

HILFESTELLUNG ZUR ERFASSUNG EINES ORGANIGRAMMS

ÜBERBLICK ÜBER VERSCHIEDENE AUFBAUORGANISATIONEN

Wir weisen darauf hin, dass das vorliegende Dokument im geistigen Eigentum der Universität für Weiterbildung Krems verbleibt.

Der Überblick dient Bildungsorganisationen zur Unterstützung beim Erstellen eines Organigramms. Jede weitergehende Nutzung, insbesondere die Vervielfältigung und Verbreitung (zB in online Medien) und jede Form von gewerblicher Nutzung sowie die Weitergabe an Dritte – auch in Teilen oder in überarbeiteter Form – ist untersagt.

CERT NÖ

Universität für Weiterbildung Krems
Dr.-Karl-Dorrek-Straße 30
3500 Krems

Tel.: +43 (0)2732 893 2263

E-Mail: certnoe@donau-uni.ac.at

Homepage: www.certnoe.at

Organigramm

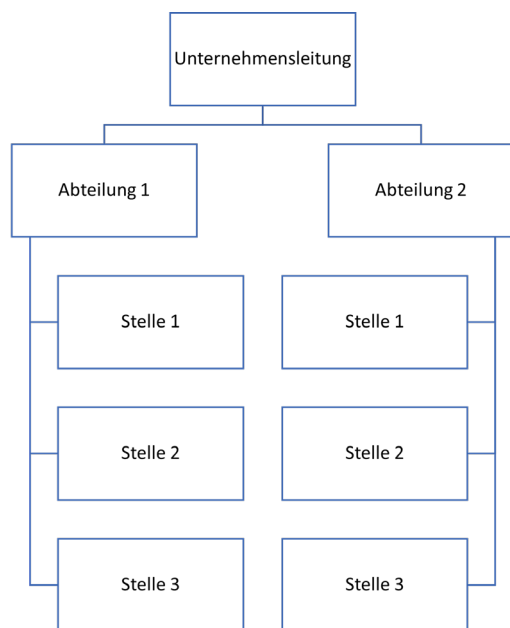
Ein Organigramm dokumentiert in Form von „Kästchen und Linien“ die formale Struktur eines Unternehmens. Der Aufbau sollte im Hinblick auf effiziente Abläufe und Zusammenarbeit sowie auf die Kürze und Eindeutigkeit der Entscheidungswege zweckmäßig sein.

Die „Kästchen“ im Organigramm zeigen die Aufgabenverteilung zwischen den organisatorischen Einheiten (Stellen, Abteilungen und Bereiche). Eine Stelle ist die kleinste Organisationseinheit, in der bestimmte Aufgaben gebündelt sind. Mehrere Stellen können zu Abteilungen und mehrere Abteilungen zu Bereichen zusammengefasst werden.

Die „Linien“ im Organigramm zeigen die Koordinations- und Kommunikationswege sowie die Unter- und Überordnung der Einheiten an. (Meyer, 2015)

Linienorganisation

In einer Linienorganisation sind die verschiedenen Einheiten in einer vertikalen Hierarchie angesiedelt. Jede/r Mitarbeiter_in eines Unternehmens ist einer höheren Ebene zugeordnet, gegenüber sich diese/r zu verantworten hat.



Bei der klassischen Einlinien-Organisation erhält jede/r einzelne Mitarbeiter_in nur von einer Stelle Weisungen. Die Anordnungen der Leitung gehen direkt zu den darunter liegenden Stellen.

Es herrscht eine klare Weisungsbefugnis, ein eindeutiger Berichtsweg und durch den straffen Aufbau festgelegte Verantwortungen.

Durch den hierarchischen Aufbau gibt es idealtypisch nur einen einzigen Kommunikations- bzw. Entscheidungsweg.

Abb. 1: Linienorganisation (vereinfacht, keine weitere Zuordnung von Abteilungen in Bereiche), eigene Darstellung

Vorteile	Nachteile
<ul style="list-style-type: none"> ○ Straffe und übersichtliche Organisation ○ Präzise Kompetenzregelung ○ Klare Regelung der Verantwortungen ○ Nachvollziehbare Entscheidungswege ○ Leichtere Kontrolle von Entscheidungen bzw. Fehlern 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Lange Instanz- und Entscheidungswege ○ Geringe Dynamik (Schwerfälligkeit) ○ Überlastung der Führungsstellen, bei denen alle Informationen und Entscheidungen zusammenkommen (Führungskräfte werden mit Routineaufgaben belastet) ○ Motivationseinbußen der Mitarbeitenden

Tab.1: Vor- und Nachteile einer Linienorganisation, eigene Darstellung, angelehnt an (Lechner, Egger, Schauer, 2008)

Gliederungskriterien

Ein Unternehmen kann nach folgenden Kriterien gegliedert werden:

- Nach bestimmten Aufgaben und Funktionen:
Gleichartige Tätigkeiten werden zusammengefasst = funktionale Organisation oder
- Nach Segmenten wie Produktgruppen oder Absatzregionen etc.:
Gleichartige Objekte werden zusammengefasst = divisionale Organisation bzw. Spartenorganisation.

Welche Gliederungskriterien ein Unternehmen wählt, lässt sich anhand der zweiten Hierarchieebene direkt unter der Unternehmensleitung erkennen. (Lechner, Egger, Schauer, 2008)

Funktionale Organisation

Bei der funktionalen Organisation wird die zweite Hierarchieebene in einzelne Aufgaben- bzw. Funktionsbereiche untergliedert. Die einzelnen Bereiche/Abteilungen erreichen damit einen hohen Spezialisierungsgrad.

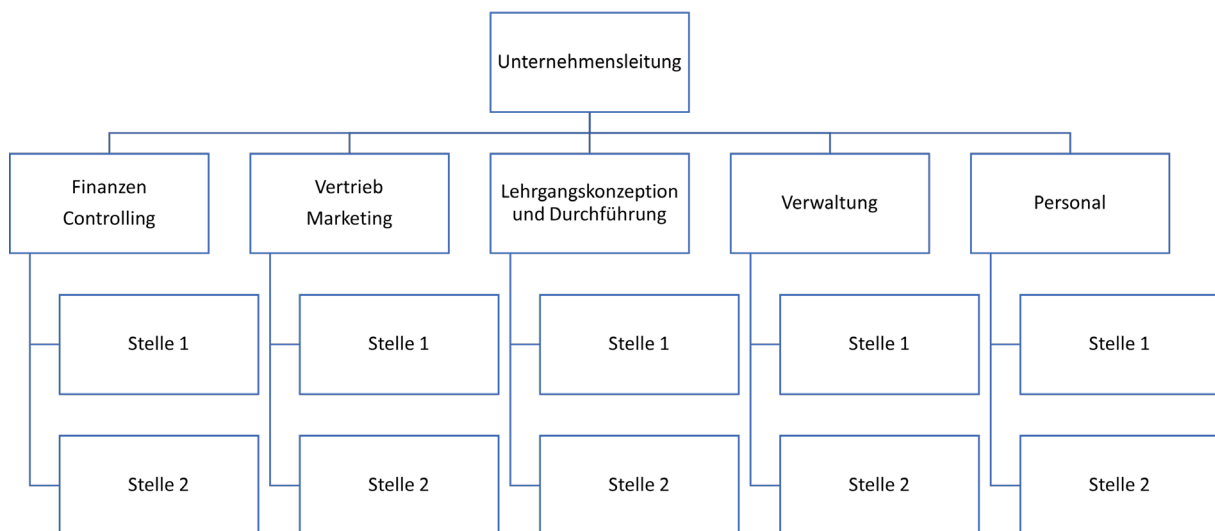


Abb. 2: Funktionale Organisation, eigene Darstellung

Die funktionale Organisation stellt ein klassisches Einliniensystem dar und ist eine weitverbreitete Organisationsform in vielen Betrieben.

Vorteile	Nachteile
<ul style="list-style-type: none"> ○ Zentralisierung gleicher Aufgaben und hohe Fachkompetenz in den einzelnen Einheiten ○ Potenziell hohe Effizienz ○ Transparenz und Kontrollierbarkeit ○ Klare Verantwortlichkeiten ○ Kurze Kommunikationswege <i>innerhalb</i> der Abteilungen/Bereichen 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Koordinationsaufwand zwischen den verschiedenen Einheiten ○ Mangel an gegenseitigem Verständnis zwischen den Einheiten („Abteilungsblindheit“) ○ Langsame Anpassung an Veränderung („Schwerfälligkeit“) ○ Lange Kommunikationswege <i>zwischen</i> den Abteilungen/Bereichen

Tab.2: Vor- und Nachteile einer Linienorganisation, eigene Darstellung, angelehnt an (Lechner, Egger, Schauer, 2008)

Divisionale Organisation (Spartenorganisation)

Bei dieser Organisationsform wird die zweite Hierarchieebene nach Sparten gegliedert. Die Festlegung der einzelnen Sparten ist unternehmensspezifisch und können beispielsweise einzelne Geschäftsbereiche, Produkte bzw. Produktgruppen oder Absatzregionen sein.

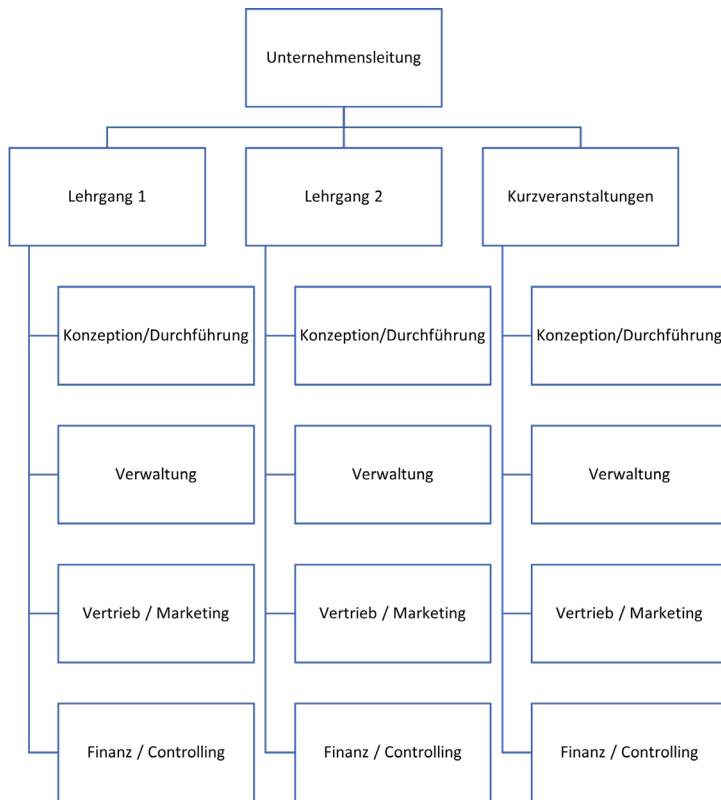


Abb. 3: Divisionale Organisation, eigene Darstellung

Die Sparten handeln unabhängig voneinander und sind ergebnisverantwortlich (Profit-Center).

Die verschiedenen Aufgaben (zB Einkauf, Produktion, Absatz etc.) sind in jeder einzelnen Sparte angesiedelt. Gewisse Funktionen (zB Personal) können weiterhin zentral geführt werden.

Eine Spartenorganisation ist besonders dann sinnvoll, wenn die Funktions-/Aufgabenbereiche spezifisch an die einzelnen Sparten angepasst werden müssen. (Lechner, Egger, Schauer, 2008)

Vorteile	Nachteile
<ul style="list-style-type: none"> ○ Dezentrale Führung und Entlastung der Unternehmensspitze ○ Definierte Kosten- und Gewinnverantwortung (Leistungstransparenz der Sparte) ○ Spezialisierung und Bündelung von Wissen ○ Flexibilität und Anpassungsfähigkeit bei Marktveränderungen ○ Identifizierung der Mitarbeiter_innen mit „ihrer“ Sparte 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Redundante Funktionsbereiche innerhalb eines Unternehmens (Doppelgleisigkeit) ○ Geringe Nutzung von Synergien ○ Gefahr des Spartenegoismus ○ Verlust der Identität des Gesamtunternehmens (mögliche Konflikte innerhalb des Unternehmens) ○ Hoher Koordinierungsaufwand

Tab.3: Vor- und Nachteile einer divisionalen Organisation, eigene Darstellung, angelehnt an (BWL-Lexikon, 2020) und (Meyer, 2015)

Matrixorganisation - Mischform von Funktionen- und Spartenorganisation

Bei der Matrixorganisation handelt es sich um eine mehrdimensionale Organisationsstruktur, bei der die funktionale und divisionale Organisation miteinander kombiniert werden:

- Die horizontale Ebene stellt die sparten- bzw. produktbezogenen Bereiche dar.
- Die vertikale Ebene umfasst die funktionalen Arbeitsbereiche.

Die Matrixorganisation bedeutet eine Mehrfachunterstellung, dh eine untergeordnete Stelle kann nun von *mehreren* übergeordneten Stellen Weisungen erhalten. Die Verantwortung der einzelnen Mitarbeitenden steigt, da sie an zwei Stellen berichten müssen.

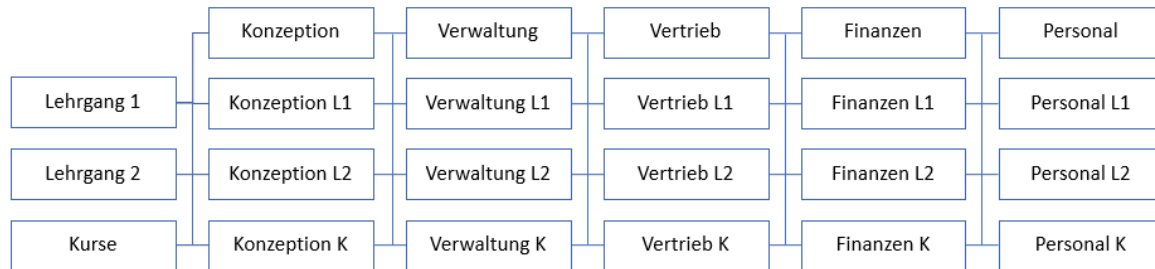


Abb. 4: Matrixorganisation, eigene Darstellung

Vorteile	Nachteile
<ul style="list-style-type: none"> ○ Flache Hierarchien ○ Förderung der Innovation, Flexibilität und Teamarbeit ○ Hohes Problemlösungspotenzial ○ Mehrere Ansprechpartner für einen Handlungsbereich ○ Kurze Kommunikationswege 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Mehr Abstimmungs- und längere Entscheidungsprozesse ○ Höhere Arbeitsbelastung einzelner Mitarbeiter_innen durch zwei weisungsbefugter Stellen (ev. konträre Anforderungen) ○ Kompetenzüberschneidungen (hoher Kommunikationsbedarf) ○ Komplexe Struktur (Unübersichtlichkeit besonders für Externe oder neue Mitarbeiter_innen)

Tab.3: Vor- und Nachteile einer divisionalen Organisation, eigene Darstellung, angelehnt an (BWL-Lexikon, 2020) und (Meyer, 2015)

Literatur (Auswahl)

BWL-Lexikon (2020). *Aufbauorganisation*. <https://www.bwl-lexikon.de/wiki/aufbauorganisation/> (abgerufen am 26.04.2022)

Egger, A., Schauer, R., & Lechner, K. (2008). *Einführung in die allgemeine Betriebswirtschaftslehre*. Wien: Linde Verlag.

Meyer, M. (2015). Organisation und Umwelt. In Mayrhofer, W., Furtmüller, G., & Kasper, H. (Hrsg.), *Personalmanagement-Führung-Organisation* (S.157-185). Wien: Linde Verlag.

Rückfragen:

CERT NÖ

Universität für Weiterbildung Krems

Dr.-Karl-Dorrek-Straße 30

3500 Krems

Tel.: +43 (0)2732 893 2263

E-Mail: certnoe@donau-uni.ac.at

Homepage: www.certnoe.at