



Struktureller Aspekt: UN hat eine Org. / Institutioneller A.: UN ist eine Org./ Gestalterischer A.: UN wird org.  
**Gutenbergs Substitutionsgesetz:** Einzelfälle spezifisch lösen, Routinetätigkeit generell regeln.  
 Organisation ist die dauerhaft gültige Ordnung (Regelung) von zielorientierten sozio-technischen Systemen. Die **Elemente Aufgaben, Aufgabenträger, Sachmittel und Informationen** werden durch **statische (aufbauorganisatorische) und dynamische (prozessorganisatorische) Beziehungen** miteinander verbunden. Dabei wird die Dimens. festgelegt, d.h. **Zeit., räum. und mengenmäßige** Regelungen getroffen.  
 Organisationen -> zielgerichtet (Individualziele <-> Organisationsziele) Organisationen sind offene soziale Systeme (bestehen aus Menschen, mit eigenständigen Zielen, Verhaltensweisen und Wertvorstellungen).  
 Organisation weisen formale Struktur auf (Organigramm, klare Strukturen-> Motivationsfördernd)  
**Effektivität** (wenn Org. die richtige Ziele anstrebt/erreicht) / **Effizienz** (wenn Org. die richtigen Mittel einsetzt um die angestrebten Ziele zu erreichen) / UNsführung umfasst die Gesamtheit aller grundlegenden. Handlungen, die sich auf die **zielgerich. Steuerung des UNs beziehen. Handlungsträg. sind die Mitglied der obersten Führungsebene.**

Org. als Produktionsfaktor: „Planung und Organisation“  
 Org. als Managementfunktion: Planning, Organizing, Staffing, Directing and Leading, Controlling  
 Org. als Querschnittfunktion: zu den Sachfunktionen (Beschaffung, Produktion, Absatz)  
**Wer organisiert?** Leitungsaufgaben (strategische Ausrichtung) / Bereichsaufgabe (für spezifische Bereichsfragestellungen) / Spezialisierte Stäbe oder externe Unternehmensberatungen bei Delegation im Sonderfall, spez. Aufgaben oder in Übergangssituationen. **Trends:** Dezentralisation der Organisationsarbeit (Linien delegieren, Nähe, Knowhow) dadurch Organisationsarbeit in die Fachabteilungen, in Inhouse-Consulting, Bereiche oder Projektgruppen.

**Disposition:** einmalige gültige Regelung, gilt nur für Einzelfall. Bewirkt Flexibilität. Je höher Verantwortung, mehr Disposition Spielraum  
**Improvisation:** vorläufige gültige Regelung. Zeitliche Befristung->nach Ablauf der Frist überprüfen/überarbeiten „das wollen wir vorläufig so machen“  
**Formale Aspekte:** Rationale, beobachtbare Aspekte: Planung, Organigramm, Stellenbeschreibung, Richtlinien  
**Affektive, verdeckte Aspekte:** Machtverteilung, Werte, persönliche Beziehungen, Bedürfnisse, Erwartungen, Motivation -> verdeckte Aspekte helfen auch Ziele zu erreichen z.B. informales Netzwerk, welches einen grossen Wert für Org. ist.

**1. Palastorganisation** (alle wichtigen Entscheidungen Gesamtleitung vorbehalten, UNsweite Koordination (Einkauf), Regelungen umfassend u. Gut dokumentiert)  
**2. Zeltorganisation** (Entscheidungen vor Ort, Grösse macht inflexibel, Arbeitsteilung führt zu vielen Schnittstellen, lieber weniger Regelungen)  
**Organisatorische Konsequenzen:** **1. Zentralisation** zentrale Geschäftsleitung, grosse Leistungstiefe (alles selber machen, unabhängig), vielstufige Hierarchie, zentrale Stäbe, und Zentralabteilungen, Kontrollen, hochgradige Spezialisierung, Funktionsorientierung (Prozesse beginnen und enden in verschiedenen internen Abt.) **2. Dezentralisation** Holdingstrukturen mit relativ selbstständigen Töchtern, Outsourcing (was nicht Kerngeschäft), flache Hierarchien, wenige Leitungsebenen, Prozessorientierung (Prozesse beginnen und enden beim externen oder internen Kunden), Ergebniskontrolle vor Verfahrenskontrolle, Min. Schnittstellen, Entspezialisierung. Delegation von Entscheidungsbefugnisse.  
 Frühwarnhinweise: Spürbar (Schlechte Stimmung, es läuft nicht mehr so rund, es werden Nebensächlichkeiten diskutiert) Messbar: Leistungsniveau sinkt, Fehlerquote/Ausschuss nimmt zu)

**Techniken der Organisationsgestaltung: Informationsgewinnung:** Dok.Analyse, Fragebogen, Interview, Beobachtung, Workshop, Selbstaufschreiben, Laufzettelverfahren (Fälle werden verfolgt, Zeit&Name werden aufgeschrieben) / **Situationsanalyse:** Delphi-Technik, Szenario-Technik, Ursache-Wirkungs-Analyse, Benchmarking, Aufgaben u. Prozessanalyse / **Zielbildung:** Zielsuche, Zielsystem, Stufenweise Zielgewichtung, Präferenzmatrix / **Alternativengsuche u. Bewertung:** Konventionelle Suche, Brainstorming, Checkliste, Nutzwertanalyse, Verbale Bewertung / **Dokumentation:** Stellenbeschreibungen, Organigramm, Funktionen-, Ablauf u. Kommunikationsdiagramm

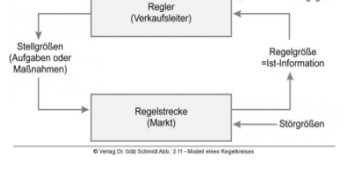
**Methodenspektrum:** Engagement-Ansätze (Selbstbeobachtung, Laufzettelverfahren, Beobachtungen, Interviews) Jumpstart-Ansätze Kollektive Events (Gruppenmethoden, Szenarioanalyse, Delphi-Technik) Begleitforschung (Aktionsforschung, Interventionen)

Analysetechn.	Merkmale	Vorgehensweise	Vor- und Nachteile
Dokumentenaanalyse:	Erhebung am Schreibtisch(Desk research) Unternehmensinterne/ externe Dokumente	Systematisches Vorgehen, Vorsortierung u. Abgrenzung, Festlegung der Kriterien, Dokumentation der Analyse-ergebnisse und Quellen	Geringer Zeit und Kostenaufwand Vermeidung v. Störung. Geringe Aktualität u. Unvollständigkeit, Interpretationsspielräume, Soll-Zustand o. Realität?
Schriftliche Befragungen	Mehrere Pers., hohe Gestaltungsanforderung, offene / geschl. Fragen	Pre-Test, Information durch Begleitschreiben, Erhebung, Auswertung	Geringer Zeit- u. Kostenaufwand, Befragung vieler Pers. Schriftl. Fixierung der Ergebnisse, Gefahr v. Missverständnissen, Risiko von Manipulation, Fehlende Möglichkeit der Rückkopplung
Beobachtung sformen	Erfassung u. Interpretation von optisch wahrnehmbaren Vorgängen, Fremdbeobachtung von Dritte, Vor Beob. Erklärung über (Beobachtungsobjekt-Vorgang, Art und Weise)	Offene / Geschlossene Beobachtung, Unstrukturierte / Strukturierte Beobachtung	Information über ausserhalb des UE liegende Sachverhalten können gewonnen werden, Grosser Zeitaufwand, Subjektive Wahrnehmung, Problematik der Dokumentation
Interviews	Mündl. Befragung einzelne o. mehrere Personen Erfassung von komplexen Zusammenhängen u. Arbeitsabläufe möglich	Standardisierte I. (Fragebogen mit festgelegten Antworten) Halbstandardisiert I. Themenblock, Nicht stand. /freies I. Leitfaden mit Stichworten	Flexibilität bei halbstand. und freien I. (Anpassung, Präzisierung, Ergänzungen) Gefahr von Manipulation, Hoher Zeitaufwand (Vorbereitung, Durchführung, Nachbearbeitung), Probleme der Dokumentation

**KROKUS:** Kurze Fragen Redundante vermeiden Offene Fragen Konkrete Fragen Unterfragen/Kettenf. Suggestive vermeiden **Gestaltungsmethoden:** Projektablauf und Systemdenken  
**Aufgaben sind dauerhaft wirksame Anforderungen, Verrichtungen an Objekten zur Erreichung von Zielen durchzuführen. Wenn einmalig: Auftrag.**

**Aufgabenanalyse:** Aufgabe wird stufenweise in ihre Verrichtung- und/oder Objektkomponente so weit zerlegt, wie es die jeweilige Fragestellungen erfordert, um aus den ermittelten Aufgaben aufbau- und prozessorisatorische Lösungen erarbeiten zu können. **3 Grundsätze: systematisch, vollständig, sinnvoll**

**Aufgabenträger** = Menschen (Org. Arbeit beinhaltet soziale Kompetenz) Motivation/Leistungsfähigkeit / **Sachmittel**= Alle Mittel, die im Rahmen organisatorische Lösungen eingesetzt werden. Sonderfall Informatik, da Medienbruch zu Gunsten der Virtualisierung ausgelegt wird (Datenschutz, Informationsüberflutung, Unpersönlichkeit) / **Information**= Daten ... Information... Wissen (stetiger Qualitätswandel) „Wissen bezeichnet die Gesamtheit der Kenntnisse und Fähigkeiten, die theoretische Erkenntnisse als auch praktische Alltagsregeln und Handlungsanweisungen. Wissen stützt sich auf Daten und Informationen, ist im Gegensatz zu diesen jedoch immer an Personen gebunden. Es wird von Individuen konstruiert und repräsentiert deren Erwartungen über Ursache-Wirkungs-zusammenhänge in einem bestimmten Kontext.“



**Stellen sind Zusammenfassungen von Aufgaben, die quantitativ und qualitativ (fachlich) von einer gedachten oder einer konkreten Person bewältigt werden können.** Phase 1: Aufgabenanalyse (Die Hauptaufgabe wird in Elementaraufgaben aufgegliedert) / Phase 2: Bildung von Organisationseinheiten (Die Elementaraufgaben werden Stellen zugewiesen), Stellen werden zu Org.einheiten zugewiesen.

Personalmessung: Bestimmte Stundenleistung pro Jahr als verfügbare Kapazität einer Stelle zugrunde gelegt  
 Aufbauorganisation: **Binnenorganisation**(Primär: Stellenbildung, Leitungssystem (Ein-Mehrlinien/ Verrichtungs- /Objektorientiert) , **Sekundär** (Ausschüsse, Projektgruppen) und **Rahmenorganisation**(Holding, Kooperat., Outsourc., SCM)

Organisatorische Kongruenzprinzip: **Aufgaben Verantwortung Kompetenz** (→Deckungsgleich aus Effizienzgründen)  
**Frühstücksdirektor:** Aufgaben ohne Verantwortung und Kompetenz **Sündenbock:** Verantwortung ohne Aufgaben und Kompetenz **Amtsanmassung:** Kompetenzausübung ausserhalb des eigenen Aufgabengebietes

Ad rem	Ad personam	Ad instrumentum	Rechtsform
Orientiert sich an der Sache / Aufgabe Kreditsachbearbeit.	Wird auf den zukünftige Stelleninhaber zugeschnitten. Direk	Wird aufgrund der technischen Ausstattung definiert. Programmierer, Maschinenführer	Rechtsnormen bestimmen Aufgaben, welche vom Stelleninhaber zu erfüllen sind. Datenschutzbeauftragta.

**Horizontale Spezialisierung (Ur-Idee Taylor, weitgehende Arbeitsteilung fördert Effizienz):** **Lernkurveneffekte steigern die Produktivität durch ständige Wiederholung gleichartiger Arbeiten, kurze Anlern- u. Einarbeitungszeiten, Möglichkeit des Einsatzes von Mitarbeitern geringerer Qualifikation**  
**Aufgabenabgrenzung fördert Kontrollierbarkeit monotone Arbeitsinhalte mindern Engagement, Entfremdung von der Arbeit, Qualitätsminderung, Steigerung der Absentismusrate, Steigerung der Fluktuation, Steigerung der Koordinationskosten, da die Unterscheidung und Zerlegung in einzelne Arbeitsschritte laufende Abstimmung erfolgt.** Mit der Bildung von Organisationseinheiten geht eine Spezialisierung einher!

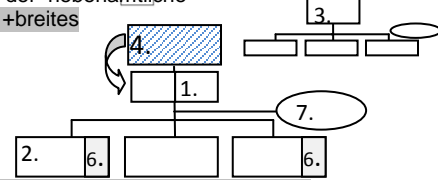
**Vertikale Spezialisierung :** qualitative Trennung zwischen der Aufgabenplanung und der Aufgabenkontrolle einerseits und der Durchführung der Aufgaben andererseits / nach Taylor: „Trennung von Kopf und Handarbeit“  
 geringe vertikale Spezialisierung drückt einen grossen Entscheidungs-, u. kontrollspielraum aus / Umfang vertikaler Spezialisierung hängt insbesondere von dem Umfang der Aufgabenkomplexität ab / einfache und repetitive Aufgaben->hohe Spezialisierung / komplexe Aufgaben -> niedrige Spezialisierung  
**Job Rotation** (MA wechseln planmässig verschiedene Aufgaben) Job Enlargment (Aufgabenerweiterung durch Übertragung weiterer Abschnitte im Arbeitsprozess) / **Job Enrichment** (Aufgabenbereicherung Planung u. Kontrollaufgaben) -> Autonome Arbeitsgruppen

Ein **Leitungssystem** (Hierarchie) ist die Gesamtheit der Stellen und ihrer Verbindungen durch Wechselbeziehungen. Die Leistungskonfiguration besteht aus Leitungstiefe (Anz. Hierarchieebenen), Leitungsspanne (Anzahl direkt unterstellter MA, d.h. viele Unterstellte flache Hierarchie) und **Leistungsintensität** (Verhältnis zwischen Leitungsstellen und Ausführungsstellen).

**Vorteile flacher Hierarchie:** kurze Kommunikationswege, Informationsfluss, Flexibilität, mehr Autonomie, frontnähe. **Vorteile tiefer/steeper Hierarchie:** bessere Koordination auf gemeinsame Ziele, erleichterte Kontrollen, mehr Zeit für MA. **Einliniensystem:** klare Zuständigkeiten, eindeutige Bezugsperson, einheitlicher Wille durchsetzbar, weniger Konflikte. **Bereichsegoismus** (Gärtchendenken), lange Informations u. Entscheidungswege, Gefahr von Filterung v. Infos. **Mehrliniensystem:** Spezialisierung der Vorgesetzten, kurze Kommunikationswege, höhere Flexibilität, Zwang zur Abstimmung fördert Qualität. **Kompetenzkonflikte,** Verunsicherung der MA, hoher Abstimmungsaufwand, Gefahr fauler Kompromisse, bei Pannen gegenseitiges Zuschieben des „schwarzen Pet“.

**Funktionale Org.:** Spezialisierung der Vorgesetzten, Grössenvorteile (z.B. Einkauf) Bessere Auslastung, Spezialisierungsvorteile (spez. Maschinen, Personal). Hoher Koordinationsaufwand, Bereichsegoismen, Modell zwingt zur Zentralisation, Denken in Funktion statt objektorientiert. **Objektorientierte Org.:** Konzentration auf Objekte, gute Kenntnisse, Bessere Koordination der Verrichtung, Umfassende Verantwortung (höhere Motivation), Controlling ABER Gefahr von Doppelspurigkeiten, Bereichsegoismen, unerwünschtes Konkurrenzdenken, erschwerte Kapazitätsauslastung, erschwerte Integration neuer Objekte. **Matrixorganisation: Kunden, Kommunikation, Konflikte, Koordinaten** Gefahr von Kompetenzkonflikten (Machtkämpfen und unbefriedigenden Kompromissen. Erfordern hohes Mass an Konfliktfähigkeit).

**Stellvertretung:** vollamtlich (unbegrenzt o. begrenzt) nebenamtlich (unbegrenzt o. begrenzt) Handelt im Namen und Sinn des Vertretenen, aber in eigener Verantwortung. Primäres Ziel: Vorsorge zu treffen für den Fall, dass der Stelleninhaber nicht selbst handeln kann (Ferien, Militär...) Grundsätzlich: Stellvertreter darf nicht zweite Wahl sein, nicht einfach nach Senioritätsprinzip wählen, positives Verhältnis, Stellv. muss im Sinne des Vert. handeln, kein Anrecht auf die Funktion. **1. Der vollamtliche Stellvertreter** (Co-Leitung, NGO-Org. Selten in der Privatwirtschaft. z.B. Politik: Vizepräsident, Pilot –Co Pilot/ Konflikt auf menschliche Ebene, klare Abgrenzung, gesetzlich) **2. Der nebenamtliche Stellvertreter** (echte Stellvertretung, +Fachnähe, Job enrichment, Motivation –Bevorzugung, Konkurrenz, Mehrfachbelastung, Lohnanspruch, wieder einreihen) **3. Der nebenamtliche Stellvertreter** (gleichrangiger Kollege) **4. Der nebenamtliche Stellvertreter** (Vorgesetzter) –wenig verfügbar, Demotivation fürs Team **5. Der nebenamtliche Stellvertreter** (Springer) +breites Wissen, viele Einblicke, -teuer, nur wenige Jahre möglich **6. Geteilte Stellvertretung** –Kompetenzabgrenzung **7. Der Platzhalter** (=kein eigentlicher Stellvertreter).



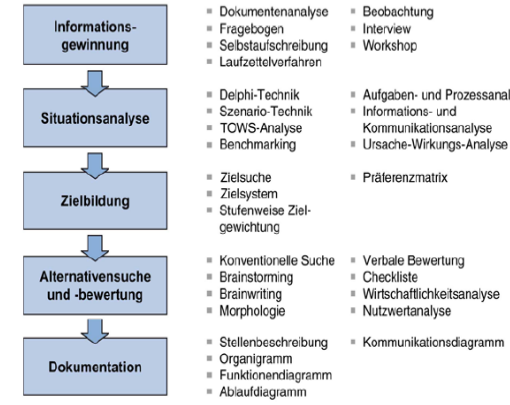
**Temporäre Aufgabendelegation:** die temporäre Übertragung von Aufgaben sowie zugehöriger Kompetenzen und Verantwortung (Handlungs-/Ausführungsverantwortung) von einer höheren hierarchischen Ebene auf nachgeordnete Ebenen. **Gründe:** quantitative od. qualitativ Überlastung des GV, Job Enrichment, erzielen von Autonomie der Stellen, Erhalt oder „Schnürung“ sinnvoller Aufgabenpakete.

**Delegationsprinzipien:** Vollständige Übertragung von Arbeiten, auch die zur Aufgabenerfüllung notwendigen Kompetenzen sind zu regeln, Wiederholt auftauchende Aufgaben sollten nach Möglichkeit derselben Stelle delegiert werden. Schwierigkeitsgrad muss den Fähigkeiten und dem Ausbildungsstand der MA entsprechen. Jede Aufgabe muss auf die unterste mögliche Stelle delegiert werden. Rückdelegation ist zu vermeiden.

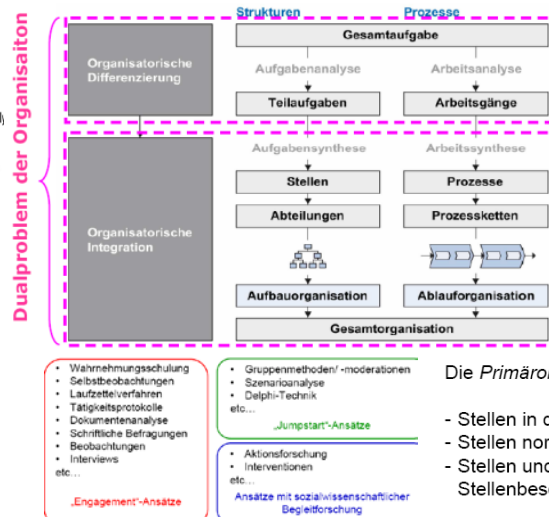
**Chancen:** Entlastung der GV, MA Förderung, Motivation, Human Capital wird genutzt. **Gefahren:** Bedarf an qualifizierten MA steigt –Kosten, Macht und Einfluss verlieren, Grössere Koordinationsbedarf bei Entscheidungen → suboptimale Ent.

**Verantwortung:** Delegation von Aufgabe, Kompetenz und Handlungsverantwortung (Haften für fahrlässige o. vorsätzliche Fehler sowie für die Nichtausnutzung von Kompetenzen bzw. daraus resultierende Schäden) ABER **Führungsverantwortung** nicht übertragbar (den geeigneten MA auswählen & einsetzen, MA vollständig instruieren & informieren, zumutbare & systematische Kontrollpflicht, Rahmenbedingungen schaffen).

**Techniken der Organisationsgestaltung**



**Von der Gesamtaufgabe zur Organisation**



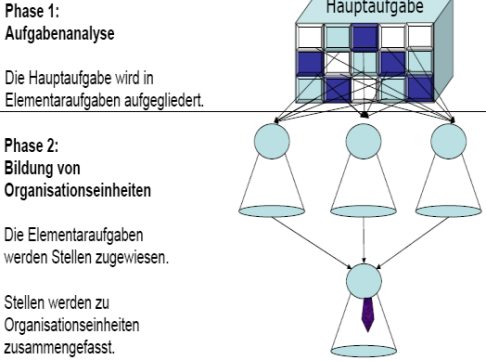
**Differenzierung von Aufgaben nach...**



**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>Bereichsegoismen</li> <li>Denken in Funktionen statt Objektorientiert</li> <li>Modell zwingt zur Zentralisation</li> </ul>

**Von der Hauptaufgabe zur Stelle**



**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>Bereichsegoismen, unerwünschtes Konkurrenzdenken</li> <li>Erschwerte Kapazitätsauslastung</li> <li>Erschwerte Integration neuer Objekte (etwa bei Diversifizierung, Neuaquisitionen, etc.)</li> </ul>

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

**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>

**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.