

# Meister im Handwerk

Planungs-, Steuerungs- und  
Kommunikationssysteme

## Betriebsorganisation

Aufbauorganisation

Ablauforganisation

Führung

Führungsstile

Führungsmethoden

# Inhalt

## Aufbau- und Ablaufstrukturen

Aufbauorganisation

Ablauforganisation

Arbeitsteilung – Produktions-/Fertigungsorganisation

Analyse und Optimierung

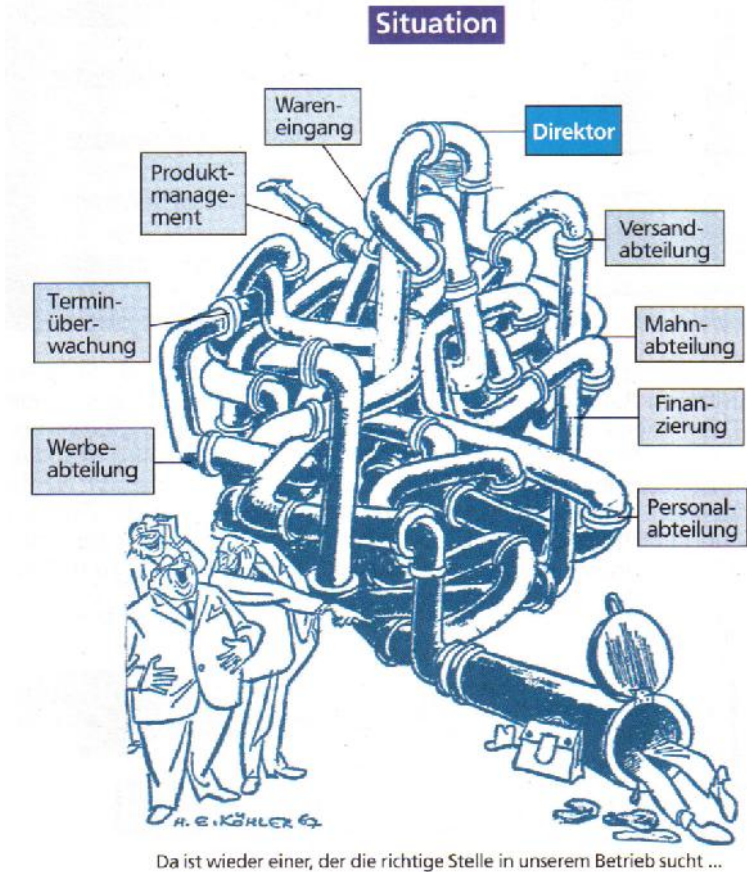
Aktualisierung von Stammdaten

Daten der Kapazitätsplanung, Fertigungstechnologie und Instandhaltung

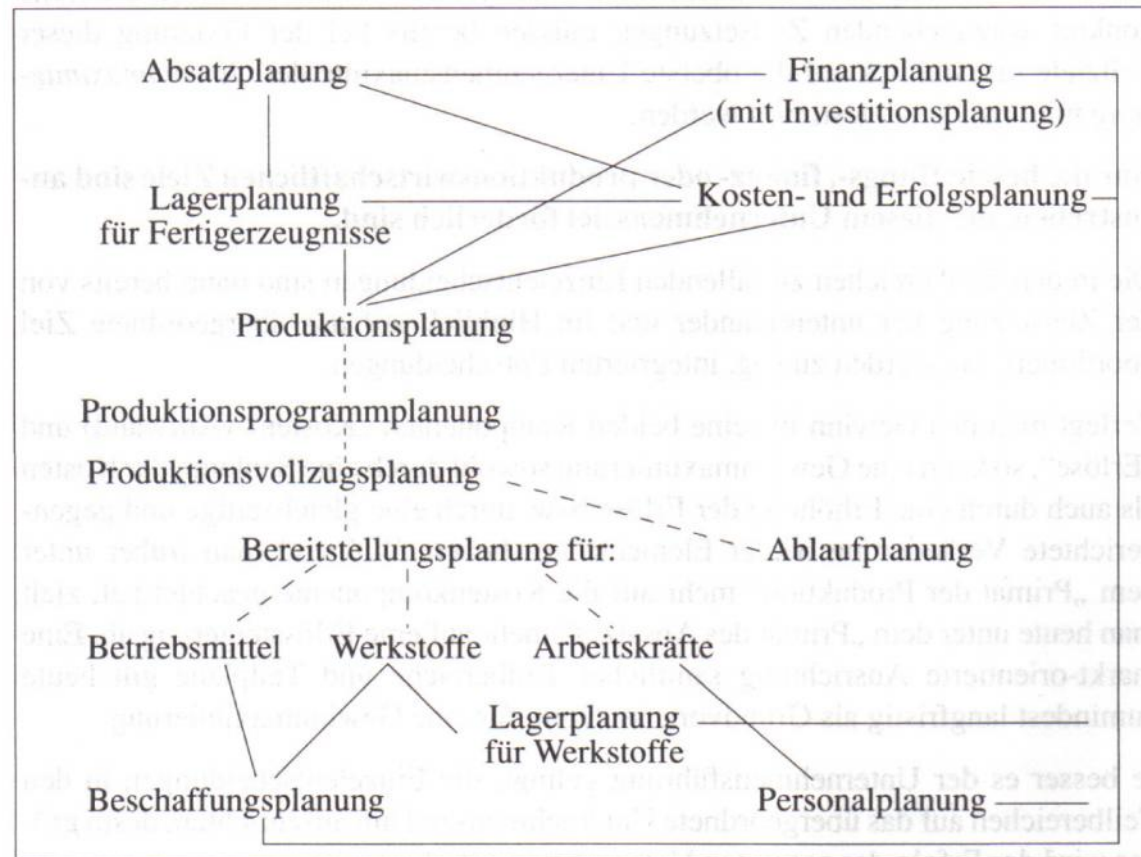
## Planung

Dienstleistungsplanung und Steuerung

Kernaufgaben der Planung und Steuerung



## Planungsprozesse einer Unternehmung



## Organisation

### Aufbauorganisation

Langfristiges Gefüge betrieblicher  
Abteilungen oder Funktionsbereiche

Gleichzeitig Hierarchie, aus der Weisungs-  
Befugnisse abgeleitet werden können

### Ablauforganisation

Unmittelbare Gestaltung des Arbeitsablaufs  
Im Unternehmen

Sehr enge Verbindung zur Fertigungs-  
planung

## **Aufgaben der Organisation**

Erzeugung von Wertschöpfung und Ergebnis

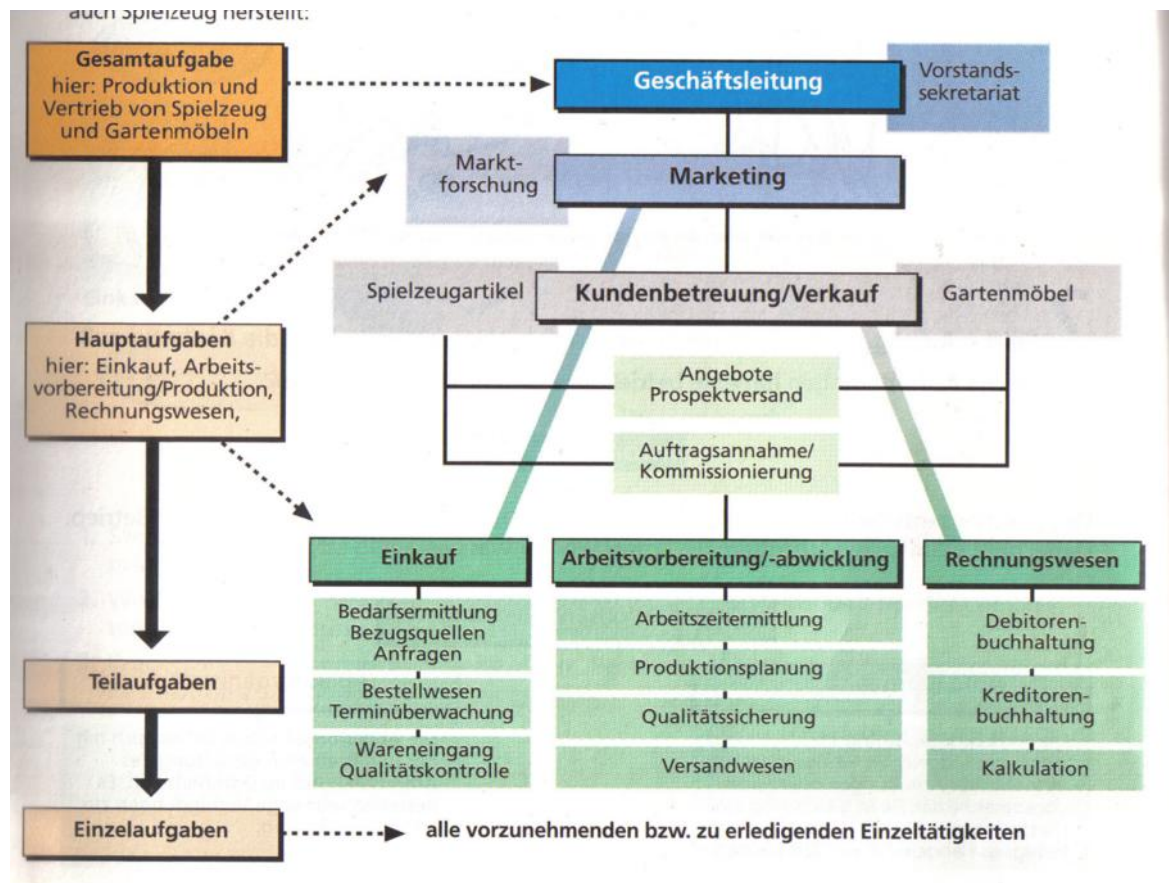
Zuordnung von Kompetenzen und Verantwortlichkeiten

Motivation der Mitarbeiter

Schaffung eines humanen Betriebsgeschehens

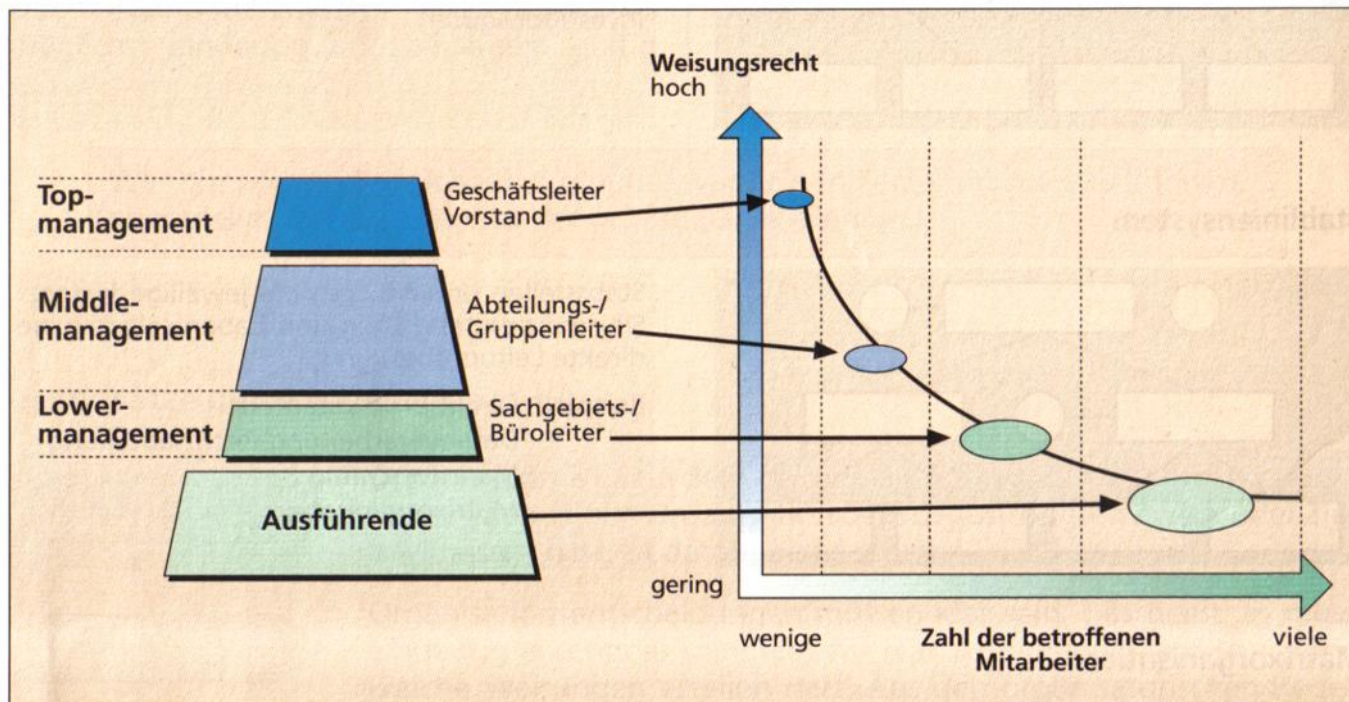
- 
- 
-

Beispiel der Aufbauorganisation einer Firma, die Gartenmöbel und Spielzeug herstellt

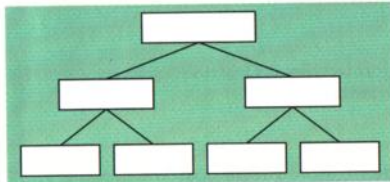




## Hierarchie



**Einliniensystem**



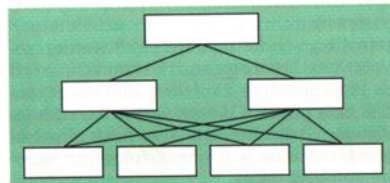
- Vorteil:**
- einfach, klar, überschaubar
  - eindeutige Kompetenzabgrenzung
- Nachteil:**
- langer Instanzenweg
  - schwerfällig, in größeren Betrieben mangelnde Flexibilität

**Matrixorganisation**

	Aufgabe	Forschung	Fertigung	Absatz
Projekt				
Projekt A				
Projekt B				

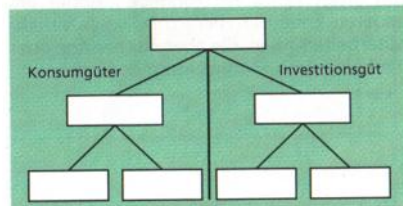
Gliederung der betrieblichen Gesamtaufgabe nach Projekten und Verrichtungen. Mitarbeiter werden für bestimmte Aufgaben (Projekte) aus ihren Funktionsbereichen herausgezogen. Diese Organisationsform findet man beispielsweise in der Investitionsgüterindustrie, wo sich Arbeitsteams für eine bestimmte Zeit nur mit einem bestimmten Projekt beschäftigen (z. B. Bau eines Kraftwerkes [A] und eines Staudammes [B]).

**Mehrliniensystem (Funktionssystem)**



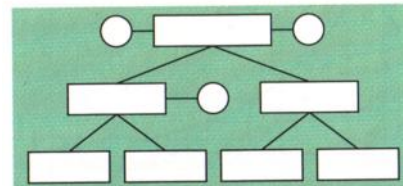
- Vorteil:**
- Instanzenweg wird bei notwendigen Anweisungen zwischen mehreren Abteilungen verkürzt.
- Nachteil:**
- Kompetenzüberschneidungen der Vorgesetzten

**Spartenorganisation**



In Großbetrieben lassen sich unterschiedliche Produktionszweige (Sparten) vollkommen unabhängig voneinander (aber unter gemeinsamer Leitung) organisieren. Dies ist u.a. dann sinnvoll, wenn die Anforderungen der Sparten sehr voneinander abweichen (Beispiel: Konsum- und Investitionsgüter).

**Stabliniensystem**



- Stabsstellen unterstützen die jeweilige Instanz. Sie sind beratend tätig und haben selbst keine direkte Leitungsbefugnis.
- Beispiel:** Direktionsassistenten  
Datenverarbeitung  
Rechtsabteilung  
Marktforschung  
Matrixorganisation

Grundtypen der Organisationsdarstellung

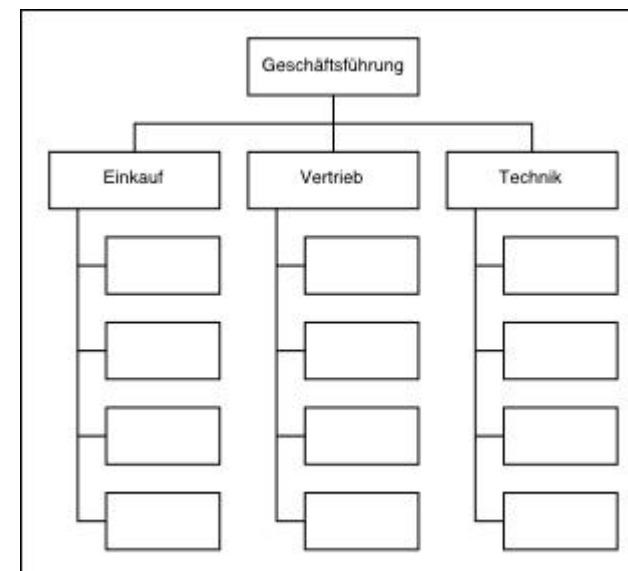
## Einliniensystem

### Vorteile:

- klare Anweisungs- und Berichtskette
- Eindeutigkeit der Kompetenzregelung
- überschaubare und einfache Beziehungsstruktur
- gute Kontrollmöglichkeiten
- Schutz der Hierarchie vor Übergriffen und Eingriffen von Dritten

### Nachteile:

- starke Beanspruchung der übergeordneten Instanzen mit Koordinationsaufgaben
- lange und umständliche Weisungs- und Informationswege
- lange Entscheidungsprozesse, d. h. geringe Flexibilität und Reaktionsgeschwindigkeit
- geringe Kreativität und Engagement wegen genauer Kompetenzabgrenzung
- Risikovermeidungs- und Sicherheitseinstellung bei den Mitarbeitern
- Insbesondere bei hoher Umfelddynamik dysfunktional, da kein flexibles, informelles und eigenverantwortliches Handeln möglich ist



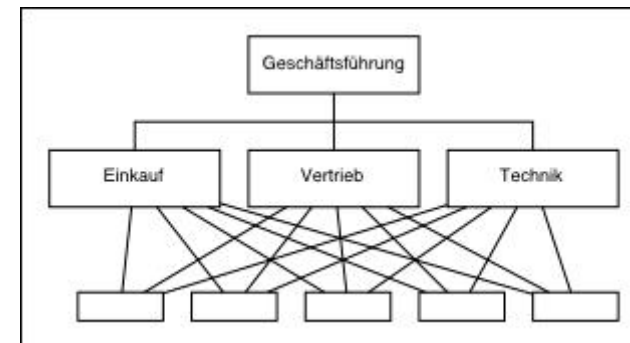
## Mehrliniensystem

### Vorteile:

- Spezialisierung durch Funktionsteilung
- direkte Weisungs- und Informationswege
- Betonung der Fachautorität
- sachliche Konfliktfähigkeit zur Erzeugung produktiver Konflikte für neuartige Lösungen

### Nachteile:

- Probleme der Abgrenzung von Zuständigkeiten, Weisungen und Verantwortungsbereichen für ein gesamthaft koordiniertes Handeln
- schwierige Fehlerzuweisung
- hohes sachliches Konfliktpotential wegen Kompetenzüberschneidungen; Gefahr der Ausuferung in den persönlichen Konfliktbereich
- Belastung des Mitarbeiters



## Stab-Liniensystem

### Vorteile:

die Linienstelle wird entlastet

Fachwissen/fachliche Qualifikation kann gebündelt werden

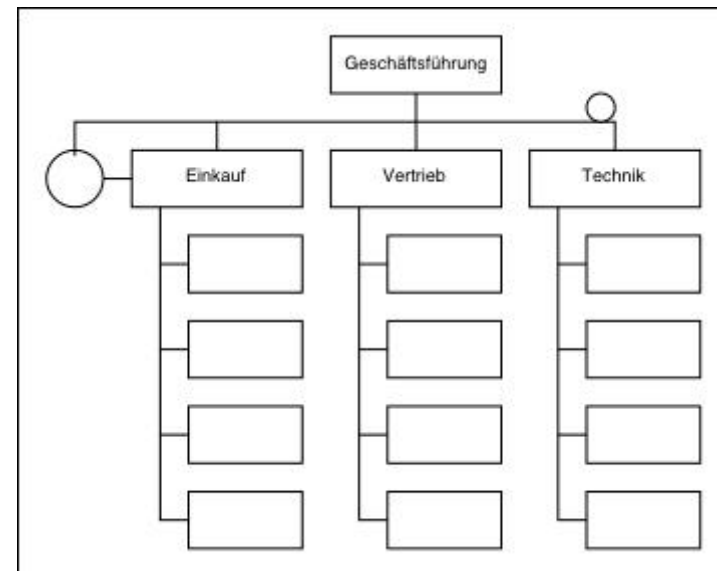
eine sorgfältige und fachkundige Entscheidungsvorbereitung ist möglich

### Nachteile:

die Informationsmacht liegt bei den Stäben, die Linienstelle ist auf die Richtigkeit der Vorschläge durch den Stab angewiesen, da sie selbst mangels Zeit und Qualifikation nicht in der Lage ist, die Vorentscheidungen nachzuvollziehen

trotzdem liegt die Entscheidungsmacht bei den Linienstellen; bei Fehlentscheidungen kann sich die Stabstelle der Verantwortung entziehen

die Stabstelle hat keine Durchsetzungs-, Kontroll- und Weisungsbefugnisse



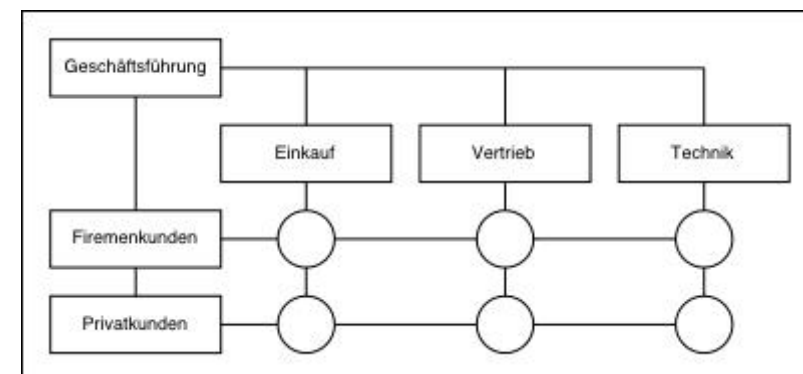
## Matrixorganisation

### Vorteile:

"produktive Konflikte" zwischen Funktions- und Objektmanager  
qualitativ bessere Entscheidungen, da eine einseitige Funktions- oder Objektperspektive vermieden wird  
in einer idealtypischen Matrixorganisation sind Funktions- und Objektmanager gleichberechtigt

### Nachteile:

hoher Bedarf an Führungskräften  
die Kompetenzabgrenzung zwischen Funktions- und Objektmanager ist schwierig  
es kann zu Konflikten wegen Kompetenzüberschreitungen kommen  
durch diese Konflikte kommt es zu Verzögerungen, Handlungsunfähigkeit und erhöhtem Koordinationsaufwand  
die Doppelunterstellung bedeutet für die Mitarbeiter unklare Weisungen, stärkere Belastung und erhöhten Koordinationsaufwand



## Moderne Organisationsformen

### Projektorganisation

Ein Projekt ist ein zeitlich befristetes, zielorientiertes, neuartiges Und/oder komplexes Vorhaben, das eine interdisziplinäre Zusammenarbeit mehrerer Bereiche erfordert.

### Team (temporär oder permanent)

In dieser Organisationsform werden wichtige Entscheidungen nicht von Einzelpersonen, sondern in der Gruppe getroffen.

### Netzwerkorganisation

Beziehungsgefüge zwischen einzelnen Mitarbeitern bzw. Gruppen des Unternehmens

### Fraktale Organisation

Das Unternehmen aus selbständig und eigenverantwortlich handelnden Unternehmenseinheiten, sog. Fraktalen, zusammen.

## **Profitcenter**

„Firma in der Firma“

Eigene Entscheidungen innerhalb einzelner Teilbereiche

Umsatz- und kostenrechnerisch eigenständige Einheiten

Größere Verantwortung der Stelleninhaber

Höhere Identifikation und Motivation

Höhere Flexibilität



## Aufbauorganisation

### **Funktionsorientiert**

Betriebliche Aufgaben als Kriterium  
Für die Abteilungsbildung

(z.B.: Einkauf, Produktion, Vertrieb,..)

### **Divisional**

Gliederung nach Sparten  
(z.B.: Produktbereiche, Vertriebs-  
gebiet, Absatzgruppe,..)

---

Industriebetriebe sind meist in der oberen Ebene funktionsorientiert aufgestellt,  
in darunterliegenden Ebenen häufig divisional.

## Funktionale Einheiten

Stellen	kleinste Einheit, Arbeitsplatz, Arbeitsbereich <b>Aufgaben, Kompetenz, Verantwortung</b>
Linienstelle	ausführende Stelle mit Entscheidungsbefugnis
Stabsstelle	beratende Funktion (i.d.R. ohne Entscheidungsbefugnis)
Instanz	Stellen mit Weisungsbefugnis
Abteilung	Zusammengefaßte Stellen gleichartiger Inhalte

## Stellenkompetenz

(Befugnisse der Stelleninhaber, Grundlage ist die Sach- und Fachkenntnis des Stelleninhabers)

Entscheidungskompetenz	Befugnis des Stelleninhabers im zugestandenen Rahmen Entscheidungen ohne weitere Abstimmung zu treffen
Weisungskompetenz	Befugnis unterstellten Mitarbeitern Regeln, Aufträge und Anweisungen zu erteilen
Verfügungskompetenz	Erlaubnis über Sachen, Mittel und Rechte zu verfügen
Informationskompetenz	Recht auf Erhalt und Weitergabe bestimmter Informationen
Antragskompetenz	Befugnis Handlungen und Entscheidungen zu initiieren
Vertretungskompetenz	Befugnis, das Unternehmen oder Mitarbeiter zu vertreten

## Stellenverantwortung

Verantwortung ist das persönliche Einstehen für alle Erfolge und Misserfolge der eigenen Tätigkeit und der unterstellter Mitarbeiter.

Ergebnisverantwortung	Verantwortung im Hinblick auf wirtschaftlichen Erfolg einer Organisation
Budgetverantwortung	Verantwortung im Hinblick auf den Ressourcenverbrauch
Personalverantwortung	Verantwortung im Hinblick auf die Effizienz des unterstellten Personals
Sachmittelverantwortung	Verfügungsgewalt über Betriebsmittel und Verantwortung derer Instandhaltung und Verfügbarkeit
Terminverantwortung	Verantwortung im Hinblick auf die Einhaltung von Terminen

## Organisationsregelungen

Regelungen definieren den Freiheitsgrad für Handlungen und Entscheidungen.

Generelle Regelung	Anwendung auf wiederkehrende, gleichartige Aufgaben
Fallweise Regelung	Ausnahmeregelungen für definierte Sachverhalte
Gebundene Disposition	Rahmenregelung mit definiertem Freiraum für Handlungen und Entscheidungen bestimmter Aufgaben
Freie Disposition	Rahmenregelung mit definiertem Freiraum ohne Bindung an eine bestimmte Aufgabe
Improvisation	nicht vorhandene Planbarkeit von handlungs- und entscheidungsbeeinflussenden Faktoren





## **Organisationshandbuch / Stellenbeschreibung**

Die per Organisation getroffenen Entscheidungen hinsichtlich Aufgaben, Kompetenz und Verantwortung innerhalb der Stellen sind zwingend zu dokumentieren.




Sie müssen dem Stelleninhaber bekannt sein.

Die Form wird günstig als Organisationshandbuch (Stellenbeschreibungen darin enthalten) gewählt.

## Grundsätze der Organisation

- Zweckbindung  Mittel zum Zweck, kein Selbstzweck  
Organisation muss sich an den Zweck anpassen
- Klarheit  Eindeutigkeit der Anordnungsbeziehungen
- Wirtschaftlichkeit  Unter- und Überorganisation führen zu Einbußen bei der Wirtschaftlichkeit
- Gleichgewicht  Verhältnis zwischen starren Regeln und fallweise zu treffenden Entscheidungen

## Grundsätze der Organisation

- Beherrschbarkeit  Qualifikation muss den Stellenanforderungen entsprechen, Arbeitspensum muss erfüllbar sein
- Kongruenz  Übereinstimmung von Qualifikation, Aufgabe, Kompetenz und Verantwortung
- Abgrenzung  keine konkurrierenden Zuständigkeiten



## Einflüsse auf die Organisationsform

Intern



Betriebsgröße  
Produkte  
Technologie(n)  
Strategie

·  
·

Extern



Kunden und Lieferanten  
Mitbewerber  
Fortschritt  
Umgebung (Kultur, Gesellschaft)  
gesetzliche Vorgaben

·  
·

## **Ablauforganisation**

Sie dient dazu, Arbeitsgänge die zur Erfüllung einer Aufgabe erforderlich sind, in einen räumlichen und zeitlichen Zusammenhang bringen

Sie beschreibt, wo, wie, mit wem, mit was und in welchen Stufen die Erledigung von Arbeitsgängen abläuft

Sie ist kürzerfristig angelegt, als die Aufbauorganisation

Sie hat die weitere Aufgabe, durch optimale Anordnung der Schritte, die Voraussetzung für größtmögliche Wirtschaftlichkeit zu sorgen

Sie ordnet die Stellen und deren Mitwirkung der Aufgabe zu

## **Ablauforganisation**

Teilaufgaben werden als Planungs-, Entscheidungs-, Ausführungs- und Kontrollaufgaben gegliedert

Den Teilaufgaben werden Ablaufzeit und Kapazitätsbindung zugeordnet

## Ablauforganisatorische Fragen

Die „6 x W`s“

Welche Teilaufgaben ?

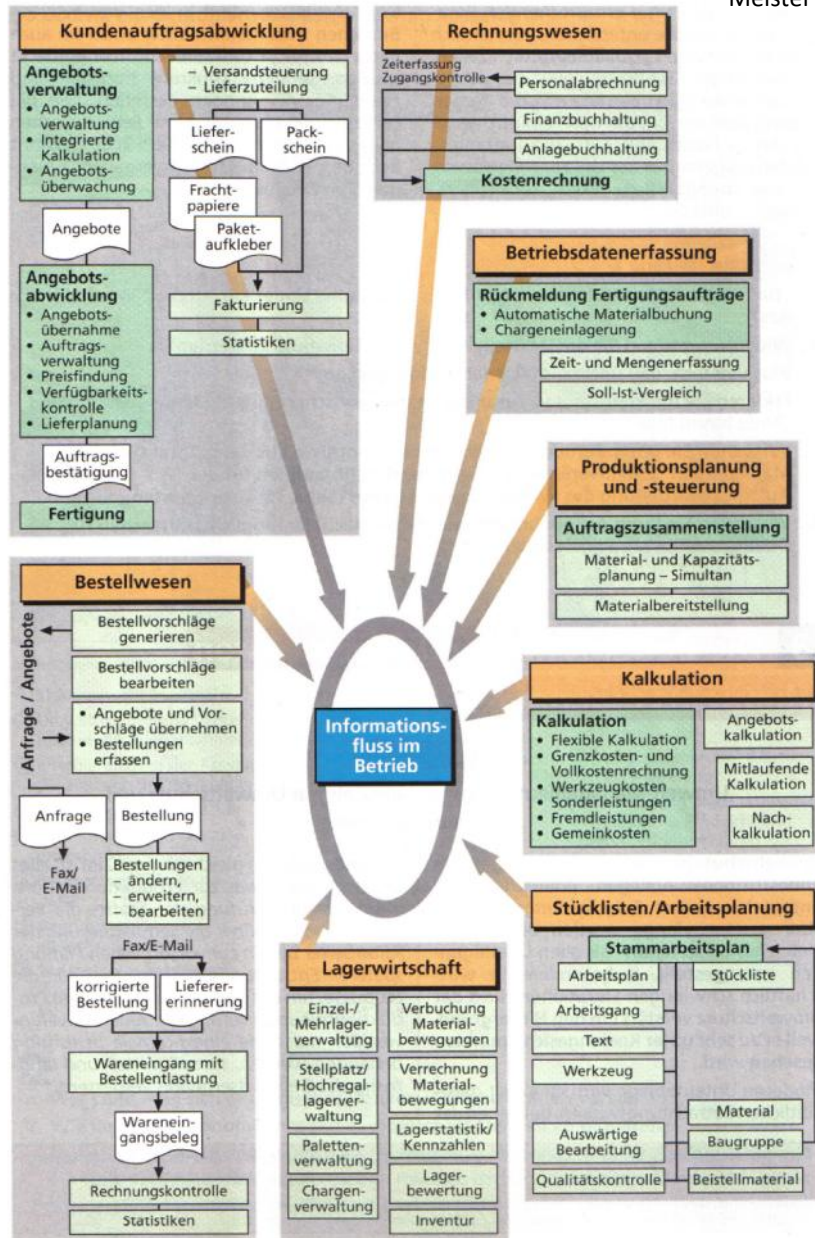
Welche Abfolge ?

Wo ?

Wann ?

Womit ?

Wer wirkt mit ?



## Ablauforganisation

## Teilaufgaben

## **Ablauforganisation**

### Abfolge

Die Aufgabenerledigung entsteht aus dem Zusammenwirken der am Prozess direkt und indirekt beteiligten Stellen

Die beteiligten Stellen arbeiten sequentiell und/oder parallel

Ziel ist es, eine verzugslose, zuverlässige Erledigung zu gewährleisten

## **Ablauforganisation**

Abfolge , Visualisierungsmittel

Flussdiagramme

Struktogramme

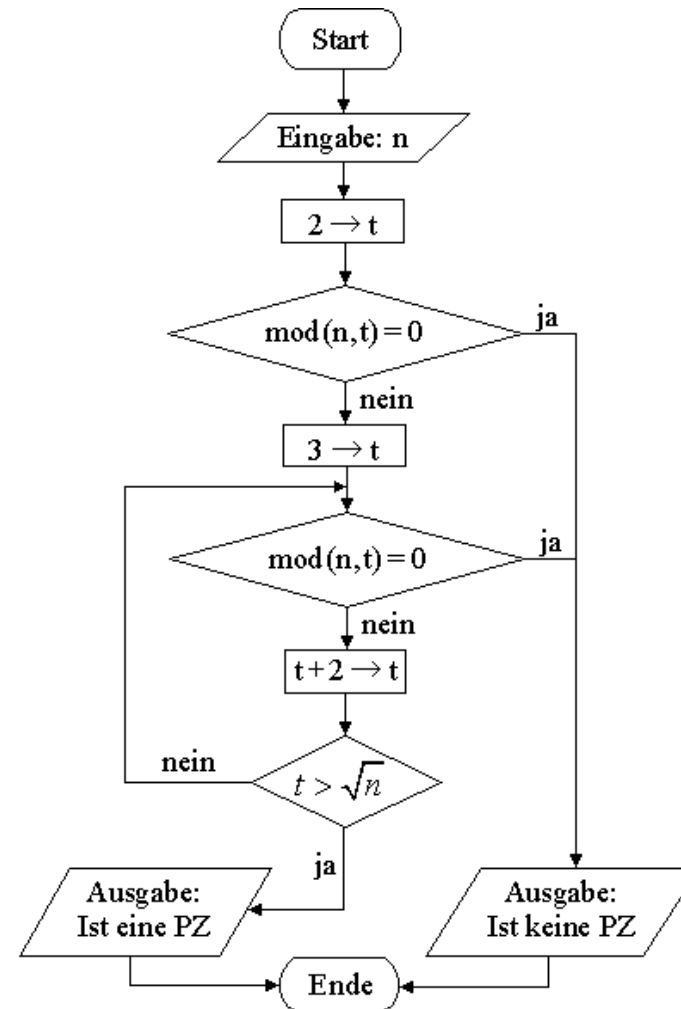
Balkendiagramme (GANNT)

Netzpläne

## Ablauforganisation

Abfolge , Visualisierungsmittel

Flussdiagramm

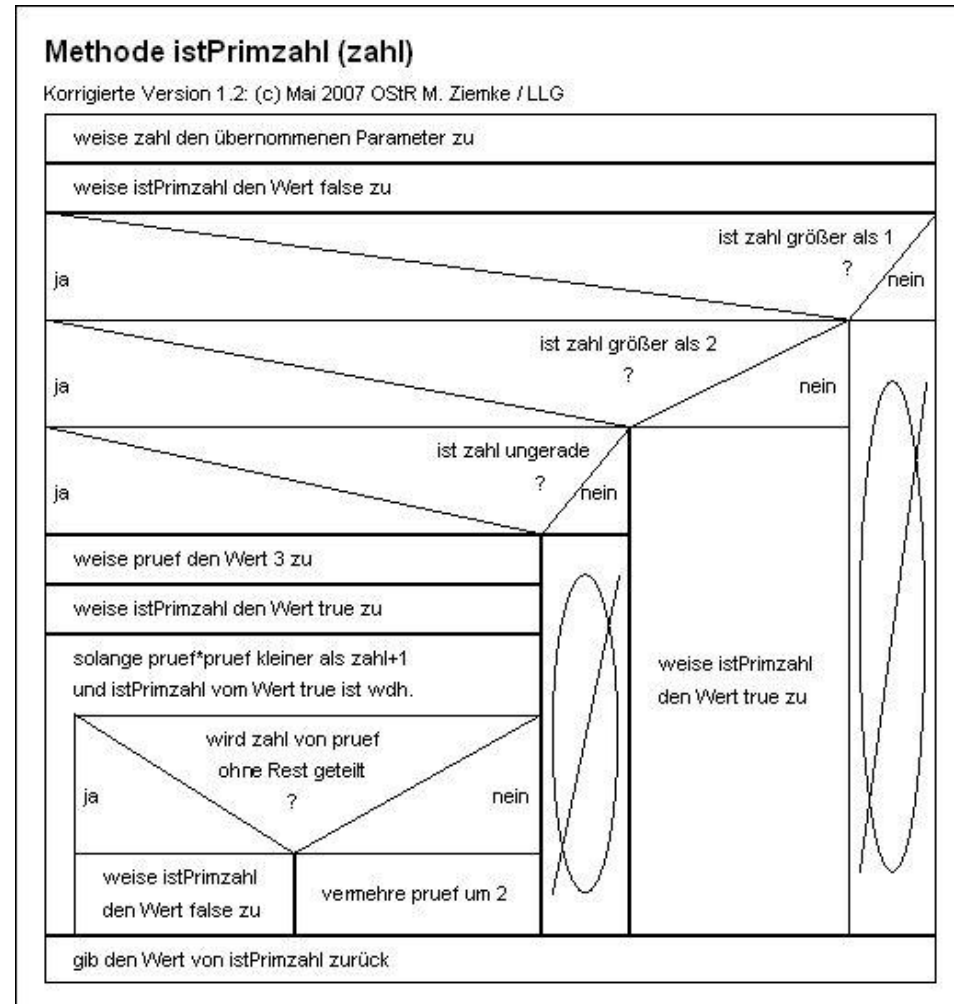




## Ablauforganisation

Abfolge , Visualisierungsmittel

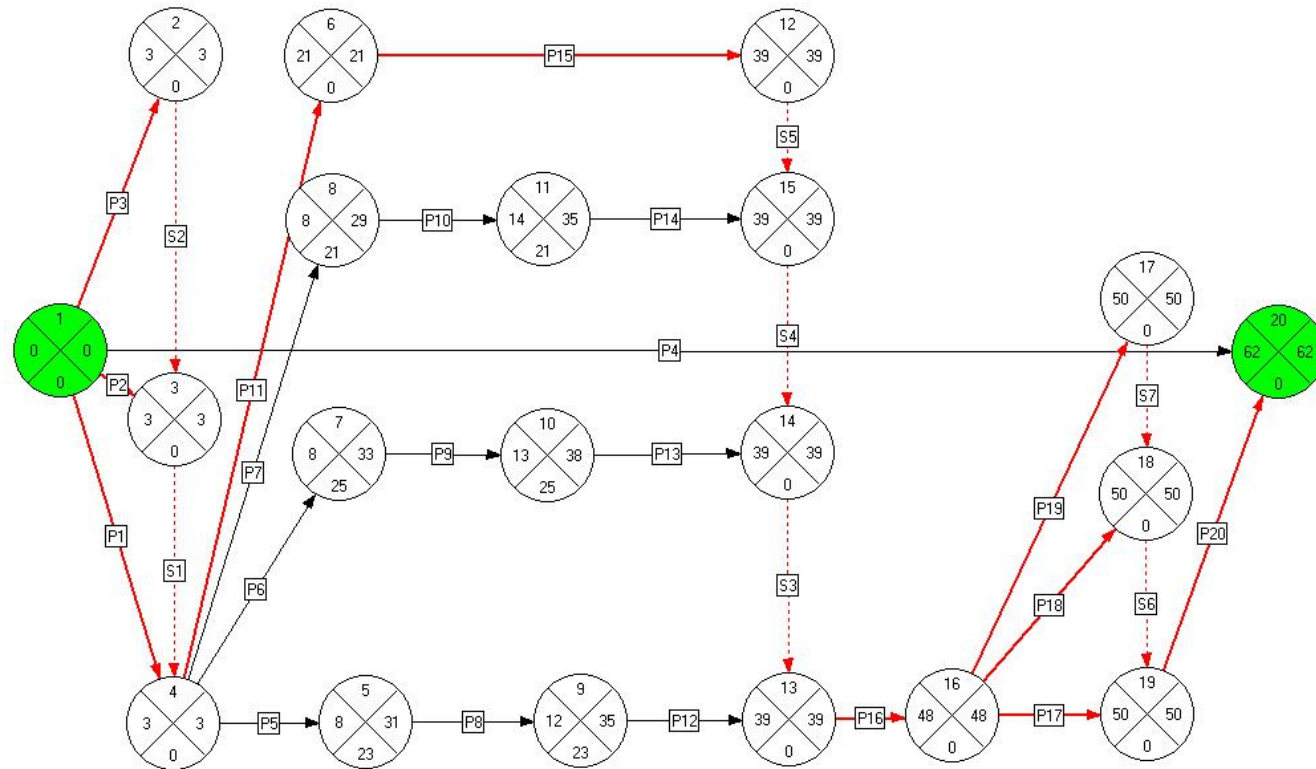
Struktogramm



## Ablauforganisation

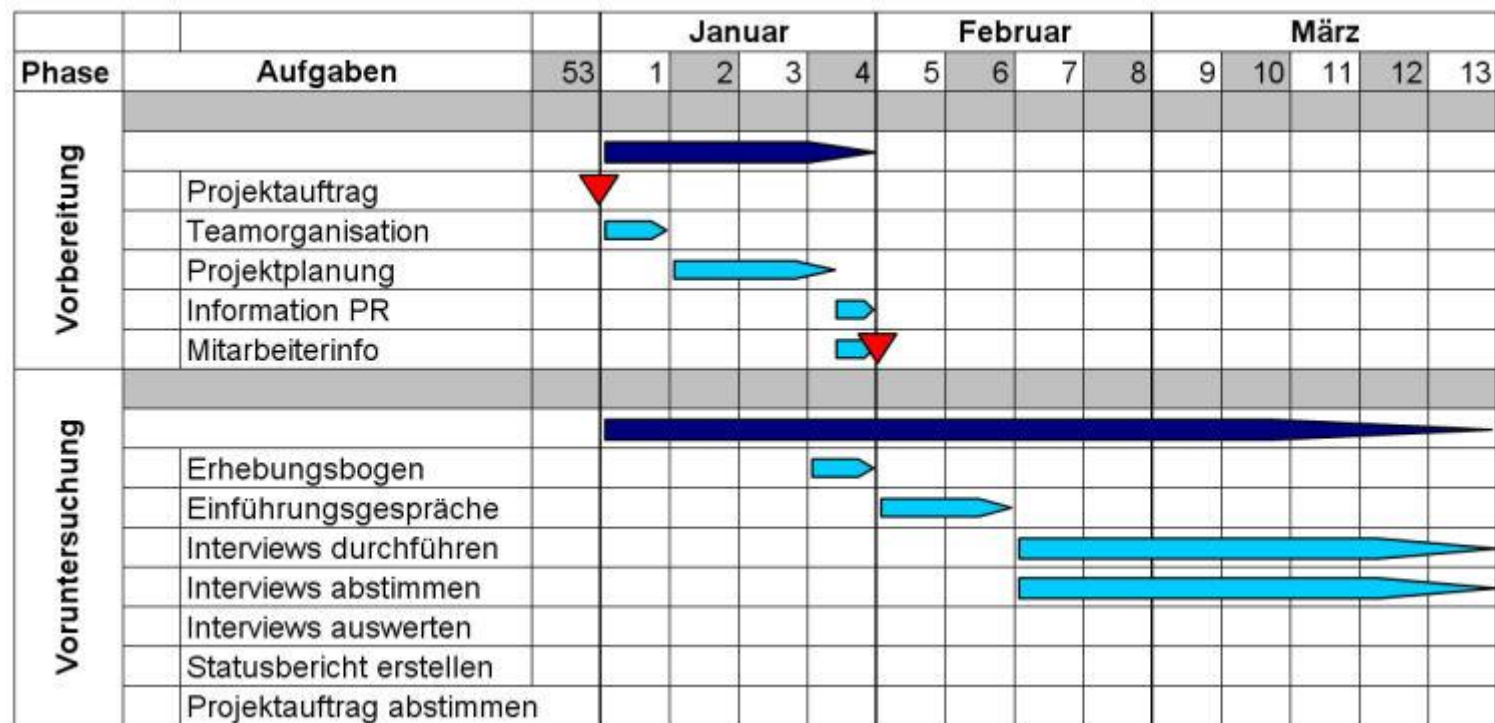
Abfolge , Visualisierungsmittel

Netzplan



## Ablauforganisation

Abfolge , Visualisierungsmittel  
Balkendiagramm



## **Ablauforganisation**

Kontrolle

Permanente Überprüfung der Einhaltung der Planvorgaben

Schaffung von Entscheidungsgrundlagen bei Planabweichung

Kontrollinstrumente sind Organisationspläne, Geschäftsverteilungsplan, Arbeitsanweisung, Arbeitsablaufplan, Kontenplan, Kontierungsrichtlinien, Prüfablaufplan, Prüfanweisung, etc.

Kontrolle ist kein Controlling

Kontrolle findet intern (überwiegend selbstbestimmt) und extern (überwiegend fremdbestimmt) statt