

Eigenschaften von Stoffsystemen und Produktentwicklung

Folien zur Vorlesung

NUR ZUM PERSÖNLICHEN GEBRAUCH!

PD Dr.-Ing. habil. Frank Babick, 1. April 2021

3. Organisation

Lernziele zu Kapitel 3

- Wissen:
 - Unterschied zwischen Aufbau- und Ablauforganisation
 - Klassifizierung von Aufbauorganisationen nach Unterstellungsverhältnis und Zentralisierungskriterium
- Fähigkeiten:
 - begründete Wahl der geeigneten Organisationsform für eine Unternehmung

Organisationsbegriff

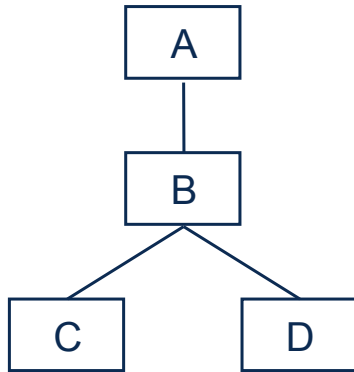
- Alltagssprachlicher Gebrauch von „Organisation“
 - Verteilung von Aufgaben, Regelung von Prozessabläufen, Institutionen, ...
- Aufbauorganisation:
 - Unternehmensstruktur
 - regelt: Aufgabenverteilung, Informationsflüsse und Weisungsbefugnisse
 - z.B.: Wer ist der Boss? Wer kümmert sich um den Vertrieb?
- Ablauforganisation:
 - Regelung von Arbeits- und Informationsprozessen
 - Wie entstehen die einzelnen Produkte? (kausale und logistische Kette)
- Aufbau- und Ablauforganisation beeinflussen und ergänzen einander

Aufbauorganisation

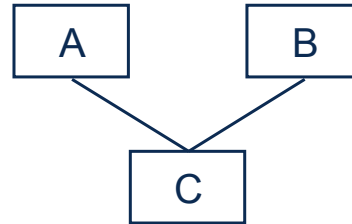
- Aufbau-O.:
 - regelt die Verteilung von Aufgaben im Unternehmen
 - Zuordnung der Teilaufgaben auf die Aufgabenträger
- „Aufgaben“ → Aufgabenkomplexe, Hauptaufgaben und Einzelaufgaben
- Wahrnehmung der Einzelaufgaben durch die *Stellen* (= kleinste organisatorische Einheiten mit definierter Verantwortung, Befugnissen und Aufgaben)
- Unterscheidung von Organisationsformen nach
 - Zentralisierungskriterien (funktional und objektorientiert),
 - Unterstellungsverhältnissen (Einfach- bzw. Mehrfachunterstellung)
 - Befugnissen (Vollkompetenzen, Teilkompetenzen)



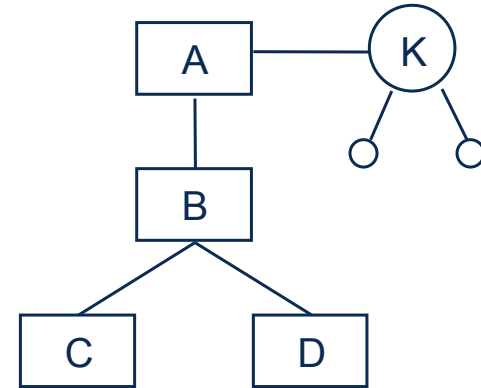
Organisationsformen nach Unterstellungsverhältnis



Einliniensystem



Mehrliniensystem



Stabliniensystem

Vorteile:

- eindeutige Verhältnisse
- hohe Entschlusskraft
- gute Kontrolle

Nachteile

- Überlastung der Führung
- lange Entscheidungswege,
- niedrige Mitarbeitermotivation

Vorteile:

- kurze Wege
- spezialisierte Leitung (Fachautorität)

Nachteile

- Konflikte: Kompetenz, Verantwortlichkeiten etc. (Kind-Mama-Papa)
- Kommunikationsbedarf (Sitzungen)

Vorteile:

- Entlastung der Führung
- erhöhte Entscheidungsqualität
- Ideen+Kader-Schmiede

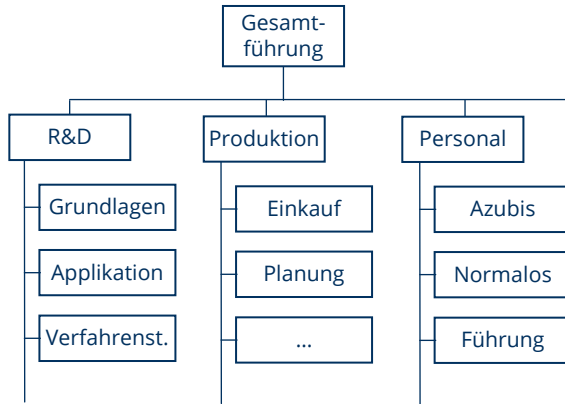
Nachteile

- Verselbständigung
- Kommissionen
- mangelnde Transparenz

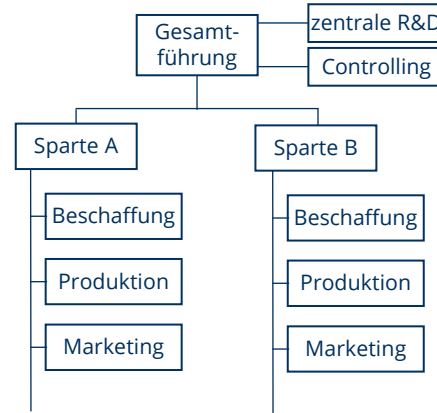


Organisationsformen nach Zentralisierungskriterium

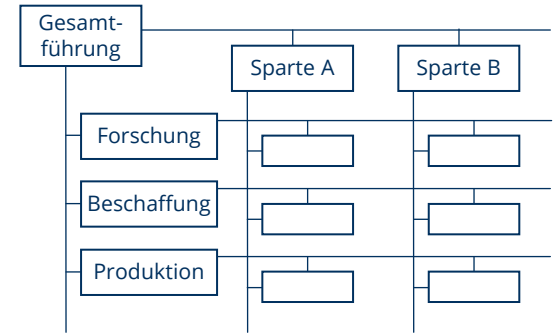
funktionale Organisation



Spartenorganisation



Matrixorganisation



Struktur:

- Zusammenfassung gleichartiger Aufgaben

Vorteile:

- Spezialisierung
- klare Aufgabenteilung
- gut kontrollierbar
- wenig Führungskräfte

Nachteile

- Überlastung der Führung
- Indifferenz gegenüber Produkten, Markt und Unternehmenserfolg
- geringe Karrierereflexibilität

Struktur:

- Sparten gleichartiger Objekte plus Zentralabteilungen

Vorteile:

- Marktbewusstsein
- Erfolgstransparenz
- Verantwortungsgefühl
- Motivation durch Autonomie,
- Karrierereflexibilität

Nachteile

- Redundanz → mehr Verwaltung Führungskräfte
- Konflikte mit Zentrale, Spartenegoismus / Divergenz

Struktur:

- Kombination aus funktionaler und Spartenorganisation

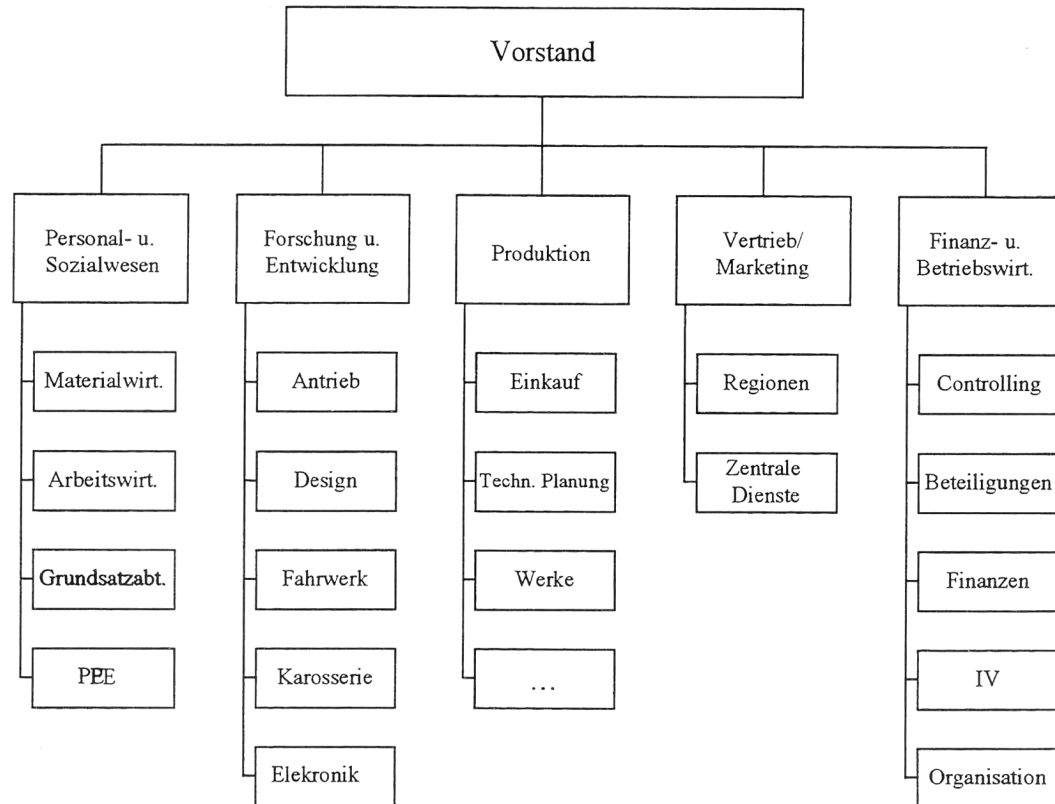
Vorteile:

- institutionalisiert Koordination
- schnelle Kommunikation
- Sachkompetenz, Teamarbeit
- Bewusstsein für alle Faktoren
- Entlastung der Leitungsspitze

Nachteile

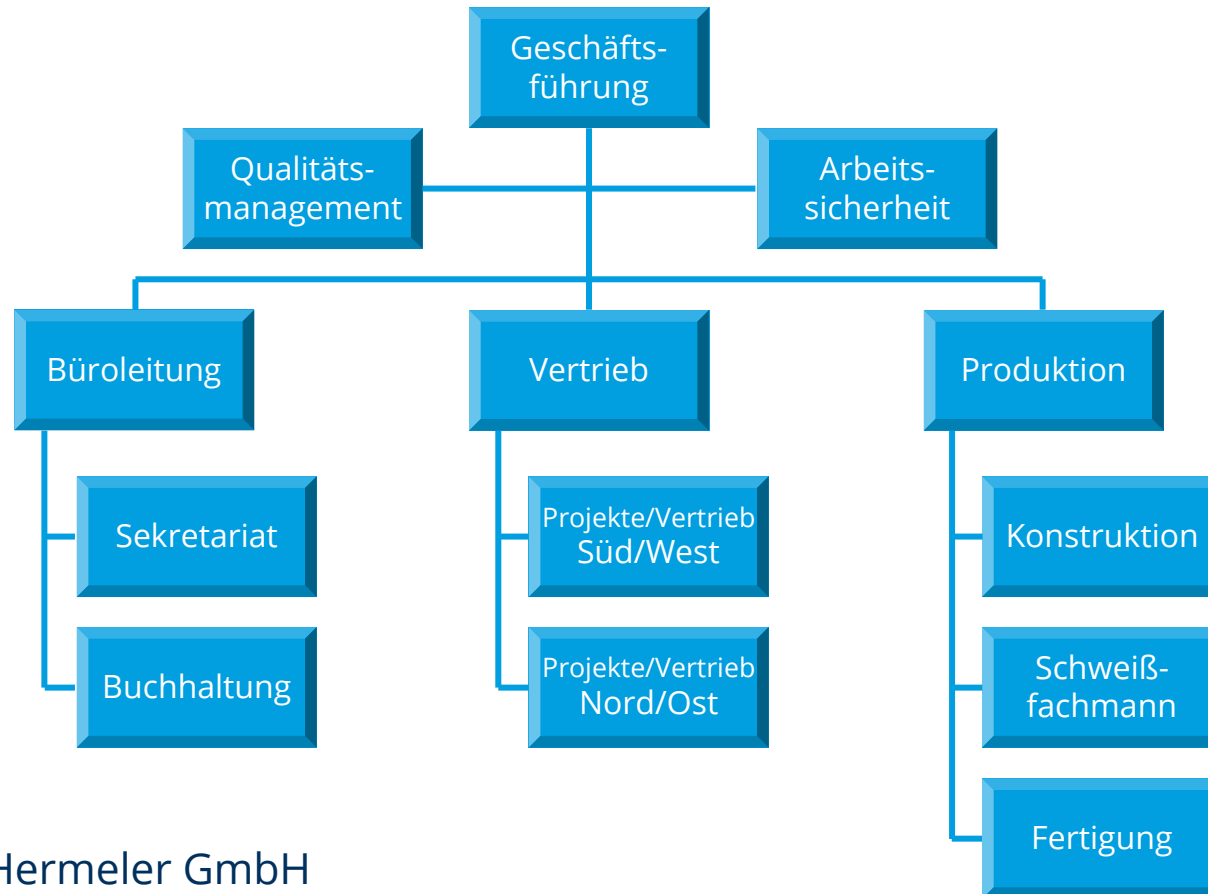
- erfordert Kommunikation und Kompromisse → langsame Entscheidungen, Kosten
- schwierige Umsetzung

Funktionale Aufbauorganisation



- (ehemalige) Struktur der BWM AG

Funktionale Aufbauorganisation



- Eurostone Hermeler GmbH

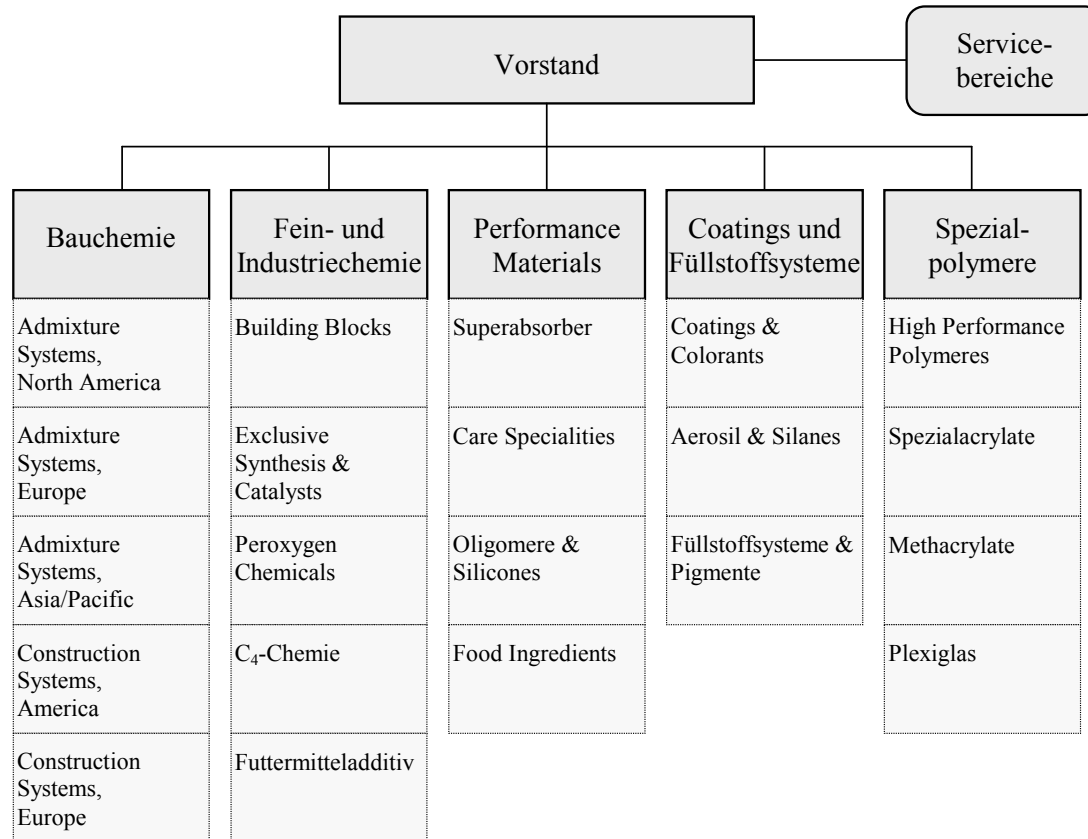
Funktionale Aufbauorganisation

ABC-Zug München-Land
Sachgebiet 1 – Organisation

Organigramm
Stand: 19.2.2020



Spartenorganisation



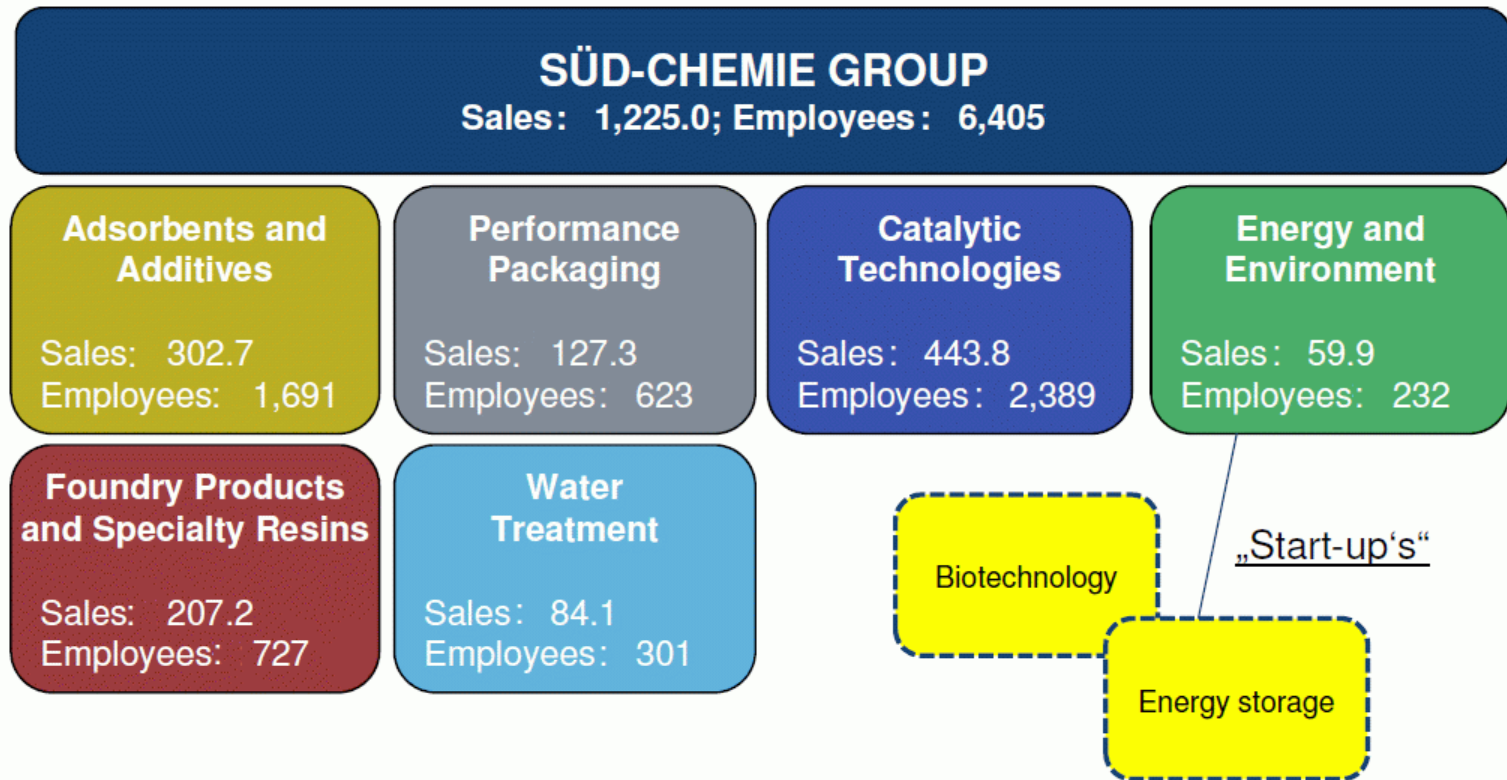
- Struktur der ehemaligen Degussa AG (Geschäftsbericht 2004)

Spartenorganisation

Segmente	Chemicals	Performance Products	Functional Materials & Solutions	Agricultural Solutions	Oil & Gas
Bereiche	Intermediates	Dispersions & Pigments	Catalysts	Crop Protection	Oil & Gas
	Monomers	Care Chemicals	Construction Chemicals		
	Petro-chemicals	Nutrition & Health	Coatings		
		Paper Chemicals	Performance Materials		
		Performance Chemicals			

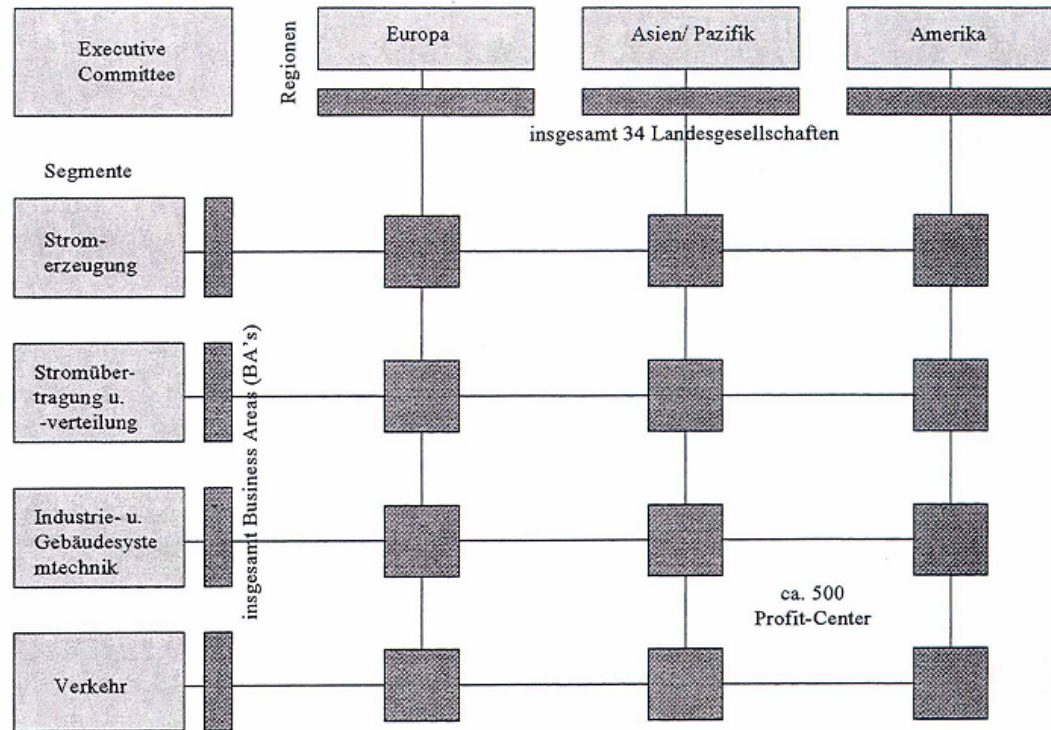
- Struktur der BASF SE (2003)

Spartenorganisation



- Struktur der Südchemie (2010)

Matrixartige Aufbauorganisation



- Organisation bei ABB

Andere Formen der Aufbauorganisation

- Kollegien
 - Formen: Kommissionen, Ausschüsse, ...
 - periodische Treffen
 - Aufgabe: Information, Beratung, Entscheidungsfindung
 - z.B. zentrale Konferenz zur Bekanntmachung neuer technischer Entwicklungen
- Projektorganisation:
 - Formen: zeitlich befristete Sekundärstrukturen bei denen Mitarbeiter sowohl aus den Abteilungen herausgeholt werden oder in ihnen verleiben
 - Aufgabe: für zeitlich & sachlich begrenzte Aufgaben (Projekte), stets zweckgebunden

Ablauforganisation

- Ablauforganisation
 - Ordnung von Arbeits- und Informationsprozessen im Unternehmen
 - Instrument zur Beherrschung von Handlungskomplexität mittels Standardisierung und Routinisierung
- Ziele:
 - Verringerung der Durchlauf-, Warte- und Leerzeiten
 - Termintreue
 - hohe Kapazitätsauslastung
 - Reduktion der Kosten der Vorgangsbearbeitung
 - Qualitätssteigerung der Vorgangsbearbeitung und der Arbeitsbedingungen
 - Optimierung der Arbeitsplatzanordnung
- beinhaltet Organisation ...
 - der Fertigung
 - der Materialwirtschaft & Logistik
 - der Büroarbeit
 - von Produktivitätssteigerungen

Arten der Ablauforganisation

- funktionsbasierte Ablauforganisation
 - Reihenfolge und Abhängigkeiten der Tätigkeiten
 - Darstellung in Flussdiagrammen oder Ablaufkarten
- zeitorientierte Ablauforganisation
 - ausgehend von der Dauer der Arbeitsschritte und Aufgaben
 - Darstellung in Balkendiagrammen und Netzplänen
 - ermöglicht zeitliche Optimierung
- raumorientierte Ablauforganisation
 - Gestaltung von Arbeitsplätzen und Anordnung von Arbeitsräumen
 - Darstellung in Raumdiagrammen
 - Ziel: kurze Wege für Transport von Gütern und Informationen

Vergleich von Aufbau- und Ablauforganisation

Aufbauorganisation	Ablauforganisation
Festlegung der Organisationsstruktur (statisch)	Gestaltung der Arbeitsprozesse (dynamisch)
Verteilung von Aufgaben und Kompetenzen	Ordnen der Arbeitsinhalte
Bildung von Stellen und Abteilungen	zeitliche Festlegung der Arbeitsabläufe
	räumliche Festlegung der Arbeitsabläufe
	Zuordnung der Arbeitsprozesse

Literatur zu Kapitel 3

- M. Schulte-Zurhausen. *Organisation*, 6. Aufl.; Verlag Franz Vahlen, München, **2014**.
→ Teil 4 (S. 247ff.)
- R. Bühner. *Betriebswirtschaftliche Organisationslehre*, 10. Aufl.; Oldenbourg, München Berlin, **2004**; doi: 10.1524/9783486592528.
→ Teil III