

Grundlagen

Funktion der Organisation

1. **Gestalterische Funktion** Prozesse und Strukturen werden gestaltet. Organisationsstruktur.
2. **Instrumentelle Funktion** Wirkung. Funktion.
3. **Institutionelle Funktion** eine Ug. elle Funktion.

Weshalb muss man „organisieren“ ?

(oder: Weshalb braucht es Hierarchien und Prozesskoordination?)

- **Arbeitsteilung steigert die Produktivität.**
Es lohnt sich, dass die Mitarbeiter ihre Arbeitskraft in einen gemeinsamen Pool (Unternehmen) einbringen, statt jedes für sich ein Unternehmen zu gründen. Dies führt und die Koordination über den Mitarbeiter hinweg. Preisverfall.
Klassisches Beispiel von Arbeitsteilung in der Produktion.
- **Arbeitsteilung schafft Abhängigkeiten**
Damit es funktioniert, braucht es Hierarchien (Ablauforganisation).

Definition der Organisation

Organisieren =

Gesamtaufgabe sinnvoll aufteilen

und diese Teile

Dies geschieht durch
(Aufbauorganisation)

Arbeitsteilung führt zu ...

... **Akkumulation des Know-Hows („Erfahrungskurve“)**

Jede Person übt eine **spezialisierte Tätigkeit** aus

Informationen über den Arbeitsprozess **kumulieren** sich

Dies führt zu einem **Produktivitätsfortschritt**

Verdoppelung der kumulierten Erfahrung führt zu einer **Kostensenkung**

... **Grössenvorteilen**

Anschaffung grosser Mengen

Effizientem Einsatz

Die individuellen Fähigkeiten werden von Anfang an ausgenutzt werden.

Arten von Arbeitsteilung

Es gibt zwei Arten von Arbeitsteilung:

(innerbetriebliche Arbeitsteilung) und (interbetriebliche Arbeitsteilung)

Arbeitszerlegung

(Stecknadelbsp von Adam Smith)

Bsp.: Anwalt und Autohersteller

Weshalb helfen nicht alle MA beim Aufräumen der Kanzlei?

- Hohe Koordinationskosten
- Geringe Spezialisierung
- Hohe Opportunitätskosten (Verkauf)

Ab wann lohnt sich eine Arbeitsteilung nicht mehr?

bei zu hohen Koordinationskosten

Koordinationskosten überschreiten die Effizienzgewinne

Bsp.: Professor, der sich alle Mails nach Hause faxen liest, um sie schriftlich zu lesen und einzupacken.

bei Monotonie

Führt zu unproduktiver Arbeit

bei technologischer Arbeitsteilung

Bsp.: Lücken und Engstellen werden sofort nachgeliefert.

Problemlösungsprozess der Organisation

Analyse der Ausgangslage

Organisationsziele

Organisationsmassnahmen (v.a. Aufbau- und Ablauforganisation)

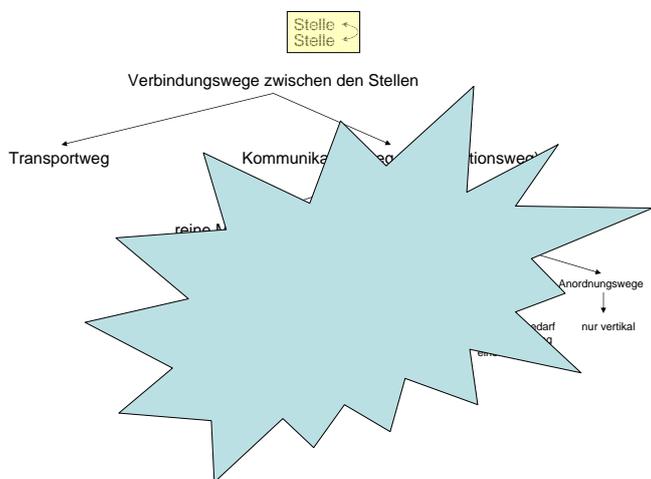
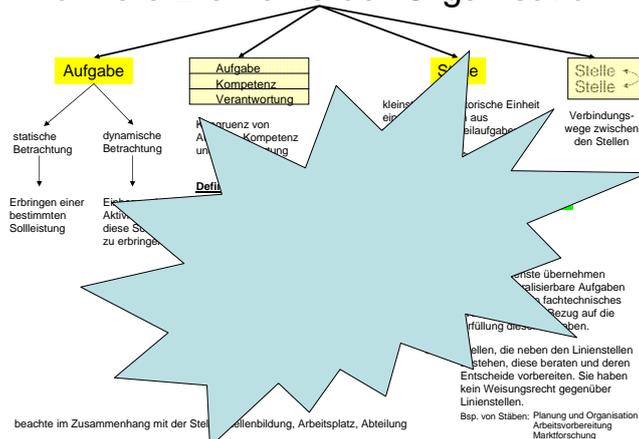
Organisationsmittel

Durchführung

Evaluierung

Problemlösungsprozess als Steuerungsfunktion

Formale Elemente der Organisation



Linie

Linien beschreiben die **Kommunikationsbeziehungen** zwischen verschiedenen Stellen und definieren die **Art dieser Beziehungen**, d.h. die Zuordnung von Leitungs- und Ausführungsfunktionen (Hierarchie).

= konkrete

= mehrere Stellen, die zu einer Aufgabe zusammenhängend zu einer Stellengruppe zusammengefasst werden und der gleichen Instanz unterstehen.

Stellenbildung

Es wird zwischen 2 Möglichkeiten der Stellenbildung unterschieden:

sachbezogenes Organisieren

Hier wird zuerst die Stelle gebildet und nachher auf konkrete Personen übertragen.

personelles Organisieren

Personen werden zuerst gefunden und dann auf die Stelle übertragen.

Inwiefern gelten die im Organigramm festgeschriebenen Hierarchien?

- Formale Hierarchien (Organigramm) werden in der Realität oft verdrängt von einer **informellen Hierarchie** (=Hackordnung bestehend aus grauen Eminenzen).
- Gründe dafür:
 - Menschliche Eigenheit
 - Sozialer Status
 - Aufgabe
 - Arbeitsbedingungen
 - Zeitdruck
- Vorteile**
 - Gesteigerter und
 - Offenheit
 - Langkompetenz
- Nachteile**
 - Aushöhlung
 - Entscheidungs
 - Unklare E

Organisationsformen

Organisationsformen in der Praxis

- Funktionale Organisation**
 - ein funktionales Organisationsprinzip
 - Spezialisierung
- Spartenorganisation**
 - Spezialisierung
 - dezentrale Entscheidungsfindung

Funktionale Organisation

- Charakterisierung:
- Stellenbildung nach Verrichtung
 - Leitungsprinzip nach Einliniensystem
 - zentralisierte Entscheidungsfindung

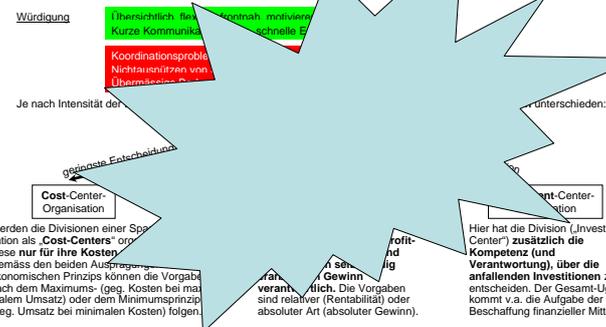
Definition Stab
Stelle, die neben den Linienstellen besteht, diese berät und deren Entscheidungen vorbereitet. Sie hat kein Weisungsrecht gegenüber Linienstellen.
Bsp. von Stäben: Planung und Organisation, Arbeitsvorbereitung, Marketing, etc.

reine funktionale Organisation



Spartenorganisation

- Stellenbildung nach **Objekt** (z.T. auch nach Regionen). Gleichartige Produkte bzw. Produktgruppen werden zu autonomen Divisionen zusammengefasst.
- Leitungsprinzip nach **Einliniensystem**
- dezentralisierte Entscheidungsfindung** (was hingegen zentral wahrgenommen werden soll)



Holding

Definition Holding

= Ug, deren betrieblicher Hauptzweck in einer anderen Unternehmung an rechtliche

Management

die strategische Führung (Wesentliches)

oft keine

Achtung: Holding bezeichnet genau keine Organisationsform, sondern die rechtliche Struktur einer Organisation.

Holding → Definition Konzern

© con – gemeinsam

- Konzern =
- Zusammenfassung von mehreren unternehmensrechtlichen, vollständigen, selbständigen Unternehmen
- Zusammenfassung von Kapitalgesellschaften
- Die Muttergesellschaft ist die Holdinggesellschaft

Holding → Würdigung der Management-Holding

Ausgangslage Spartenorganisation

Alle Vorteile der Spartenorganisation:

- Übersichtlich, flexibel, frontnah, motivierend
- Kurze Kommunikationswege, schnelle Entscheidungen

Darüber hinaus stellt die Managementholding eine Weiterentwicklung davon dar, mit dem Ziel, ihre Nachteile zu beheben.

Es sollen die Vorteile grosser Ug-Einheiten (Synergieeffekte) mit den Vorteilen kleinerer Unternehmungen (flexible Strukturen) verbunden werden.

Dabei findet eine strategische

Matrixorganisation

Definition: Matrixorganisation ist eine Mehrlinienorganisation (Leitungsprinzip: Mehrliniensystem), die dadurch gekennzeichnet ist, dass die Stellenbildung auf der gleichen hierarchischen Stufe nach zwei oder mehreren Kriterien gleichzeitig erfolgt (Stellenbildung nach Objekt, Region oder Verrichtung, wobei jeweils mind. zwei Kriterien gleichzeitig entscheidend sind). Die Entscheidungskompetenz ist dezentral.

Voraussetzungen: Kooperativer Führungsstil/ Bereitschaft zur Zusammenarbeit, Grösse der Ug zwei oder mehr gleich, Bsp.: ABB

objektbezogen									
verrichtungsbezogen									Bahnen
Forschung									
Beschaffung									
Entwicklung									
Produktion									
Marketing									

Netzwerkorganisation

- Beziehungsgefüge (Organisationsform), bei der autonome Mitglieder durch gemeinsame Ziele verbunden sind und zur gemeinsamen Leistungserstellung komplementäres Know-how einbringen.

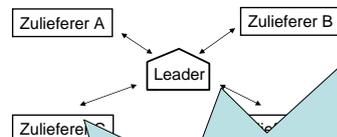
Arten der Netzwerkorganisation



Beziehungsgefüge innerhalb der Organisation. Die Einheiten organisatorisch selbständig.

symmetrisches Netzwerk

Netzwerkorganisation → stabiles Netzwerk



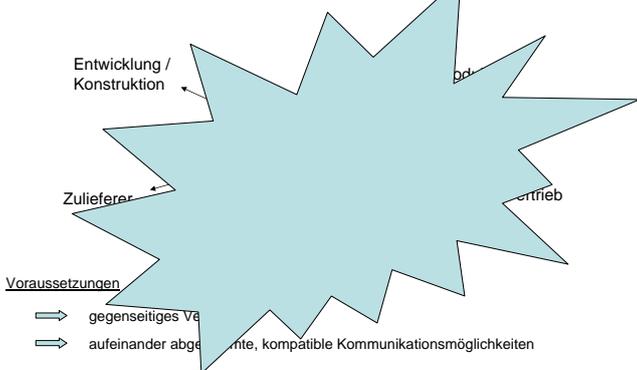
- Hier umgibt sich ein Unternehmen die anderen (Bsp.: Automobilindustrie)
- Bezieht sich die Organisation auf eine gemeinsame Strategie

Netzwerkorganisation → dynamisches Netzwerk

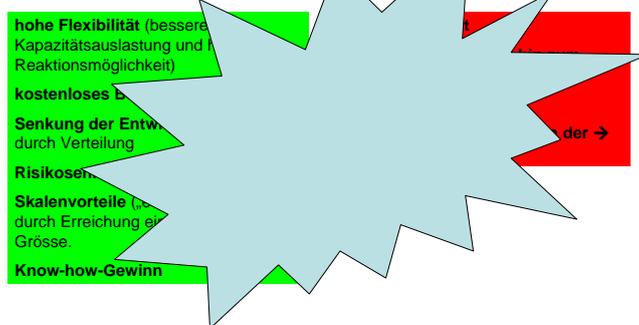
= virtuelle Organisation = virtuelle Unternehmung

flexibelste Form der Netzwerkorganisation:

temporäre Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Partnern.



Netzwerkorganisation → Vor- und Nachteile



Projektorganisation

- Organisationsform zur Erfüllung einer **zeitlich befristeten,artigen und komplexen Aufgabe.**

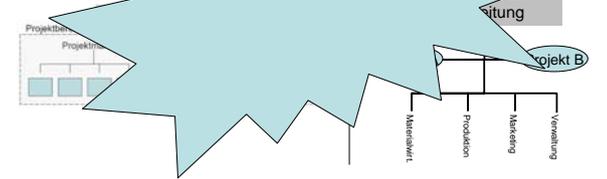
Achtung: Meist werden Projektorganisationen innerhalb von bestehenden Organisationen für einzelne Projekte eingesetzt. Projektorganisationen sind nicht geeignet für einzelne Aufgaben.

3 Formen der Projektorganisation:

- reine Projektorganisation
- Stab-Projektorganisation
- Matrix-Projektorganisation

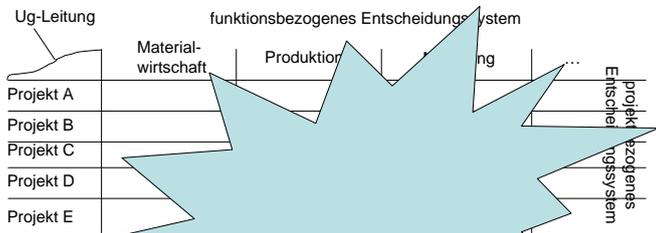
Gegenüberstellung reine Projektorganisation vs Stabprojektorganisation

	reine Projektorganisation	Stabprojektorganisation
GS		
Aufgabe	Sog. „task forces“ werden für die Erledigung grösserer und umfangreicherer Projekte geschaffen.	Geeignet für Projekte, die einen niedrigen Komplexitäts- und Netzwerksgrad aufweisen.
Verantwortung	Projektleiter hat die Pflicht, für den Erfolg des Projektes persönliche Rechenschaft abzulegen.	Projektleiter hat keine Verantwortung fürs Projekt.
Kompetenz	Ressourcen werden von anderen Projekten abgezogen.	Projektleiter hat keine Beratungs- und Kompetenz (und somit keine Verantwortung) für die Aufgabenstellung.



Matrixprojektorganisation

Hintergrund: da Projekte immer komplexer und länger → Mehr Freiheit, Autonomie und Synergienutzung nötig



Matrixprojektorganisation

- +**
- Kurze, direkte Wege
 - Spezialisierung
 - Motivation durch Einbindung niedrigsten in den Problemlösungsprozess.
 - Entlastung der Leitungsspitzen.
 - Hohe Ressourcenverfügbarkeit
 - Hoher Kommunikationsbedarf.
 - Gefahr verlangsamer und „kompromisslastiger“ Lösungen.

Definition Team

Unter einem Team im organisatorischen Sinne versteht man eine Stelle, deren Aufgabenbereich von einer Gruppe von Personen **gemeinsam** und **weitgehend autonom** bearbeitet wird.

Kriterien zur Charakterisierung eines Teams

- © DEZH
- Nach **Existenzdauer**
 - dauernd / vorübergehend
- Nach **Art der Entstehung**
 - formal / informell
- Nach **Zweck**
- Nach **Grösse**

Typische Teamaufgaben

gross, bedeutungsvoll, komplex, hohes Fachwissen nötig ist.

Vor- und Nachteile einer Teamarbeit

- + Synergie aller MA, Selbstbestimmung, Flexibilität
- Zeitaufwand, Kosten, Gefahr von Diskussionen, Kompromisse, Dominanz einzelner MAs, Konflikte in der Gruppe

Struktur

Strukturierungsprinzipien

- Prinzipien der Stellenbildung
- Leitungsprinzipien
- Aufteilung der

Prinzipien der Stellenbildung

- nach Objekt =
 - objektzentrierte bzw. divisionale Org.str.
 - Motorräder – PW – VW – Schiff
 - Begleiten und Ein...
- nach Verrichtung
 - verrichtung...
 - Materialwirts...
 - Arbeitsspezial...
- nach Region
 - den Staat ein...
 - den Absatz...

Leitungsprinzipien

Grundsätzlich lassen sich 2 idealtypische Beziehungen zwischen Instanzen und ausführenden Stellen unterscheiden.

Einliniensystem

Mehrliniensystem

- + Klarheit (Einheit von Aufgabe, Verantwortung und Kompetenz)
- + Einfachheit, Übersichtlichkeit
- hoher horizontaler Kooperationsanforderungen
- grosse Belastung für die Spitze (Gefahr des Scheiterns)
- Gefahr des Entscheidungsstaus (langsam)
- Steile Hierarchien

Einliniensystem und Mehrliniensystem

Henri Fayol, 1916

Frederick W. Taylor, 1911

Prinzip der **Einheit der Auftragserteilung bzw. des Auftragsempfangs.**

Prinzip der **kurzesten Weges.**

Prinzip der **optimalen Kontrollspanne.** Vorgesetzter sollte nur so viele Untergebene haben, die er selbst überwachen kann.

Fayolsche Brücken. sind Querverbindungen zwischen verschiedenen Abteilungen, die den Kommunikationsweg verkürzen und die Zusammenarbeit erleichtern.

Aufteilung der Entscheidungskompetenz

Zentralisation

Dezentralisation

das ausführende Personal kann nicht selbst entscheiden

das ausführende Personal kann selbst entscheiden

Wahrung des (unité de doctrine)

Partizipation

Strukturierungsprinzip		Org. Prinzip						
		funktionale Org.	Sparten- Org.	Management- Holding	Matrix- Org.	Netzwerk- Org.	Projekt- Org.	Team- Org.
Stellenbildung	Objekt		X	X			X	X
	Verrichtung	X						X
	Region							X
Leitungsprinzip	1 Linien- System	X						X
	Mehr- System						X	X
Entscheidungs- kompetenzen	Zentrali- sation	X					X	
	Dezentra- lisation		X	X	X	X	X	X

Vorgehen beim Festlegen der Organisation

Ausgangslage

- Ein Restaurant (skyline) gewinnbringend an Attraktivität → Expansion → höhere Personalbedürfnisse

Business Reengineering

radikales Redesign und fundamentales Überdenken der Organisation

Tiefgreifende Verbesserungen in den Bereichen Qualität, Service und Zeit

Identifikation von Kernprozessen

Kernprozess funktionsübergreifend ausgerichtet ist, einen

Dies kommt für den Managementprozess mit der Organisationsstruktur zum Tragen. In einer Phase kurz vor grossen Aufträgen ein Businessplan anzufertigen, weil dies in der Planungs- und Einführungsphase besonders viele Ressourcen bindet.

Was denn?

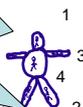
Aufbauorganisation

- Die Aufbauorganisation beschreibt die dauerhaften strukturellen Regelungen einer Ug, indem organisatorische Einheiten geschaffen werden.
- Ausgehend von der Gesamtaufgabe werden durch eine Aufgabenanalyse die Aufgaben in Teil- oder Elementararbeiten zerlegt, die zu Stellen zusammengefasst werden.



Ablauforganisation

- Die Ablauforganisation beschreibt die zeitliche und räumliche Anordnung der Arbeitsgänge.
- Ausgehend von der Gesamtaufgabe werden durch eine Arbeitsanalyse die Arbeitsgänge in Teil- oder Elementararbeiten zerlegt, die zu Stellen zusammengefasst werden.
- Die Instrumente der Ablauforganisation sind der Netzplan, die Ablaufkarte und das Balkendiagramm.



Instrumente der Aufbauorganisation

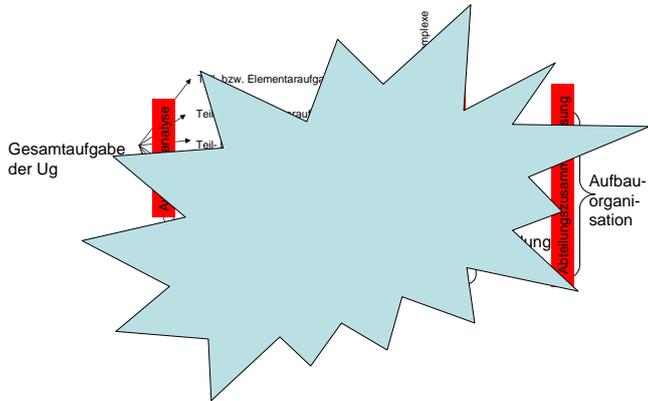
- Organigramm
- Stellenbeschreibung
- Funktionen

Organigramm

- Das Organigramm ist eine vereinfachte Darstellung der Organisationsstruktur, die die hierarchische Anordnung des Unternehmens zeigt, wobei Rechte und die ihre Verbindungslinien Dienstwege und Unterstellungsverhältnisse darstellen.

Das Organigramm zeigt die hierarchische Anordnung des Unternehmens, wobei Rechte und die ihre Verbindungslinien Dienstwege und Unterstellungsverhältnisse darstellen.

Aufbauorganisation



Gesamtaufgabe von skyline

- Gäste in voller Zufriedenheit zu bedienen und zu verpflegen

Aufgabenanalyse

- In welche Teilaufgaben lässt sich (am Bsp. von skyline) die Gesamtaufgabe gliedern?
 - (1) Entgegennahme der Bestellung
 - (2) Transfer der Bestellung in die Küche
 - (3) Entgegennahme der Bestellung in der Küche
 - (4) Kartoffeln schälen
 - (5) Kartoffeln raffeln
 - (6) Gäste braten
 - (7) Gäste bedienen
 - (8) Gäste verpflegen

Aufgabensynthese

(complex)

Stellenzusammenfassung

Stellenzusammenfassung z.B.:

- Bedienung
- Sekretariat

Wie gross soll die Kontrollspanne sein ?

- Kontrollspanne = Leitungsspanne = Anzahl der einem Vorgesetzten unterstellten Mitarbeiter
- Grosse Kontrollspanne
 - flache Hierarchie
- Kleine Kontrollspanne
 - steile Hierarchie

Vor- und Nachteile einer grossen Kontrollspanne (flache Hierarchie)

• Vorteile:

- kurze Informations- und Anordnungswege
- weniger Informationsverlust
- einheitliche Führung
- weniger Aufsichtsaufwand
- bessere Kommunikation

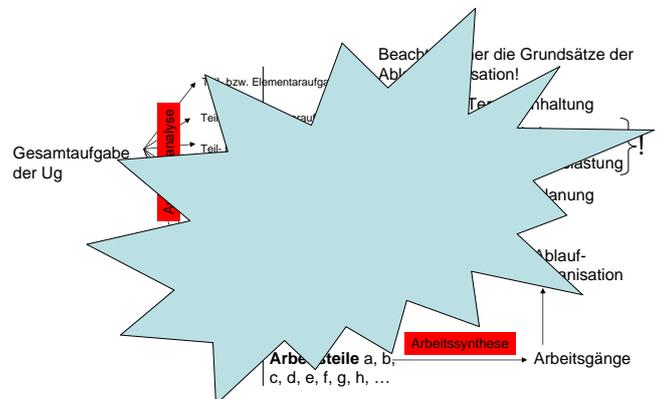
• Nachteile:

- Gefahr der Überforderung
- weniger Kontrolle

Einflussfaktoren auf die Kontrollspanne

- **Art der Aufgaben** (sind die verschiedenen Arbeiten individuell unterschiedlich oder „machen alle dasselbe“?)
- **Beziehungen**
 - Häufigkeit der Kommunikation
- **Führungsstile**
 - Verfügbarkeit von Führungskräften
 - Führungsstile

Ablauforganisation



Instrumente der Ablauforganisation

- N – A – B : • Netzplan
- Ablaufkarte / Ablaufplan
- Balkendiagramm

Netzplan

- zeigt die zur Realisierung eines Projekts wesentlichen Ereignisse und Ereignisse sowie deren logische und zeitliche Abhängigkeit

Balkendiagramm

- zeigt die zeitliche Abfolge (parallelisierung)