Zusammenfassung Organisationslehre

1 Einführung

Die Organisation wird organisiert, damit sie eine schlagkräftige Organisation hat.
institutionell funktional instrumental

Gesichtspunkt der Qualität einer Organisation

- Leistungsorientiert: Produktivität, Wirtschaftlichkeit, Rentabilität
- Zielorientiert Effektivität
- Systemorientiert Synergien
- Sozialorientiert

Leute:

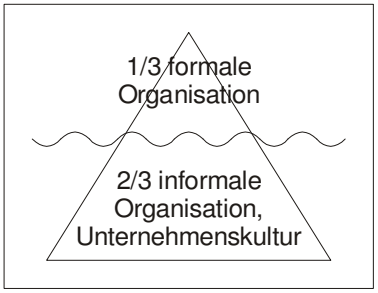
Freddy Quinslow Taylor	= mechanisches Bild vom Unternehmen
Elton Mayo	= Unternehmen ist sozio-technisches Gebilde
Adam Smith	= Begründer der VWL, daraus entstand die BWL
Frederik Fester	= Biologe, definiert den Begriff System
Michael Porter	= FIT Strategie, Ressourcenorientierte Strategie
Max Weber	= Erfinder der Bürokratie
Henri Fayol	= Erfinder der Linienstruktur (Organigramm)
F.W. Taylor	= Erfinder der Mehrlinienstruktur
Michael Hammer + James Champy	= Erfinder Business Reengineering

Begriffe:

Produktivität =	$\frac{\text{Output}}{\text{Input}}$	(Mengenverhältnis)
Effizienz = Wirtschaftlichkeit =	$\frac{\text{Ertrag}}{\text{Aufwand}}$	(Wertverhältnis)
Rentabilität =	$\frac{\text{Gewinn}}{\text{Kapital}}$	(Wertverhältnis)

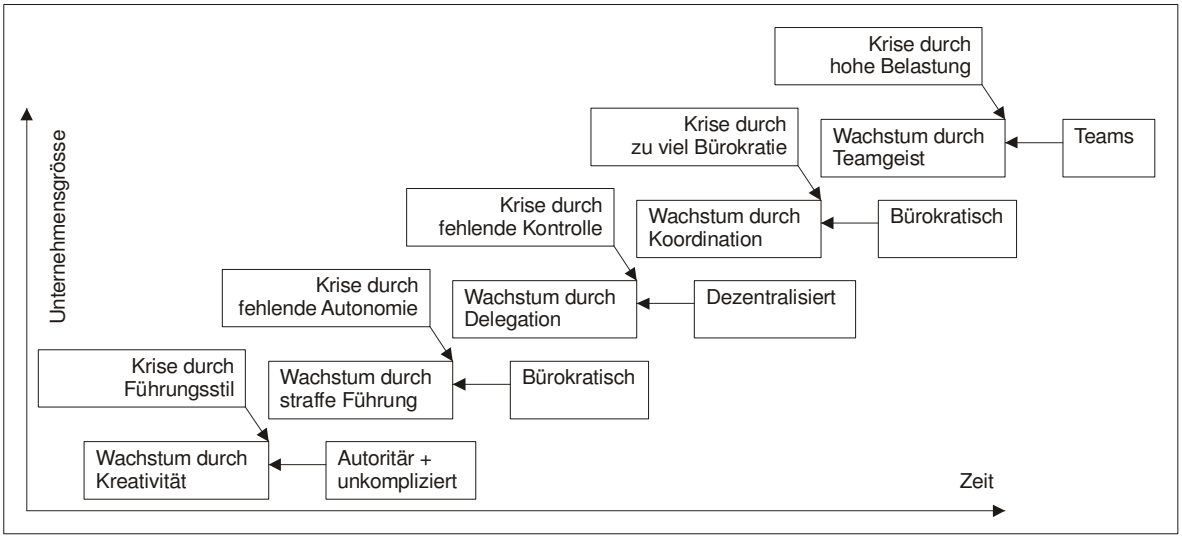
Synergie =	Gesamtnutzen grösser Summe aller Teilnutzen
Unternehmen =	Wirtschaftseinheit zur Fremdbedarfsdeckung
kompliziertes System =	Vielzahl von Elementen und Beziehungen
komplexes System =	Kompliziertes System, das seine Eigenschaften mit der Zeit ändert

1.1 Eisbergmodell:



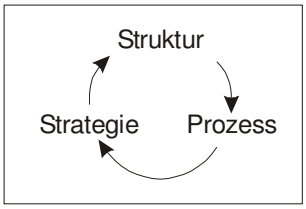
In einem Untenehmen kann nur 1/3 der Organisation beschrieben werden, 2/3 ist informal organisiert.

1.2 Unternehmensentwicklung:



Lebensphasenmodell nach Greiner

1.3 Strategie und Struktur

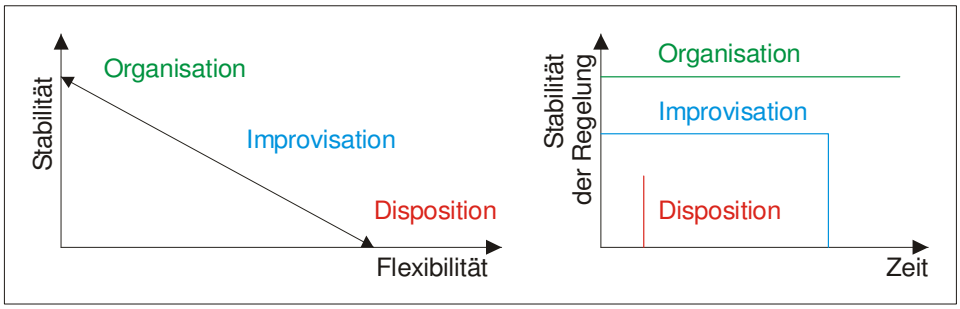


Chandler, 1960: "Structure follows strategy"

Strategie, Struktur und Prozess hängen voneinander ab, was berücksichtigt werden muss.

2 Grundlagen

2.1 Organisationsformen



2.1.1 Organisation

Pro:

- Nicht jeder Einzelfall muss beurteilt werden
- Gründliches Durchdenken eines Sachverhalts führt zu effizienten, kostengünstigen und qualitativ guten Lösungen
- Gute Transparenz und gute Koordination
- Unabhängigkeit von Personen

Kontra:

- Langsame Reaktion auf Veränderungen
- Nicht vorgesehene Sonderfälle werden alle gleich behandelt
- Motivationsverlust wegen Einengung
- "Dienst nach Vorschrift", auch wenn Vorschrift nicht mehr passt

Fazit:

- Soviel Regelung wie nötig, nicht soviel wie möglich

2.1.2 Disposition

Freiräume jedes Einzelnen, sollten bewusst belassen werden

2.1.3 Improvisation

Zeitlich begrenzte Regelungen
Gründe für Improvisation:

- Dauerhafte Lösung ist noch nicht möglich, weil alles noch im Fluss ist
- Änderungen sind absehbar
- Provisorium dient dazu, Erfahrungen zu sammeln
- Ressourcenknappheit lässt noch keine grundlegende Änderung zu

2.1.4 Ziele der Organisation

Kosten, Zeit, Qualität, Mitarbeiterzufriedenheit

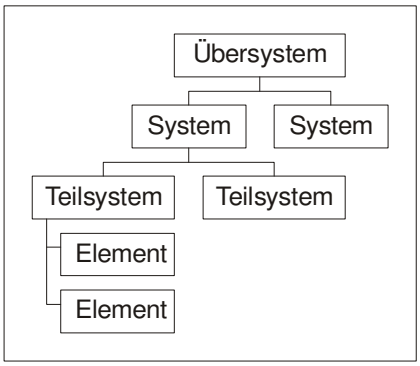
2.2 Systemansatz

In den 50er Jahren entstanden, soll ganzheitliches Denken fördern
System = Gegenüber Umwelt abgegrenzte Gesamtheit von Elementen, zwischen denen Beziehungen bestehen

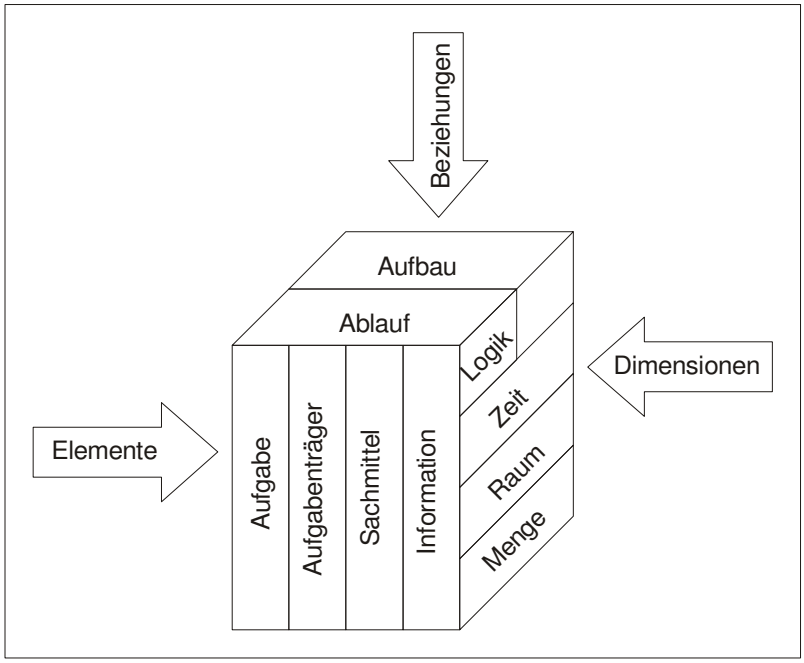
System	Vom Systemumfeld abgegrenzte Menge von Elementen
Teilsysteme	Zusammenfassung von Elementen oder Teilsysteme
Elemente	Systembestandteile, die nicht weiter unterteilt werden
Beziehungen	Zwischen Elementen, Teilsystemen und Systemumfeld

2.2.1 Systemhierarchie

Systeme können hierarchisch dargestellt werden:



2.2.2 Organisationswürfel



Organisatorische Elemente
- Aufgabe
- Aufgabenträger
- Sachmittel
- Information

Organisatorische Beziehungen
- Aufbaubeziehungen = Strukturelle Beziehungen zwischen den Elementen
- Ablaufbeziehungen = Prozessbezogene Beziehungen zwischen den Elementen

Organisatorische Dimensionen
- Logik = Verzweigungen und Reihenfolge, nur für Ablauforganisation
- Zeit = Dauer
- Raum = Orte und Wege
- Menge

3 Aufbauorganisation

Regelt den strukturellen Zusammenhang der Elemente eines Systems

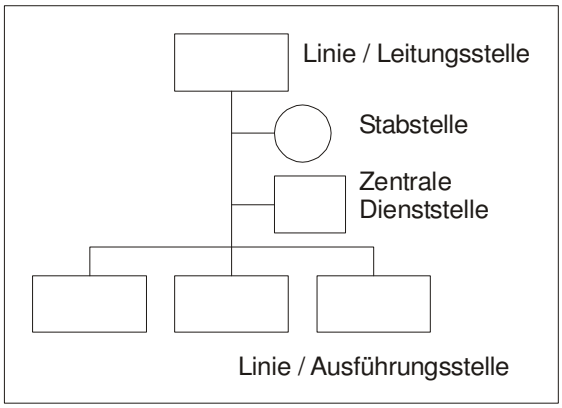
3.1 Inhalte der Aufbauorganisation

1. Stellenbildung, **2.** Bereichsbildung, **3.** Strukturierung der Leitungsbeziehungen

3.2 Darstellungstechniken

Organigramm, Stellenbeschreibung, Funktionendiagramm, Kommunikationsdiagramm

3.2.1 Organigramm



Führungskompetenz

	Fachkompetenz Was? Wie?	Disziplin Wer? Wann?	Info
Instanzen	✓	✓	
Zentraler Dienst	✓		
Stab			✓

3 Formen von Organigrammen:
- Vertikal
- Horizontal
- Block

Übersichtlich, zusammenfassend, nur 1 Linie zwischen den Stellen (Dienstweg), gleicher Rang = gleiche Höhe

Kontroll-, Leitungs-, Lenkungsspanne = direkt unterstellte Stellen (inkl. Stabstellen)
klein < 5 < gross
Faktoren, welche die Leitungsspanne beeinflussen:
Erhöhung:

- Gleichartigkeit der Aufgaben
- Höherer Entscheidungsspielraum der nachfolgenden Stellen
- Entlastung durch Stäbe
- Unterstützung durch Sachmittel
- Stellenbeschreibung
- Verfügbarkeit von Informationen
- Autorität und Effizienz des Chefs
- Grössere Leistungsfähigkeit der MA (=selbständiger)

Vorteil einer grossen Leitungsspanne:

- Kurze Kommunikationswege, wenig Filter
- Flexibel
- Schnelle Entscheidungen da weniger Hierarchien
- Autonomie der unteren Ebenen, gut für Motivation

Verkleinerung:

- Komplexität der Aufgaben
- Eigene Ausführungsarbeiten des Chefs
- Beteiligung der Mitarbeiter an der Meinungsbildung (da zeitaufwändig)
- Grosse Geographische Streuung

Vorteil einer kleinen Leitungsspanne:

- Bessere Beherrschbarkeit der Organisation durch den Vorgesetzten
- Vorgesetzter hat mehr Zeit für Führung
- Bessere Koordination

Hierarchische Ebenen: (Bild S.25)

Leitungsspanne:= Anzahl direkt unterstellter MA (Stab, zentr. Stelle
Leitungsbreite:= Anzahl Leitungsstellen auf einer Stufe (Chefs pro Kaderstufe)
Leitungstiefe:= Anzahl Hierarchieebenen (unterste MA Ebene zählt auch

3.2.2 Stellenbeschreibung

Beschreibung einer Stelle im Organigramm von **AKV** = Aufgaben, Kompetenz, Verantwortung
Gültigkeit ca. 2 Jahre, Inhalt:

Instanzenbild	1. Bezeichnung
	2. Rang
	3. Vorgesetzter
	4. Unterstellte MA
	5. Stellvertretung
Aufgabenbild	6. Zielsetzung
	7. Einzelaufgaben
	8. Befugnisse
Komm/Infobild	9. Informationen
	10. Zusammenarbeit mit anderen Stellen
	11. Mitarbeit in Gremien
	12. Einzelaufträge
	13. Bewertungsmassstab
Anforderungsbild	14. Anforderungsprofil
Unterschriften	15. Unterschriften von Vorgesetzten und MA

Pro:

- Klare Unterstellungsverhältnisse
- Vermeidung von Kompetenzstreitigkeiten
- Klare Delegation
- Übersicht
- Leichtere Einarbeitung neuer MA
- Stellvertretung
- Leistungsbeurteilung
- Ausbildungsmassnahmen

Kontra:

- Aufwand
- Überorganisation
- Nicht übersichtlich
- Überschneidungen werden nicht erkannt
- Starr
- Fördert Scheuklappendenken

3.2.3 Funktionendiagramm

Kann auch mehrstufig dargestellt werden

Stellen / Aufgaben	Verkauf	Versand	Finanzen	Buchhaltung	Rechnungswesen
Bestellung annehmen	X	X			
Lieferung durchführen	E	A			
Rechnung erstellen				A	
Rechnung prüfen					A, K
Rechnung abschicken				X	X
Zahlung in Empfang nehmen			X	X	X
Zahlung prüfen			X		
Buchen des Warenverkaufs				X	

Funktionen: A= Ausführen, E= Entscheiden, K= Kontrolle, X= Gesamtfunktion

Pro:

- Spalte: Aufgabenbild einer Stelle
- Zeile: funktionale Prozesse (Ablauforganisation)
- Keine Kompetenzkonflikte
- Einfache Revision

Kontra:

- Fördert Scheuklappendenken
- Setzt Aufgabenanalyse voraus
- Sehr aufwändig in der Erstellung und Einführung

3.3 Gestaltungsinhalte

1. Stellenbildung, **2.** Bereichsbildung, **3.** Strukturierung von Leitungs- und Kommunikationsbeziehungen

3.3.1 Stellenbildung

1. Aufgabendefinition, 2, Teilaufgaben, 3. Stellen, 4. Bereiche, 5. Organigramm
AKV sollen Einheit sein

sachbezogen:

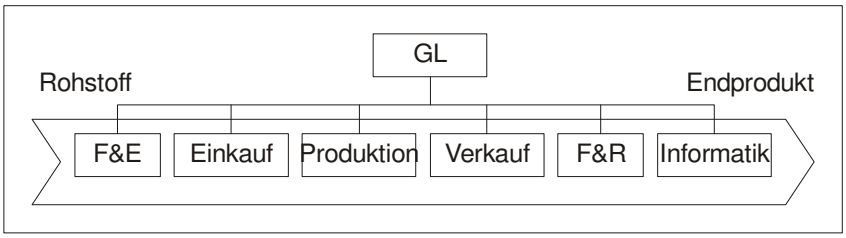
- Sinnvolle Aufgabenbündel
- Variierende Teilaufgaben
- Berufsorientierte Aufgabenbündel
- Ausgeglichene Arbeitsbelastung
- Ausreichender Selbstbestimmungsgrad

personenbezogen nur wenn:

- Nennenswerte Kostenersparnis
- Für Spezialisten
- MA weit oben in Hierarchie
- Arbeitszufriedenheit sehr wichtig

3.3.2 Bereichsbildung

Funktionale Gliederung



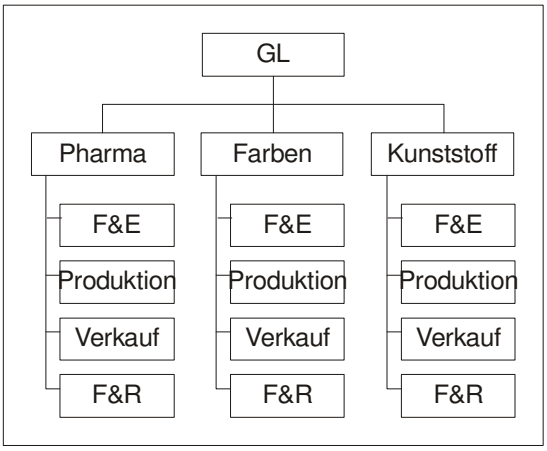
Merkmale:
- Knüpft an Realgüterstrom an
- häufigste und älteste Form

Voraussetzungen:
- Stabile Verhältnisse
- homogene Produktpalette

Vorteile:
- Kostengünstig
- Entspricht logischem Ablauf des Produktionsprozesses
- Zusammenfassung von Spezialisten = gute Kommunikation innerhalb Bereich
- Zusammenfassung von gleicher Aufgaben = hohe Rationalisierung
- Rasche quantitative Änderungen möglich

Nachteile:
- Hohe Belastung der Führungsspitze
- Ressortdenken
- Schlecht Kommunikation über Bereiche hinweg

Divisionale Gliederung (nach Produkten oder Märkten)



Merkmale:
- Bereiche funktional organisiert
- Hohe Autonomie der Bereiche

Voraussetzungen:
- Abgrenzbare Produkte
- Grösseres Unternehmen
- Bereitschaft der GL, den Divisionen Autonomie zu gewähren

Vorteile:
- Kundennah
- Produktspezifisches Know How optimal genutzt
- Überschaubare Einheiten
- Entlastung der Führungsspitze
- Produktorientiertes Handeln
- Motivation steigt (interne Konkurrenz)

Nachteile:
- Hoher Führungskräftebedarf
- Interesse des Gesamtunternehmens
- Kurzfristiges Denken
- Doppelspurigkeiten

Kombination

Was bringt mehr: Kundennähe oder kostengünstige Organisation?
Divisionsübergreifende Bereiche als eigene Bereiche oder als zentrale Dienste

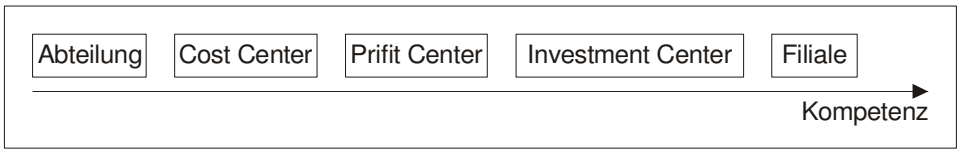
3.3.3 Strukturierung der Leitungsbeziehungen

1. Reine Linienstruktur — Skript S. 43
2. Stablinienstruktur — Skript S. 45
3. Mehrliniensystem (Spezialistenführung) — Skript S. 46
4. Organisation mit zentralen Diensten — Skript S. 47
5. Matrixstruktur (Produktmanagement) — Skript S. 49

3.4 Produktmanagement

Einsatz zur Durchsetzung erfolgversprechender Teilstrategien
Aufgaben: Analyse, Innovation, Planung, Koordination, Kontrolle
Integration: In Marketing, als Stabstelle, als Matrixstelle

3.5 Center Konzepte



Pro:

- Grösserer Entscheidungsspielraum
- Motivation
- Marktflexibilität
- Unternehmerisches Denken in Abteilungen
- Entlastung der GL

Kontra:

- Kurzfristige Gewinnmaximierung
- Externe Marktorientierung mit internen Steuergrössen wie Kosten oder Gewinn
- Administrative Doppelspurigkeiten

Funktionale Bereiche als Profit-Center:

- Leistungen betriebsintern verkaufen
- Keine diktierten Preise
- Freiheit der externen Beschaffung

GL ist häufig zu Intervention gezwungen

3.6 Kochrezept zur Beurteilung des Sturkturtyps

1. Nach welchem Kriterium wurden die Bereiche gebildet?
   - funktional
   - divisional
   - gemischt
2. Wie sind die Leitungsbeziehungen gestaltet?
   - Einlinien — Reine Linie, Stablinie
   - Mehrlinie — Zentrale Dienste, Matrix
3. Generelle Organisation?
   - Entscheidungszentralisiert — bei funktional
   - Entscheidungsdezentralisiert — bei divisional, Matrix , Gemischt
4. Dimension?
   - Eindimensional — Reine Linie, Stablinie. Zentrale Dienste
   - Mehrdimensional — Matrix

4 Ablauforganisation

Regelt den prozessorientierten Zusammenhang der Elemente eines Systems:
1. Zeitliche, **2.** Räumliche, **3.** Mengenmässige, **4.** Logische Beziehungen

4.1 Dilemma der Ablauforganisation

Maximierung der Kapazitätsauslastung <> Minimierung der Durchlaufzeit

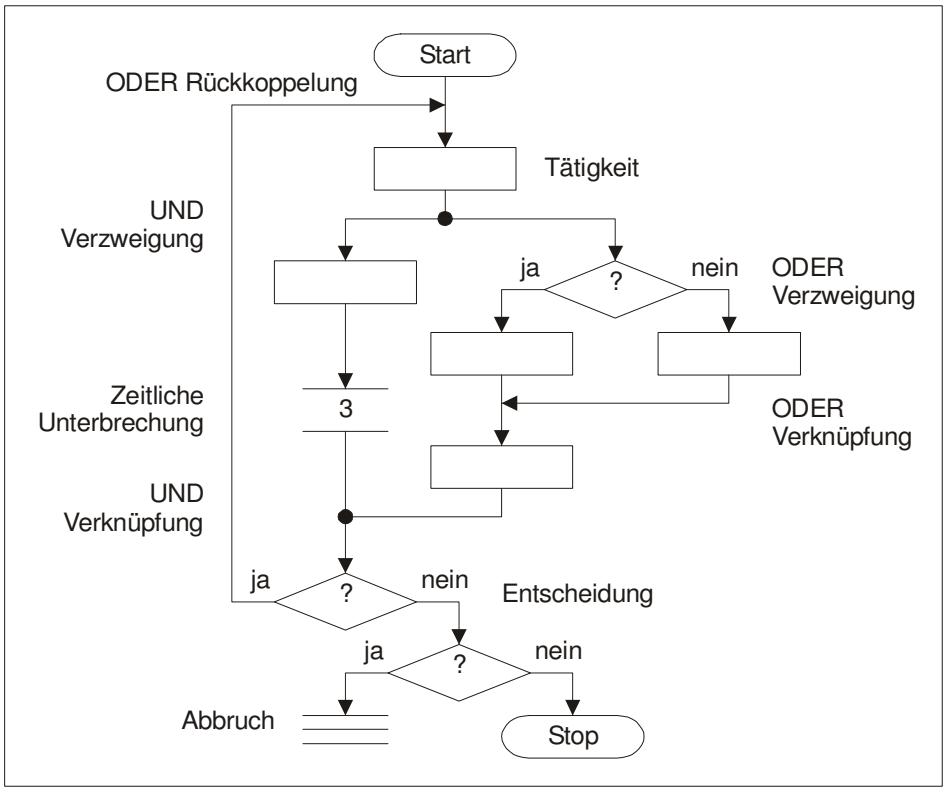
Lösung durch Gewichtung der einzelnen Ziele

4.2 Aufgabenanalyse

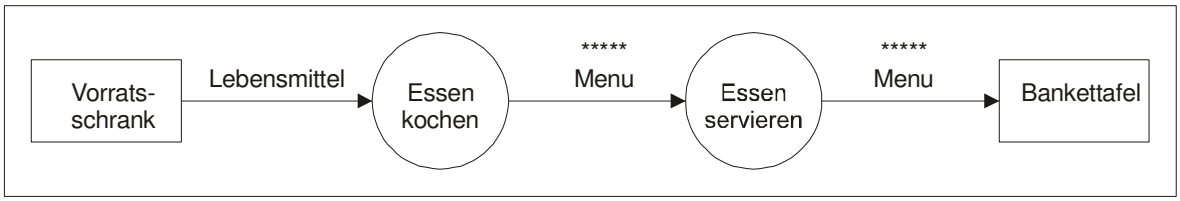
Aufgaben werden erfasst und vorerst nach Zeit, Raum, Menge und logischen Beziehungen geordnet.

4.3 Darstellungstechniken

Flow Chart: Untenstehende Grafik zeigt die Elemente eines Flussdiagramms



Datenflussdiagramm:



5 Prozessorganisation

Prozess = Ablauf
Kosten, Qualität und Zeit optimieren
Geschäftstätigkeit aus horizontaler Sicht betrachten, d.h. von wem kriege ich was und was liefere ich wem?

Prozess - Idee: - 90° Shift der Organisation
- Kern-, Steuerungs- und Unterstützungsprozesse
- Process - Team, Process - Owner (Verantwortungsträger, Coach)

Triage - Idee (Prozessvarianten oder Segmentierung) nach: - Funktion
- Komplexität
- Kundengruppen

Informelle Vernetzung (EDV)

Kernprozesse sind:
- Produzenten von Kundennutzen
- Unternehmensspezifisch
- Nicht imitierbar (nachmachbar)
- Nicht substituierbar (ersetzbar)

Kernprozesse hängen von Strategie ab. Heutige Unterstützungsprozesse können morgen Kernprozesse sein.

Dominanz der Funktion	Abteilungsleiter	Funktionale Spezialisierung
		Stabs- oder Richtlinienmodell
		Matrixmodell
		Servicemodell
Dominanz der Prozesse	Process Owner	Reines Prozessmodell

Vorgehensweise zur Einführung von Prozessmanagement

1. Prozesse identifizieren (Kernprozesse, "kritische Prozesse")
2. Prozesse strukturieren (Teilaufgaben bzw. Teilprozesse optimieren, Ressourcen abschätzen)
3. Vertikale Integration der Prozesse (Welche Prozesse sind unternehmensspezifisch, welche übergreifend?)
4. Spezialisierung von Organisationseinheiten (Zuweisung der Teilprozesse an die organisat. Einheiten)
5. Laufendes Prozessmanagement (Permanente Verbesserung)

6 Begriffe:

Aufgabenfolgeplan	= Flussdiagram, FlowChart
Autark	unabhängig
Autonomie	Kompetenz ist schon im Bereicht (Gegenteil von Delegation)
Delegation	Abtreten einer Kompetenz (Gegenteil von Autonomie)
Extrinsische Motivation	Ich mach es wegen dem Geld
Formale Organisation	geplante, festgelegte Org (Gegenteil von informale org)
Informale Organisation	Unternehmenskultur, Fremd- Feindschaften, Seilschaften (Gegenteil von formale org)
Intrinsische Motivation	Ich mach es weil ich die Arbeit gerne tue
Kognitiv	mit Verstand, geistig, mit Gedanken erkennen
Leerkosten	Anteil nicht produktiv genutzter Arbeitszeit (Gegenteil von Nutzkosten)
Nutzkosten	Anteil produktiv genutzter Arbeitszeit (Gegenteil von Leerkosten)
Organisieren :=	Gestalten von dauerhaft wirksamen Regelungen in einem Unternehmen
Qualität	entspricht den Vorstellungen des Kunden
Subsistenz Wirtschaft	Selbstversoger
Unternehmen	ist ein sozio – technisches System
Unternehmen	Wirtschaftsform zur Fremdbedarfsdeckung
Unternehmeneskultur	Bräuche, Sitte, informale Organisation