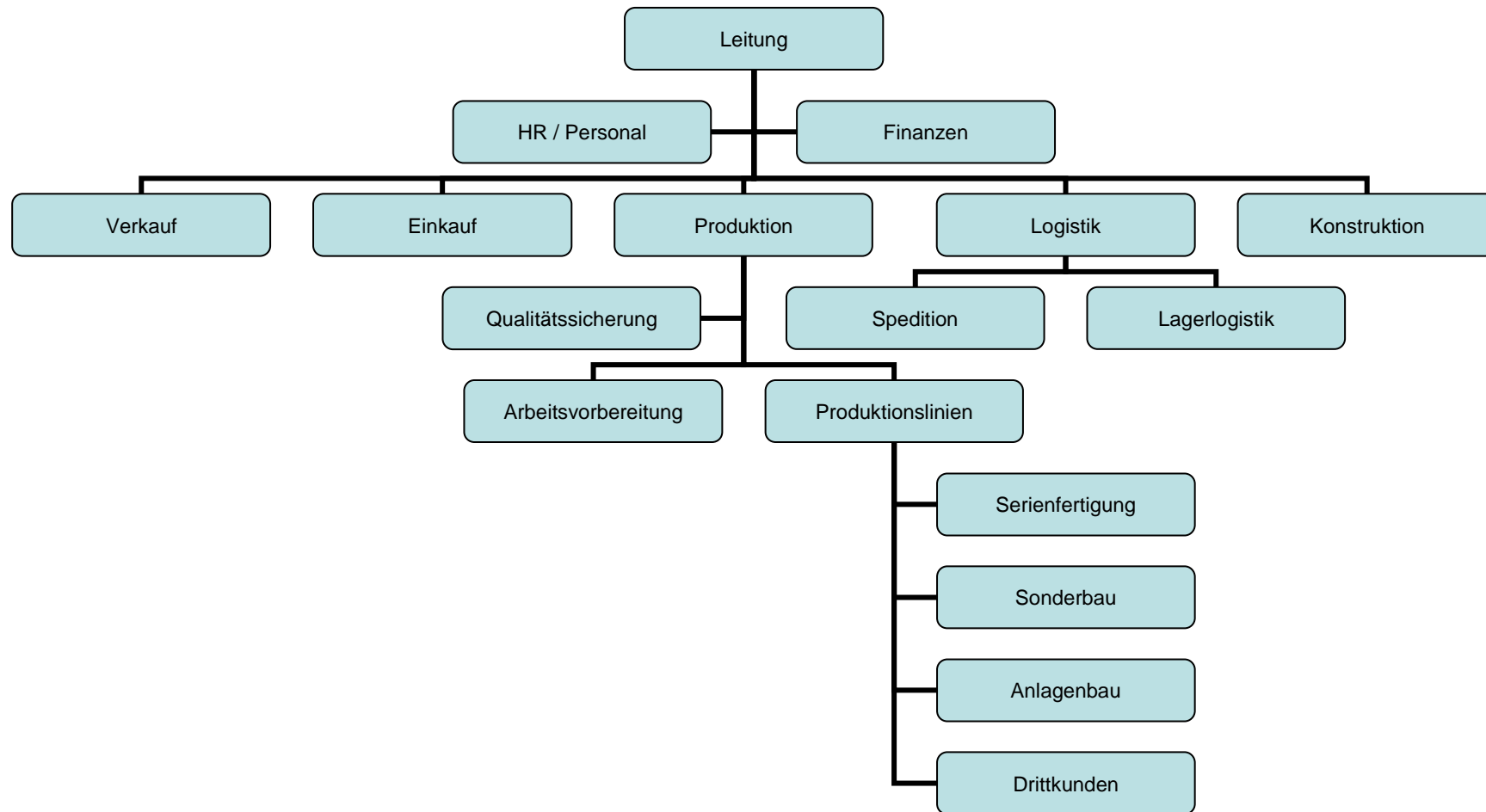


Arbeitsblatt

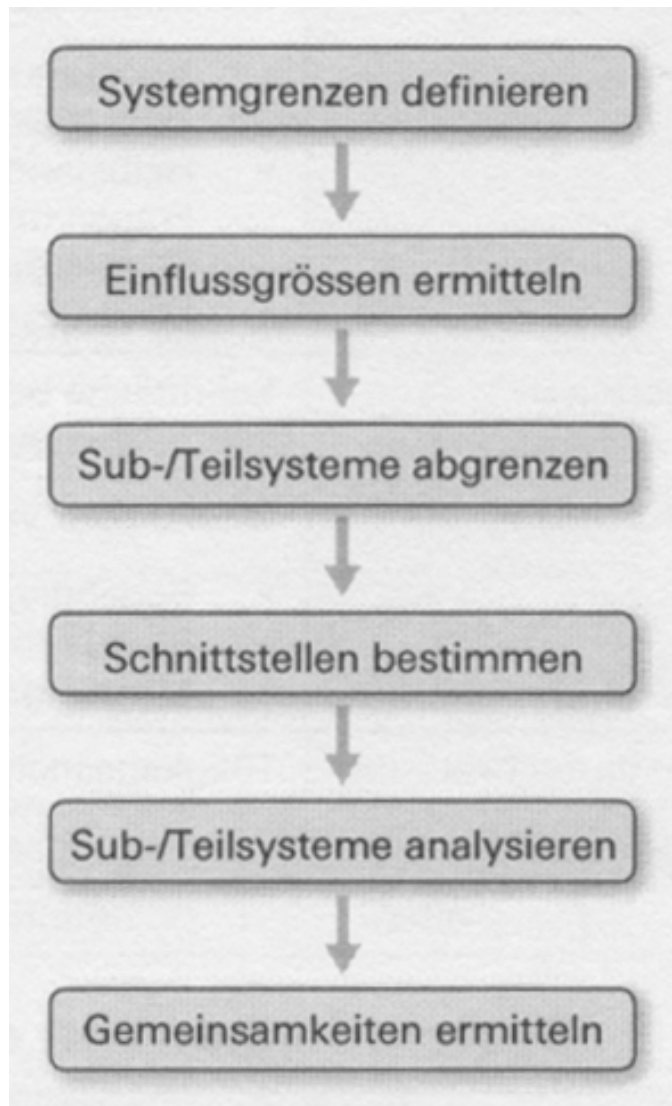
Folie

Praxisbeispiel: Produktion

Sie erhalten den Auftrag eine Produktionsabteilung neu zu organisieren.



Praxisbeispiel: Produktion



Wo verändert werden darf
Was liegt innerhalb der Grenze

Restriktionen: zwingende Vorgaben
Rahmenbedingungen

Vereinfachen. Untersysteme
Teilsysteme: andere Arten

Übergänge

Vom Groben ins Detail

Mehrspurigkeiten

Praxisbeispiel: Produktion

Systemgrenzen: Wo verändert werden darf?

- Klären der Auftrages
- Bilden von autonomen Arbeitsteams pro Produktbereich
- inkl. Einbezug Produktmanager der Konstruktion

Einflussgrößen: zwingende Vorgaben Rahmenbedingungen

- Zeit- und Schichtreglement
- Vorgabe: keine Entlassungen etc.

Teil-Subsysteme: Vereinfachen. Untersysteme bilden

Teilsysteme

- Steuerungssystem zB. SAP
- Wartung und Unterhalt
- Informatiksystem

Subsysteme

- Seriefertigung
- Sonderbau
- Anlagenbau
- Drittkunden

Praxisbeispiel: Produktion

Schnittstellen bestimmen Übergänge

Sub- Teilsysteme analysieren Vom Groben ins Detail

Gemeinsamkeiten ermitteln - Mehrspurigkeiten

Anhang

Organisationslehre - Aufbau

22. August 07	5. Sept. 07	12. Sept. 07
Grundlagen Grundbegriffe Sichtweisen Gestaltungsaspekte Organisatorische Aufgaben	Organisatorische Aufgaben Aufbauorganisation -Stellenbildung	Aufbauorganisation Organigramme Organisationsformen Prozessorganisation

19. September fällt aus

Kompensation am 26.1.08

Organisationslehre - Aufbau

27. Okt. 07	10. Nov. 07	8. Dez. 07	26.1.08
Organisatorische Techniken und Instrumente			
Besonderheiten von Organisationen			
Grundlagen organisatorischer Wandel			
Prüfung		Prüfung	

Organisationslehre - Aufbau

2008

2008

2008

2008

Grundlagen Projektmanagement