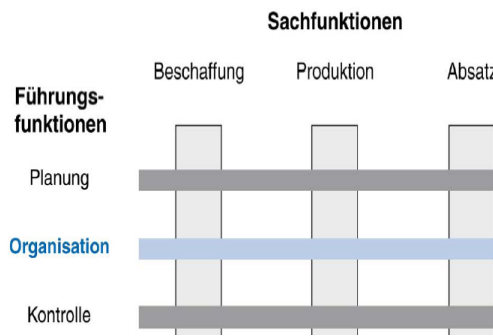


## Organisation als Managementfunktion

- **Planning** (Planung als Primärfunktion, sie leistet die gedankliche Vorarbeit)
- **Organizing** (Organisation als die Umsetzung der Planung in überschaubare Teilaufgaben einschließlich der Zuweisung von Entscheidungs- und Anordnungsbefugnissen)
- **Staffing** (Personaleinsatz als anforderungsgerechte Besetzung der in der Organisation geschaffenen Stellen)
- **Directing oder Leading** (Führung als Veranlassung der Arbeitsausführung und zielgerichtete Steuerung)
- **Controlling** (als Soll-Ist-Vergleich mit dem Einleiten von Korrekturmaßnahmen und Planrevisionen).

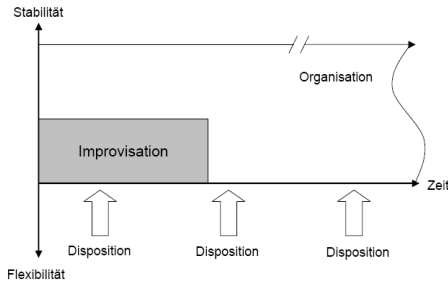
## Organisation liegt quer (und manchmal schwer)



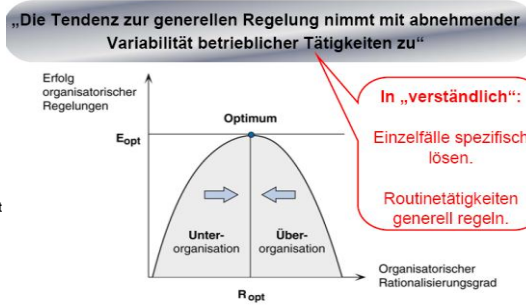
## Organisatorische Zuständigkeiten: Wo wird überhaupt organisiert?

- **Leitungsaufgabe** (Gesamtunternehmung)
- **Bereichsaufgabe** (auf allen Leitungsebenen für spezifische Bereichsfragestellungen)
- **Spezialisierte Stäbe** oder externe Unternehmensberatungen bei Delegation im Sonderfall, spezialisierten Aufgaben oder in Übergangssituationen
- **Trends:** Dezentralisation der Organisationsarbeit; dadurch Organisationsarbeit in die Fachabteilungen, in Inhouse-Consulting-Bereiche oder Projektgruppen. Oder – ganz verdreht – abgeschaffte Organisationsabteilungen werden wieder eingerichtet.

## Beziehungen zwischen Organisation, Improvisation und Disposition



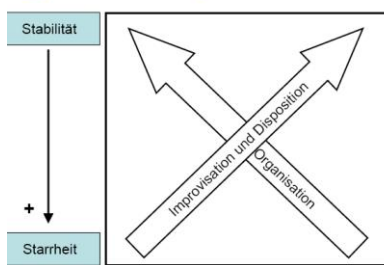
## Gutenbergs Substitutionsgesetz der Organisation



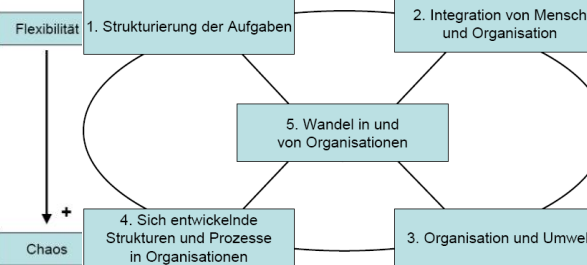
## Formale und informale Organisation



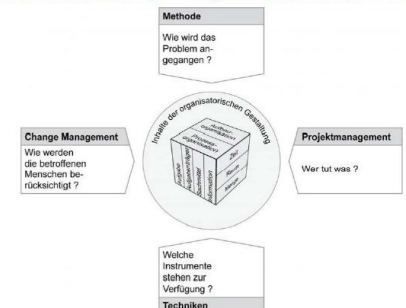
## Organisations-Wertequadrat



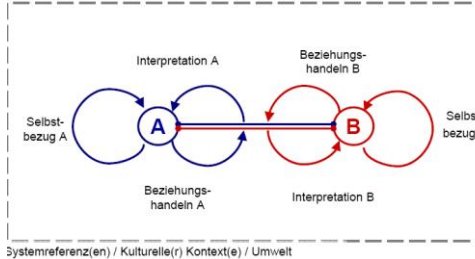
## Die fünf Basisprobleme der Organisationsgestaltung



## Das Gesamtmodell der Organisation nach Schmidt



## Organisationen bestehen aus „doppelten Interakten“



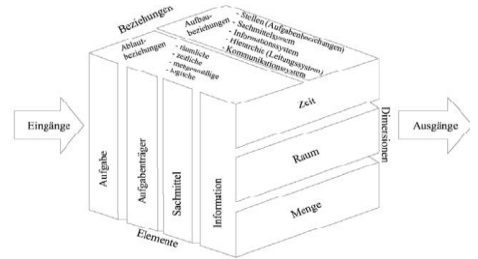
## Organisationen: Nur interdisziplinär zu begreifen Was und wo besteht Erhebungsbedarf?

### Organisationssoziologie:

- Wirken von Menschen untereinander
- Handeln von Gruppen / Subgruppen / Kollektiven
- Kollektive Handlungsprotokolle
- Denken in Beziehungen
- Organisationskultur und Betriebsklima

### Organisationspsychologie:

- der/die Einzelne in der Organisation
- Empfinden, Intuition, Motivation, Erfahrung, Ängste
- Gruppendynamik (Erwartungen, Vertrauen, Macht)
- Individuelles Selbstverständnis und Selbstwert



## Techniken der Organisationsgestaltung



## Methodenspektrum

- Wahrnehmungsschulung
- Selbstbeobachtungen
- Laufzeitverfahren
- Tätigkeitsprotokolle
- Dokumentenanalyse
- Schriftliche Befragungen
- Beobachtungen
- Interviews
- etc...

### „Engagement“-Ansätze

- Gruppenmethoden/ -moderationen
- Szenarioanalyse
- Delphi-Technik
- etc...

### „Jumpstart“-Ansätze

- Aktionsforschung
- Interventionen
- etc...

### Ansätze mit sozialwissenschaftlicher Begleitforschung

## Analysetechniken: Dokumentenanalyse

- Merkmale der Dokumentenanalyse**
- Erhebungen am Schreibtisch (»desk research«)
  - Unternehmensinterne Dokumente
  - Unternehmensexterne Dokumente
- Vorgehensweise**
- Systematisches Vorgehen empfehlenswert
  - Erster Überblick: Vorsortierung und Abgrenzung
  - Festlegung der Kriterien
  - Dokumentation der Analyseergebnisse und der verwendeten Quellen
- Vor- und Nachteile**
- Geringer Zeit- und Kostenaufwand
  - Vermeidung von Störungen und Unterbrechungen des Betriebsablaufes
  - Geringe Aktualität und Unvollständigkeit der Dokumente
  - Interpretationsspielräume
  - Soll-Zustand oder Realität?

## Analysetechniken: Schriftliche Befragungen

- Merkmale von Fragebögen**
- Schriftliche Befragung mehrerer Personen
  - Hohe Gestaltungsanforderungen
  - Offene Fragen
  - Geschlossene Fragen
- Vorgehensweise**
- Pre-Test
  - Information durch Begleitschreiben
  - Erhebung
  - Auswertung
- Vor- und Nachteile**
- Geringer Zeit- und Kostenaufwand
  - Befragung vieler Personen innerhalb kürzester Zeit
  - Geringe Störung des Betriebsablaufes
  - Schriftliche Fixierung des Ergebnisses
  - Gefahr von Missverständnissen
  - Risiko von Manipulationen
  - Fehlende Möglichkeit der Rückkopplung

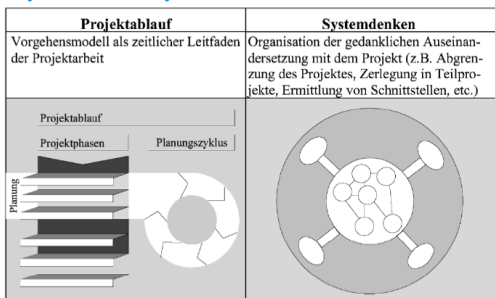
## Analysetechniken: Beobachtungsformen

- Merkmale der Beobachtung**
- Erfassung und Interpretation von optisch wahrnehmbaren Vorgängen
  - Fremdbeobachtung durch Dritte
  - Vor der Beobachtung müssen vom Durchführenden Beobachtungsobjekt, -vorgang sowie Art und Weise der Unterrichtung des Beobachteten geklärt werden
- Vorgehensweise**
- Offene Beobachtung
  - Geschlossene Beobachtung
  - Unstrukturierte Beobachtung
  - Strukturierte Beobachtung
- Vor- und Nachteile**
- Informationen über außerhalb des Unternehmens liegende Sachverhalte können gewonnen werden
  - Großer Zeitaufwand
  - Subjektive Wahrnehmungsverzerrungen
  - Problematik der Dokumentation

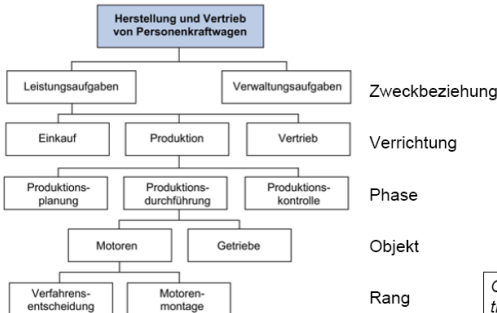
## Analysetechniken: Interviews

- Merkmale des Interviews**
- Mündliche Befragung einzelner Personen oder Personengruppen
  - Erfassung von komplexen Zusammenhängen und Arbeitsabläufen möglich
- Interviewformen**
- Standardisiertes Interview
  - Halbstandardisiertes Interview
  - Nicht standardisiertes oder »freies« Interview
- Vor- und Nachteile**
- Flexibilität bei halbstandardisierten und freien Interviews (individuelle Anpassung, Präzisierung, Ergänzung, neue Gesichtspunkte)
  - Gefahr von Manipulationen
  - Hoher Zeitaufwand (Vorbereitung, Durchführung, Nachbereitung)
  - Probleme der Dokumentation

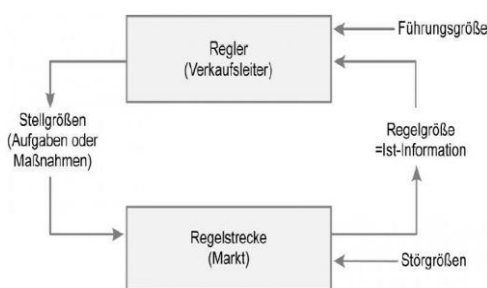
## Projektlauf und Systemdenken



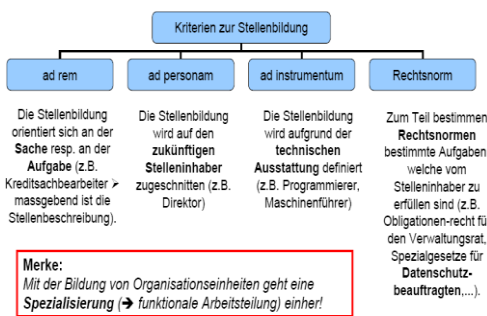
## Differenzierung von Aufgaben nach...



## Modell eines Regelkreises



## Kriterien für die Stellenbildung



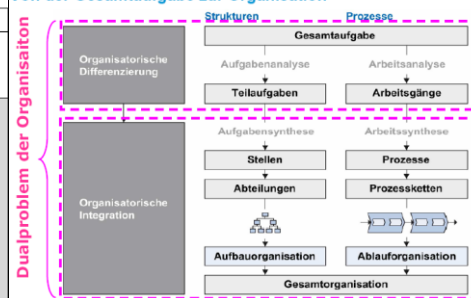
## Hierarchiegestaltung

Vorteile flacher Hierarchie	Vorteile tiefer/steiler Hierarchie
<ul style="list-style-type: none"> <li>kurze Kommunikationswege (schnellerer Informationsfluss, weniger Filterstellen, bessere Information oberer Ebenen)</li> <li>größere Flexibilität</li> <li>mehr Autonomie unterer Ebenen</li> <li>„frontnähere“ Entscheidungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>bessere Koordination auf gemeinsame Ziele</li> <li>erleichterte Kontrollen</li> <li>mehr Zeit für die Mitarbeiter</li> </ul>

## Argumentebilanz der funktionalen Organisation

Vorteile	Nachteile
<ul style="list-style-type: none"> <li>Spezialisierung der Vorgesetzten</li> <li>Grössenvorteile (z.B. Einkauf für alle Produkte)</li> <li>Bessere Auslastung (im Vergleich dazu, wenn es mehrere Einkaufsabteilungen gäbe)</li> <li>Spezialisierungsvorteile (spez. Maschinen, Automaten, Personal lohnt sich eher)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hoher Koordinationsbedarf</li> <li>Bereichsgeismen</li> <li>Denken in Funktionen statt Objektorientiert</li> <li>Modell zwingt zur Zentralisation</li> </ul>

## Von der Gesamtaufgabe zur Organisation



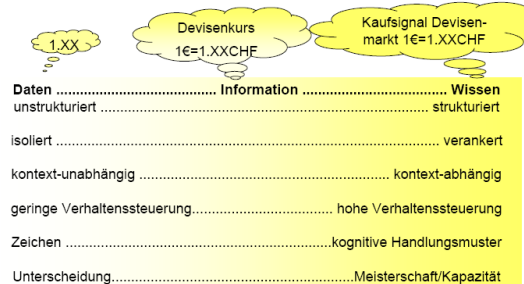
## Aufgabenanalyse

In der Aufgabenanalyse wird eine Aufgabe stufenweise in ihre Verrichtungs- und/oder Objektkomponente so weit zerlegt, wie es die jeweilige Fragestellung erfordert, um aus den ermittelten Aufgaben aufbau- und prozessorganisatorische Lösungen erarbeiten zu können. (nach Schmidt)

Es gelten drei Grundsätze:

- systematisch
- vollständig
- sinnvoll

## Daten – Informationen - Wissen

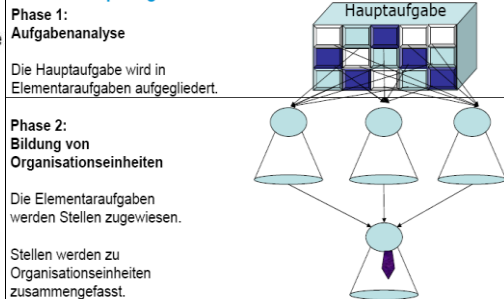


Kein sprunghafter sondern stetiger Qualitätswandel

## Das organisatorische Kongruenzprinzip



## Von der Hauptaufgabe zur Stelle



## Horizontale Spezialisierung

Beschreibung des Umfangs der Aufgaben, die ein Stelleninhaber wahrzunehmen hat „Ur-Idee“ siehe Taylor → weitgehende Arbeitsteilung fördert die Effizienz

Vorteile	Nachteile
<ul style="list-style-type: none"> <li>Lernkurveneffekte steigern die Produktivität durch ständige Wiederholung gleichartiger Arbeiten</li> <li>Kurze Einarbeitungszeiten</li> <li>Möglichkeit des Einsatzes von Mitarbeitern geringerer Qualifikation</li> <li>Klare Aufgabenabgrenzung und fördert Kontrollierbarkeit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Monotone Arbeitsinhalte mindern Engagement</li> <li>Entfremdung von der Arbeit</li> <li>Qualitätsminderung</li> <li>Steigerung der Absentismusrate</li> <li>Steigerung der Fluktuation</li> <li>Steigerung der Koordinationskosten, da die Unterscheidung und Zerlegung in einzelne Arbeitsschritte laufende Abstimmung erfordert</li> </ul>

## Vertikale Spezialisierung

- Qualitative Trennung zwischen der Aufgabenplanung und der Aufgabenkontrolle einerseits und der Durchführung der Aufgaben andererseits.
- Nach Taylor: „Trennung von Kopf- und Handarbeit“.
- Geringe vertikale Spezialisierung drückt einen grossen Entscheidungs- und Kontrollspielraum aus.
- Umfang vertikaler Spezialisierung hängt insbesondere von der Aufgabenkomplexität ab.
  - einfache und repetitive Aufgaben → hohe Spezialisierung
  - komplexe Aufgaben → niedrige Spezialisierung

## Viele Köche verderben den Brei im Mehrliniensystem?

Das Mehrliniensystem ist ein Leitungssystem, bei dem Stellen von mehr als einer vorgesetzten Stelle Weisungen erhalten. (Schmidt)

Vorteile	Nachteile
<ul style="list-style-type: none"> <li>Spezialisierung der Vorgesetzten</li> <li>Kurze Kommunikationswege (bessere und schnellere Information)</li> <li>Höhere Flexibilität</li> <li>Der Zwang zur Abstimmung fördert die Qualität der Vorgaben</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kompetenzkonflikte</li> <li>Verunsicherung von Mitarbeitenden</li> <li>Hoher Aufwand zur Abstimmung der Vorgesetzten</li> <li>Gefahr fauler Kompromisse</li> <li>Bei Pannen gegenseitiges Zuschieben des „schwarzen Peters“</li> </ul>

## Was ist eine Primärorganisation?

Die **Primärorganisation** ist dadurch gekennzeichnet, dass

- Stellen in die Hierarchie eingeordnet sind
- Stellen normalerweise hauptamtlich wahrgenommen werden
- Stellen und deren hierarchische Verbindung in Organigrammen und Stellenbeschreibungen dokumentiert werden.

- Funktionale Organisation
- Objektorientierte Organisation
- Matrix-Organisation

## Argumentebilanz Objektorientierte Organisation

Vorteile	Nachteile
<ul style="list-style-type: none"> <li>Ungeteilte Konzentration auf Objekte</li> <li>Sehr gute Kenntnisse über die Objekte</li> <li>Besserer Koordination der Verrichtungen hinsichtlich der Objekte</li> <li>Umfassende Verantwortung für Objekt führt i.d.R. zu höherer Identifikation und Motivation</li> <li>Leichte Steuerung über betriebliche Kennzahlen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gefahr von Doppelspurigkeiten (mehrfach benötigte Funktionen)</li> <li>Bereichsgeismen, unerwünschtes Konkurrenzdenken</li> <li>Erschwerte Kapazitätsauslastung</li> <li>Erschwerte Integration neuer Objekte (etwa bei Diversifizierung, Neuaquisitionen, etc.)</li> </ul>

## Eckdaten zur Matrix-Organisation

- Kunden
  - Kommunikation
  - Konflikte
  - Koordination
- „4K“

Ab einer dritten Dimension, z.B. Funktionen, Regionen und Kundengruppen spricht man von einer Tensororganisation.

## Matrixorganisationen

- ermöglichen ein hohes Mass an „Intrapreneurship“
- erfordern sehr hohes Mass an Konfliktfähigkeit
- müssen sich ständig mit dem Vorwurf des unterentwickelten Leitungssystems gefallen lassen.