

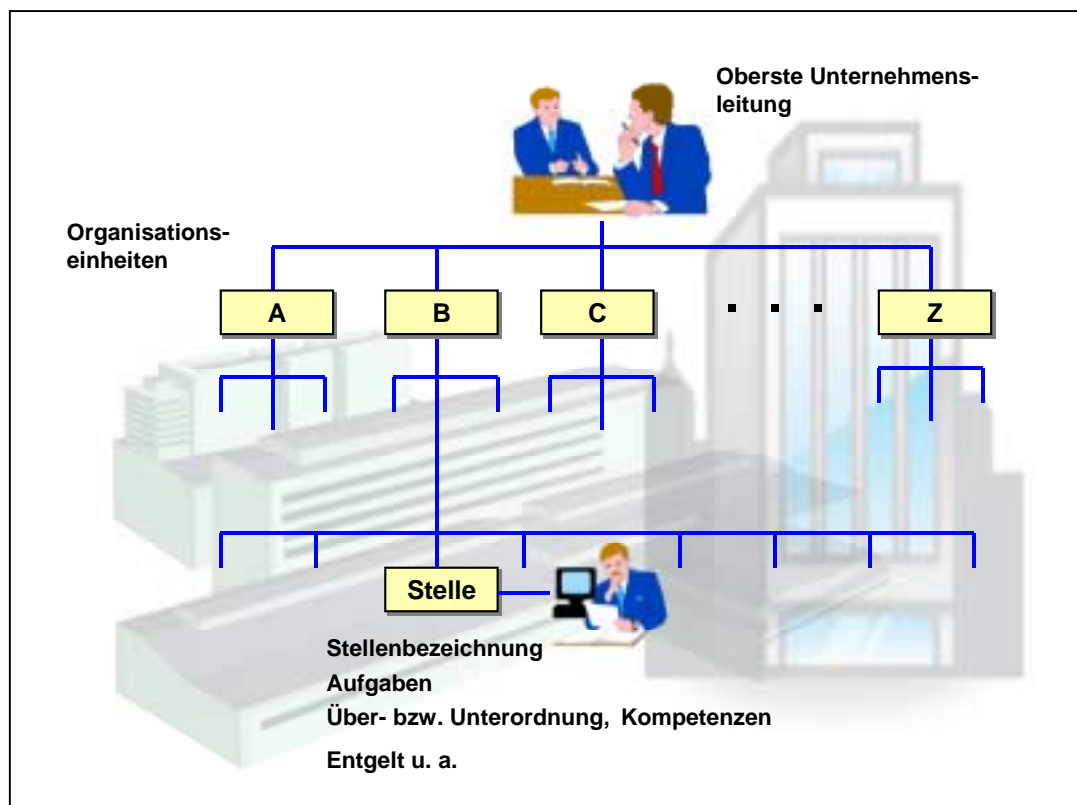
# DAA Wirtschafts-Lexikon

## Aufbauorganisation

Unter **Aufbauorganisation** ist die Planung und Umsetzung der *statischen Strukturierung der Aufgabenhierarchie* in einem Unternehmen und damit die *Regelung der Unterstellung* sowie die *Klärung der Befugnisse* der einzelnen Führungsstellen (= *Instanzen*) und der weiteren organisatorischen Einheiten zu verstehen.

Ergebnis der Aufbauorganisation ist ein Strukturplan, der als *Organigramm* bezeichnet wird und dessen unterste Position die *Stelle* ist.

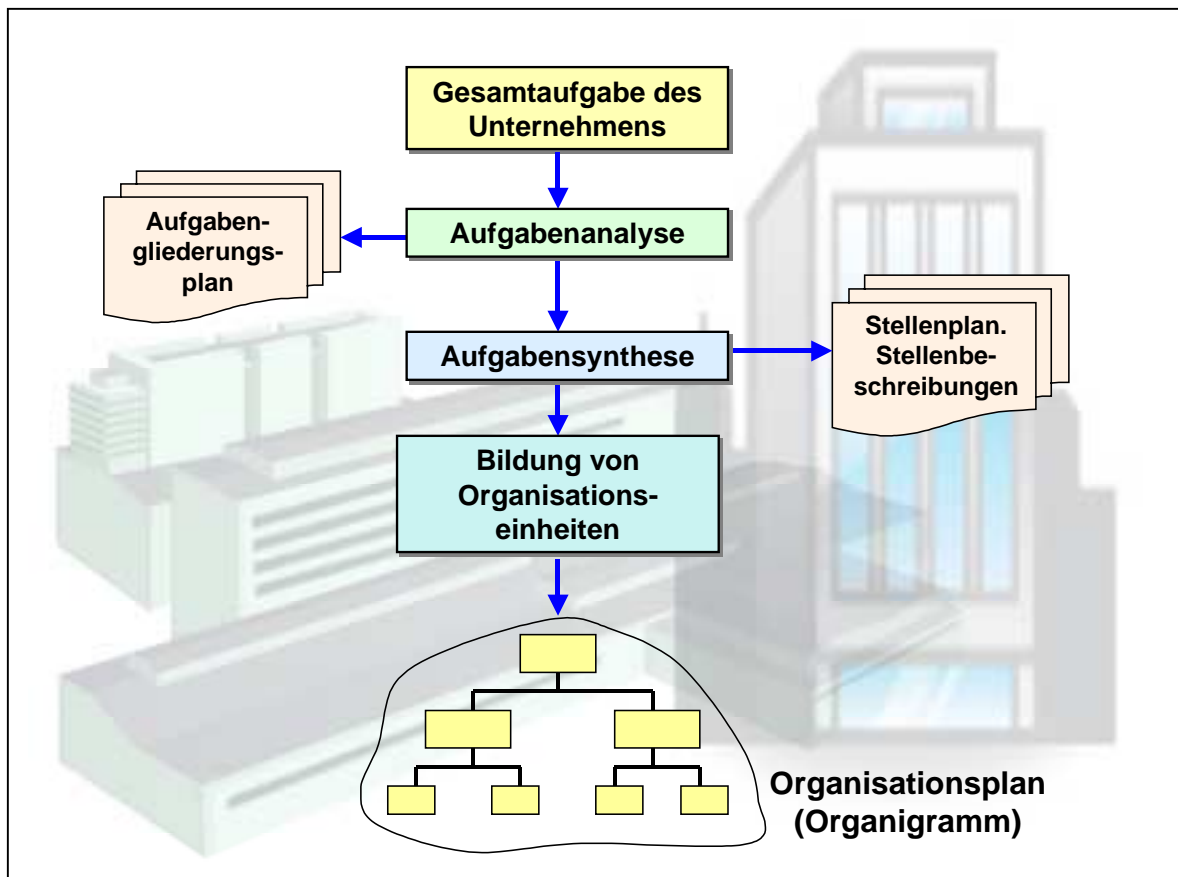
In die Gestaltung der Aufbauorganisation eingeschlossen sind Festlegungen zur Zentralisation bzw. Dezentralisation von Aufgaben, zu den Weisungsrechten sowie zu Grundsätzen des Zusammenwirkens der einzelnen Stellen bzw. Struktureinheiten im Vollzug der Aufgaben der Organisationseinheit als Ganzes.



Ausgangspunkt für die Ausgestaltung der Aufbauorganisation eines Unternehmens ist die *Gesamtaufgabe*, die sich aus dem definierten Gegenstand seines Geschäftsbetriebes (lt. Eintrag im Handelsregister) ableitet.

In einem *ersten Schritt* wird diese Gesamtaufgabe in *abgrenzbare Teilaufgaben* zerlegt. Dieser Schritt wird auch als *Aufgabenanalyse* bezeichnet.

Wichtige Kriterien für die Zerlegung der Gesamtaufgabe in Teilaufgaben sind *Verrichtungen* und *Objekte*.



**Verrichtungen** können in einer ersten Stufe der Aufgabenanalyse solche Funktionen wie Beschaffung, Leistungserstellung, Absatz, Finanzierung und dgl. sein.

**Objekte** sind im hier betrachteten Zusammenhang Gegenstände, an denen Verrichtungen ausgeführt werden. In der Regel sind dies die Produkte, die das Unternehmen für Kunden herstellt bzw. an Kunden verkauft. Derartige Gegenstände können aber auch Rohstoffe und Zwischenprodukte sein, die in die Erstellung der Endprodukte eingehen.

Im Ergebnis der Aufgabenanalyse liegt eine Übersicht in Form eines mehrstufig gegliederten *Aufgabengliederungsplanes* vor.

Die in der untersten Stufe dieses Planes aufgeführten Elementaraufgaben gilt es im *zweiten Schritt*, der sog. *Aufgabensynthese*, so zusammenzuführen, dass sinnvolle Dauer-Aufgaben (mit sich wiederholendem Charakter) bestimmt werden können, die entweder einer Person (einer Stelle) oder einer Personengruppe (einem Team) zugeordnet werden können.

Auf dieser Grundlage erfolgt dann die Bestimmung von *Stellen* und das Erarbeiten der sich darauf beziehenden *Stellenbeschreibungen*.

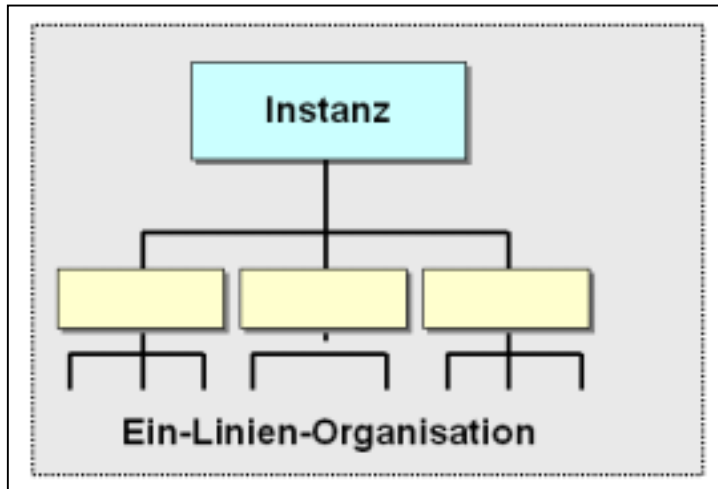
Im darauf folgenden *dritten Schritt* gilt es zu entscheiden, wie Stellen sinnvoll und zweckmäßig zu kleineren und diese wiederum zu größeren *Organisationseinheiten* zusammengeführt werden können und welche Leitungsebenen als *Instanzen* (Führungsstellen) auszuweisen sind.

Dabei sind eine Reihe organisatorischer Entscheidungen zu solchen Aspekte wie Zentralisierung/Dezentralisierung von Aufgaben, Bildung von Stab- oder Linieneinheiten, Wahl eines Grundtyps für die gesamte Unternehmensorganisation mit der

sich daraus ergebenden Hierarchie von Leitungsebenen und -stufen und anderes mehr zu treffen.

Die in der Praxis vorzufindenden aufbauorganisatorischen Lösungen lassen sich auf folgende **Grundtypen** zurückführen:

### ■ Ein-Linien-Organisation

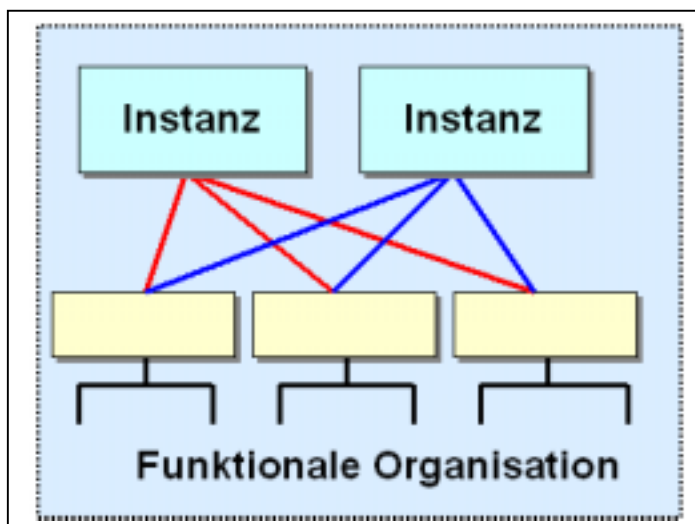


Jede Stelle hat nur einen Vorgesetzten. Der Vorgesetzte hat gegenüber den unterstellten Mitarbeitern bzw. Organisationseinheiten die Kontroll- und Weisungsbefugnis.

**Vorteile:** Klare Kompetenzregelung; Einheitlichkeit der Leitung.

**Nachteile:** Betonung der Hierarchie (Rangordnung); Überlastung der Leitungsspitze.

### ■ Funktionale Organisation

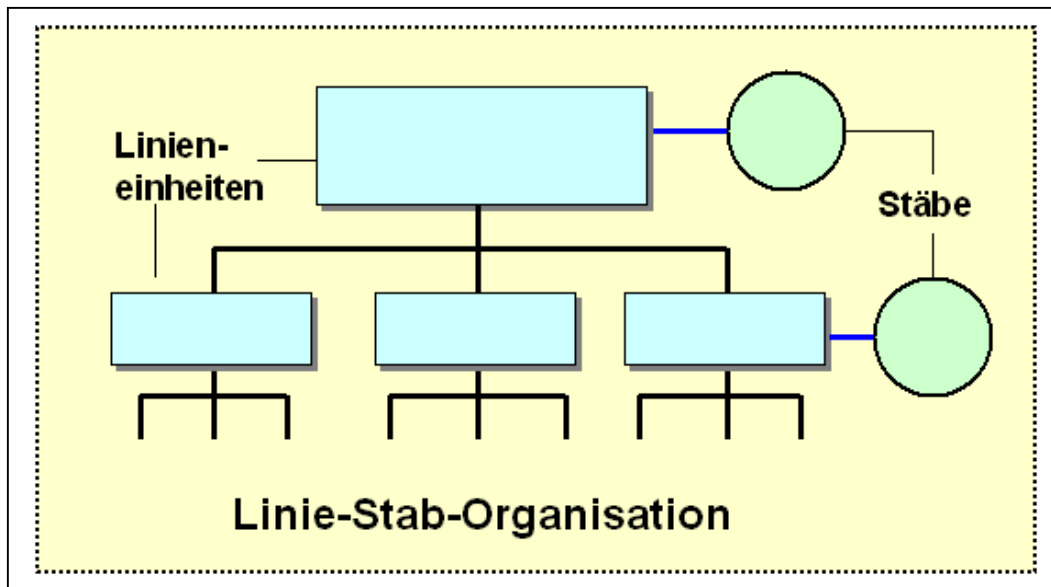


Die Leitungsfunktionen werden von mehreren Führungsstellen (= Instanzen) wahrgenommen. Aus der Fachzuständigkeit leitet sich ab, wer was zu entscheiden hat.

**Vorteile:** Sicherung sachkundiger Entscheidungen; Fachkompetenz entscheidet; kurze Kommunikationswege

**Nachteile:** Die Stellen erhalten unterschiedliche Weisungen; Überschneidungen in den Kompetenzen möglich.

## ■ Linie-Stab-Organisation

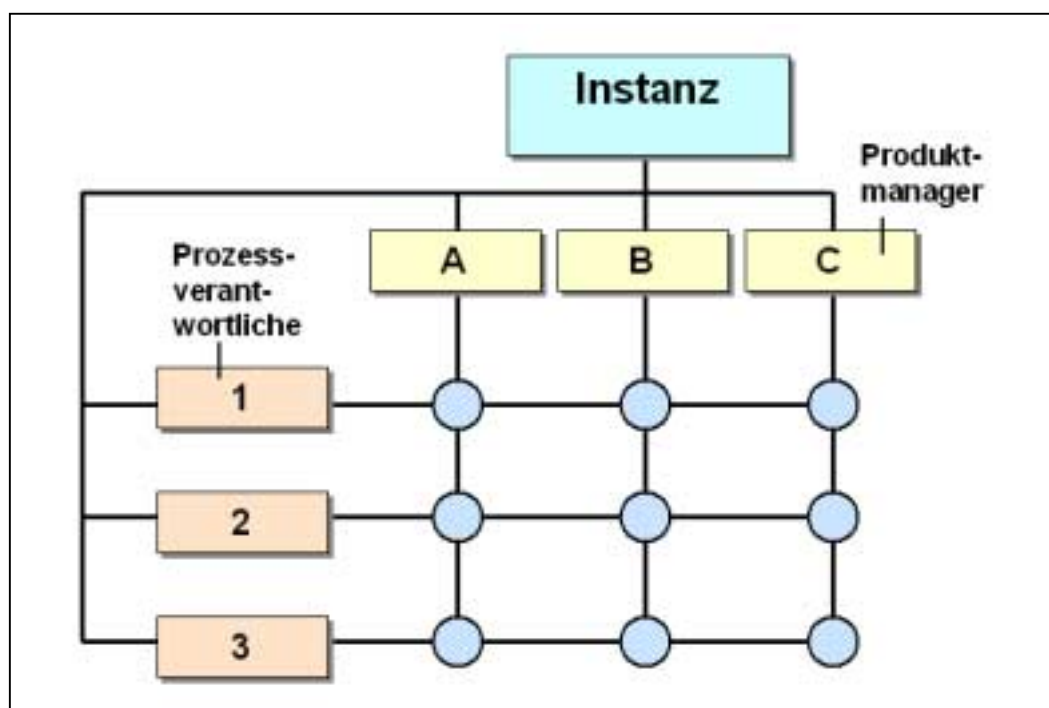


Jede Stelle hat nur einen Vorgesetzten. Der Vorgesetzte hat gegenüber den unterstellten Mitarbeitern bzw. Organisationseinheiten die Kontroll- und Weisungsbefugnis. Den Instanzen werden jedoch zusätzlich persönliche oder Fachstäbe zugeordnet. Die Stäbe unterstützen die Instanzen bei der Vorbereitung von Entscheidungen sowie bei der Koordinierung und Kontrolle ihrer Durchführung. Sie haben jedoch keine Entscheidungskompetenz.

**Vorteile:** Klare Kompetenzregelung; Einheitlichkeit der Leitung; Entlastung der Instanzen durch Stäbe; fachkundige Entscheidungsvorbereitung.

**Nachteile:** Stäbe werden zur Konkurrenz der Linienorgane ("Graue Eminenz"); Stäbe haben Machtpositionen, tragen jedoch ursächlich keine Verantwortung.

## ■ Matrixorganisation

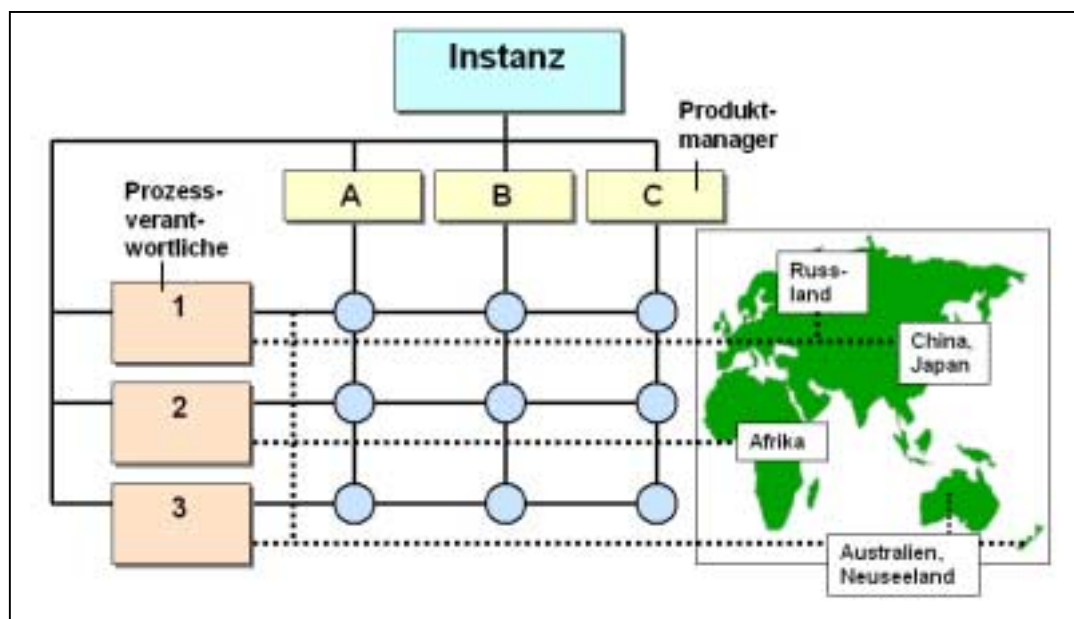


Einer Stelle sind zwei Instanzen übergeordnet, z. B. objektbezogen ein Produktmanager und prozessbezogen ein Fachorgan. Dies führt zu einer Matrix (siehe **Grafik**).

**Vorteile:** Unterstützt den kooperativen Führungsstil und sachgerechte Teamentscheidungen.

**Nachteile:** Die Stellen erhalten unterschiedliche Weisungen; Überschneidungen in den Kompetenzen möglich.

## ■ Tensororganisation



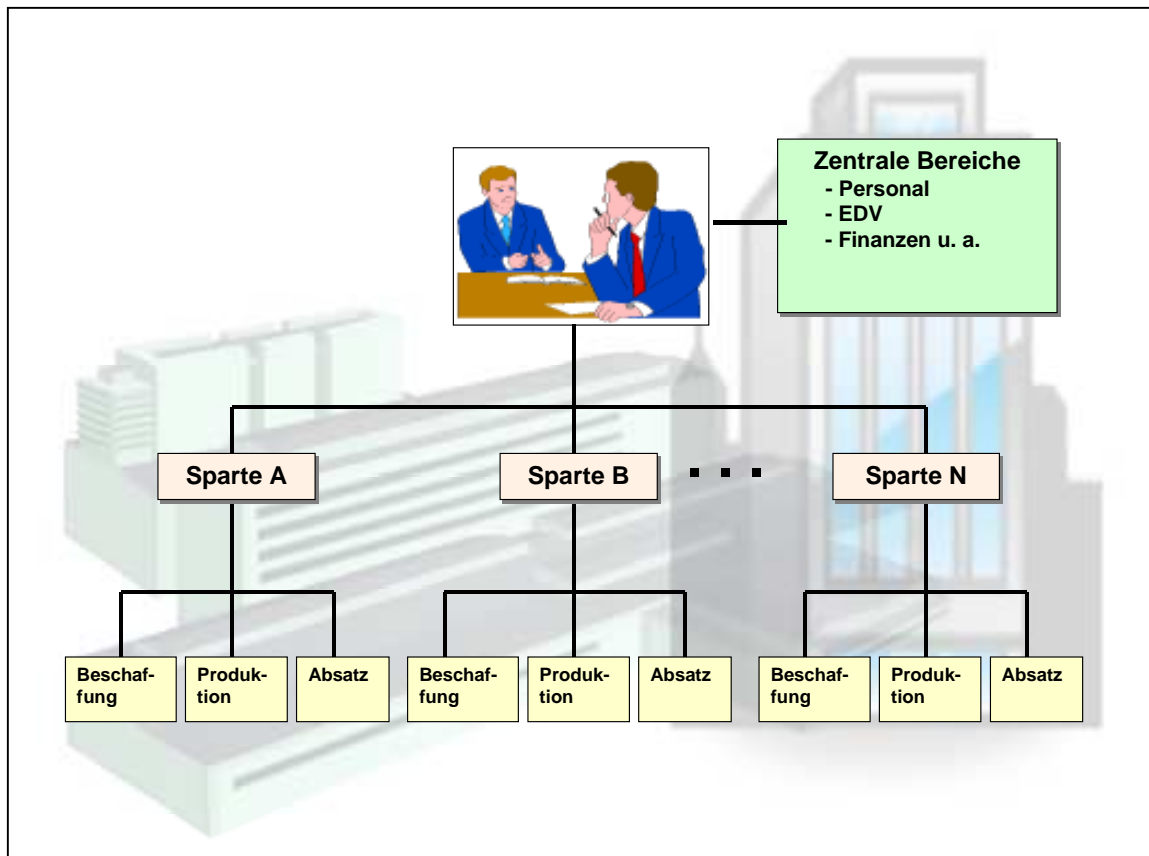
In Großunternehmen mit globalem Wirkungsraum findet eine Organisationsform Anwendung, die Tensor-Organisation genannt wird. Sie besteht aus drei Ebenen, und zwar a) der **vertikalen** produktbezogenen Ebene, b) der **horizontalen** funktionsbezogenen Ebene und c) der **regional** ausgerichteten Marketingebene.

**Vorteile:** Verstärkte Produkt-Marktorientierung im Management; ermöglicht die Spezialisierung im Management.

**Nachteile:** Unübersichtlichkeit der Strukturen; Vielfachunterstellungen und damit Koordinationsprobleme.

## ■ Spartenorganisation

Bei einer **Sparten-Organisation** wird die zweite Hierarchie-Ebene nach dem Objektprinzip gegliedert. Objekte sind in der Regel Produktgruppen, Kundengruppen bzw. Regionen. Bereiche wie das Personalwesen, der EDV-Bereich oder der Finanzbereich werden in zentralen Abteilungen zusammengefasst.



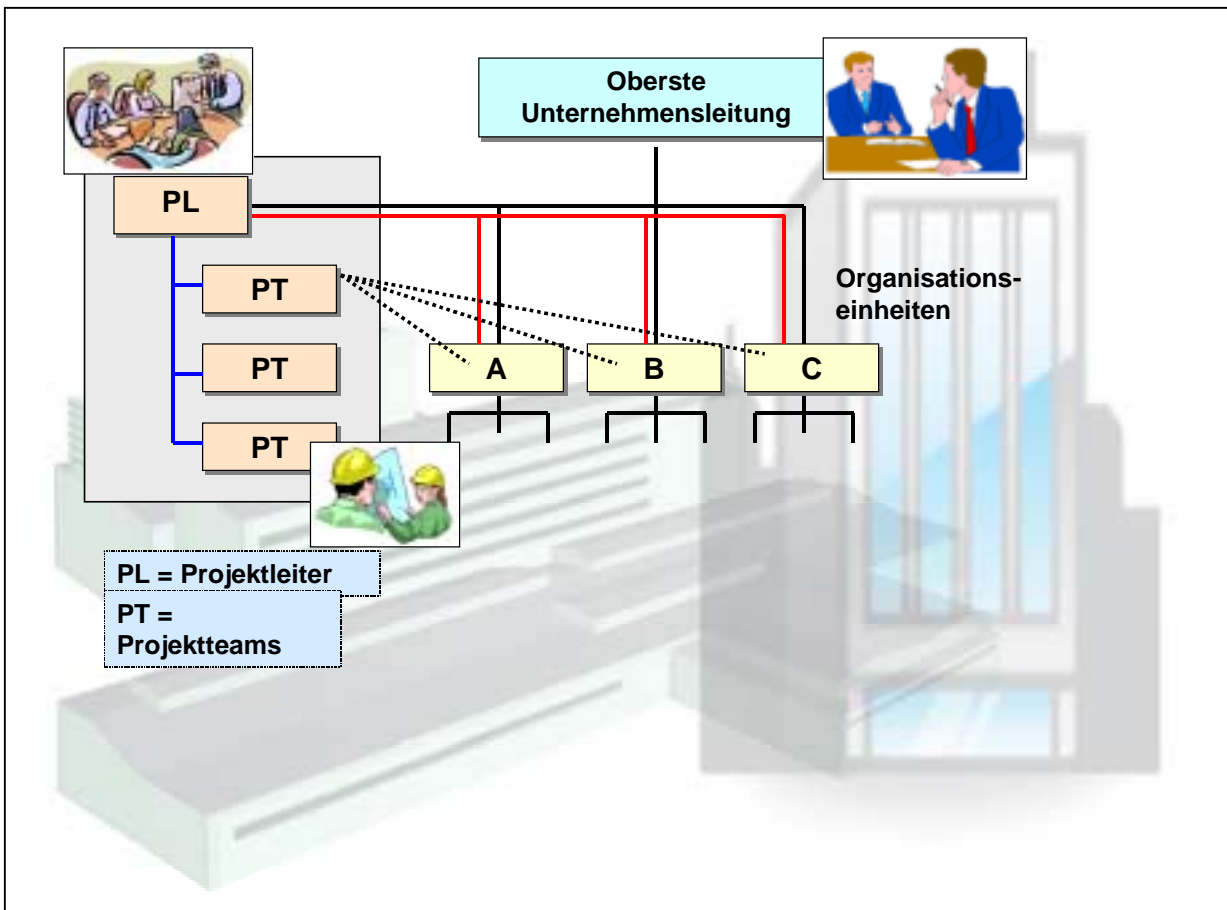
**Vorteile:** Große Marktnähe und damit hohe Anpassungsfähigkeit an neue Produkte, Kunden und regionale Absatzmärkte. Die oberste Unternehmensleitung wird durch Spartenleiter entlastet.

**Nachteile:** Ein entstehender Spartenegoismus kann zu Doppelarbeiten führen oder zur weiteren Einrichtung von Zentralbereichen führen. Es kommt zu Mehrfachunterstellungen im Sinne der funktionalen Organisation.

## ■ Projektorganisation

Ein Grundprinzip des Projektmanagements ist die Ausgestaltung einer speziellen Projektorganisation.

Für die Planung und Durchführung komplexer Vorhaben, beispielsweise bei FuE-Vorhaben, Investitionsvorgaben u. a., wird ein *Projektleiter* eingesetzt, dem *Projekt-Teams* zugeordnet werden. Die Mitglieder des Projekt-Teams kommen aus verschiedenen Organisationseinheiten und bleiben nur während der Projektdauer im Team.



**Vorteile:** Sicherung der Prozessverantwortung für das Vorhaben; Sicherung einer fachkundiger Durchführung des Projekts durch Spezialisten aus den verschiedenen Fachbereichen.

**Nachteile:** Mehrfachunterstellungen; Spezialisten werden nur ungern in die Projekt-Teams abgestellt, sie haben dann Schwierigkeiten, nach Abschluss des Projekts wieder im Fachbereich Fuß zu fassen.