

# BWL

Skripte aus BWL für Fachabitur

## 5. Organisation

- [1. Organisation als Gestaltung von Strukturen und Prozessen](#)
- [2. Leitungsstruktur und Unternehmensformen](#)

### Inhalt BWL:

- [2. Unternehmensverfassung](#)
- [3. Ziele und Strategien](#)
- [4. Unternehmensführung](#)
- 5. Organisation
- [6. Personalwirtschaft](#)
- [7. Beschaffungswirtschaft](#)
- [8. Produktionswirtschaft](#)
- [9. Absatzwirtschaft](#)
- [10. Exportwirtschaft](#)
- [11. Finanzwirtschaft](#)

## 5. Organisation

### 1. Organisation als Gestaltung von Strukturen und Prozessen

#### 1.1 Organisationsbegriff

- unterschiedliche Verwendung des Begriffes in der Betriebswirtschaft
  - 1. Schaffung von dauerhaften Regelungen über die Struktur und Abläufe der Betriebe
  - 2. das Ergebnis dieser Tätigkeit
  - 3. zielgerichtete soziale oder sozio-technische Systeme
- Organisation ist Instrument der Aufgabenerfüllung, deshalb auch „instrumenteller Organisationsbegriff)
- Zwei Hauptschritte der Organisationstätigkeit:
  - organisatorische Analyse (Aufgaben erfassen und analysieren)
  - organisatorische Synthese (Ergebnisse schaffen z. B. Stellenplan)
- Zwei Organisationen
  - **Aufbauorganisation** (oft nur als „Organisation“ bezeichnet)
    - ➔ Struktur des Betriebs
    - ➔ langfristig geltende Regeln (z. B. über Zuständigkeiten)
  - **Ablauforganisation**
    - ➔ Abläufe und Prozesse

#### 1.2 Aufgabenanalyse

- alle vorkommenden Teilaufgaben werden erfasst und wie folgt beschrieben
  - 1. Verrichtung (was wird getan?)
  - 2. Objekt (an welchem Gegenstand?)
  - 3. Phase (wird die Tätigkeit geplant ausgeführt oder kontrolliert?)

#### 1.3 Aufgabensynthese

- Stellenbildung: Stelle =
  - Zusammenfassung von Teilaufgaben
  - unabhängig von Stelleninhabern
- Abteilungen
  - Zusammenfassung nach Zweckmäßigkeit
- Kommunikation
  - Informationsaustausch zwischen den Stellen
- Leitung
  - Bildung einer Leitungshierarchie
  - Regelung von Weisungsbefugnissen
  - Instanz = Stellen mit Weisungs- und Leitungsbefugnissen

## 2. Leitungsstruktur und Organisationsformen

### 2.1 Leitungsstruktur

#### • Einliniensystem

- jede Stelle unterliegt jeweils nur einer einzigen Instanz
- Grundsatz der "Einheitlichkeit der Auftragserteilung"
  - ➔ Mitarbeiter darf nur von einer ganz bestimmten Person Weisungen erhalten
- klare und eindeutige Regelungen der Zuständigkeiten

#### • Mehrliniensystem

- Mehrfachunterstellungen
- Grundlage: Spezialisierung einzelner Instanzen auf Teilaspekte der Leitung
  - ➔ ein Mitarbeiter kann Anweisungen von mehreren Personen erhalten
- Hauptproblem: Zuständigkeitsbereiche können nicht exakt voneinander getrennt werden, Anweisungen können sich überschneiden

#### • Stabliniensystem

- das Einliniensystem wird im Prinzip beibehalten
  - ➔ Weisungsbefugnis bleibt bei der Linie
  - ➔ klare Zuständigkeitsregelungen
- Gedanke der Spezialisierung wird aufgegriffen
- Stabstellen haben beratende und unterstützende Funktion für die zugeordnete Instanz
- Nachteil: Stäbe verfügen über viel ausgiebigere Informationen als die Inhaber der Linienpositionen

#### • Gruppenkonzepte

- Versuch, streng hierarchische Beziehungen teilweise aufzulösen
- Mitglieder einer Gruppe sind für die Bewältigung einer Aufgabe zuständig und verantwortlich
- Gruppenleitung wird oft wechselweise durch die Gruppenmitglieder übernommen
- Vorteil: Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter, Einfluss auf die Gestaltung der Arbeit
- Nachteil: Gruppenmitglieder mit wenig Einfluss stehen unter dem Druck der anderen

### 2.2 Organisationsformen

#### • Funktionalorganisation

- Zuständigkeitsbereiche werden nach dem Verrichtungsprinzip gebildet
- erste Leitungsebene unterhalb der Unternehmensspitze ist nach betriebswirtschaftlichen Funktionen gegliedert
- Teilbereiche werden geschaffen (Beschaffung, Produktion, Absatz, Finanzierung usw.)
- meist wird das Stabliniensystem praktiziert
- Vorteil: Spezialisierung der Beschäftigten in den Teilbereichen
- Nachteil: Ressortegoismus, enge Beziehungen zwischen den Ressorts können aus den Aufgaben verloren werden (besonders wenn verschiedene Artikel hergestellt werden)

#### • Divisionsalisierung

- unterhalb der Unternehmensleitung werden relativ autonome Bereiche gebildet (Divisionen, Geschäftsbereiche oder Sparten genannt)
- eingerichtet nach Produkten, Produktgruppen, Märkten oder Problembereichen
- Divisionen verantworten den Erfolg in ihrem Bereich
- Betrieb im Betrieb, auch **Gewinnzentren** genannt
- Vorteil:
  - ➔ Änderungsprozesse in ihrer Aufgabenumwelt können besser eingeschätzt werden, es kann schneller reagiert werden
  - ➔ Unternehmensleitung ist entlastet
- dieses Prinzip wird vor allem in Betrieben gewählt, die ein stark differenziertes Leistungsprogramm haben oder unterschiedliche Geschäftszweige aufweisen

- **Matrix-Organisation**

- produkt- und funktionsorientiert
- Überschneidung von zwei Kompetenzsystemen
- keine Org-Einheit besitzt allein das Autorisierungsrecht
  - ⇒ Suche nach gemeinsamen Lösungen nötig
- soll die beiden Vorteile verbinden

- **Projektmanagement**

- überlagert eine bestehende funktionale oder produktorientierte Organisations-Struktur
- für ein einmaliges zeitlich begrenztes Projekt wird eine Gruppe von Organisationsmitgliedern zu einem Projektsystem zusammengefasst (Leitung: Projektmanager)
  - ⇒ Vorteile
    - bessere Koordination
    - ständige Kontrolle
    - gesteuertes Zusammenwirken von Spezialisten
  - ⇒ Nachteile
    - wenn Projektmanager keine Weisungsbefugnis gegenüber den Projektarbeitern hat