
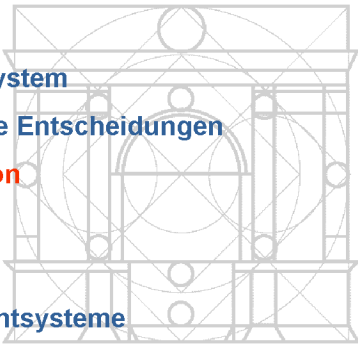


165



Dispositive Funktionsbereiche Management und Organisation

- Management
- Zielbildung
- Planungssystem
- Betriebliche Entscheidungen
- **Organisation**
- Führung
- Kontrolle
- Managementsysteme



1. Grundlagen

2. Dispositive Funktionsbereiche


3. Monetäre Funktionsbereiche

4. Unternehmensgründung

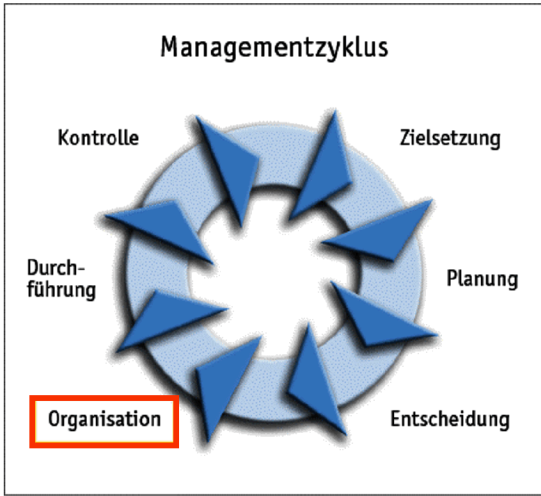
Unternehmensführung

Volker Castor

166



Organisation



Managementzyklus

Kontrolle

Zielsetzung

Planung

Entscheidung

Durchführung

Organisation


2. Dispositive Funktionsbereiche

Organisation

- Analyse-Synthese-Konzept
- Aufbauorganisation
- Ablauforganisation
- Organisationsentwicklung
- Instrumente

Unternehmensführung

Volker Castor



Organisationsbegriff

167

Organisation ist die auf Dauer gerichtete, methodische Ordnung von Menschen, Sachmitteln und Aktivitäten in einem System.

Ihr Zweck ist es, für eine dauerhafte Erreichung eines gemeinsamen Zieles die günstigsten Bedingungen zu schaffen. In diesem Sinne hat Organisation zwei Bedeutungen:

„**Die Organisation**“ ⇔ Darstellung der Struktur des Aufbaus und der Abläufe in einem System

„**Das Organisieren**“ ⇔ fortlaufende Strukturierung des Aufbaus und der Abläufe in einem System


Volker Castor

2. Dispositive Funktionsbereiche

Organisation

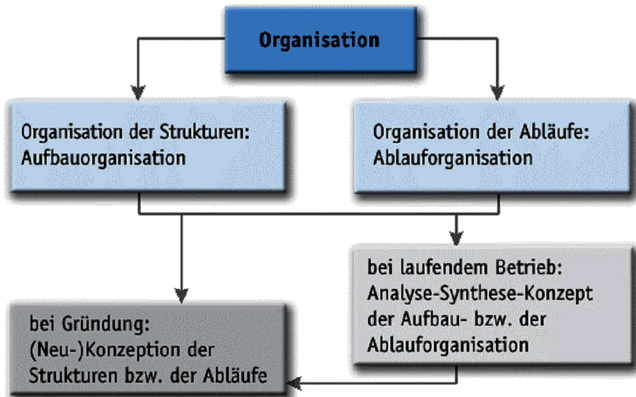
- Analyse-Synthese-Konzept
- Aufbauorganisation
- Ablauforganisation
- Organisationsentwicklung
- Instrumente

Unternehmensführung



Organisationsbegriff

168



```

graph TD
    Org[Organisation] --> Str[Organisation der Strukturen: Aufbauorganisation]
    Org --> Abl[Organisation der Abläufe: Ablauforganisation]
    Str --> Gr[bei Gründung: (Neu-)Konzeption der Strukturen bzw. der Abläufe]
    Abl --> Gr
    Abl --> Bet[bei laufendem Betrieb: Analyse-Synthese-Konzept der Aufbau- bzw. der Ablauforganisation]
    Gr --> Bet
    
```


Volker Castor

2. Dispositive Funktionsbereiche

Organisation

- Analyse-Synthese-Konzept
- Aufbauorganisation
- Ablauforganisation
- Organisationsentwicklung
- Instrumente

Unternehmensführung



2. Dispositive Funktionsbereiche

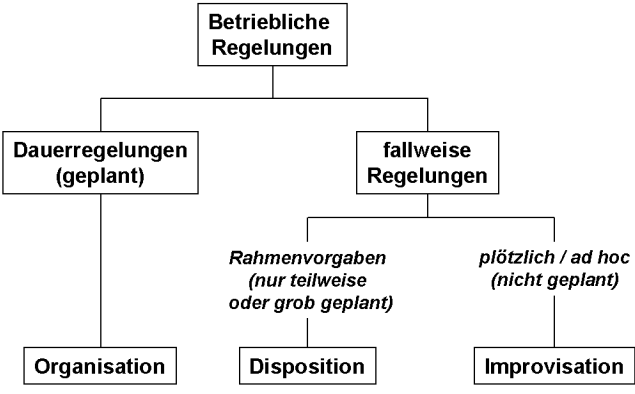
Organisation

- Analyse-Synthese-Konzept
- Aufbauorganisation
- Ablauforganisation
- Organisationsentwicklung
- Instrumente

Unternehmensführung

Organisationsbegriffe


169



```

graph TD
    A[Betriebliche Regelungen] --> B[Dauerregelungen (geplant)]
    A --> C[fallweise Regelungen]
    B --> D[Organisation]
    C --> E["Rahmenvorgaben (nur teilweise oder grob geplant)"]
    C --> F["plötzlich / ad hoc (nicht geplant)"]
    E --> G[Disposition]
    F --> H[Improvisation]
            
```

Volker Castor



2. Dispositive Funktionsbereiche

Organisation

- Analyse-Synthese-Konzept
- Aufbauorganisation
- Ablauforganisation
- Organisationsentwicklung
- Instrumente

Unternehmensführung

Organisationsgrundsätze

170

Substitutionsprinzip
 Generelle Regelungen ersetzen spezielle Entscheidungen.
 ⇒ Wiederholbarkeit und Gleichmäßigkeit


Organisatorisches Gleichgewicht
 Ausgewogenheit von Improvisation und Organisation.
 ⇒ Erhaltung der notwendigen Dynamik bei Sicherung der Stabilität

Subsidiaritätsprinzip / Delegationsprinzip
 Verlagerung von Aufgaben, Verantwortungen und Kompetenzen auf die unterste (dazu befähigte) Ebene
 ⇒ Dezentralisierung und Beschleunigung von Prozessen

Beherrschbarkeit
 Aufgabenbündelungen bei einer Stelle müssen überschaubar bleiben. Abteilungen müssen durch die Leitung (Instanz) führbar sein (nicht zu groß werden)

Wirtschaftlichkeit

Volker Castor



Organisation

Informelle Organisation
Gesamtheit aller gelebten Beziehungen, Strukturen und Regelungen im Betrieb

Formelle Organisation: Primäre Organisation
Gesamtheit aller auf Dauer geregelten Strukturen und Regelungen im Betrieb

Formelle Organisation: Sekundäre Organisation
Gesamtheit aller temporär geregelten Strukturen und Regelungen im Betrieb

→ **Projektorganisation**

171


2. Dispositive Funktionsbereiche

Organisation

- Analyse-Synthese-Konzept
- Aufbauorganisation
- Ablauforganisation
- Organisationsentwicklung
- Instrumente

Unternehmensführung

Volker Castor



Aufgabenanalyse

Teilaufgaben

Aufgabe

Istaufnahmetechniken

- Befragung
 - unstrukturiert / Interview
 - Strukturiert / Fragebogen
- Beobachtung
 - Dauerbeobachtung
 - Multimomentaufnahme
- Selbstaufschreibung

Aufgabenanalyse

172


2. Dispositive Funktionsbereiche

Organisation

- Analyse-Synthese-Konzept
- Aufbauorganisation
- Ablauforganisation
- Organisationsentwicklung
- Instrumente

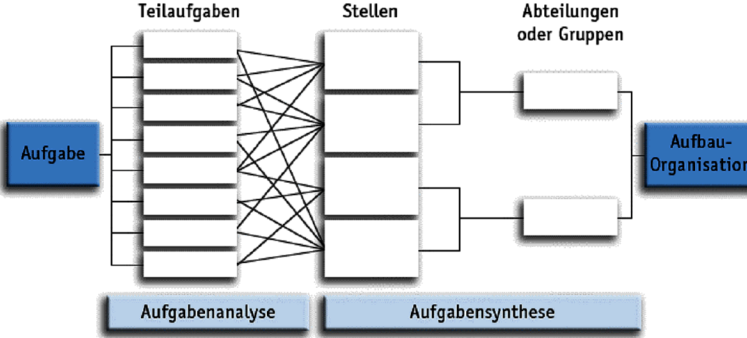
Unternehmensführung

Volker Castor




Aufgabensynthese

173



Volker Castor



Aufgabensynthese


174

In der **Aufgabensynthese** werden die abgeleiteten Teilaufgaben aus der Aufgabenanalyse so zusammengefasst, dass sie Aufgabenträgern übertragen werden können.

Die Zusammenfassung von Teilaufgaben zu personenbezogenen Aufgaben vollzieht sich als **Stellenbildung**, die Zusammenfassung von Stellen zu größeren Einheiten als **Abteilungsbildung**.

Die Bildung und Verknüpfung dieser organisatorischen Einheiten stellt die eigentliche organisatorische Aufbaustrukturierung dar.

Volker Castor



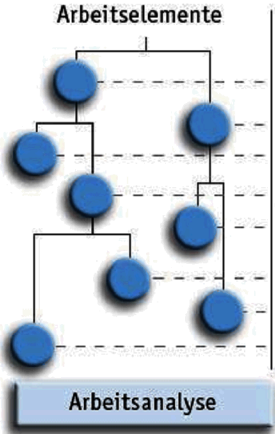
2. Dispositive Funktionsbereiche

Organisation

- Analyse-Synthese-Konzept
- Aufbauorganisation
- Ablauforganisation
- Organisationsentwicklung
- Instrumente


Unternehmensführung

Arbeitsanalyse



175

Volker Castor



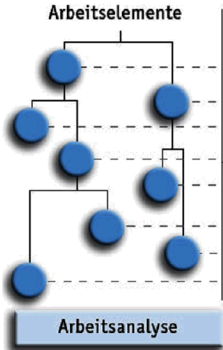
2. Dispositive Funktionsbereiche

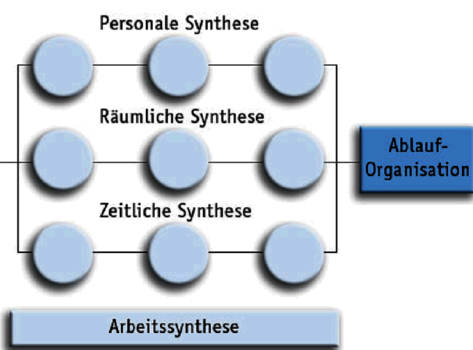
Organisation

- Analyse-Synthese-Konzept
- Aufbauorganisation
- Ablauforganisation
- Organisationsentwicklung
- Instrumente

Unternehmensführung

Arbeitssynthese





176

Volker Castor



2. Dispositive Funktionsbereiche

Organisation

- Analyse-Synthese-Konzept

- Aufbauorganisation

- Ablauforganisation

- Organisationsentwicklung

- Instrumente

Unternehmensführung

Arbeitssynthese

Personale Synthese: Die ermittelten Gangelemente werden zu Arbeitsgängen neu zusammengefügt. Der Arbeitsgang oder auch eine gewisse Anzahl von Arbeitsgängen werden dabei unter dem Gesichtspunkt zusammengefasst, sie einer Person übertragen zu können. Hier wird die Arbeitsmenge (Arbeitspensum) berücksichtigt, die bei optimalem Leistungsvermögen einer Person zugeteilt werden kann.

Räumliche (lokale) Synthese: Die räumliche Anordnung soll vor allem dem Ziel einer Minimierung der innerbetrieblichen Transportwege genügen. Ergonomische Erkenntnisse zur Arbeitsplatzgestaltung fließen hier mit ein.

Zeitliche (temporale) Synthese: Die Leistungen der einzelnen Arbeitspersonen werden so aufeinander abgestimmt, dass für jedes Objekt eine optimale Durchlaufzeit erreicht wird. Die Reihung von Arbeitsgängen zu Arbeitsgangfolgen und deren Taktbestimmung werden auf diese Weise geregelt.

Volker Castor



2. Dispositive Funktionsbereiche

Organisation

- Analyse-Synthese-Konzept

- Aufbauorganisation

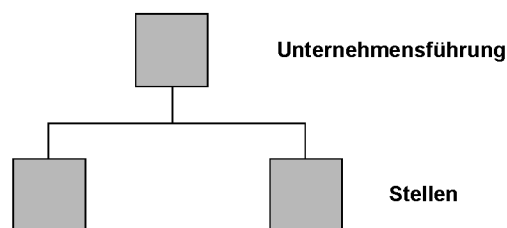
- Ablauforganisation

- Organisationsentwicklung


- Instrumente

Unternehmensführung

Stellen und Instanzen



Volker Castor



2. Dispositive Funktionsbereiche

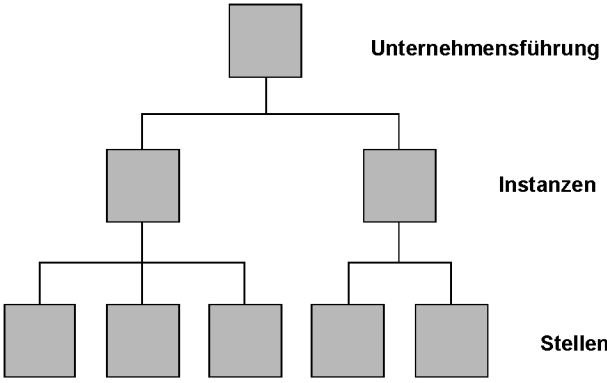
Organisation

- Analyse-Synthese-Konzept
- **Aufbauorganisation**
- Ablauforganisation
- Organisationsentwicklung
- Instrumente

Unternehmensführung

179


Stellen und Instanzen



```

graph TD
    A[Unternehmensführung] --> B[Instanzen]
    A --> C[Instanzen]
    B --> D[Stellen]
    B --> E[Stellen]
    B --> F[Stellen]
    C --> G[Stellen]
    C --> H[Stellen]
            
```

Volker Castor



2. Dispositive Funktionsbereiche

Organisation

- Analyse-Synthese-Konzept
- **Aufbauorganisation**
- Ablauforganisation
- Organisationsentwicklung
- Instrumente

Unternehmensführung

180


Organisatorische Aktionseinheiten: Stellen

Eine **Stelle** ist die kleinste organisatorische Einheit und grenzt aufgabenbezogen (aber nicht unbedingt örtlich) den Zuständigkeits- und Kompetenzbereich für eine bestimmte Person ab.

Die Stelle kann definiert werden als ein **personenbezogener Aufgabenkomplex**, der von einem Personenwechsel unabhängig ist. Darin liegt auch der wesentliche Unterschied zwischen den Begriffen Arbeitsplatz und Stelle. Während die Stelle nicht örtlich fixiert ist, bezeichnet der Arbeitsplatz den Ort der Aufgabenerfüllung.

Volker Castor

181



2. Dispositive Funktionsbereiche

Organisation

- Analyse-Synthese-Konzept
- **Aufbauorganisation**
- Ablauforganisation
- Organisationsentwicklung
- Instrumente

Unternehmensführung

Organisatorische Aktionseinheiten: Instanzen

Instanzen sind Stellen mit Leitungs- und Führungsaufgaben


Die **Leitungsaufgabe** wird durch die Komponenten Entscheidungs- und Anordnungsbefugnis, schöpferische Eigeninitiative sowie Eigen- und Fremdverantwortung beschrieben. Dies beinhaltet Verantwortung sowohl für die eigene Aufgabenerfüllung als auch für die der untergeordneten Mitarbeiter zu tragen.

Führen beinhaltet das zielorientierte Einwirken auf untergeordnete Mitarbeiter, in Form von Entscheidungen über die Aufgaben und den Mitarbeitern zu setzende Ziele, Motivation zur Leistung und die Koordinierung von Einzelleistungen zu einer Gesamtleistung.

Die **Leitungsspanne** gibt Auskunft darüber, wie viele Stellen einer Instanz zugeordnet sind. Bei standardisierten und gleichförmigen Tätigkeiten der einzelnen Stellen ist die Leitungsspanne regelmäßig größer als bei anspruchsvollen bzw. kreativen Prozessen.

Volker Castor

182



2. Dispositive Funktionsbereiche

Organisation

- Analyse-Synthese-Konzept
- **Aufbauorganisation**
- Ablauforganisation
- Organisationsentwicklung
- Instrumente

Unternehmensführung

Organisatorische Aktionseinheiten: Stäbe

Eine **Stabsstelle** ist eine nicht weisungsbefugte Aktionseinheit, die einer Instanz zugeordnet ist und diese bei der Erfüllung ihrer Leitungsaufgabe fachlich unterstützt.

Die Stabsstelle lässt sich durch drei Merkmale charakterisieren:

1. sie kann nicht ohne Instanz existieren,
2. sie erfüllt eine abgeleitete Leitungsaufgabe und sie
3. besitzt keine Anweisungsbefugnis außerhalb der eigenen Stabshierarchie.

Stabsstellen können Instanzen aller Hierarchieebenen zugeordnet werden. Die Funktionen des Stabes sind Sammeln, Aufbereiten und Weitergabe von Informationen sowie Erarbeitung, Bewertung und Präsentation relevanter Entscheidungsalternativen.

Volker Castor



Organisatorische Aktionseinheiten: Abteilungen

2. Dispositive Funktionsbereiche

Organisation

- Analyse-Synthese-Konzept
- **Aufbauorganisation**
- Ablauforganisation
- Organisationsentwicklung
- Instrumente

Unternehmensführung

Die im Unternehmen gebildeten Stellen werden zu Systemen höherer Ordnung, den **Abteilungen**, in der Weise zusammengefasst, dass mehrere Stellen, bzw. Abteilungen einer Leitungsstelle (Instanz) zugeordnet werden.

Die Abteilungsbildung wird unterschieden in die Zusammenfassung von Stellen unter eine Instanz (primäre Abteilungsbildung) und die Zusammenfassung von Abteilungen unter eine übergeordnete Instanz (sekundäre Abteilungsbildung).

Aufgrund der **hierarchischen Ordnung** entsteht ein Verhältnis zwischen den Abteilungen. Hierbei haben jeweils die übergeordneten Abteilungen das Recht, untergeordneten Abteilungen Anordnungen und Weisungen zu erteilen. Dieses System der Weisungsbefugnisse kann in Form von Organigrammen dargestellt werden.

Volker Castor



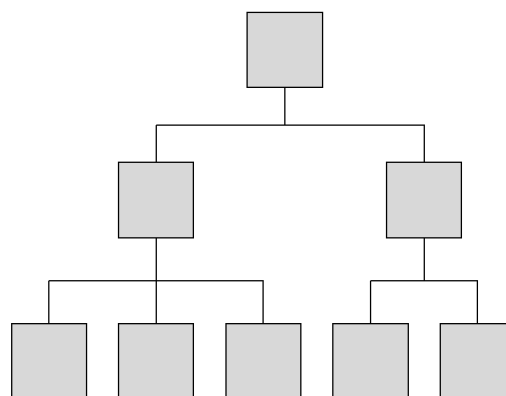
Einlinienorganisation

2. Dispositive Funktionsbereiche


Organisation

- Analyse-Synthese-Konzept
- **Aufbauorganisation**
- Ablauforganisation
- Organisationsentwicklung
- Instrumente

Unternehmensführung



Volker Castor



2. Dispositive Funktionsbereiche

Organisation

- Analyse-Synthese-Konzept
- **Aufbauorganisation**
- Ablauforganisation
- Organisationsentwicklung
- Instrumente

Unternehmensführung

Einlinienorganisation


185

Das **Einliniensystem** verwirklicht das von Fayol verfochtene Prinzip der Einheit der Auftragserfüllung.

Hier erhält jeder nachgeordnete Entscheidungsträger nur von einer übergeordneten Instanz Weisungen. Es entsteht eine hierarchische Struktur, bei der die Weisungen der obersten Instanz die einzelnen Stufen des Leitungssystems durchlaufen müssen.

Dies führt zu einer klaren Regelung der Unterstellungsverhältnisse mit einer eindeutigen Abgrenzung der Kompetenzbereiche und Verantwortlichkeiten. Das System ist einfach und überschaubar – jedoch umständlich und starr.

Volker Castor



2. Dispositive Funktionsbereiche

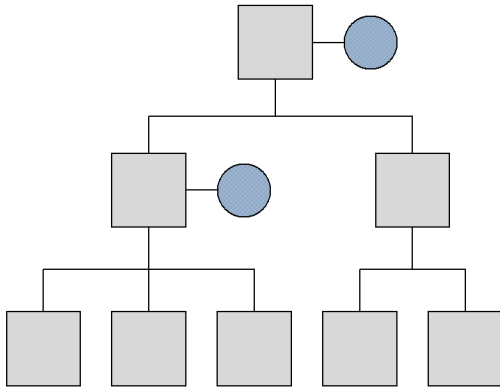
Organisation

- Analyse-Synthese-Konzept
- **Aufbauorganisation**
- Ablauforganisation
- Organisationsentwicklung
- Instrumente


Unternehmensführung

Stablinienorganisation

186



Volker Castor



2. Dispositive Funktionsbereiche

Organisation

- Analyse-Synthese-Konzept
- **Aufbauorganisation**
- Ablauforganisation
- Organisationsentwicklung
- Instrumente

Unternehmensführung


Stablinienorganisation

187

Aufgabe des **Stabes** ist es, die jeweilige Instanz bei der Vorbereitung und Kontrolle ihrer Entscheidungen zu unterstützen, Informationen zu beschaffen sowie Vorschläge auszuarbeiten, aufgrund derer die Instanz ihre Entscheidungen trifft.

Die Stäbe selbst besitzen keine Entscheidungsbefugnisse. Der Vorteil dieses Systems ist in der **verbesserten Entscheidungsfindung** zu sehen. Als Nachteil lässt sich z. B. der längere Kommunikationsweg nennen. Auch kann es zu Konflikten zwischen Stab und Linie kommen.

Volker Castor



2. Dispositive Funktionsbereiche

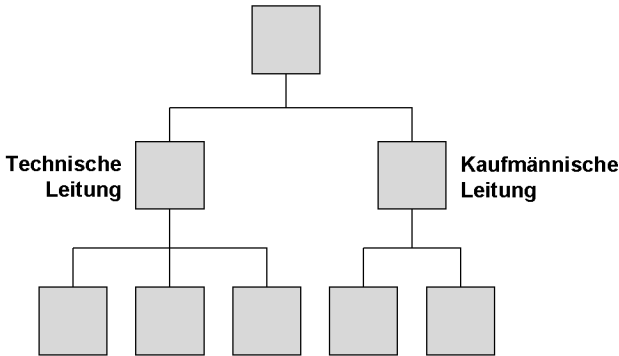
Organisation

- Analyse-Synthese-Konzept
- **Aufbauorganisation**
- Ablauforganisation
- Organisationsentwicklung
- Instrumente

Unternehmensführung

Funktionale Organisation


188



```

graph TD
    A[ ] --- B[Technische Leitung]
    A --- C[Kaufmännische Leitung]
    B --- D[ ]
    B --- E[ ]
    B --- F[ ]
    C --- G[ ]
    C --- H[ ]
    
```

Volker Castor



Funktionale Organisation

Die Benennung einer grundlegenden Organisationsform bezieht sich immer auf die **beiden obersten Hierarchieebenen**, wobei die Gliederung der zweiten Ebene die jeweilige Einteilung bestimmt.

In der **funktionalen Organisation** erfolgt die Gliederung grundsätzlich **verrichtungsorientiert**, d.h. auf der zweiten Ebene wird eine Abteilungsbildung (Zentralisation) nach Funktionen vorgenommen.

Die Objekte (Produkte, Kunden, Regionen) werden hier dezentralisiert.

189


2. Dispositive Funktionsbereiche

Organisation

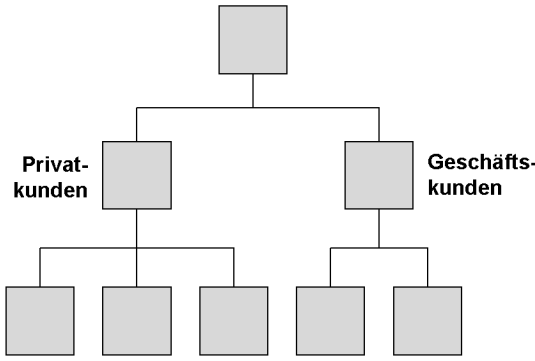
- Analyse-Synthese-Konzept
- **Aufbauorganisation**
- Ablauforganisation
- Organisationsentwicklung
- Instrumente

Unternehmensführung

Volker Castor



Spartenorganisation



Spartenbildung, Objektorientierung:

- nach Produkten
- nach Regionen
- nach Kunden

190

2. Dispositive Funktionsbereiche

Organisation

- Analyse-Synthese-Konzept
- **Aufbauorganisation**
- Ablauforganisation
- Organisationsentwicklung
- Instrumente

Unternehmensführung

Volker Castor



2. Dispositive Funktionsbereiche

Organisation

- Analyse-Synthese-Konzept

- Aufbauorganisation

- Ablauforganisation

- Organisationsentwicklung

- Instrumente

Unternehmensführung

Spartenorganisation

Die Spartenorganisation (auch: divisionale Organisation bzw. Geschäftsbereichsorganisation) bezeichnet eine Organisationsstruktur, bei der die Hauptabteilungen nach dem **Objektprinzip** gegliedert werden.

Diese Objekte werden nach Produkten / Produktgruppen, Marktregionen oder Kundengruppen gegliedert (zentralisiert).

Charakteristisch für diese Organisation ist die Dezentralisation der Funktionen, da die Koordination der Grundfunktionen wie Beschaffung, Absatz und Produktion innerhalb der Sparten stattfindet.

Bei einer **Spartenorganisation mit Zentralbereichen** werden einige Funktionsbereiche (z.B. Bilanz-Buchhaltung, Organisation) neben den Sparten zentral zusammengefasst.

Volker Castor



2. Dispositive Funktionsbereiche

Organisation

- Analyse-Synthese-Konzept

- Aufbauorganisation

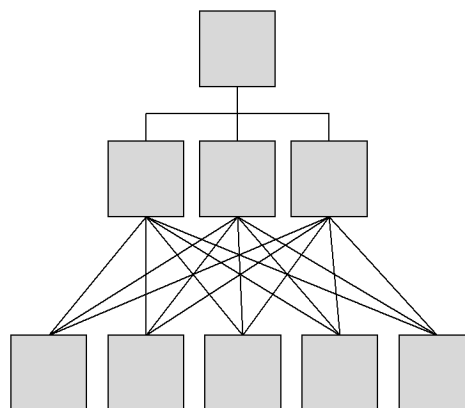
- Ablauforganisation

- Organisationsentwicklung


- Instrumente

Unternehmensführung

Mehrlinienorganisation



Volker Castor



2. Dispositive Funktionsbereiche

Organisation

- Analyse-Synthese-Konzept
- **Aufbauorganisation**
- Ablauforganisation
- Organisationsentwicklung
- Instrumente

Unternehmensführung

Mehrlinienorganisation


193

Das **Mehrliniensystem** geht auf Taylors Funktionsmeistersystem zurück. An die Stelle des Universalmeisters treten mehrere auf bestimmte Tätigkeiten spezialisierte Funktionsmeister, die jeweils nur innerhalb ihrer Spezialgebiete Weisungen erteilen.

Dieses System ist durch das Prinzip der Mehrfachunterstellung gekennzeichnet. Es steht eindeutig die Fachkompetenz im Vordergrund und nicht das hierarchische Denken.

Die Gesamtentscheidungsfindung ist jedoch äußerst zeitaufwendig und die Zuordnung von Fehlern ist nicht immer möglich.

Volker Castor



2. Dispositive Funktionsbereiche

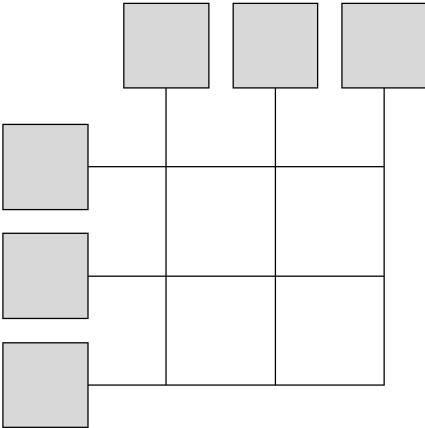
Organisation

- Analyse-Synthese-Konzept
- **Aufbauorganisation**
- Ablauforganisation
- Organisationsentwicklung
- Instrumente

Unternehmensführung

Matrixorganisation

194



Kombination von

- Funktionsorientierung (Verrichtungen) → Spezialisten
- Objektorientierung (Sparten) → Generalisten

zur gemeinsamen Entscheidungsfindung.

Volker Castor



2. Dispositive Funktionsbereiche

Organisation

- Analyse-Synthese-Konzept

- Aufbauorganisation

- Ablauforganisation

- Organisationsentwicklung

- Instrumente

Unternehmensführung

Matrixorganisation

Die **Matrixorganisation** stellt eine Form des Mehrliniensystems auf der Ebene der Unternehmensführung dar.

In der Regel wird die Matrix einerseits aus **Produktmanagern** und andererseits aus **Funktionsmanagern** gebildet. Das auf diese Weise verwirklichte „Vier-Augen-Prinzip“ bei jeder Entscheidung führt oft zu einer verbesserten Qualität der Entscheidungen aber auch zu einem erhöhten Zeit- und Abstimmungsbedarf.

Diese kompliziertere Organisationsform stellt hohe Anforderungen an die Stelleninhaber.

Volker Castor



2. Dispositive Funktionsbereiche

Organisation

- Analyse-Synthese-Konzept

- Aufbauorganisation

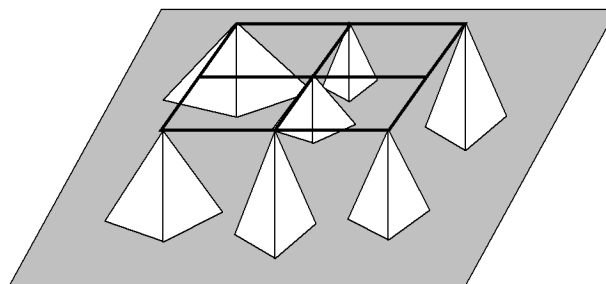
- Ablauforganisation

- Organisationsentwicklung

- Instrumente


Unternehmensführung

Matrixorganisation in der Konzernspitze



Volker Castor

197



Matrixorganisation in der Konzernspitze

Die Matrixorganisation ist i.d.R. die Organisationsform der Unternehmensspitze – als Organisation z.B. einer Unternehmensholding.

Die geführten Teilbereiche des Konzerns sind durchaus in klassischer Einlinienform organisiert.

2. Dispositive Funktionsbereiche


Organisation

- Analyse-Synthese-Konzept
- **Aufbauorganisation**
- Ablauforganisation
- Organisationsentwicklung
- Instrumente

Unternehmensführung

Volker Castor

198



Ablauforganisation

Gestaltung der Arbeitsinhalte
⇒ Arbeitsanalyse und Arbeitssynthese

Gestaltung der Arbeitszeit
⇒ Zeitfolge der Arbeitsgänge
⇒ Zeitdauer der Arbeitsgänge

Gestaltung des Arbeitsraumes
⇒ Anordnung der Stellen im Raum
⇒ Ausstattung der Stellen

Gestaltung der Arbeitszuordnung
⇒ Zuordnung der Teilaufgaben zu Stellen

2. Dispositive Funktionsbereiche

Organisation

- Analyse-Synthese-Konzept
- Aufbauorganisation
- **Ablauforganisation**
- Organisationsentwicklung
- Instrumente

Unternehmensführung

Volker Castor



2. Dispositive Funktionsbereiche

Organisation

- Analyse-Synthese-Konzept

- Aufbauorganisation

- Ablauforganisation

- Organisationsentwicklung

- Instrumente

Unternehmensführung

Organisation des Warenflusses

Zentrale oder dezentrale Lagerung

Die Lager in einem Materialfluss-System können zentral oder dezentral angeordnet werden.

Wichtigster **Vorteil eines dezentralen Lagers** ist seine Kundennähe, die eine schnelle Belieferung des Kunden erlaubt. Außerdem können dezentrale Lager besser an die Erfordernisse des Lagergutes (z.B. Klimatisierung oder Brandschutz) angepasst werden.

Dagegen sind die wichtigsten **Vorteile eines Zentrallagers**:

- geringere Bestände als die Summe der Bestände in dezentralen Lagern
- durch große Lagermenge wirtschaftlichere Mechanisierung und Automatisierung von Umschlagtechnik, Bestandsführung, Zugriffssteuerung und eine bessere Raumnutzung
- einfachere Bestandsüberwachung und Diebstahlschutz

Volker Castor



2. Dispositive Funktionsbereiche

Organisation

- Analyse-Synthese-Konzept

- Aufbauorganisation

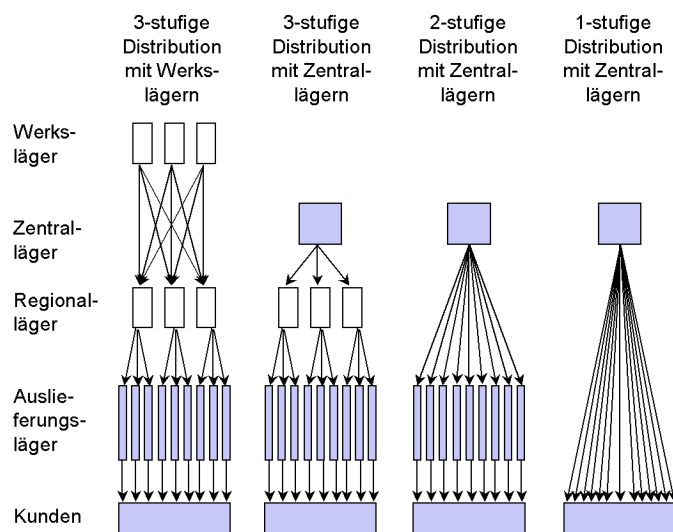
- Ablauforganisation

- Organisationsentwicklung

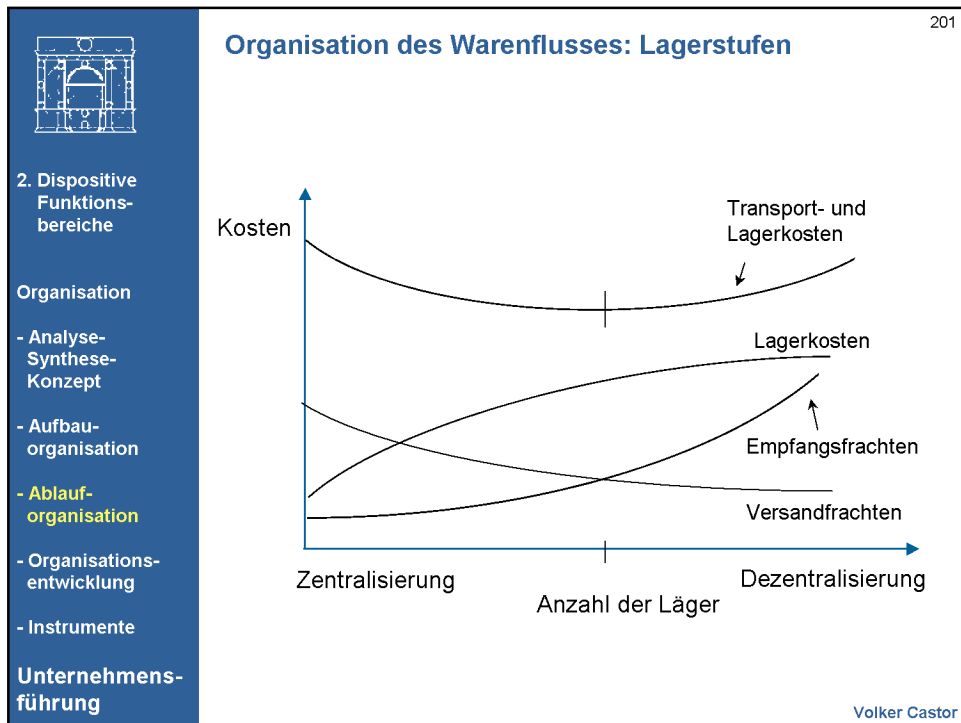
- Instrumente

Unternehmensführung

Organisation des Warenflusses: Lagerstufen



Volker Castor



2. Dispositive Funktionsbereiche

Organisation

- Analyse-Synthese-Konzept

- Aufbauorganisation

- Ablauforganisation

- Organisationsentwicklung

- Instrumente

Unternehmensführung



2. Dispositive Funktionsbereiche

Organisation

- Analyse-Synthese-Konzept

- Aufbauorganisation

- Ablauforganisation

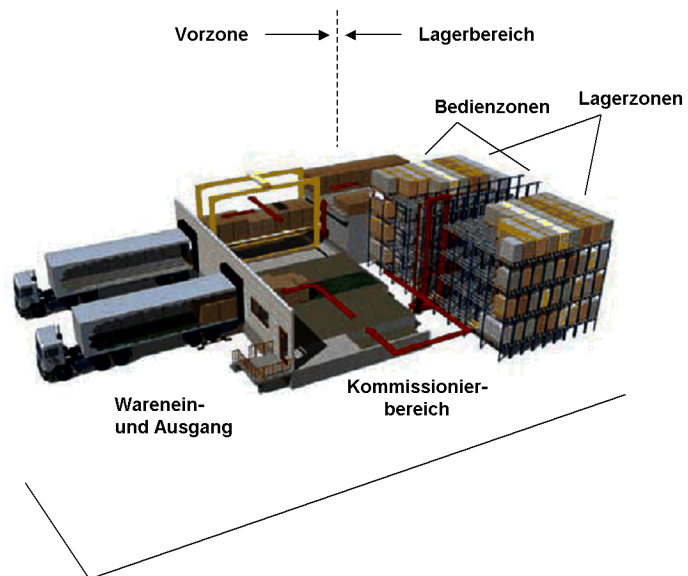
- Organisationsentwicklung


- Instrumente

Unternehmensführung

Organisation des Warenflusses: Lagerzonen

202





Organisation des Warenflusses: Lagerplatz

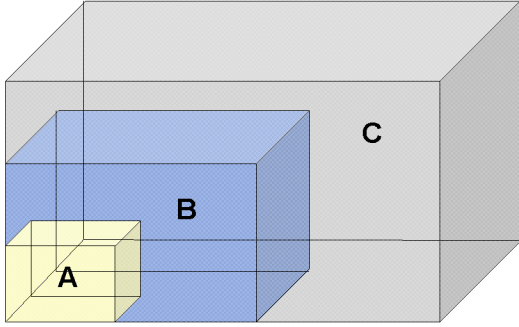
203

2. Dispositive Funktionsbereiche

Organisation


- Analyse-Synthese-Konzept
- Aufbauorganisation
- Ablauforganisation
- Organisationsentwicklung
- Instrumente

Unternehmensführung



Lagerplatzvergabe nach Umschlagshäufigkeit
→ „Renner-Penner-Analyse“

Volker Castor



Organisation des Warenflusses: Lagerplatz

204

2. Dispositive Funktionsbereiche

Organisation

- Analyse-Synthese-Konzept
- Aufbauorganisation
- Ablauforganisation
- Organisationsentwicklung
- Instrumente

Unternehmensführung

Festplatzsystem

„Fest“ bedeutet, dass jedem Artikel ein fester Lagerplatz zugeordnet ist, z.B. nach dem Kriterium „Artikelnummer“. In diesem Fall gilt: Lagerplatznummer = Artikelnummer, was die Organisation vereinfacht. Im Fachbodenregal ergibt sich jedoch der Nachteil, dass so regelmäßig die Fächer und ihr Volumen nur teilweise ausgenutzt sind, da die Anzahl der Fächer für die größte Artikelmenge ausgelegt ist. Auch der Änderungsaufwand bei Neuordnung (z.B. wenn ein Artikel wegfällt) ist relativ hoch.

Chaotische Lagerung

Bei der chaotischen Lagerung kann jeder freie Lagerplatz von irgendeinem Artikel belegt werden. Dadurch wird Platz gespart, aber der Organisationsaufwand erhöht sich. Alle Artikel müssen mit ihren jeweiligen Lagerplätzen im Computer abgespeichert werden, denn das Kommissionierpersonal kennt die aktuellen Lagerplätze nicht.

Volker Castor



2. Dispositive Funktionsbereiche

Organisation

- Analyse-Synthese-Konzept
- Aufbauorganisation
- **Ablauforganisation**
- Organisationsentwicklung
- Instrumente

Unternehmensführung

Beispiele geregelter Prozesse

205


Beispiel: Organisation des Geldflusses

- Kassenwesen
- Kartenzahlung
- Home-Banking

Beispiel: Sonderprobleme

- Beschädigte Waren
- Unterbrochene Kühlkette
- Abfallentsorgung
- Brand
- Unfall
- Diebstahl
- Überfall

Volker Castor



2. Dispositive Funktionsbereiche

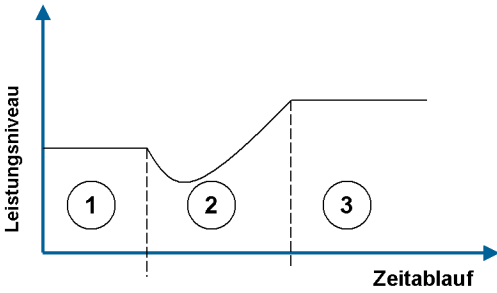
Organisation

- Analyse-Synthese-Konzept
- Aufbauorganisation
- Ablauforganisation
- **Organisationsentwicklung**
- Instrumente

Unternehmensführung

Organisationsentwicklung

206



	Stufe 1	Stufe 2	Stufe 3
personenbezogen	Auftauen	Ändern	Stabilisieren
sachbezogen	Analyse	Konzeption	Durchführung

Volker Castor



2. Dispositive Funktionsbereiche

Organisation

- Analyse-Synthese-Konzept
- Aufbauorganisation
- Ablauforganisation
- Organisationsentwicklung
- Instrumente

Unternehmensführung

Organisationsentwicklung

Organisationsentwicklung

= Unternehmensstrategie des geplanten Wandels.

Phasen

1. Unfreezing / Auftauen: Istanalyse, Sollkonzept, Zielformulierung, Prognose der denkbaren Widerstände, Veränderungsbereitschaft herstellen
2. Moving / Veränderung: Umsetzung, i.d.R. zunächst Leistungsabfall, Korrekturmaßnahmen
3. Refreezing / Einfrieren: Stabilisierung der veränderten Prozesse (wenn Zielniveau erreicht), KVP

Volker Castor



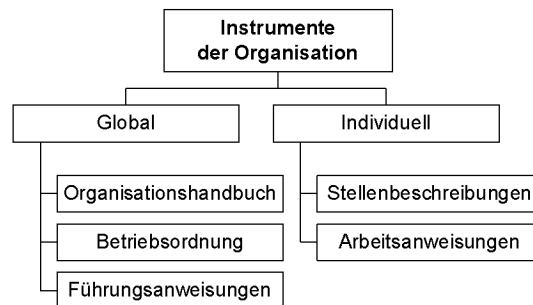
2. Dispositive Funktionsbereiche

Organisation

- Analyse-Synthese-Konzept
- Aufbauorganisation
- Ablauforganisation
- Organisationsentwicklung
- Instrumente

Unternehmensführung


Instrumente der Organisation



In Unternehmen mit zertifizierten **Qualitätsmanagementsystemen** (QMS) sind diese Instrumente dort entsprechend integriert → QMH, QVA, QAA.

Volker Castor

209



Instrumente der Organisation

2. Dispositive Funktionsbereiche

Organisation

- Analyse-Synthese-Konzept
- Aufbauorganisation
- Ablauforganisation
- Organisationsentwicklung
- **Instrumente**

Unternehmensführung


Im **Organisationshandbuch** werden die Strukturen und Prozesse eines Unternehmens beschrieben. Das Hauptziel eines Organisationshandbuches besteht darin, allen Beteiligten die Möglichkeit zu geben, sich eigenständig und unabhängig jederzeit die benötigten Informationen zu beschaffen.

Die Dokumentation der **Aufbauorganisation** enthält insbesondere das Organigramm, eine Übersicht der Geschäftsstellen, den Stellenplan, die aktuelle Stellenbesetzung sowie allgemeine Organisationsrichtlinien (z.B. Unterschriftenregelung)

Die Dokumentation der **Ablauforganisation** enthält die Arbeitsanweisungen, Arbeitsablaufbeschreibungen, EDV-Richtlinien, Datenschutzrichtlinien und Bedienungsanleitungen.

Volker Castor

210



Instrumente der Organisation

2. Dispositive Funktionsbereiche

Organisation

- Analyse-Synthese-Konzept
- Aufbauorganisation
- Ablauforganisation
- Organisationsentwicklung
- **Instrumente**


Unternehmensführung

Die **Betriebsordnung** stellt allgemeine und ergänzende Regelungen zum Arbeitsvertrag dar. Sie enthält regelmäßig folgende Punkte:

- Arbeitszeiten und Pausenregelungen
- Nutzung von Geschäftsräumen, Kantinen und Aufenthaltsräumen
- Verhalten am Arbeitsplatz
- Verhalten in außergewöhnlichen Situationen (z.B. Brandfall)

Volker Castor

211



Instrumente der Organisation

Betriebliche **Führungsanweisungen** beschreiben allgemein, wie sich das Unternehmen die Führung seiner Mitarbeit durch das Management wünscht. Führungsanweisungen beziehen sich regelmäßig auf folgende Punkte:

- Pflichten von Vorgesetzten und Mitarbeitern
- Durchführung von Mitarbeitergesprächen
- Verhalten bei Kritik und Lob (gegenüber Mitarbeitern)
- Verhalten bei Beschwerden (gegenüber Vorgesetzten)
- Betriebliche Informations- und Kommunikationsgrundsätze

2. Dispositive Funktionsbereiche


Organisation

- Analyse-Synthese-Konzept
- Aufbauorganisation
- Ablauforganisation
- Organisationsentwicklung
- **Instrumente**

Unternehmensführung

Volker Castor

212



Instrumente der Organisation

Die **Stellenbeschreibung** (auch Stellenprofil oder Arbeitsplatzbeschreibung) beinhaltet regelmäßig:

- Stellenbezeichnung
- Stelleneinordnung (Über- und Unterstellung)
- Stellenart (z. B. Stabsstelle)
- Stellenaufgaben (Führungsaufgaben, Fachaufgaben, besondere Aufgaben und personenbezogene Aufgaben)
- Stellenkompetenzen / Befugnisse
- Stellenverantwortung (z. B. Eigenverantwortung)
- Stellenziele (Hauptaufgabe) der Stelle
- Leistungskriterien / Messpunkte für Messung der erwarteten Leistungsstandards
- Stellvertretungen (aktiv / passiv)
- Stellenanforderungen / Qualifikationen
- Weiterbildungsmöglichkeiten
- Stelleninformationsbeziehung (z. B. „berichtet an ...“, Verteiler)
- Zusammenarbeit mit anderen Stellen


2. Dispositive Funktionsbereiche

Organisation

- Analyse-Synthese-Konzept
- Aufbauorganisation
- Ablauforganisation
- Organisationsentwicklung
- **Instrumente**

Unternehmensführung

Volker Castor



2. Dispositive Funktionsbereiche

Organisation

- Analyse-Synthese-Konzept
- Aufbauorganisation
- Ablauforganisation
- Organisationsentwicklung
- **Instrumente**

Unternehmensführung

Instrumente der Organisation


213

Eine **Arbeitsanweisung** beschreibt, wie bestimmte Arbeitsaufgaben durchzuführen sind.

Arbeitsanweisungen sind an einen bestimmten Prozess bzw. ein Produkt oder einen Arbeitsplatz gebunden. Sie sind ein Hilfswerkzeug für jeden Mitarbeiter, damit er seine Aufgaben qualitätsgerecht erfüllen kann.

Die einzelnen Arbeitsschritte werden häufig in Ablaufdiagrammen, Zeichnungen oder Checklisten festgehalten.

Volker Castor



1. Grundlagen

2. **Dispositive Funktionsbereiche**

3. Monetäre Funktionsbereiche

4. Unternehmensgründung

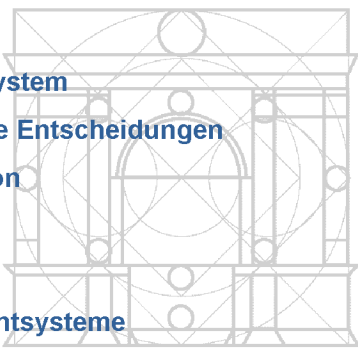
Unternehmensführung

Dispositive Funktionsbereiche

Management und Organisation

214


- Management
- Zielbildung
- Planungssystem
- Betriebliche Entscheidungen
- Organisation
- **Führung**
- Kontrolle
- Managementsysteme



Volker Castor

215

Führung



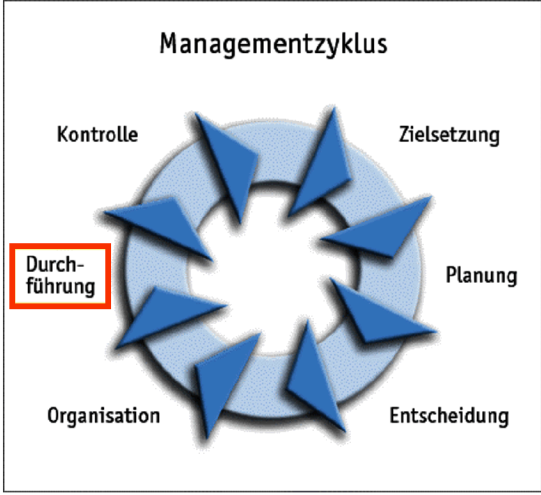
2. Dispositive Funktionsbereiche

Führung

- Management der Humanressourcen
- Führungssystem und Management-Techniken

Unternehmensführung

Managementzyklus



Kontrolle

Zielsetzung

Planung

Entscheidung


Organisation

Durchführung

Volker Castor

216

Führung



2. Dispositive Funktionsbereiche

Führung

- Management der Humanressourcen
- Führungssystem und Management-Techniken


Unternehmensführung

Der Schritt „**Durchführung**“ (früher: „**Durchsetzung**“) im Managementkreislauf befasst sich mit der eigentlichen Führungsaufgabe des Managements.

→ Die Vertiefung dieser Phase des Managentkreislaufs in der Ausbildung zum Handelsfachwirt findet im Rahmen der Veranstaltung „**Mitarbeiterführung und Qualifizierung**“ statt.

Volker Castor

217




2. Dispositive Funktionsbereiche

Führung

- Management der Humanressourcen
- Führungssystem und Management-Techniken

Unternehmensführung


Leistungsdeterminanten



Lohn der Tätigkeit
Art der Tätigkeit
objektive Arbeitsbedingungen

Leistung

Lohn der Tätigkeit
Art der Tätigkeit
objektive Arbeitsbedingungen
Soziale Beziehungen
Soziale Einrichtungen




Leistung

Mechanistische und sozialorientierte Auffassungen der Leistungsdeterminanten

Volker Castor

218




2. Dispositive Funktionsbereiche

Führung

- Management der Humanressourcen
- Führungssystem und Management-Techniken

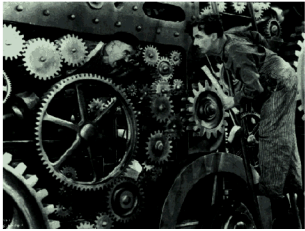
Unternehmensführung

Objektive Arbeitsbedingungen



Hauptaufgaben der Ergonomie

- Arbeitsgestaltung
- Humanisierung der Arbeit
- Gestaltung der Umwelteinflüsse
- Wirtschaftlichkeit



Volker Castor

219

Leistungsfähigkeit und Leistungsergebnis

```
graph TD; A[Leistungsergebnis] --- B[Qualifikation]; A --- C[Motivation]; B --- D[Arbeitsbedingungen]; C --- D;
```

2. Dispositive Funktionsbereiche

Führung

- Management der Humanressourcen
- Führungssystem und Management-Techniken

Unternehmensführung

Volker Castor

220

Leistungsfähigkeit und Leistungsergebnis

Motivation

Leistungsergebnis 2

Leistungsergebnis 1

Qualifikation

2. Dispositive Funktionsbereiche

Führung

- Management der Humanressourcen
- Führungssystem und Management-Techniken

Unternehmensführung

Volker Castor

221

Leistungsfähigkeit und Leistungsergebnis

2. Dispositive Funktionsbereiche

Führung

- Management der Humanressourcen
- Führungssystem und Management-Techniken

Unternehmensführung

Volker Castor

222

Leistungsfähigkeit und Leistungsergebnis

2. Dispositive Funktionsbereiche

Führung

- Management der Humanressourcen
- Führungssystem und Management-Techniken

Unternehmensführung

Volker Castor

223

Ganzheitlicher Ansatz

The diagram illustrates a holistic approach to management through three overlapping puzzle pieces representing different competency areas:

- Fachkompetenz (Technical Competence):** Contains four sub-components: WOLLEN (Will), DÜRFEN (May), KÖNNEN (Can), and WISSEN (Know).
- Sozialkompetenz (Social Competence):** The middle puzzle piece.
- Methodenkompetenz (Method Competence):** The top puzzle piece.

Left Sidebar:

- 2. Dispositive Funktionsbereiche
- Führung
 - Management der Humanressourcen
 - Führungssystem und Management-Techniken
- Unternehmensführung

Volker Castor

224

Motivationstheorie


The diagram illustrates the theory of motivation, showing the relationship between inner and outer motivation:

- innere Motivation (Inner Motivation):** Consists of **Sinnzusammenhänge vermitteln** (conveying meaning) leading to **Einstellung** (attitude).
- äußere Motivation (Outer Motivation):** Consists of **äußere Anreize setzen** (setting external incentives) leading to **Verhalten** (behavior).
- Interaction:** There is a bidirectional relationship between **Einstellung** and **Verhalten**, indicated by double-headed arrows.

Left Sidebar:

- 2. Dispositive Funktionsbereiche
- Führung
 - Management der Humanressourcen
 - Führungssystem und Management-Techniken
- Unternehmensführung

Volker Castor



2. Dispositive Funktionsbereiche

Führung

- Management der Humanressourcen
- Führungssystem und Management-Techniken

Unternehmensführung

225

Motivationstheorie

Extrinsische Motivation durch:


Positive Anreize:

soziale Anreize
ökonomische Anreize

Negative Anreize:

Betriebliche Haftungsregelungen
Betriebliche Disziplinarmaßnahmen

Volker Castor



2. Dispositive Funktionsbereiche

Führung

- Management der Humanressourcen
- Führungssystem und Management-Techniken

Unternehmensführung

226

Motivationstheorie

Weitere Ansätze zur Motivationstheorie:


Maslow ⇒ Bedürfnispyramide
Bedürfnisse werden in einer hierarchischen Reihenfolge verstanden. Das bestimmende Handlungsmotiv ist das Bedürfnis, welches unmittelbar auf das zuletzt befriedigte Bedürfnis folgt.

Herzberg ⇒ Zwei-Faktoren-Theorie
Die verschiedenen arbeitsbestimmenden Faktoren werden in zwei Einflussgruppen aufgeteilt: Hygienefaktoren und die Motivatoren. Nur die Motivatoren steigern die Zufriedenheit des Mitarbeiters.

McGregor ⇒ Theorie X und Theorie Y
Es werden zwei entgegengesetzte Menschenbilder zugrunde gelegt. McGregor geht dann davon aus, dass sich das jeweilige Menschenbild (in Form einer selbsterfüllenden Prophezeiung) in konkretes Handeln übersetzt.

Volker Castor

227



2. Dispositive Funktionsbereiche

Führung

- Management der Humanressourcen
- Führungssystem und Management-Techniken

Unternehmensführung

Führungsstile


Führungsstile

Idealtypen
 patriarchalisch
 charismatisch
 autokratisch
 bürokratisch

Realtypen
 autoritär
 kooperativ
 laissez faire
 → situativ

Volker Castor

228



2. Dispositive Funktionsbereiche

Führung

- Management der Humanressourcen
- Führungssystem und Management-Techniken

Unternehmensführung

Führungsstile: Bipolares Führungskontinuum Eindimensionales Modell

Autoritätsgebrauch durch den Vorgesetzten			Freiraum für den Mitarbeiter			
Vorgesetzter trifft Entscheidungen und gibt sie weiter	Vorgesetzter "verkauft" Entscheidungen	Vorgesetzter legt Vorschläge vor und fordert zu Fragen auf	Vorgesetzter legt vorläufige Entscheidungen vor, ist zu Änderungen bereit	Vorgesetzter legt Probleme vor, fordert Lösungsvorschläge und entscheidet	Vorgesetzter steckt die Grenzen ab und fordert Mitarbeiter zu Entscheidungen auf	Vorgesetzter gestaltet Mitarbeitern innerhalb von ihm gesetzten Grenzen völlig frei zu agieren

Volker Castor



2. Dispositive Funktionsbereiche

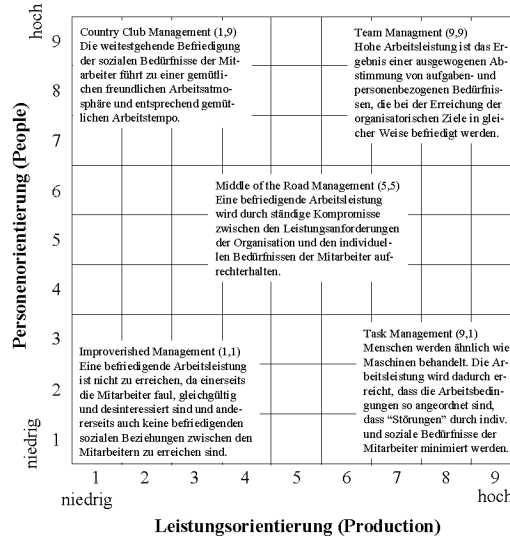
Führung

- Management der Humanressourcen

- Führungssystem und Management-Techniken

Unternehmensführung

Führungsstile: Verhaltensgitter nach Blake/Mouton
Zweidimensionales Modell



Volker Castor



2. Dispositive Funktionsbereiche

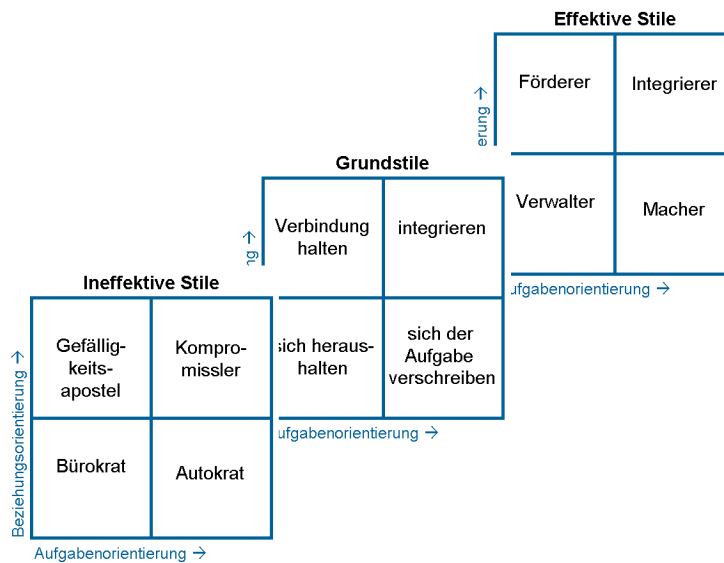
Führung

- Management der Humanressourcen


- Führungssystem und Management-Techniken

Unternehmensführung

Führungsstile: 3-D-Theorie von Reddin
Dreidimensionales Modell



Volker Castor



2. Dispositive Funktionsbereiche

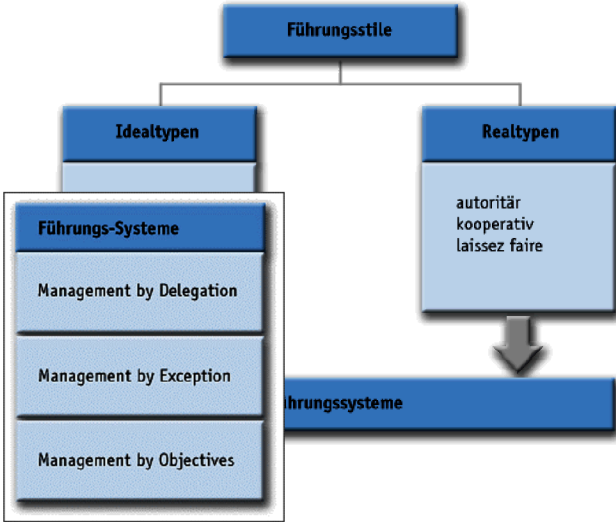
Führung

- Management der Humanressourcen
- Führungssystem und Management-Techniken

Unternehmensführung

Führungsstile und Führungssysteme


231



```

graph TD
    A[Führungsstile] --> B[Idealtypen]
    A --> C[Realtypen]
    B --> D[Führungs-Systeme]
    D --> E[Management by Delegation]
    D --> F[Management by Exception]
    D --> G[Management by Objectives]
    C --> H[autoritär  
kooperativ  
laissez faire]
    H --> I[Führungssysteme]
    
```

Volker Castor



2. Dispositive Funktionsbereiche

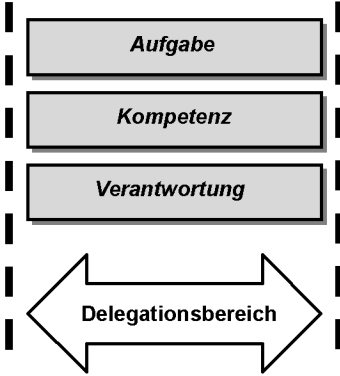
Führung

- Management der Humanressourcen
- Führungssystem und Management-Techniken

Unternehmensführung

Führungsstile und Führungssysteme

232



Volker Castor