

6.0 Organisation

6.1 Organisatorische Beziehungen

6.1.1 Organisation und Unternehmenskonzept

Strategische Ausrichtung die im UN-Konzept & Buisness-Plan festgelegten Ziele die mittel- bis langfristige Ausrichtung bestimmt werden. **PLANUNG**

Hierfür ist bei eine AG der VR zuständig

Operationalisiert langfristige Ziele müssen in konkrete Einzelmassnahmen bzw. Aufgaben umgesetzt und einzelnen Stellen zugeordnet werden.

DURCHFÜHRUNG

Hierfür ist bei einer AG der CEO zuständig.

Seite 115

6.1.2 Aufbau- und Ablauforganisation

...bilden zwei verschiedene **Betrachtungsweisen**, die sich **gegenseitig ergänzen**.

ORGANISATION	
Die Aufbauorganisation zeigt	Die Ablauforganisation koordiniert Bereiche &
- die Struktur des UN's (Abteilungen)	Stellen eines UN's durch
- die Arten der zu bildenden Stellen	- Regeln d. Zeitlichen Reihenfolge der f.d. Leist-
- die Aufgaben	Ungen notwendigen Aufgaben (Wann?Wer?)
- die Kompetenzen und Verantwortung	- Regeln d. Örtlichen Reihenfolge dieser Aufgaben
- die Weisungswege Vorgesetzte-MA (W-Linien)	(Wo?)
Statischische Darstellung genannt, da die entsprechenden Regelungen dauerhaften Charakter haben.	Dynamische Darstellung genannt, versch. Leistungen bedingen unterschiedliche Arbeits- abläufe. Diese Abläufe werden vergleichsweise häufiger geändert .

Zwischen Aufbau- und Ablauforganisation bestehen Wechselwirkungen:

- Die Regelung der Arbeitsabläufe ist von bestehenden Strukturen und der Aufgabeneinteilung abhängig.
- **Strukturen** und **Aufgabenteilung** müssen, vor allem auch im Zusammenhang mit modernen informations- und Kommunikationstechnologien, den **Bedürfnissen der Ablauforganisation** angepasst werden.

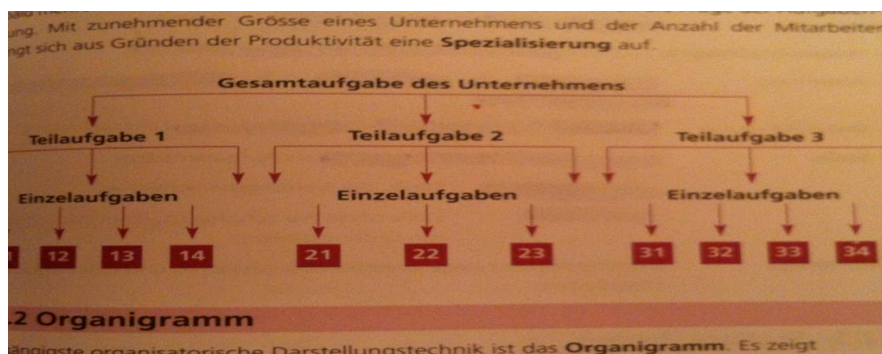
Seite 116

6.2 Aufbauorganisation

6.2.1 Grundproblem der Aufbauorganisation

Sobald mehrere Personen an einer Aufgabe beteiligt sind, stellt sich die Frage der Aufgabenteilung. Mit zunehmender Grösse eines UN's und der Anzahl der Mitarbeiteten drängt sich aus Gründen der Produktivität eine **Spezialisierung** auf.

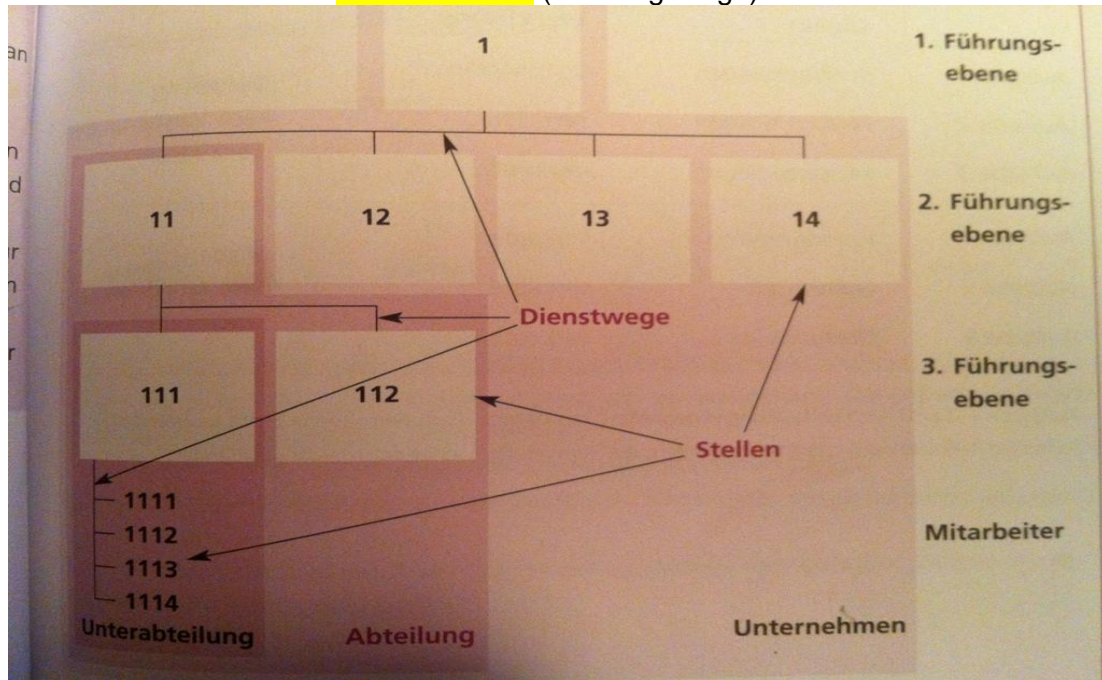
Seite 117



6.2.2 Organigramm (günstigste organisatorische Darstellung)

Es zeigt

- Gliederung des UN's in **ABTEILUNGEN**
- die **STELLEN** und deren Hierarchie sowie
- die **DIENSTWEGE** (Weisungswege).



ORGANISATORISCHE GRUNDBEGRIFFE

Hierarchie

System der Über- und Unterordnung von Stellen



Hauptabteilungen

Logische Zusammenfassung mehrerer Abteilungen



Abteilungen

Stellengruppe, die gemeinsame oder direkt zusammenhängende Aufgaben erfüllt.



Unterabteilungen

Teilbereiche einer Abteilung mit eigenständiger Leitung



Stelle

Kleinste organisatorische Einheit als Aufgabenträger

- **Leitungsstelle** Stelle, die weisungsberechtigt ist
- **Stabstelle** Stelle ohne Weisungsrecht, dient der Entlastung von Leitungsstellen.



Dienstwege

Kommunikationswege zwischen Vorgesetzten und ihren direkten Mitarbeitern

Seite 117/118

6.2.3 Stellenbildung

Stellen können nach **Objekten** oder nach **Verrichtungen** gebildet werden.

GLIEDERUNG NACH OBJEKTEN

Werden Stellen nach Objektkriterium gebildet, stehen folgende Möglichkeiten zur Auswahl:

Gliederung nach Produkten	Gliederung nach Kunden	Gliederung nach geographischen Kriterien
z.B. PW, LKW, MR usw.	z.B. Privatkunden, UN, usw.	z.B. Inland, Europa, usw.

Profit-Centers: Als PC wird ein Bereich des UN's bezeichnet, der weitgehend selbstständig geführt werden kann. „UN in UN“

Seite 118/119

GLIEDERUNG NACH VERRICHTUNG

Die Stellenbildung kann nach sich wiederholenden Verrichtungen (Tätigkeiten) erfolgen.

UN-Leitung				
Entwicklung	Einkauf	Produktion	Marketing	Verwaltung

Seite 120

GLIEDERUNG NACH OBJEKTEN UND VERRICHTUNGEN

Tatsächlich werden UN häufig nicht einheitlich nach dem einen oder anderen Kriterium gegliedert, sondern die Kriterien werden sinnvoll kombiniert, zum Teil auch auf der selben Ebene (Hierarchie).

Mittlere und grössere UN werden in den oberen hierarchischen Ebenen mehrheitlich nach Objekten gegliedert:

Unternehmensleitung			
Produkt A Personenwagen	Produkt B Lastwagen	Produkt C Motorräder	Verwaltung
<ul style="list-style-type: none">Einkauf AWerk ALager A	<ul style="list-style-type: none">Einkauf BWerk BLager B	<ul style="list-style-type: none">Einkauf CWerk CLager C	<ul style="list-style-type: none">PersonalFinanzenInformatikRecht

In kleinen UN sowie auf Ebene der Mitarbeiter hingegen wird eher nach Verrichtung spezialisiert.

Seite 120/121

HIERARCHIE

Ergänzend zur Frage der Stellenbildung stellt sich das Problem, wie viele hierarchische Ebenen zweckmässig sind. In diesem Zusammenhang hat die Leitungsspanne entscheidende Bedeutung.

Leitungsspanne (Kontrollspanne)

Die Leitungsspanne gibt an, wieviele Mitarbeiter dem jeweiligen Vorgesetzten unterteilt sind.

Es gelten folgende Regeln:

- Je **grösser** die Leitungsspanne, umso **flacher** und **breiter** ist die Gliederung. Somit sind **weniger Leitungsebenen** nötig.
- Je **kleiner** die Leitungsspanne ist, desto **tiefer** und **schmäler** ist die Gliederung und desto **mehr Leitungsebenen** sind notwendig.

Die Leitungsspanne ist **sachlich** bestimmt durch:

- die Art der zu führenden Stellen
- die Verteilung von Kompetenzen

Die Leitungsspanne ist auch von der **Person** des Vorgesetzten und deren **Führungsstil** abhängig:

- Vorgesetzte mit autoritären Führungsstil delegieren nur so viele

Kompetenzen wie nötig.

•

Vorgestellte mit kooperativen Führungsstil delegieren so viel

Kompetenzen wie möglich.

Lean-Management -> (flache Organisation) liegt immer mehr im Trend

Seite 121/122