



SRH Hochschule  
Heidelberg

# Personal & Organisation

## P&O I Organisation

BG-02 Strukturen

Strukturelemente der Aufbau-  
organisation und Implikationen  
von Konfiguration und Hierarchie

SRH Hochschule Heidelberg

Staatlich anerkannte Hochschule der SRH

Prof. Dr. Janicke Kirksæter



# Lernziele

---

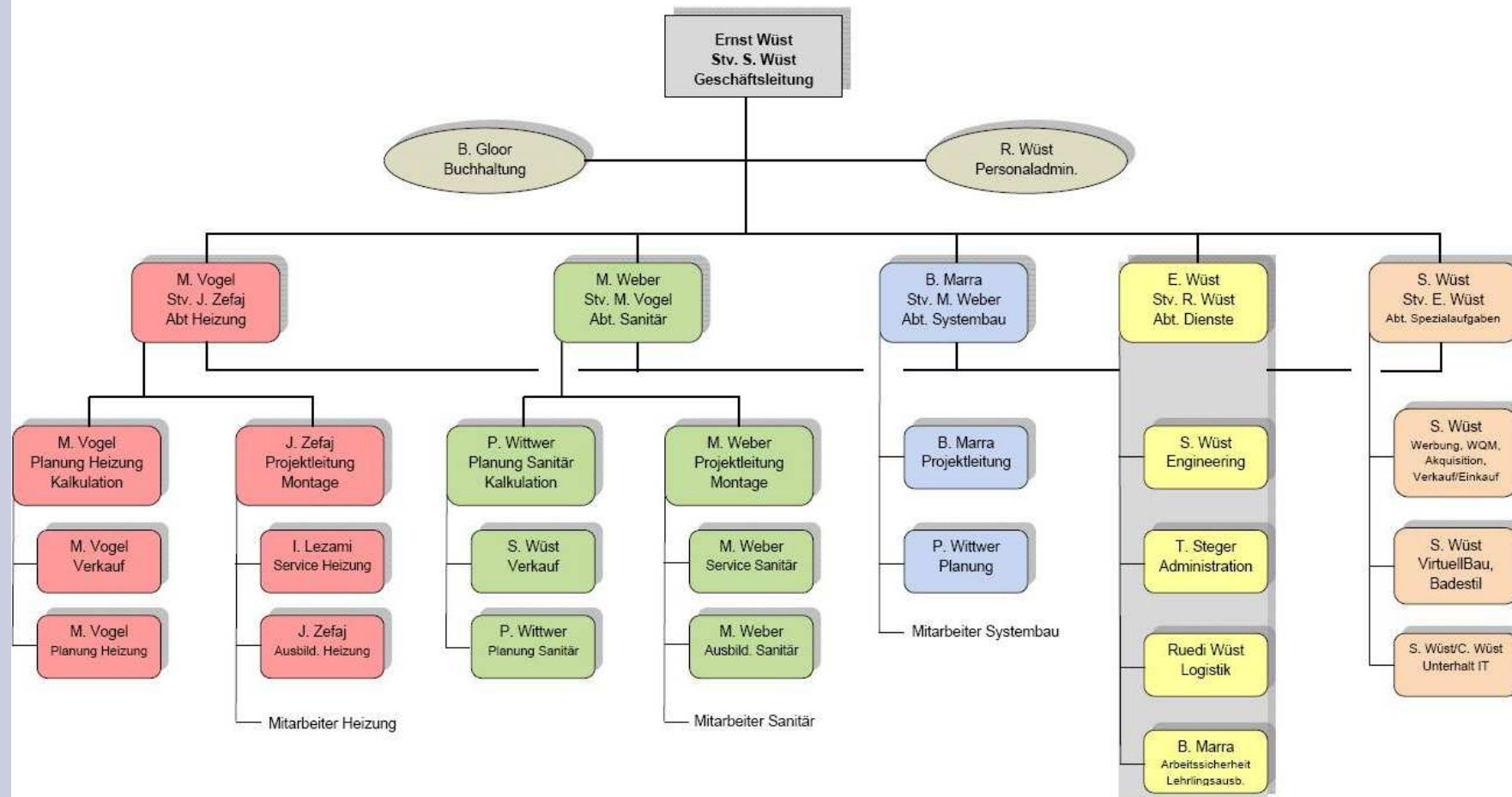


- Ein Organigramm interpretieren können
- Sinnvolle Vorschläge für Abteilungsbildung anhand praktischer Beispiele machen können
- Implikationen der Hierarchie „rauf und runter“ anhand von Beispielen erläutern können
- Ein zweckmässiges Organigramm nach Fallschilderung selbst erstellen können
- Eine zweckmässige Aufgabenteilung zwischen Zentralbereichen und Divisionen nach Fallschilderung vornehmen können

- Einstieg: Organigramm / Unternehmensstruktur
- Wir gründen ein Unternehmen!
- Grundlegende Strukturprinzipien
- Strukturelemente: Stelle und Abteilung
- Das Organigramm
- Klassische Organisationsstrukturen
- Bedeutung und Implikationen der Hierarchie
- Das Zentralitätsproblem als strukturelle Sollbruchstelle



# Einstieg: Aufbauorganisation - Organigramm



-> Strukturierung eines Unternehmens durch dauerhafte Festlegung von Aufgabenfeldern / Zuordnung von Unteraufgaben

# Einstieg: Aufbauorganisation - Organigramm

---



SRH Hochschule  
Heidelberg

- Die Unternehmensstruktur verändert sich im Laufe der Zeit („Reorganisation“)
- Neue Aufgaben / Märkte / Technologien werden in neuen Strukturen abgebildet
- Sie wird nach situativer *Zweckmässigkeit* festgelegt
- Im Gegensatz zu Prozessen (Selbstorganisation von Abläufen durch „betriebliche Übung“) sind Strukturen das Ergebnis eines gezielten Eingriffs
- Die Struktur ist um so differenzierter („Spezialisierung“), je grösser ein Unternehmen ist
- Strukturelemente sind Aufgabe, Stelle und Abteilung

# Wir gründen ein Unternehmen!



SRH Hochschule  
Heidelberg



Birgit („Bo“)  
Menden

BWL-Studentin  
4. Trimester

SRH Hochschule  
Heidelberg

## Geschäftsidee:

Individuelle T-Shirts  
Zum Selbermachen

Auftragsfertigung  
Für Geschäftskunden





# Wir gründen ein Unternehmen! – Startup



SRH Hochschule  
Heidelberg

## Der erste Auftrag:

- T-Shirts für den Messeauftritt der SAP auf der Cebit
- Für 200 Mitarbeiter, je 3 Stück, Polo-Piqué marine
- Zentrale Anlieferung 2 Wochen vor Messebeginn

*-> Was muss „Bo“ tun (Aktivitäten), um diesen Auftrag erfüllen zu können?*



Prof. Dr. Janicke Kirksaeter

7

# Wir gründen ein Unternehmen! - Wachstum



SRH Hochschule  
Heidelberg

## Phase I der „Shirt Factory“:

- Das Geschäft blüht; Bo schafft die Arbeit nicht mehr allein
- Ihre Kommilitonen Matze und Paul-Friedrich steigen ein.

**-> *Wie könnte die Arbeitsteilung zwischen den 3 aussehen?***



Prof. Dr. Janicke Kirksaeter



# Wir gründen ein Unternehmen! - Wachstum



SRH Hochschule  
Heidelberg

## Phase II der „Shirt Factory“:

- Immer mehr Geschäftskunden, bis zu 150 Aufträge pro Monat
- Erweitertes Sortiment: Bekleidung, Streuartikel, Sonderposten
- Eigene Geschäftsräume, Maschinen
- Über 50 Mitarbeiter mit festgelegten Aufgaben / Verantwortungsbereichen

**-> wie könnte eine Struktur für das Unternehmen aussehen?**



# Strukturelemente: Stelle

---



## Aufgabe:

- Dauerhafte Tätigkeit, die zum produktiven Arbeitsergebnis beitragen soll
- *(Kleinste Gliederungsebene: Arbeitsvorgang)*
- *FH-Bsp.: Eingabe der Noten in die Datenbank*

## Stelle:

- Bündelung weitgehend definierter Aufgaben zu einer sinnvollen Einheit
- *(„Versachlichter Personenbezug“)*
- *FH-Bsp.: wissenschaftliche Assistenz; Prüfungen und Noten, SPO, Zulassungsprocedere, ...*

## Stellenbeschreibung (Organisationsinstrument)

- Merkmale: Beschreibung der dauerhaften Aufgaben, Kompetenzen und Schnittstellen einer Stelle; üblich v.a. für wenig veränderliche Aufgabenbündel, konventionelle Berufsbilder
- Einsatz:
  - Auflistung der Kernaufgaben im Tagesgeschäft
  - Vorlage für Stellenausschreibung
  - Grundlage für Zielvereinbarung / MA-Beurteilung
  - Orientierung für Planung PE-Bedarf
  - Planungshilfe für Nachfolgeplanung
- Variante: modulare Rollenbeschreibung

# Strukturelemente: Stelle - Stellenbeschreibung



SRH Hochschule  
Heidelberg

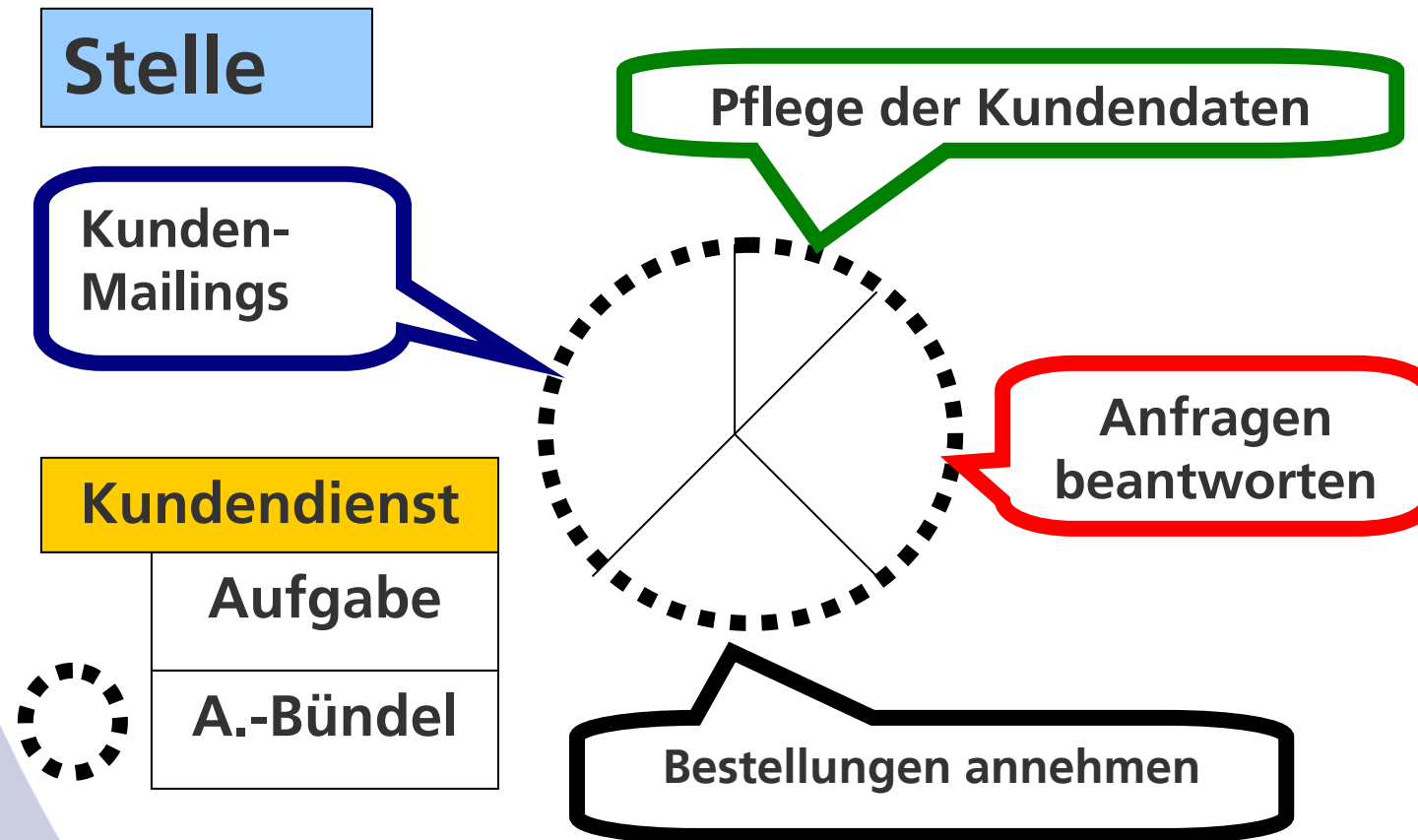
## Stellenbeschreibung: Formatvorlage

|  |                                   |            |
|--|-----------------------------------|------------|
| <b>Bezeichnung der Stelle:</b>                   | <b>Stellenkurzzeichen</b>         |            |
| <b>Aufgaben der Stelle (in Kurzform):</b>        |                                   |            |
| <b>Vorgesetzter:</b>                             | <b>Stellenkurzzeichen</b>         |            |
| <b>Weisungsbefugt gegenüber:</b>                 | <b>Stellenkurzzeichen</b>         |            |
| <b>Qualifikation des Stelleninhabers:</b>        |                                   |            |
| <b>Tätigkeiten im Einzelnen:</b>                 |                                   |            |
| <b>Der Stelleninhaber wird vertreten:</b>        | <b>Stellenkurzzeichen</b>         |            |
| <b>Der Stelleninhaber vertritt:</b>              | <b>Stellenkurzzeichen</b>         |            |
| <b>Weiterleitung von folgenden Informationen</b> | <b>Termin:</b>                    | <b>an:</b> |
| Datum  | Datum                             |            |
| _____<br>Unterschrift Stelleninhaber             | _____<br>Unterschrift Unternehmer |            |

# Strukturelemente: Stelle - Aufgabenbündel



## Beispiel Stelle: Kundendienst



# Strukturelemente: Stelle - Kompetenzen

---



## **Kompetenz** zur Umsetzung

- Ausführung (wie, wann)
- Verfügung (Ressourceneinsatz, Information)
- Entscheidung (auf welche Weise)
- Vertretung (nach aussen)

## **Kompetenz** zur Leitung

- Anweisung (situativ)
- Richtlinien setzen (dauerhaft)
- Kontrolle

## **Verantwortung** für

- das eigene Tun (Handlungsverantwortung)
- das Resultat des eigenen Tuns (Ergebnisverantwortung)
- das Resultat fremden Tuns (Führungsverantwortung)

**„Kongruenzprinzip“**

**Aufgabe,  
Kompetenz,  
Verantwortung**

## Beispiel Stelle: Vertriebsleitung

Der Kundendienst unseres T-Shirt-Unternehmens ist dem Vertriebsleiter Matze unterstellt (und der wiederum der GL)

->Formulieren Sie beispielhaft Details der Stellenbeschreibung für die Vertriebsleitung wie folgt:

- Stellvertretung
- Einzeltätigkeiten der Leitungsaufgaben (es gibt 6 MA)
- Die dafür notwendigen Qualifikationen des Stelleninhabers
- Informationsweitergabe an andere Stellen / Abteilungen (welche / warum?)



# Strukturelemente: Leitung durch Weisung

---



## Disziplinarische Weisungsbefugnis:

- Anwesenheit, Pünktlichkeit
- Bewilligung von Urlaub / Dienstreisen
- Verhalten und Zusammenarbeit
- Zielvereinbarung & Mitarbeiterbeurteilung
- Gehalt, Beförderung, Kündigung
  - personengebunden

## Fachliche Weisungsbefugnis:

- Welche Aufgaben genau
- Wie, mit wem, wann, wie viel, wie oft
- Mit welchen Ressourcen / Informationen
  - aufgabengebunden; teilweise aus Linie ausgelagert

# Von der Stelle zur Abteilung

---



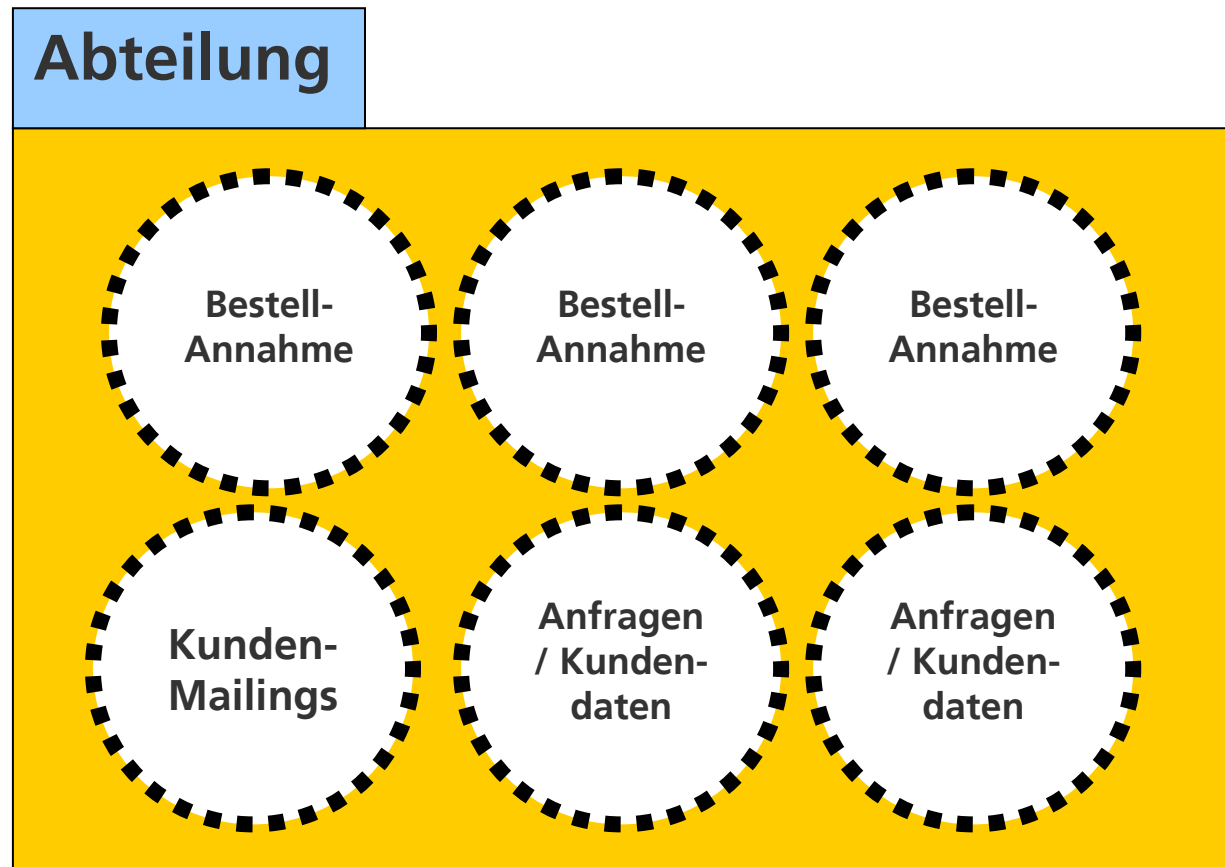
## Beispiel Kundendienst

- Der Arbeitsanfall wächst ... und wächst... - ein weiterer Mitarbeiter wird eingestellt, ... und noch einer, bis es z.B. fünf oder sechs sind
- Diese Mitarbeiter stimmen sich untereinander mehr ab als mit anderen Mitarbeitern
- Meist findet eine Spezialisierung „automatisch“ statt (Selbstorganisationstendenz von Prozessen)
- Ab einem gewissen Aufgabenvolumen / MA-Anzahl kann die Bildung einer separaten Abteilung (gezielte Strukturierungsmaßnahme) sinnvoll sein
- Definition: Eine **Abteilung** („Instanz“) besteht aus einer Führungskraft und mindestens einem Mitarbeiter

# Strukturelemente: Abteilung



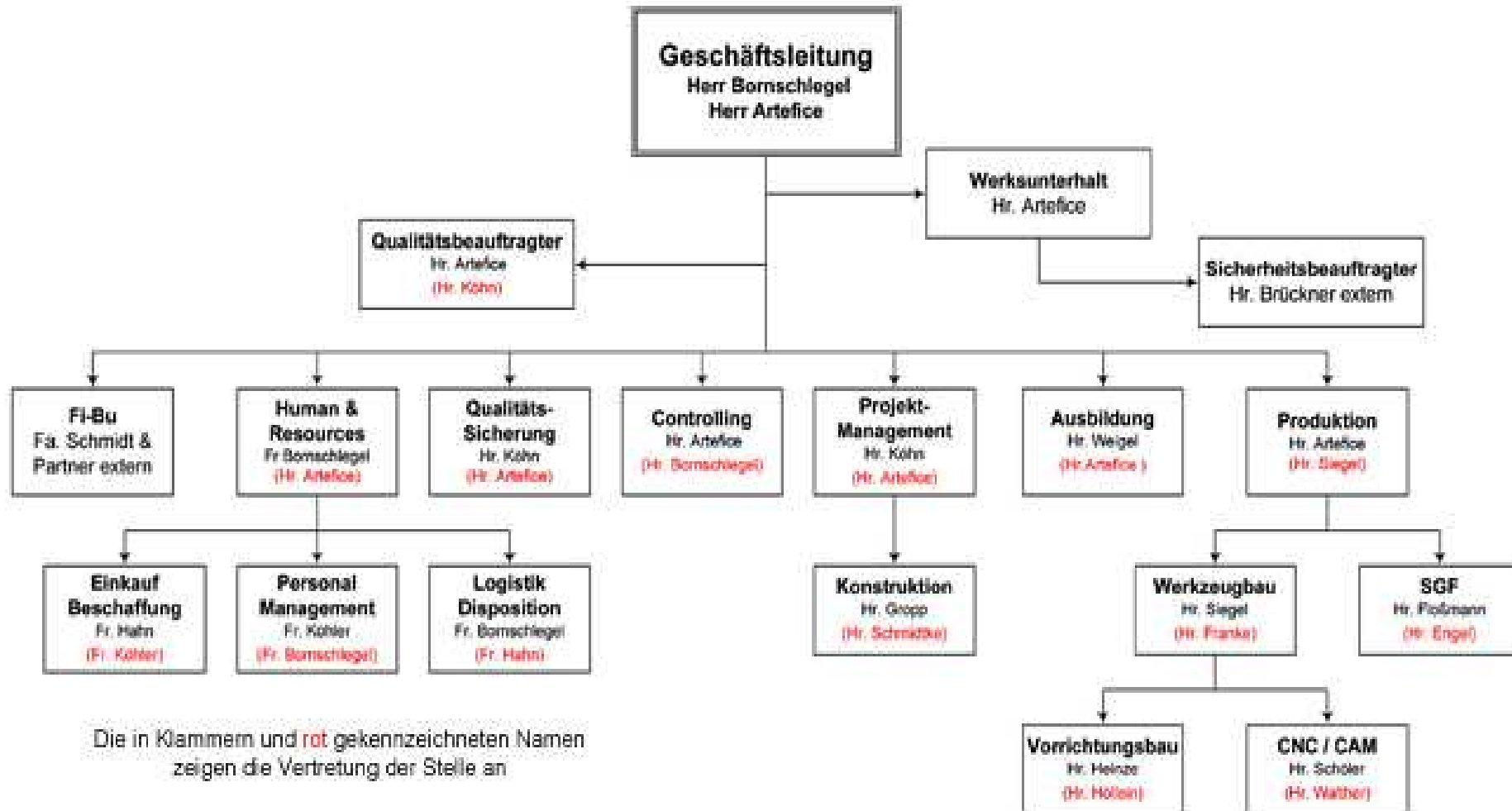
## Beispiel Abteilung: Kundendienst



## Weitere Gründe für Abteilungsbildung

- Es kommen **neue Aufgaben** in ausreichendem Umfang hinzu, die in der derzeitigen Struktur noch nicht abgebildet sind
- In einer bereits relativ grossen Abteilung werden mehrere **stark unterschiedliche Aufgaben** (-bündel) wahrgenommen, deren inhaltlicher / ablaufbedingter Zusammenhang gering ist.
- Die Aufgaben werden bereits **dezentral in anderen Orga-Einheiten** wahrgenommen, sollen jedoch nun in einer Abteilung gebündelt werden (Spezialisierung, z.B. einzelne Pressekontakte -> PR-Abteilung)

# Von der Abteilung zum Organigramm



Die in Klammern und rot gekennzeichneten Namen zeigen die Vertretung der Stelle an

# Das Organigramm - Übung

---



**-> Kommentieren Sie das obige Organigramm!**

1. Welche Art von Geschäft betreibt die Neuhaus GmbH?
2. Wieso ist die Konstruktionsabteilung dem Projektmanagement angegliedert?
3. Welche Unstimmigkeiten fallen Ihnen bei HR auf?
4. Wie ist wohl der Qualitätsbeauftragte ins Tagesgeschäft eingebunden (wenn es doch zugleich eine Abteilung „Qualitätssicherung“ gibt)?

# Das Organigramm - Konstruktion

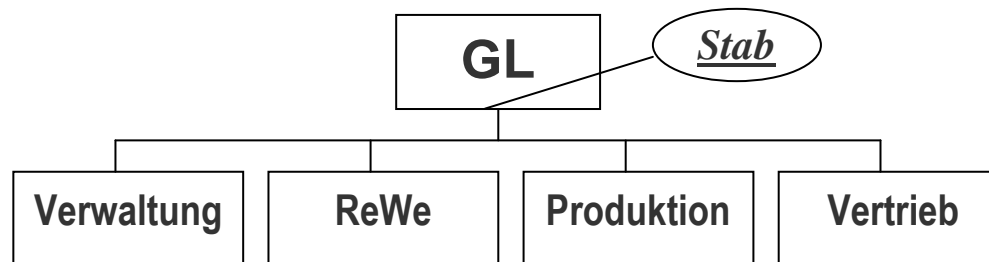
---



- Das Organigramm ist die grafische Darstellung der Unternehmensstruktur
- Jedes „Kaschterl“ steht für eine Instanz, und d.h. mindestens eine Führungskraft und einen Mitarbeiter
- Durchgezogene Linien stehen für den Instanzenzug (Zusammenfall von disziplinarischer und fachlicher Weisungsbefugnis); gestrichelte Linien stehen für die fachliche Berichtspflicht
- Es werden lediglich Abteilungen, nur im Ausnahmefall Stellen im Organigramm dargestellt (-> lediglich grober Überblick über die Wahrnehmung von Aufgaben)
- Stabstellen werden durch Kreise gekennzeichnet; sie sind nicht in den Instanzenzug eingebunden, sondern haben beratende Funktion



# Funktionale Organisationsstruktur



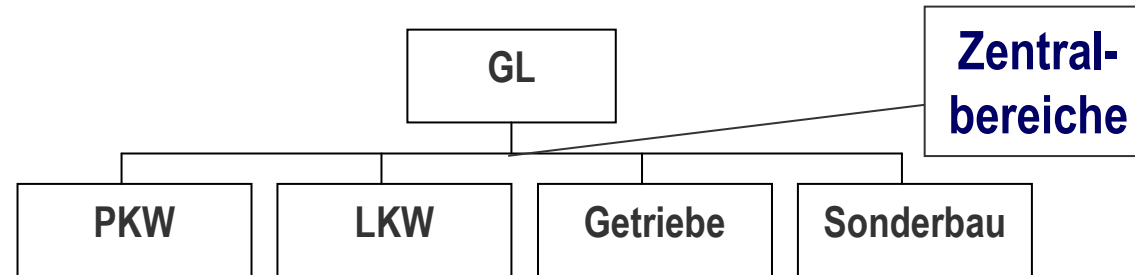
## Merkmale:

- Der „Klassiker“
- Gliederung nach Hauptaufgaben
- i.d.R. Einfachunterstellung

## Einsatzbereich:

- Kleine und mittelständische Unternehmen
- Ein Standort
- Homogenes Sortiment

# Divisionale Organisationsstruktur



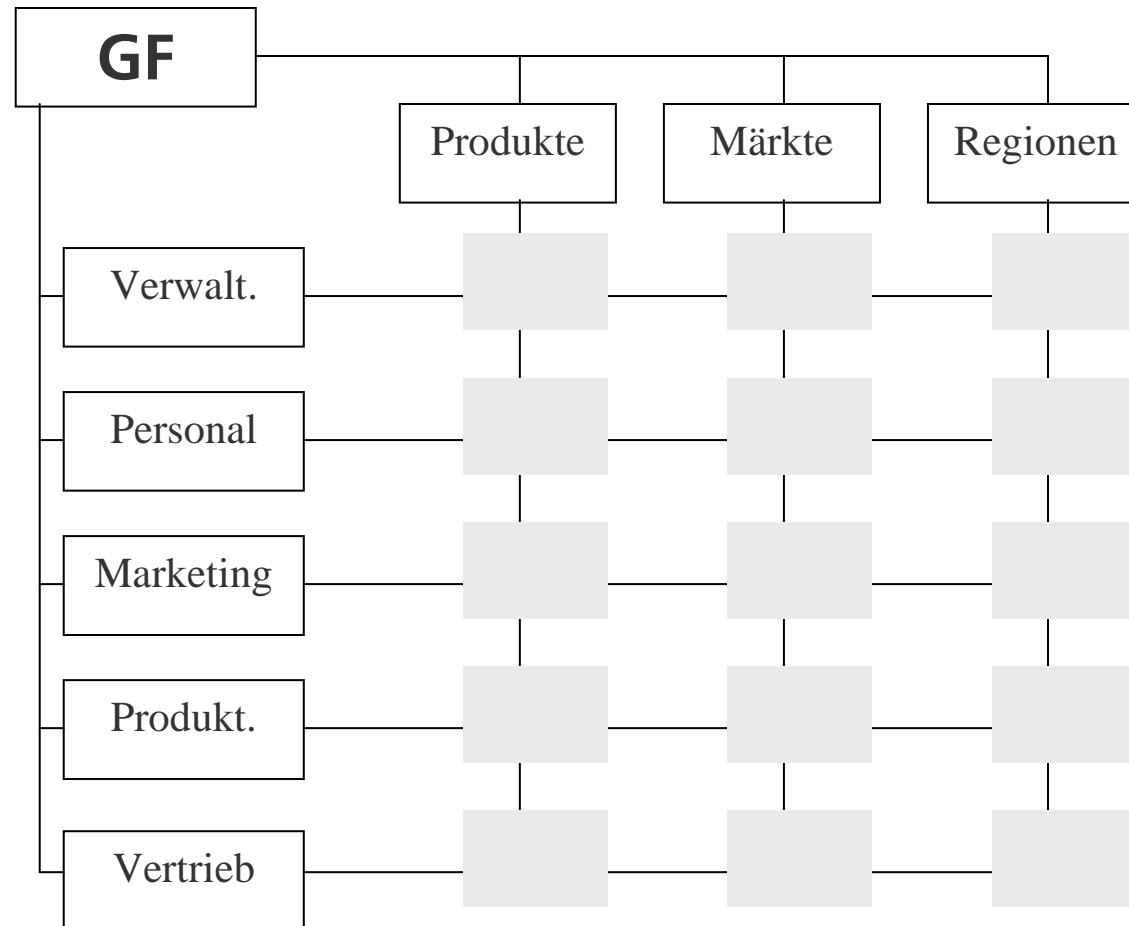
## Merkmale:

- Gegliedert nach Märkten / Produkten
- Divisions meist autonome Profit Center
- Hohe Komplexität abbildbar
- Meist zentrale Support Funktionen

## Einsatzbereich:

- Meist grössere Unternehmen
- Mehrere Standorte / Auslandmärkte
- Breites Produktspektrum
- Kundengruppen / Vertriebskanäle

# Matrixstruktur



# Matrixstruktur

---



## Merkmale:

- Gleichzeitig gegliedert nach Verrichtung (Funktionen) und Objekt (z.B. Märkten / Produkten)
- Konsequente Doppelunterstellung
- Extrem hohe Komplexität abbildbar

## Einsatzbereich:

- In der Praxis selten in „Reinform“, meist für einzelne Bereiche (F&E, Marketing, Produktion, Vertrieb)
- In dynamischen Märkten: schneller Transport und Verarbeitung von Marktinformationen im Unternehmen

# Das Organigramm - Aussagekraft

---



- Je mehr / verschiedenere Abteilungen, desto grösser ist die Organisation tendentiell
- Je mehr Unterabteilungen eine Instanz hat, desto mehr Mitarbeiter hat sie
- Steil oder flach? – Die Anzahl der jeweils zugeordneten Abteilungen steht für die durchschnittliche **Leitungsspanne**
- Je näher eine Abteilung an der Geschäftsleitung, desto wichtiger ist sie fürs Kerngeschäft eines Unternehmens
- Auch im funktionalen Organigramm kann die Abteilungsbezeichnung Aufschluss über das Kerngeschäft geben (z.B. Konstruktion, Hygiene, Abbruchplanung)

## Das Organigramm – „Shirt Factory“

---



SRH Hochschule  
Heidelberg

Das Unternehmen von Bo, Matze und Paul-Friedrich ist mit fast 1000 Mitarbeitern und 8 europäischen Standorten zum Marktführer geworden. Der Schwerpunkt der weltweiten Beschaffung liegt in Afrika (Ghana) und China, produziert wird in Tschechien (2 Werke) und Deutschland (1 Werk).

Die Streuartikel werden über den Vertriebsweg „Office Equipment“ vertrieben, das Key Account Management betreut die Geschäftskunden und die individuellen T-Shirts werden über das Internet an Privatkunden verkauft.

**-> konstruieren Sie ein divisionales Organigramm für die „Shirt Factory“ bis zur 2. Ebene unterhalb der GL**

# Bedeutung und Implikationen der Hierarchie

---



- Bisher kommt keine grössere Wirtschaftsorganisation ohne **Subordinationsbeziehungen** aus.
- **Weisungsbefugnis** und **Richtlinienkompetenz** sind die wichtigsten Merkmale des **Instanzenzuges** von oben nach unten.
- Eine untergeordnete Stelle „**berichtet an**“ die darüber stehende (Rechenschaftspflicht / Erfolgskontrolle)
- Als **Ausführungsebene** werden solche Stellen / Abteilungen bezeichnet, die keine weiteren Subordinationsbeziehungen haben.
- Ein grosser Teil der Organisationseinheiten ist anderen sowohl über- als auch untergeordnet.

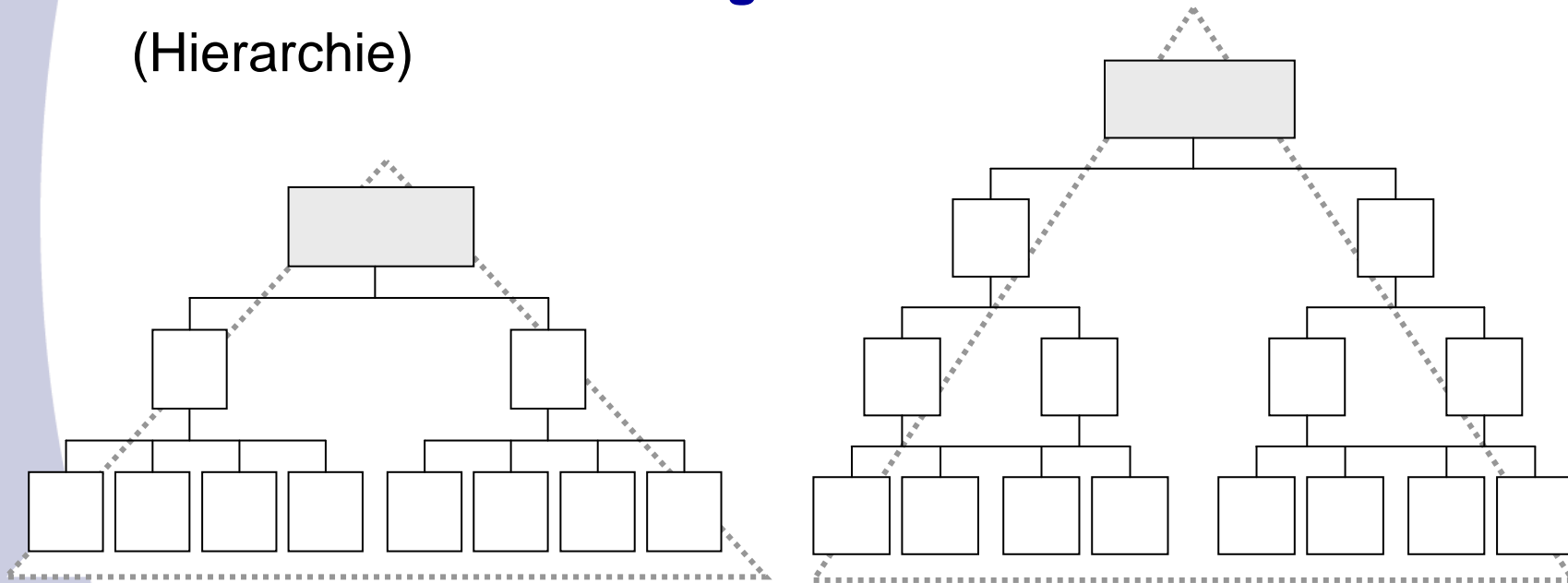


# Bedeutung und Implikationen der Hierarchie



## Flache und steile Konfiguration

(Hierarchie)



-> *Leitungsspanne / Leitungstiefe*

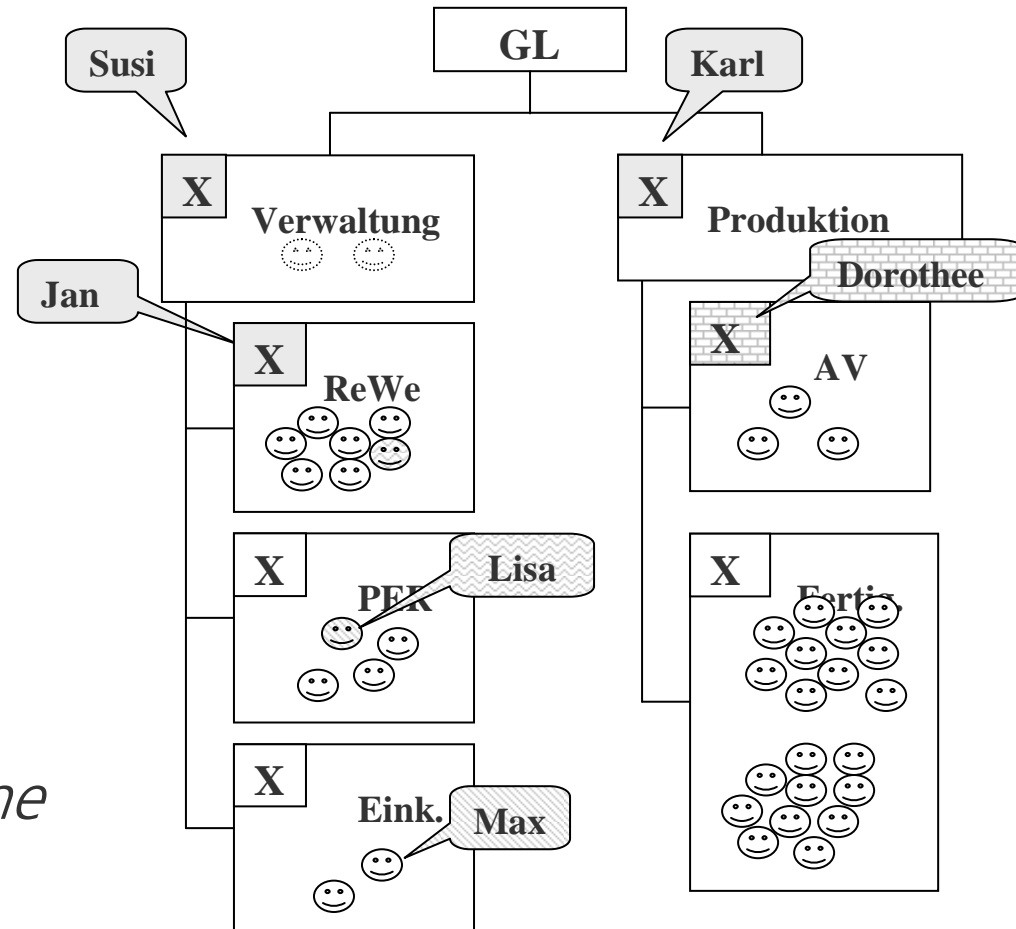
-> „*Verflachung von Hierarchien*“?

# Bedeutung und Implikationen der Hierarchie



## Leitungsspanne und hierarchischer Zugriff

- > zugeordnete Mitarbeiter?
- > „kleiner“ Dienstweg
- > „Hineinregieren“
- > „ideale“ Leitungsspanne



# Bedeutung und Implikationen der Hierarchie



## Leitungsspanne in Abhängigkeit vom Aufgabentyp

- Routinefall  
-> Problem und Lösungswege klar  
*Telefonzentrale, Belegbuchung, Datenbankpflege*
- Tagesgeschäft  
-> Problem und Lösungswege weitgehend klar  
-> Info-, Abstimmungs-, Entscheidungsbedarf  
*Kundendienst, Vorbereitung Montagsrunde, Disposition*
- Innovation  
-> weder Problem noch Lösung klar, Umfang?  
Konsequenzen? Risiken?  
*Produktentwicklung, Grundlagenforschung*

Planbarkeit



Komplexität

# Bedeutung und Implikationen der Hierarchie

---



## Determinanten der Leitungsspanne

-> tendentiell hoch bei:

- Hohem Anteil Routineaufgaben / Standardisierung
- Niedriger Entscheidungsdichte je Aufgabe
- Leichter Ergebniskontrolle (unmittelbarer Bezug?)
- Hohem Qualifikationslevel der MA und FK

-> tendentiell niedrig bei:

- sehr anspruchsvollen / innovativen Aufgaben
- hohem Entscheidungsrisiko auf Doing-Ebene
- langfristigen / strategischen Konsequenzen für das Gesamtunternehmen

# Bedeutung und Implikationen der Hierarchie



SRH Hochschule  
Heidelberg

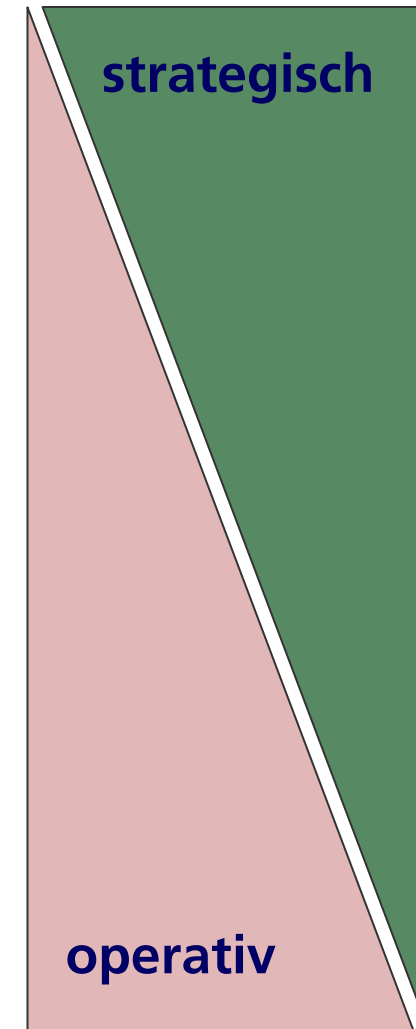
|                          |  |                                 |
|--------------------------|--|---------------------------------|
| <b>Top Management</b>    | Vorstand<br>Geschäftsführer<br>Bereichsleiter          | <b>„Navigieren“</b><br>(wohin?) |
| <b>Middle-Management</b> | Hauptabteilungs-<br>leiter, Abteilungs-<br>leiter      | <b>„Entscheiden“</b><br>(was?)  |
| <b>Lower Management</b>  | Team-/Gruppen-<br>leiter, Meister,<br>Vorarbeiter      | <b>„Umsetzen“</b><br>(wie?)     |
| Ausführungs-<br>ebene    | Sachbearbeiter,<br>Angestellte, Ar-<br>beiter / Werker | <b>„TUN“</b>                    |

# Bedeutung und Implikationen der Hierarchie



## Je höher in der Hierarchie, desto:

- höher der Anteil strategischer Entscheidungen
- komplexer / weniger spezialisiert die Aufgabenstellung
- mehr Methodenwissen im Vergleich zum Fachwissen erforderlich
- geringer der Anteil formalisierbarer Routinefälle
- höher das Risiko falscher Entscheidungen
- weniger spürbar der „Druck von unten“



# Bedeutung und Implikationen der Hierarchie



SRH Hochschule  
Heidelberg

## Charakteristika / Asymmetrien des Informationsflusses

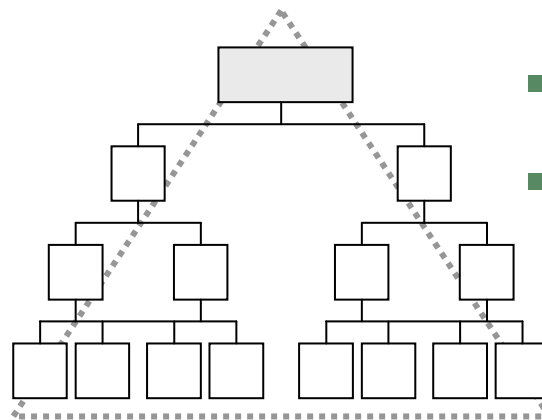
### Von oben nach unten:

- Visionen
- Sinnzusammenhänge
- Entscheidungen
- Zielvorgaben
- Anweisungen
- „abgehoben“, realitätsfremd



### Von unten nach oben:

- Ergebnisse
- Gründe, warum kein Ergebnis
- Komprimiert
- Beschönigt
- Info-Verlust
- Kleinschrittig, begrenzter Horizont



Prof. Dr. Janicke Kirksaeter



# Dimensionen der Organisationsgestaltung

---



- Konfiguration  
Äussere Form des Stellengefüges, vor allem bestimmt durch die Anzahl der Hierarchieebenen  
-> *Tendenz zur „flachen“ Hierarchie*
- Zentralisierung  
Grad, in dem Aufgaben oder Kompetenzen in unmittelbaren Nähe zur Unternehmensleitung zusammengefasst sind  
-> *Tendenz zur Dezentralisierung (flexible Einheiten)*
- Partizipation  
Grad, in dem Mitarbeiter an Leitungsaufgaben und Entscheidungen beteiligt sind  
-> *Stark beeinflusst durch die Unternehmenskultur*

# Dimensionen der Organisationsgestaltung

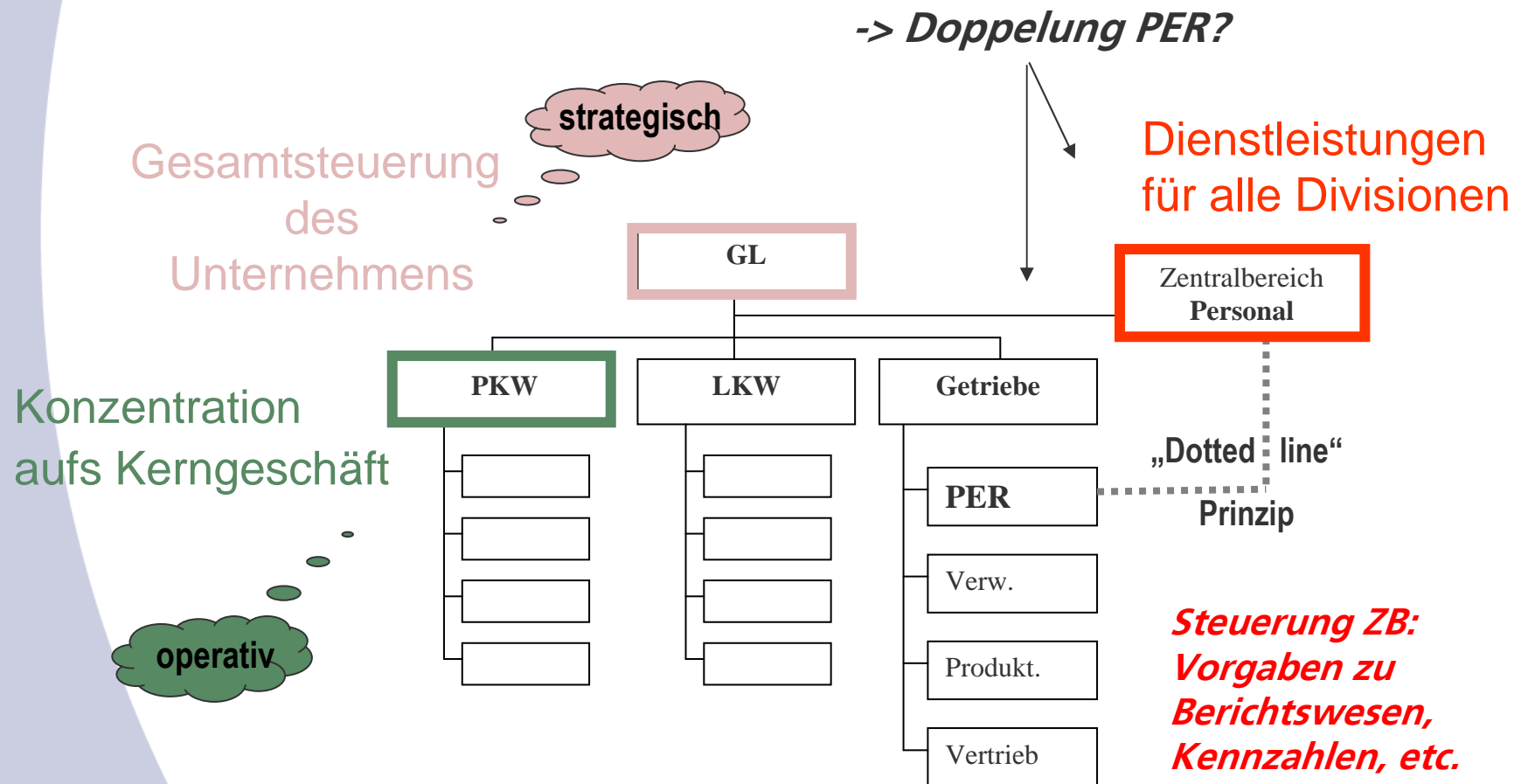
---



- Spezialisierung  
Grad der Arbeitsteilung / Differenzierung / Spezialisierung  
-> *Ist bei einfachen Routineprozessen tendentiell hoch*
- Standardisierung  
Grad, bis zu dem Verhaltensweisen durch Routineverfahren festgelegt sind  
-> *Ist bei einfachen Routineprozessen tendentiell hoch*
- Formalisierung  
Ausmass von schriftlich fixierten Regeln, Verfahren, Anweisungen („Aktenkundigkeit“)  
-> *Tendentiell hoch bei hohem Risiko / hoher Komplexität*

*-> Korrelationen zwischen den Dimensionen?*

# Das Zentralitätsproblem



# Das Zentralitätsproblem

---



- Die GL soll die Gesamtsteuerung des Unternehmens und aller Bereiche wahrnehmen. Dazu bedarf es eines Minimums an **Einheitlichkeit** von Strukturen, Systemen und Prozessen. **Strategische (welche genau?)** Aufgaben sind hier angesiedelt.
- Die Division soll sich quasi wie ein „Unternehmen im Unternehmen“ auf ihre Marktnische konzentrieren. Dazu bedarf es eines Minimums an **Spezifikation** von Strukturen, Systemen und Prozessen. **Eher operative (welche genau?)** (nicht unternehmensübergreifende) Aufgaben sind hier angesiedelt.

## „Lösung“ des Dilemmas:

- Steuerung durch Funktionsdoppelung (ZB / Div) sowie durch Information und Leistungen von ZB an Div

## Zentralität von Aufgaben? Einzelbeispiele

- Materialdisposition für das Werk Fallingbommel
- Einführung einer Balanced Scorecard
- Rekrutierung neuer Mitarbeiter
- Produktentwicklung
- IT-Anwenderbetreuung
- Budget- und Investitionsplanung

*-> zentral / dezentral?*

*-> mit welchem Argument?*

# Das Zentralitätsproblem

---



## Zentralität von Aufgaben! - mögliche Kriterien:

1. Mengenmässig zu geringer Bedarf in den Divisionen
2. Skalen- oder Synergieeffekte durch zentrale Wahrnehmung von Aufgaben
3. Grundlagen der Berichterstattung an die Zentrale (Erfassung und Aufbereitung von Daten)
4. Sicherstellung einer unternehmensweit einheitlichen Qualität
5. Standardisierung von strategieumsetzenden Prozessen in den Divisionen
6. Beitrag zur Positionierung / Aussendarstellung des Gesamtunternehmens

# Das Zentralitätsproblem

## Zentralität von Aufgaben? Beispiel Personal

100% PER  
Aufgaben

### Zentral:

- Grundsatzfragen
- Tarifverhandlungen
- FKE-Programme

### Sparten:

- Personalcontrolling
- Projektleiterfortbildung
- Nachfolgeplanung
- Arbeitsverträge
- Rekrutierung
- Zeiterfassung
- Mitarbeiterberatung
- Bescheinigungen etc.

### Zentral:

- Grundsatzfragen
- Tarifverhandlungen
- FKE-Programme

- Personalcontrolling
- Projektleiterfortbildung
- Nachfolgeplanung
- Arbeitsverträge
- Rekrutierung

### Sparten:

- Zeiterfassung
- Mitarbeiterberatung
- Bescheinigungen etc.

„DEzentrale Lösung“

„Zentrale Lösung“

# Das Zentralitätsproblem - Übung

---



- Finden Sie Argumente für die Zuordnung der o.g. Personalaufgaben, was spricht jeweils für eine zentrale bzw. dezentrale Zuordnung? („Teilung“ der Aufgaben möglich – Kriterien?)
  1. Personalcontrolling
  2. Projektleiterfortbildung
  3. Nachfolgeplanung
  4. Arbeitsverträge
  5. Rekrutierung



# Das Zentralitätsproblem – „Feindbilder“



## Zentrale

## Division

|                    |  |   |
|--------------------|--|---|
| <b>Macht</b>       | Will möglichst viele strategisch wichtige Aufgaben bei sich behalten | Will möglichst autonom sein, d.h. möglichst viele strategisch wichtige Aufgaben selbst wahrnehmen |
| <b>Steuerung</b>   | Steuerung des Gesamtunternehmens durch flächendeckende Massnahmen    | Zusatzaufwand, Streuverluste und Verwässerung der Positionierung durch unnötige Vereinheitlichung |
| <b>Information</b> | Berichtswesen als Entscheidungsgrundlage zur Gesamtsteuerung         | Es müssen zahlreiche Daten / Infos generiert werden, die keinen Nutzen für die Division haben     |
| <b>Workflow</b>    | Zu den Divisionen: aufwendig, chaotisch, ein „Flohzirkus“            | Zur Zentrale: Entscheidungen dauern ewig, keine Unterstützung von „Sesselpupsern“                 |

## Vorschläge zur „Lösung“ des Zentralitätsproblems

- Empfehlenswert: weitgehend modulare Aufgabenteilung zwischen ZB und Div.
- Inhaltliche Dimension: Regelkommunikation zwischen den funktional Verantwortlichen in ZB und Div.
- Prozessuale Dimension: funktionierendes, unaufwendiges Berichtswesen, und schneller Informationsfluss zwischen ZB und Div.
- Kulturelle Dimension: ernstgemeinter Interessensausgleich zwischen ZB und Div.

# Selbstlernzeit - Literaturstudium

---



SRH Hochschule  
Heidelberg

Bitte lesen Sie:

- **Vahs**, D. (2007): Organisation das 4. Kapitel „Organisationseinheiten [...]“ sowie das 5. Kapitel „Organisationskonzepte [...]“
- **Kirksaeter**, J. (2007): Organisation und Intervention das 2. Kapitel „Die Aufbauorganisation“

# Selbstlernzeit - Übungsfragen



- 1) Gehen Sie das in der Vorlesung diskutierte Unternehmensgründungsbeispiel „Shirt Factory“ noch einmal Schritt für Schritt in Ihrer Arbeitsgruppe durch. Was sind die wesentlichen Punkte dabei? Bitte 10 Spiegelstriche!
- 2) Was genau heisst „versachlichter Personenbezug“ bei einer Stelle?
- 3) Wie könnte eine Stellenbeschreibung für die Fakultät Wirtschaft (Stelle Ihrer Wahl) aussehen?
- 4) In der „Linie“ fallen disziplinarische und fachliche Weisungsbefugnis immer zusammen – warum?
- 5) In Projekten gibt es oft eine „ausgekoppelte“ fachliche Weisungsbefugnis – erläutern Sie!
- 6) Im Nachgang zur Organigrammübung Folie 19+20 gehen Sie bitte die Zusatz-Informationen zur Neuhaus GmbH (vorletzte Vorlesungsfolie) noch einmal durch. Diskutieren Welche Parallelen ergeben sich zum Organigramm?
- 7) Zeichnen Sie ein Organigramm für die anschliessende Fallstudie Willberger!
- 8) Inwiefern stehen sich funktionale und divisionale Organisationsstruktur nicht alternativ, sondern ergänzend gegenüber? Erläutern Sie!
- 9) Bitte erläutern / begründen Sie die Behauptung: „Matrixorganisationen in Reinform existieren nicht, und sie wären auch nicht sinnvoll“.
- 10) Sie haben in der Vorlesung bereits ein divisionales Organigramm für die Shirt Factory erstellt. Welche weitere Variante könnte noch zweckmässig sein? Bitte bis zur 2. Ebene unterhalb der GL zeichnen!

# Selbstlernzeit - Übungsfragen

---



- 11) Was bedeutet „Instanzenzug“?
- 12) Was müsste man tun, damit in einer gegebenen Organisation die Leitungstiefe geringer / die Konfiguration flacher wird?
- 13) Wieso ist die Beschränkung des hierarchischen Zugriffs auf die unmittelbar untergeordneten Stellen sinnvoll? – Und wieso nicht?
- 14) Stellen Sie mit „je, ... - desto ...“-Sätzen Zusammenhänge zwischen Leitungsspanne, Aufgabenkomplexität, Entscheidungsdichte und –risiko, Mitarbeiterqualifikation, Führungskompetenz, etc. her.
- 15) Kommentieren Sie folgende Behauptung: „Der Job einer Führungskraft ist prinzipiell derselbe – egal ob jemand Teamleiter oder Geschäftsführerin ist und egal ob grosses oder kleines Unternehmen.“
- 16) Worin genau bestehen die Asymmetrien des Informationsflusses in Organisationen, und welche Konsequenzen hat das?
- 17) Wieso gibt es das Zentralitätsproblem nur in Spartenstrukturen? Und worin genau besteht es?
- 18) In einem Spartenunternehmen ist die Funktion IT gedoppelt, d.h. sowohl als ZB als auch in der Division vorhanden. A) listen Sie die „100%“ typischer IT-Aufgaben auf und ordnen Sie diese nach den Kriterien „relativ strategisch“ / „relativ operational“. Wo ziehen Sie die Grenze, d.h. welche Aufgaben soll ZB, welche die Division übernehmen? Begründen Sie Ihre Entscheidung!

# Fallstudie: Peter Willberger & Söhne GmbH



SRH Hochschule  
Heidelberg

- Josef und Hans Willberger leiten Die Willerger & Söhne GmbH. Josef war vor 23 Jahren in das Unternehmen eingetreten und hatte vor 12 Jahren die Leitung der Produktion übernommen. Er ist von allen Mitarbeitern respektiert. Sein Bruder Hans ist im Verkauf tätig und wurde nicht nur von seinen Kunden geachtet, sondern auch von den Mitgliedern der Clubs und Vereine, denen er angehörte.
- Die Peter Willberger & Söhne GmbH produzierte Holzwaren, insbesondere Heu- und Gartenrechen, Schubkarren, Schneeschaufeln, Stiele für Äxte und für andere Gartengeräte aus Eisen, Kleiderbügel, Holzgitter und eine ganze Anzahl verschiedener Holzspielzeuge. Während der Hochsaison sind ca. 180 Personen in dem Betrieb beschäftigt. Die Produkte werden an einen festen Stamm von Großhändlern verkauft, die dann für einen weiteren Vertrieb der Waren sorgen. Die Großhändler haben gewöhnlich auch Gartengeräte aus Eisen sowie andere Eisenwaren in ihrem Angebot.
- Die Willberger-Brüder führen das Unternehmen zusammen mit einem Meister, vier Vorarbeitern, einem Leiter des Rechnungswesens und einem Lagerleiter. Der Meister unterstützt Josef in allen die Werkstätten betreffenden Fragen und ist für die Verwaltung der Betriebsmittel zuständig. Der Lagerleiter ist für die Lagerräume, den Einkauf und den Versand zuständig, die anderen Vorarbeiter sind für die Gartengeräte, die Holzgitter- und die Spielzeugfertigung zuständig. Die Fertigungsabteilungen sind nach Produkten gegliedert, obgleich bei vielen Produkten ähnliche oder identische Arbeitsgänge erforderlich sind. Es wird hauptsächlich auf Lager produziert. Die Produktionsaufträge werden von Josef Willberger erteilt.



### Informationen zur Neuhaus GmbH & Co. KG

- Das Hauptgeschäftsfeld Werkzeuge & Sondermaschinen Neuhaus GmbH & Co. KG umfasst die Konstruktion, Entwicklung und den Bau von Spritzgießwerkzeugen und Stanzwerkzeugen, den Vorrichtungsbau sowie den Sondermaschinenbau.
- Weiteres Geschäftsfeld: Kunststoffverarbeitung im Spritzgießverfahren zu technischen Formteilen sowie Lohnfertigung
- Der derzeitige Mitarbeiterstand beträgt incl. Verwaltung 52 Mitarbeiter.
- Der Maschinenpark der Spritzgießfertigung umfasst 20 Maschinen im Schließkraftbereich 250 bis 2.000kN.
- Dem Werkzeugbau steht eine leistungsstarke CNC – Fertigung zur Verfügung.

## Die Sinnhaftigkeit von Hierarchie ...



**... ist manchmal eine Frage der Perspektive!**