



Skripte
6. Semester
1997

Organisation
Thommen

by
Frank Siemes
Axel Gros
Kai Winkelhagen

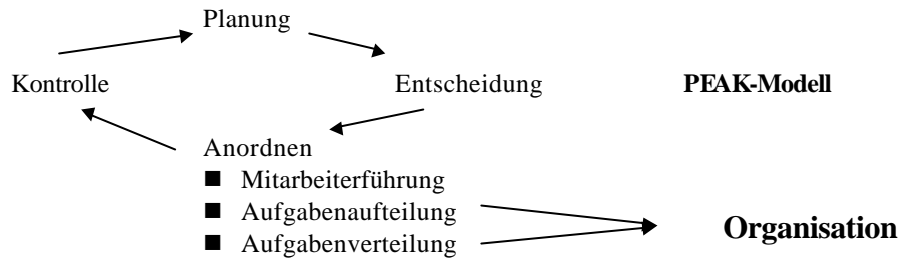


Vorlesung vom 17.04.1997

Literatur : BWL Band 3 (Bezug am Lehrstuhl)

Was ist Organisation ?

1.1 Managementfunktionen



Personalmanagement

- Personalbedarfsplanung
- Personalbeschaffung
- Personalselektion
- Personaleinsatz
- Personalmotivation
- Honorierung
- Personalentwicklung
- Personalfreistellung

- Organisationsstruktur
 - Organisationsprozesse
 - Organisationsinstrumente
- instrumentaler
Organisationsbegriff

- Organisationswandel
 - Organisationsentwicklung
- gestalterischer Aspekt

Entwicklungstrend (s. Skript)

Technologie : Produktentwicklungszeiten werden länger, weil Technologien kompliziertere
 ⇒ müssen kürzer werden

kritische Erfolgsfaktoren	Überschreitung	Auswirkung auf den Ertrag
■ Entwicklungszeit	+10%	-25% bis -30%
■ Produktionskosten	+10%	-15% bis -20%
■ Entwicklungskosten	+50%	-5% bis -10%

Gesellschaft (s. Skript)

- McDonaldisierung = alles ist gleich - Standardisierung
- Multioption = Wertepluralismus



Vorlesung vom 24.04.97

Fragestellung : Wer organisiert ? Wer ist eine Führungskraft ?

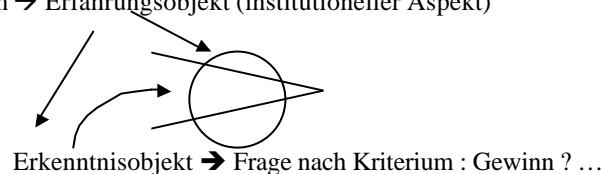
- derjenige, der hauptsächlich Führungsaufgaben übernimmt
- Organisation der Arbeit
- Mitarbeiterführung
- institutioneller Stand

Warum organisieren ?

- wenn mehrere Personen
- Outsourcing ?
- Arbeitsteilung

Def.: Begriff Organisation

- die Unternehmung WIRD organisiert → Gestaltungsfunktion (gestalterischer Aspekt)
- die Unternehmung HAT eine Organisation → Ordnungsfunktion (instrumentaler Aspekt)
- die Unternehmung IST eine Organisation → Erfahrungsobjekt (institutioneller Aspekt)

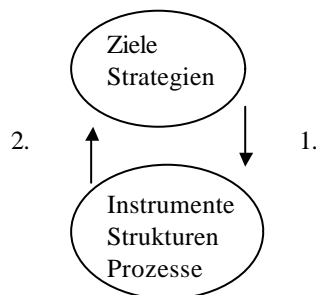


Das Erfahrungsobjekt wird zum Erkenntnisobjekt,
deshalb ist die Erkenntnisperspektive ausschlaggebend für die Fragestellungen zur Organisation

Exkurs: Porter

3 Wettbewerbsstrategien

- Kostenführer
 - Differenzierer
 - Nischenstrategie
- je nach Strategie wird die Organisation ausgelegt



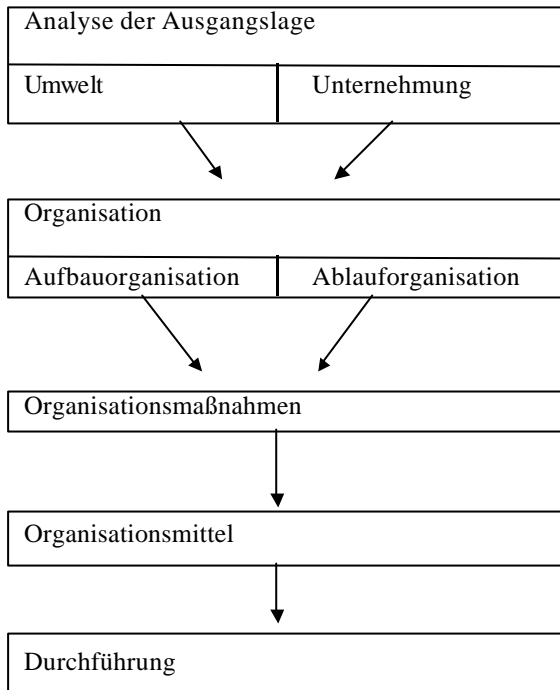
Logische Reihenfolge des Entscheidungsprozesses
in Betrieben ist es jedoch oft erst 2 dann 1

(hierzu S. 131 bis S. 155 lesen)

Gründe für die informelle Organisation

- bestehende Regelungen sind nicht effizient
- bestehende Organisationsstruktur berücksichtigt zu wenig die konkrete Arbeitssituation
- egoistische / persönliche Ziele
- Regelungen sind nicht implementiert
- Regelungen sind nicht klar
- soziale Aspekte werden nicht in der vorhandenen Struktur berücksichtigt
- bewußt gestaltete / zugelassene informelle Organisation → Unternehmenskultur
- formale Regelung ist veraltet

formale und informale Strukturen sollen sich gegenseitig ergänzen



Def. : Effizienz = Leistungsfähigkeit (etwas richtig tun)

$$= \text{Produktivität} = \frac{\text{Output}}{\text{Input}} \quad \text{mengenmäßig}$$

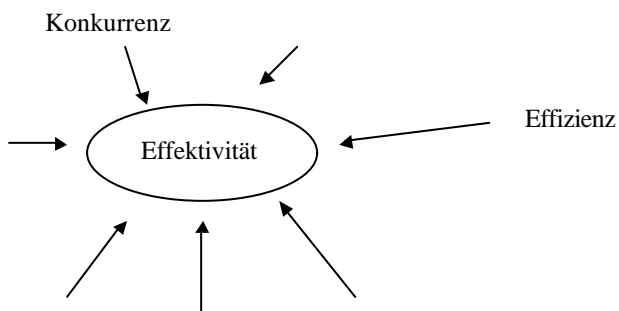
Def. : Effektivität = Leistungswirksamkeit (das Richtige tun)

$$= \text{Wirtschaftlichkeit} = \frac{\text{Ertrag}}{\text{Aufwand}} \quad \text{wertmäßig}$$

Messung von Effizienz und Effektivität ist schwierig

4 Kriterien :

- Kundenorientierung (wichtig für Effektivität)
- Flexibilität (wichtig für beide)
- Führbarkeit (wichtig für Effizienz)
- Motivation (wichtig für beide)





Vorlesung vom 29.04.97

1.2 Elemente der Organisation

Was ist wichtig an einer Stelle ?

- Bezahlung
- nicht monetäre Leistungen (Urlaub, Auto, etc)
- Stellenbezeichnung
- Aufgabenbereich / Profil des Arbeitsplatzes
- Verantwortlichkeit
- Untergebene - Weisungsbefugnisse
- Weisungsbefugte
- Informationsstränge im Unternehmen

Def.: Fortbildung → Vertiefung im Fachbereich
Weiterbildung → neue Bereiche

Was ist an einer Stelle / Job wichtig ? - Auswertung

- was ? - Tätigkeit, Entlohnung
- wo ? - Ort des Arbeitseinsatzes, Reisetätigkeit
- wie ? - Entscheidungs- und Weisungsbefugnisse, Kompetenz, Verantwortung, Gestaltungsfreiheit
- wie lange ? - Arbeitszeiten, Qualifikation
- - Fortbildung, Weiterbildung, Aufstiegschancen
- mit wem ? - Kollegen, Vorgesetzte
- warum ? - Stellung / Haltung des Unternehmens, Unternehmensvision, U.- Strategie

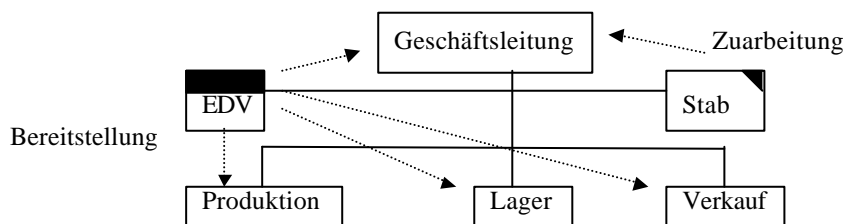
dynamische Sicht der Aufgabe ist zentriert auf Entscheidungsbefugnisse (Aktivitäten)

Stelle :

Unterschied :



(beides Mischformen zwischen ausführenden Stellen und Leitungsstellen)



Stellenbildung

ad rem → aufgabenorientiert z.B. Telefonzentrale, Computerbedienung

ad persona → personalorientiert - ausgehend von vorhandenen Personen, die man kennt

sachbezogene Organisation → ad rem (ohne Berücksichtigung von Personen, aufgrund von sachlichen Kriterien)
personalbezogene Organisation → ad persona (unter Berücksichtigung der vorhandenen Mitarbeiter)



Organisationsstrukturen

ad rem

Neuorganisation

untere Stufen

logische und sinnvolle Gliederung

dauerhafte Lösung

Mitarbeiter kann beim Organisieren nicht mit

Kündigung drohen

ad persona

Reorganisation

obere Stufen

kurzfristig notwendig, da Mitarbeiter vorhanden,

Berufe nicht auf Aufgaben abgestimmt,

Arbeitsmarktangebot beschränkt

optimale Nutzung der Fähigkeiten der Mitarbeiter

Motivation



Vorlesung vom 30.04.97

1.3 Gestaltung der Aufbauorganisation

Einflußfaktoren auf die Wahl der Kontrollspanne :

- Aufgaben (Art, Inhalt, Komplexität)
- Person des vorgesetzten
- Person des Geführten
- Führungsstil

Exkurs : neuester Trend : situative Führung

- Aufgaben der Untergebenen / deren Erfahrung
- Betreuungsintensität

- Branche
- Unternehmensaufgabe
- Häufigkeit und Intensität der Beziehungen
- Position in der Hierarchie
- EDV-Technik, Informations- und Kommunikationstechnik
- Produktionstechnologie
- Verfügbarkeit von Führungskräften
- Kosten von Führungskräften

Kontrollspanne (→ Skript)

Exkurs : Coaching ist Hilfe und Entlastung der Führungskraft

Ablauforganisation

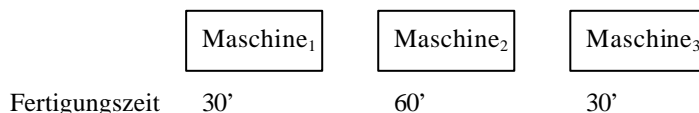
Auftragsabwicklung

- Auftrag entgegennehmen
- Daten eingeben
- Ablage erledigen
- Auftrag weitergeben / Ware liefern

personelle Synthese → wer ? (Aufgabenverteilung)
temporale Synthese → wann ? (Arbeitsvereinigung)
lokale Synthese → wo ? (Raumgestaltung)

Bsp. Zur Zeitminimierung

Zwischenlager



Lösungen :

1. Maschine Typ 2 kaufen
2. Taktzeiten anpassen bei Maschine₁ und Maschine₃ (auf je 50%)
3. Insourcing (weitere Produktion für Maschine₁ und Maschine₃ finden)
4. Outsourcing (Produktionsvergabe für Maschine₂ an Externen)

Vorschau :

- Business Reengineering
- radikale Umstrukturierung wie bei Neugründung



Vorlesung vom 14.05.97

Ablauforganisation

→ *Leistungserstellungsprozeß und dessen Teilprozesse*

starke Spezialisierung in der Aufbauorganisation

- Eigendynamik der einzelnen Abteilungen
- Gesamtprozeß wird aus den Augen verloren
- Business Reengineering versucht Abhilfe

Improved Prozess

- dauert noch länger durch das ständige Hin-und-Her, da alles über das Control Desk läuft

Reengineered Prozess

- 1 Person erledigt den Prozeß, in den allermeisten Fällen genügt das auch
- bei Problemen stehen Berater zur Verfügung

Vorteil : 1 Person ist verantwortlich für den Kunden, weil der Kundennutzen im Vordergrund steht

Kernprozesse und Wertkette → Dienstleister

Kernkompetenzen - core competencies

ein Wettbewerbsvorteil wird erzielt durch :

- hohe Wertschöpfung
- schlecht zu immitierende Struktur und Kultur

Prozeßorganisation → Beraterfirma

nur Kernprozesse, da alle Mitarbeiter Kundenkontakt haben



Vorlesung vom 21.05.97

Def.: Business Reengineering

- radikale, fundamentale Neuorganisation im Sinne einer Prozeßorganisation
- Ausrichtung auf Kundennutzen entlang der Wertschöpfungskette

→ Fallstudie Lantech

Probleme

- lange Wartezeiten für Kunden
- keine Kundenanpassung / Sonderwünsche
- Fertiglager wegen Serienfertigung → Prozeßorientierung = keine Läger
- keine Gesamtverantwortung für den Fertigungsprozeß → keine Koordination
- Schnittstellenproblematik

Lösung

- Koordinationsmechanismus
- Zeitvergabe der einzelnen Arbeitsschritte → Taktzeiten für Auftragsproduktion
- Arbeitszeitflexibilisierung
- Durchlaufzeitverkürzung
- KeiZen = ständige Verbesserungen

Resultat

- 2x soviel Maschinen ausgeliefert
- mit gleichem Personalbestand
- und 1/2 soviel Platzverbrauch für die Produktion
- Reklamationsmenge von 8% auf 0,8% gesunken
- Produktionszeit von 16 Wochen auf 14 Stunden verbessert

Quantensprünge in den Resultaten

!!! wichtig !!! nachlesen !!!

- Aufbau- und Ablauforganisation
- Organisationsinstrumente
- Organigramm
- Stellenbeschreibung
- Schema Stellenbeschreibung

Stellenbeschreibung

- personen- und sachbezogene Formulierung
- Generalisierung - Detaillierungsgrad
- Wandel der Aufgabe
- Aktualisierung, Notwendigkeit der Anpassung (z.B. im Rahmen eines jährlichen Bewertungsgesprächs)
- Motivation des Mitarbeiters
- Abstimmung mit anderen Instrumenten



Vorlesung vom 26.05.97

Job Contract = mehr als nur eine Stellenbeschreibung

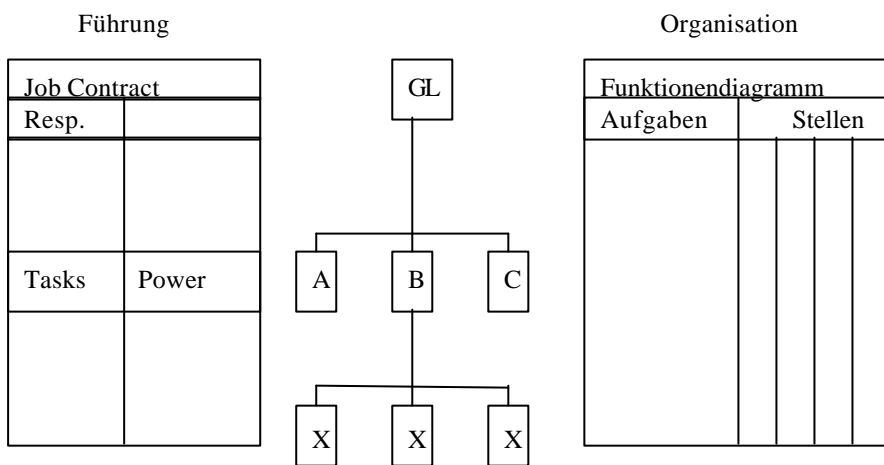
inkl. : Leistungsstandards :

- maximale Ausschußquote
- Termineinhaltung bei Aufgaben
- ...

→ *Funktionendiagramm*

Anwendung bei Projektorganisation → Wer macht Was Wann ?

→ *Wahl der Organisationsmittel (Extra Handout vom 26.05.97)*



→ *Ablauf Grobplanung*

ähnlich Funktionendiagramm

- *Arbeitsablauf*
- *Netzplan*

kritischer weg → keine Puffer vorhanden

→ *Balkendiagramm*

Organisationsgrad

- Generelle Regelung : für organisatorische Vorgänge, die in überschaubaren Zeitabständen und in gleicher oder ähnlicher Form regelmäßig wiederkehren
- Fallweise Regelung / Lösung : für organisatorische Vorgänge, die selten auftreten und für die eine individuelle Regelung gefunden werden muß

- Substitutionsgesetz der Organisation
- Organisatorisches Optimum



Generelle Lösung

(+)	(-)
Lern- / Erfahrungsphase	starre Abläufe
Rationalisierung - Kosten- Effizienz	nicht innovationsfördernd
Zeitreduktion im Entscheidungsprozessen	Motivation ? → Freiraum
Delegationsmöglichkeiten Entlastung der Führungskräfte	Verantwortungsbewußtsein ↓
Kontrolle ist leichter	Ressourcenverschwendung
Sicherheit → Konstante Qualität	Effektivität ?
Gleichbehandlung, Transparenz	
Vermeidung von Konflikten	

(Ende Teil 1)

Teil 3 Organisationsformen

3.1 Strukturierungsprinzipien

- Charakterisierung Organisationsformen
- Prinzipien der Stellenbildung 1
- Prinzipien der Stellenbildung 2

Eine Organisationsstruktur ist immer nach mind. 2 Systemen gegliedert, aber an verschiedenen Ebenen

→ wenn 1. Ebene funktionenorientiert → 2. Ebene objektorientiert (oder umgekehrt)

→ Zentralisierung des einen bedingt Dezentralisierung des anderen

Kernfrage : Welche Organisationsform ist zu wählen ?

→ S. 173-192 lesen (für das übernächste Mal)

→ *Aufteilung Entscheidungskompetenzen*

→ *Funktional Organisation - ...*

→ Charakterisierung

- formal
- Einlinienprinzip
- Verrichtungsorientiert
- tendenziell große Kontrollspanne
- Zentralisation → weil Koordination nur über Gesamtleitung möglich

→ Funktionale Organisation - Stablinienorganisation

Stäbe z.B. : Planung, Juristische Abteilung

→ Aufgabe 1 (aus Anhang)

Lösung

1. organisatorische Mängel
2. Organigramm



Vorlesung vom 04.06.97

Organisationsprofile

→ *Organisationsprofil 1*

Betrachtung in 4 Quadranten (Strukturquadranten) mit je 2 Kriterien

→ *Organisationsprofil 2*

ist dann eine Gesamtbetrachtung

Zentralfrage : "Ist Organisationsstruktur in sich konsistent ?"

Ziel:

1. Konsistenzprüfung
2. Ist die Organisation mit den Zielen vereinbar ?
3. Wie kann / muß ich die Organisation ändern damit die Organisation konsistent ist ?

→ *Organisationsprofil 1*

1. Quadrant : Soziostruktur ⇔ Technostruktur

Orientierung : Sache oder Person
Mittel dabei : formale oder symbolische

Sachorganisation ⇔ Personalorientierung
betrifft die Aufbauorganisation und Ablauforganisation

Formalisierung → schriftliche Regelungen, Organigramme, Stellenbeschreibungen
Symbolisierung → Anregung zu Verhaltensweisen durch Vorleben / Vorbild geben, Identifikation mit der Organisation

Technostruktur : formal organisierte Sachorganisation
Soziostruktur : personalorientierte Symbolorientierung

Bsp.: ebs → eher sachorganisiert ; eher formal orientiert

Diagonale gibt tendenziell konsistente Organisation an. Man muß aber die Ziele der Organisation im Auge behalten.

2. Quadrant : Paläste ⇔ Zelte

Effizient

- Standardisierung der Arbeit
- Anforderungen an Organisation konstant
- Zielerreichungsaktivitäten



bedingt
eher

Organisation auf Dauer

Effektivität

- dynamische Umwelt
- Freiräume für die Organisationsmitglieder
- Zielbestimmungsaktivitäten
z.B. Trendsetzung am Markt, nicht effiziente
Technologien im Mittelpunkt



bedingt
eher

Organisation auf Zeit

Bsp.: ebs → eher auf Dauer ; effizient - effektiv



3. Quadrant : Hierarchien ⇔ Netze

- a) horizontale Dimensionierung : monolithisch - polyzentrisch
- b) vertikale Dimensionierung : steile Konfiguration - flache Konfiguration

zu a)

monolithisch → um 1 Zentrum angeordnet ; polyzentrisch → mehrere Zentren
entweder geographisch oder aufgabenbedingt

zu b)

steile Konfiguration (Top - lastig) (tendenziell bedingt durch monolithischen Aufbau)

flache Konfiguration (tendenziell bedingt durch polyzentrischen Aufbau)

Bsp.: ebs → eher polyzentrisch ; eher flache Organisation

4. Quadrant : Selbstorganisation ⇔ Fremdorganisation

Eigengestaltung

-Beteiligte nehmen Gestaltung vor
-teilweise von unten nach oben



endogene Orientierung

→ Identitätsentwicklung

Fremdgestaltung

-Gestaltung von Außen
-Top- Down Vorgehensweise aufgrund von Weisungen



exogene Orientierung
-Überlebenssicherung
-Anpassung an Kontext

→ Kontextuelle Anpassung

Bsp.: ebs → eher eigengestaltet (relativ eindeutig) ; eher endogen orientiert

Gesamtbetrachtung → es sieht nach einer konsistenten Struktur aus

Übertragung im :

→ *Organisationsprofil 2*

konsistent in diesem Profil ist ein Kreis der Merkmale, ob inne oder außen

auf den ersten Blick → nicht ganz konsistent

Veränderungsvorschläge :

1. mehr Organisation auf Zeit
2. mehr Effektivitätsorientierung
3. mehr Symbolorientierung

Begründung der Unebenheiten : z.B. gesetzliche Restriktionen (gerade bei der Sachorientierung der ebs)

Wichtig . Abweichungen vom Ideal mit Zielen der Unternehmung begründen

nachzulesen bei Gomez & Zimmermann



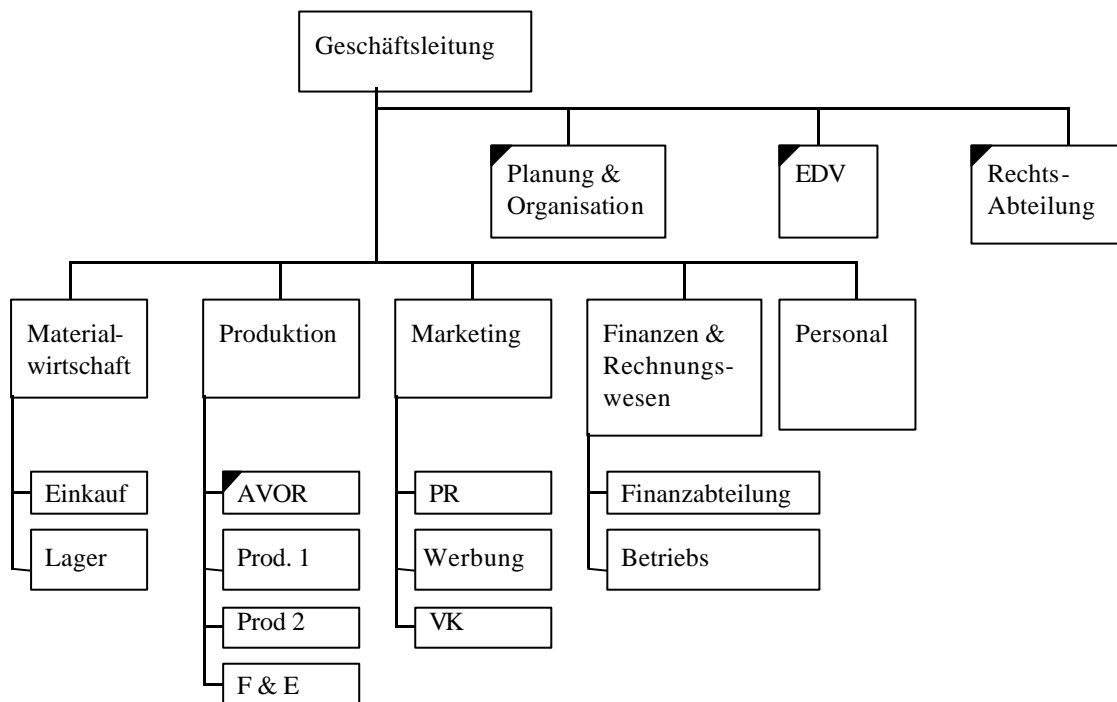
Vorlesung vom 10.06.97

→ Aufgabe 1 : Gorag

Leitungsprinzip
Stellenbildungsprinzip

1. Kritik an der generellen Organisationsstruktur
2. Auflistung aller Mängel im Detail
3. Neuorganisation und Umstellung

Kompetenzen können auch an Stabsstellen in ihrem Bereich zugeteilt werden (hier z.B. EDV)



Stabsstellen

→ Spartenorganisation

- dezentrale Entscheidungen
- Objekt orientiert

fachtechnische Weisungsrechte der Zentralstellen beachten

→ Organisationsstruktur der Bayer AG

'92 → klassische Spartenorganisation

'94 → Dezentralisation durch Elimination der Spartenebenen

→ Management Holding-Struktur

S. 192 - 202 lesen



→ *Matrixorganisation*

dezentral, weil viele Stellen mit eingebunden werden, hier Sparten und Funktionen

Internationale Matrixorganisation der Asea Brown Boveri (ABB)

Schwierigkeiten der Implementierung

→ Konflikte

→ zu hohe Komplexität für Mitarbeiter

→ Team - Organisation (siehe PIN Struktur nach Likert)

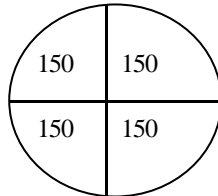
→ Netzwerk - Organisation



Vorlesung vom 11.06.97

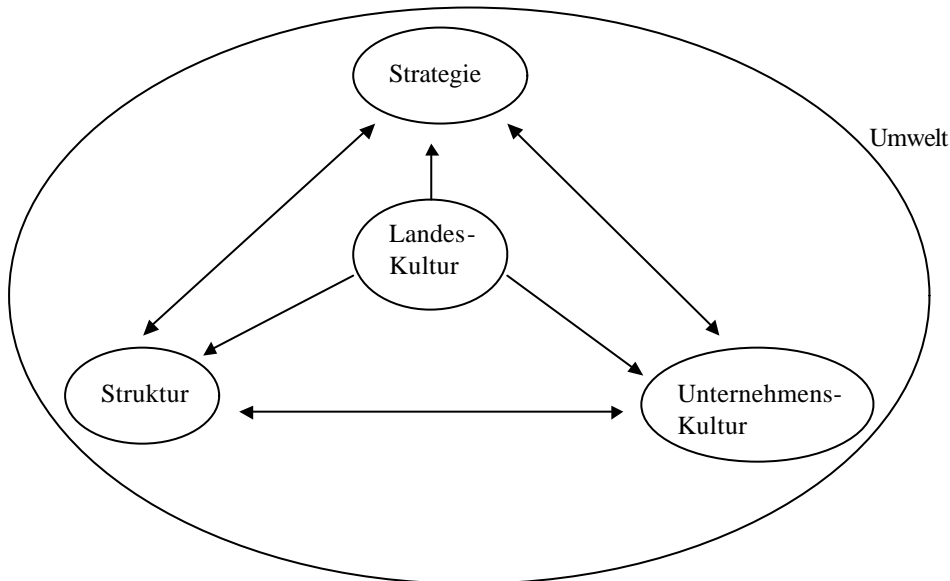
- Gegenüberstellung mechanistische und organische Systeme
- Goretex

1. Amöbenprinzip : Mitarbeiter als einzelne Zelle
2. Prinzip der Zellenteilung



4 Bereiche mit je 150 Mitarbeitern, die in jedem Bereich variabel eingesetzt werden

3. Gitter Organisation → no ranks, no titles



Anmerkungen :

- Prozeß zwischen Strategie und Struktur gemäß neueren Tendenzen nach Porter
- IT beeinflusst das Unternehmen oder wird gefordert zur Realisierung der Ziele

→ Organisationspathologie

Umwelt → Struktur

- Dynamik
- Innovation
- Abnehmer, Kunden
- Lieferanten
- rechtliche Faktoren
- Wirtschaftsform, politische Einflüsse
- Branche
- Standort

Strategie → Struktur

- Kundenorientierung
- Grad der Internationalisierung
- Diversifikation vs. Kernkompetenzen
- Zeithorizont
- Einsatz von Humanressourcen



Unternehmenskultur → Struktur

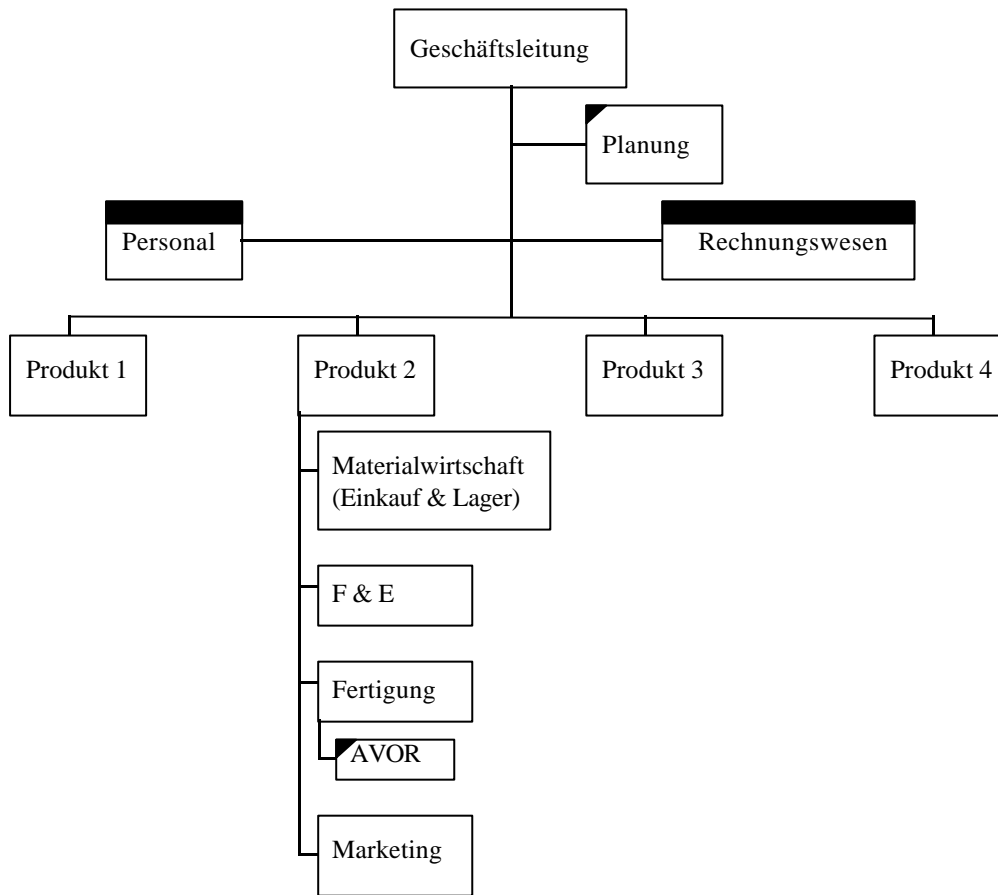
- Kommunikationsverhalten
- Führungsstil
- Motivation
- Änderungsbereitschaft



Vorlesung vom 18.06.97

Aufgabe 2

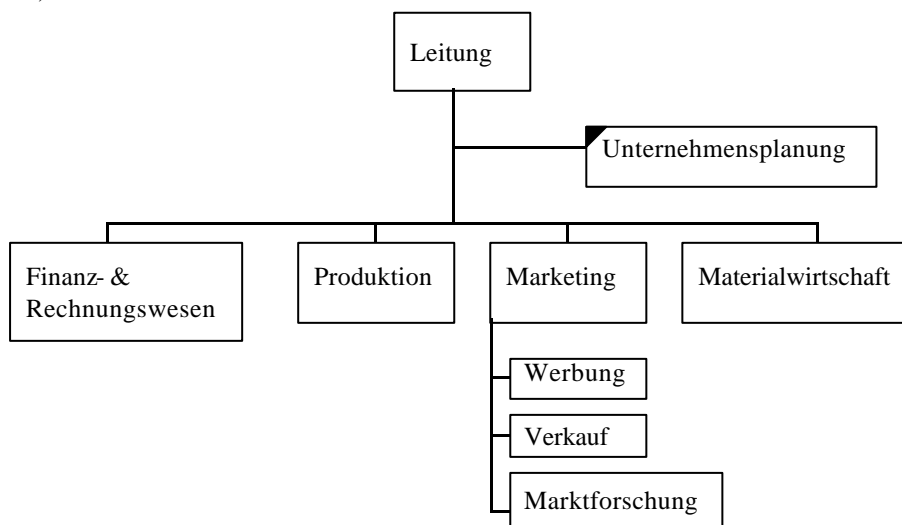
b)



Spartenorganisation = Sparten + Zentralstellen

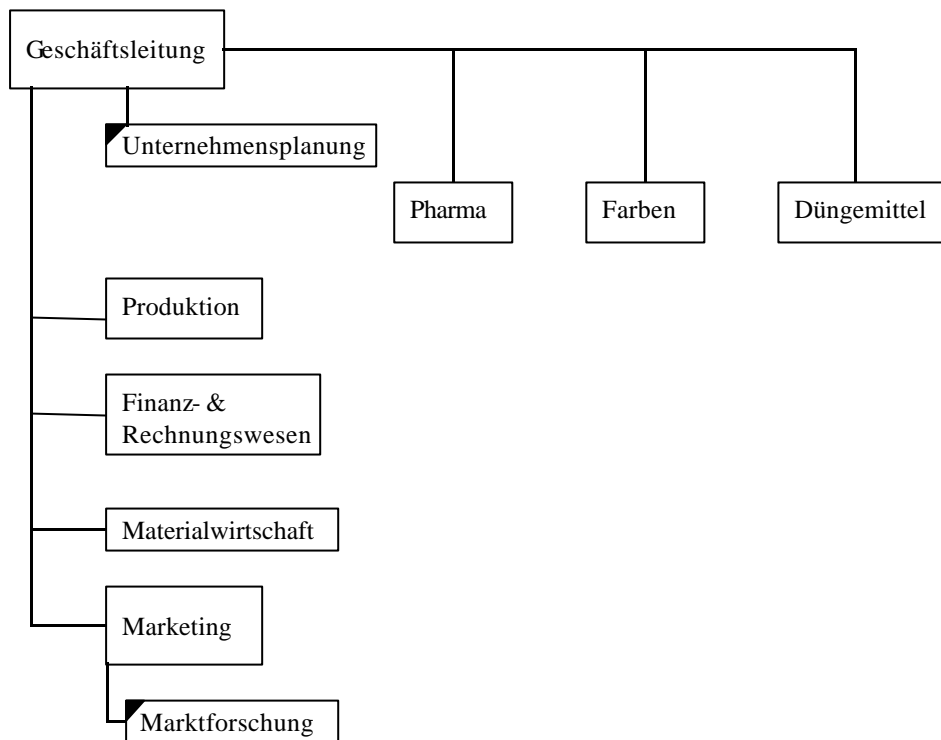
Aufgabe 3

a)





b) &c)



Aufgabe 4

Mängel:

- Zentralisation durch Ebenen
- Planungs- & Betriebsorganisation mit AVOR falsch eingeordnet
- Marktforschung falsch eingeordnet
- Kalkulation falsch eingeordnet
- Organisation falsch eingeordnet
- EDV falsch eingeordnet
- Personal- & Sozialwesen falsch eingeordnet

neue Stabsstellen : EDV, oder als Hauptfunktion (oder als Zentralstelle)
 Organisation

 AVOR (unter Fertigung)

neue Stellen : Marketing