

# Unternehmensorganisation

Organisation ist planmäßige Gestaltung, etwas systematisch für einen reibungslosen Ablauf vorbereiten. Das Gegenteil ist Chaos, laut Duden totale Verwirrung, völliges Durcheinander.

Die betriebliche Organisation kann aus verschiedenen Blickwinkeln untersucht werden:

| <b>Aufbauorganisation</b>  | <b>Ablauforganisation</b>   |
|--|---|
| Die Organisation ist die Art und Weise, wie betriebliche Kommunikations- und damit Machtstrukturen orientiert sind und zusammenwirken. | Organisation ist aber auch die Art und Weise, wie die Teile des tatsächlichen betrieblichen Arbeitsprozesses zeitlich orientiert sind und zusammenwirken. |
| Darstellungsform: Organigramm  | Darstellungsformen: <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Netzplan</li><li>▪ Gantt-Diagramm</li></ul>   |

# Unternehmensorganisation

Die verschiedensten Anlässe zwingen das Unternehmen, Organisationsmaßnahmen vorzunehmen, beispielsweise:

|                        |  |
|------------------------|--|
| 1. Neuorganisation     | - erforderlich bei der Gründung eines Betriebes  |
| 2. Wachstum, Expansion | - Ausdehnung des Geschäftsumfanges<br>- Vergrößerung von Betriebsflächen und Mitarbeiterzahl |
| 3. Reorganisation      | - Änderung von Zuständigkeiten der Mitarbeiter<br>- Reduzierung von Personal                 |
| 4. Innovation          | - Erneuerung, Neuerung, Einführung neuer technischer Systeme in den Betrieb                  |

## Widerstände bei Änderungen bestehender Strukturen

Ursachen hierfür sind:

- Allgemeine Angst vor Neuem,
- Kränkung von „Privilegenträgern“,
- Tatsächlicher oder befürchteter Verlust von Privilegien,
- Mangelnde Rücksicht auf informelle Strukturen,
- Begrenzte Fähigkeit, eigene Fehler zu sehen,
- Mangelnde Bereitschaft zur Kritik, insbesondere Selbstkritik
- unverdaute frühere Änderungsprozesse

## Gegenmaßnahmen

**Vorbehaltlose Information:** Offenheit gegenüber den Betroffenen verhindert die Bildung von Verschwörungstheorien.

**Beteiligung von Betroffenen:** Betroffene werden zu Gestaltern des Prozesses und opponieren weniger.

**Integration Betroffener in Projektgruppen:** Diese Methode dient dazu, Gegner eines Organisationsprojektes „umzudrehen“. Sie fühlen sich nunmehr eher als externe Organisatoren und nicht als machtlose Betroffene.

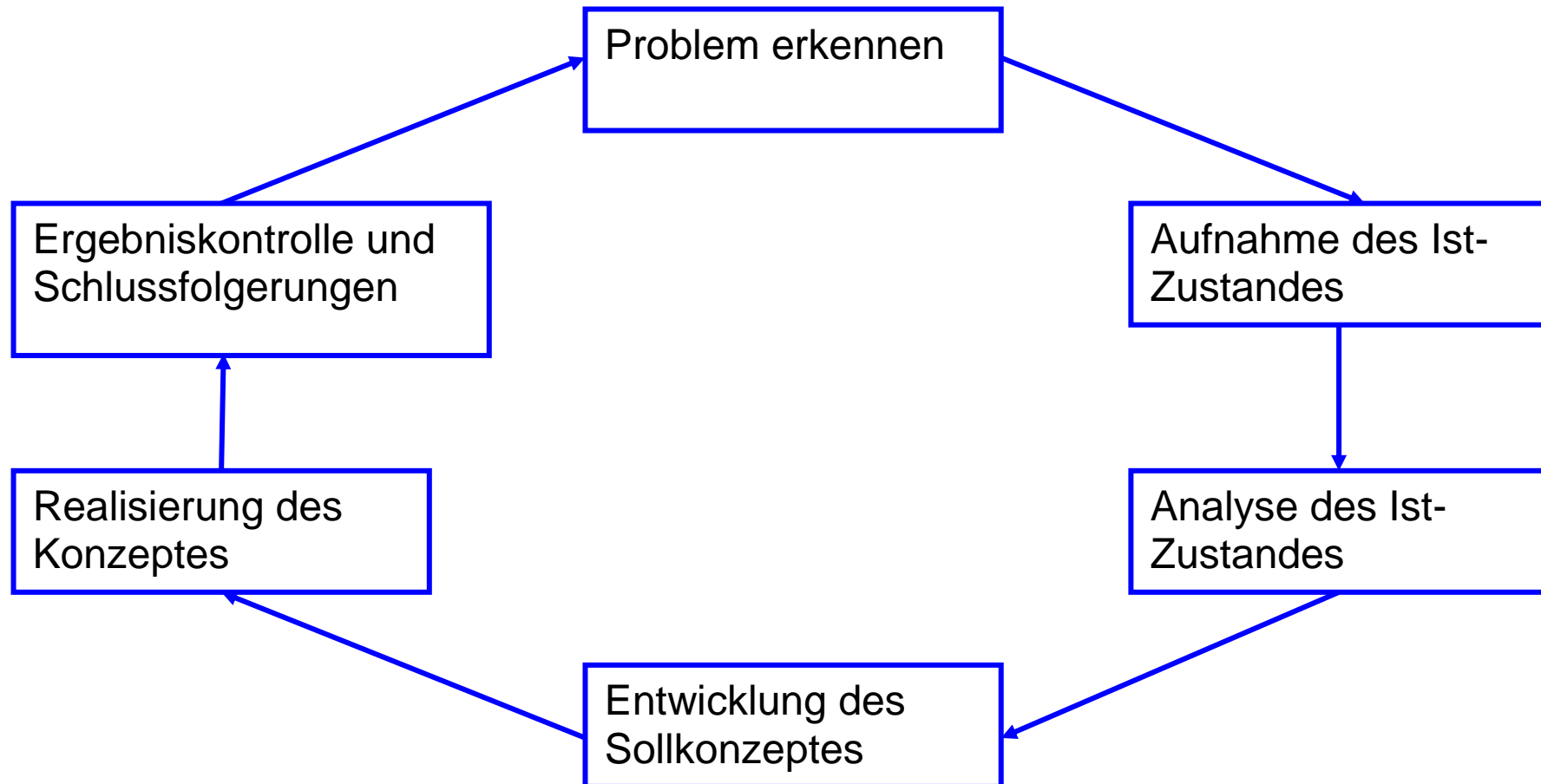
**Aufbau von Selbstverantwortung:** Hierdurch soll Betroffenen das Gefühl vermittelt werden, nicht Gegenstand fremder Interessen zu sein, sondern selbst eigene Interessen artikulieren zu können.

**Begrenzung von Zahl und Häufigkeit organisatorischer Änderungen:** Der Gesamtwiderstand gegen eine Vielzahl gleichzeitiger Änderungen ist oft viel kleiner als die Angriffe und Sabotageversuche gegen eine Folge kleinerer Änderungen.

**Aussonderung von „Störern“:** Dieser Schritt will in aller Regel wohlüberlegt sein, denn er birgt die Gefahr, „Märtyrer“ zu schaffen, was den ganzen Wandlungsprozess in Gefahr bringen kann.

## Phasen des Organisationsprozesses - der Regelkreis

Für eine effektive organisatorische Arbeit ist es wichtig, systematisch vorzugehen. Dazu lässt sich die Arbeit in mehrere Schritte untergliedern, dargestellt mit dem sog. **Regelkreis**:



## Vor- und Nachteile von Organisation

Bei allen Organisationsmaßnahmen sind die dabei auftretenden Vor- und Nachteile zu berücksichtigen und abzuwägen:

- Vorteile**
- a) exakte Festlegung der Aufgaben - leichte Erfassung betrieblicher Zusammenhänge
  - b) verkürzte Einarbeitungszeit - ist Grundlage für Arbeitsplatzwechsel innerhalb des Betriebes
  - c) selbständiges Arbeiten der Mitarbeiter möglich

- Nachteile**
- 1. Gefahr der Eintönigkeit - sinkende Motivation
  - 2. wenig Kreativität und keine Entscheidungsfreude

## Ersatzprinzipien der Organisation

### Disposition

Unter Disposition verstehen wir die Regelung von Einzelfällen. Sie regelt betriebliche Vorgänge, die in ähnlicher Art und Weise, aber nie völlig gleichartig auftreten.

Vor- und Nachteile der Disposition:

- flexibles Reagieren möglich
- Befreiung des Vorgesetzten von Alltagsentscheidungen
- Gefahr von Fehlentscheidungen - für die Verminderung von Fehlentscheidungen werden die Dispositionsbefugnisse eingeschränkt

## Improvisation

Unter Improvisation verstehen wir vorläufige, zeitlich befristete Regelungen zur Lösung plötzlich auftretender, unvorhersehbarer Situationen.

Vor- und Nachteile der Improvisation:

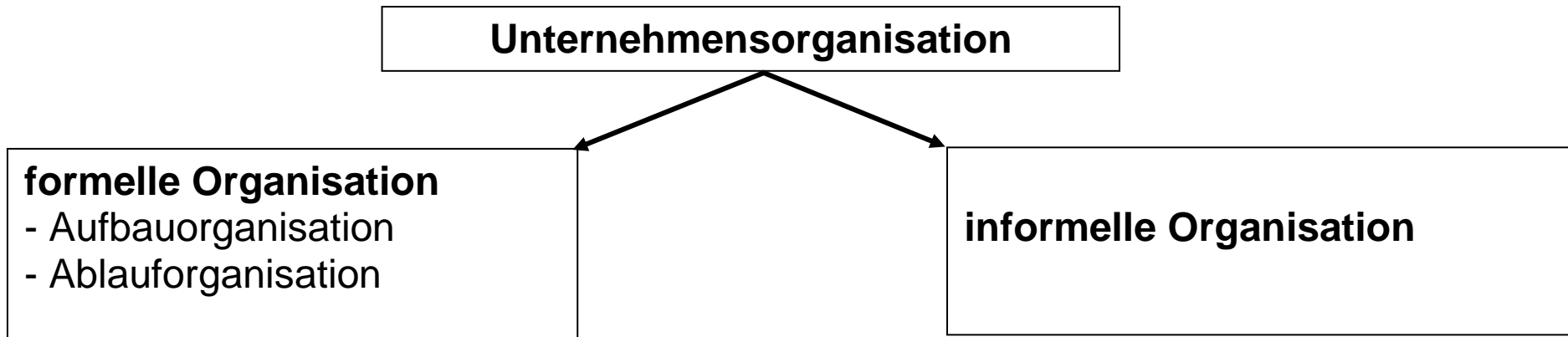
- Behebung von Störungen im Betriebsablauf
- Vermeidung von Zeitverzug
- stark risikobehaftet
- greifen oft störend in den Betriebsablauf ein, so dass es zu Nachteilen an anderen Stellen des Betriebes kommen kann



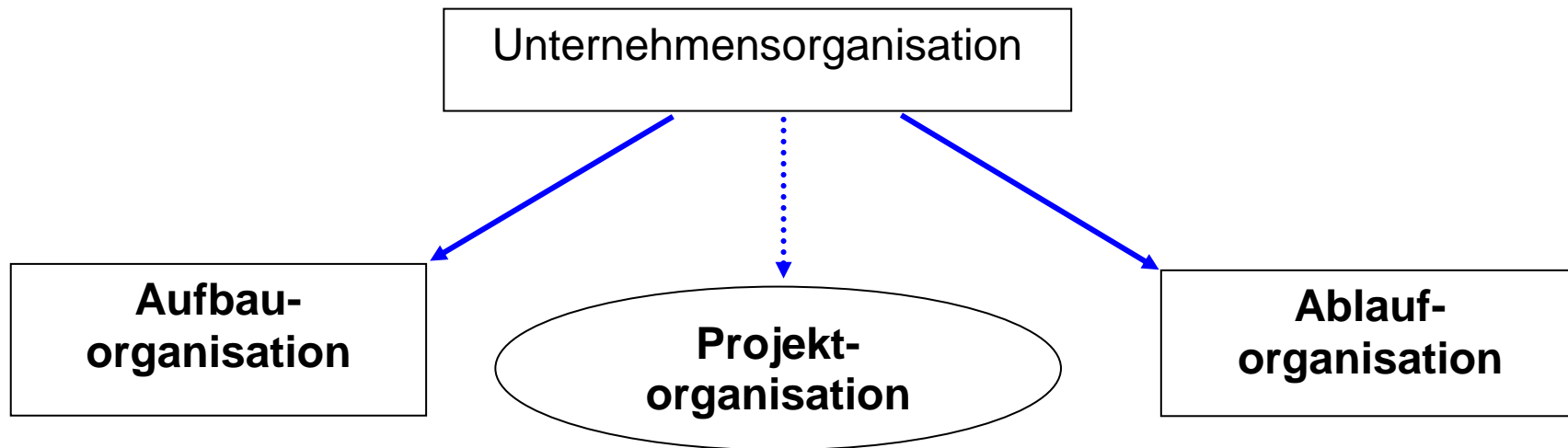
# Unternehmensorganisation

## Strukturierung von Organisationen

Es gibt verschiedene Möglichkeiten der Strukturierung von Organisationen:



Folgende Einteilung wird in betriebswirtschaftlicher Hinsicht vorgenommen:



## Projektorganisation

Beispiele von Projekten:

- Chinesische Mauer,
- Decke der sixtinischen Kapelle, der
- Mondlandung von Apollo 11, den
- Olympischen Spielen
- Linux



Projekte sind einmalige umfangreiche Vorhaben zur Lösung von komplexen Aufgaben, mit Hilfe eines Teams. Dabei werden spezielle Organisationsformen (Projektorganisation) und Vorgehensweisen (Projektmanagement) angewendet.

Ein Projekt liegt nur dann vor wenn es die nachstehenden **Eigenschaften** aufweist:

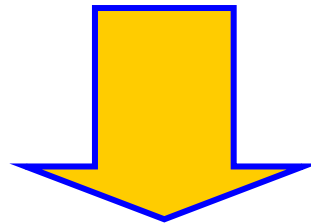
- Einmaligkeit
- Definiertes Ziel bzw. Zielvorgabe
- Zeitliche, finanzielle und personelle Rahmenbedingungen
- Abgrenzung zu anderen Vorhaben
- Projektspezifische Organisation
- Komplexität

## Aufbauorganisation

In der Aufbauorganisation werden die Aufgaben des Betriebs auf die verschiedenen Stellen, Instanzen und Abteilungen aufgeteilt und die Zusammenarbeit und Zuständigkeit dieser Institutionen geregelt.

### Vorgehen bei der Aufbauorganisation

#### 1. Aufgabenanalyse



#### 2. Aufgabensynthese

## Aufbauorganisation- 1. Schritt: Aufgabenanalyse

Die Aufgabenanalyse hat die Aufgabe, die **Gesamtaufgabe** der Unternehmung in **Teilaufgaben** aufzuspalten, wobei jede Teilaufgabe wiederum in kleinere Teilaufgaben zerlegt werden kann.

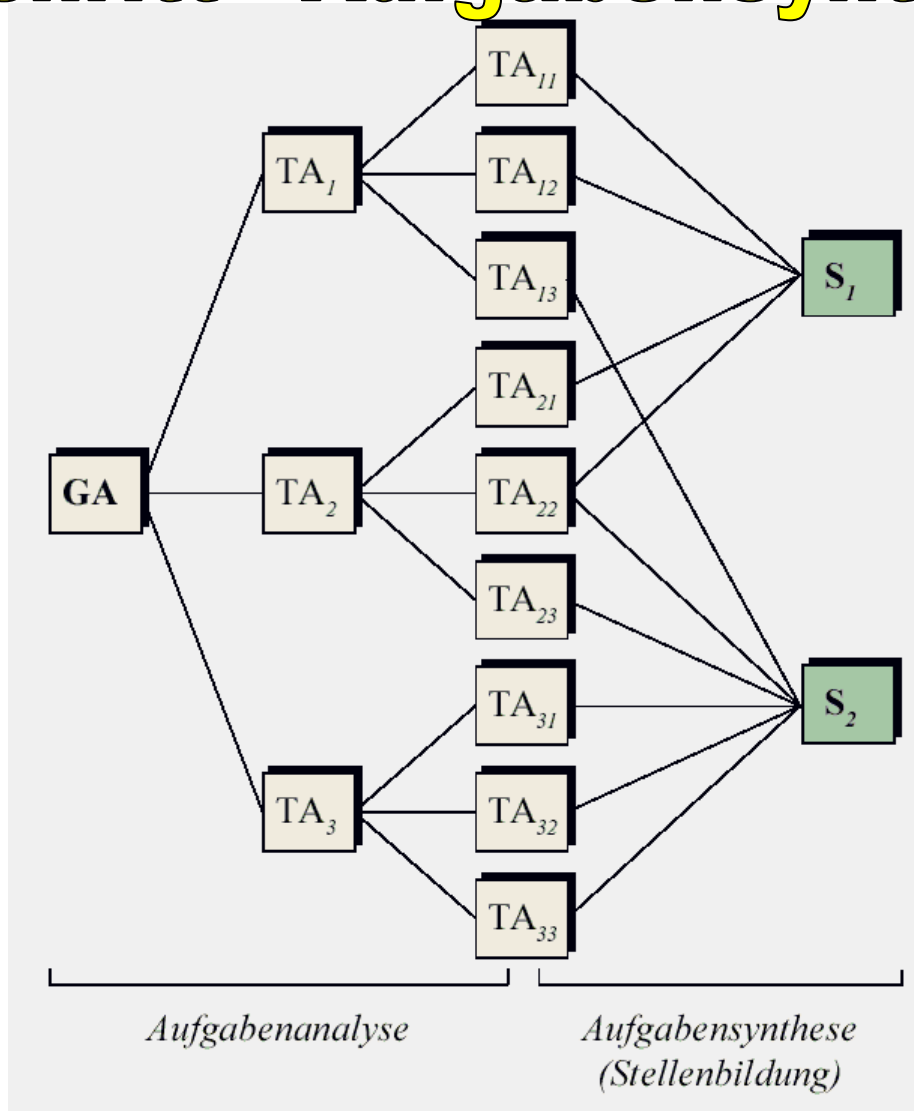


### Bestimmungselemente von Aufgaben

Bei der Aufgabenanalyse sind die Bestimmungselemente der Aufgaben zu berücksichtigen. Sie sind:

- **Die Verrichtung:** Die Tätigkeit, die konkrete Arbeit, die zu verrichten ist.
- **Das Objekt:** Das Werkstück, mit oder an dem zu arbeiten ist.
- **Der Ort:** Wo zu arbeiten ist.
- **Die Phase** im Produktionsprozess; Einkauf-Produktion- Verkauf.
- **Die Zeit:** der Zeitpunkt oder Zeitraum, zu dem zu handeln ist.
- **Der Rang:** Die Wichtigkeit der Teilaufgaben, etwa Leitungsaufgabe (Dispositive Arbeit) oder ausführende Arbeit.

## 2. Schritt - Aufgabensynthese



GA .... Gesamtaufgabe  
TA ..... Teilaufgabe  
S ..... Stelle

# Aufbauorganisation - die Stelle

- kleinste organisatorische Einheit in der Aufbauorganisation
- auf Dauer angelegt.
- ein Bündel von Teilaufgaben werden zusammengefasst
- Anforderungen an eine Stelle sind in Stellenbeschreibungen niedergelegt.

## Stelleneinteilung - Linienstellen

**Linienstellen** sind in der Regel unmittelbar mit der Durchführung von betrieblichen Hauptaufgaben betraut:

- **Ausführungsstellen** sind Stellen, die mit Durchführungskompetenzen, nicht jedoch mit Leitungskompetenzen ausgestattet sind. Sie haben nur Entscheidungskompetenzen betreffend ihrem eigenen Handlungsbereich.
- **Leitungsstellen** sind durch Fremdentscheidungs-, Weisungs- und Kontrollkompetenzen gekennzeichnet. Wesentliche Kriterien sind daher das Treffen von Fremdentscheidungen, das Umsetzen der Entscheidung in Anordnungen und die Fremdkontrolle der Ausführung.

## Unterstützende Stellen

**Unterstützende Stellen** dienen nur indirekt der Erfüllung der betriebswirtschaftlichen Hauptaufgabe:

- **Stabstellen** sind spezialisierte Leitungshilfsstellen, durch die in erster Linie Informationsverarbeitungs- und Entscheidungskapazität der Leitungsstellen erhöht werden soll. Stabstellen sollen einer Überlastung der Leitungsstellen vorbeugen.
- **Assistenzstelle**
- **Dienstleistungsstelle**

## Stellenbeschreibung

Sie stellt ein wichtiges **Organisationshilfsmittel** im Unternehmen dar und erfüllt verschiedene wichtige Funktionen.

- Zum einen ermöglicht sie eine **klare Festlegung** von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten. an bestimmten Arbeitsplätzen (die Stelle).
- Zum anderen ist sie ein **wichtiges Dokument** bei Arbeitsrechtsstreitigkeiten.

Üblicherweise sind in kleineren Betrieben auch die wichtigsten Punkte der Stellenbeschreibung im **Arbeitsvertrag** enthalten. Damit entfällt oftmals die Stellenbeschreibung.



# Unternehmensorganisation

## Stellenbeschreibung Leiter Kundendienst

**Stellenbezeichnung**  
Leiter des Kundendienstes.

**Dienstgrad**  
Prokurist, Abteilungsleiter.

**Unterstellung**  
Der Stelleninhaber ist dem Vertriebsleiter unterstellt. Dieser ist auch sein Disziplinarvorgesetzter.

**Überstellung**  
Die Leiter und Mitarbeiter folgender Abteilungen sind unterstellt:  
- Kunden-Innendienst  
- Kunden-Außendienst  
- Kundendienst Sekretariat  
- Prüfstelle Gewährleistung/Garantie

**Ziel der Stelle:**  
Optimale Organisation des gesamten Kundendienstes, Einhaltung des gesteckten Kostenrahmens, ...

**Stellvertretung**  
Er wird vertreten  
- fachlich: vom Gruppenleiter Kunden-Innendienst  
- disziplinarisch: vom Vertriebsleiter.  
Er vertritt die Gruppenleiter Kunden-Innendienst, Kunden-Außendienst, Prüfstelle für Gewährleistung/ Garantie

**Aufgaben**  
Einstellungen, Vorschläge für tarifliche Eingruppierungen und Entlassungen  
Er entscheidet unter Berücksichtigung des Abteilungsetats über die Anschaffung von Arbeitsmitteln, die Ausgestaltung der Arbeitsplätze, ...  
Er ist verantwortlich für die Erstellung und Ausfertigung von technischen Kundendienst-Unterlagen, für ...  
....  
Er ist Mitglied im Verband für Arbeitsstudien.  
Besondere Befugnisse:  
Er unterschreibt seine Post als Einzelprokurist.  
Er ist berechtigt, Inlands-Geschäftsreisen bis zu einer Reisedauer von drei Tagen ohne Genehmigung im Rahmen der bestehenden Richtlinien durchzuführen.  
....

**Anforderungen an den Stelleninhaber**  
Wirtschaftsorientiertes Ingenieurstudium  
Mehrjährige Tätigkeit im betrieblichen Kundendienst  
....

| Stellenbeschreibung |   |
|---------------------|---|
| <b>I.</b>           | <b>Beschreibung der Aufgaben:</b>   |
|                     | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Stellenbezeichnung</li> <li>2. Unterstellung - an wen berichtet der Stelleninhaber?</li> <li>3. Überstellung - welche Personalverantwortung hat der Stelleninhaber?</li> <li>4. Stellvertretung <ul style="list-style-type: none"> <li>- Wer vertritt den Stelleninhaber? (passive Stellvertretung)</li> <li>- Wen muss der Stelleninhaber vertreten? (aktive Stellvertretung)</li> </ul> </li> <li>5. Ziel der Stelle</li> <li>6. Hauptaufgaben und Kompetenzen</li> <li>7. Einzelaufträge</li> <li>8. Besondere Befugnisse</li> </ol> |
| <b>II.</b>          | <b>Anforderungsprofil:</b>  |
|                     | <p><b>Fachliche Anforderung:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ausbildung, Weiterbildung</li> <li>- Berufspraxis</li> <li>- Besondere Kenntnisse</li> </ul> <p><b>Persönliche Anforderungen:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kommunikationsfähigkeit</li> <li>- Führungsfähigkeit</li> <li>- Analysefähigkeit</li> </ul>  |

## Leitungsspanne

Die **Leitungsspanne** ist die **Anzahl der optimal betreubaren Mitarbeiter**, die einem Vorgesetzten (Teamleiter, Polier, Vorarbeiter u.a.) direkt unterstellt sind. Sie wird auch als **Kontrollspanne** bezeichnet.

Dabei sind verschiedene **Einflussfaktoren** zu berücksichtigen:

### in Bezug auf die unterstellten Mitarbeiter:

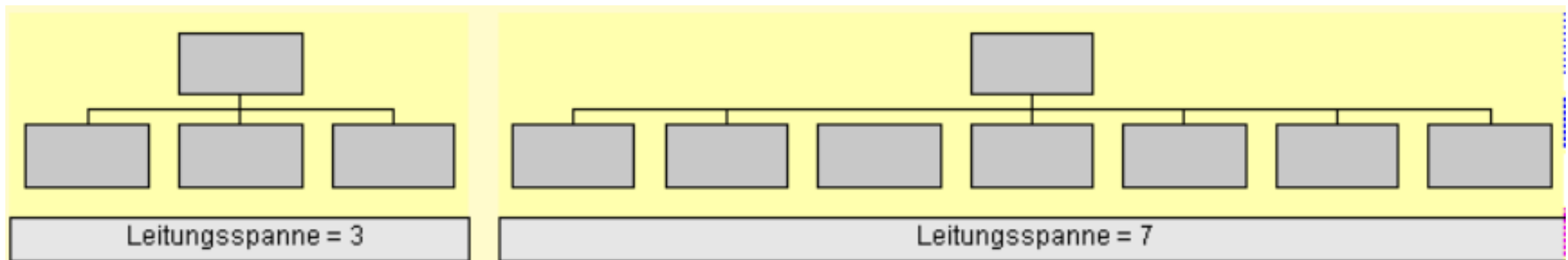
- Leistungspotenzial
- Fachliche und menschliche Qualifikation (z.B. Charaktereigenschaften)
- Ausmaß der Selbständigkeit
- Unterstellungsbereitschaft

### in Bezug auf die Stelle:

- Entstehende Kosten
- Komplexität der Aufgaben
- Arbeitsorganisation, Führungsstil

# Unternehmensorganisation

Allgemein kann die Leitungsspanne schwanken zwischen **3-5 Mitarbeitern** auf der oberen Führungsebene und **6 bis 25 Mitarbeitern** auf unteren Führungsebenen.



## Ablauforganisation

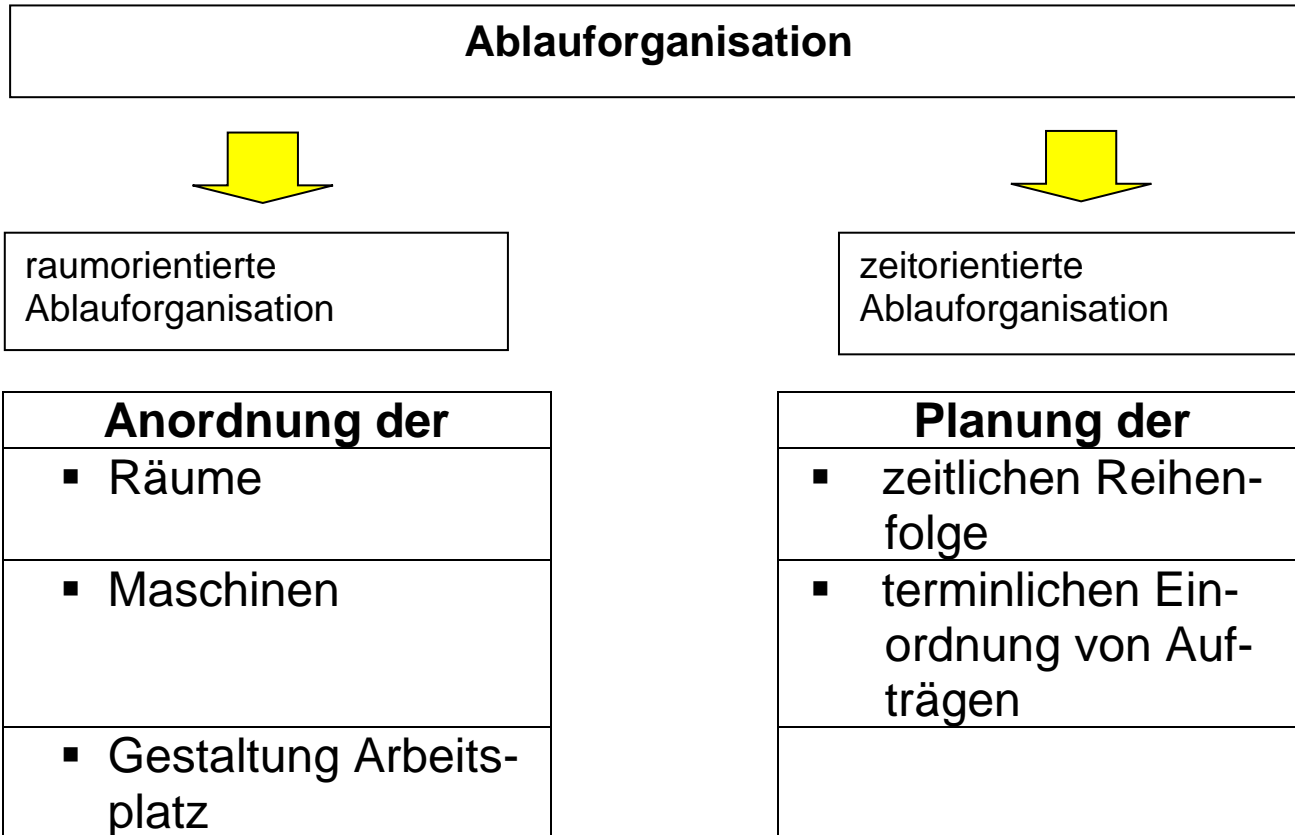
Ablauforganisation bezeichnet die Ermittlung und Definition von **Arbeitsprozessen** unter Berücksichtigung von **Raum, Zeit, Sachmitteln und Personen**.

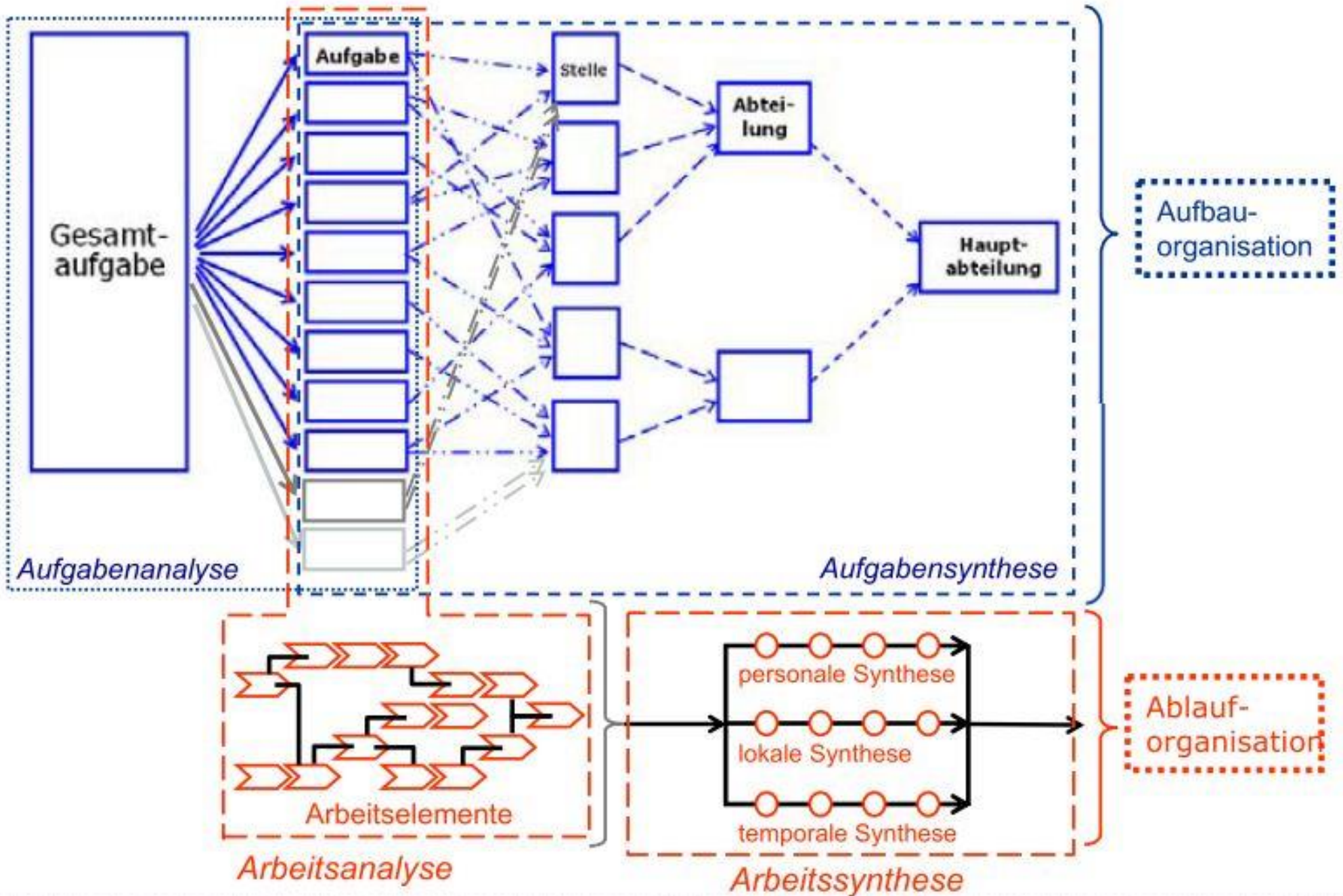
### Ziele der Ablauforganisation

- Maximierung der Kapazitätsauslastung
- Verringerung der Durchlauf-, Warte- und Leerzeiten
- Reduktion der Kosten der Vorgangsbearbeitung
- Qualitätssteigerung der Vorgangsbearbeitung und der Arbeitsbedingungen
- Optimierung der Arbeitsplatzanordnung

# Unternehmensorganisation

Die Ablauforganisation lässt sich weiter in zwei Teilaufgaben gliedern:

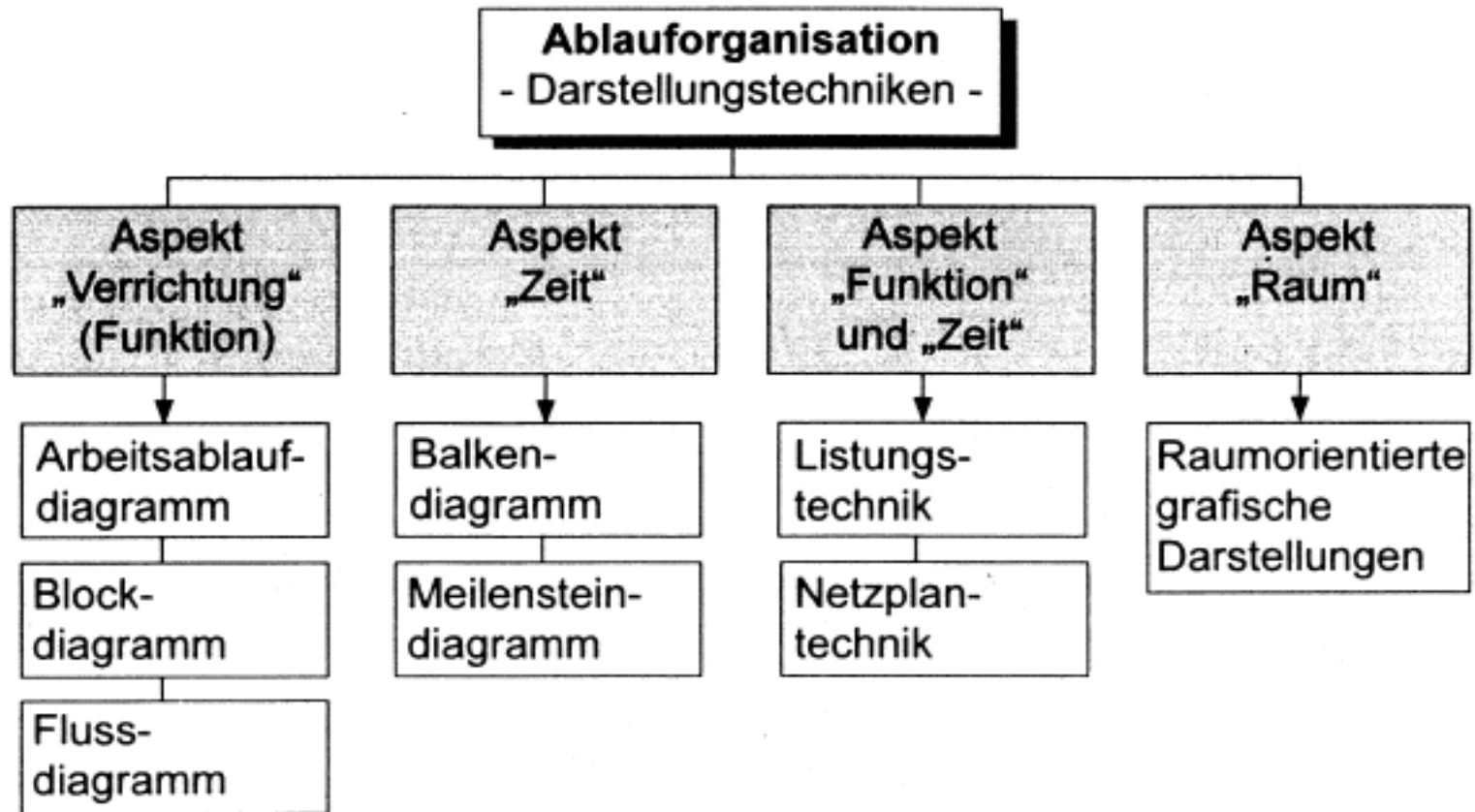




# Unternehmensorganisation

## Darstellungsmöglichkeiten der Ablauforganisation

Für die Darstellung und Dokumentation des Ist- Zustandes und von Sollkonzepten in der Ablauforganisation bedient man sich verschiedener Techniken:



# Unternehmensorganisation

## Darstellungsmöglichkeiten der Ablauforganisation

### Tabellarische Darstellung

- Einzelne Arbeitsgänge oder Arbeitsteile werden in fortlaufende in das vorgefertigte Formular eingetragen. Zusätzlich können wichtige Informationen wie Mengen, Zeit, Pausen und Bemerkungen eingetragen werden.
- Diese Art der Darstellung, bietet keine Möglichkeit mehrere parallel laufende Arbeitsgänge abzubilden. Daher ist diese Form der Ablaufdarstellung nur für einfache Aufgaben geeignet.

| Abteilung/Stelle |  | Arbeitsablauf |              |                       |             |
|------------------|--|---------------|--------------|-----------------------|-------------|
| Aufgenommen von  |  | Datum         |              |                       |             |
| Nr.              | Tätigkeit  | Menge         | Zeit in Min. | Unterbrechung (Pause) | Bemerkungen |
| 1                | Verkaufsleiter erhält Posteinlauf                        | 65            | 2            |                       |             |
| 2                | Verkaufsleiter sichtet Posteinlauf und zeichnet ab       |               | 41           |                       |             |
| 3                | Verkaufsleiter bestimmt die Sachbearbeiter               |               | 3            |                       |             |
| 4                | Bote bringt Post an alle Sachbearbeiter                  |               | 10           |                       |             |
| 5                | Sachbearbeiter (S) A prüft seinen Posteinlauf            | 23            | 20           |                       |             |
| 6                | S (A) bearbeitet Anfragen nach Dringlichkeit             |               | 240          |                       |             |
| 7                | S (A) hält Rückfrage bei Finanzbuchhaltung wegen Bonität |               | 5            |                       | Notwendig?  |
| 8                | S (A) erfragt mögliche Liefertermine                     |               | 3            |                       |             |
| 9                | S (A) legt ab, bis Terminbescheid ergeht                 |               |              | 30                    | zu lang!    |
| 10               | S (A) bearbeitet Anfragen u. diktiert Schreiben          |               | 120          |                       |             |
| 11               | S (A) wartet auf Schreiben                               |               |              | 90                    |             |
| 12               | S (A) kontrolliert Schreiben u. zeichnet ab              |               | 18           |                       |             |
| 13               | Bote bringt Schreiben zum Verkaufsleiter                 |               | 2            |                       |             |
| 14               | Verkaufsleiter prüft u. unterschreibt                    |               | 5            |                       |             |



## Gantt- Diagramm = Balkendiagramm

- Das Balkendiagramm oder Gantt-Diagramm stellt eine der ältesten Visualisierungsformen für Arbeitsabläufe dar.
- Während auf der Abszisse (x-Achse) der **zeitliche Verlauf** dargestellt wird, werden auf der Ordinate (y-Achse) die jeweiligen **Vorgänge** dokumentiert. Die Dauer der jeweiligen Abschnitte wird durch die Länge der sich ergebenden Balken visualisiert. Diese Form der Darstellung zeigt sowohl Pufferzeiten als auch Abhängigkeiten auf.

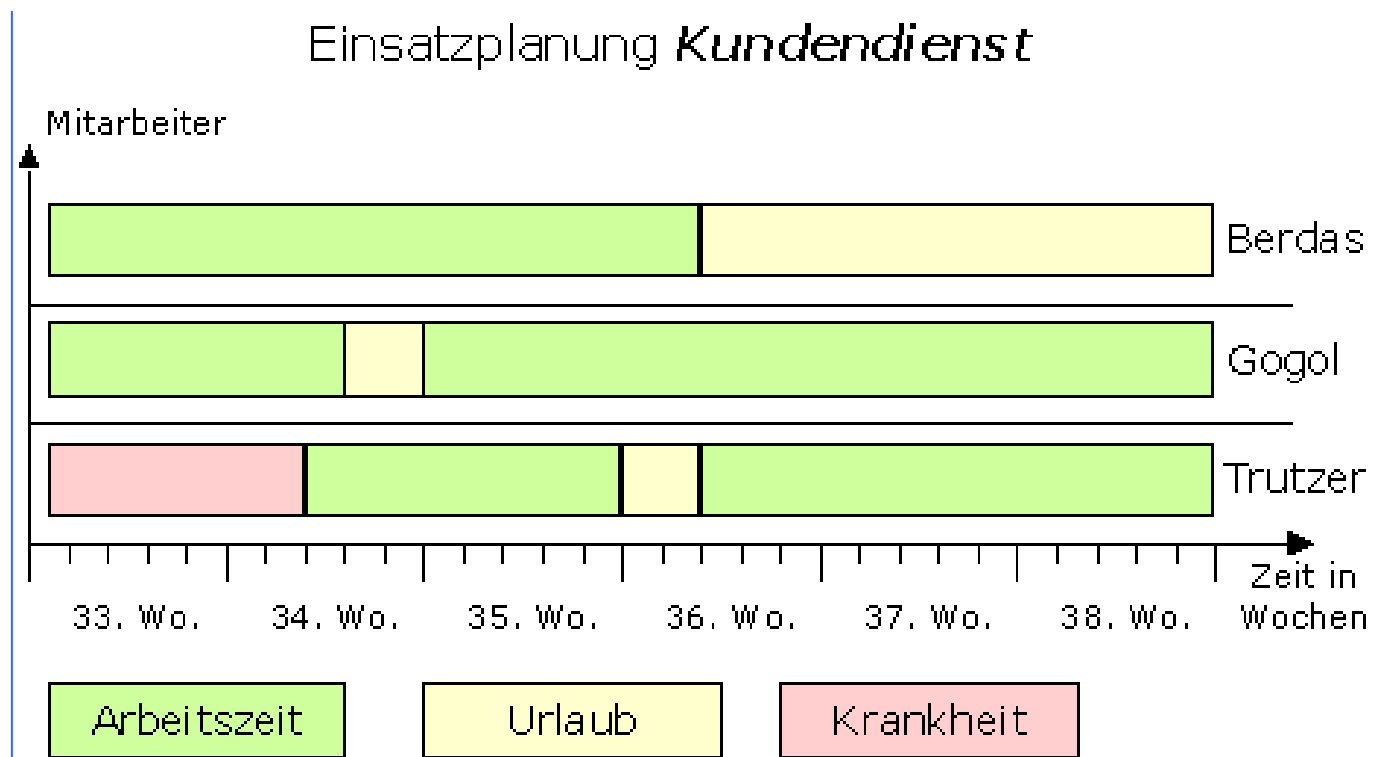


# Unternehmensorganisation

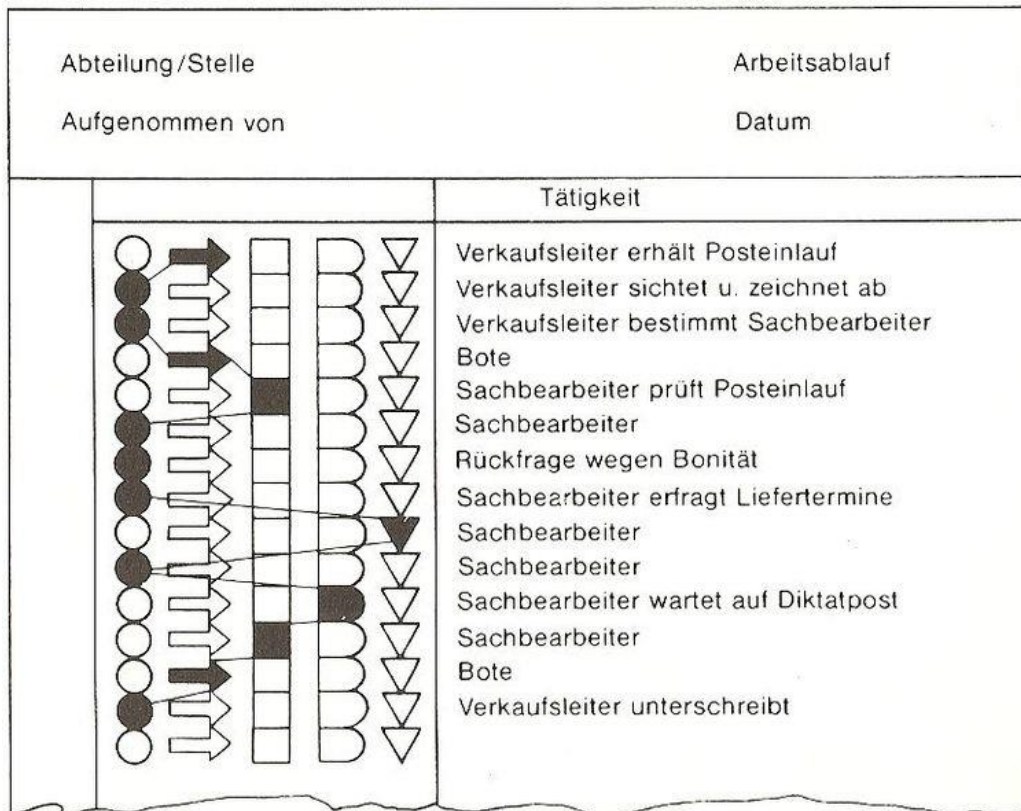
## Beispiel Balkendiagramm

Die nachfolgende Grafik zeigt die Einsatzplanung des Kundendienstes. Auf einen Blick ist ersichtlich, wer wann einsatzbereit ist und wo es eventuell zu Engpässen kommen kann.

Wenn Trutzer's Krankheit z. B. noch länger andauert, muss Gogol auf die zwei Tage Urlaub verzichten, weil Berdas sonst allein ist.

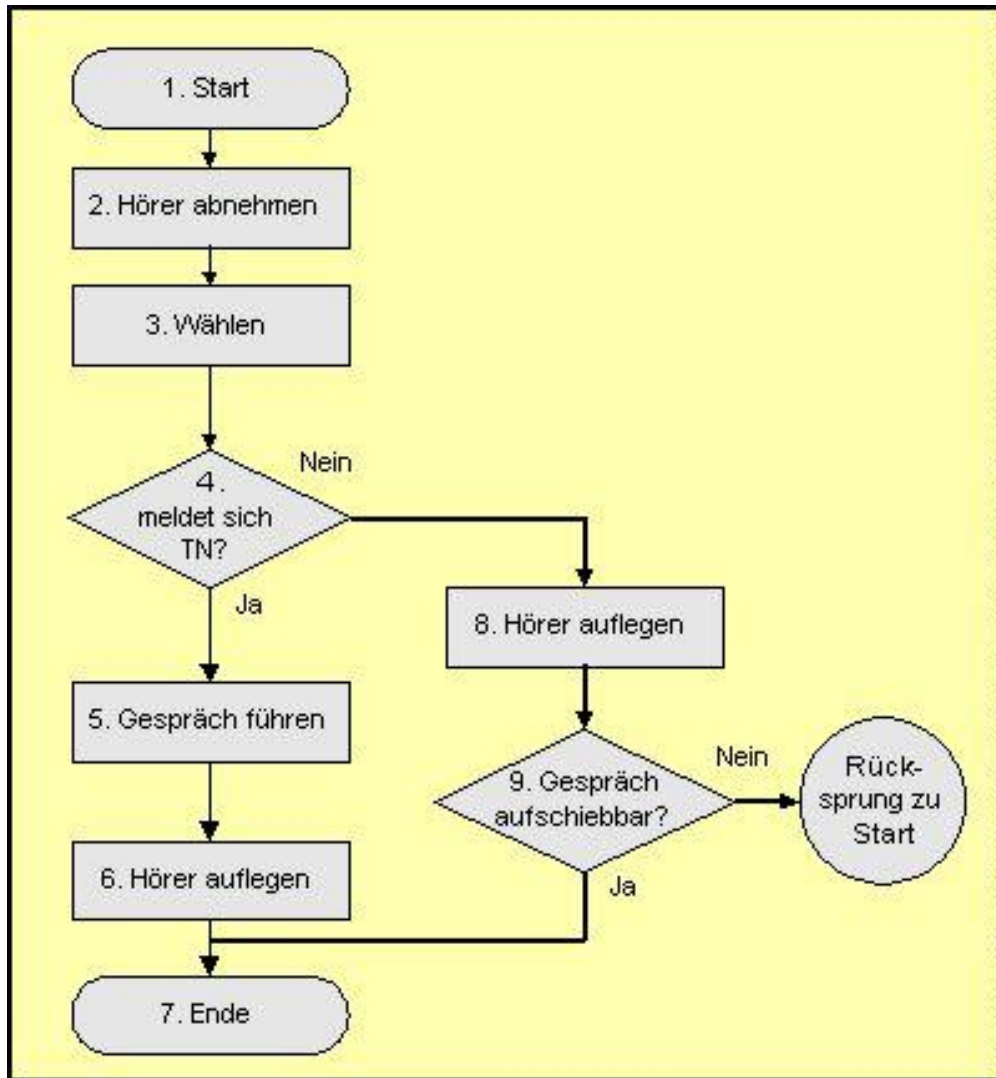


## einfache Arbeitsablaufkarte



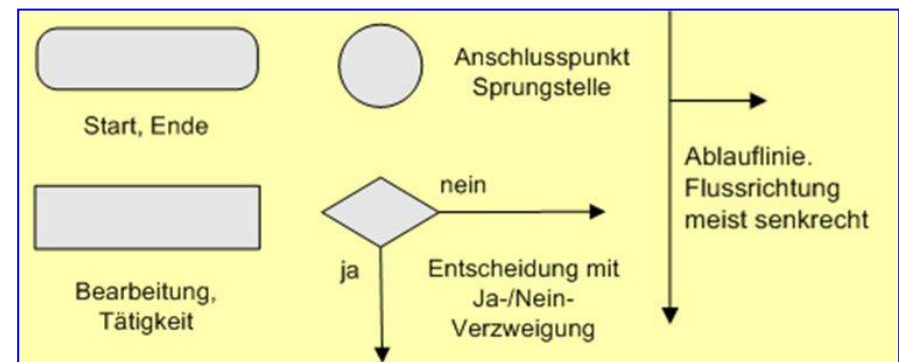
- Zur Effizienten Anwendung der Arbeitsablaufkarten, werden diese in der Praxis bereits vorgedruckt. Zur Darstellung eines Ablaufes müssen somit die vorgedruckten Symbole nur mehr ausgemalt werden.
- Die einfache Arbeitsablaufkarte, eignet sich nur für einfache Vorgänge. Sollen komplexere Zusammenhänge dargestellt werden, so ist auf die verbesserte Ablaufkarte zurück zu greifen.

## Flussdiagramm

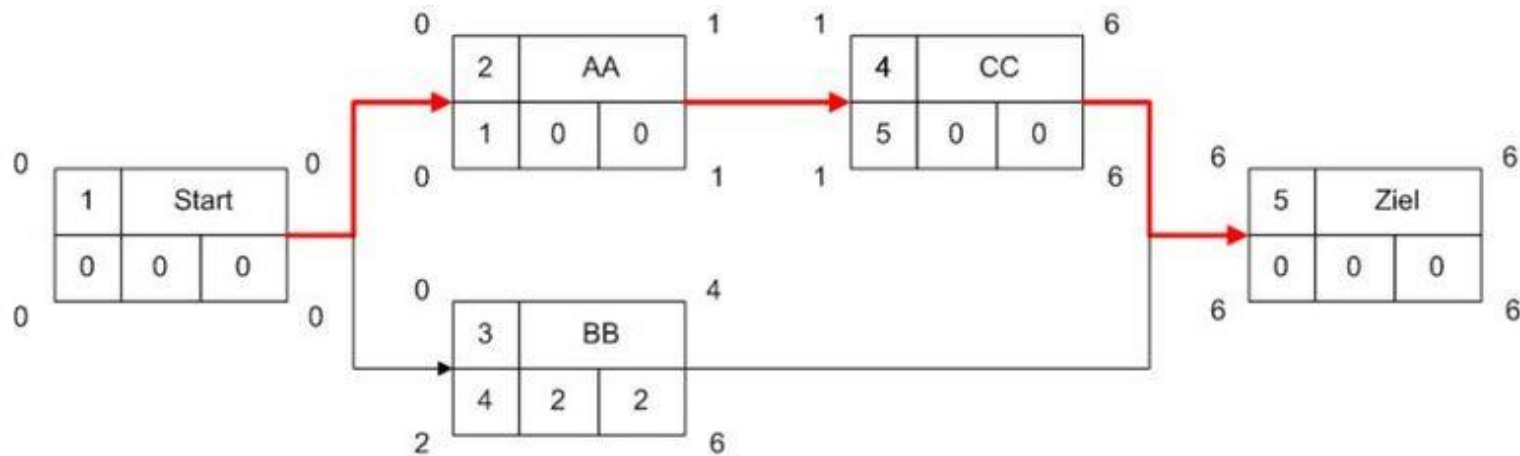


Das Flussdiagramm, ist eines der am meisten verwendeten Visualisierungstools für die Ablauforganisation.

Es kann schnell und einfach angewendet werden und bietet eine einfache Möglichkeit Arbeitsabläufe und Prozesse abzubilden.



## Netzplan - PERT - Diagramm



Der Begriff PERT (Programmevaluierungs- und Rückblicktechnik oder englisch Program Evaluation and Review Technique) bezeichnet die Netzplantechnik.

Diese Art der Ablaufbeschreibung stellt die **zeitlichen und logischen Verknüpfungen** mehrerer Vorgänge dar.

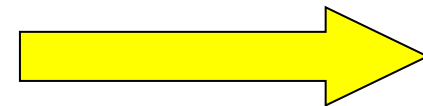
Hierzu müssen sowohl der Start als auch der Endtermin aller Vorgänge in einem Netzplan abgebildet werden. Anhand des entstanden Netzes kann der kritische Pfad ermittelt werden. [http://de.wikiversity.org/wiki/Kurs:Organisationslehre/Ablauf-Organisation - cite\\_note-29](http://de.wikiversity.org/wiki/Kurs:Organisationslehre/Ablauf-Organisation - cite_note-29)

## Beispiel Netzplan Klassenfahrt

Die Vorgänge werden in einer **Vorgangsliste** erfasst und durchnummeriert. In dieser Liste werden auch die **Vorgänger** eingetragen. Das sind die Vorgänge, die unmittelbar vorher ausgeführt werden müssen. Ein Vorgang kann auch mehrere Vorgänger haben. Mit Hilfe dieser Liste lässt sich schon ein erster Netzplan ohne Zeitangaben erstellen. Das Beispiel zeigt eine Vorgangsliste für die Planung einer Klassenfahrt:

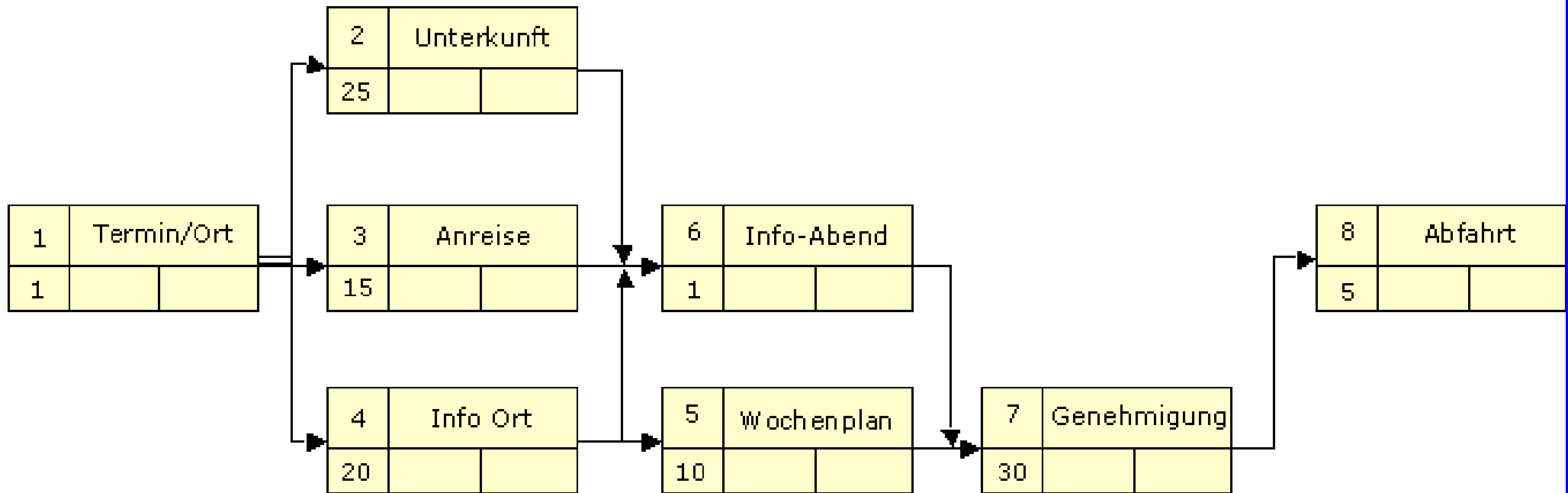
| Lfd. Nr. | Vorgang                             | Vorgänger |
|----------|-------------------------------------|-----------|
| 1        | Termin und Ort festlegen            |           |
| 2        | Unterkunft suchen                   | 1         |
| 3        | Anreise organisieren                | 1         |
| 4        | Informationen über den Ort einholen | 1         |
| 5        | Planung des Wochenablaufs           | 4         |
| 6        | Informationsabend für die Eltern    | 2,3,4     |
| 7        | Genehmigung beantragen              | 5,6       |
| 8        | Abfahrt                             | 7         |

Mit dieser Vorgangsliste kann ein erster Netzplan aufgestellt werden:



# Unternehmensorganisation

## Netzplan *Klassenfahrt*



|     |             |  |
|-----|-------------|--|
| Nr. | Bezeichnung |  |
| D   |             |  |

Erläuterung:

Nr. = Nummer des Vorgangs;  
D = Dauer des Vorgangs

# Unternehmensorganisation

Bei der Zeitanalyse wird die Vorgangsliste zunächst um die Dauer (in Minuten, Stunden, Tage, Wochen usw.) des Vorgangs erweitert:

| Lfd. Nr. | Vorgang                             | Vorgänger | Dauer in Tagen |
|----------|-------------------------------------|-----------|----------------|
| 1        | Termin und Ort festlegen            |           | 1              |
| 2        | Unterkunft suchen                   | 1         | 25             |
| 3        | Anreise organisieren                | 1         | 15             |
| 4        | Informationen über den Ort einholen | 1         | 20             |
| 5        | Planung des Wochenablaufs           | 4         | 10             |
| 6        | Informationsabend für die Eltern    | 2,3,4     | 1              |
| 7        | Genehmigung beantragen              | 5,6       | 30             |
| 8        | Abfahrt                             | 7         | 5              |

Daraus lassen sich dann einige Kennzahlen für die Zeitanalyse errechnen:

- **FAZ** = frühester Anfangszeitpunkt,
- **FEZ** = frühester Endzeitpunkt,
- **SAZ** = spätester Anfangszeitpunkt,
- **SEZ** = spätester Endzeitpunkt,
- **GP** = Gesamtpuffer,
- **FP** = freier Puffer.



# Unternehmensorganisation

Die Berechnungen beginnen mit der **Vorwärtsrechnung**. Vom Startvorgang aus berechnet man vorwärts in Richtung Projektende den frühestmöglichen Anfangs- (FAZ) und Endzeitpunkt (FEZ).

Der erste FAZ des Startvorgangs ist 0. Ein FEZ für einen Vorgang errechnet man aus **FEZ = FAZ + Dauer**. Da ein Vorgang erst beginnen kann nachdem sein Vorgänger beendet wurde, ist der FEZ des Vorgängers zugleich der FAZ aller Nachfolger. Hat ein Vorgang mehrere Vorgänger, so ist der späteste FEZ (größter Wert) der FAZ des Vorgangs.

Nachdem der letzte FEZ festgestellt wurde, beginnt die **Rückwärtsrechnung** vom Zielvorgang bis zum Startvorgang. Dabei werden jeweils die spätesten Anfangs- (SAZ) und Endzeitpunkte (SEZ) bestimmt.

Der FEZ des Zielvorgangs ist der SEZ des Projekts (des Zielvorgangs). Ein SAZ errechnet sich aus **SAZ = SEZ - Dauer**. Der so ermittelte SAZ ist zugleich der SEZ aller unmittelbaren Vorgänger. Wenn ein Vorgang mehrere Nachfolger hat, so ist der früheste SAZ (kleinster Wert) der SEZ des Vorgangs.

# Unternehmensorganisation

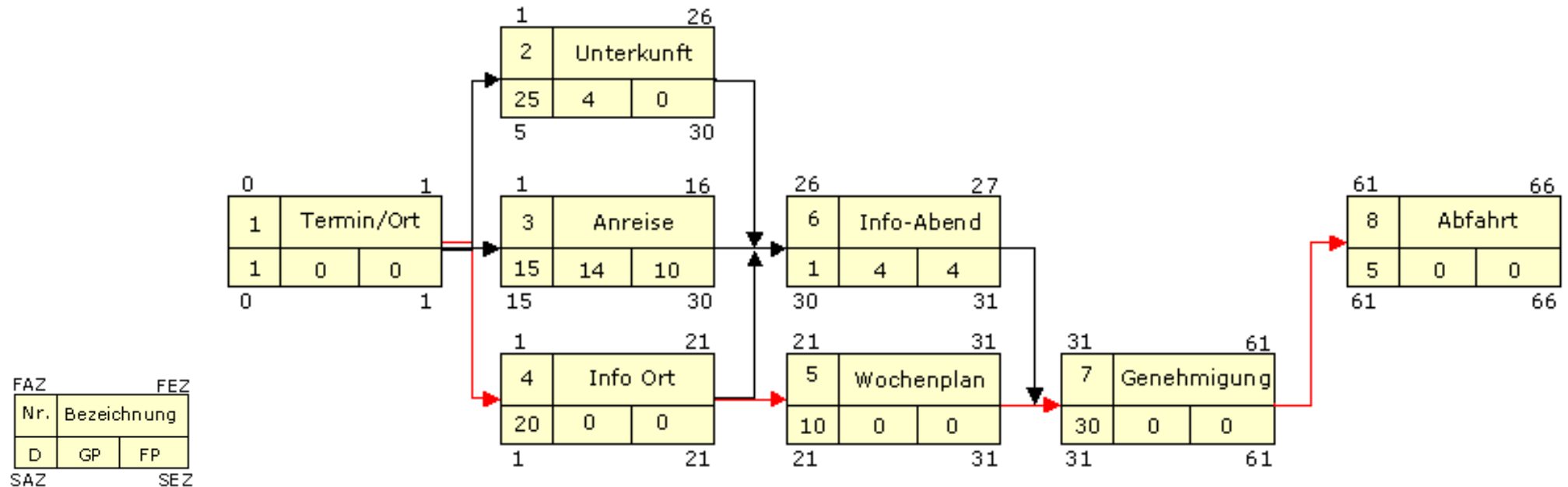
Der **Gesamtpuffer** errechnet sich aus  $GP = SAZ - FAZ$  oder  $GP = SEZ - FEZ$ . Er ist die Zeitdauer, um die der Vorgang maximal ausgedehnt werden kann, ohne dass der Endtermin des Projektes gefährdet ist.

Dagegen gibt der **Freie Puffer** die Zeitreserve des Vorgangs an, die ohne Auswirkungen auf die unmittelbaren Nachfolger (und damit auch auf das Gesamtprojekt) ist. Er berechnet sich aus  $FP = FAZ$  des Nachfolgers -  $FEZ$  des Vorgangs.

Alle Vorgänge, bei denen keine Zeitreserven vorhanden sind ( $GP$  und  $FP$  sind 0), werden als **kritische Vorgänge** bezeichnet. Die Kette aller kritischen Vorgänge nennt man **kritischen Weg** (siehe rote Linie im Beispiel)

# Unternehmensorganisation

Netzplan *Klassenfahrt*

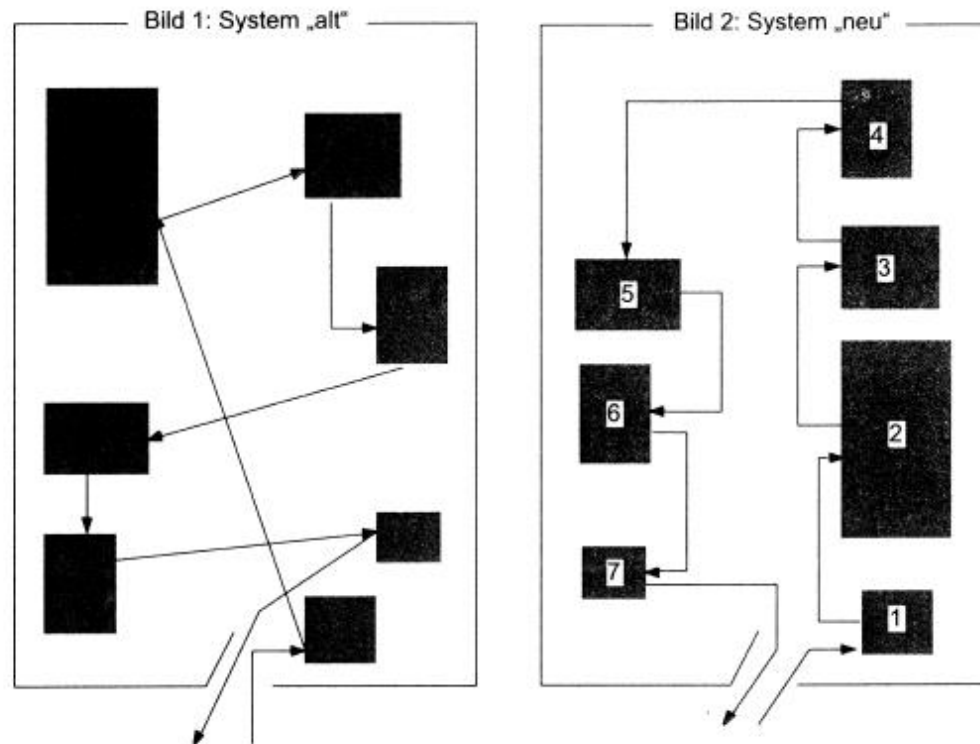


## Erläuterung:

- Bezeichnung = Bezeichnung des Vorgangs,
- Nr. = Nummer des Vorgangs,
- D = Dauer des Vorgangs,
- FAZ = frühester Anfangszeitpunkt,
- FEZ = frühester Endzeitpunkt,
- SAZ = spätester Anfangszeitpunkt,
- SEZ = spätester Endzeitpunkt,
- GP = Gesamtpuffer,
- FP = freier Puffer.

## Beispiel raumorientierte Ablaufplanung

Die unten stehende Abbildung zeigt den Arbeitsfolgenprozess in einer Werkstatt (Bild System „alt“). Stellt man bei der Analyse der Raumordnung fest, dass sich Flusslinien überkreuzen, hin und her bewegen, sich kreuzen oder rückläufig sind, so sollten diese Vorgänge detaillierter untersucht werden. Bild (System „neu“) zeigt eine Optimierung der Maschinenanor



# Unternehmensorganisation

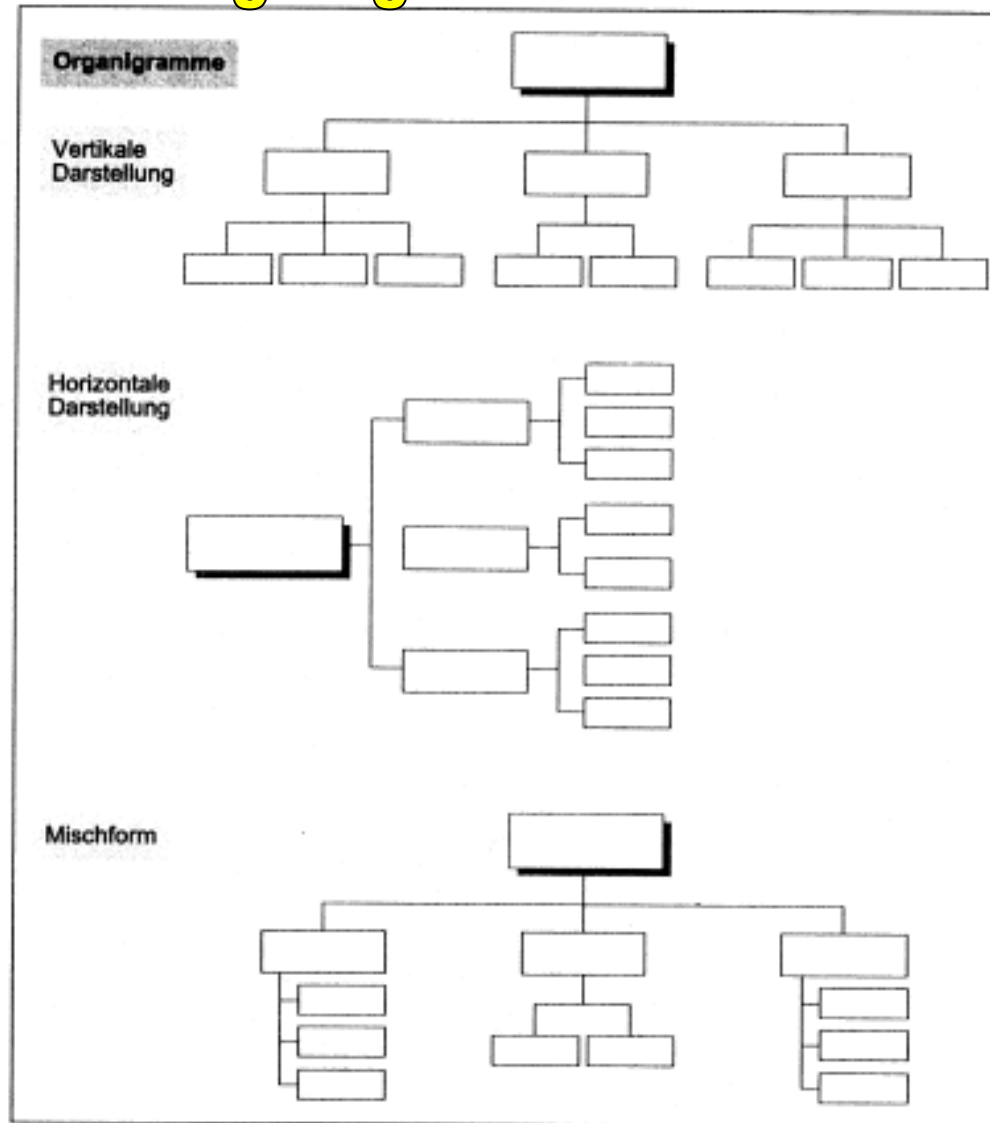
## Optimierung von Arbeitsabläufen

Dreistufige Arbeitsanalyse:

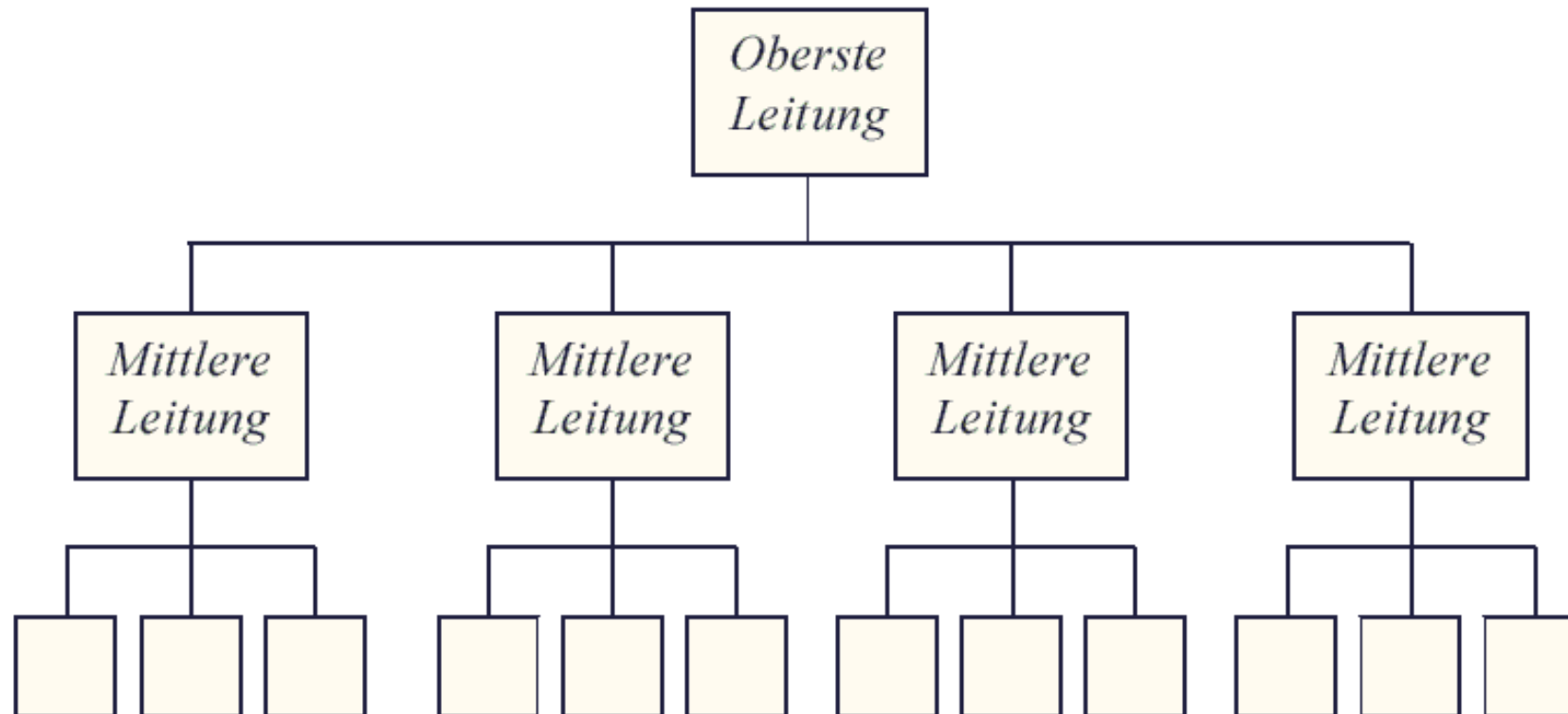
| Arbeitsgang   | Gangstufe                 | Gangelement             |
|---|---------------------------|-------------------------|
|   |                           | Brief öffnen            |
|   | Bestellung entgegennehmen | Eingangsstempel         |
|   |                           | weiterleiten            |
|   | Bestellung prüfen         | formal prüfen           |
|   |                           | sachlich prüfen         |
| Kundenbestellung<br>bearbeiten bis zur<br>Auftragsbestätigung | Bonität prüfen            | OP-Liste prüfen         |
|   |                           | Kredit prüfen           |
|   |                           | Belieferung entscheiden |
|   |                           | .... usw.               |
|   |                           |                         |
|   |                           |                         |

# Unternehmensorganisation

## Organigrammformen



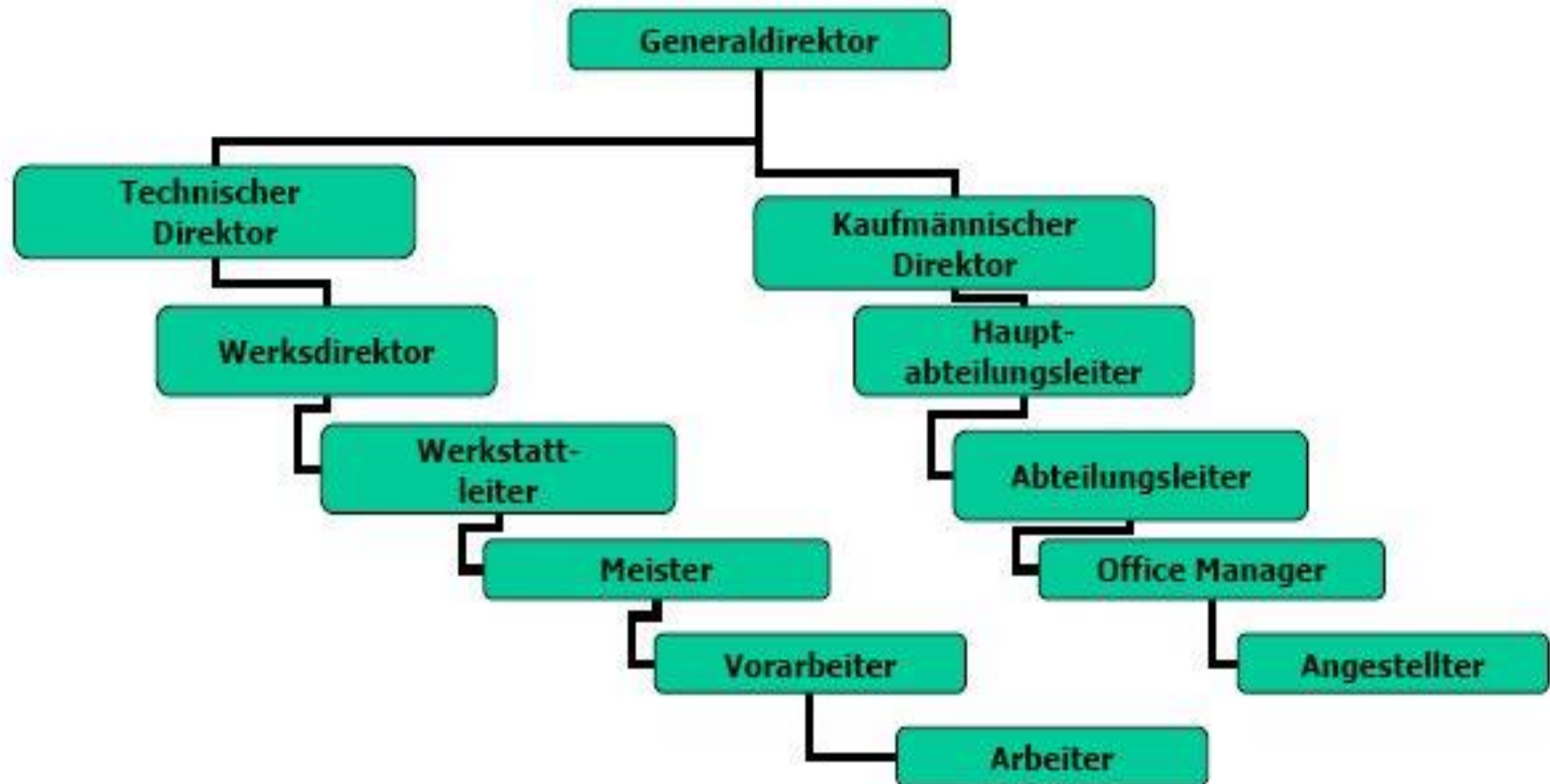
## Einliniensystem



*Ausführende Stellen. In großen Organisationen weitere Unterordnungsverhältnisse mit weiteren Hierarchieebenen.*

# Unternehmensorganisation

## Einliniensystem Industrie





## Vor- und Nachteile Einliniensystem

### **Vorteile des Einliniensystems:**

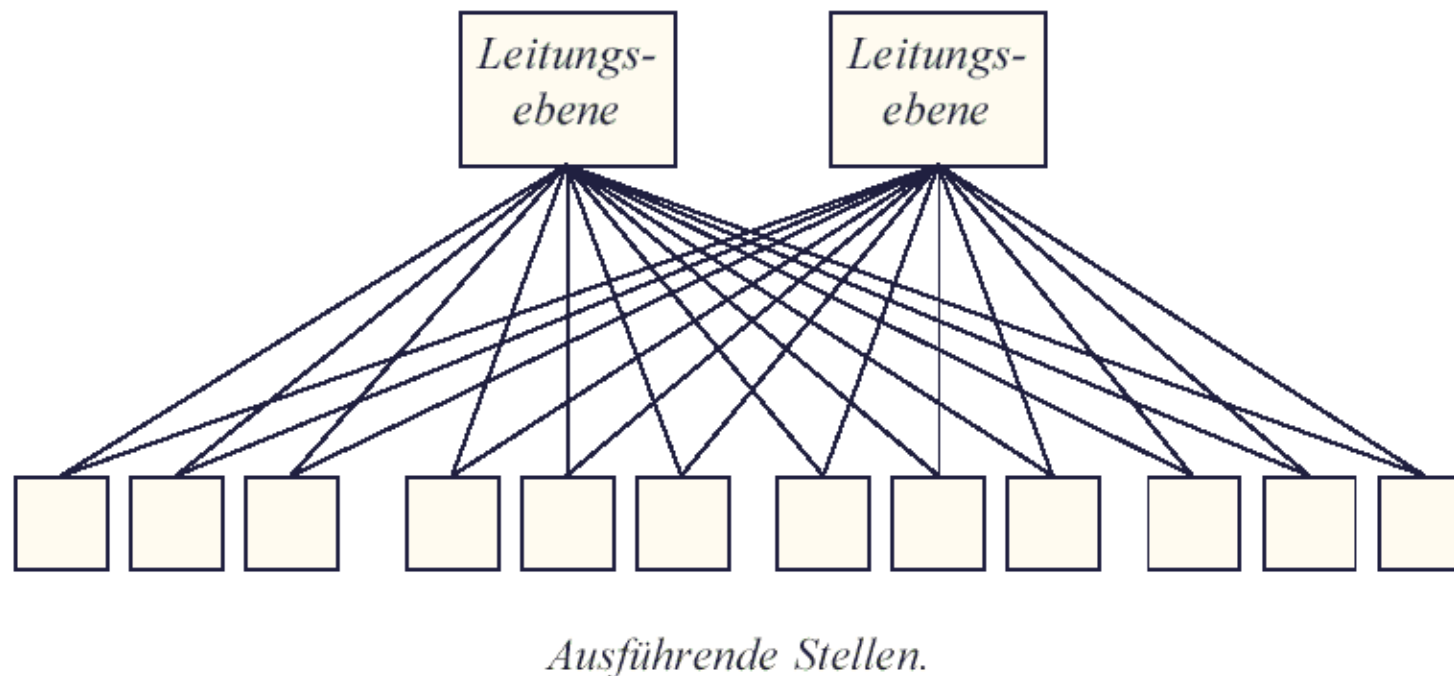
- klare übersichtliche Befehlsverhältnisse
- Kompetenzverteilung
- Schutz der Hierarchie
- Kontrollmöglichkeit

### **Nachteile:**

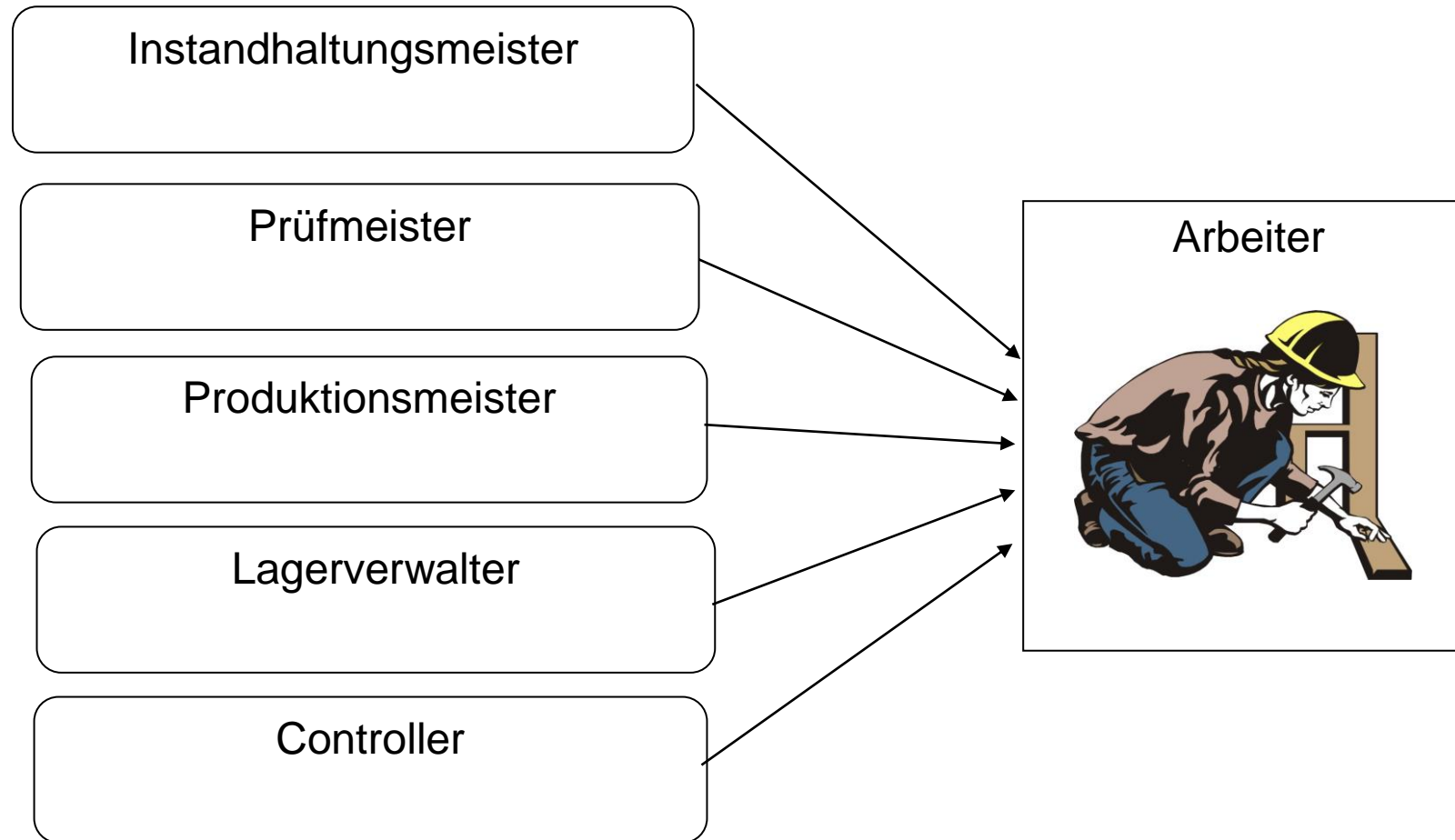
- lange Informationswege
- Überlastung
- träge Reaktionszeiten
- hoher Verwaltungsaufwand
- Reibungs- und Informationsverlust

## Mehrliniensystem

Die Grundüberlegung besteht darin, dass die Leitungsaufgaben und Anforderungen immer komplizierter und umfangreicher werden, jedoch das Fachwissen des Einzelnen immer beschränkt bleiben wird. Um dieses Wissen des Spezialisten dennoch nutzen zu können, erhalten sie zusätzlich Leitungsaufgaben auf ihren Spezialgebieten, indem sie **weisungsberechtigt** auch **gegenüber anderen unterstellten Mitarbeitern** sind. Damit entsteht bei verschiedenen Mitarbeitern eine Doppelunterstellung.



## Funktionsmeisterprinzip



## Vor- und Nachteile Mehrliniensystem

### Vorteile des Mehrliniensystems:

- direkter Weisungsweg
- weniger Informationsverluste
- großes Fachwissen
- Ausschalten der schwerfälligen Instanzwege
- Entlastung der Führungskräfte

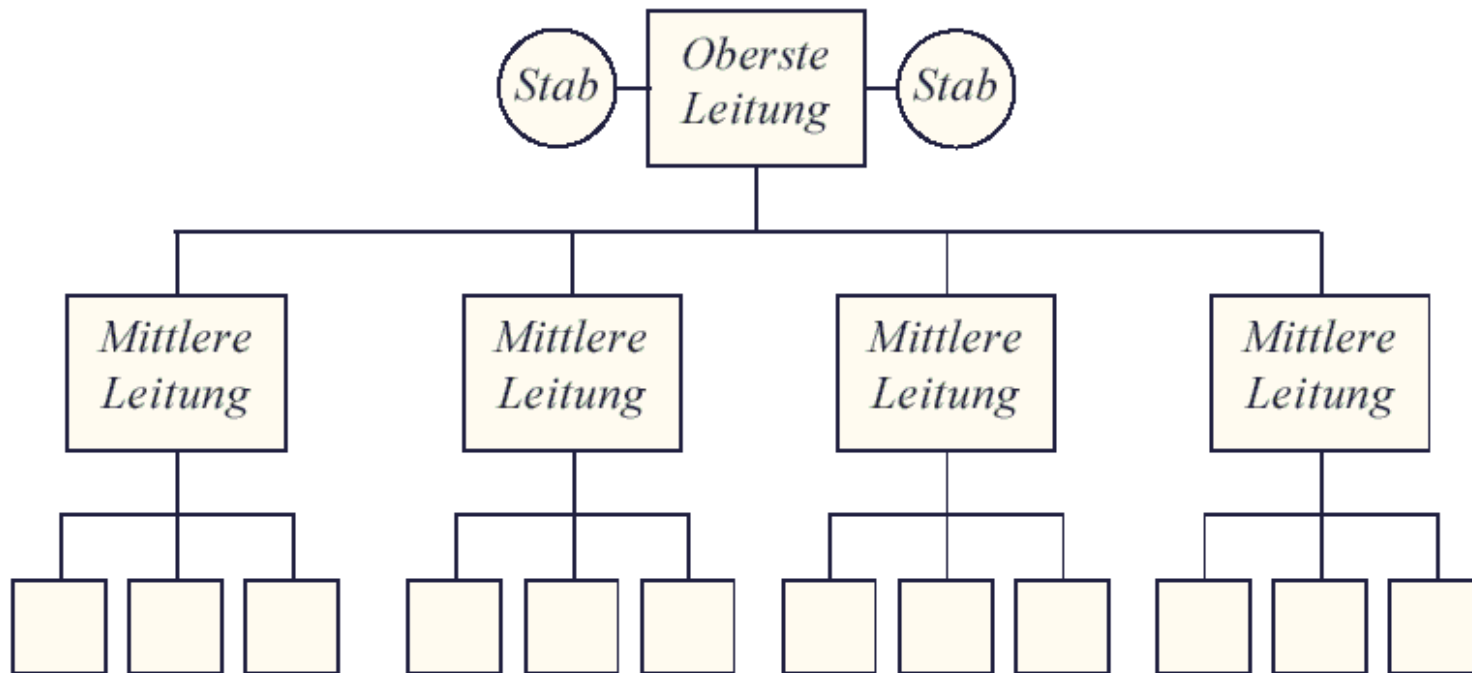
### Nachteile:

- Gefahr des Kompetenzgerangels
- keine geregelte Verantwortung
- gegeneinander Ausspielen der Vorgesetzten

# Unternehmensorganisation

## Stab- Liniensystem

Eine Mischform ist das Stab- Liniensystem, welches in der Praxis sehr häufig angewendet wird. Dabei stellt der so genannte Stab ein **Hilfsorgan einer leitenden Stelle** dar.



*Ausführende Stellen. In großen Organisationen weitere Unterordnungsverhältnisse mit weiteren Hierarchieebenen.*

## Vor- und Nachteile Stab- Liniensystem

### Vorteile des Stabliniensystems:

- großes Fachwissen
- Entlastung der Führungskräfte

### Nachteile:

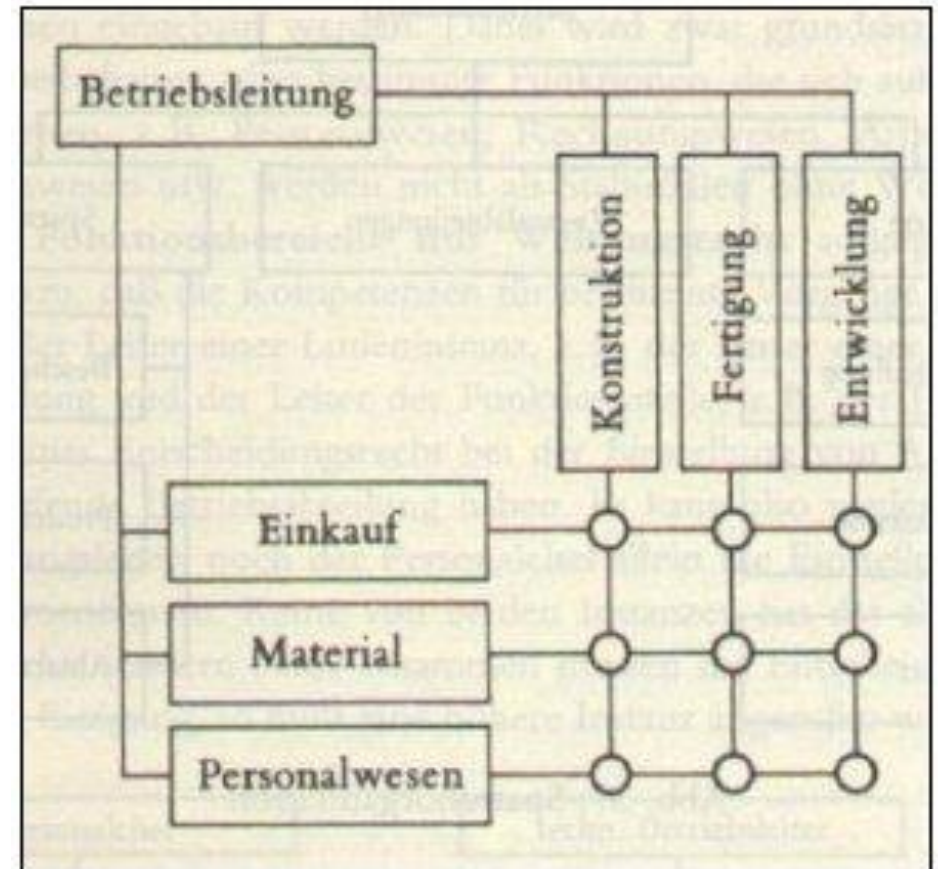
- Konflikt bei Entscheidungsvorbereitung durch Linie und Stab
- keine Weisungsbefugnis der Stabsstellen
- keine Verantwortung der Stabsstellen bei Entscheidungen
- Abhängigkeit von Stabsstellen

# Unternehmensorganisation

## Matrixorganisation

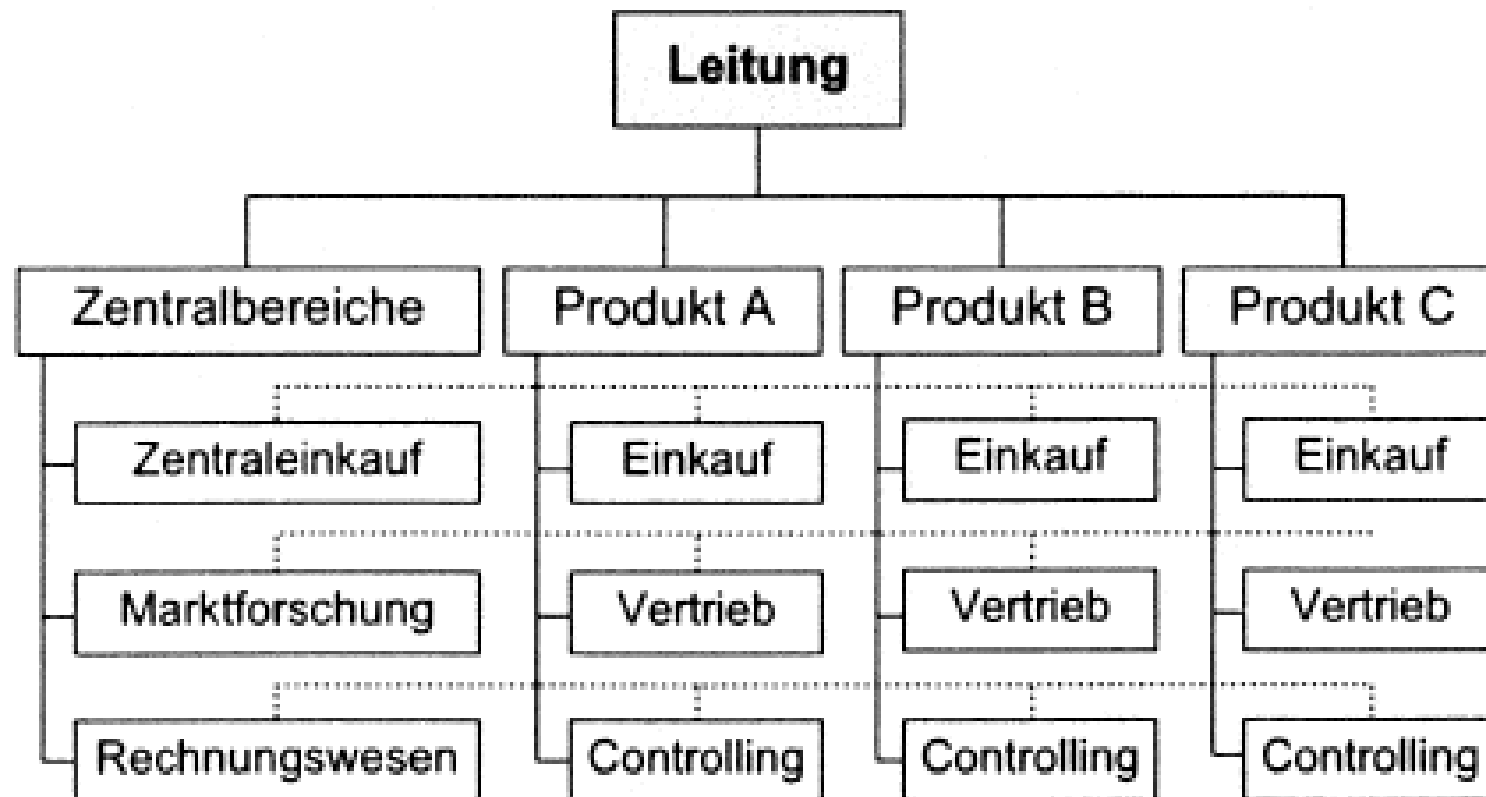
Das Merkmal der Matrixorganisation ist, dass zwei oder mehrere Strukturkriterien gleichrangig matrixförmig miteinander in Verbindung gebracht werden.

Die Aufgaben werden nach Funktions- und Objektprinzipien differenziert. Die Funktionsinstanzen und Objektmanager teilen sich die Entscheidungs- und Weisungsbefugnis.



# Unternehmensorganisation

## Beispiel Matrixorganisation





## Vor- und Nachteile Matrixorganisation

### Vorteile der Matrixorganisation:

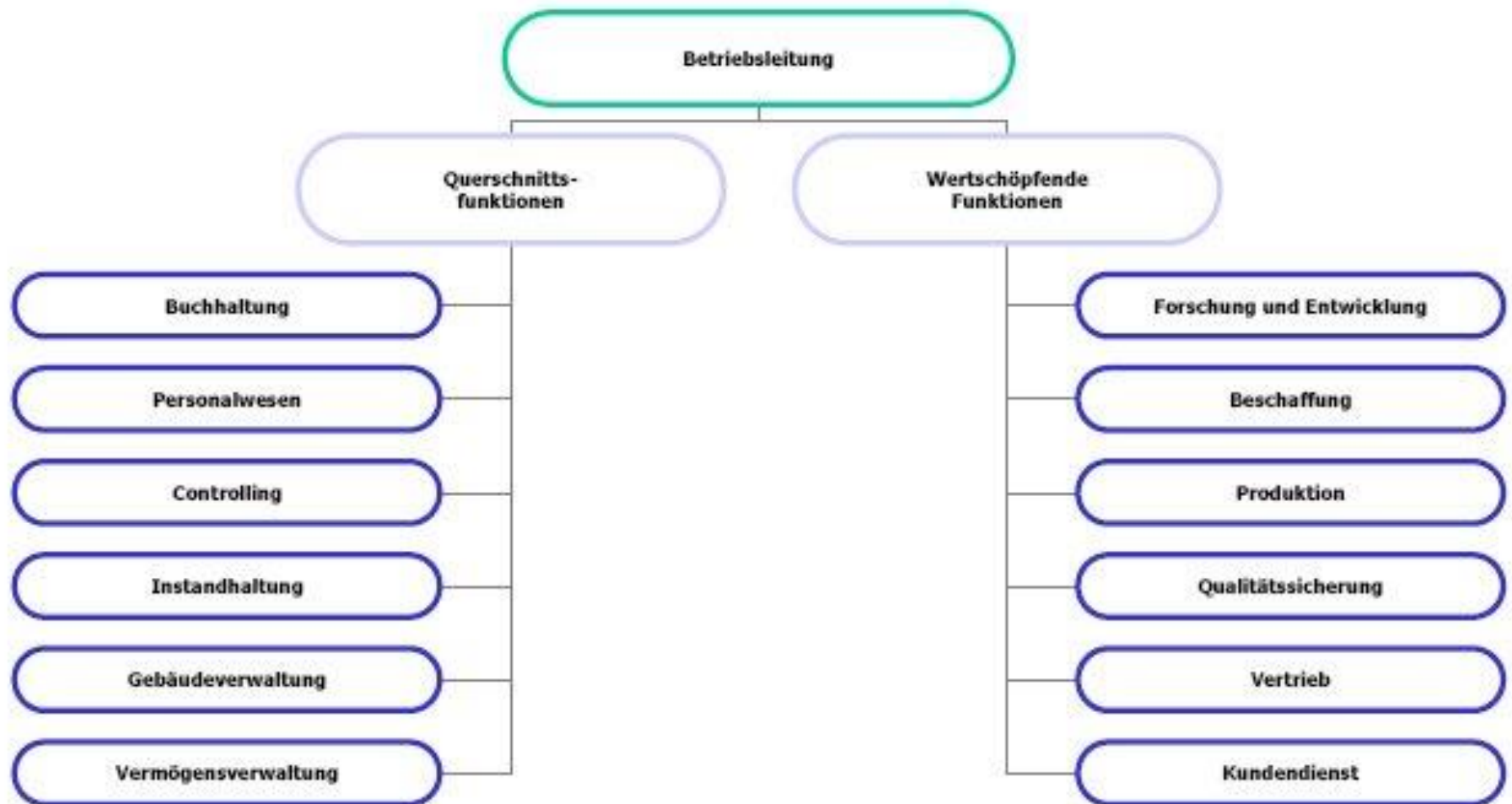
- großes Fachwissen
- Ergebnisermittlung der Produkte
- Kunden- und Marktnähe
- Produktnähe
- Verantwortung

### Nachteile:

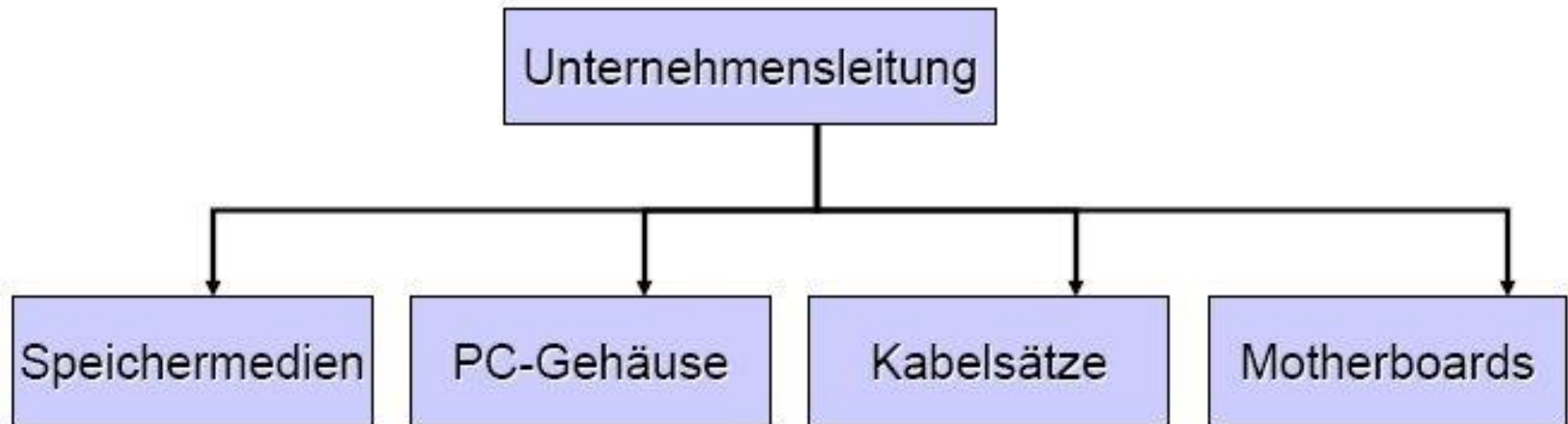
- Kompetenzgerangel
- Kampf um Ressourcen
- höherer Bedarf an Führungskräften
- Redundanzen
- hoher Kommunikationsaufwand
- Doppelunterstellung der Mitarbeiter => Ausspielen

# Unternehmensorganisation

## funktionsorientierter Unternehmensaufbau

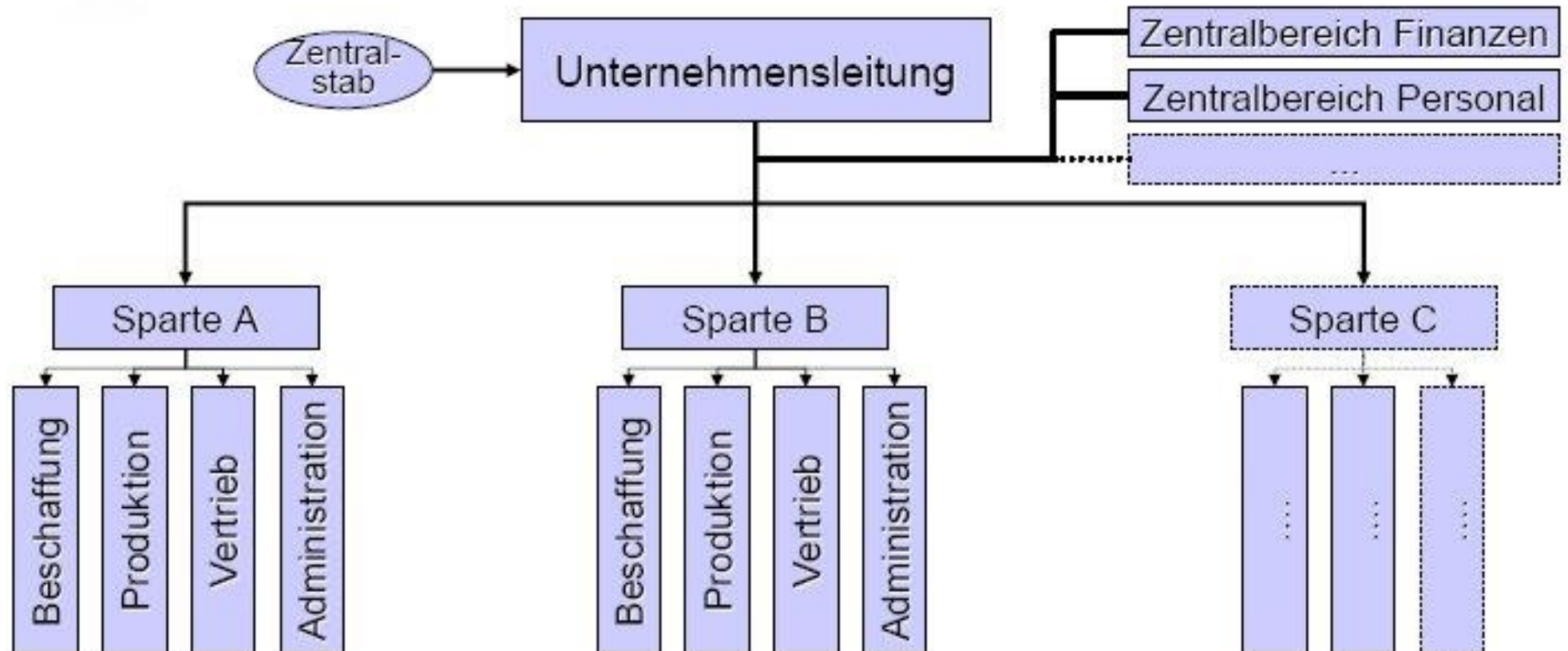


## produktionsorientierter Unternehmensaufbau



# Unternehmensorganisation

## Spartenorganisation



## Vor- und Nachteile Spartenorganisation

### **Vorteile der Spartenorganisation:**

- Produkterfolg ist gut erkennbar (eigene Erfolgsrechnung je Sparte)
- schnelle Entscheidungsfindung, was operatives Geschäft angeht
- kostengünstiger durch Zentralbereiche
- Verantwortung für Produktlinie

### **Nachteile:**

- Redundante Funktionen (Mehrfachlagerhaltung)
- Sparten kämpfen um einen Kunden (kein zentraler Ansprechpartner)
- großer Kommunikationsaufwand
- hoher Bedarf an Führungskräften

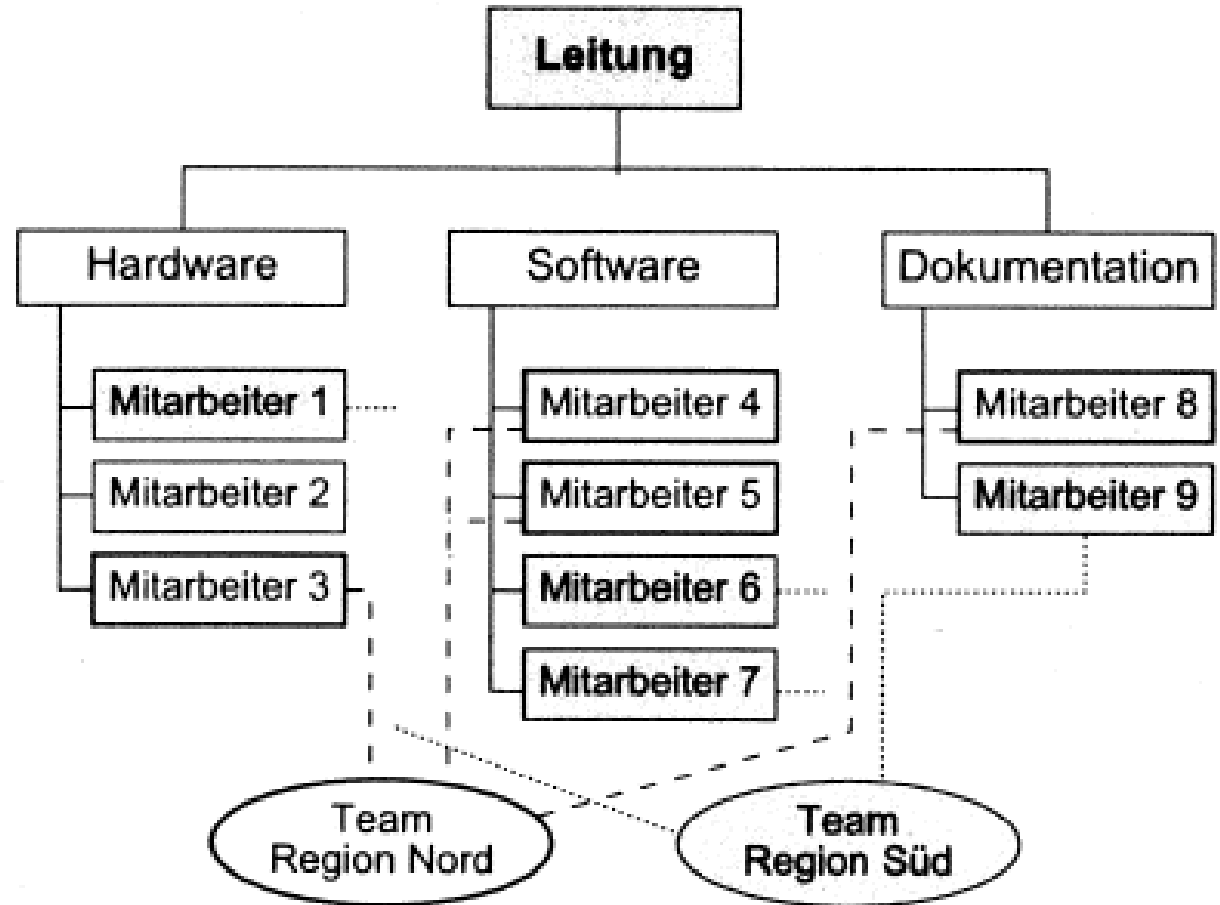
# Unternehmensorganisation

## Teamorganisation

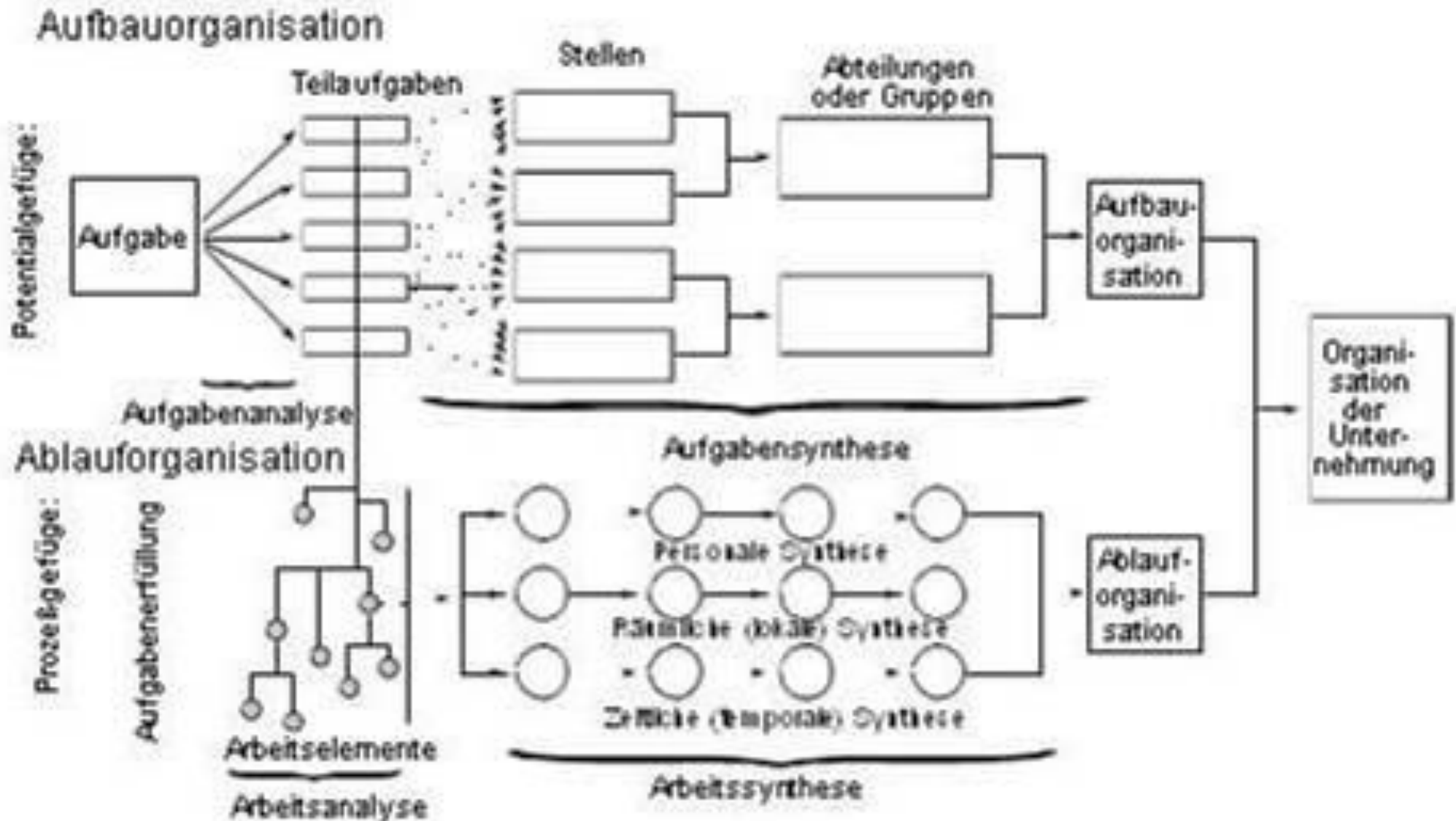
Hier liegt die disziplinarische Verantwortung für Mitarbeiter bei dem jeweiligen Linienvorgesetzten.

Um eine verbesserte Objektorientierung (oder Verrichtungsorientierung) zu erreichen, werden übergreifende Teams gebildet.

Die fachliche Weisungsbefugnis für das Team liegt bei dem betreffenden Teamleiter.

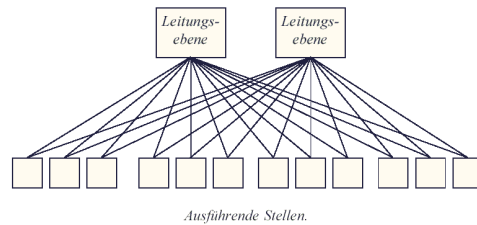


# Unternehmensorganisation



# Unternehmensorganisation

## Mehrliniensystem



### Eigenschaften

#### Elemente

Eine typische Gründungssituation ist die, dass zwei Personen (vielfach intern als OHG oder GbR organisiert) gemeinsam ein Unternehmen gründen und Mitarbeiter einstellen. Die beiden Gründer bilden ein Leitungskollegium, in dem häufig einer die technische und der andere die kaufmännische Leitung inne hat. Beide sind gleichermaßen anordnungsbe-rechtigt für sämtliche Mitarbeiter und müssen sich hinsichtlich ihrer Arbeitsanweisung-

#### Vorteile

Einfache und übersichtliche Beschaffenheit der Aufbauorganisation. Kurze Anordnungswege. Die Leitung weiß, was im Unternehmen geschieht. Mitarbeiternähe, schnelles und unbürokratisches Handeln. Demokratischer und partizipativer Führungsstil herrscht vor. Dies motiviert bestimmte Persönlichkeiten in ausführenden Stellen.

#### Nachteile

Uneinheitlichkeit der Führung: Mangelnde Absprache der Leitungspersönlichkeiten untereinander führt zu Durcheinander. Die Geschicke des Unternehmens hängen nahezu ausschließlich von den Leitungspersönlichkeiten ab. Der demokratische und partizipative Führungsstil ist ungeeignet in aggressiven und durch die Konkurrenz bedrohten Marktsituationen.

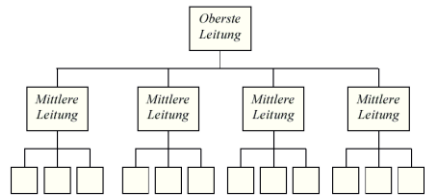


# Unternehmensorganisation

|  |  |  |  |
|--|--|--|--|
|  | gen entsprechend untereinander absprechen. Diese Organisationsform ist das Mehrliniensystem. |  |  |
|--|--|--|--|

# Unternehmensorganisation

## Einliniensystem



Ausführende Stellen. In großen Organisationen weitere Unterordnungsverhältnisse mit weiteren Hierarchieebenen.

### Eigenschaften

#### Elemente

Sobald die Gründer den Überblick verlieren, sterben oder sich zurückziehen, muss das Unternehmen in Abteilungen gegliedert werden. Diese Abteilungsgliederung erfolgt zumeist nach dem Verrichtungsprinzip (z.B. Einkauf, Produktion, Verkauf), seltener und zumeist bei größeren Unternehmen nach dem Objektprinzip (Produktgruppen), sehr selten nach dem räumlichen Ordnungsprinzip

#### Vorteile

Einheitlichkeit der Leitung:  
Anordnungs- und Kommunikationswege sind eindeutig definiert. Klarheit und Übersichtlichkeit der Organisationsstruktur.  
Schlagkraft und Effizienz bei vertikalem, autoritärem Führungsstil.  
Autoritärer Führungsstil ist für schwache Persönlichkeiten mit mangelhafter Wert- und Zielorientierung in untergebenen Stellungen angemessen.

#### Nachteile

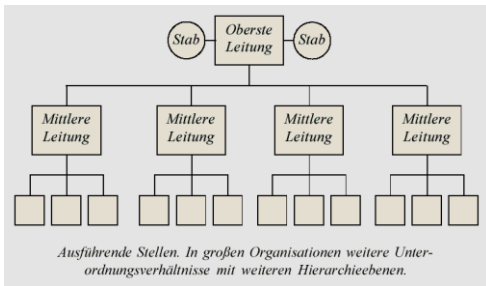
Der diesem Modell typische Autoritäre Führungsstil demotiviert manche Mitarbeiter.  
Potentielle Überlastung der obersten Leitungsinstanz: Alle Informationskanäle enden dort und alle Entscheidungen sind dort zu treffen.  
Große Anforderungen an die Führungsfähigkeiten der obersten Leitungsspitze. Schwache Leitungspersönlichkeiten führen zu schwachen Leistungen des

# Unternehmensorganisation

|  |   |  |   |
|--|---|--|---|
|  | (Absatzgebiete). Das Einlinienmodell ist typisch für kleinere mittelständische Unternehmen mit relativ engem Produktprogramm. | sen.<br>Optimal in aggressiven Marktsituationen. | gesamten Systems.<br>Gefahr der Bürokratisierung,<br>Mitarbeiterferne und „Versteinerung“.<br>Lange Informationswege und langsame Entscheidungen. |
|--|---|--|---|

# Unternehmensorganisation

## Stabliniensystem



### Eigenschaften

#### Elemente

Mit wachsender Größe des Einlinienunternehmens macht sich der Nachteil der Informationsüberlastung der Leitungsinstanzen in immer gravierender Form bemerkbar. Als Abhilfe werden Stellen ohne Anordnungsbefugnis den Leitungsinstanzen zugeordnet, die ausschließlich Informationen sammeln, verarbeiten und zur Entscheidungsfindung durch die Leitungsinstanz vorbereiten. Diese Stellen heißen Stäbe. Bei-

#### Vorteile

Siehe Einliniensystem. Optimale Informationsausnutzung und -verarbeitung durch Experten in Stäben, die auf Leitungsinstanzen versagen würden. Leitungsunterstützung durch Stabsstellen. Entschärfung des im Einliniensystem typischen autoritären Führungsstil durch den Zwang, mit den Stabsstellen zusammenzuarbeiten.

#### Nachteile

Siehe Einliniensystem. Gefahr der Unschärfe zwischen Leitungsinstanz und Stab. Faktische Anordnungsmacht der Stäbe kann zur faktischer Mehrlinienführung führen. Informations- und Expertenmacht der Stäbe bedingt Informationsmanipulation und indirekte Leitung ohne Verantwortung. Missbrauch der Stäbe als Sprachrohre der Ge-

# Unternehmensorganisation

|  |  |  |   |
|--|--|--|---|
|  | <p>spiele<br/>wären Sekretärinnen, Vorstandsassistenten und Managementassistenten.<br/>Stabsstellen sind häufig Sprungbretter auf der Karriereleiter zu höheren Leitungsinstanzen.</p> |  | <p>schäftsleitung<br/>und damit Vertiefung der<br/>Mitarbeiterferne und Bürokratisierung.</p> |
|--|--|--|---|

## Informelle Organisationsstrukturen

Ausgangspunkt der Untersuchung informeller Strukturen ist der Formalaufbau des Unternehmens. Ein Beispiel für eine Abteilung könnte folgendermaßen aussehen:

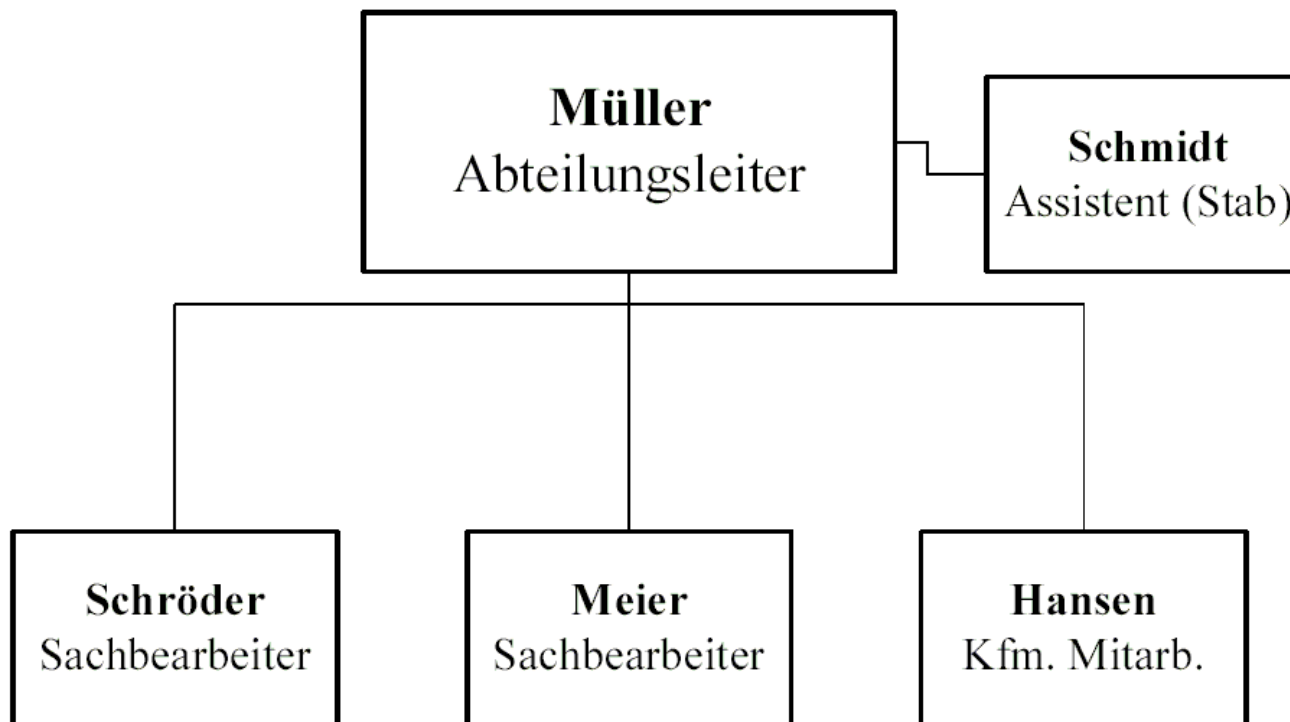


Abbildung: formale Organisationsstruktur

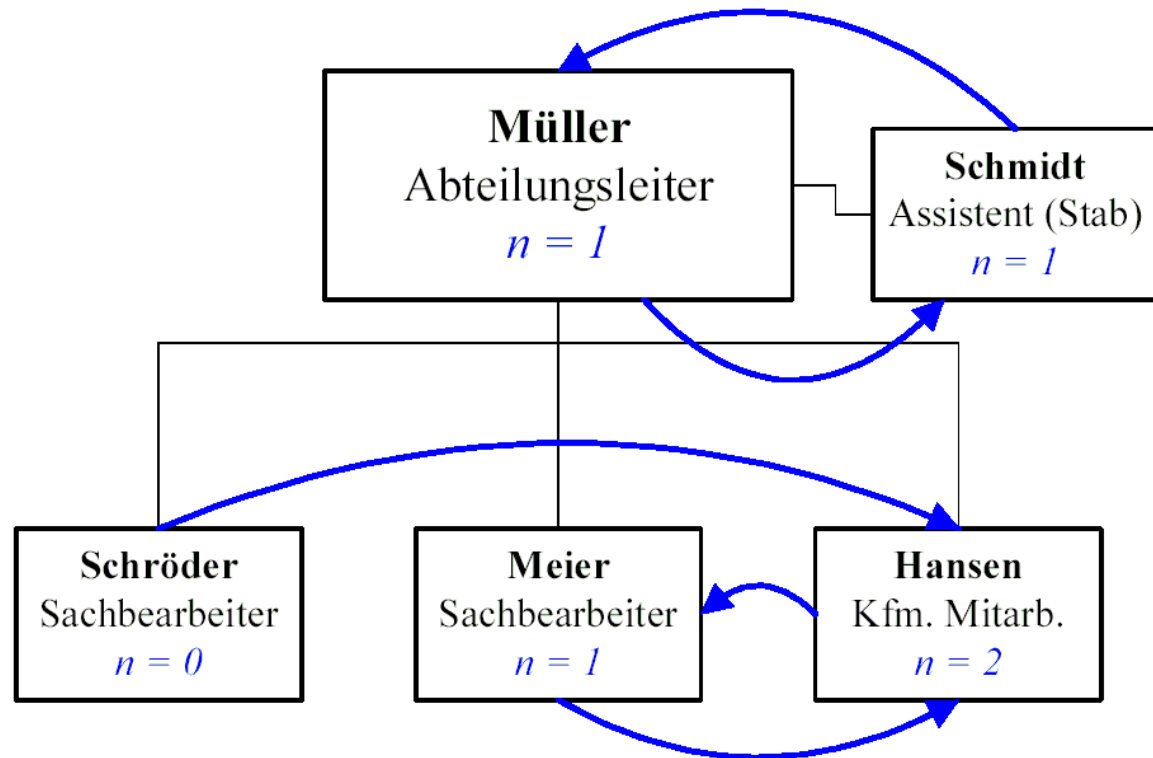
# "Sympthie- Struktur"

# Unternehmensorganisation

Frage: „Neben wem aus der Abteilung möchten Sie beim nächsten Betriebsfest *gerne sitzen?*“



## Sympathiestruktur



n ... Anzahl der Nennungen

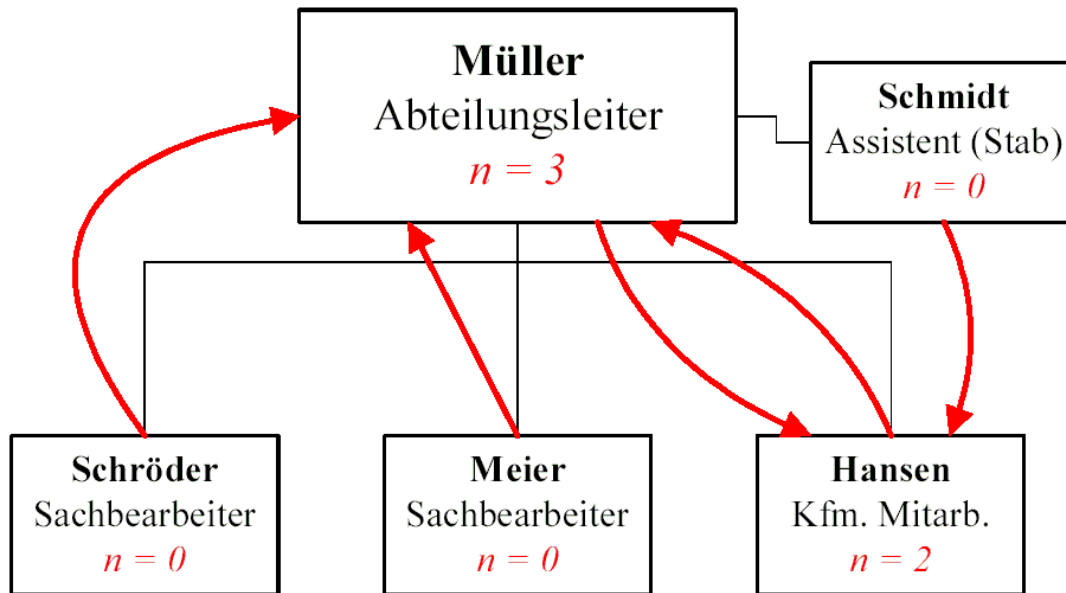
Es offenbart sich ein Bild gegenseitiger Sympathien, das mit der geplanten Struktur wenig gemein hat.

## Antipathiestruktur

Frage: „Wem aus der Abteilung möchten Sie in ihrem Urlaub möglichst nicht begegnen?“

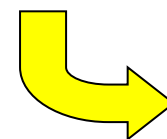


### Antipathiestruktur



Auf diese Weise kommt man zu einem graphischen Abbild der gegenseitigen Abneigungen:

Die bei den Mitarbeitern eingetragenen Zahlen sind die Häufigkeit der Antworten, ein so genannter „Negative Score“. Auch dieser deckt sich nicht im geringsten mit der geplanten Organisationsstruktur.

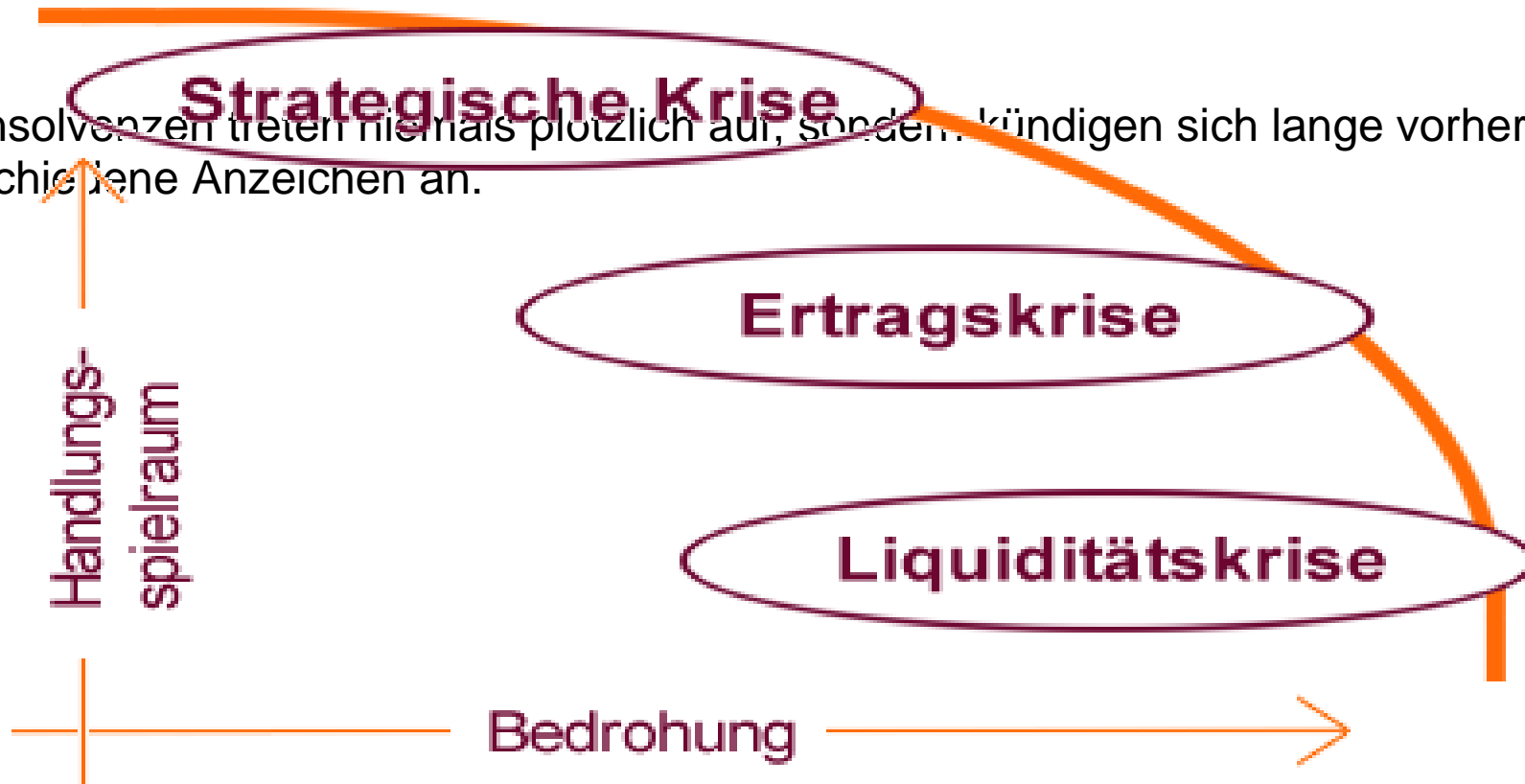


## Soziogrammanalyse



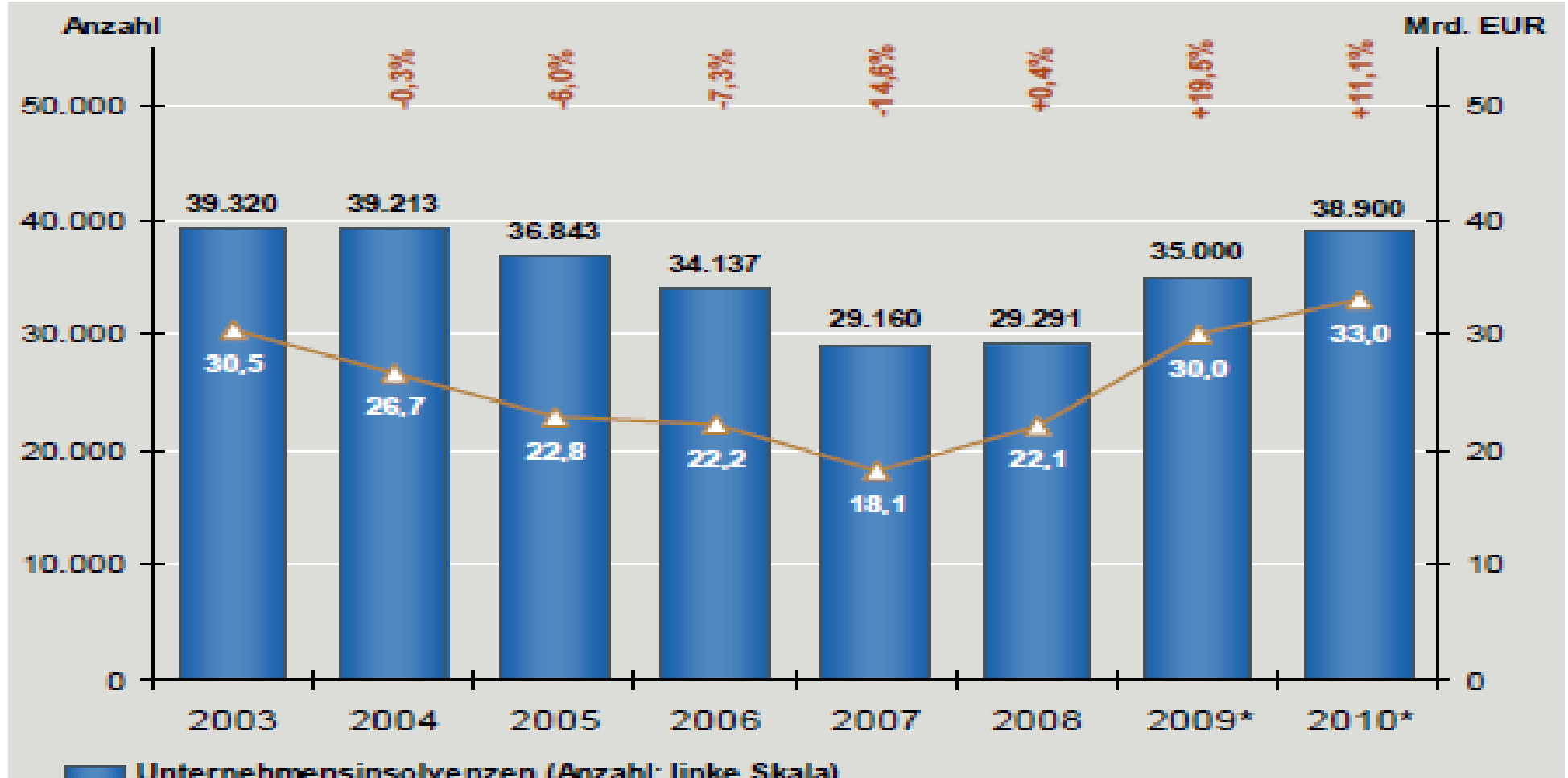
## Insolvenz

**Strategische Krise**  
Insolvenzen treten niemals plötzlich auf, sondern kündigen sich lange vorher durch verschiedene Anzeichen an.



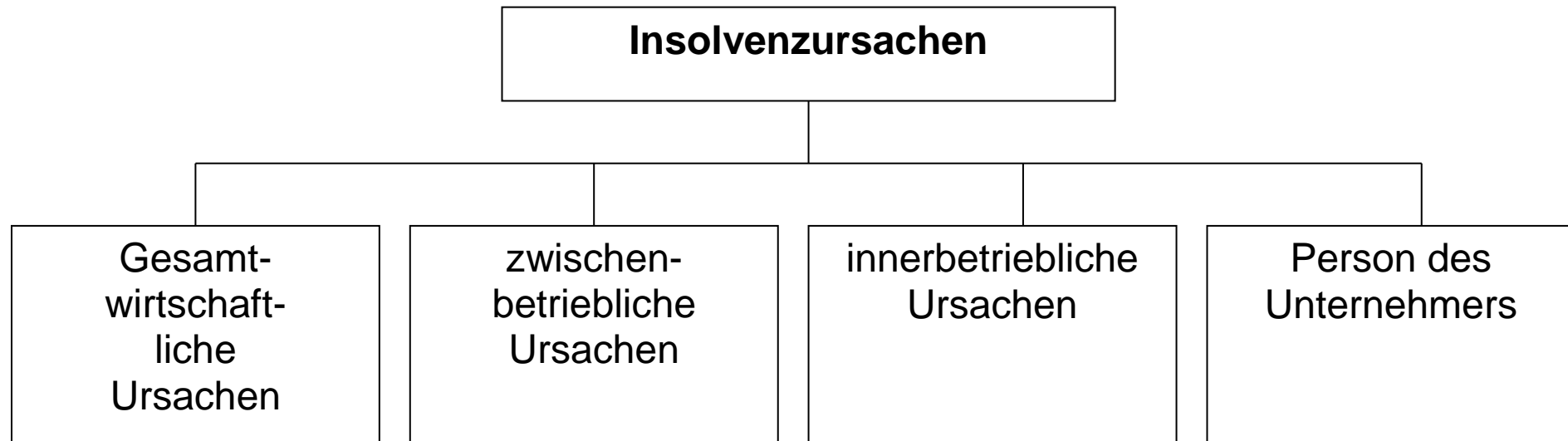
# Unternehmensorganisation

## Firmeninsolvenzen in Deutschland 2003-2010



# Unternehmensorganisation

Insolvenzen lassen sich stets auf vier Ursachenbereiche zurückführen:



## Insolvenzursachen (1)

|                                      | <b>Beispiel</b>   |
|--------------------------------------|---|
| Gesamtwirtschaftliche Ursachen       | <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Konjunkturschwankungen</li><li>▪ Strukturwandel</li><li>▪ Gesetzesänderungen</li><li>▪ Steueränderungen</li></ul> |
| <b>zwischenbetriebliche</b> Ursachen | Aktivitäten der <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Konkurrenz</li><li>▪ Lieferanten</li><li>▪ Kunden</li><li>▪ Banken</li></ul>                      |

# Unternehmensorganisation

|                                   |  |
|-----------------------------------|--|
| <b>innerbetriebliche Ursachen</b> | Probleme bei <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Organisation</li><li>▪ Kapitalausstattung</li><li>▪ Materialwirtschaft</li><li>▪ Produktion</li><li>▪ Verkauf</li><li>▪ Personal</li><li>▪ Rechnungswesen</li></ul> |
| Person des Unternehmers           | <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Qualifikation</li><li>▪ Handlungsweise</li><li>▪ Familiäres Umfeld</li></ul>   |

# Unternehmensorganisation

## Insolvenzursachen (2)

| Insolvenzursachen                   | Handwerk | Einzelhandel | Dienstleistung |
|-------------------------------------|----------|--------------|----------------|
|                                     | Rang     |              |                |
| <b>Konjunktur</b>                   | 1        | 4            | -              |
| <b>Qualifikationsmängel</b>         | 2        | 5            | 6              |
| <b>Kapitalausstattung</b>           | 3        | 6            | 1              |
| <b>Gesundheit, Alter, Ableben</b>   | 4        | 2            | 3              |
| <b>Investition und Finanzierung</b> | 5        | 12           | 2              |
| Personal und Organisation           | 6        | 19           | -              |
| Leistungserstellung                 | 7        | -            | 9              |
| Konkurrenz                          | 8        | 7            | 4              |
| Rechnungswesen                      | 9        | 11           | 10             |
| Psyche und Charakter                | 10       | 8            | 4              |
| Gesellschafter                      | 11       | -            | -              |
| Ungesetzliches Handeln              | 12       | 16           | -              |
| Beteiligung und Haftung             | 13       | 9            | 10             |
| Familiäre Gegebenheiten             | 14       | 21           | -              |
| Abnehmer (Kunden)                   | 15       | 10           | -              |
| Strukturwandel                      | 16       | 14           | -              |
| Sonstiges                           | 17       | -            | 8              |
| Leistungsverwertung (Verkauf)       | 18       | 1            | 7              |

# Unternehmensorganisation

|                         |    |          |    |
|-------------------------|----|----------|----|
| Fiskus (Steuern)        | 19 | 15       | -  |
| Banken                  | 20 | 20       | -  |
| Administration          | -  | 13       | 10 |
| Unternehmenserweiterung | -  | 22       | -  |
| Materialwirtschaft      | -  | 17       | -  |
| Lieferanten             | -  | 18       | 13 |
| Standort                | -  | <b>3</b> | -  |

# Insolvenz- Alarmzeichen

Folgende **Insolvenz- Alarmzeichen**, sollten beachtet werden, die einzeln betrachtet keine Gefahr darstellen, doch in Kombination oder bei gehäuftem Auftreten als Warnsignale zu deuten sind:

- Mitteilungen zum Unternehmen werden an interessierte Außenstehende nur noch im beschränkten Umfang gemacht;
- Aufträge an Lieferanten werden in kleine Lose aufgeteilt, um Erkundigungen nach der Vermögenslage des Auftraggebers vorzubeugen;
- Es erfolgen Umgründungen bzw. Änderungen der Rechtsform;
- Auf alte Schulden werden unter Behauptung günstiger Zukunftsaussichten nur Teilzahlungen geleistet, Zahlungsunfähigkeit wird als vorübergehende Zahlungsstockung dargestellt;
- Eingeräumte Kredite und Zahlungsziele werden überschritten, vereinbarte Abschlagszahlungen nicht geleistet;
- Es werden Außenstände abgetreten, die in Folge von Sach- oder Wertmängeln nicht oder nicht in vollem Umfang bestehen;
- Der Betriebssitz wird an einen anderen Ort, möglichst auch in einen anderen Amtsgerichtsbezirk verlegt;
- Schecks werden nur in runden Summen ausgestellt;
- Es wird eine Umstellung von Scheck- auf Wechselzahlung vorgenommen;



# Unternehmensorganisation

- Nach Überschreitung des Zahlungszieles werden bereits akzeptierte Schecks übersandt;
- Der bislang kontinuierliche Auftragseingang wird unterbrochen, Neubestellungen kommen nur noch sporadisch;
- Das Skonto wird nicht ausgenutzt;
- Auch andere Lieferanten beklagen sich über die Zahlungsmoral des Unternehmens;
- Es erfolgen taktische Mängelrügen, Schwierigkeiten bei der EDV- Umstellung werden vorgeschützt;
- Das Unternehmen sucht Mitgesellschafter;
- Auftreten eines geringen Cash- Flows;

# Unternehmensorganisation

## Insolvenz-Symptome

```
graph TD; A[Insolvenz-Symptome] --> B[Außergerichtliche Symptome]; A --> C[Gerichtsnotorische Symptome];
```

### Außergerichtliche Symptome

- Wechselproteste
- Scheckrückgaben
- Weitergabe von Forderungsabtretungen
- Umwandlung von Forderungen in Gesellschaftsanteile

### Gerichtsnotorische Symptome

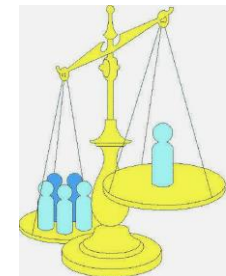
- Zahlungsaufforderungen
- Zahlungsklagen
- Zwangsversteigerungen
- Offenbarungseid

## Maßnahmen zur Insolvenzabwendung

### Betriebsinterne Maßnahmen

Um einen drohenden Unternehmensschaden abzuwenden, sollten eine Reihe betriebsinterner organisatorischer Vorkehrungen getroffen werden, mit dem Hauptziel der Reduzierung der Gesamtkosten und Erhöhung der Produktivität:

- Veräußerung nicht betriebsnotwendigen Betriebsvermögens;
- Organisatorische Umgestaltung, die vor allem in einer Änderung der Personalstruktur und des Führungsstiles bestehen sollte;
- Reduzierung von Personal- und Materialkosten;
- Aufnahme neuer Mitgesellschafter zur Erhöhung des Eigenkapitales.



## Vorkehrungen gegenüber Abnehmern und Kunden

Geeignete Maßnahmen sind hier:

- Verbesserung des Mahnwesens, um Außenstände schneller und konsequenter einzutreiben- telefonische Kontaktaufnahme zu Säumigen;
- Eigentumsvorbehalte, dingliche Sicherungen, Übereignung von Warenbeständen, Abtretung von Außenständen verlangen, um das Bonitätsrisiko teilweise einzuschränken;
- Rechtzeitige Einholung von Auskünften über Geschäftspartner auf der Lieferanten- und Abnehmerseite.

# Insolvenzursachen

- Man kann lernen, indem man die Erfahrungen der Besten studiert.
- Man kann aber auch aus den Fehlern anderer Unternehmer und ihrer Führungskräfte lernen.



INDat, die Datenbank rund um das Insolvenzgeschehen, veröffentlichte das Ergebnis einer Umfrage unter den 30 führenden Insolvenzkanzleien in Deutschland über die 10 häufigsten Managementfehler, die häufig die Insolvenzursache sind.

## Die 10 häufigsten Managementfehler

1. **Insolvenzantrag zu spät gestellt**
2. **Fehlendes kaufmännisches Know How**
3. **Fehlende Marktanpassung**
4. **Keine Kostenanpassung**
5. **Wenig entwickelte innerbetriebliche Organisation**
6. **Führungsschwäche und mangelndes Krisenmanagement**
7. **Fehlendes Controlling**
8. **Defizit bei der internen und externen Kommunikation**
9. **Vernachlässigung der Kundenauswahl und -gewinnung**
10. **Fehlende Nachfolgeregelung**