

# Die Grundlagen der Organisation – lernen und lehren

Dr. Helmut Zell

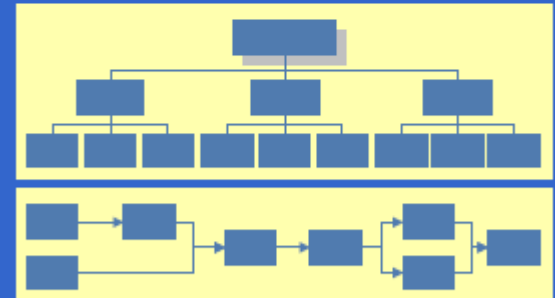
[www.ibim.de](http://www.ibim.de)

Stand: 26. März 2019

Helmut Zell

Grundlagen der Organisation –  
lernen und lehren

mit Multiple-Choice-Aufgaben



3., aktualisierte und überarbeitete Auflage



# Ziele und Inhalt dieses Kurses

---

Diese Lerninhalte vermitteln die Grundlagen der Organisationslehre.

Kapitel 1 bis 4 erläutern zentrale Begriffe, stellen die Aufbau- und Ablauforganisation, die wichtigsten Organisationsformen sowie die Abteilungs- und Stellenbildung dar.

Kapitel 5 behandeln den immer mehr in den Vordergrund rückenden Aspekt der Unternehmenskultur.

Im Kapitel 6 werden neuere Organisationskonzepte wie Business Process Reengineering und Lean Organisation erörtert.

Organisatorisches Gestalten erfordert ein methodisches Vorgehen. Darauf wird im abschließenden Kapitel 7 eingegangen.



# Inhalt und Gliederung des Kurses

---

1. Organisation: Begriffe und Theorien
2. Strukturen, Dimensionen und Regeln der Organisation
3. Aufgabenanalyse, Aufgabensynthese und Organisationsformen
4. Die Ablauforganisation
5. Organisationskultur
6. Neuere Organisationskonzepte
7. Methoden der Organisationsgestaltung

## Inhalt

1. Organisation: Begriffe und Theorien	1	4. Die Ablauforganisation	55
1.1. Der Begriff der Organisation	1	4.1. Was ist Ablauforganisation?	55
1.2. Theorie und Praxis	3	4.2. Aufgaben und Ziele der Ablauforganisation	56
1.3. Organisation und Unternehmensziele	3	4.3. Arbeitsanalyse: Von der Teilaufgabe zum Gangelement	57
1.4. Produktivität als zentrale Zielgröße	5	4.4. Die 4 Kriterien der Zuordnung	58
1.5. Produktivität und Anpassungsflexibilität der Organisation	5	4.5. Arbeitsplatz- und aufgabenbezogene Abläufe	59
1.6. Wichtige Begründer der Organisationslehre	6	4.6. Das Flussdiagramm als visuelles Hilfsmittel	60
1.7. Der situative Ansatz	10	4.7. Die Arbeitsablaufkarte als Hilfsmittel	62
1.8. „Human-Relation-Bürokratiemodell“	11	4.8. Schwimmbahn-Darstellung (Swimlanes)	64
1.9. „Mechanistische“ und „organische“ Organisationsstruktur	12	5. Organisationskultur	67
2. Strukturen, Dimensionen und Regeln der Organisation	13	5.1. Was ist Organisationskultur?	67
2.1. Organisationsstruktur	13	5.2. Die Funktionen der Organisationskultur	69
2.2. Beispiele für organisatorische Regeln	13	5.3. Unternehmenskultur und Führung	70
2.3. Organisatorische Gestaltung oder Selbstorganisation?	14	5.4. Eine starke Unternehmenskultur und ihre Vor- und Nachteile	70
2.4. Fünf Dimensionen organisatorischer Strukturen	15	5.5. Organisationskultur als Teil der Organisation (Mintzberg)	72
2.5. Formelle und informelle Organisation	19	5.6. Vier Typen der Organisationskultur	74
2.6. Fallweise und generelle Regelungen	21	5.7. Die Kultur muss sich anpassen	75
3. Aufgabenanalyse, Aufgabensynthese und Organisationsformen	25	6. Neuere Organisationskonzepte	79
3.1. Von der Aufgabenanalyse zur Aufgabensynthese	25	6.1. Die Optionen make, buy or co-operate	80
3.2. Aufgabensynthese. Abteilungen und Stellen	27	6.2. Kooperation im Netzwerk	85
3.3. Die verrichtungsorientierte Struktur	28	6.3. Business Process Reengineering (BPR)	88
3.4. Die objektorientierte Struktur	30	6.4. Lean Organisation	91
3.5. Die Spartenorganisation	31	6.5. Die Projektorganisation	93
3.6. „Structure follows strategy“	33	7. Methoden der Organisationsgestaltung	103
3.7. Bildung von Stellen und Abteilungen	34	7.1. Ursachen für organisatorische Änderungen	103
3.8. Spezialisierungsvor- und -nachteile	39	7.2. Arten der Reorganisation und Beispiele	104
3.9. Die Stellenbeschreibung	42	7.3. Der Organisationszyklus	105
3.10. Liniensysteme und Organisationsformen	46	7.4. Change Management: Änderungen umsetzen	105
3.11. Spezielle Organisationsformen	51	7.5. Kurt Lewins 3-Phasen-Modell der Veränderung	106
		8. Literatur und Links	109
		9. Multiple-Choice-Fragen zum Üben	113
		10. Lösungen der Multiple-Choice-Fragen	127

# **1. Organisation: Begriffe und Theorien**



# Der Begriff der Organisation

Es lassen sich drei verschiedene Begriffsinhalte unterscheiden:

- **Funktional:** Organisation ist eine Funktion der Unternehmensführung, also als eine Aufgabe, die sie wahrnimmt, um die Zweckerfüllung der Unternehmung sicherzustellen. Die Organisation tritt neben die anderen Funktionen der Unternehmensführung. In diesem Sinne ist „Organisation“ eine Tätigkeit.
- **Instrumentell:** Organisation ist Mittel oder ein Instrument zum Zweck der Zielerreichung der Unternehmung, und ein Mittel zur Erreichung der individuellen Ziele derjenigen, die mitwirken.
- **Institutionell:** Organisation umfasst das ganze soziale Gebilde, die geplante und die ungeplante Ordnung, sowohl die Funktionen als auch die Dysfunktionen organisierter Arbeitsabläufe sowie der Entstehung und Veränderung von Strukturen.



# Der Begriff der Organisation

<b>Definitionen</b>	Organisation ist
<b>Der funktionale Organisationsbegriff</b>	... eine gezielte Tätigkeit der Unternehmensleitung
<b>Der instrumentelle Organisationsbegriff</b>	... ein Instrument der Führung zur Erreichung der Unternehmensziele und individueller Interessen
<b>Der institutionelle Organisationsbegriff</b>	... ein soziales System an geplanten und ungeplanten Strukturen und Prozessen

# Der Begriff der Organisation

Akteure. Wer organisiert?	Alle Beteiligten	Der instrumentelle Organisationsbegriff	Der institutionelle Organisationsbegriff
	Die Unternehmensleitung	Der funktionale Organisationsbegriff	
		Die formale Ordnung. Geplante Regeln	Die informale Ordnung. Ungeplante Regeln
Der Umfang. Was ist Organisation?			





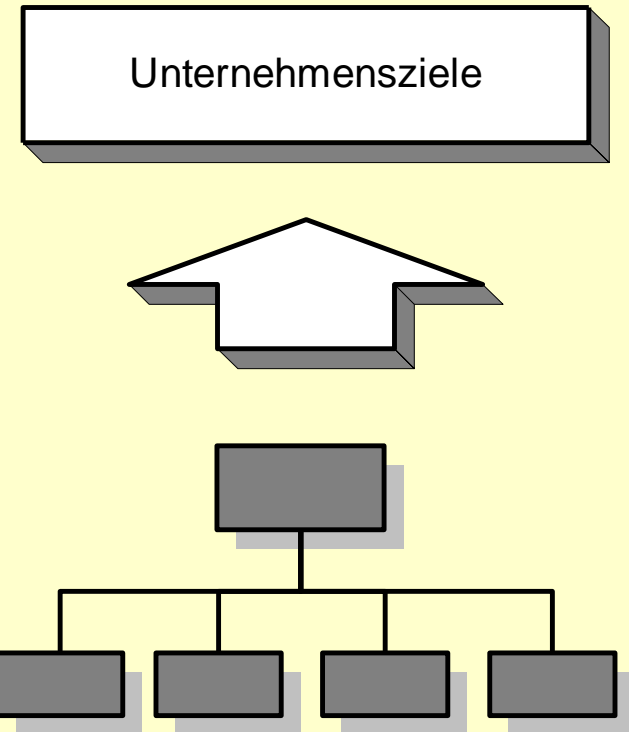
# Theoretische Erkenntnis und praktische Anwendung

<b>Terminologische</b> Aussagensysteme definieren passende Kategorien und Begriffe	<b>Wissenschaft</b>
<b>Deskriptive</b> Aussagensysteme beschreiben beobachtbare Phänomene in Organisationen	
<b>Empirisch-kognitive Aussagensysteme</b> suchen nach Erklärungen für beobachtete Phänomene. Man fragt nach dem „Warum“?	
<b>Praxeologische</b> Aussagensysteme geben Gestaltungsempfehlungen und begründen diese. Man fragt nach dem „Wie“? Antworten müssen sich in der Praxis bewähren.	<b>Praxis</b>

# Organisieren ist ein Instrument zum Erreichen der Unternehmensziele

„Hören Sie auf, Ihren Mitarbeitern Schlagwörter, Ermahnungen und Zielvorgaben an den Kopf zu werfen. Verantwortlich ist das betriebliche System.“

W. Edwards Deming (1900 – 1993),  
Mathematiker und einer der Begründer  
des Qualitätsmanagements

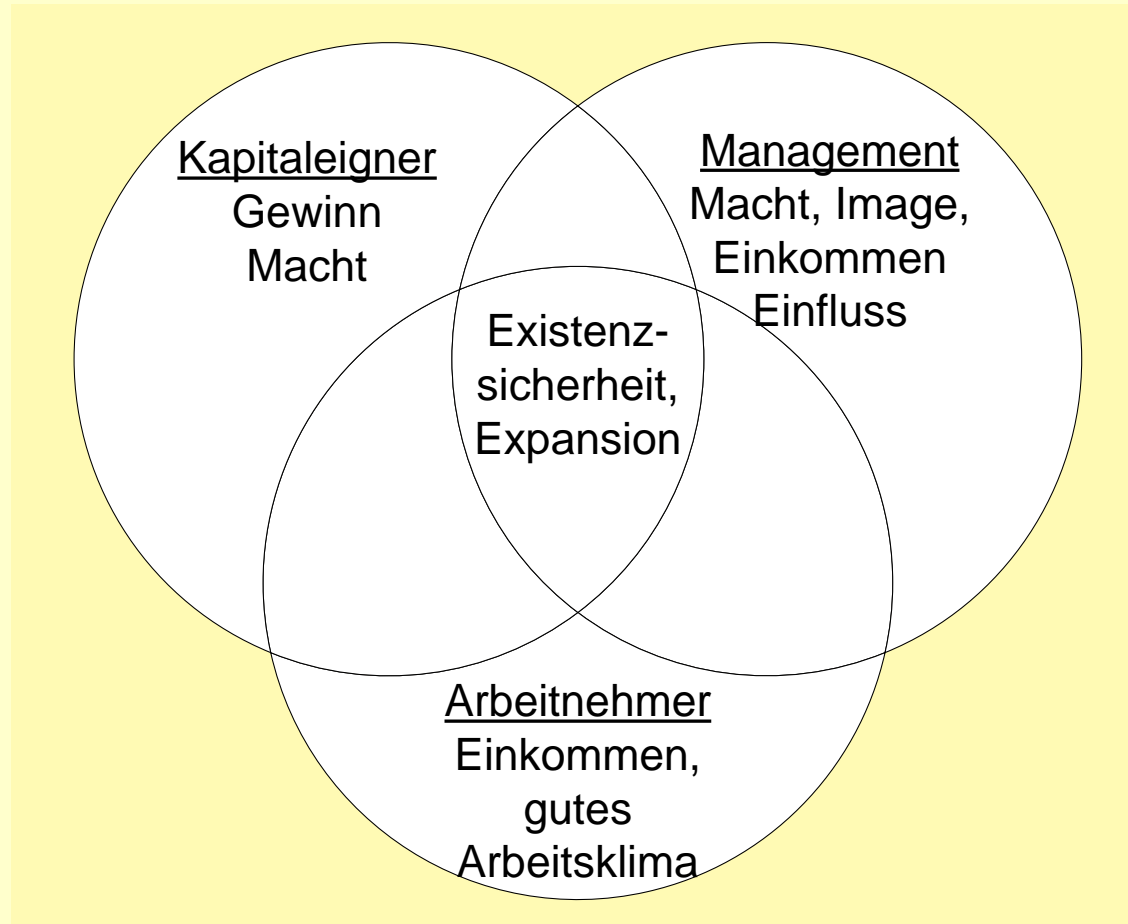




# Zielsystem eines Unternehmens

- Die Sachziele legen das konkrete Leistungsprogramm eines Unternehmens fest: Produktions- und Absatzprogramm, Produktqualitäten, Absatzwege
- Die Formalziele. a) Erfolgsziele: Umsatzvolumen, Marktanteil, Kostenstruktur, Wirtschaftlichkeit, Produktivität, Rentabilität ,  
b) Finanzziele: Zahlungsfähigkeit, Liquidität, Gewinn
- Soziale Ziele: gerechte Entlohnung, Arbeitsplatzsicherung, Mitbestimmung, Gewinnbeteiligung der Mitarbeiter
- Ökologische Ziele: Einhaltung der Umweltschutzgesetze, umweltfreundliche Produkte und Verfahren, Energieeffizienz

# Unterschiedliche Ziele der wichtigen Stakeholder





# Produktivität und Rentabilität

Produktivität (allgemein): Verhältnis von Output zu Input

technische Produktivität: mengenmäßige Relation zwischen Output und Ressourceneinsatz (z.B. Arbeitsleistungen)

ökonomische Produktivität: wertmäßige Relation zwischen Output und Input (jeweils gemessen in Menge mal Preis)

Arbeitsproduktivität = Ausbringungsmenge / Arbeitseinsatz

Umsatzrentabilität = Gewinn / Umsatz \* 100%

Kapitalrentabilität = Gewinn / Kapital \* 100%  
(Eigen-, Fremd- oder Gesamtkapital)



# Gesamtrationalität der Organisation

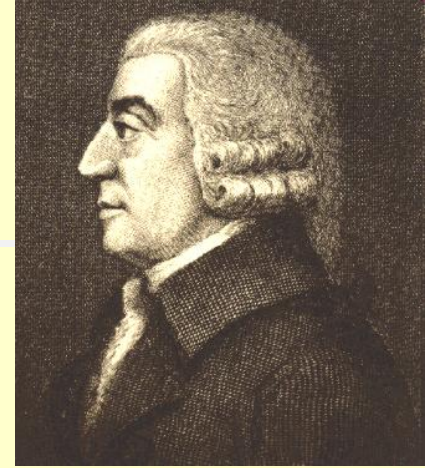
Nach Hill u.a. besteht die „Gesamtrationalität“ aus instrumentaler und sozio-emotionaler Rationalität.

Die instrumentelle Rationalität setzt sich zusammen aus der Produktivität erster und zweiter Ordnung.

- Produktivität erster Ordnung (Produktivität I): Beitrag der Organisation an die Produktivität von im Wesentlichen immer **gleich ablaufenden Prozessen**.
- Produktivität zweiter Ordnung (Produktivität II): Beitrag der Organisation an die Produktivität von Prozessen, deren Ablauf ständigen Veränderungen unterworfen ist. (Anpassungsflexibilität)

[Hill, W. / Fehlbaum, P. / Ulrich, P.: Organisationslehre, 1994, S. 163]

# Adam Smith (1723 – 1790)



- In seinem berühmten Stecknadelbeispiel in „Der Wohlstand der Nationen“ (1776) beschreibt Adam Smith sehr anschaulich die Vorteile der Arbeitsteilung.
- Ein Arbeiter kann alleine an einem Tag einige Dutzend schlechte Nadeln herstellen; eine auf einzelne Arbeitsgänge spezialisierte Gruppe ist jedoch in der Lage, Tausende von perfekten Nadeln zu fertigen.

# Frederick Winslow Taylor (1856 – 1915)

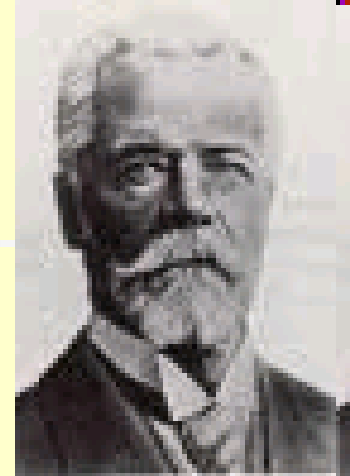


## „Scientific Management“

- Systematische Arbeits- und Zeitstudien
- Hohe innerbetriebliche Arbeitsteilung, kleinste, leicht erlernbare Teilaufgaben
- Führungsprinzip: Anleitung und Kontrolle
- Menschen haben sich den Maschinen anzupassen
- Materielle Anreizsysteme. Motivation durch Entlohnung
- Möglichst enger Zusammenhang zwischen Entlohnung und individueller Leistung
- Optimierung der Arbeitsumgebung



# Henri Fayol (1841- 1925)



Französischer Bergbauingenieur und  
Begründer der französischen  
Verwaltungslehre (1916)

## 14 Prinzipien:

1. Arbeitsteilung,
2. Autorität,
3. Disziplin,
4. Einheit der Auftragserteilung,
5. Einheit der Leitung,
6. Unterordnung des Einzelinteresses unter das allg. Interesse,
7. gerechte Entlohnung,
8. Zentralisation,
9. hierarchische Organisation,
10. Ordnung,
11. ausgleichende Gerechtigkeit,
12. Firmentreue,
13. Initiative und
14. Gemeinschaftsgeist.



# Die Human-Relations-Bewegung

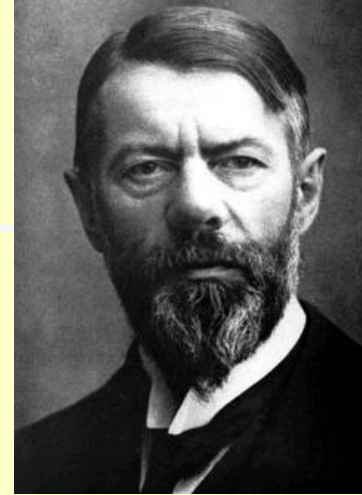
Der Psychologe Elton Mayo (1880 – 1949) leitete die so genannten Hawthorne-Experimente in 1929 und 1930 (in den Hawthorne-Werken der Western Electric Company in Chicago)

## Erkenntnisse:

- Neben den ökonomischen gibt es noch andere Faktoren, die das Leistungsverhalten beeinflussen, wie z.B. informelle Normen und Gruppenbeziehungen.
- Motivation beruht nicht allein auf finanziellen Anreizen, sondern ist wesentlich komplexer.
- Häufig handeln Arbeiter nicht als Individuen, sondern als Mitglieder einer Gruppe.
- Unterschied zwischen informeller und formeller Führung wurden erkannt.

Douglas McGregor, Abraham Maslow und Frederick Herzberg begründeten die Human Relations School.

# Max Weber (1864 – 1920)

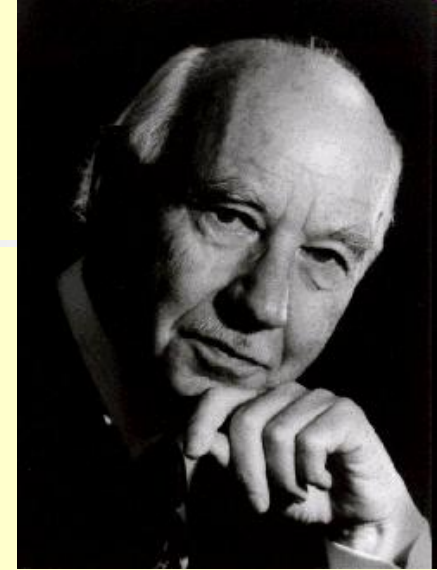


Das Bürokratiemodell: die bürokratische oder rationale Herrschaft beruht auf dem Glauben an die Legalität gesetzter Ordnungen, d.h. auf Gesetzen, Regeln und Zuständigkeiten.

Beamte sind

1. persönlich frei nur sachlichen Amtspflichten gehorchen,
  2. in fester Amtshierarchie,
  3. mit festen Amtskompetenzen,
  4. kraft Kontrakts, also (prinzipiell) auf Grund freier Auslese nach
  5. Fachqualifikation angestellt (nicht: gewählt) sind,
  6. entgolten sind mit festen Gehältern in Geld,
- (insgesamt 10 Eigenschaften)

## Erich Gutenberg (1897 – 1984)



Begründer der neueren Betriebswirtschaftslehre nach dem 2. Weltkrieg in Deutschland.

Er gilt als Vertreter der funktionsbezogenen Sichtweise des Managements (der „dispositive Faktor“).

Nach Gutenberg ist die Organisation ein Geflecht von generellen und fallweisen Regelungen.

## Erich Kosiol (1899 – 1990)



- maßgeblicher Begründer der deutschen Betriebswirtschaftslehre.
- In „Organisation der Unternehmung“ (1976) stellte er sein Analyse-Synthese-Konzept vor
- Unter der Aufgabenanalyse versteht man die gedankliche Aufgliederung einer Gesamtaufgabe in analytische Teilaufgaben. Diese Teilaufgaben werden im Zuge der Aufgabensynthese als Vorstufe der Aufbauorganisation wieder zusammengefügt.



## Erwin Grochla (1921 – 1986)

---

Erwin Grochla (1921 – 1986) sieht in seinem zentralen Werk "Unternehmensorganisation" (1972) die Organisation als System von Regeln. Er teilt die Organisation in Aufbau- und Ablauforganisation.

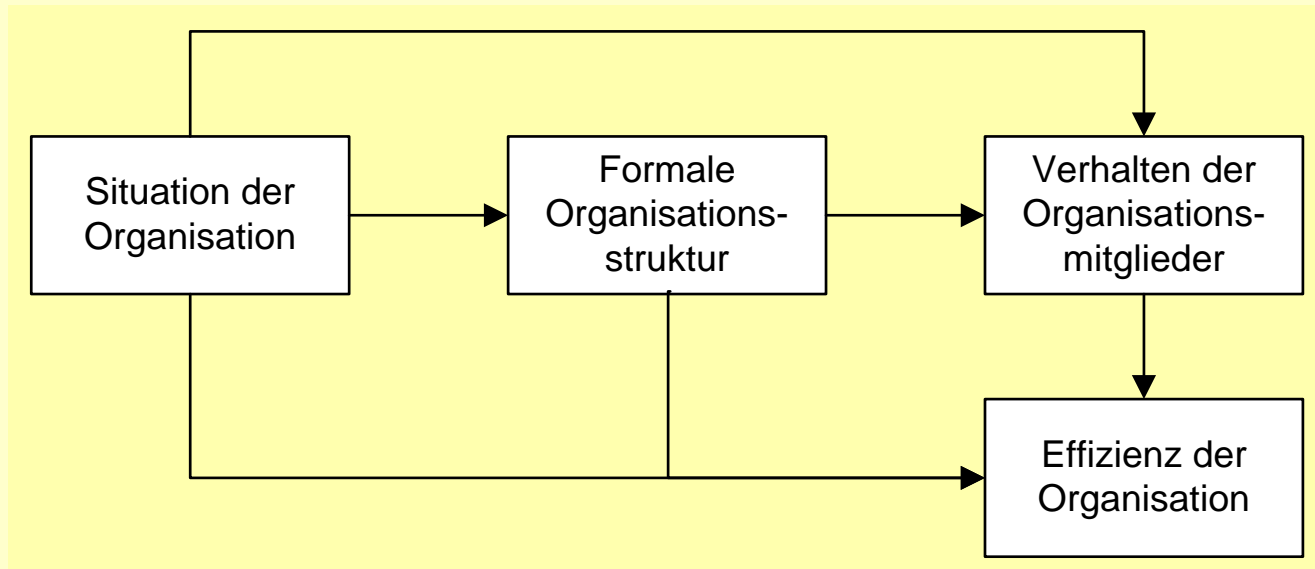
Für die Gestaltung sieht er drei grundlegenden Ansätze:

- a) Arbeitsteilung: Die Aufgaben werden auf Aktionsträger aufgeteilt.
- b) Koordination: Die Prozesse zur Aufgabenerfüllung werden aufeinander abgestimmt.
- c) Konfiguration: Gestaltung der Aufbauorganisation durch Hierarchieebenen und Leitungsspanne.

# Der situative Ansatz

geht davon aus, dass die Effizienz eines Organisationsmodells von der Situation abhängt, in der es sich befindet.

Je nach Branche und der Art der auszuführenden Aufgaben können unterschiedliche Organisationsstrukturen geeignet sein um die gewünschten Wirkungen zu erzielen.





# Was sind situative Bedingungen?

**Größe der Organisation:** Große Organisationen benötigen meist eine andere Organisationsstruktur. Große Organisationen sind

- meist stärker formalisiert
- stärker spezialisiert
- oft höherer Verwaltungsaufwand

**Gleichförmige und ungleichförmige Aufgaben:** Das Bürokratiemodell ist bei gleichförmigen Aufgaben effizient. Bei ungleichförmigen Aufgaben ist ein weniger starres Modell effizienter.

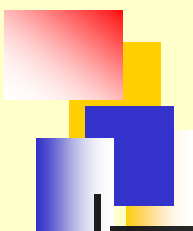
Viele Organisationen haben es gleichzeitig mit gleichförmigen und ungleichförmigen Aufgaben zu tun. Daher kann in einzelnen Teilbereichen das eine Modell, in anderen das andere Modell angebracht sein.





# „Human-Relation-Bürokratiemodell“

- Von Eugene Litwak (geboren 1925) entwickelt ein Gegenmodell zum Weberschen Bürokratiemodell.
- Es basiert auf dem Human-Relations-Ansatz.
- Verlagerung wesentlicher Entscheidungsfunktionen an die untere Ebene der Hierarchie
- Verstärkung der horizontalen Kommunikation und Kooperation
- wechselseitige Kontrolle durch die ständige Beziehung zu den Kollegen
- Voraussetzungen: gute, überwiegend akademische Qualifikation der Mitarbeiter
- eignet sich für Betriebe, bei denen es aufgrund der Art der Leistungserstellung von den Mitarbeitern eine hohe Flexibilität bezüglich der sich ständig ändernder Arbeitsaufgaben und -bedingungen verlangt wird und wo es auf soziale Fähigkeiten und Geschicklichkeiten ankommt.



# „Mechanistische“ und „organische“ Organisationsstruktur

Tom Burns (1913 – 2001) und George M. Stalker in „The Management of Innovation“ (1961)

	Organische Organisations- struktur	Mechanistische Organisations- struktur
Zahl der Hierarchieebenen	wenige	viele
Ausmaß an formalen Regelungen	gering	hoch
Genauigkeit formaler Regelungen	gering	hoch
Unterschiede in der Qualifikation	gering	hoch

# **2. Strukturen, Dimensionen und Regeln der Organisation**



# Was ist eigentlich eine Organisationsstruktur?

„Unter der formalen Struktur einer Organisation verstehen wir ein hinsichtlich Art und Umfang näher gekennzeichnetes System von geltenden Regelungen für die Steuerung von Leistung und Verhalten der Organisationsmitglieder.“ [Kieser / Kubicek 1983: 22f]

Ziel der organisatorischen Gestaltung ist die Schaffung eines Systems organisatorischer Regelungen für die betriebliche Aufgabenerfüllung. Mit diesen Regelungen wird sowohl die **Aufbaustruktur** (Gebildestruktur) als auch die **Ablaufstruktur** (Prozessstruktur) festgelegt.

Die formale Organisationsstruktur ist die Gesamtheit aller formalen Regelungen.

Neben der formalen Struktur bestehen die informalen Regelungen, die nicht Ergebnis organisatorischen Gestaltens sind. Sie ergänzen die formale Struktur, treten manchmal auch in Konflikt zu dieser.



# Beispiele für organisatorische Regeln

- Regeln zur Festlegung der Arbeitsteilung und zur Koordination
- Hierarchische Koordinierung: Zuweisung von Entscheidungsbefugnissen
- Verfahrensrichtlinien
- Beschaffungsrichtlinien
- Eingruppierungsregeln
- Beförderungs- und Aufstiegsregeln
- Aufgaben- und Stellenbeschreibungen
- Festlegungen der Verantwortlichkeiten
- Anweisungsbefugnisse
- Kündigungsregeln

Regeln sind oft mehrdeutig und können unterschiedlich interpretiert werden. Sie müssen daher auch unter dem Gesichtspunkt der Geltung, Anerkennung und Befolgung betrachtet werden [Kieser / Kubicek 1983: S. 22f].



# Fremd- oder Selbstorganisation?

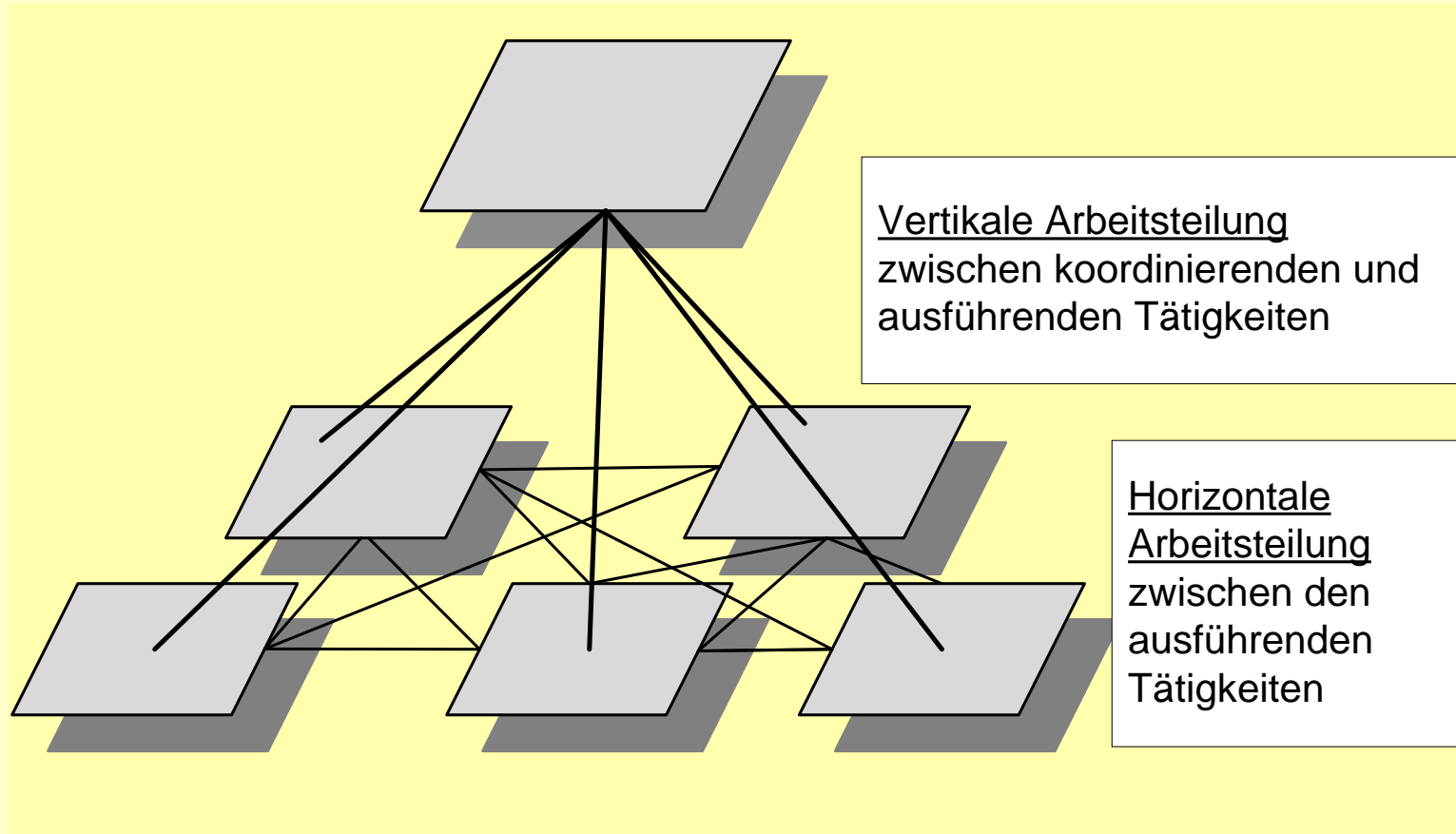
- Die klassische Organisationslehre geht von der Idee aus, dass es einen Organisator gibt, der ein System von Regelungen konzipiert, mit denen das Unternehmen zieleffizient gesteuert wird.
- In der Praxis entsteht Ordnung auch als Ergebnis von dynamischen Prozessen, die niemand unter Kontrolle hat.
- Selbstorganisation entsteht spontan aus den unvorhersehbaren Interaktionen der Systemelemente.
- Diese Ordnung ist oft leistungsfähiger als die geplante Ordnung.

# 5 Dimensionen organisatorischer Strukturen

Nach Kieser und Kubicek lassen sich Organisationsstrukturen in 5 Dimensionen erfassen und analysieren.

Dimension 1	Dimension 2	Dimension 3	Dimension 4	Dimension 5
Spezialisierung	Koordination	Konfiguration	Delegation	Formalisierung
Arbeitsteilung	Abstimmung	Leitungssystem	Entscheidungsbefugnisse	Schriftliche Aufzeichnung

# Dimension 1. Spezialisierung und Arbeitsteilung

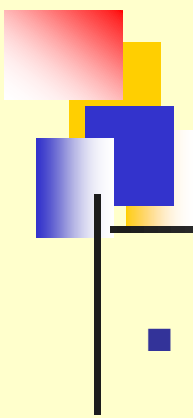






## Dimension 2. Koordination: Abstimmung der Teilaufgaben

- Es gibt eine abteilungsinterne und eine abteilungsübergreifende Koordination.
- Die Koordination erfolgt hierarchisch gegliedert: Umfassendere Probleme werden auf einer höheren Ebene nur global gelöst und in Teilprobleme aufgegliedert, die dann zur Lösung an die nächst tiefere Ebene weitergegeben werden.

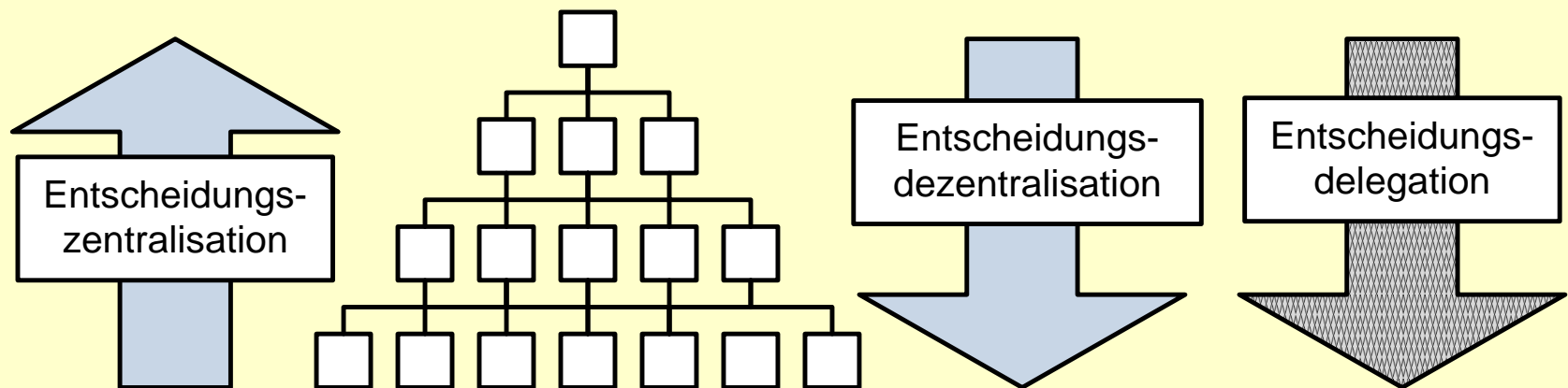


## Dimension 3. Konfiguration: Leitungssystem

- Die dritte Hauptdimension bestimmt die äußere Form des Stellengefüges [Kieser / Kubicek 1983: 132].
- Sie wird auch **Leitungssystem** genannt, die in Organisationsschaubildern (Organigrammen) zum Ausdruck kommt.
- In größeren Organisationen erfolgt dabei in aller Regel eine mehrstufige Gliederung in Verantwortungsbereiche, denen jeweils eine Instanz vorsteht.
- Es besteht ein mehrstufiges System von Instanzen, die auch untereinander durch Weisungsbeziehungen verknüpft sind.

# Dimension 4. Delegation von Entscheidungsbefugnissen

- Führungskräfte können nicht sämtliche Entscheidungen selbst fällen. Daher delegieren sie ihre Entscheidungsbefugnisse teilweise an ihnen unterstellte Instanzen, und in einem mehrstufigen, hierarchisch gegliederten System delegieren diese Instanzen Teile der empfangenen Kompetenzen weiter.
- Die Verteilung von Entscheidungsbefugnissen erhält eine hierarchische Struktur.



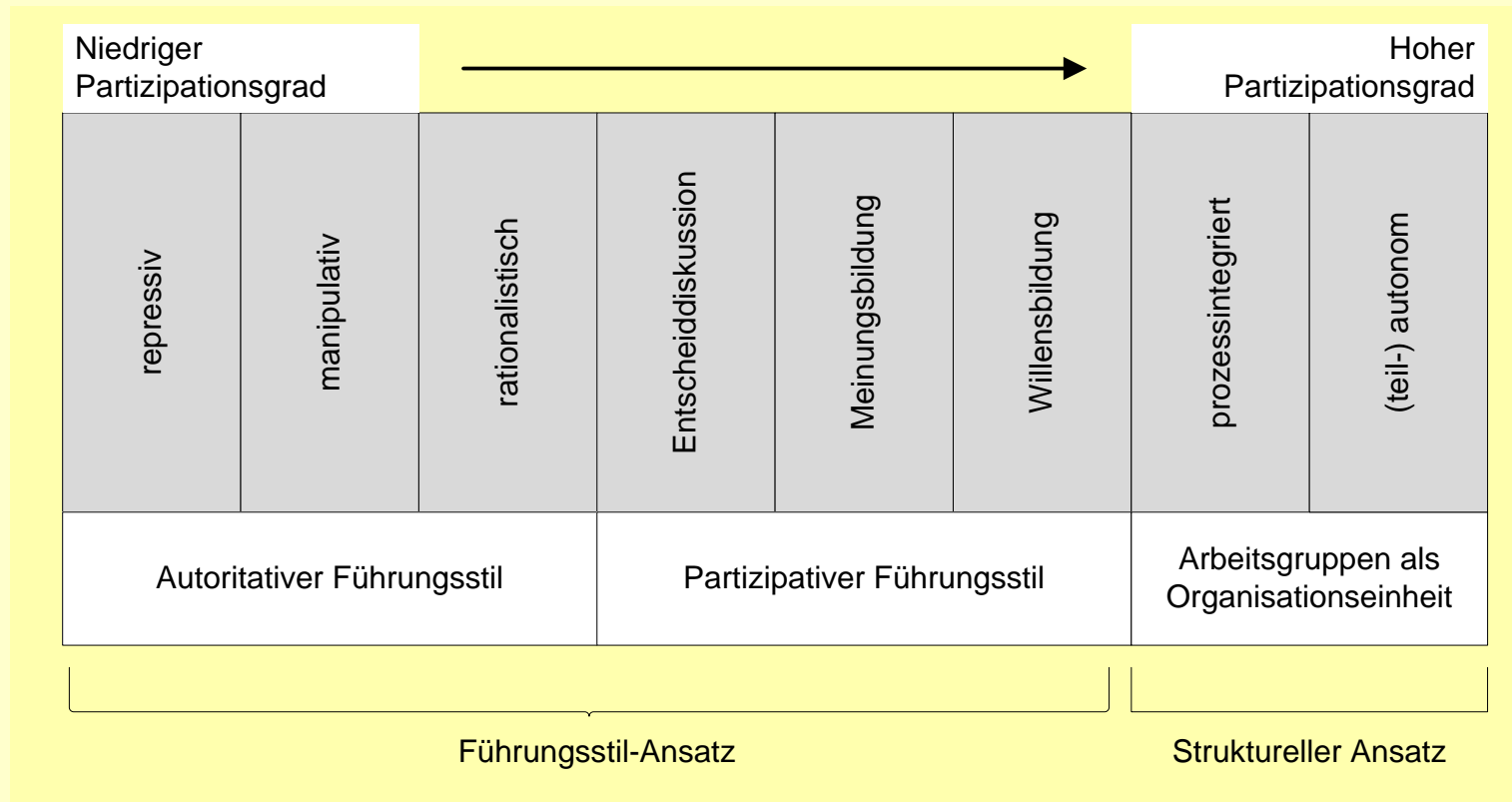


# Partizipation an Entscheidungen

- Unter Partizipation versteht man die Beteiligung von Mitarbeitern an der Entscheidungsfindung einer hierarchisch höheren Ebene der Organisation.
- Bei der Partizipation geht es darum, in welchem Maße Mitarbeiter bei Entscheidungen beteiligt sind („A und B gemeinsam“).
- Der **Partizipationsgrad** gibt an, in welchem Maß den Individuen auf unteren Ebenen die Möglichkeit angeboten wird, an der Willensbildung der jeweils übergeordneten Ebene der Organisation teilzunehmen.

# Partizipationsgrad und Führungsstil

Der Partizipationsgrad lässt sich durch die Art des Führungsstils und durch organisatorische Maßnahmen erweitern:





# Entscheidungscentralisation vs. -dezentralisation

- Bei der **Entscheidungscentralisation** werden die Aufgaben mit Entscheidungscharakter zu Aufgabenkomplexen zusammengefasst und Instanzen zugeordnet. Diese steuern und kontrollieren dann die Aktionen der ausführenden Stellen.
- Bei einer **Entscheidungsdezentralisation** werden Entscheidungsbefugnisse (manchmal auch als Kompetenz oder Entscheidungskompetenz bezeichnet) auf nachgeordnete Stellen übertragen (**Delegation**). Das Aufgabenfeld für den Mitarbeiter wird dadurch erweitert.

Es muss unterschieden werden zwischen

- a) Aufgabenzentralisation / -dezentralisation, und
- b) Entscheidungscentralisation / -dezentralisation



# Vor- und Nachteile

Kriterium	Entscheidungs- zentralisation	Entscheidungs- dezentralisation
Kosten	Niedrig, da wenig qualifiziertes Personal	Höhere Personalkosten
Entscheidungs- qualität	Geringere Information, daher eher schlechter	Höhere Information, daher eher besser
Kommunikations- wege	Belastung der vertikalen Kommunikationswege	Entlastung
Koordinations- aufwand	Geringerer	Höher
Humane Aspekte	Beschränkung von Kreativität und Initiative	Mehr Freiraum

[Wittlage 1998: 76, modifiziert]



## Dimension 5. Formalisierung

- Als Formalisierung bezeichnet man den Einsatz **schriftlich fixierter** organisatorischer Regeln in Form von Organigrammen, Organisationshandbüchern, Richtlinien, Stellenbeschreibungen usw. Eine solche Formalisierung wird als ein typisches Merkmal starker Bürokratisierung angesehen.
- Ob eine Organisation über ein Organigramm verfügt oder nicht, ist eine Frage des Formalisierungsgrades. Es ist wichtig „formal“ und „formalisiert“ zu unterscheiden.





# Informelle Organisation

---

In der Unternehmenspraxis zeigt sich, dass die formale (offizielle) Organisation in der Regel nicht mit der tatsächlichen Organisation identisch ist.

Neben der formellen Unternehmensorganisation entstehen informelle oder informale Erscheinungen.

Informelle Erscheinungen finden ihren Ausdruck in

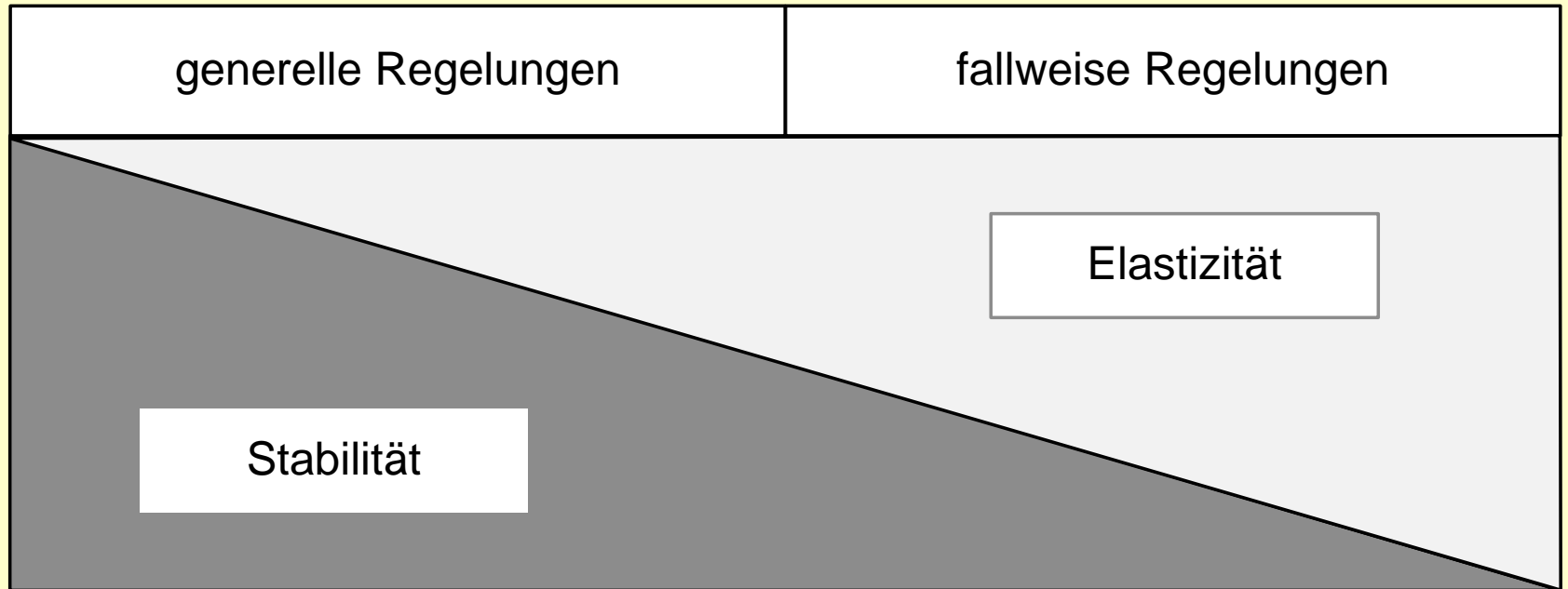
- informellen Gruppen
- informeller Kommunikation
- informellen Normen
- informellen Führern



# Informelle Erscheinungen

- Sie haben einen erheblichen Einfluss auf das interne Geschehen und den Unternehmenserfolg.
- früher fand man sie störend und gefährlich. Heute sieht man sie heute vermehrt als Korrektiv zu den dysfunktionalen Wirkungen formaler Organisation [Schreyögg 1999: 15]
- Sie müssen in der aufbauorganisatorischen und prozessualen Gestaltung des Unternehmens berücksichtigt werden.
- Aufgabe: die positiven Effekte der informellen Erscheinungen fördern und versuchen, mögliche Konflikte im Vorfeld zu erkennen und zu vermeiden.

# Fallweise vs. generelle Regelungen

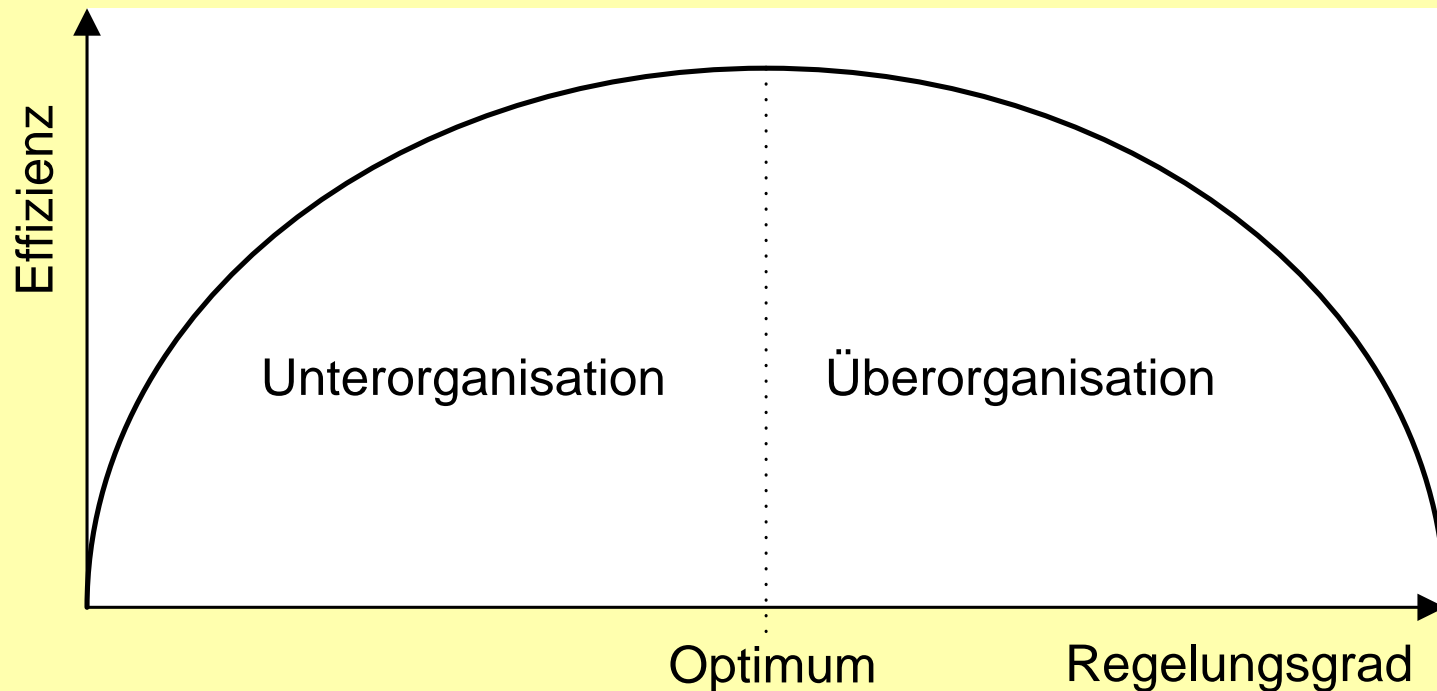




# Organisation, Disposition und Improvisation

Organisation	Disposition	Improvisation
generelle Regelungen	fallweise Regelungen	keine Regelungen
Verbindliche, generelle und auf Dauer angelegte Regelungen.	Es muss von Fall zu Fall anders entschieden werden.	Es muss aus dem Stegreif entschieden werden.
Für gleichbleibende, sich wiederholende Vorgänge.	Für häufiger auftretende Vorgänge, die zwar ähnlich aber nicht identisch sind.	Für unvorhergesehene Ereignisse, für die keine Regelungen existieren.

# Der optimale Regelungsgrad



„Substitutionsprinzip der Organisation“ (Gutenberg )

Organisatorischen Gleichgewicht („optimaler Organisationsgrad“)

# **3. Aufgabenanalyse, Aufgabensynthese und Aufbauorganisation**



# Aufbau- und Ablauforganisation

## **Aufbauorganisation**

Bildung der Organisationsstruktur  
(statisch)

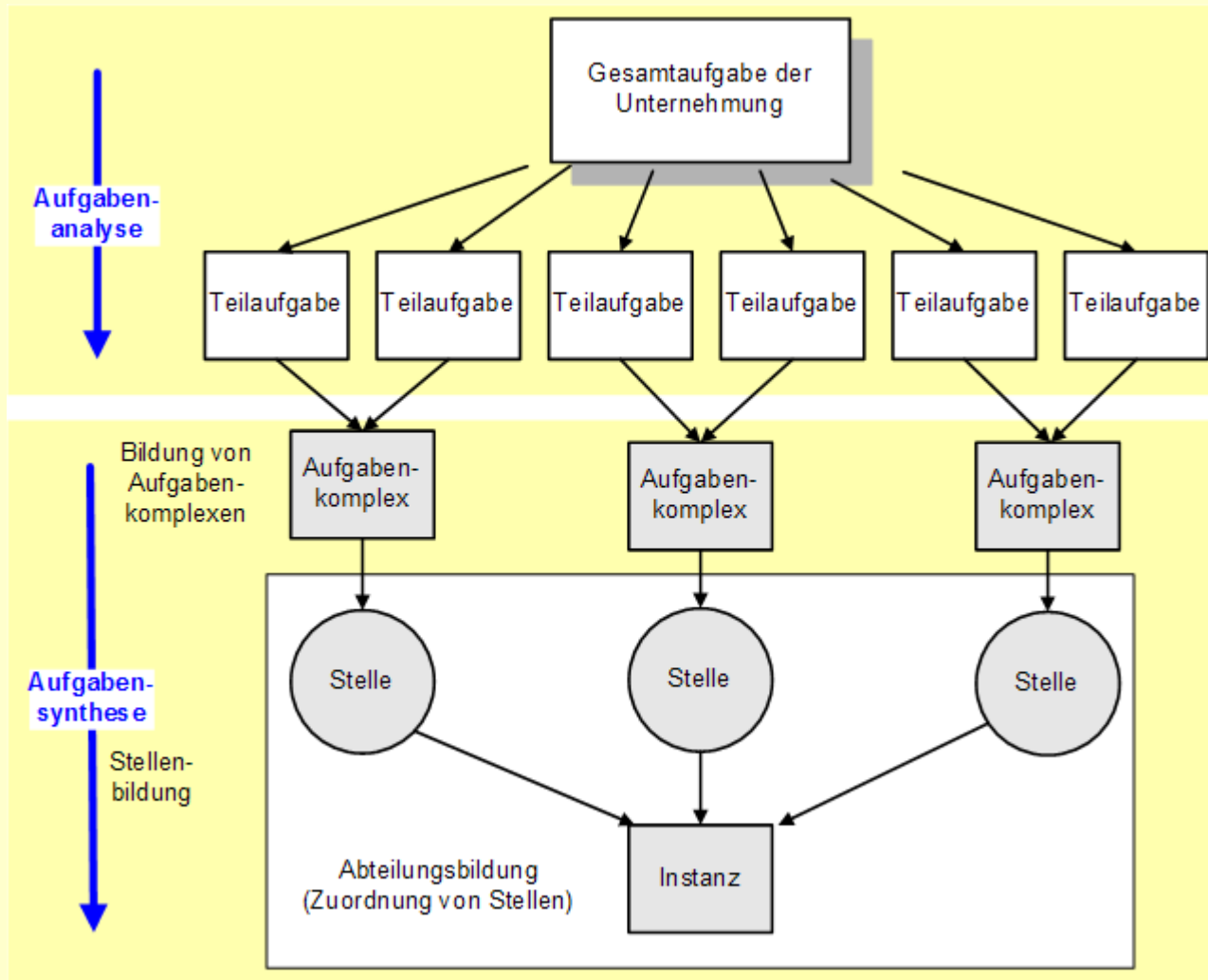
## **Ablauforganisation**

Gestaltung des Arbeitsprozesses  
(dynamisch)

Die **Aufbauorganisation** gliedert die Aufgaben eines Unternehmens in Aufgabenbereiche und bestimmt die Stellen und Abteilungen, die diese bearbeiten sollen. Ergebnis: hierarchische Struktur als Organigramm darstellbar.

Die **Ablauforganisation** legt die Regeln für die Zusammenarbeit zwischen und in den organisatorischen Einheiten fest, mit dem Ziel, die Abläufe oder Prozesse möglichst effizient zu gestalten.

# Aufgabenanalyse – Aufgabensynthese





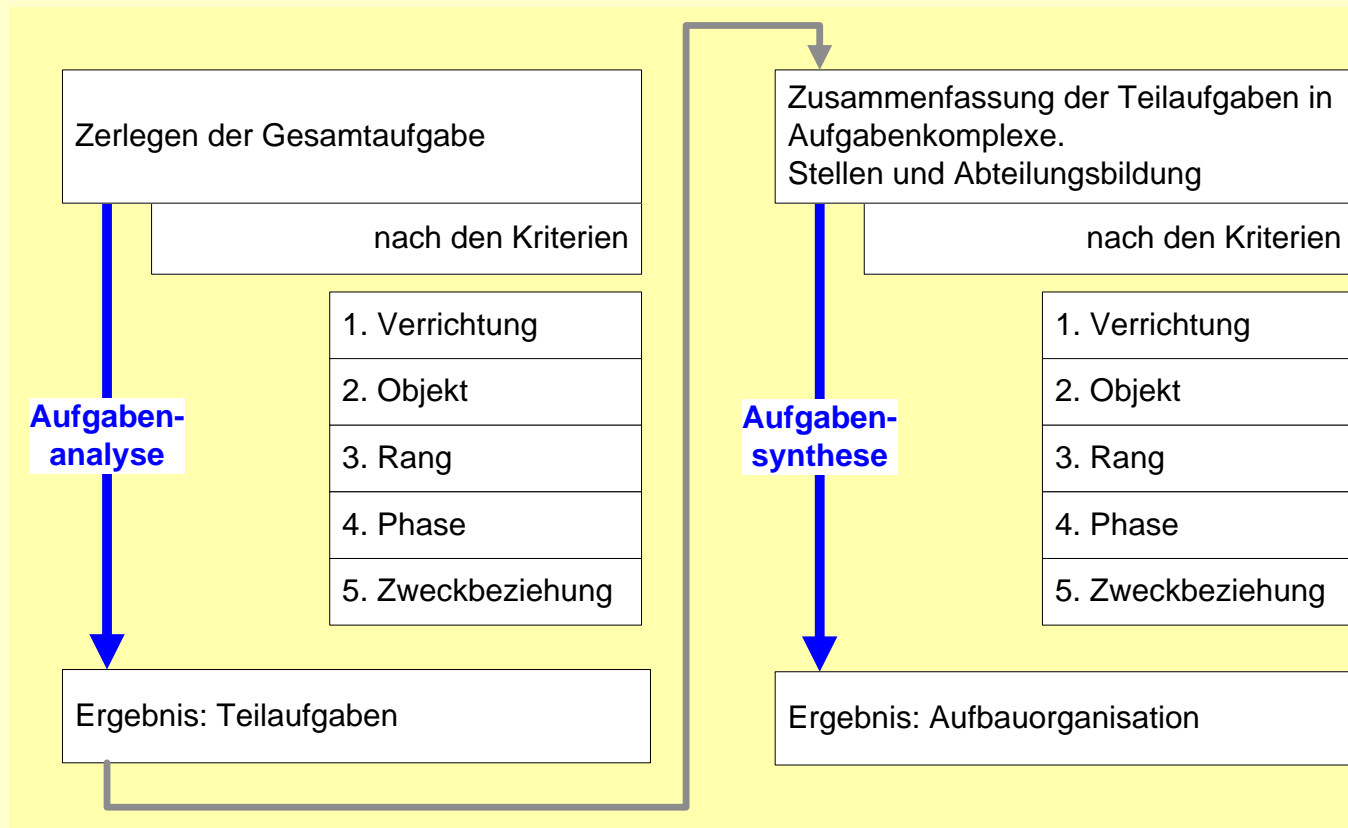


# Kriterien der Aufgabenanalyse

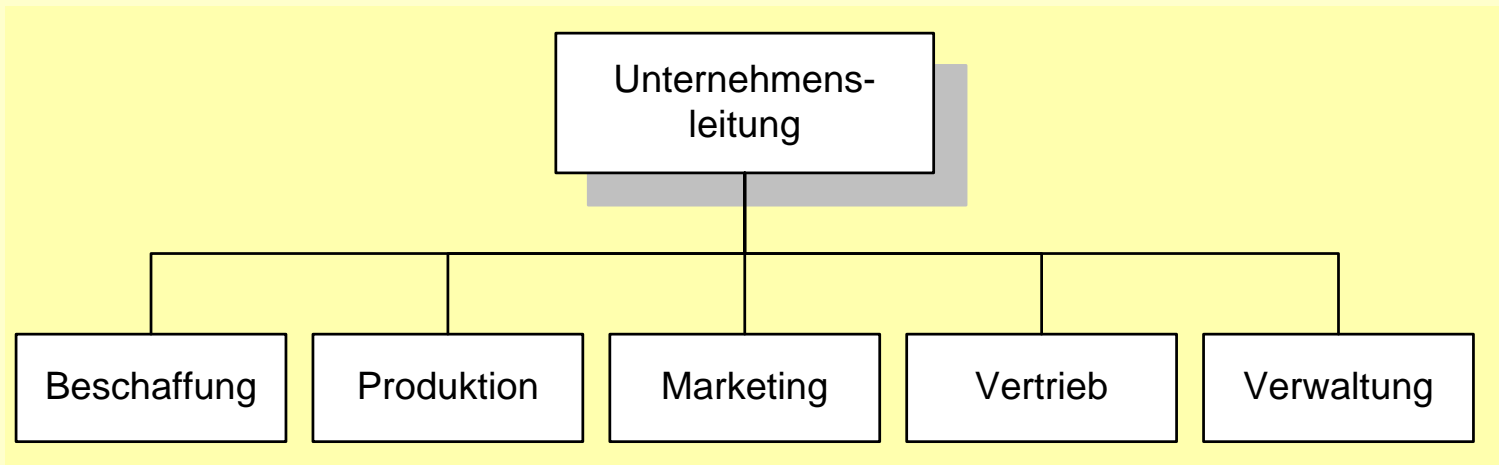
Analysekriterium	Beispiele
<b>1. Verrichtung / Funktion</b>	einkaufen, herstellen, montieren, lagern, verpacken, verkaufen
<b>2. Objekt</b>	Produkt A, Produkt B, Produkt C, oder: Region A, Region B, Region C
<b>3. Phase</b>	planen, durchführen, kontrollieren z.B. Einkaufsplanung, -durchführung, -kontrolle
<b>4. Rangstufe</b>	anordnen / ausführen
<b>5. Zweckbeziehung</b>	Zweckaufgaben / unterstützende Aufgaben (wie z.B. Verwaltung)

# Von der Aufgabenanalyse zur Aufbauorganisation

Die Aufgabensynthese bündelt Teilaufgaben zu Aufgabenkomplexen – mit den gleichen Kriterien, die bei der Aufgabenanalyse verwendet wurden.

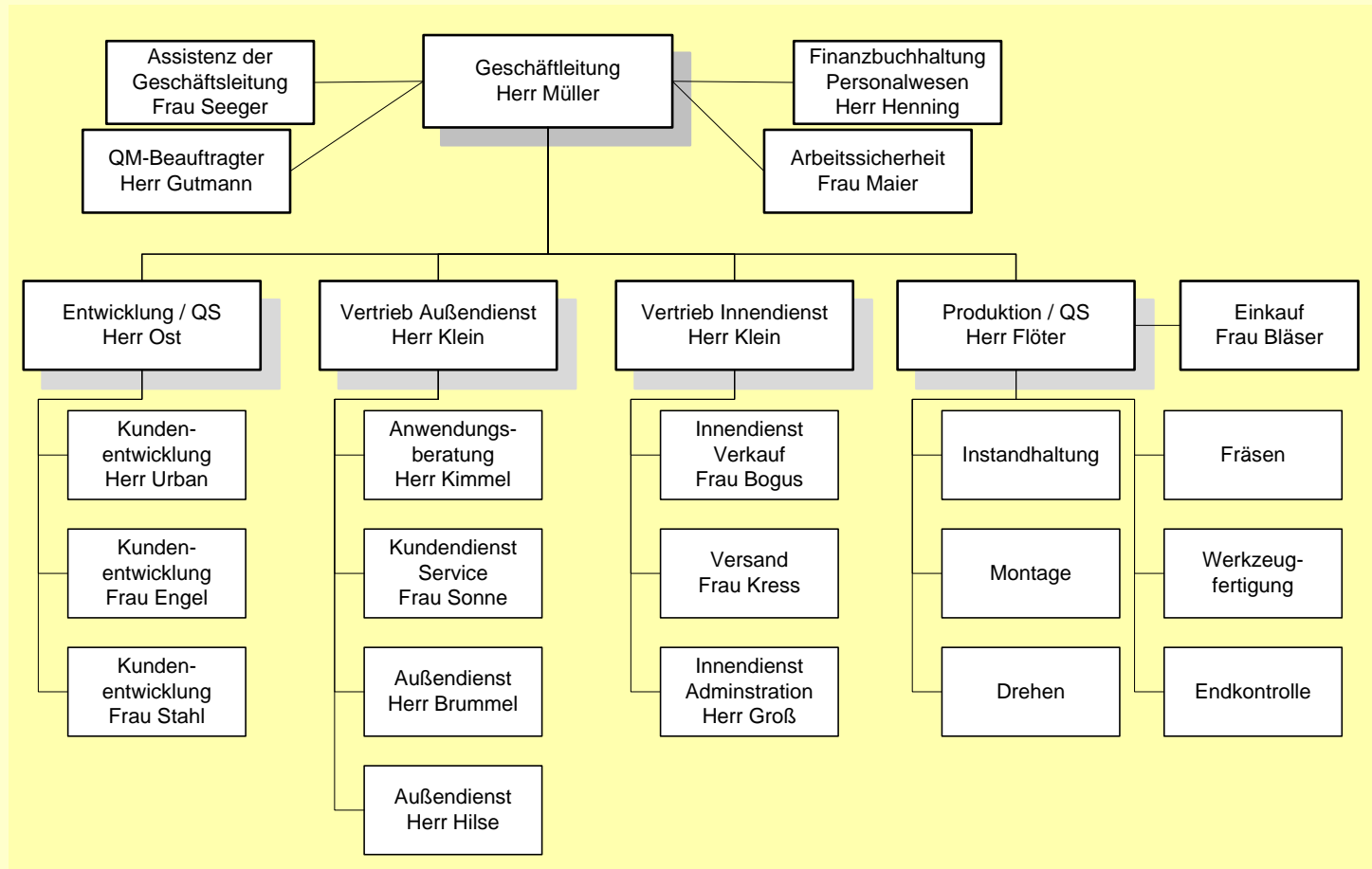


# Verrichtungsorientierte Struktur



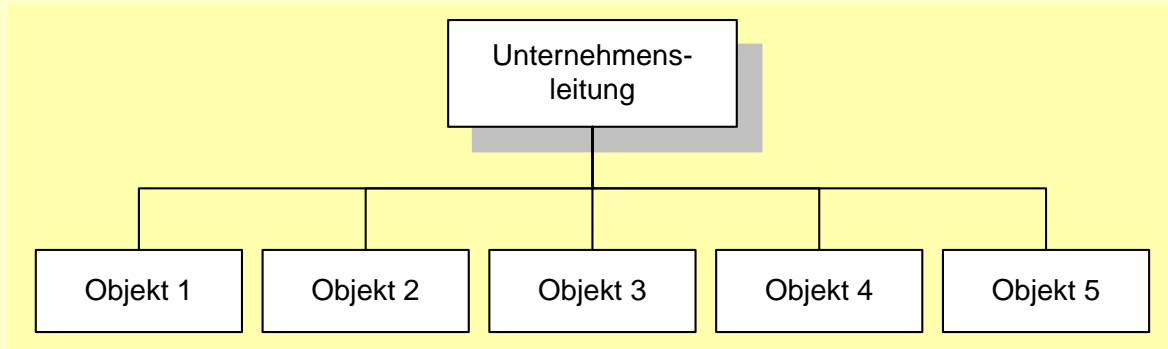
In der verrichtungs- oder funktionsorientierten Organisationsstruktur erfolgt die Abteilungsbildung nach Verrichtungen oder Funktionen. Dabei werden gleichartige oder ähnliche Arbeiten zu Aufgabenkomplexen zusammengefasst, die dann einheitlich von einer Abteilung erledigt werden.

# Praxisbeispiel: Verrichtungsorientierte Struktur



Nicht immer wird in der Praxis streng nach den Modellvorgaben der Theorie gegliedert.

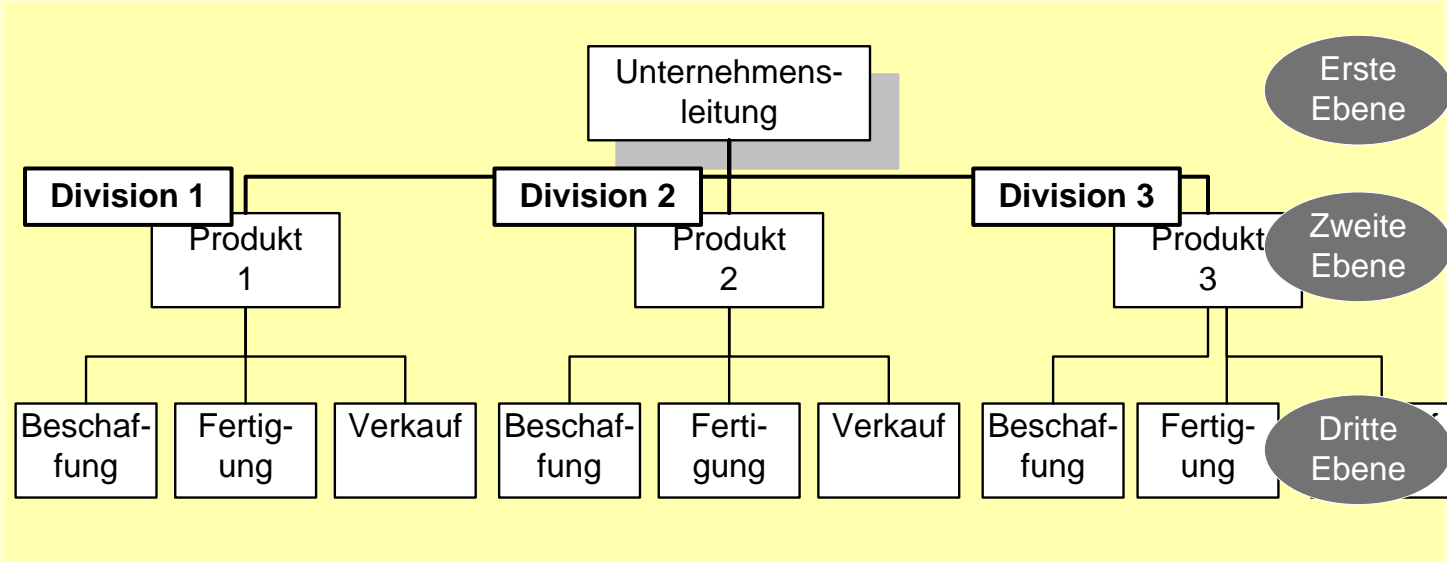
# Objektorientierte Organisationsstruktur



Nach dem Objektprinzip werden die Aufgaben zusammengefasst, die für bestimmte Objekte erforderlich sind. Objekte können sein:

Produkte oder Produktgruppen	In Molkerei: Milch, Käse, Yoghurt, Butter; Bei VW: Passat, Golf, Polo, Fox
Regionen, Gebiete oder Länder	Süddeutschland, Norddeutschland; Europa, Asien, Amerika
Kundengruppen	Geschäftskunden; Privatkunden; Jugendliche, Senioren

# Die Spartenorganisation



- auch divisionale Organisation oder Geschäftsbereichsorganisation genannt
- unmittelbar unter der Unternehmensleitung wird das Objektprinzip angewendet (wie z.B. Produkte, Regionen, Kundengruppen).
- Einheiten werden Geschäftsbereiche, Sparten, Divisionen oder Strategische Geschäftsfelder (SGF) genannt.
- Auf der 3. Ebene wird das Funktionsprinzip angewendet (d.h. Beschaffung, Fertigung, Marketing, Verwaltung, etc.)

# Beispiel: Siemens

## Siemens-Divisionen

Elektrifizierung, Automatisierung und Digitalisierung sind für Siemens langfristige Wachstumsfelder. Um die Marktpotenziale dieser Felder voll ausschöpfen zu können, haben wir unser Geschäft in acht Divisionen und Siemens Healthineers sowie Siemens Wind Power als eigenständig geführte Geschäfte gebündelt.

➤ Zur Unternehmensstruktur

### Building Technologies

Building Technologies ist weltweit führend auf dem Markt für sichere, energieeffiziente und umweltfreundliche Gebäude und Infrastrukturen.

➤ mehr

### Financial Services

Mit projektbezogenen und strukturierten Finanzierungen sowie Leasing- und Ausrüstungsfinanzierung unterstützen wir unsere Kunden bei Investitionsvorhaben.

➤ mehr

### Power Generation Services

Wir sichern eine hohe Zuverlässigkeit und optimale Leistungsfähigkeit von Turbomaschinen für die Energiebranche, die Öl- und Gasindustrie sowie verschiedene Prozessindustrien.

➤ mehr

### Healthcare

(eigenständig geführtes Geschäft)

### Digital Factory

Wir bieten ein umfassendes Angebot an durchgängig integrierter Hard- und Software sowie technologiebasierten Services für produzierende Unternehmen auf der ganzen Welt.

➤ mehr

### Mobility

Effiziente und integrierte Beförderung von Personen und Gütern auf Schiene und Straße – alle Produkte, Lösungen und Services rund um das Thema Mobilität sind hier gebündelt.

➤ mehr

### Process Industries and Drives

Messbare Steigerung der Produktivität und kürzere Markteinführungszeiten – dank innovativer und integrierter Technologie für den gesamten Lebenszyklus.

➤ mehr

### Wind Power

(eigenständig geführtes Geschäft)

### Energy Management

Wir sind einer der weltweit führenden Anbieter von Produkten, Systemen, Lösungen und Dienstleistungen für die wirtschaftliche, zuverlässige und intelligente Übertragung und Verteilung elektrischer Energie.

➤ mehr

### Power and Gas

Die Division Power and Gas ist der verlässliche Partner für Spitzenprodukte und -lösungen für die Öl- und Gasindustrie, Stromerzeugung und Industriekunden.

➤ mehr

<https://www.siemens.de/ueberuns/Seiten/home.aspx> , Abruf 23.3.2019]



# Zentralbereiche

---

- Die Geschäftsbereiche werden unterstützt durch funktional gegliederte Zentralbereiche („Service Centers“ oder „Shared Service Centers“).
- Diese erbringen Dienstleistungen für die Geschäftsbereiche und Abteilungen oder erfüllen allgemeine Unternehmensaufgaben.
- Im oben dargestellten Fall von Siemens sind das die sektorübergreifenden Bereiche Cross-Sector Businesses, Equity Investments, Cross-Sector Services.



# Beispiel: TRUMPF GmbH + Co. KG , Dillingen

## Geschäftsfelder

Erfahren Sie mehr über TRUMPF und die einzelnen Geschäftsfelder in Deutschland



### Werkzeugmaschinen

Für die flexible  
Blechbearbeitung ▶



### Elektrowerkzeuge

Für die manuelle  
Blechbearbeitung ▶



### Lasertechnik

Laser für die  
Fertigungstechnik ▶



### Elektronik

DC-, Mittelfrequenz- und  
Hochfrequenz- generatoren  
▶



### Medizintechnik

Produkte für den OP-Saal  
und die Intensivstation ▶

[www.de.trumpf.com/uebertrumpf.html](http://www.de.trumpf.com/uebertrumpf.html) (Abruf  
6.12.2010)



# Center-Konzepte

---

Spezielle Organisationsformen insbesondere für die divisionale Organisation oder Spartenorganisation sind Center-Konzepte.

## **Cost-Center**

Die Division ist im Rahmen eines Budgetsystems für die Kosten verantwortlich.

## **Profit-Center**

Die Division hat Gewinnverantwortung.

## **Investment-Center**

Die Division trifft auch Investitionsentscheidungen.



# Chandler: „Structure follows strategy“

---

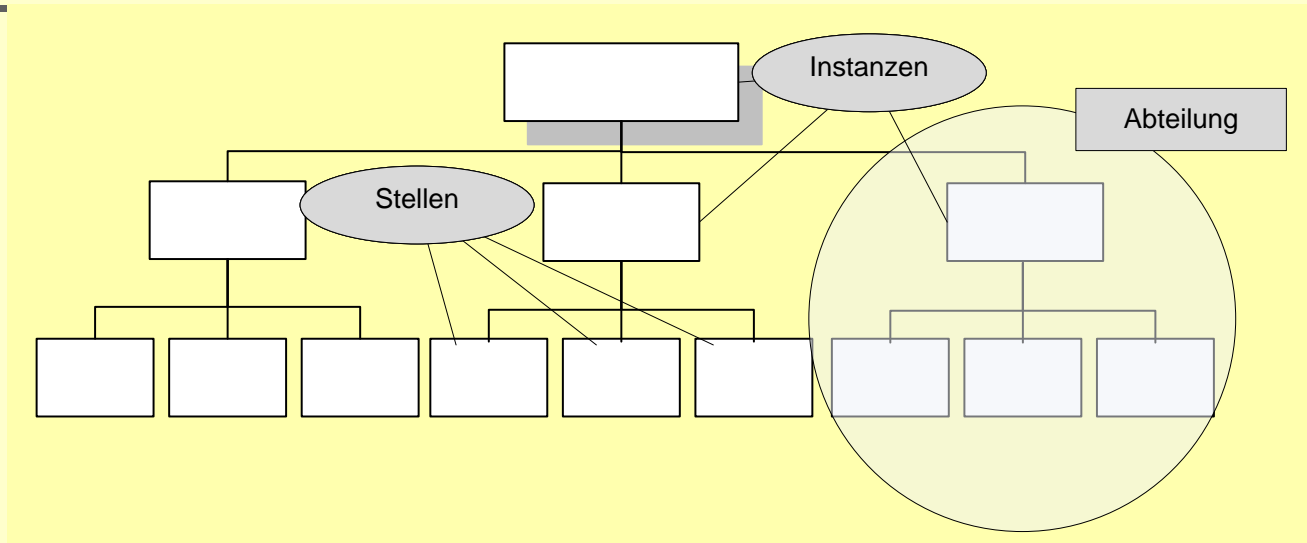
Chandler untersuchte in „Strategy and Structure“ (1962) den Zusammenhang zwischen Strategie und Organisationsform. Die Grundidee: Mit einer neuen Strategie muss die Organisationsstruktur angepasst werden.

Chandler unterscheidet vier idealtypisch aufeinanderfolgende Wachstumsstrategien:

- Ausdehnung des Produktionsvolumens
- Multilokale Produktion
- Vertikale Integration
- Produktdiversifikation

Jede dieser Strategien brachte besondere Koordinationsprobleme mit sich, denen durch unterschiedliche organisatorische Maßnahmen begegnet wurde.

# Bildung von Stellen und Abteilungen



**Stellenbildung.** Aufgaben werden zu einer Stelle zusammengefasst. Eine Stelle grenzt als kleinste organisatorische Einheit die Aufgaben, den Zuständigkeits- und Kompetenzbereich für den Stelleninhaber ab.

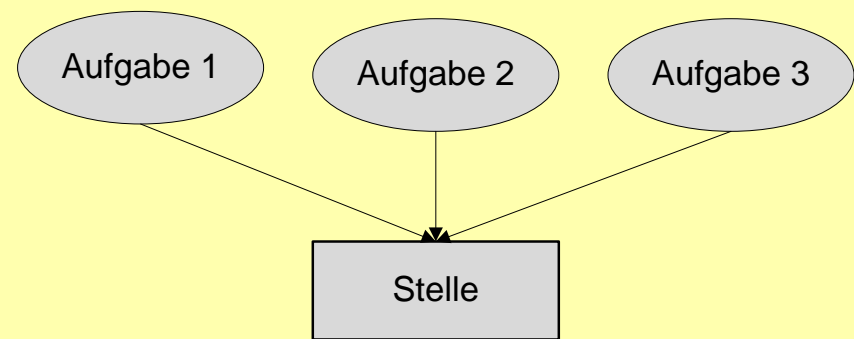
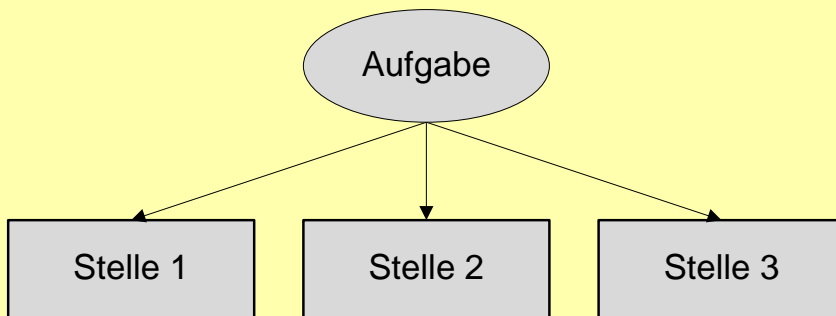
**Abteilungsbildung.** Die Stellen werden in unter einem geeigneten Spezialisierungskriterium zu Abteilungen zusammengefasst. Jede wird von einer Instanz geleitet.

# Stellenbildung

Die Anzahl der Teilaufgaben ist nicht notwendigerweise identisch mit der Anzahl der Stellen.

Je nach Größe des Betriebes kann eine Teilaufgabe die Bildung mehrerer Stellen erfordern,

oder mehrere Teilaufgaben können zu einer Stelle zusammengefasst werden.





# Abteilungsbildung

Inhalt und Umfang der Abteilungsaufgabe sind dabei zu bestimmen. Es wird unterschieden:

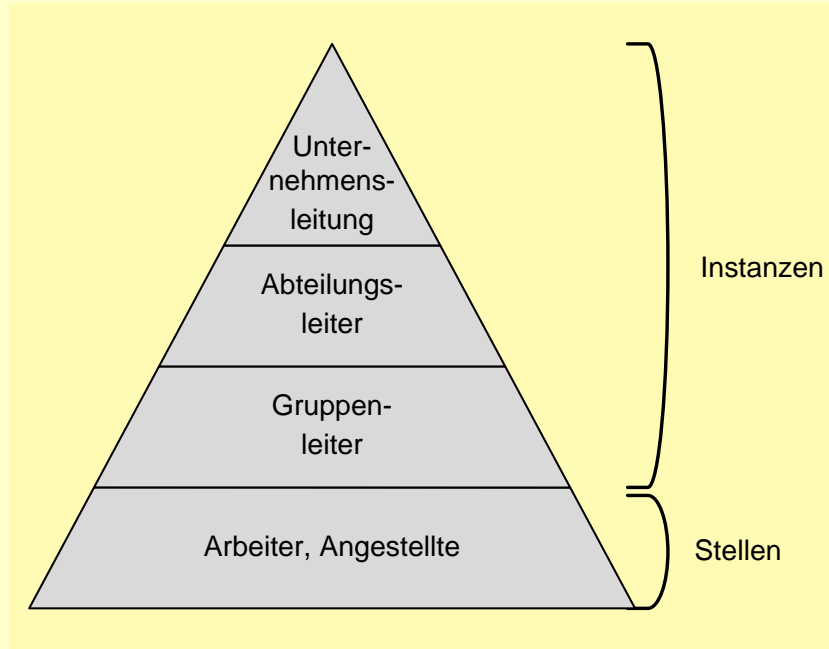
- primäre Abteilungsbildung. Welche Stellen und wie viele Stellen werden zu einer Abteilung zusammengefasst?
- sekundäre Abteilungsbildung. Welche und wie viele Abteilungen werden einer übergeordneten Leitung oder Instanz untergeordnet?

Die Zahl der Abteilungen wird bestimmt durch

- die Unternehmensgröße (die Mitarbeiterzahl),
- die Beherrschbarkeit der Abteilung durch die Leitungsstelle (Leitungsspanne) und
- das Wirtschaftlichkeitsprinzip.

# Die Instanz

Werden die sich auf verschiedene Stellen beziehenden Leitungsaufgaben zu einer ranghöheren Stelle zusammengefasst, so entsteht eine Instanz.



## Eine Instanz

- ist eine Stelle mit Leitungsbefugnis,
- nimmt Entscheidungs- und Leitungsaufgaben wahr, während die übrigen Stellen Ausführungsaufgaben durchführen.

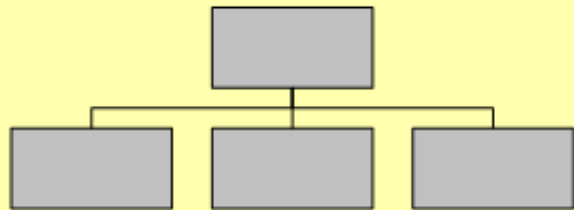


# Rechte und Pflichten einer Instanz

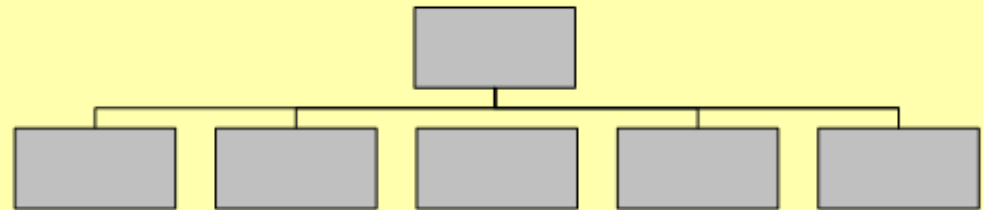
- **Entscheidungsbefugnisse.** Das Recht, für die Organisation nach innen oder außen verbindliche Entscheidungen fällen zu dürfen.
- **Weisungsbefugnisse.** Das Recht, anderen Stellen bzw. ihren Inhabern vorzugeben, welche Aktivitäten im Rahmen der jeweiligen Stellenaufgaben konkret durchzuführen sind (nicht jede Entscheidung führt zu einer Weisung).
- **Verantwortung.** Mit diesen Rechten werden den Instanzen auch bestimmte Pflichten übertragen. Sie übernehmen die Verantwortung für die Aktivitäten innerhalb des Aufgabenbereiches der Abteilung. Die Verantwortung einer Instanz erstreckt sich auch auf die Arbeitsergebnisse der Ausführungsstellen, die der Instanz zugeordnet sind.



# Leitungsspanne



Leitungsspanne = 3



Leitungsspanne = 5

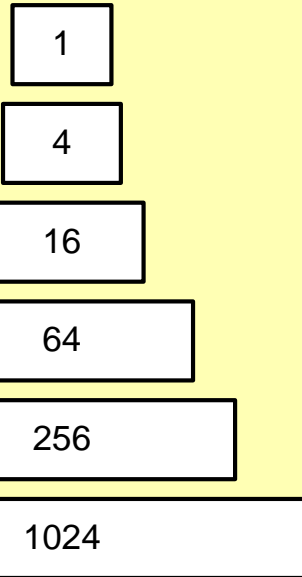
Wovon ist die optimale Leitungsspanne abhängig?

- Von der Art der Tätigkeit: Je einfacher eine Aufgabenstellung ist, desto größer kann die Leitungsspanne sein.
- Von der Qualifikation der Mitarbeiter: Je höher die Qualifikation der Mitarbeiter ist, desto größer kann die Leitungsspanne sein.
- Vom Führungsstil: Bei kooperativem Führungsstil und hoher Motivation der Mitarbeiter kann die Leitungsspanne größer sein.

In der Praxis liegt die Leitungsspanne im Durchschnitt zwischen 4 bis 10 Mitarbeitern.

# Leitungsspanne

Leitungsspanne  
= 4

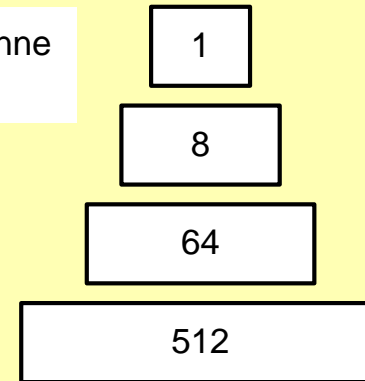


1365  
Instan-  
zen

4096 ausführende Stellen

insgesamt 5461 MA

Leitungsspanne  
= 8



585  
Instan-  
zen

4096 ausführende Stellen

insgesamt 4681 MA

Differenz = 780 Führungskräfte



# Spezialisierungsvorteile und –nachteile

## Vorteile:

- höhere Wirtschaftlichkeit der Aufgabenerfüllung (Adam Smith)
- spezialisierte Stellen erfordern nur geringe Einarbeitungszeit
- Stellen lassen sich mit Personen mit geringer Qualifikation besetzen
- Steigerung der Arbeitsleistung und Geschicklichkeit
- die Verantwortlichkeiten sind eindeutig zugeordnet

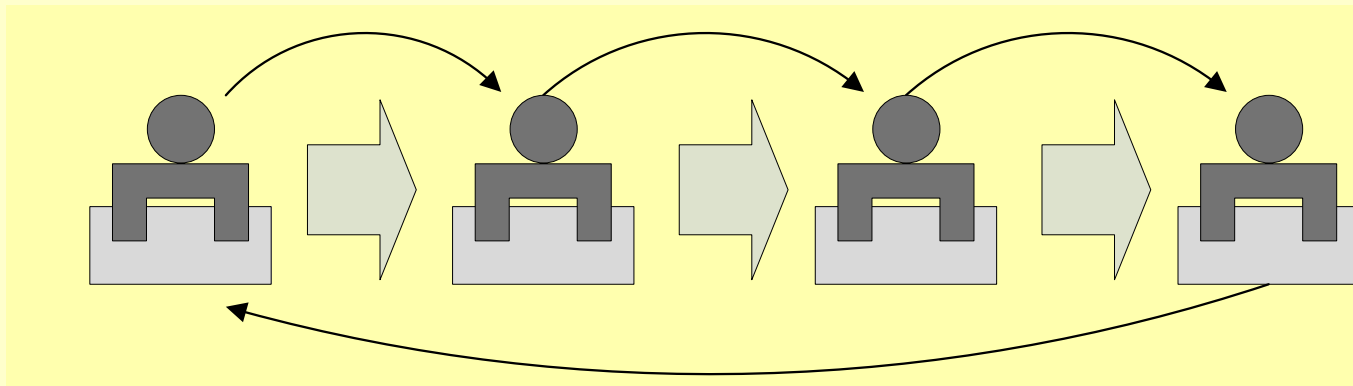
## Nachteile:

- Es ist ein hoher Aufwand zur Koordination der Teilaufgaben
- Mitarbeiter auf einer Stelle mit hohem Spezialisierungsgrad sind häufig unzufrieden und wenig motiviert. Oft hohe Fluktuation
- Wegen der Monotonie ist die Arbeit psychisch belastend, woraus ein hoher Krankenstand resultieren kann
- Wegen der Monotonie verringert sich die Konzentration und die Qualität wird schlechter

# Human-Ressource-Ansätze (1)

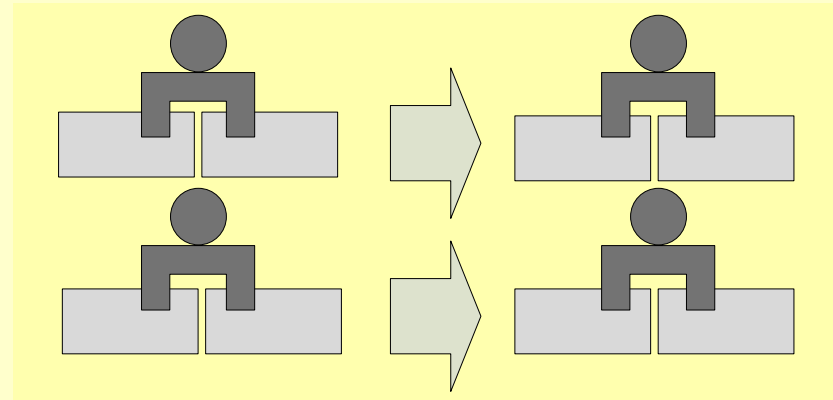
Die Human-Ressource-Ansätze verfolgen die Absicht, die Arbeit interessanter, abwechslungsreicher und somit motivierender zu machen.

- **Job Rotation.** Mitarbeiter wechseln nach festgelegten oder selbst gewählten Zeitpunkten die Arbeitsplätze. Dadurch steigen in der Regel die Arbeitszufriedenheit und die Motivation der Mitarbeiter.



## Human-Ressource-Ansätze (2)

- **Job Enlargement:** horizontale, damit quantitative Erweiterung des Arbeitsumfangs. Ähnliche Verrichtungen werden zu einem Arbeitskomplex zusammengefasst.



- **Job Enrichment:** vertikale und damit inhaltliche Erweiterung des Arbeitskomplexes. Der **Handlungs- und Entscheidungsspielraums** wird vergrößert.

# Human-Ressource-Ansätze (3)

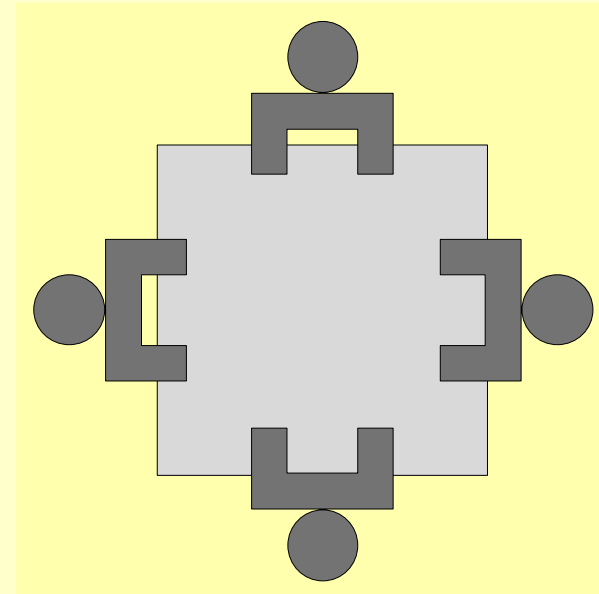
## Teilautonome Arbeitsgruppen

Gruppe hat größere Entscheidungskompetenzen.

Damit flexiblere und auch schnellere Handhabung von Abstimmungsproblemen innerhalb der Gruppe.

Teilautonome Arbeitsgruppen (TAGs) organisieren sich innerhalb eines definierten Rahmens selbst, z.B. beim Toyota-Produktionssystem.

Beispielsweise kann der Gruppensprecher gewählt werden. Er hat keine Vorgesetztenfunktion im üblichen Sinne, sondern fungiert mehr als Berater, Ansprechpartner, Moderator und ist Vertreter der Gruppe nach außen. Er arbeitet in der Gruppe mit.





# Stellenbeschreibung

Der Umfang meist ein bis drei Seiten. Die **Inhalte** werden in sechs Teilbereiche gegliedert:

1. **Allgemeine Informationen:** Stellenbezeichnung, organisatorische Einordnung des Stelleninhabers, Rang der Stelle (z.B. Abteilungsleiter, Sachbearbeiter), evtl. auch Gehaltsgruppe
2. **Instanzenbild:** Über- und Unterstellungsverhältnisse sowie die Stellvertretung. Passiv: wer den Stelleninhaber bei dessen Abwesenheit vertritt. Aktiv: wen der Stelleninhaber vertritt
3. **Zielsetzung der Stelle:** als Maßstab für die Beurteilung durch den Vorgesetzten, auch zur Selbstkontrolle
4. **Aufgabenbild:** präzisiert die Aufgaben. Angaben über die Entscheidungs- und Weisungskompetenz des Stelleninhabers
5. **Kommunikationsbild:** betriebsinterne und externe Kommunikationsbeziehungen. Koordinations-, Beratungs-, Informations- und Berichtsaspekte
6. **Leistungsbild:** Die für die Aufgabenerfüllung notwendigen Kenntnisse, Erfahrungen, Qualifikationen und Leistungsstandards



# Zwecke von Stellenbeschreibungen

---

- Grundlage für Stellenausschreibung
- Bildung von Anforderungsprofilen
- interne und externe Personalrekrutierung
- Arbeitsvertragsgestaltung
- Mitarbeiterintegration
- Personalentwicklung
- Personalbeurteilungen
- Zielbildungen und Ableitungen von Leistungsstandard,
- Entgeltfindungsprozesse
- arbeitsrechtliche Maßnahmen wie Abmahnungen und Kündigungen
- Zeugniserstellung
- Unterstützung des Qualitätsmanagements z.B. bei Zertifizierungen





# Vorteile der Stellenbeschreibung

## Aus Sicht des Mitarbeiters

- Der Mitarbeiter weiß, was von ihm erwartet wird, kennt seine Aufgaben, seine Verantwortung und seine Kompetenzen.
- Die Einschätzung der Angemessenheit des Gehalts der Mitarbeiter wird erleichtert.
- Es gibt Klarheit über die Entwicklungs- und Aufstiegsmöglichkeiten.
- Der Betriebsrat hat eine bessere Übersicht über die Stellenbewertung, Einstellungs- und Eignungsprüfungen sowie Beförderungs- und Lohnfragen.

## Aus Sicht der Unternehmensleitung

- Improvisierte Einzelentscheidungen werden zurückgedrängt.
- Bessere Koordination der Aufgaben
- Als Hilfe bei der Stellenbesetzung (Stellenanzeigen, Arbeitsvertrag, tarifliche Einstufung, etc)
- Neue Mitarbeiter können rascher und leichter eingearbeitet werden.
- Die Leistungen der Mitarbeiter können eindeutig beurteilt werden.
- Die Mitarbeiter können gezielt ausgebildet werden.



# Nachteile der Stellenbeschreibung

---

- Die Erstellung, die laufende Weiterentwicklung und die Veränderung der Stellenbeschreibung sind aufwändig.
- Allzu exakte Stellenbeschreibungen führen zu einer Überorganisation.
- Stellenbeschreibungen bestehen oft nur auf dem Papier und werden von den Vorgesetzten und Mitarbeitern nicht beachtet.
- Stellenbeschreibungen können die Eigeninitiative hemmen.

# Das Hilfsmittel Funktionendiagramm

Funktionendiagramm

		Stelle 1	Stelle 2	Stelle 3	Stelle 4	Stelle 5	Stelle 6
1	Aufgabe 1	A	M		P		
2	Aufgabe 2		A		P		K
3	Aufgabe 3						
...	...						
...	...						

A = Ausführung  
E = Entscheidung

K = Kontrolle  
P = Planung

M = Mitsprache

Das Funktionendiagramm ist ein Hilfsmittel zur Zuordnung von Aufgaben und Entscheidungsbefugnissen auf Stellen. Es kann für die Erarbeitung von Stellenbeschreibungen genutzt werden.



# Linienysteme und Organisationsformen

## Organisationsstrukturen

### Eindimensionale Strukturen

- Funktionale Organisation
- Divisionale Organisation
- Stabsproduktorganisation

### Mehrdimensionale Strukturen

- Matrixorganisation
- Projektorganisation (Matrix)
- Tensororganisation

### Teamorientierte Strukturen

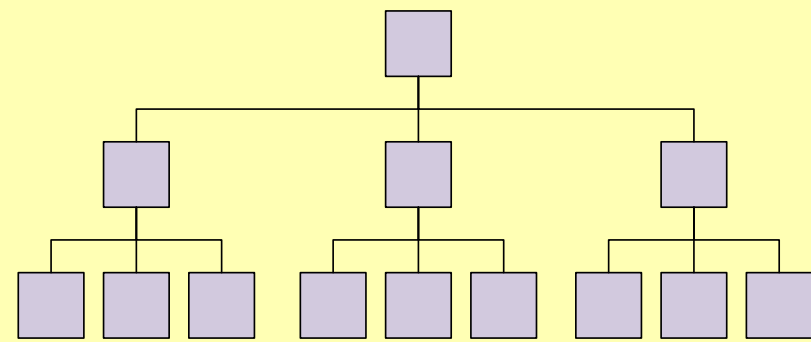
- Colleague-Modell
- Arbeitsgruppen
- Überlappende Gruppen



# Linienysteme

- Das **Einliniensystem** ist ein Leitungssystem, in dem jede nachgeordnete Stelle nur von einer vorgesetzten Stelle Weisungen erhält. Vom Prinzip her sind gleichrangige Stellen gehalten, bei Sachfragen nur über ihre gemeinsame übergeordnete Instanz zu kommunizieren.
- Das **Mehrliniensystem** ist ein Leistungssystem, bei dem einige oder alle nachgeordnete Stellen von mehreren vorgesetzten Stellen Weisungen erhalten können.
- Das **Stab-Liniensystem** ist ein Einliniensystem, bei dem ergänzend zu der bestehenden Hierarchie Stabsstellen zugeordnet werden.

# Einliniensystem



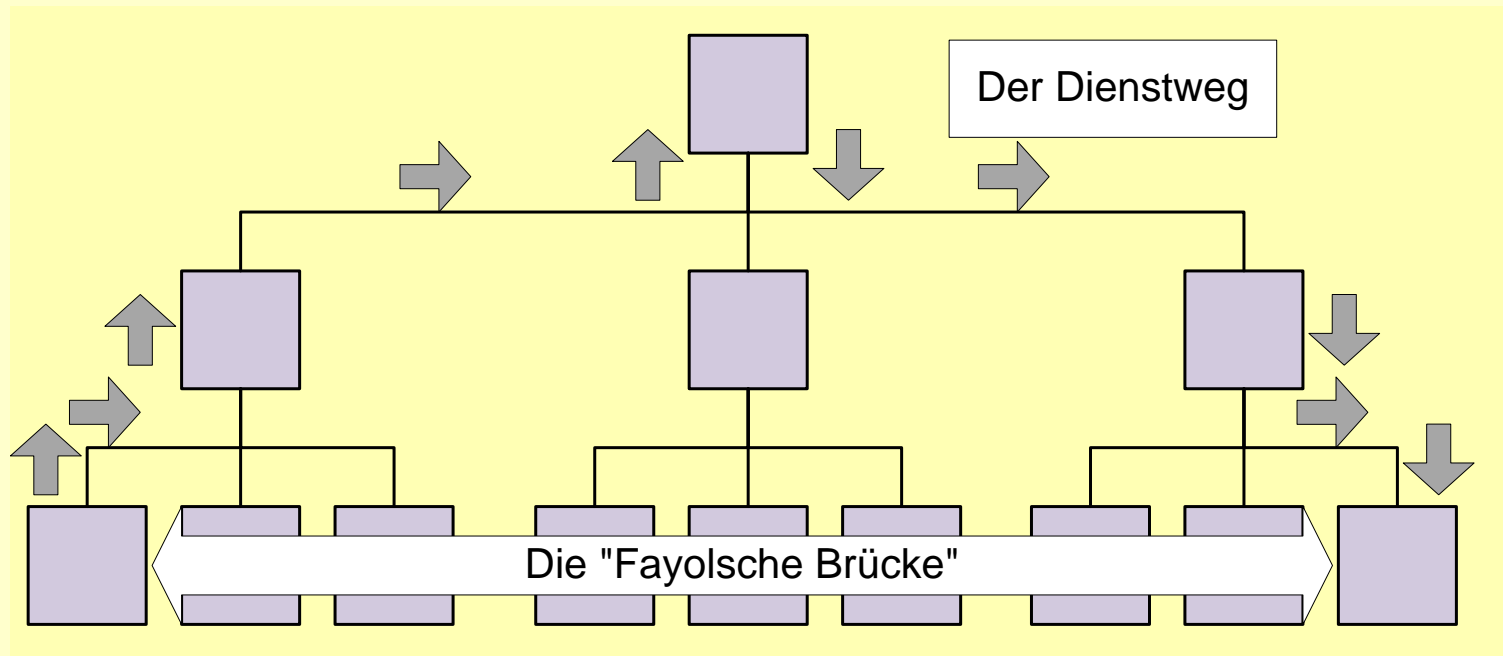
"Einheit der Auftragserteilung" (Fayol). Jeder Untergebene hat nur einen direkten Vorgesetzten und erhält nur von diesem Weisung. Ebenso kann er Meldungen und Vorschläge nur bei ihm vorbringen (Instanzenweg, Dienstweg).

## Eigenschaften:

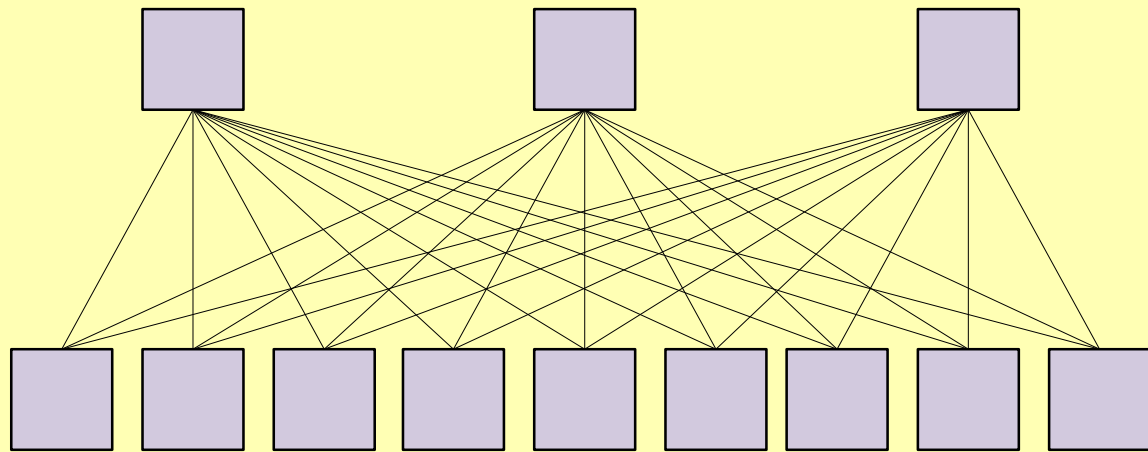
- die Linie ist der einzig zulässige Kommunikationsweg zwischen den Instanzen und Stellen
- das hierarchische Prinzip steht im Vordergrund
- es gibt keine Spezialisierung der Leitungsfunktion
- wenige Zwischeninstanzen führen zu einer breiten Gliederung (hohe Leitungsspanne),
- viele Zwischeninstanzen zu einer tiefen Gliederung (niedrige Leitungsspanne)

# Die „Fayolsche Brücke“

Fayol: „Es ist falsch, ohne Grund vom Dienstweg abzuweichen, es ist aber noch weniger sinnvoll, sich daran zu halten, falls ein Nachteil für das Geschäft die Folge sein könnte.“



# Mehrlinien- system



Das Funktionsmeisterprinzip von Frederick W. Taylor.

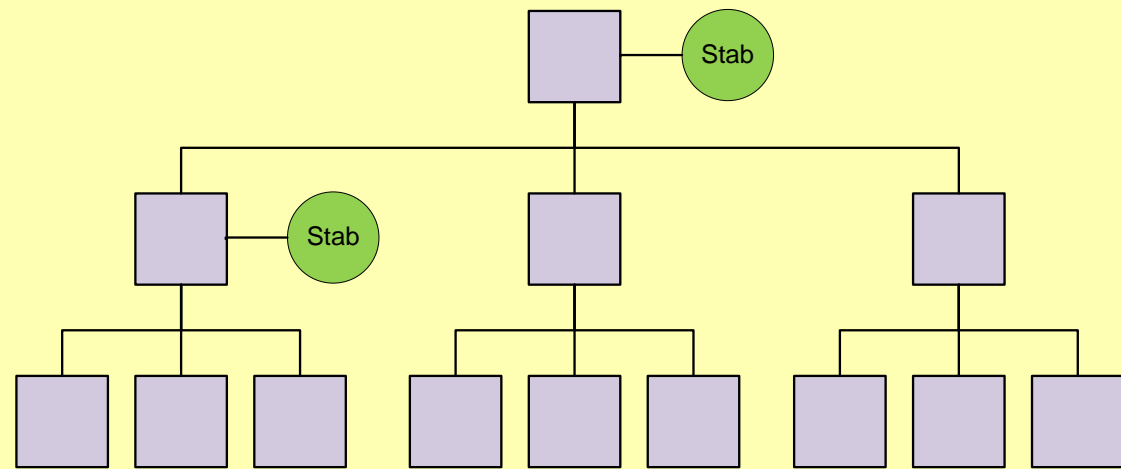
Jede Stelle hat hier mehrere Vorgesetzte. Eine Stelle ist also mehreren Instanzen unterstellt und empfängt von ihnen Weisungen (Mehrfachunterstellung).

Eigenschaften:

- Die Leiter sind fachlich spezialisiert. Im Vordergrund steht die Fachkompetenz und nicht das hierarchische Denken.
- Aus der Mehrfachunterstellung ergeben sich möglicherweise Konflikte (widersprechende Anweisungen)
- Sehr kurze Kommunikationswege.



# Stab- Liniensystem



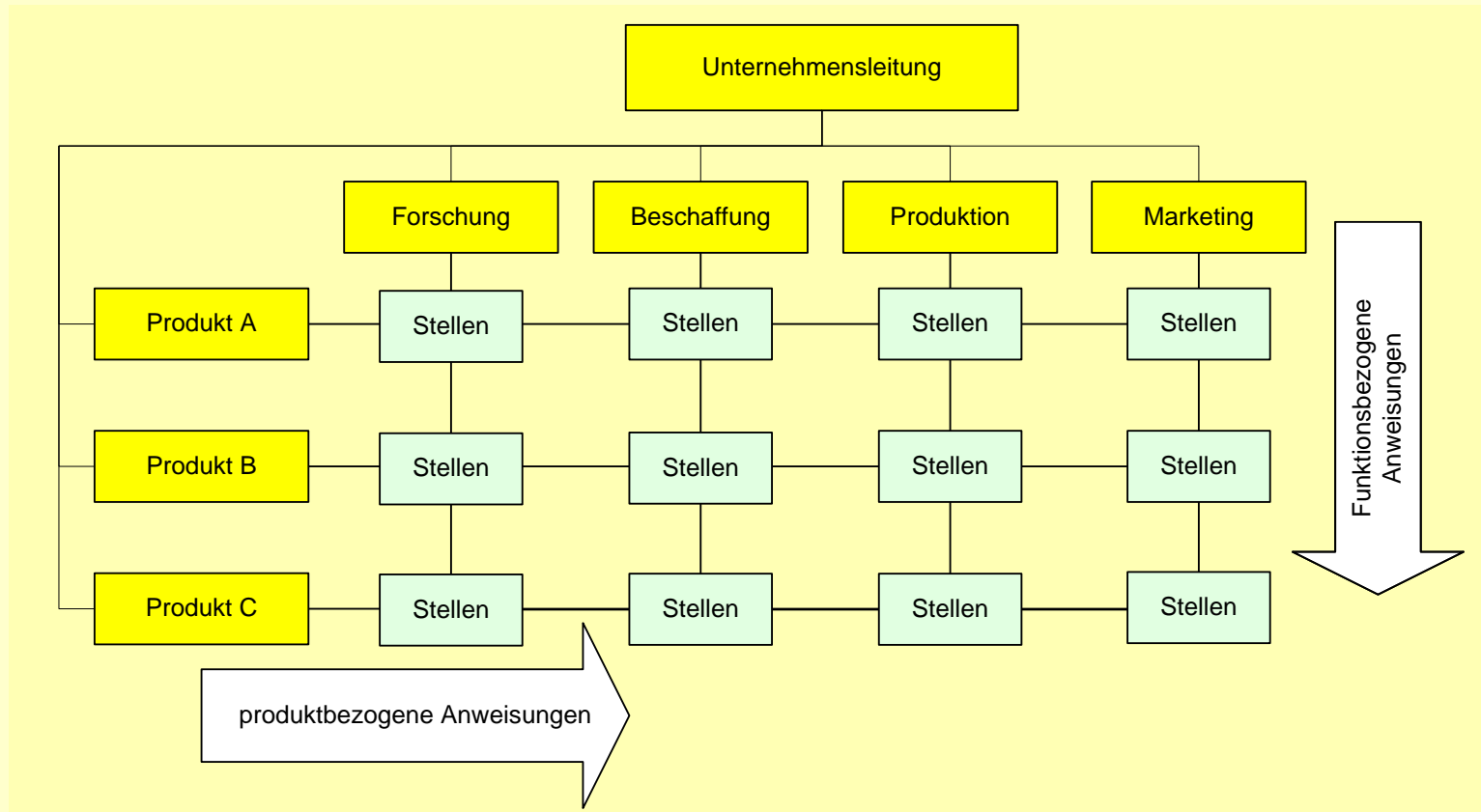
Hauptaufgabe eines Stabs ist die Beratung und die Entscheidungsvorbereitung.

Der Stab hat keine Entscheidungs- und Weisungsanweisungen werden durch die Führungsspitze erteilt.

Wenn ein Stab dennoch Anordnungsbefugnis ernennt, tut er dies "im Auftrag".

Stabsstellen können auf allen Ebenen auftreten, besonders wichtig sind sie aber auf den obersten Ebenen.

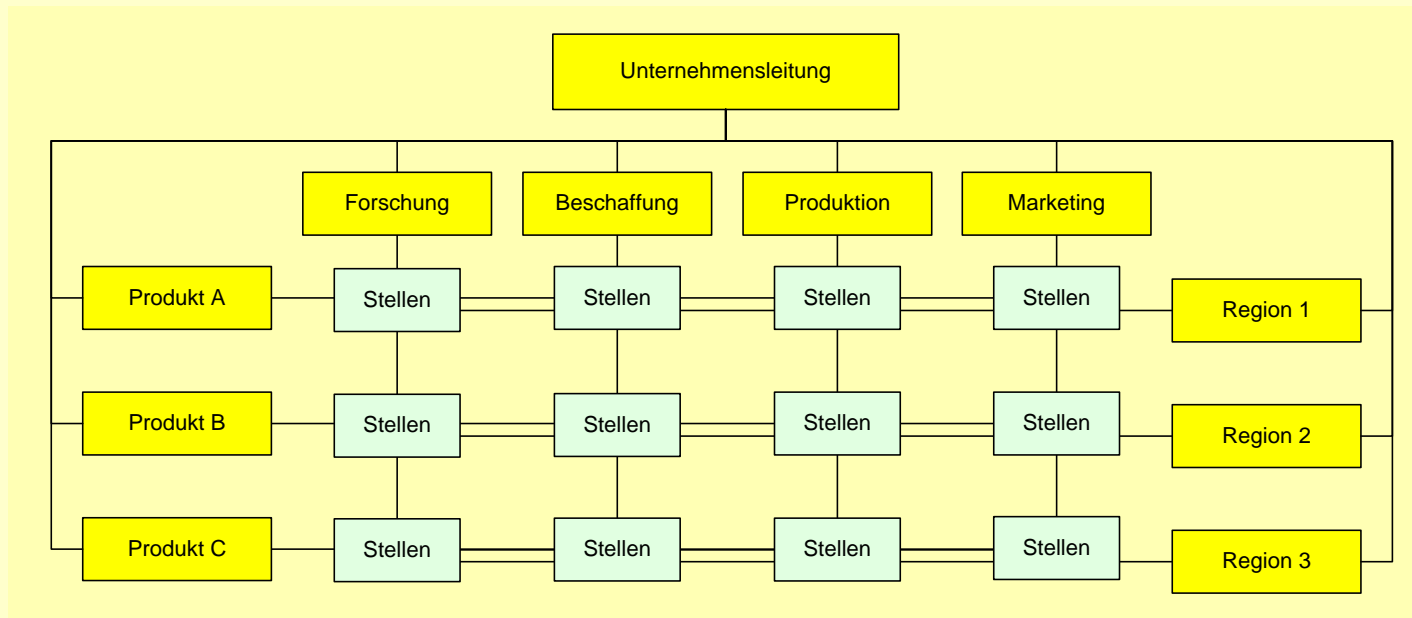
# Matrixorganisation



Die bekannteste Form des Mehrliniensystems ist die Matrixorganisation. Sie tritt enthält meist die zwei Dimensionen „Funktionen“ und „Produkte“.

# Die Tensor-Organisation

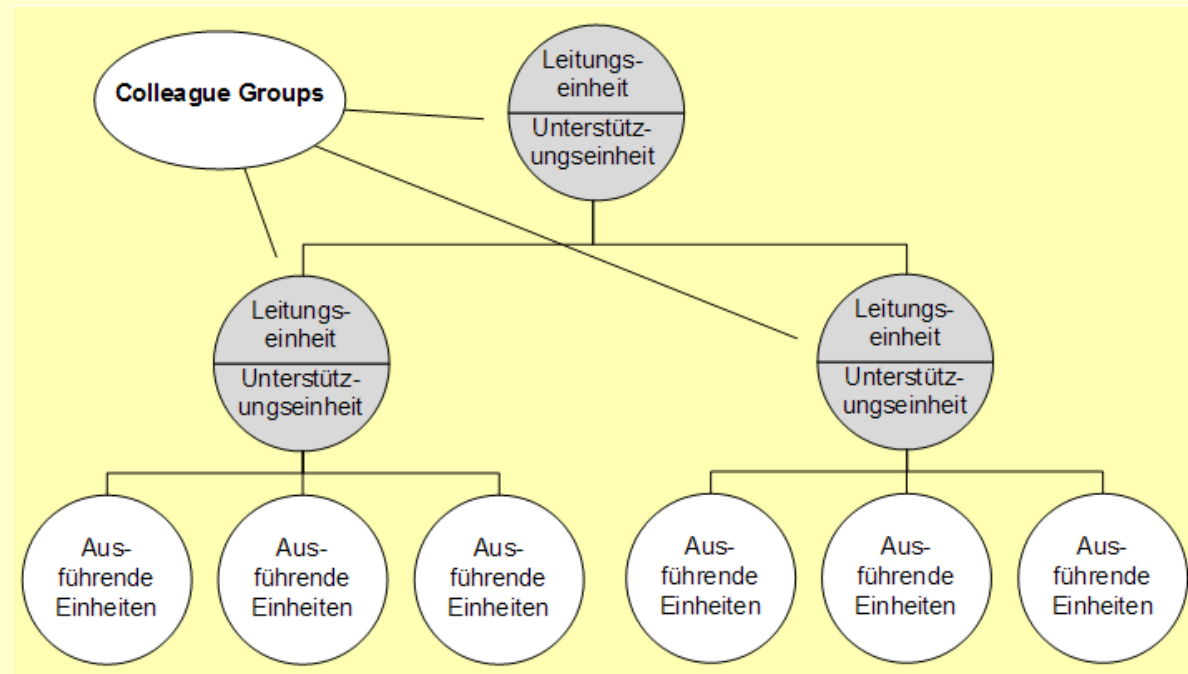
- eine dreidimensionale Organisationsform
- Funktion, Produkt und Region befinden sich auf gleicher Ranghöhe und greifen auf die ausführenden Stellen zu
- hat als Modell vor allem theoretischen Charakter und ist für die Praxis wenig relevant



# Das Colleague Modell

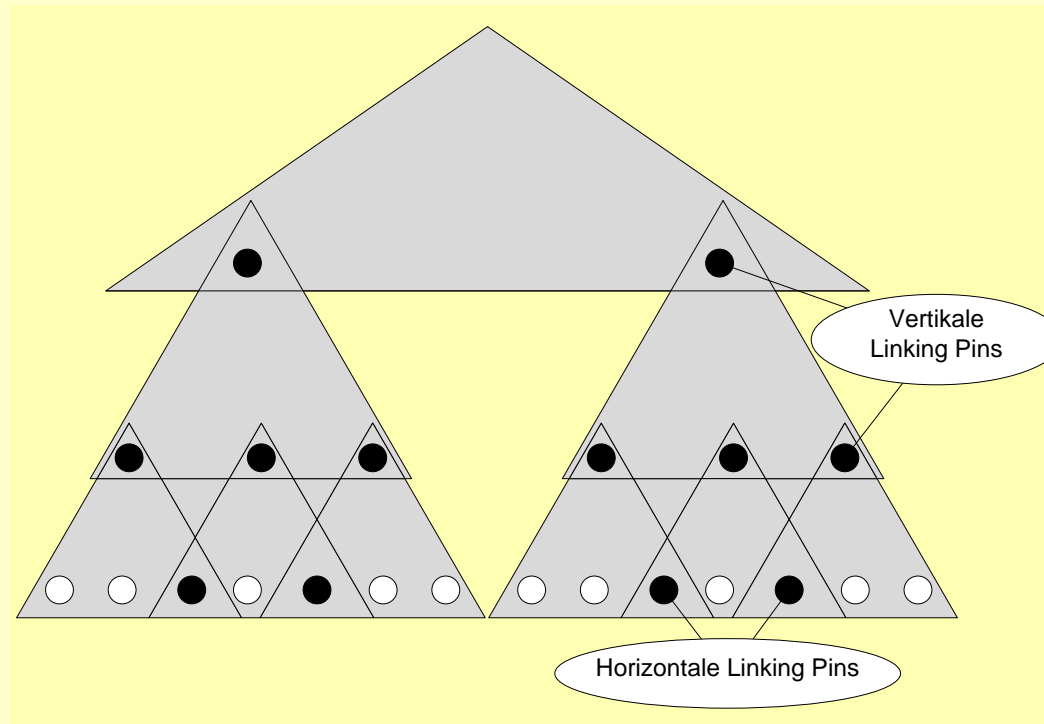
- von Golombiewski (1967) aufgrund der Probleme des Stabliniensystems entwickelt
- Ein Team besteht aus Leitungseinheit (program unit) und Unterstützungseinheiten (sustaining units)

So lässt sich in einer hierarchischen Unternehmensstruktur ein teamorientiertes Konzept realisieren.



# Das System der überlappenden Gruppen

- gruppenorientierte Organisationsform, von Rensis Likert (1972) entwickelt.
- mehrere sich vertikal und horizontal überlappenden Gruppen sind über sogenannte „Linking Pins“ miteinander verknüpft.



**4.**

# **Die Ablauforganisation**

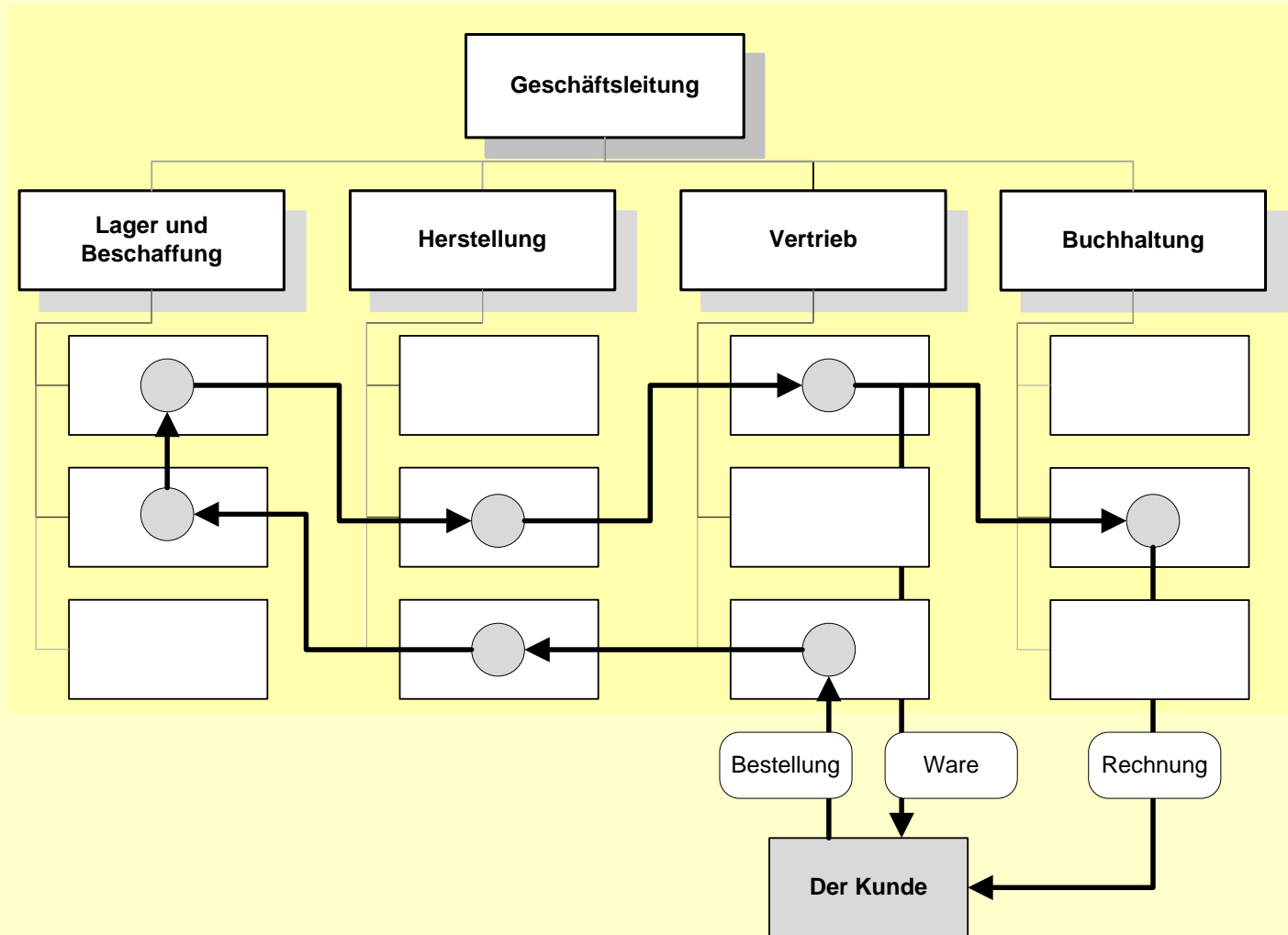


# Was ist Ablauforganisation?

---

- Nach REFA versteht man unter Ablauforganisation „das zeitliche und örtliche Hinter- und Nebeneinander der zur Erreichung eines bestimmten Arbeitsergebnisses auszuführenden Arbeiten“.
- Heute wird der Begriff der Ablauforganisation zunehmend abgelöst durch die „modernen“ Begriffe „Prozessmanagement“ oder „Work-flow-Management“. Doch im Kern geht es um das Gleiche.

# Beispiel: Ein Ablauf in der Aufbauorganisation





# Aufgabe der Ablauforganisation

**Ablauforganisation**  
Gestaltung des Arbeitsprozesses  
(dynamisch)

**1. Arbeitsinhalte ordnen**  
(Arbeitsobjekte, Verrichtungen)

**2. Zeitlicher Arbeitsablauf**  
(Arbeits-/Zeitfolge, Zeitdauer,  
Zeitpunkte)

**3. Räumlicher Arbeitsablauf**  
(kurze Transportwege, schneller  
Durchlauf)

**4. Arbeitszuordnung**  
(Einzelzuordnung  
oder Gruppenzuordnung)

- Aufgabe der Ablauforganisation ist die Gestaltung der Arbeitsabläufe, die raumzeitliche Strukturierung dieser Verrichtungen und Verrichtungsfolgen.
- Der Arbeitsablauf muss in verschiedener Hinsicht geordnet werden.
- Man unterscheidet die Ordnung des (1) Arbeitsinhalts, (2) der Arbeitszeit, (3) des Arbeitsraums und (4) der Arbeitszuordnung.



# Ziele der Ablauforganisation

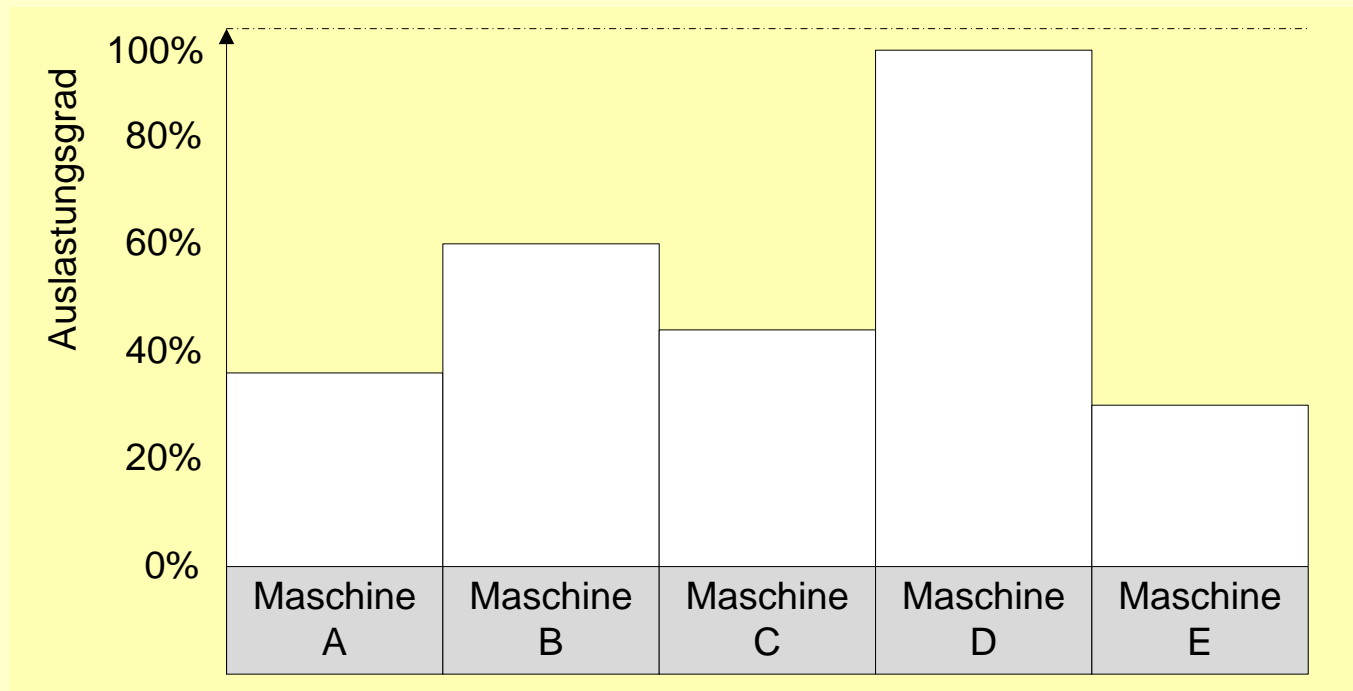
---

## Hauptziele:

- die vorhandenen Kapazitäten optimal zu nutzen
- die Bearbeitungs- und Leerlaufzeiten zu minimieren
- die Bearbeitungs- und Durchlaufkosten zu minimieren, und
- die Arbeitsplätze human zu gestalten

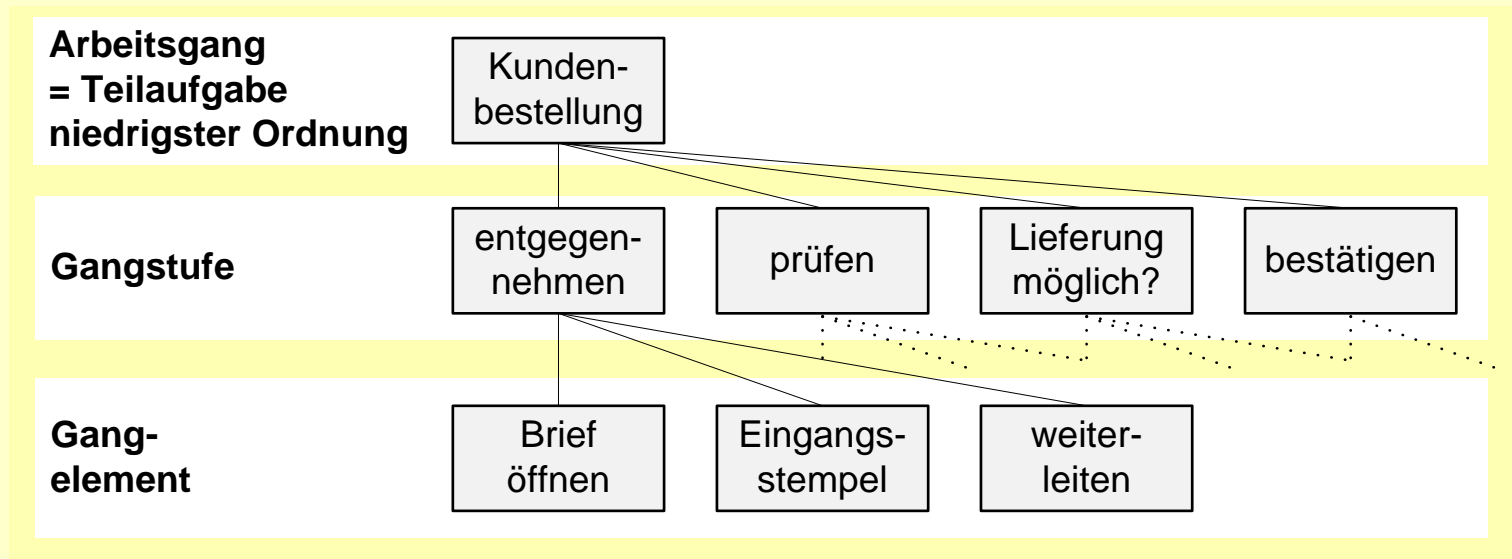
Dabei stehen häufig die zentralen Ziele, nämlich kurze Durchlaufzeiten und wirtschaftliche Auslastung der eingesetzten Ressourcen, in einem Konkurrenzverhältnis zueinander (Dilemma der Ablauforganisation).

# Beispiel: Maschinen auslasten



Beispielsweise soll die Ablauforganisation dafür Sorge tragen, dass die Maschinen gleichmäßig ausgelastet werden.

# Arbeitsanalyse: Von der Teilaufgabe zum Gangelement



Die in der Aufgabenanalyse gewonnenen Teilaufgaben niedrigster Ordnung bilden den Ausgangspunkt für die Arbeitsanalyse. Der Übergang von der Aufgaben- zur Arbeitsanalyse ist dort, wo die Frage nach dem

- „Was“ (Was ist der Inhalt der Aufgabe?) in die Frage des
- „Wie“ (Wie ist die Aufgabe im Einzelnen zu erfüllen?) übergeht.



# Die 4 Kriterien der Zuordnung

---

- Bei der Ablauforganisation geht es darum, die zu ermitteln, welche Verrichtungen zur Erfüllung der Aufgabe durchzuführen sind und diese in eine optimale raumzeitliche Abfolge zu bringen.
- Nach der auf Erich Kosiol zurückgehenden Darstellung wird der Arbeitsablauf nach vier Kriterien geordnet:
  - 1) Arbeitsinhalt
  - 2) Arbeitszeit
  - 3) Arbeitsraum
  - 4) Arbeitszuordnung



# 1. Die Ordnung des Arbeitsinhalts

---

Arbeitsinhalte können nach zwei Merkmalen geordnet werden:

- a) hinsichtlich der Arbeitsobjekte (was wird bearbeitet),
- b) hinsichtlich der Verrichtung (an welcher Maschine, an welchem Arbeitsplatz wird es bearbeitet).



## 2. Die Ordnung der Arbeitszeit

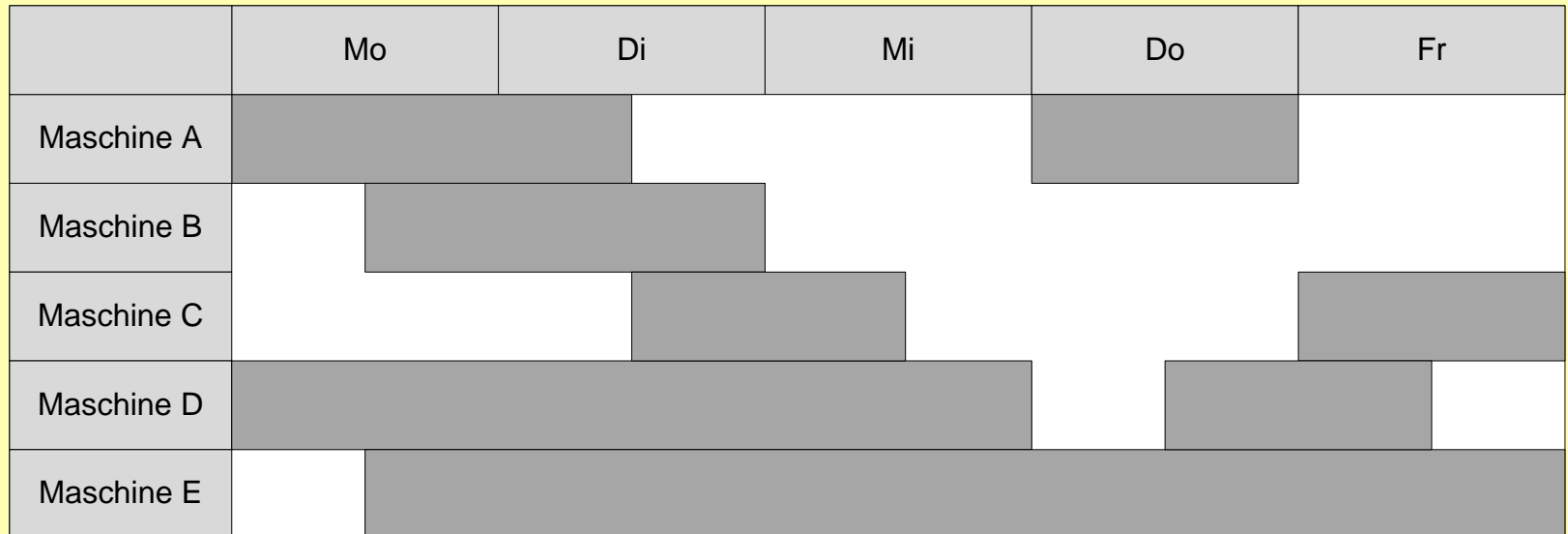
---

Sie erfolgt in drei Schritten:

1. Es wird die Zeitfolge der einzelnen Teilaufgaben wird bestimmt. Hier werden die Ergebnisse der Aufgabenanalyse verfeinert, indem noch einmal im Detail die Reihenfolge für die Erledigung der Teilaufgaben festgelegt wird.
2. Die Zeitdauer der einzelnen Teilaufgaben wird festgelegt.
3. Mit der Festlegung des Anfangs- und Endzeitpunkts einer Arbeit wird sie fest im Kalender fixiert. Diese Daten werden von der Terminplanung vorgegeben, also bis zu welchem Termin muss eine Kundenarbeit erledigt sein muss.

# Beispiel für eine Maschinenbelegung als Balkendiagramm-Darstellung

Maschinenbelegung in Kalenderwoche 17







## 3. Die Ordnung des Arbeitsraums

---

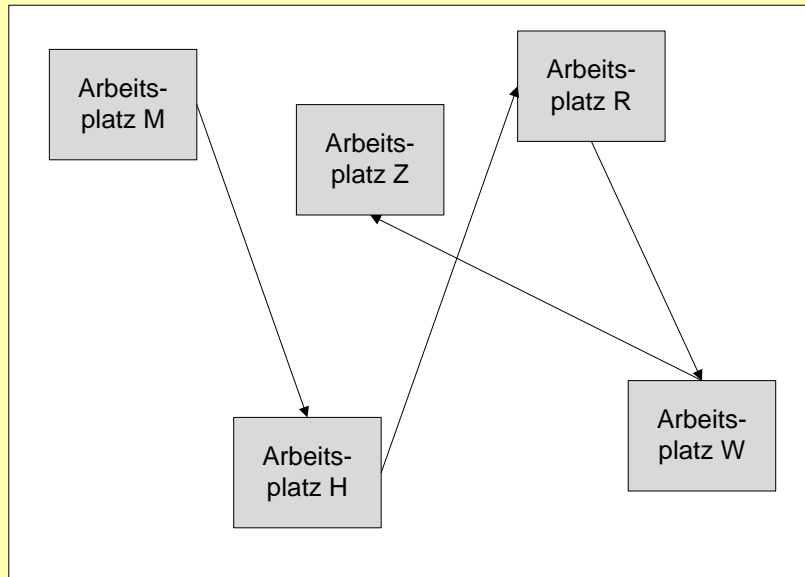
die einzelnen Stellen räumlich so anordnen, dass eine größtmögliche Wirtschaftlichkeit erreicht wird. Die Anordnung soll insbesondere

- dem Arbeitsablauf entsprechen und
- zu minimalen Durchlaufzeiten durch kurze Transportwege führen.

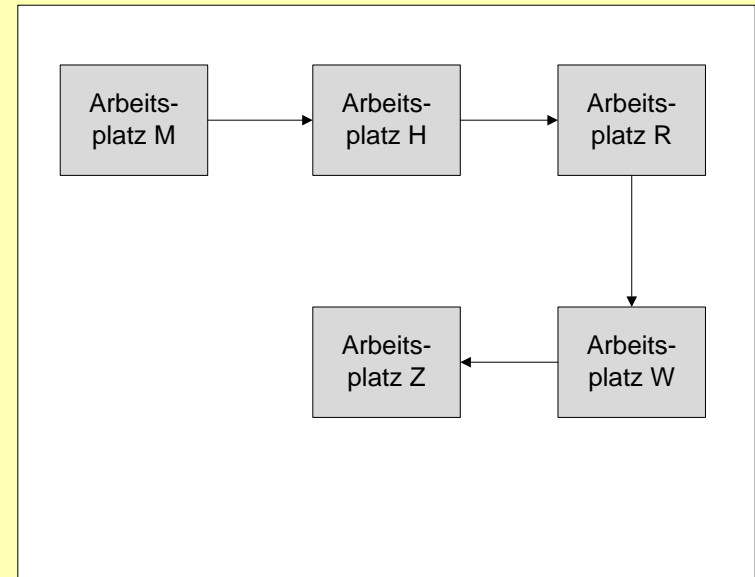
# Die Raumdiagramm-Darstellung

Nachfolgende Raumdiagramm-Darstellungen zeigen beispielhaft, wie sich der Arbeitsablauf in einem Fertigungsbereich durch eine Umstellung der Arbeitsplätze in ihrer Reihenfolge optimieren und sich die Wege verkürzen lassen.

Vorher



Nachher





## 4. Die Arbeitszuordnung

---

Die Teilaufgaben werden einzelnen Stellen zugeordnet. Unterschieden wird dabei zwischen

- **Einzelzuordnung.** Dies ist die Regel bei ausführenden Arbeiten. Eine bestimmte Verrichtung wird einer bestimmten Stelle oder Person übertragen. Beispiel: Alle anfallenden Bohrarbeiten werden von Facharbeiter X erledigt.
- **Gruppenzuordnung.** Eine Aufgabe wird einer Gruppe übertragen und im Rahmen der Gruppe wird dann entschieden, wer die Aufgabe auszuführen hat. Dies ist insbesondere bei leitenden Aufgaben üblich.



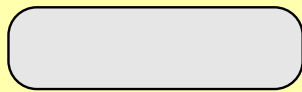
# Aufgaben- und arbeitsplatzbezogene Abläufe

**Der aufgabenbezogene Arbeitsablauf** (zeitliche und räumliche Reihenfolge der Verrichtungen). Faktoren:

- Die Objekte, bearbeitet werden
- Die Bearbeiter, die Verrichtungen an den Objekten vornehmen
- Die Verrichtungen
- Arbeitsmittel, die dafür benötigt werden
- Arbeitsunterlagen, z.B. Handbücher, QM-Anweisungen
- zeitliche Reihenfolge der Verrichtungen
- Verknüpfungen (Schnittstellen) mit anderen Arbeitsabläufen.

Beim **arbeitsplatzbezogenen Arbeitsablauf** geht es um die Art des Arbeitsgeschehens bei der Ausführung der einzelnen Arbeitsgänge (Verrichtungen) an einem Arbeitsplatz.

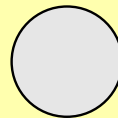
# Das Flussdiagramm als Hilfsmittel der Ablauforganisation (1)



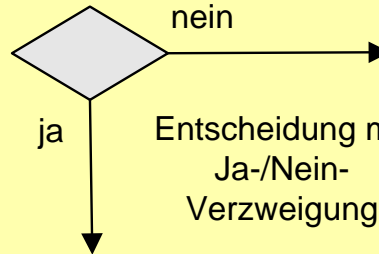
Start, Ende



Bearbeitung,  
Tätigkeit



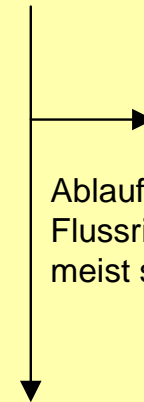
Anschlusspunkt  
Sprungstelle



nein

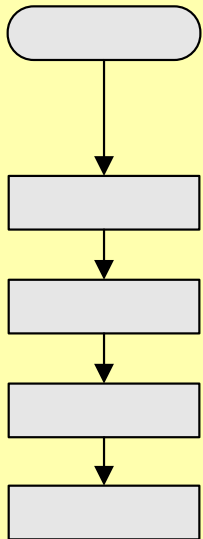
ja

Entscheidung mit  
Ja-/Nein-  
Verzweigung

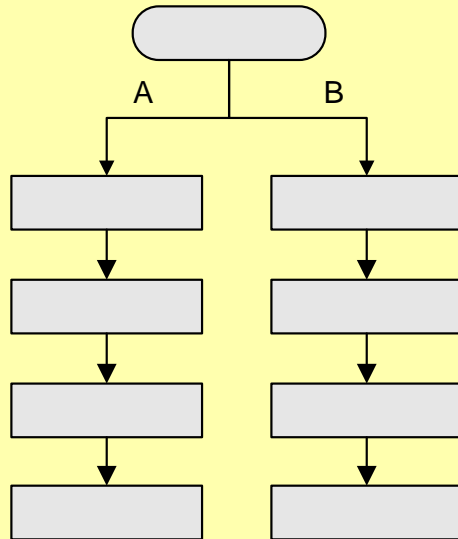


Ablauflinie.  
Flussrichtung  
meist senkrecht

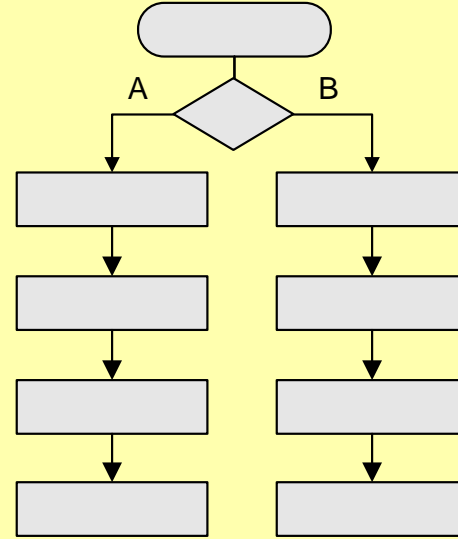
# Das Flussdiagramm als Hilfsmittel der Ablauforganisation (2)



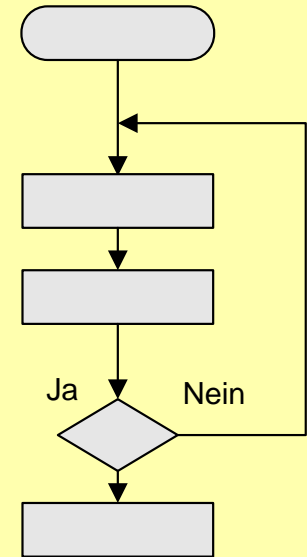
Kette



UND-  
Verzweigung



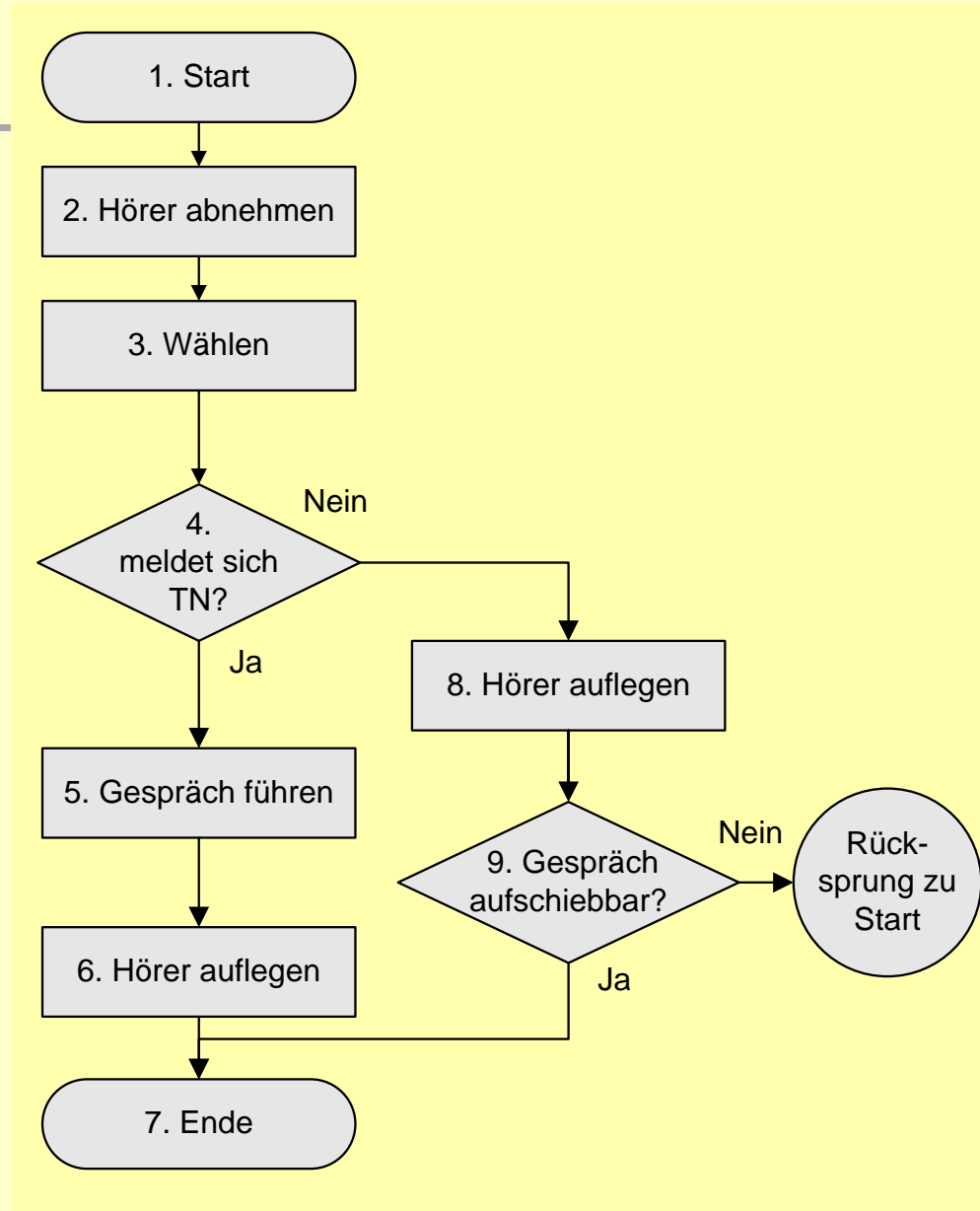
ODER-Verzweigung



Rücksprung

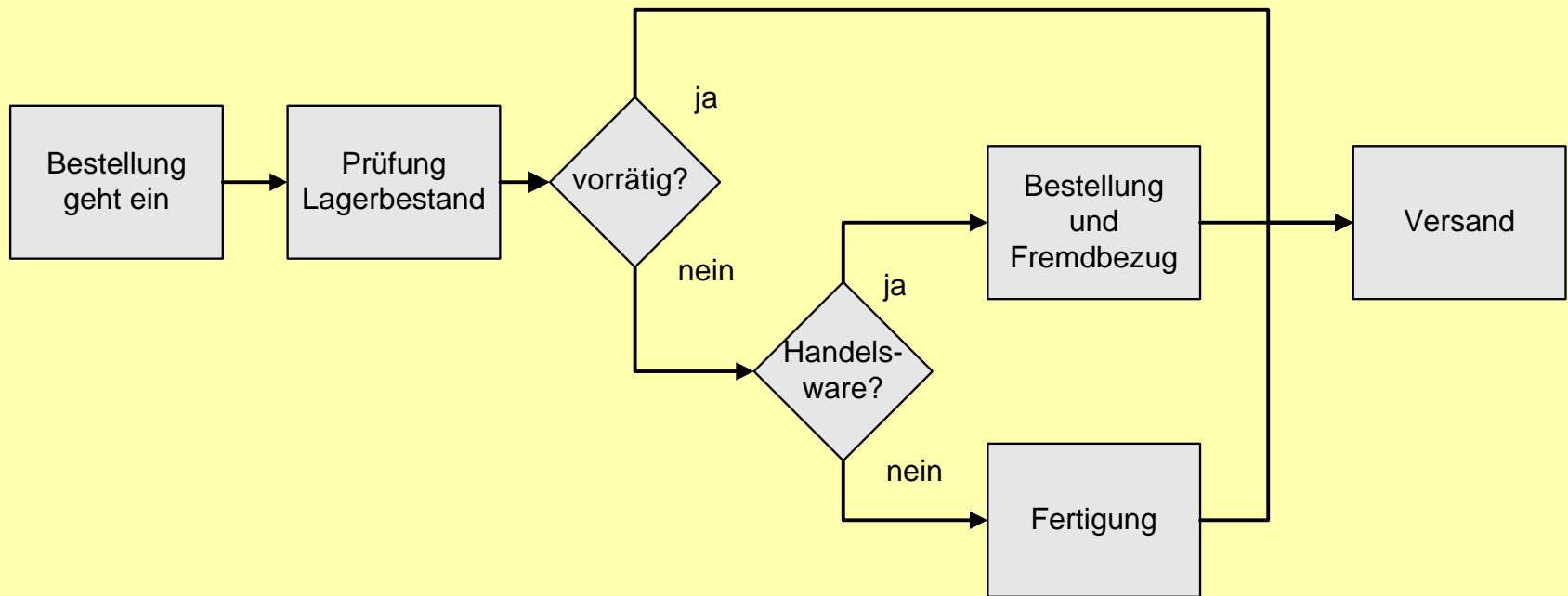
# Beispiel: Telefongespräch

1. Start
2. Hörer abnehmen
3. Wählen
4. Meldet sich der Teilnehmer?  
Wenn ja, weiter mit „5. Gespräch führen“  
Wenn „Nein“, „8. Hörer auflegen“
9. prüfen, ob Gespräch aufschiebbar  
Wenn ja, Arbeitsablauf beenden  
(7) wenn nein, Rücksprung zu Start
5. Gespräch führen
6. Hörer auflegen
7. Ende



# Beispiel: Bestellung

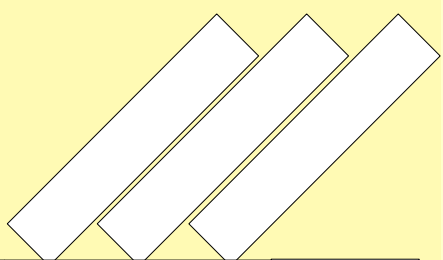
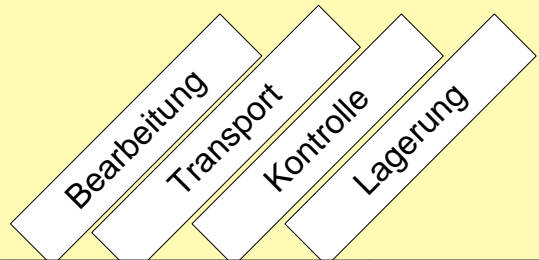
Ein einfaches Beispiel aus der Unternehmenspraxis: Eine Bestellung geht ein und löst den folgenden Ablauf aus.





# Ablaufsymbole für die Arbeitsablaufkarte

Arbeitsablaufkarte



	Tätigkeit				Beschreibung	Bearbeiter			
	○	▷	□	▽					
1	○	▷	□	▽					
2	○	▷	□	▽					
3	○	▷	□	▽					
...	○	▷	□	▽					
...	○	▷	□	▽					

# Die Arbeitsablaufkarte.

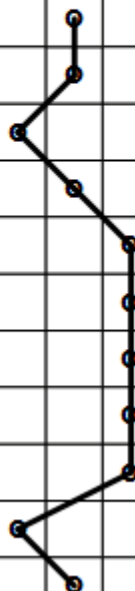
## Beispiel Auftragsanfrage

Arbeitsablaufkarte

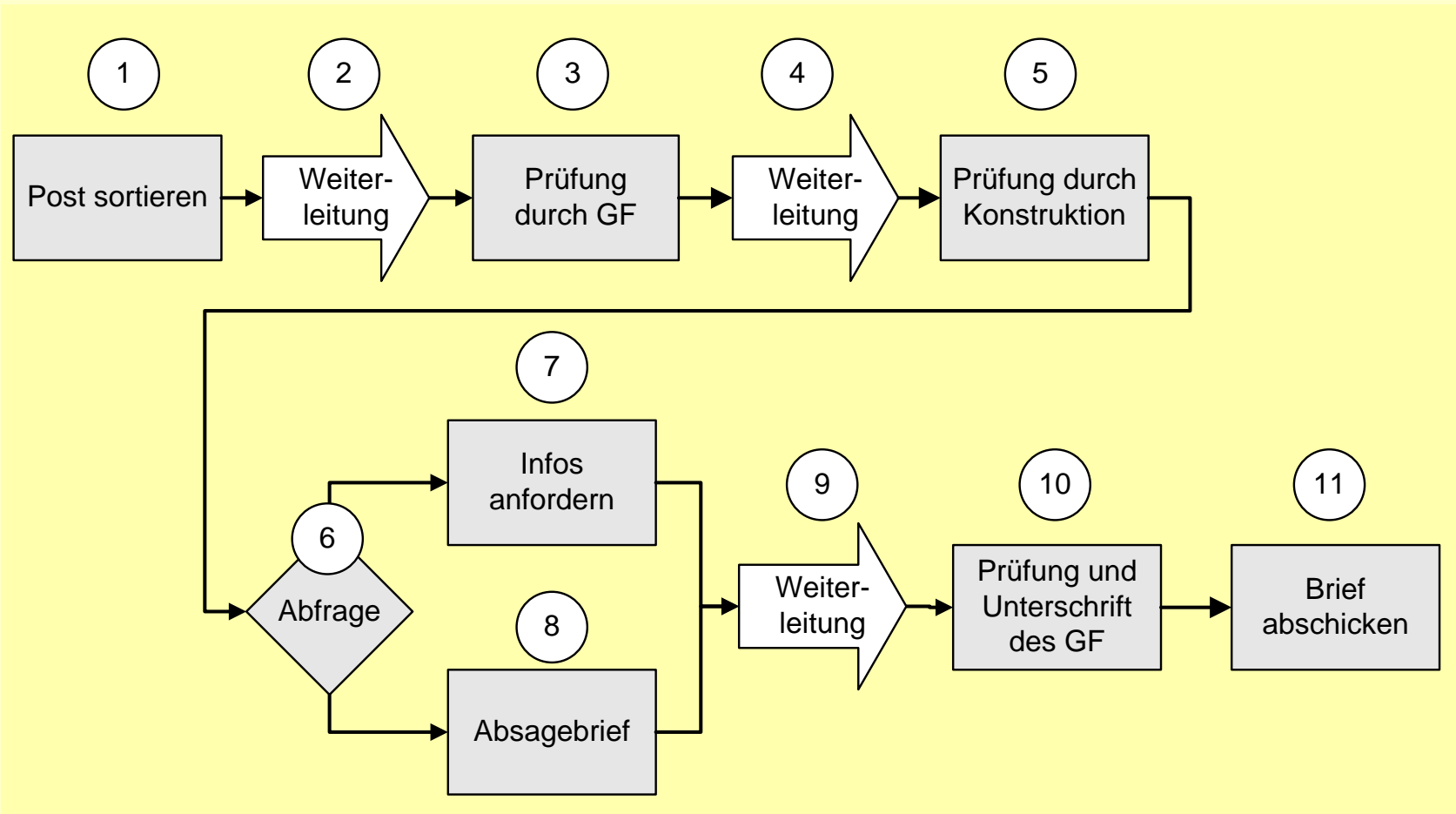
	Tätigkeit				Beschreibung	Bearbeiter		
	Bearbeitung	Transport	Kontrolle	Lagerung		Geschäftsführer	Sekretärin	Leiter F+E
1	○	▷	□	▽				
2	○	▷	□	▽				
3	○	▷	□	▽				
4	○	▷	□	▽				
5	○	▷	□	▽				
6	○	▷	□	▽				
7	○	▷	□	▽				
8	○	▷	□	▽				
9	○	▷	□	▽				
10	○	▷	□	▽				
11	○	▷	□	▽				

Arbeitsablaufkarte

	Tätigkeit				Beschreibung	Bearbeiter		
	Bearbeitung	Transport	Kontrolle	Lagerung		Geschäftsführer	Sekretärin	Leiter F+E
1	●	▷	□	▽	Sortieren der Post		○	
2	○	▷	□	▽	Weiterleitung zu GF		○	
3	○	▷	■	▽	Prüfung durch GF		○	
4	○	▷	□	▽	Weiter zu F+E		○	
5	○	▷	■	▽	Prüfung hinsichtlich Machbarkeit		○	
6	●	▷	□	▽	Entscheidung ja / nein		○	
7	●	▷	□	▽	Bei ja: weitere Infos		○	
8	●	▷	□	▽	Bei nein: Absage		○	
9	○	▷	□	▽	Brief weiter zu GF		○	
10	●	▷	□	▽	Prüfung und Unterschrift durch GF		○	
11	○	▷	□	▽	Frankieren und abschieken		○	

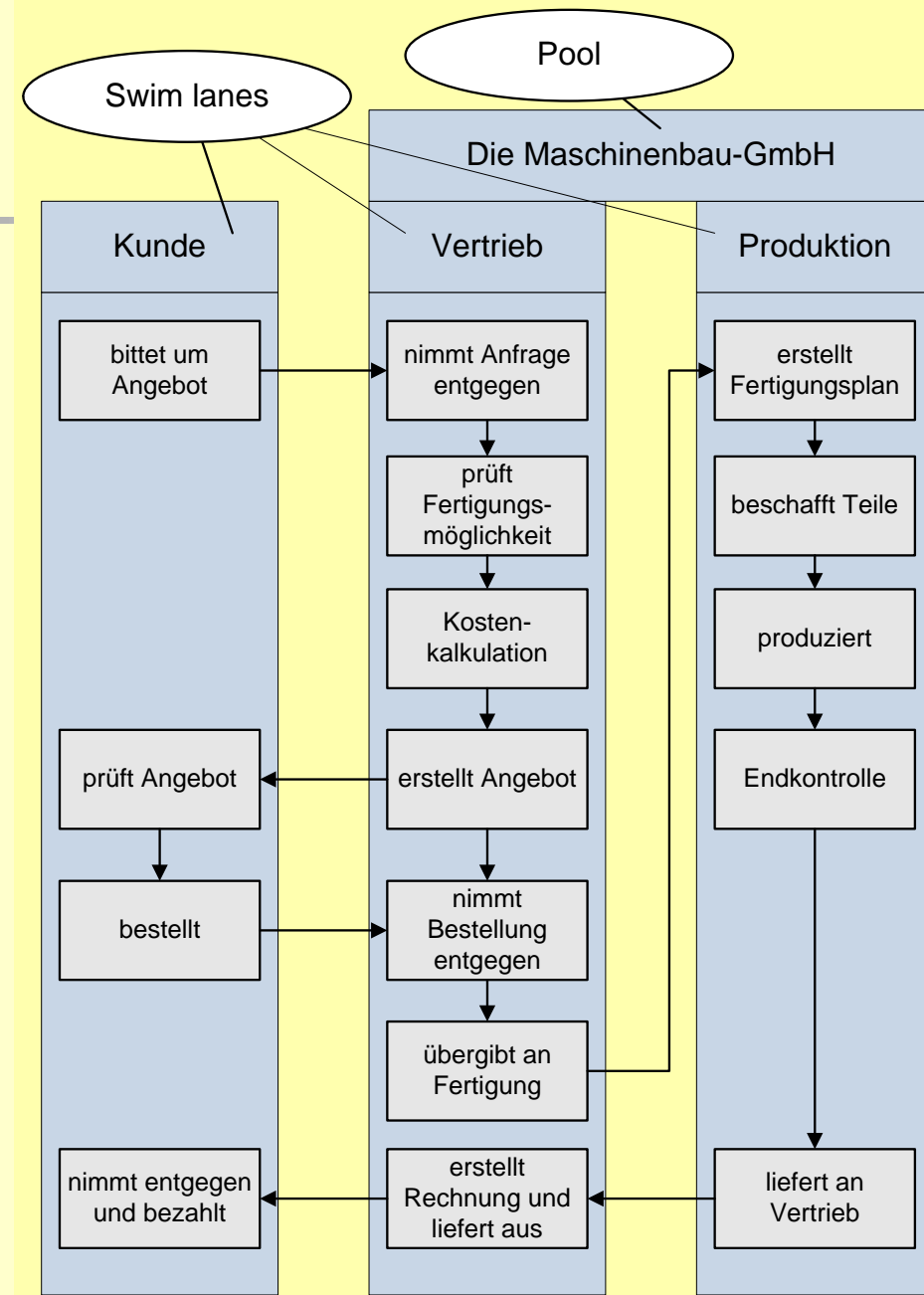


# Beispiel: Auftragsanfrage



# Schwimmbahn-Darstellung

Ein Pool repräsentiert einen gesamten Ablauf („workflow“), in dem aufgezeigt wird, welche Prozessschritte durch welche organisatorische Einheit bzw. welchen Funktionsbereich durchgeführt werden.



# **5.**

# **Organisationskultur**



# Unternehmenskultur. Hintergrund

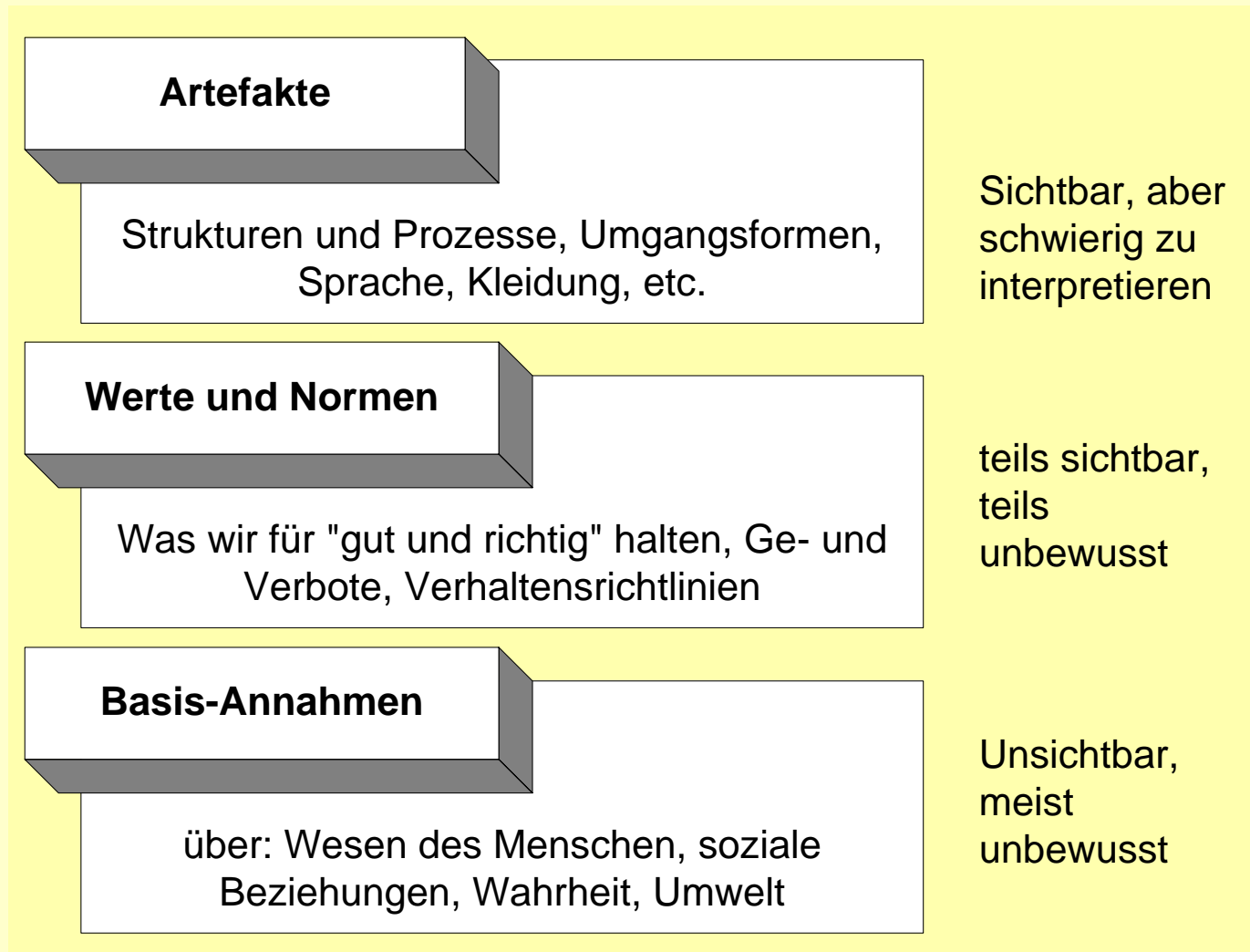
- Dieses Thema wurde in den 70er Jahren in den USA und wenig später in Deutschland in der Theorie und Praxis des Managements aufgegriffen.
- Grund: zunehmend spürbar werdende Wettbewerbsstärke japanischer Unternehmen.
- Erkenntnis: nicht nur so genannte „harte Faktoren“, sondern auch „weiche Faktoren“ spielen eine bedeutende Rolle
- Dazu gehören beispielsweise Loyalität zum Unternehmen, Kooperationsfähigkeit, Identifikation, Innovation und Fleiß
- Vermutung: die in japanischen Unternehmen herrschende Kultur ist maßgeblich für deren Erfolg verantwortlich.



# Was ist „Unternehmenskultur“?

- Es gibt zahlreiche Begriffsdefinitionen. Im Allgemeinen:
- eine Grundgesamtheit gemeinsamer Werte, Normen und Einstellungen, welche die Entscheidungen, die Handlungen und das Verhalten der Organisationsmitglieder prägen.
  - Die gemeinsamen Werte, Normen und Einstellungen stellen dabei die unternehmenskulturellen Basiselemente dar.
  - Diese werden durch organisationale Handlungsweisen, Symbole und symbolische Handlungen verkörpert und konkretisiert.

# Das „3-Ebenen-Modell“ von Edgar Schein







## Die 3 Grundelemente nach E. Schein

- Die **Basisannahmen** stellen das verborgene Element der Unternehmenskultur dar. Sie haben sich im Unternehmen seit seiner Gründung herausgebildet. Sie sind den Organisationsmitgliedern meist nicht bewusst.
- **Werte und Normen** spiegeln sich in den Kommunikations- und Verhaltensweisen der Unternehmensmitglieder wider.
- **Artefakte** beinhalten nach Schein all das, was in einem Unternehmen sichtbar ist, also Gegenstände, Art der Sprache, Technik, Stil, Kleidung, Umgangs- und Anredeformen, Geschichten, Liste der formulierten Werte und Rituale. Artefakte umfassen auch die Organisationsprozesse, die Beschreibung der Organisationsstruktur und Organigramme.



# Die Funktionen der Organisationskultur

- 1. Koordinierungsfunktion:** Da sie formale Organisation nicht alles regeln kann, übernimmt die Organisationskultur ergänzend die Abstimmung der Aufgaben zwischen den Abteilungen und Stellen.
- 2. Identifikationsfunktion:** Wenn im Unternehmen ein „Wir-Gefühl“ herrscht, begreifen sich sowohl die einzelnen Mitarbeiter als auch die Abteilungen einer gemeinsamen Organisation zugehörig.
- 3. Integrationsfunktion:** Einheitliche Grundannahmen, Normen und Werte begünstigen eine Übereinstimmung in Grundsatzfragen, was in schwierigen Situationen Entscheidungen erleichtert. Konflikte können früh erkannt und so frühzeitig Lösungen gefunden werden.



# Unternehmenskultur und Führung

- Unternehmenskultur und Führung stehen in einem wechselseitigen Verhältnis zu einander.
- Der Führungsstil hat einen starken Einfluss auf die Unternehmenskultur. Beispiel: Ein kooperatives Führungsverhalten kann positiv dazu beitragen, dass eine zukunftsfähige Unternehmenskultur entsteht.
- Andererseits hat die Unternehmenskultur Auswirkungen auf das Führungsverhalten. Beispiel: In einer von Misstrauen geprägten Kultur wird eine autoritäre Führung mit viel Anordnung und Kontrolle praktiziert werden.



# Eine starke Unternehmenskultur

---

Eine starke Unternehmenskultur zeichnet sich dadurch aus, dass

- die unternehmensspezifischen Werte, Normen und Einstellungen in den Köpfen der Mitarbeiter tief verankert sind, und
- ein hohes Maß an Homogenität aufweisen, d.h. Werte und Normen in den Abteilungen und für die einzelnen Mitarbeiter sind weitgehend gleich.
- Lange Zeit ging man davon aus, dass eine starke Unternehmenskultur uneingeschränkt positiv sei. Allerdings hat sie auch Nachteile.



# Die ideale Unternehmenskultur gibt es nicht

Ob eine bestimmte Ausprägung der Unternehmenskultur für das jeweilige Unternehmen geeignet ist, wird bestimmt durch die Beziehungen, die sie mit ihrer Umwelt hat und den äußeren Bedingungen.

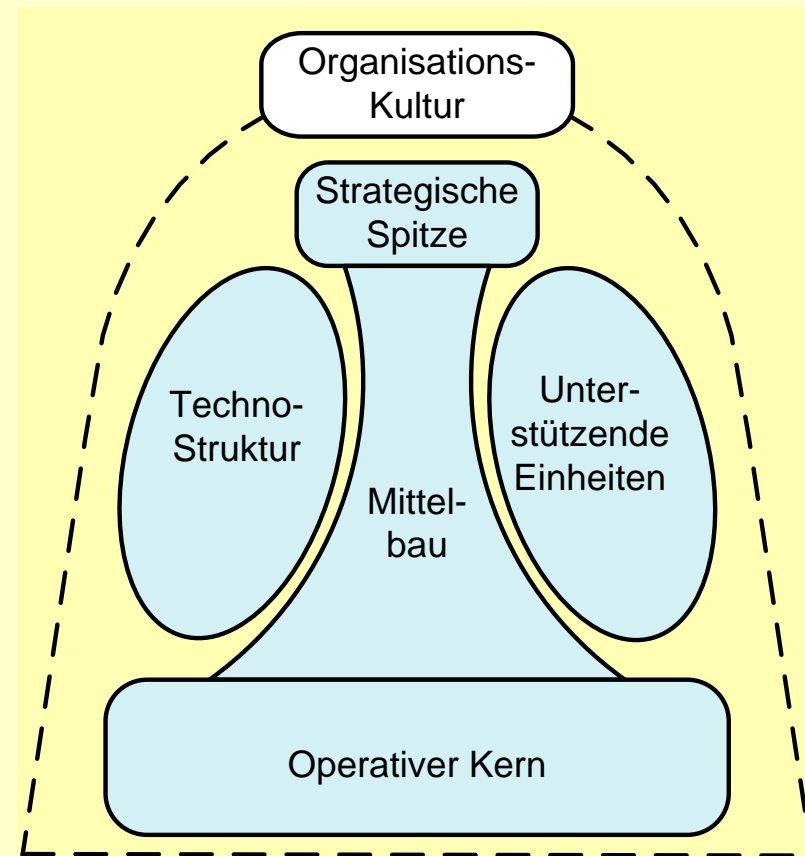
Von Bedeutung sind insbesondere

- die Unternehmensgröße (größere Unternehmen sind zwangsläufig bürokratischer),
- die Branche (in einem Kreditinstitut wird es anders zugehen als in einem kreativen Theater),
- das Alter (junge Unternehmen sind anders als ein Traditionsbetrieb).

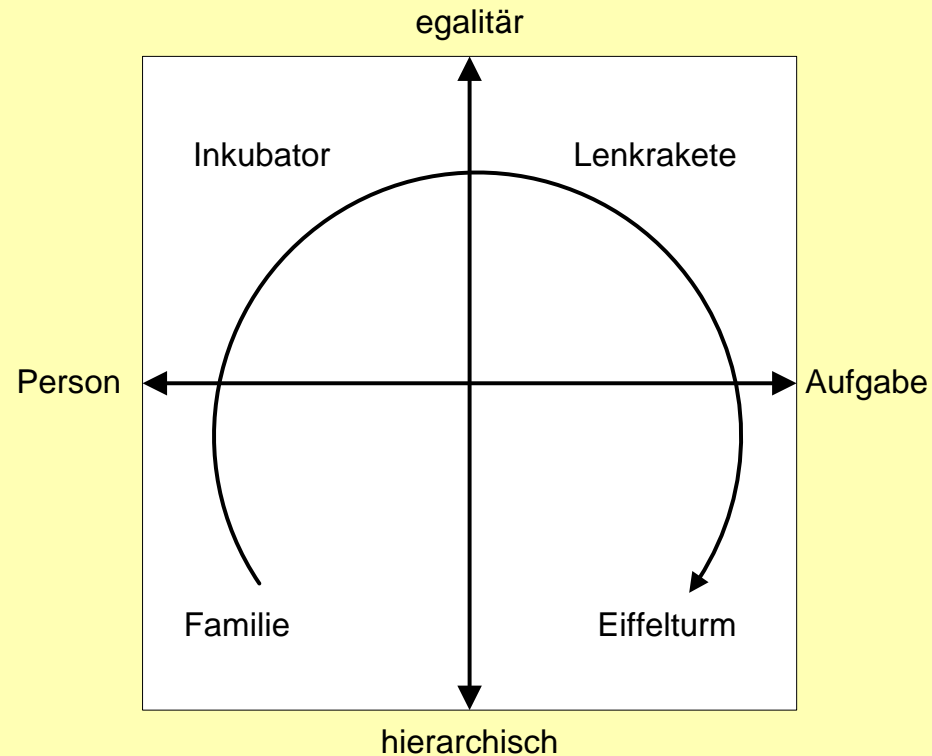
# Unternehmenskultur als Baustein der Organisation (Mintzberg)

Die Organisationskultur („ideology“) verkörpert als sechstes Teilsystem eine Ansammlung von Grundsätzen, Überzeugungen, Mythen und Normen.

Im Gegensatz zu den anderen Teilen ist die Unternehmenskultur kein soziales, sondern ein geistiges System, das mehr oder weniger stark im Unternehmen verankert.



# 4 Typen der Organisationskultur (Trompenaars)



Trompenaars und Hampdon-Turner [2004: 23ff] unterscheiden vier verschiedene Typen von Organisationskulturen, indem sie nach den Dimensionen „personen- vs. aufgabenorientiert“ und „egalitär“ und „hierarchisch“ strukturieren.

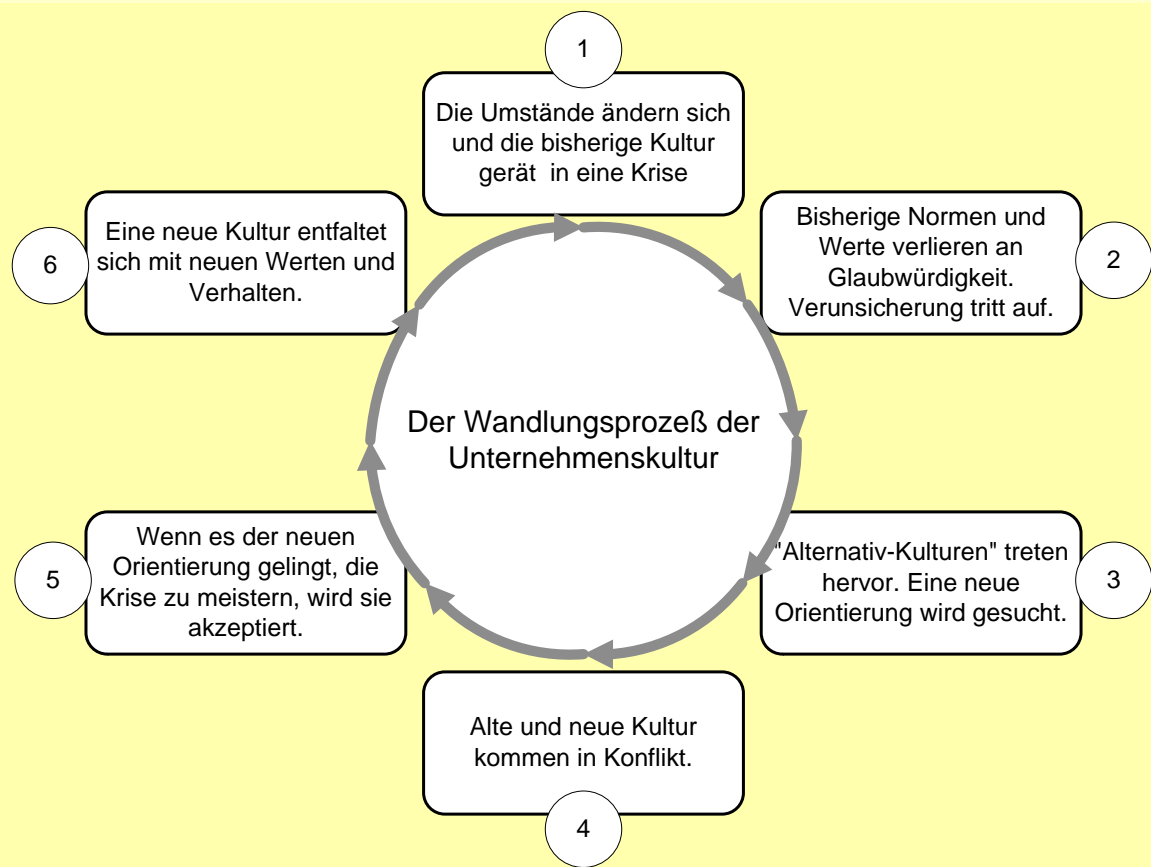


# Die 4 Organisationskulturen (Trompenaars)

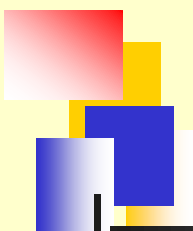
- „**Familienkultur**“: steht am Anfang jedes Unternehmens. Hierarchisch und gegenseitigen Respekt, Fürsorge und hohe intrinsische Motivation aus. Beispiel: Familienbetriebe, japanische Unternehmen.
- „**Incubator-Kultur**“: personenorientiert und egalitär. Egalitär weil jeder unabhängig von seinem Status neue Ideen vorbringen kann. Beispiel: Start-up-Unternehmen
- „**Lenkraketen-Kultur**“: egalitäre Beziehungen zwischen nahezu gleichberechtigten Unternehmensmitgliedern sowie eine starke Aufgabenorientierung. Beispiel: NASA
- „**Eifelturm-Kultur**“: Hierarchisch und aufgabenorientiert. Präzise, detaillierte Anweisungen für die Routinearbeiten. Beispiel: Automobil-Hersteller.



# Die Kultur muss sich anpassen



Selbst wenn sich eine Unternehmenskultur über viele Jahre bewährt hat, kann es sein, dass sie sich an unangepasst erweist, wenn sich die Rahmenbedingungen ändern.



# Wie kann die Unternehmenskultur verändert werden?

Der "Macheransatz"	Die Kulturveränderung wird von oben hierarchisch gesteuert.
Der „Gärtneransatz“	Ein langsames Vorgehen, bei dem das Wachstum bestimmter „Pflanzen“ gefördert und andere gebremst wird.
Der „Krisenansatz“	Ein revolutionärer Eingriff, etwa ein Austausch wichtiger Führungspositionen
Der „Autonomieansatz“	Auf ein steuerndes Eingreifen wird weitgehend verzichtet. Freiräume einräumen, innerhalb derer sich eine Unternehmenskultur entwickeln kann.

[Neuberger, O./ Kompa, A.: Wir, die Firma. Der Kult um die Unternehmenskultur, 1987]



# Prozess der Kulturveränderung in 3 Schritte

- 1. Diagnostik:** Beschreibung und Bewusstmachung der bestehenden Kultur, z.B. mit Befragungen
- 2. Beurteilung:** Wie wirkt die gegenwärtige Unternehmenskultur auf die Unternehmensziele und Unternehmensstrategie? Soll sie verändert werden? Stärken und Schwächen der gegenwärtigen Kultur? Aus Schwachstellen und Defiziten lässt der Veränderungsbedarf ermitteln.
- 3. Intervention:** geeignete Maßnahmen geben Anstöße zur Kulturveränderung, z.B.
  - Abbau unnötiger Hierarchien und Regelungen
  - Führungsgrundsätze erarbeiten und einführen
  - Personalpolitik verändern, etwa mehr Mitarbeiterbeteiligungen
  - Ethische Leitlinien entwickeln und einführen



# Das Unternehmensleitbild als Gestaltungsinstrument

- Das Unternehmensleitbild hat das Ziel, ein einheitliches Selbstverständnis des Unternehmens zum Ausdruck zu bringen „Wie es sein sollte“.
- Es beschreibt die Wertvorstellungen der Unternehmung für die Mitarbeiter sowie auch gegenüber der Öffentlichkeit.
- Die Mitarbeiter haben so konkrete Anhaltspunkte, an denen sie sich ausrichten können.
- Das Leitbild zielt auch auf die Außenwirkung. Werte wie Zuverlässigkeit, Qualität und ähnliches lassen sich nur dann glaubwürdig darstellen, wenn diese Werte in der Unternehmenskultur verankert sind.

# **6. Neuere Organisationskonzepte**



# Neue Organisationskonzepte - Überblick

---

## Theoretische Betrachtungen

- Insourcing und Outsourcing
- Kooperationen im Netzwerke

## Organisatorische Konzepte für die Praxis

- Business Process Reengineering
- Lean Organisation
- Kooperation im Netzwerk
- Projektorganisation
- Das projektorientierte Unternehmen



# Make, buy or co-operate?

Entgegen der in der Organisationslehre üblichen Annahme sind die Grenzen der Organisation nicht starr festgelegt, sondern können variiert werden. Dies hat auch Auswirkungen auf die interne Aufbau- und Ablaufstruktur. Drei grundlegende Alternativen stehen zur Verfügung:

„**make**“-**Option**: Das Unternehmen stellt das Produkt oder die Dienstleistung selbst her

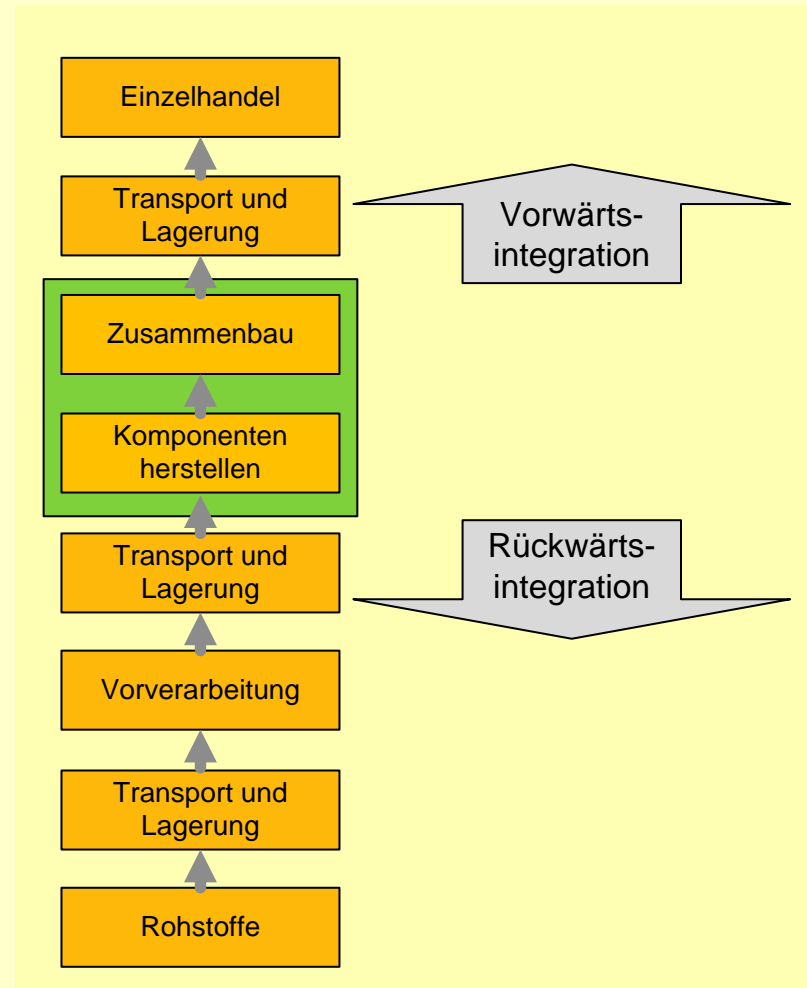
„**buy**“-**Option**: gewisse Aktivitäten und Prozesse werden nicht selbst erledigt, sondern von außen dazukauf (Fremdbezug).

„**cooperate**“-**Option**: Zum Zweck der Leistungserstellung wird mit anderen Unternehmen in einer Wertschöpfungspartnerschaft kooperiert, z.B. in Netzwerken.

# Die „make“ oder „buy“-Entscheidung

- Ein Unternehmen kann in die der bisherigen Wertschöpfung nachgelagerten Aktivitäten vorstoßen (Vorwärtsintegration).
- Es kann in die vorgelagerten Aktivitäten einsteigen, die bisher von seinen Zulieferern und Lieferanten erledigt wurden (Rückwärtsintegration).

In beiden Fällen erhöht das Unternehmen seine Wertschöpfungstiefe, die ein Indikator für seine vertikale Diversifikation darstellt.







# Die Wertschöpfungstiefe verringern

Umgekehrt kann ein Unternehmen eigene Aktivitäten an andere Unternehmen auslagern. Man kann dies vertikale Des-Integration nennen. Üblicher dagegen sind die Bezeichnungen

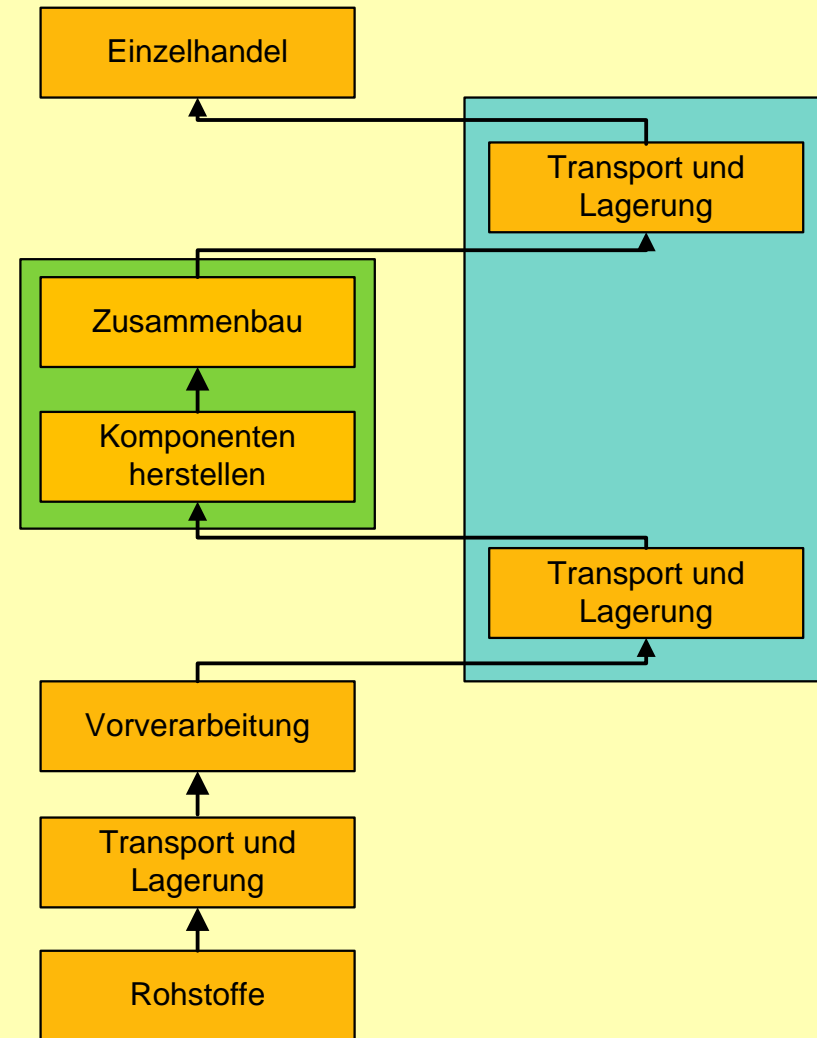
- „Outsourcing“ für die Auslagerung von Dienstleistungen
- „Fremdbezug“ für Produkte.

Beides Mal verringert das Unternehmen seine Wertschöpfungstiefe.

# Outsourcing und Insourcing

Das Unternehmen seine Logistik sowohl auf Zuliefer- als auch auf Vertriebsseite an ein Logistik-Unternehmen ausgelagert hat.

Diese Maßnahme kann wirtschaftlich sinnvoll sein, insbesondere wenn das Logistikunternehmen aufgrund von „economies of scale“, „economies of scope“ und „economies of learning“ effizienter arbeiten kann.





# Vorteile und Nachteile der „make“-Option

## Vorteile

- keine Transaktionskosten
- weniger Informationskosten
- stabile Beziehungen
- zuverlässige Lieferungen
- die Produkte können genau entsprechend der Anforderungen gefertigt werden.
- Vertrautheit mit der Technologie kann für das Kerngeschäft wichtig sein
- Marktmacht der Zulieferer wird außer Kraft gesetzt

## Nachteile

- höhere Fixkosten
- Kapitalkosten der Investition
- geringe Flexibilität
- hohe Ausstiegsschranken
- kein Zugang zum Know-how und Forschung der Lieferanten und Kunden
- geringe Anreize für Verbesserungen
- Andere und spezielle Anforderungen an das Management



# Vor- und Nachteile der “buy”-Option

## Vorteile

- Geringere interne Planungs- und Koordinationskosten
- Spezialisierte Zulieferer haben größere ‚economics of scale‘
- Zulieferer sind der Disziplin des Marktes unterworfen und müssen effizient und innovativ sein.

## Nachteile

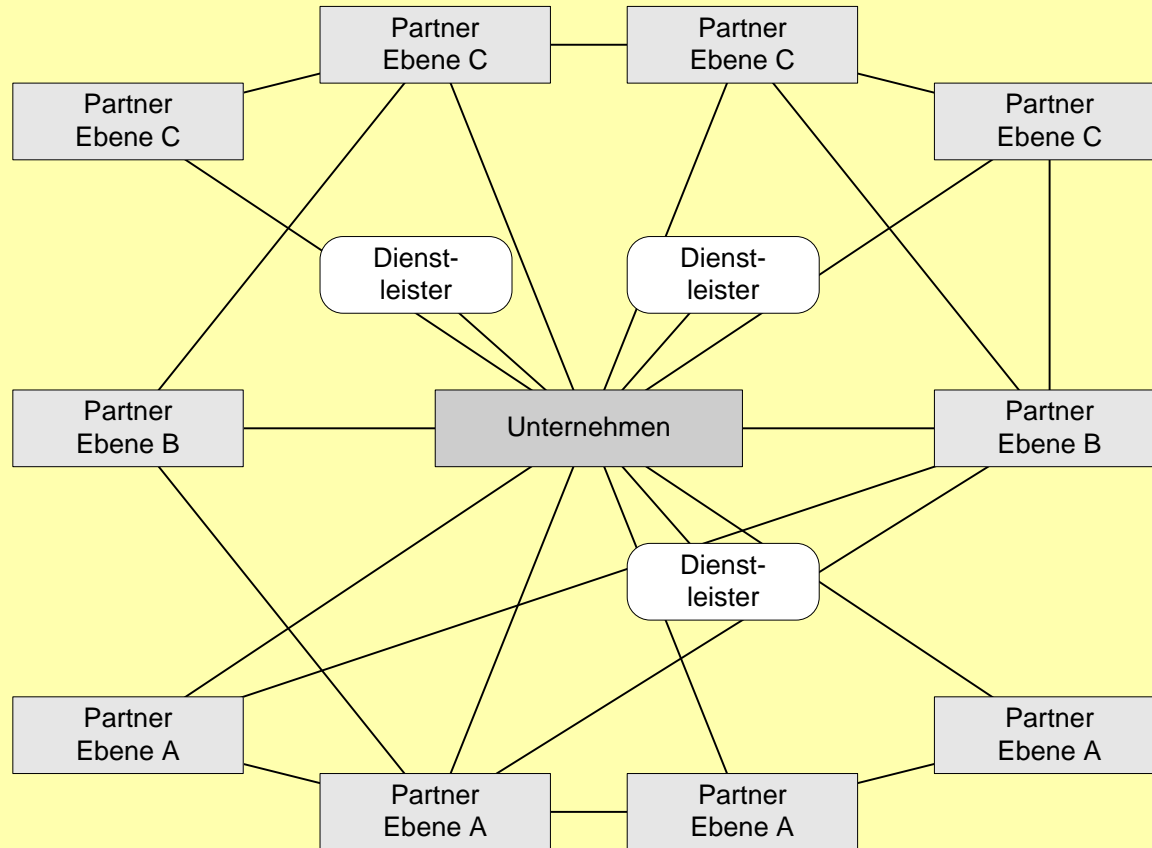
- möglicherweise Koordinationsprobleme mit Zulieferern
- Vertrauliche Informationen können nach außen dringen.
- Transaktionskosten



# Kooperation im Netzwerk

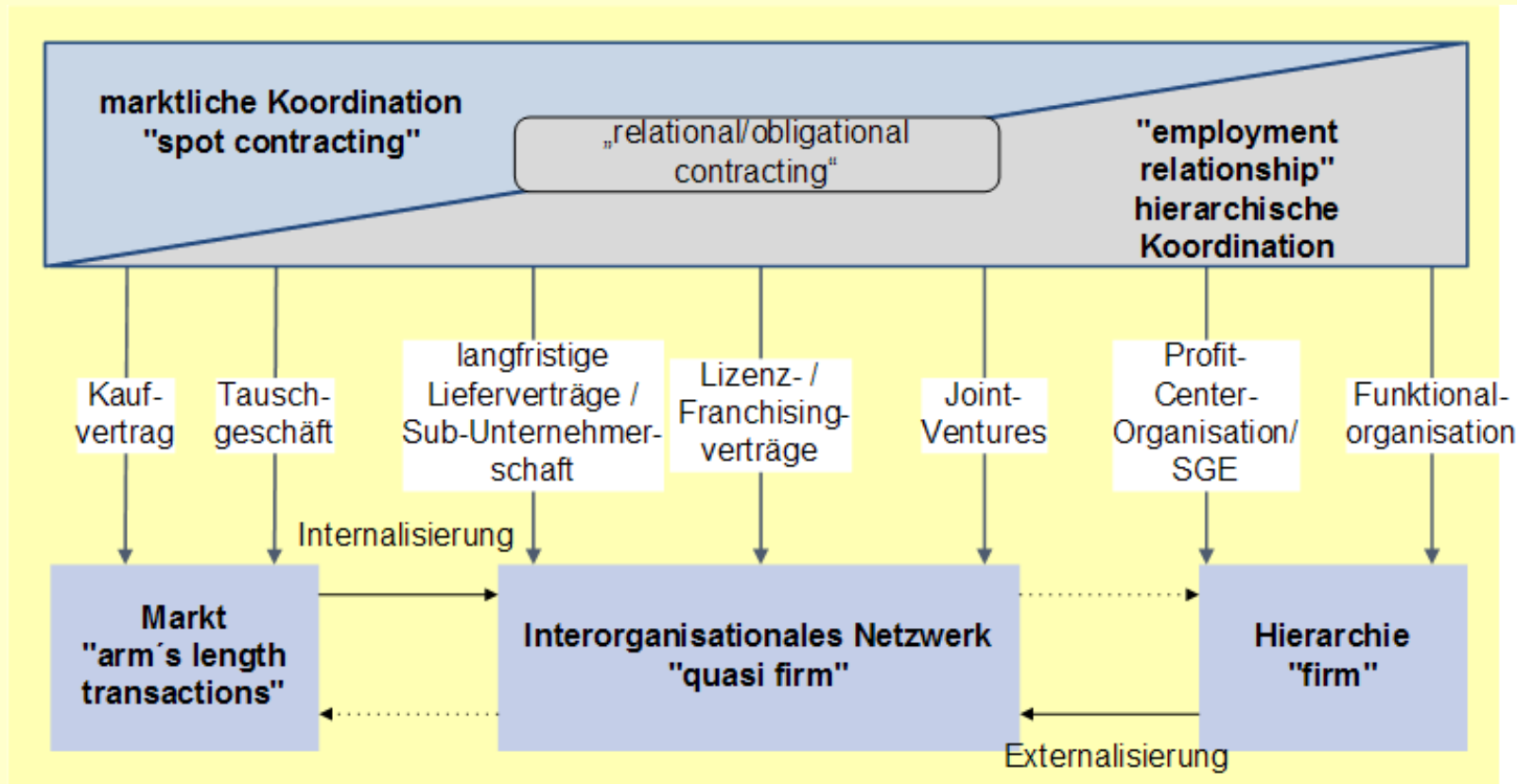
- Netzwerke sind langfristige Arrangements zwischen verschiedenen rechtlich selbständigen Unternehmen, die es ihnen erlauben, gegenüber Konkurrenten außerhalb des Netzwerks Wettbewerbsvorteile zu erlangen und zu erhalten.
- Kooperationsmöglichkeiten gibt es sowohl auf der Input- und Outputseite als auch mit Konkurrenten.
- Unternehmen können im Netzwerk auf ihre jeweiligen Kernkompetenzen konzentrieren.
- So bündeln sie im Idealfall mit geringem Koordinationsaufwand das Know-how aller Netzwerkpartner.
- Im Netzwerk lassen sich die Vorteile des kleineren Unternehmens mit den Vorteilen eines größeren kombinieren

# Kooperationsmöglichkeiten



Kooperationsmöglichkeiten gibt es sowohl auf der Input- und Outputseite als auch mit Konkurrenten.

# Netzwerke stehen zwischen „Markt“ und „Hierarchie“



Zwischen den Extrempunkten „Markt“ und „Hierarchie“ lassen sich viele Organisationsformen realisieren, u.a. auch Netzwerke.



# Business Process Reengineering.

## Was es ist

- Umstrukturierung der Ablauf-, aber auch der Aufbauorganisation eines Unternehmens zwecks Verbesserung der Geschäftsprozesse. Ziel ist es, die Zahl der organisatorischen Schnittstellen zu minimieren. Der Geschäftsprozess (Kernprozess) wird zum zentralen Strukturierungskriterium der Organisation.
- Michael Hammer und James Champy (USA) gelten als die bekanntesten Vertreter dieses Ansatzes.
- Sie beschreiben ihren Ansatz der Unternehmensveränderung als „ein grundsätzliches Umdenken und die radikale Umgestaltung von Geschäftsprozessen, um deutliche Verbesserungen bei wichtigen Leistungsindikatoren wie Kosten, Qualität, Service und Geschwindigkeit zu erzielen“.





# Reengineering: Wie geht man vor

- Am besten mit einem weißen Blatt Papier beginnen und Geschäftsprozesse von Grund auf überdenken und neu entwerfen.
- Unternehmensstrategie muss vorher klar sein
- Geschäftsabläufe werden fundamental untersucht und grundlegend neue Lösungen gesucht.
- „Wie würden wir unser Unternehmen organisieren, wenn wir es neu gründen würden?“
- Schlüsselprozesse und Kernkompetenzen stehen im Vordergrund.
- wird vom Top-Management angestoßen und vorangetrieben (top-down). Muss aber Middle Management und Mitarbeiter motivieren und aktiv einschalten.
- lässt sich nicht detailliert und vollständig planen

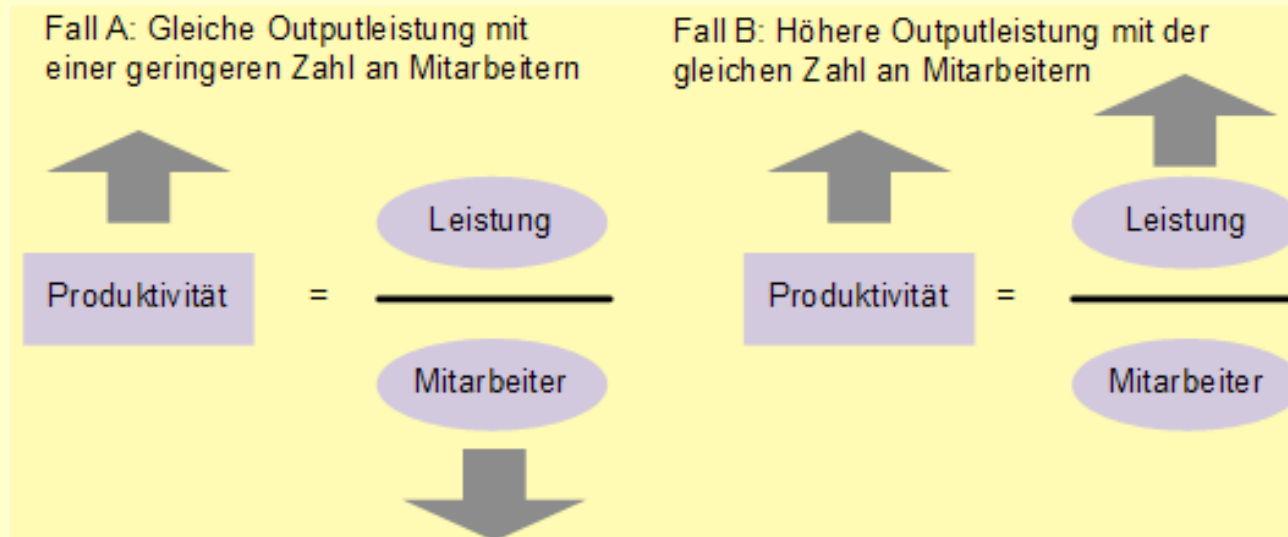


# Probleme und Kritik

---

- Prozesse lassen sich so leicht nicht umstellen. Unternehmen haben häufig gerechtfertigte Gewohnheiten, die nicht einfach abgelegt werden können
- Manager verordnen gern anderen ein Reengineering, wollen selbst aber ungeschoren bleiben
- Kritiker sagen, Reengineering sei eine Rückkehr zu den mechanistischen Ideen Frederick Taylors
- Reengineering wird für eine Welle des Downsizing von Unternehmen verantwortlich gemacht. In den Unternehmen wurde das Vertrauen untergraben

# Reengineering und Arbeitsplätze



- Im Fall A stieg die Produktivität durch die Maßnahmen gestiegen. Da der betriebliche Umsatz nicht gesteigert wurde, kommt es zu einem Abbau von Arbeitsplätzen.
- Im Fall B hat der Produktivitätszuwachs zu einem Umsatzzuwachs geführt. Die Vertreter des Reengineering betonen gerne die zweite Variante.



# Lean Organisation

- Der Begriff der schlanken Produktion („lean production“) wurde durch eine vergleichende Studie des MIT über die Produktionskonzepte der japanischen, amerikanischen sowie europäischen Automobilindustrie geprägt.
- Lean Organization, Lean Structure, Lean Management, Lean Development und sogar Lean Consumption.
- Ziele: Organisationsstrukturen und -prozesse effektiver zu gestalten sowie organisatorische Schwachstellen wie ineffektive und teure Verwaltungsabläufe, ungenützte Ressourcen, fehlender Leistungsbezug der Mitarbeiter und mangelnde Koordination zu beseitigen.



# Charakteristische Merkmale einer schlanken Organisation

- Flache Hierarchien (d.h. hohe Leitungsspanne). Verkürzung von Entscheidungswegen
- Teamorientierte Arbeitseinheiten, wie Fertigungsinseln, Qualitätszirkel, Projektteams.
- Intensivierte Kundenbeziehungen und verstärkte Kundenorientierung
- Enge Zusammenarbeit und verstärkte Kooperation mit Zulieferunternehmen, „just-in-time“
- Störungsfreie Fertigung mit kontinuierlichem Materialfluss und kurzen Rüstzeiten
- Effiziente interne Logistik durch Kanban-System
- Unternehmensweite Verbesserung der Qualität durch QM
- Vermeidung der Verschwendung von Arbeitsleistung, Material und Zeit (Muda) durch KVP / Kaizen (japanisch: „Veränderung zum Besseren“)



# Kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP)

- Kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP) ist eine deutsche Übersetzung für den japanischen Begriff „Kaizen („Veränderung zum Besseren“)
- Kaizen geht über das klassische betriebliche Vorschlagswesen hinaus. Die Mitarbeiter sollen nicht nur bei Gelegenheit einen Verbesserungsvorschlag einreichen, sondern befähigt und ermächtigt werden, kontinuierlich, selbstständig und kreativ an betrieblichen Verbesserungen mitzuwirken.
- Ansatzpunkte sind oft die kleinen Verschwendungen an Zeit und Kosten, durch deren Beseitigung auch die Qualität verbessert wird.
- Mitarbeiter und Gruppen erhalten für ihre Verbesserungen Prämien.

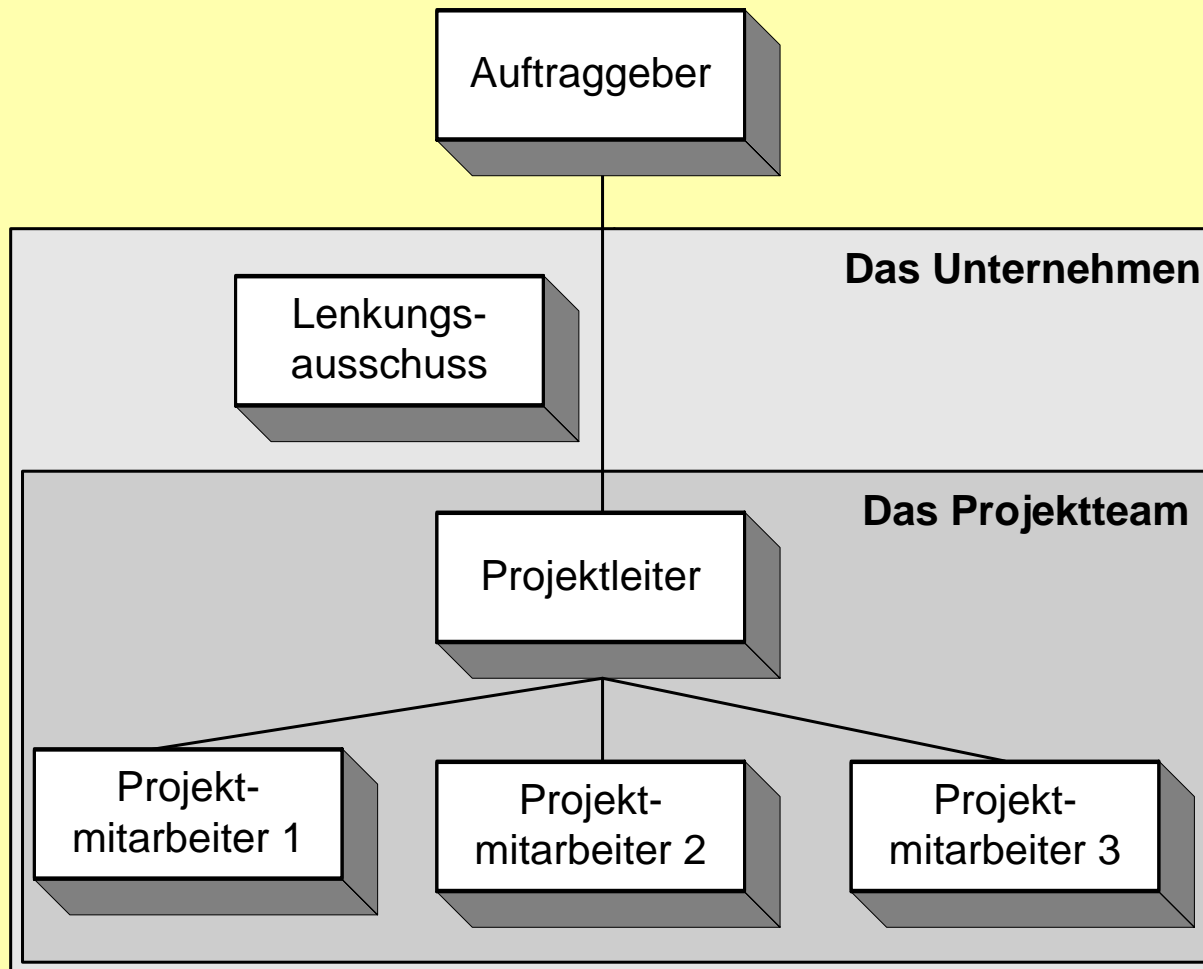


# Was ist „Projektorganisation“?

Nach DIN 69901 ist Projektorganisation „die Gesamtheit der Organisationseinheiten und der aufbau- und ablauforganisatorischen Regelungen zur Abwicklung eines bestimmten Projektes“.

- „Projektaufbauorganisation“. Gestaltung der Organisationseinheit „Projektteam“ (intern) und deren Verknüpfung mit anderen organisatorischen Einheiten im Unternehmen (extern).
- „Projektlauforganisation“. Sie beschäftigt sich mit den Regelungen der Projektabläufe und ihrer zeitlich effizienten Gestaltung (Projektplanung und –steuerung).

# Projektbeteiligte im Überblick







# Der Lenkungsausschuss

Andere Bezeichnungen: Projektkoordination, Projektausschuss, Steering Committee

Aufgaben: Beratung, Koordination, Überwachung und Controlling.  
Die Art der Betreuung ist abhängig von der Art des Projektes, z.B. Reorganisations-, Software- oder F+E-Projekt

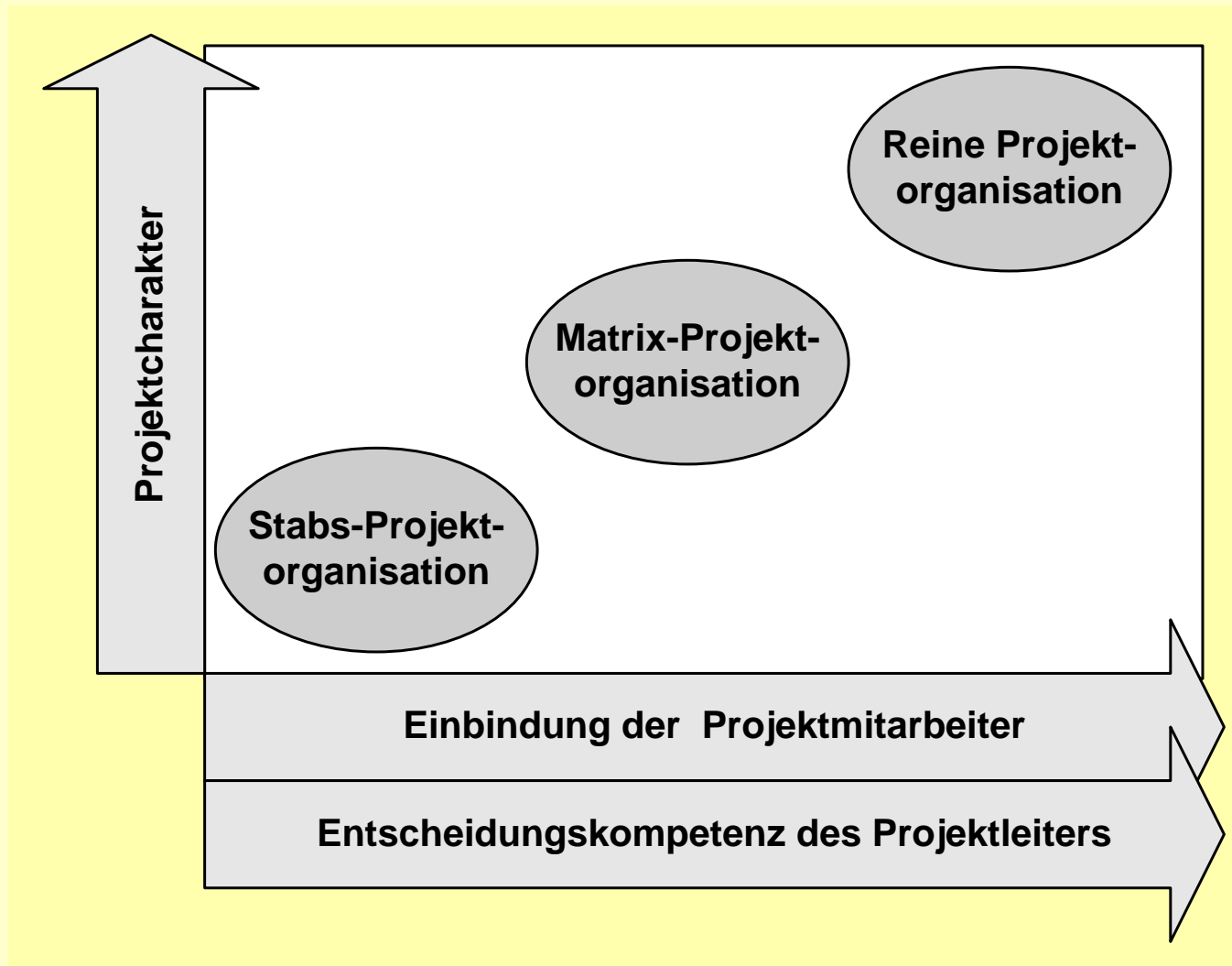
Der Lenkungsausschuss tritt meist zusammen, wenn wichtige Meilensteine erreicht wurden.

- Lenkungsausschuss hat Entscheidungsfunktion
- Beratungsausschuss hat nur beratende Funktion

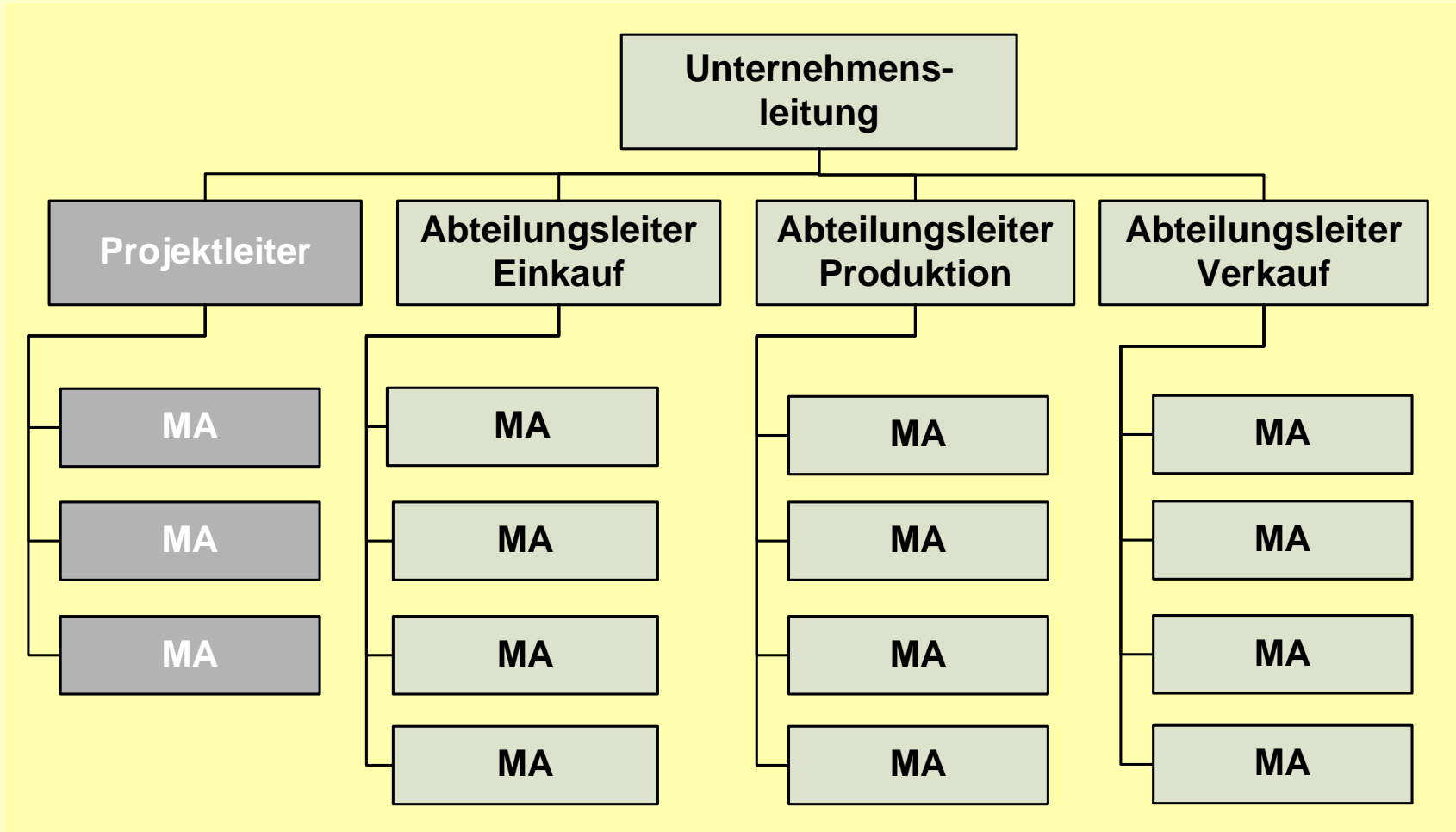
## Mitglieder

- Bei wichtigen Projekten auch Mitglieder der Leitungsebene
- Bei internen Projekten Mitarbeiter beteiligter Abteilungen
- Bei externen Projekten sollte der Auftraggeber im Lenkungsausschuss beratend vertreten sein.

# Die 3 Grundformen der Projektorganisation



# Die „reine“ Projektorganisation





# Die „reine“ Projektorganisation

Der Projektleiter und die Projektmitarbeiter sind von ihren Linienaufgaben befreit und dem Projekt zugeordnet.

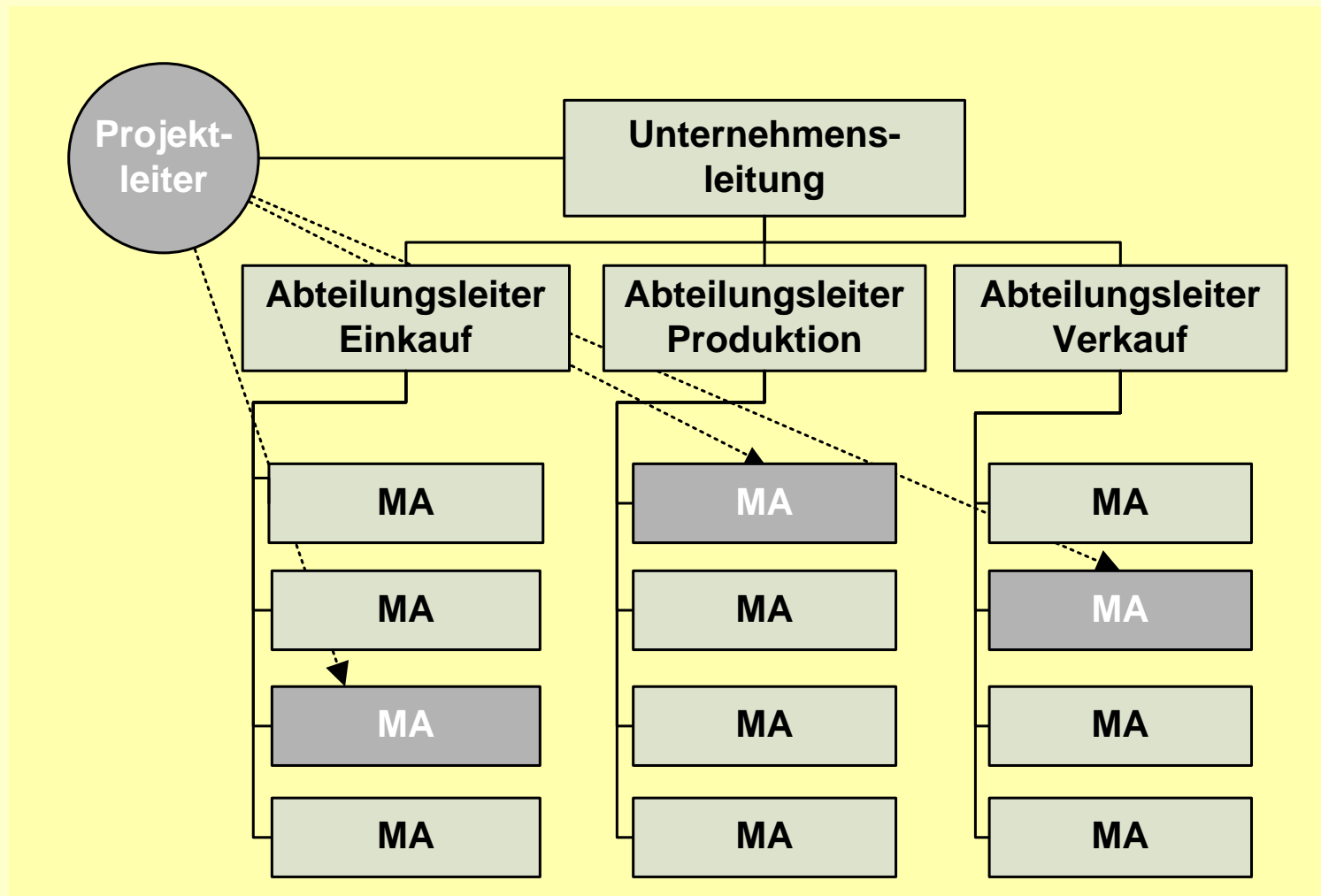
## Vorteile

- Es gibt eine klare Führungsrolle des Projektleiters
- Projektleiter hat Entscheidungskompetenz und Verantwortung
- eigene Ressourcen / Budget
- Keine Störung durch andere Aufgaben
- Hohe Identifikation mit Projektauftrag

## Nachteile

- Gleichmäßige Auslastung der Mitarbeiter während der Laufzeit oft schwierig
- Koordination mit den Fachbereichen oft schwierig
- Aus- und Wiedereingliederung der Mitarbeiter oft schwierig

# Die Stab-Projektorganisation





# Die Stab-Projektorganisation

Der Projektleiter nimmt eine Stabsfunktion wahr und koordiniert den Projektverlauf. Er hat jedoch keine Entscheidungs- und Weisungsbefugnis.

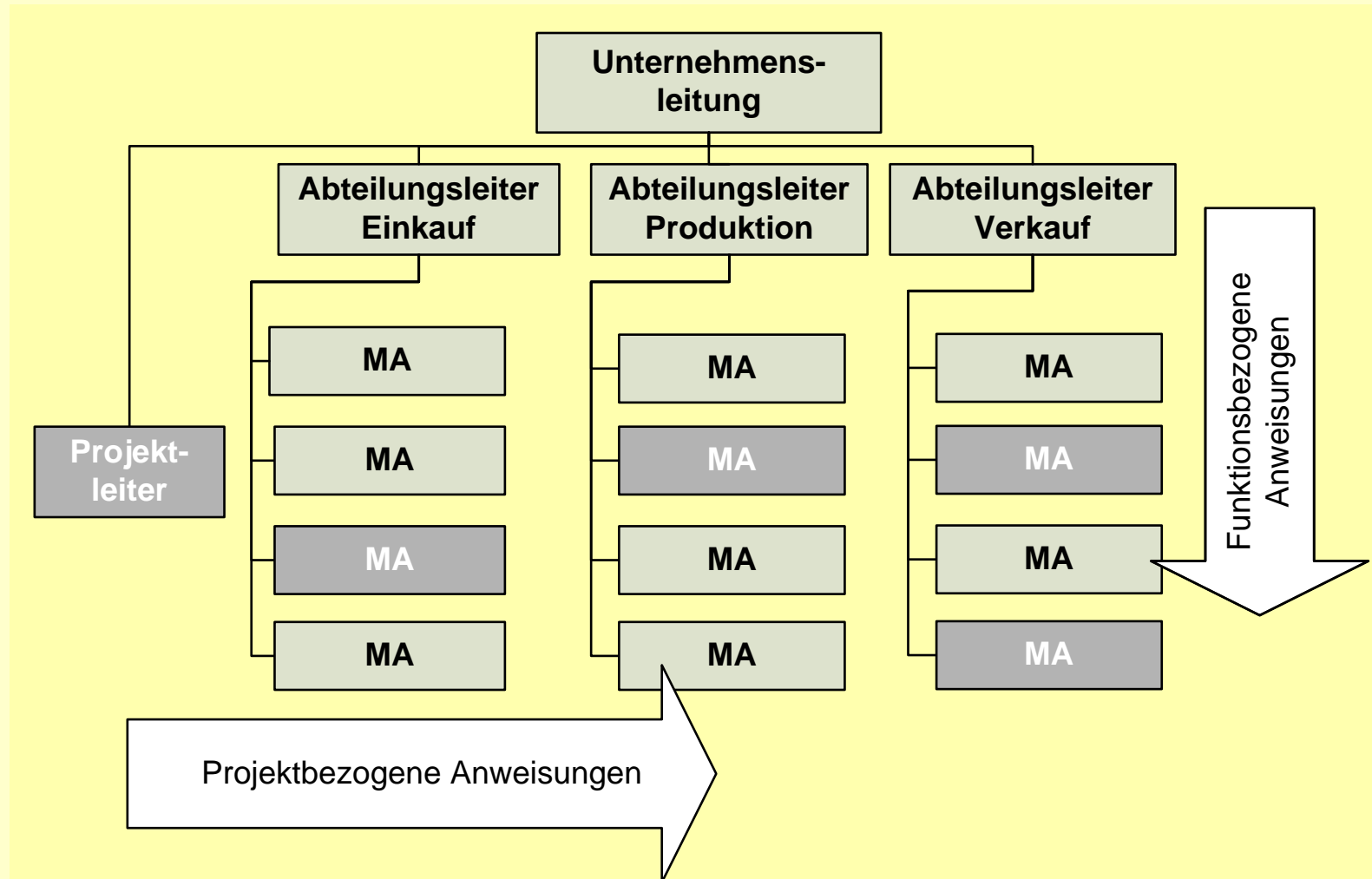
## Vorteile

- personell leicht und rasch zu verwirklichen, flexibel
- Keine oder geringe Reintegrationsprobleme
- Abteilungsübergreifende Sicht

## Nachteile

- Position der Projektleitung ist schwach
- Entscheidungen oft umständlich, da sie die übergeordnete Instanz treffen muss
- Verantwortung bleibt oft unklar

# Die Matrix-Projektorganisation





# Die Matrix-Projektorganisation

Der Projektleiter wird für die Dauer des Projektes aus der Linie herausgelöst, während die Projektmitarbeiter disziplinarisch ihrem Linienvorgesetzten unterstellt bleiben. Die Mitarbeiter sind gleichzeitig zwei Führungskräften unterstellt (Projekt- und Abteilungsleiter).

## Vorteile

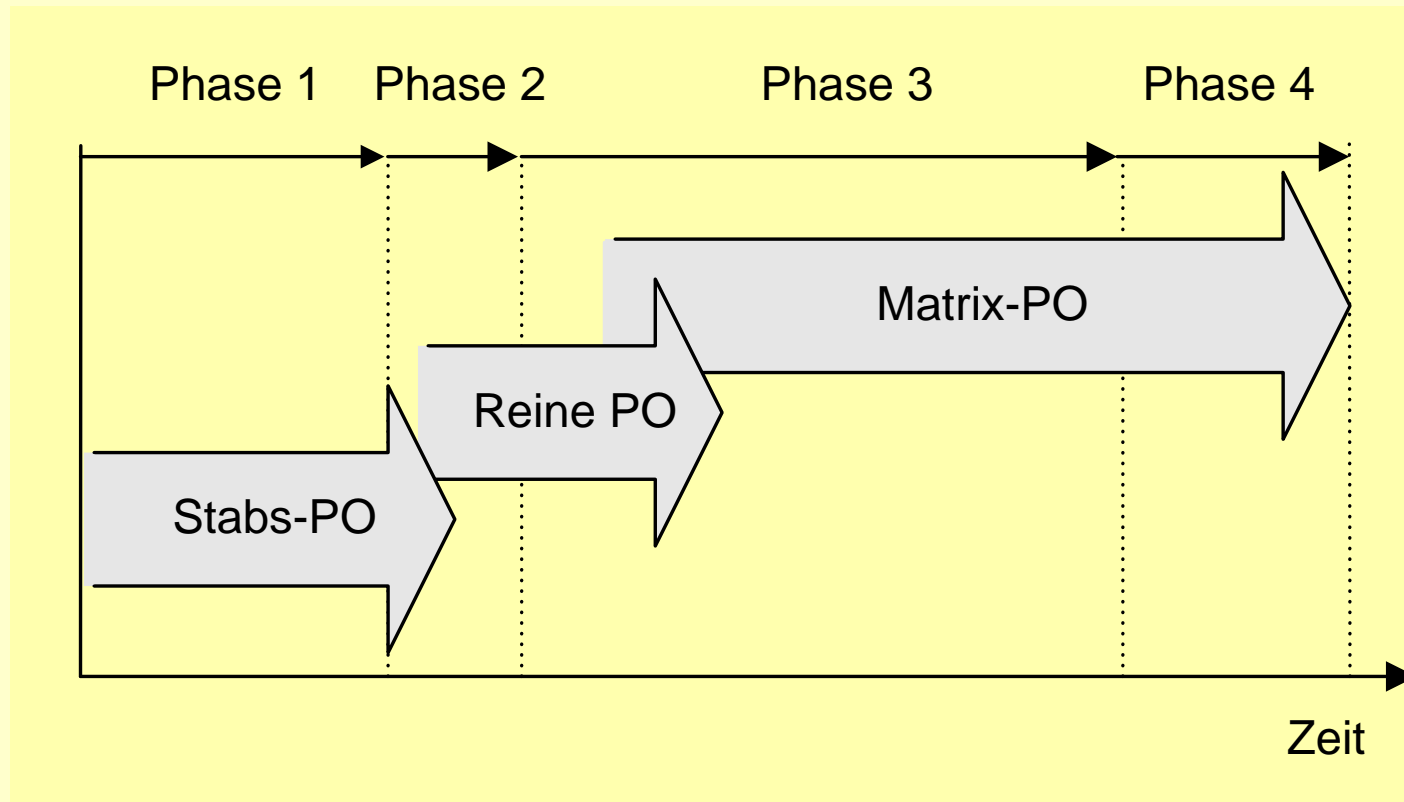
- Die Mitarbeiter flexibel im Projekt und Linie einsetzbar
- kein Wiedereingliederungsproblem
- Spezialistenwissen kann für die Projekte flexibel genutzt werden.
- fördert die abteilungsübergreifende Zusammenarbeit

## Nachteile

- Konfliktpotential: MA sind „Diener zweier Herren“
- Die Projektarbeit wird häufig durch Linienaufgaben gestört
- Hoher Abstimmungsbedarf zwischen Projekt und Fachabteilung
- Projektleiter hohe Verantwortung, nicht immer die entsprechenden Befugnisse

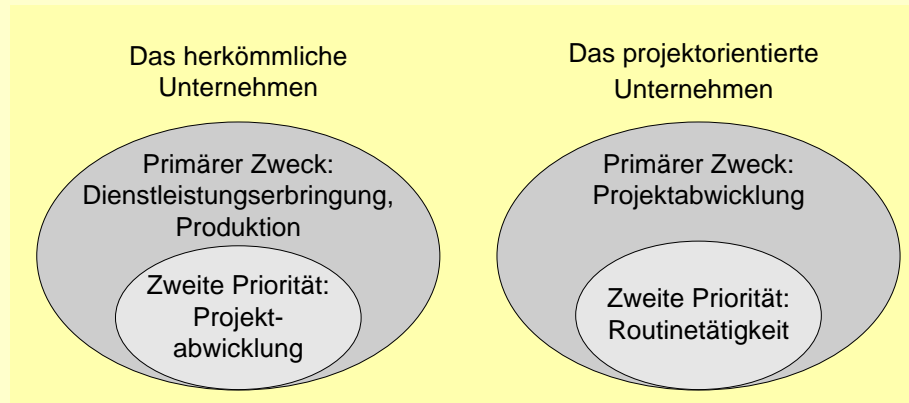


# Die Projektorganisation an Phase anpassen

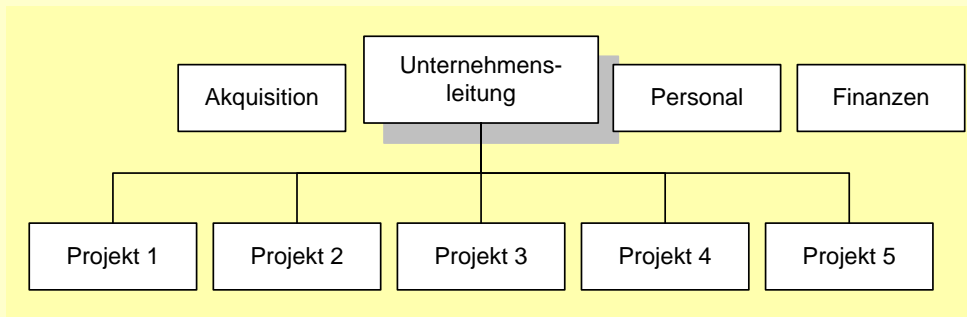


Es kann sinnvoll sein, die Projektorganisation im Laufe der Durchführung zu wechseln.

# Das projektorientierte Unternehmen (POU)



Wenn ein Unternehmen den größten Teil seines Umsatzes mit Projekten macht, spricht man von einem „projektorientierten“ Unternehmen (POU).



POUs haben eine besondere Organisationsstruktur. Funktionsabteilungen fehlen oder sind nur in Form von Zentralabteilungen vorhanden.

# **7. Methoden der Organisations- gestaltung**

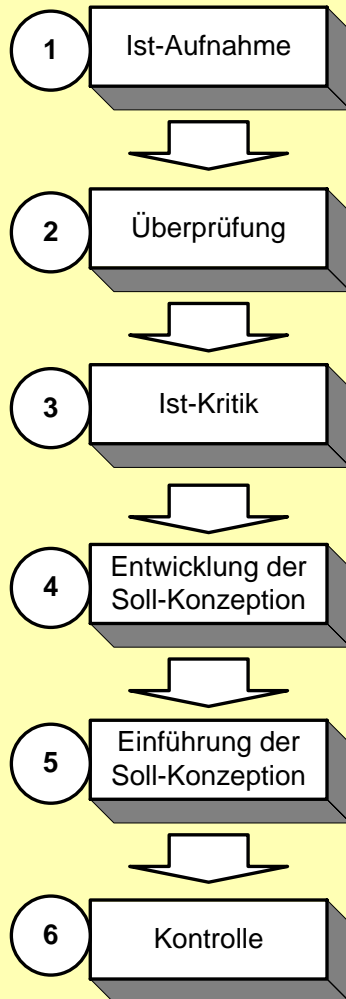


# Ziele der Organisationsgestaltung

---

- Die Umwelt, die Technik, die Kunden, die Orientierung von Unternehmen wandeln sich im Laufe der Zeit.
- Die organisatorische Struktur des Unternehmens ist dann nicht mehr optimal für die betriebliche Aufgabenerfüllung.
- Sie muss neu überdacht und gestaltet werden.

# Der Organisationszyklus



1. Erfassung der bestehenden Aufbau- und Ablaufstruktur
2. Prüfen auf Vollständigkeit und Klarheit der Angaben
3. Schwachstellen identifizieren und analysieren
4. Erarbeitung von Reorganisationsvorschlägen
5. Durchführung der Reorganisation
6. Überprüfung des Erfolges



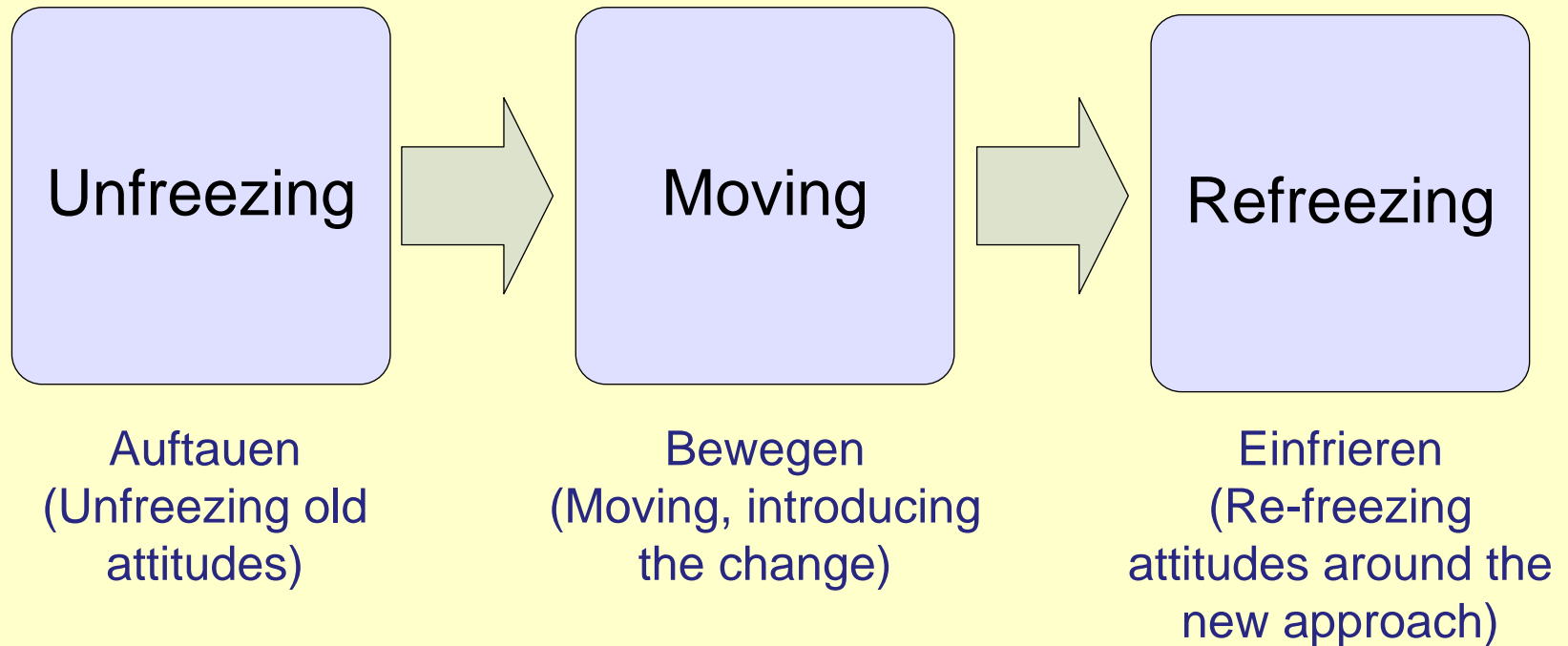
# Gründe warum sich Beschäftigte einer Veränderung widersetzen

- Angst um den Arbeitsplatz und vor Einkommensverlust
- Verlust der Sicherheit und des Status
- Bequemlichkeit
- Misstrauen und Angst vor der Unsicherheit
- Angst nicht mit den neuen Herausforderungen klarzukommen und das Neue nicht mehr lernen zu können
- Fehlendes Vertrauen in die Unternehmensführung

Gegen den Willen eines großen Teils der Beschäftigten grundlegende Veränderungen durchzuführen, ist schwierig. Sie müssen von deren Notwendigkeit überzeugt werden.

Aufgabe des Change Management ist es, diese Veränderungsprozesse aktiv zu gestalten und zu beschleunigen.

# Lewins 3-Phasen-Modell der Veränderung





# 1. Unfreezing

Das Unfreezing soll das Bewusstsein dafür schaffen, dass Änderungen notwendig sind. Dazu ist es notwendig die manifesten Einstellungen und Überzeugungen zu schwächen und die Motivation für eine Veränderung zu erzeugen [Schein 2004: 320].

Die Mitarbeiter werden informiert:

- Besprechungen
- Workshops
- Betriebsversammlung
- Schreiben der Geschäftsleitung
- Herausgabe einer Projektbroschüre
- Informationsbüro
- Hotline
- Fortbildungen und Umschulung
- Vorlage von Expertengutachten





## 2. Moving

---

Die Mitwirkung bei einem Projekt bewirkt oftmals eine starke Motivation für eine neue Lösung. Weitere Aktivitäten zum "Moving":

- Sozialbestandsgarantie für die Mitarbeiter
- Exkursion zu bewährten Projektergebnissen
- Informationstag für das Projekt
- Einladung zu Verbesserungsvorschlägen
- Regelmäßige Information über Zwischenergebnisse



## 3. Refreezing

---

Der als wünschenswert erarbeitete Zustand ist in das Normale und Übliche zu überführen. Die Veränderungen werden in die Betriebsabläufe integriert und institutionalisiert. Die Mitarbeiter können unterstützt werden durch:

- Hilfen bei der Umstellung auf die neue Lösung
- Beteiligung am Einführungsprozess
- Coaching der Mitarbeiter bei der Einführung der Neuerung
- Prämien
- etc.



# Verwendete Literatur (Auswahl)

- Bea, F.X. / Dichtl, E. / Schweitzer, M.: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Bd. 2, 6. Auflage, Stuttgart, Jena 1993
- Besanko et.al.: Economics of Strategy, 5th Edition, Wiley & Sons 2010
- Hill, W. / Fehlbaum, P. / Ulrich, P.: Organisationslehre, 5. Auflage, Bern, Stuttgart, Wien 1994
- Kieser, Alfred / Kubicek, Herbert: Organisation. 2. Auflage, Berlin – New York 1983
- Schreyögg, Georg: Organisation. Grundlagen moderner Organisationsgestaltung, 1999
- Schein, Edgar, H.: Organizational Culture and Leadership, 3rd edition, San Francisco 2004
- Sydow, Jörg: Strategische Netzwerke: Evolution und Organisation, Berlin 1992 (5. Nachdruck 2002)
- Trompenaars, Fons / Hampden-Turner, Charles: Managing People Across Cultures, 2004
- Wittlage, Helmut: Unternehmensorganisation. Herne, Berlin, 1998