

Definition „Organisation“

Elemente



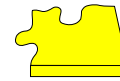
Menschen



Sachmittel



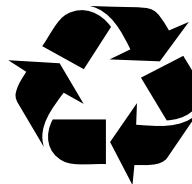
Aufgabe



Informationen

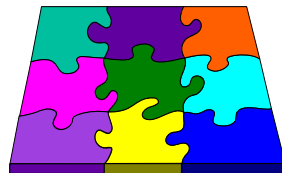
Aufbauorganisation

- Organisation als Resultat des Organisierens
- institutioneller oder statischer Organisationsbegriff



Ablauforganisation

- Organisation als Tätigkeit („organisieren“)
- funktionaler oder dynamischer Organisationsbegriff

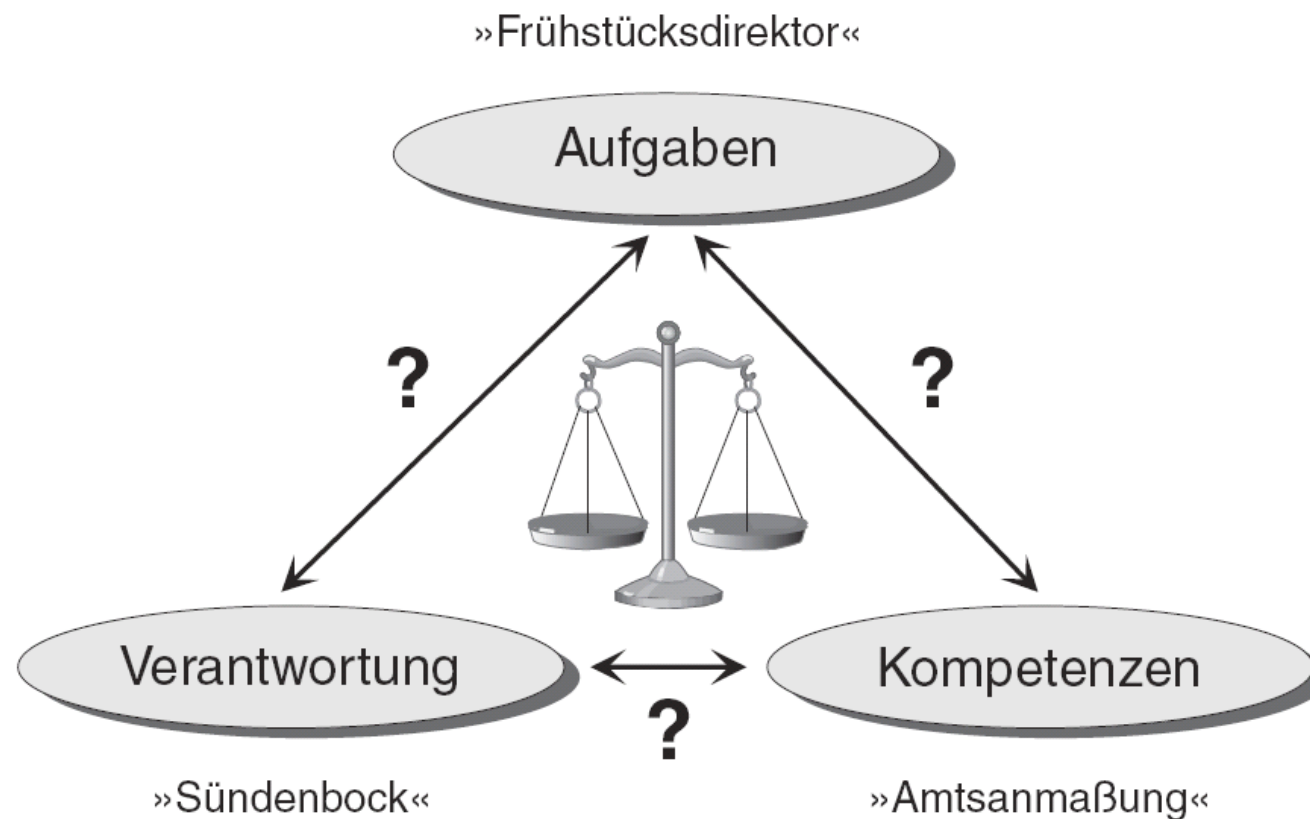


Bestimmungsmerkmale einer Aufgabe

Verrichtung	Was ist zu tun? Art der geistigen oder körperlichen Tätigkeit z.B. Planen, Schweißen, Beschaffen
Objekt	Woran ist etwas zu tun? Gegenstand der Tätigkeit z.B. Werkstück, Information
Aufgabenträger	Wer muss etwas tun? Ausführende Person z.B. Geschäftsführer, Lagerarbeiter
Sachmittel	Womit ist etwas zu tun? Hilfsmittel bei der Aufgabenerfüllung z.B. Computer, Drehmaschine
Zeit	Wann ist etwas zu tun? Zeitpunkt, Zeitraum, Zeitablauf z.B. 01.01.2005, vom 01.01. bis 01.02.2005 in chronologischer Reihenfolge erstens ..., zweitens ..., drittens ...
Raum	Wo ist etwas zu tun? Ort, an dem die Tätigkeit ausgeübt wird z.B. Deutschland, Werk Karlsruhe, Gebäude IV, Zimmer 102

Quelle (auch für die folgenden Folien): Vahs: Organisation - Einführung in die Organisationstheorie und -praxis, 2005

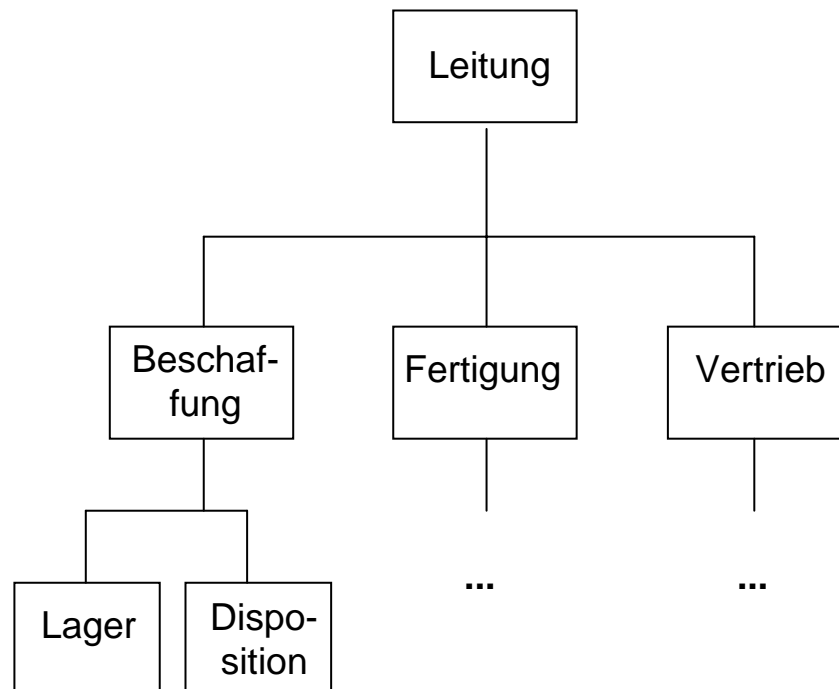
Das organisatorische Kongruenzprinzip



Aufbau- und Ablaufstruktur

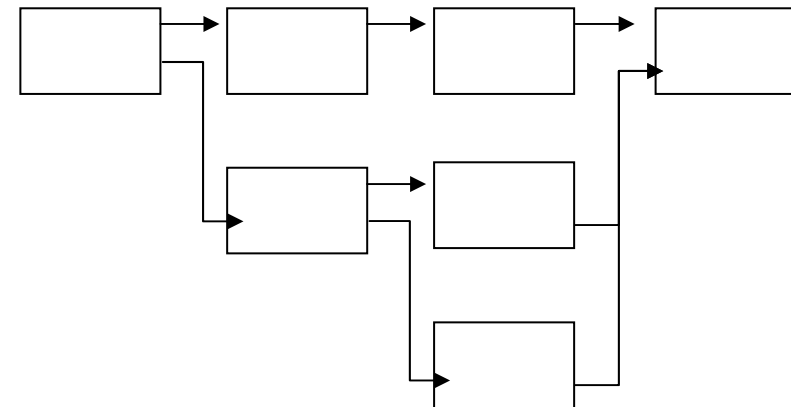
Aufbaustruktur

(hierarchische Gliederung)

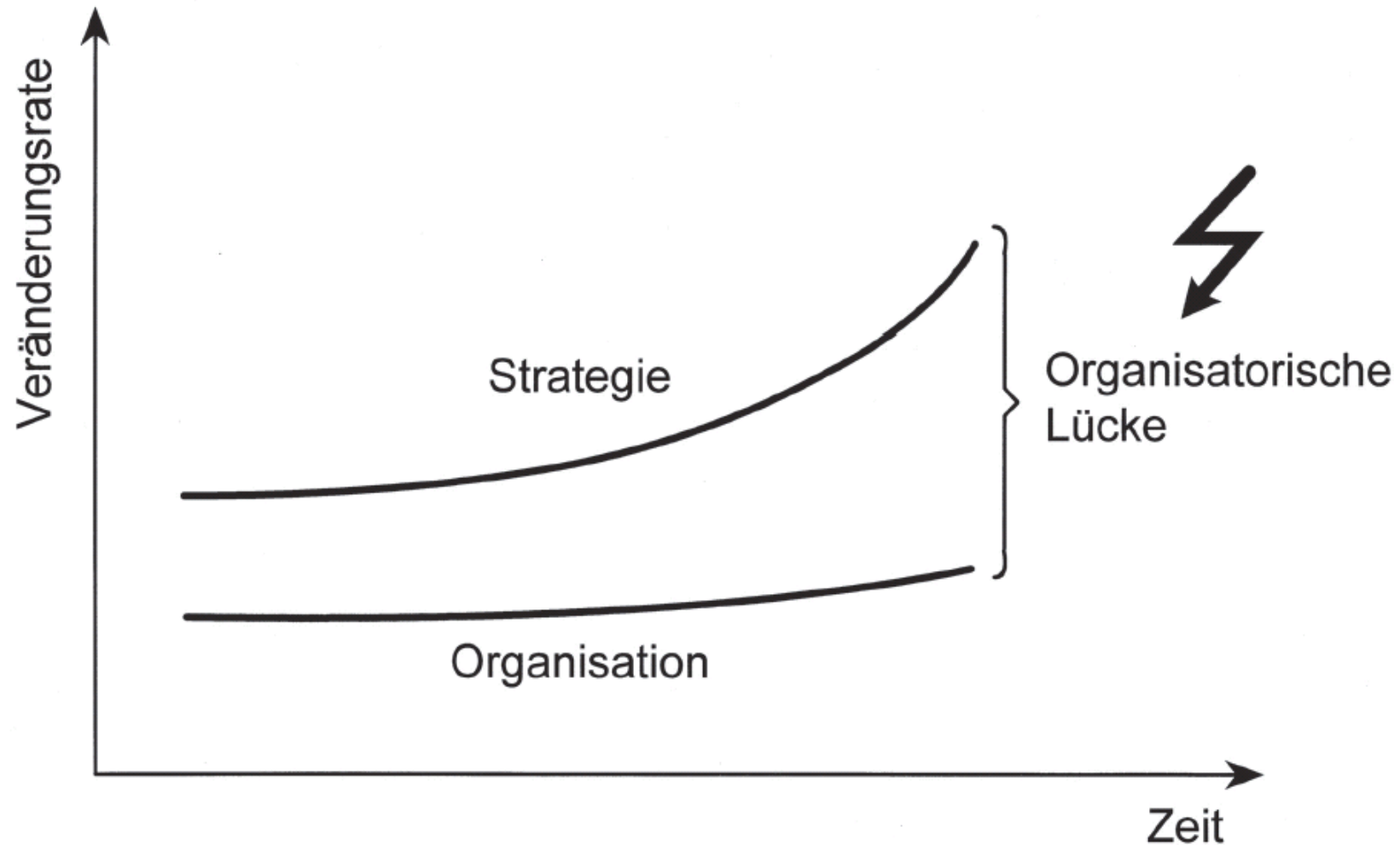


Ablaufstruktur

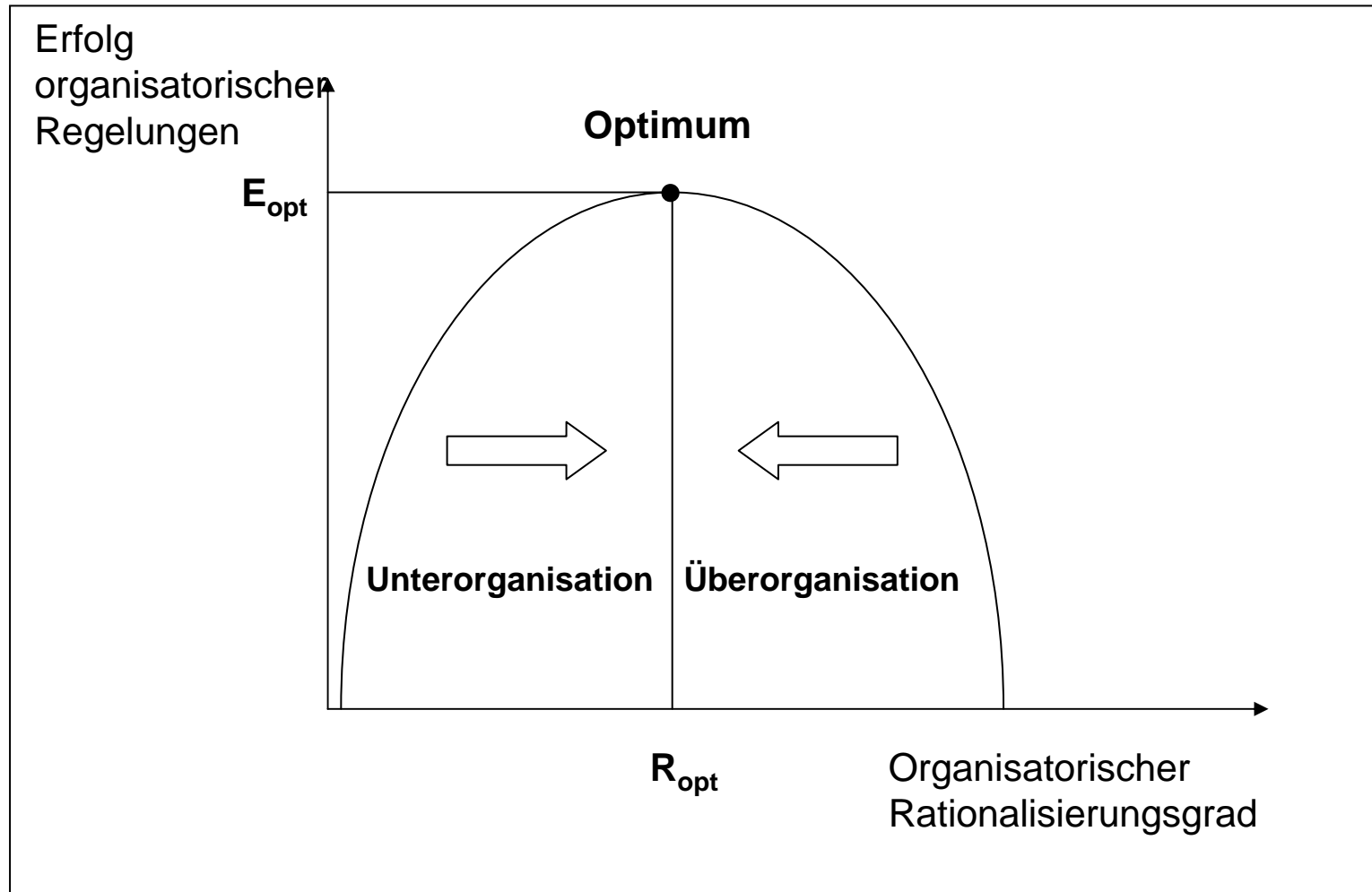
(zeitlich-logische Gliederung)



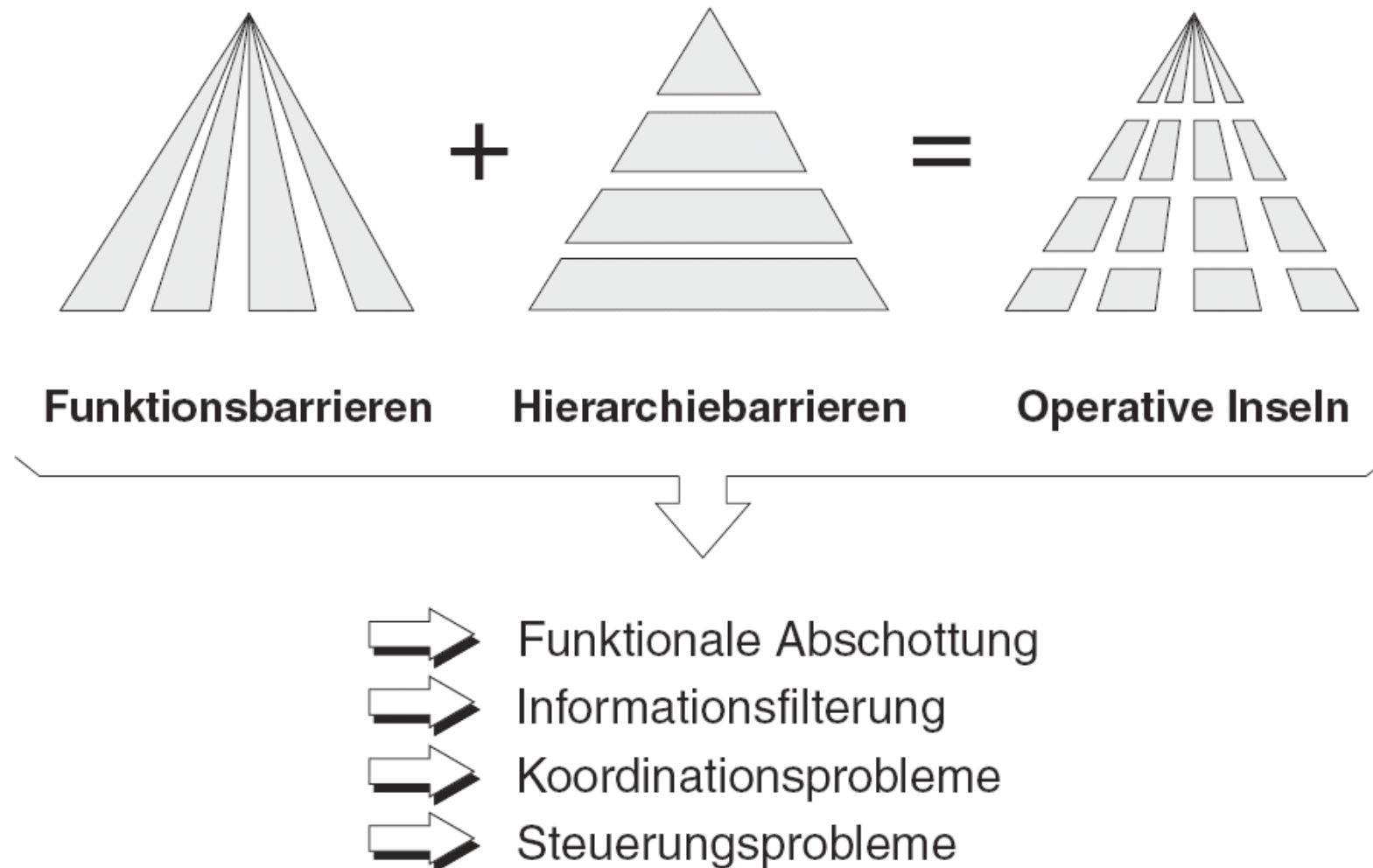
Die organisatorische Lücke



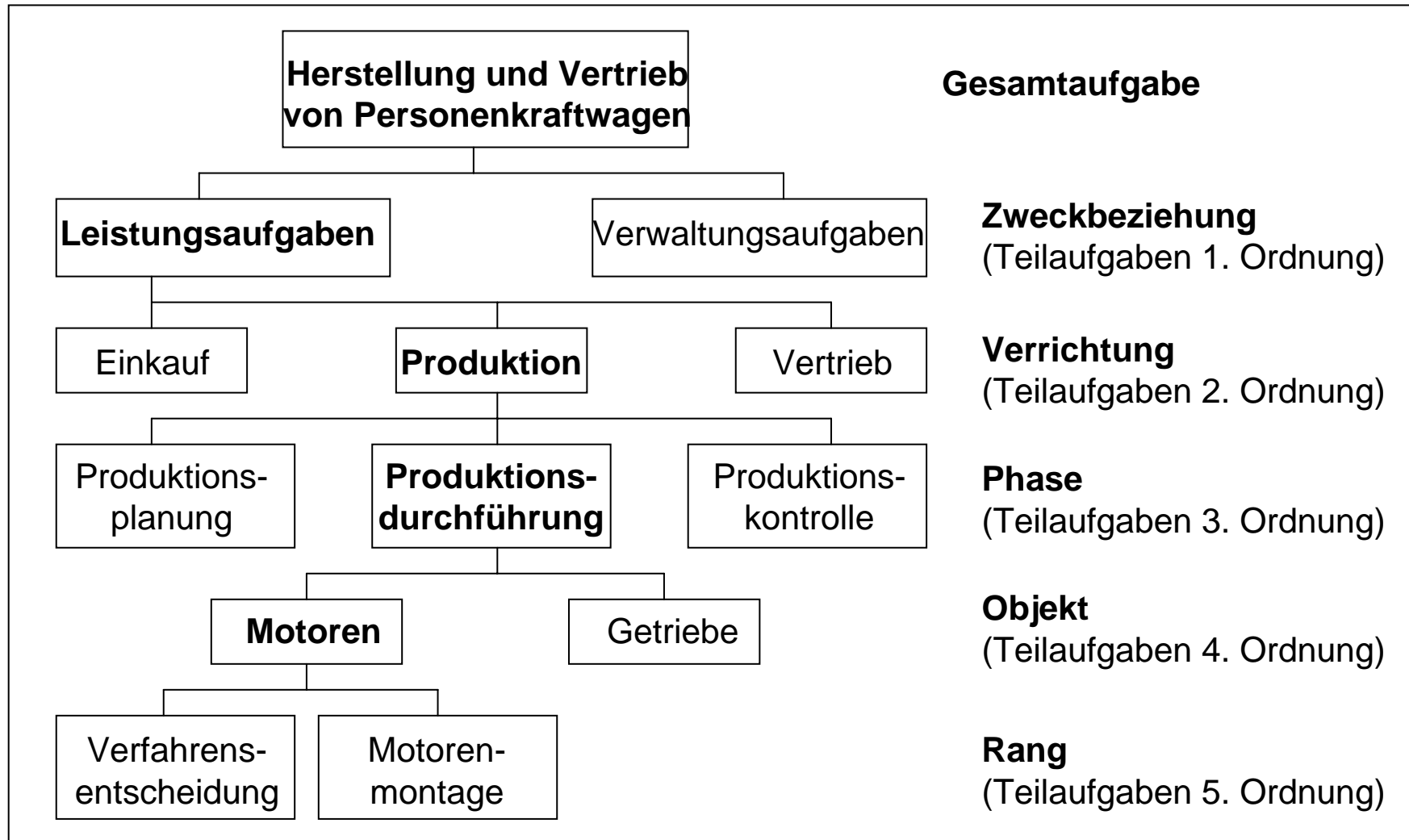
Substitutionsprinzip der Organisation



Polynesian im Unternehmen?

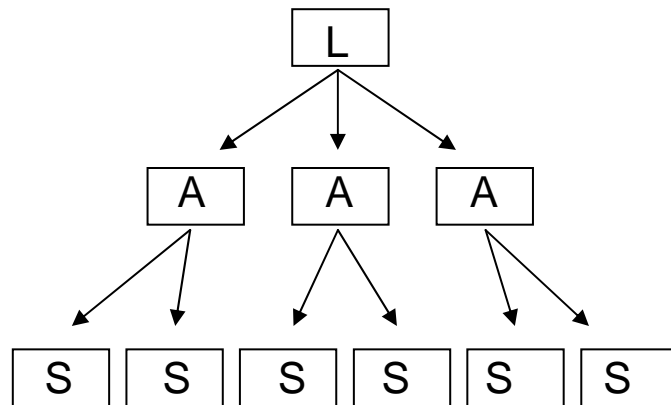


Aufgabenanalyse nach Gliederungsmerkmalen



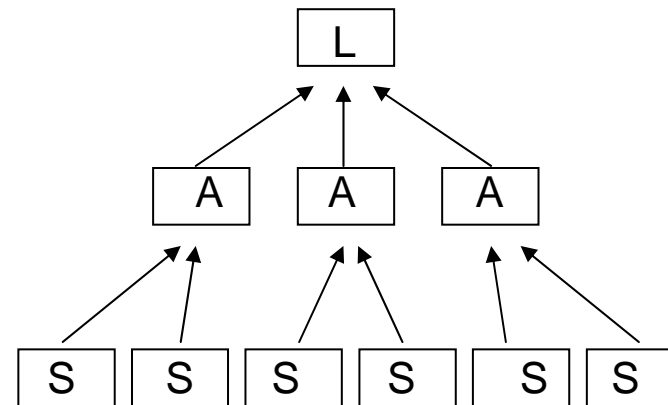
Delegations- und Kombinationsmodell der Abteilungsbildung

Delegationsmodell
(Top-down-Approach)



Aufgabendifferenzierung
und Delegation

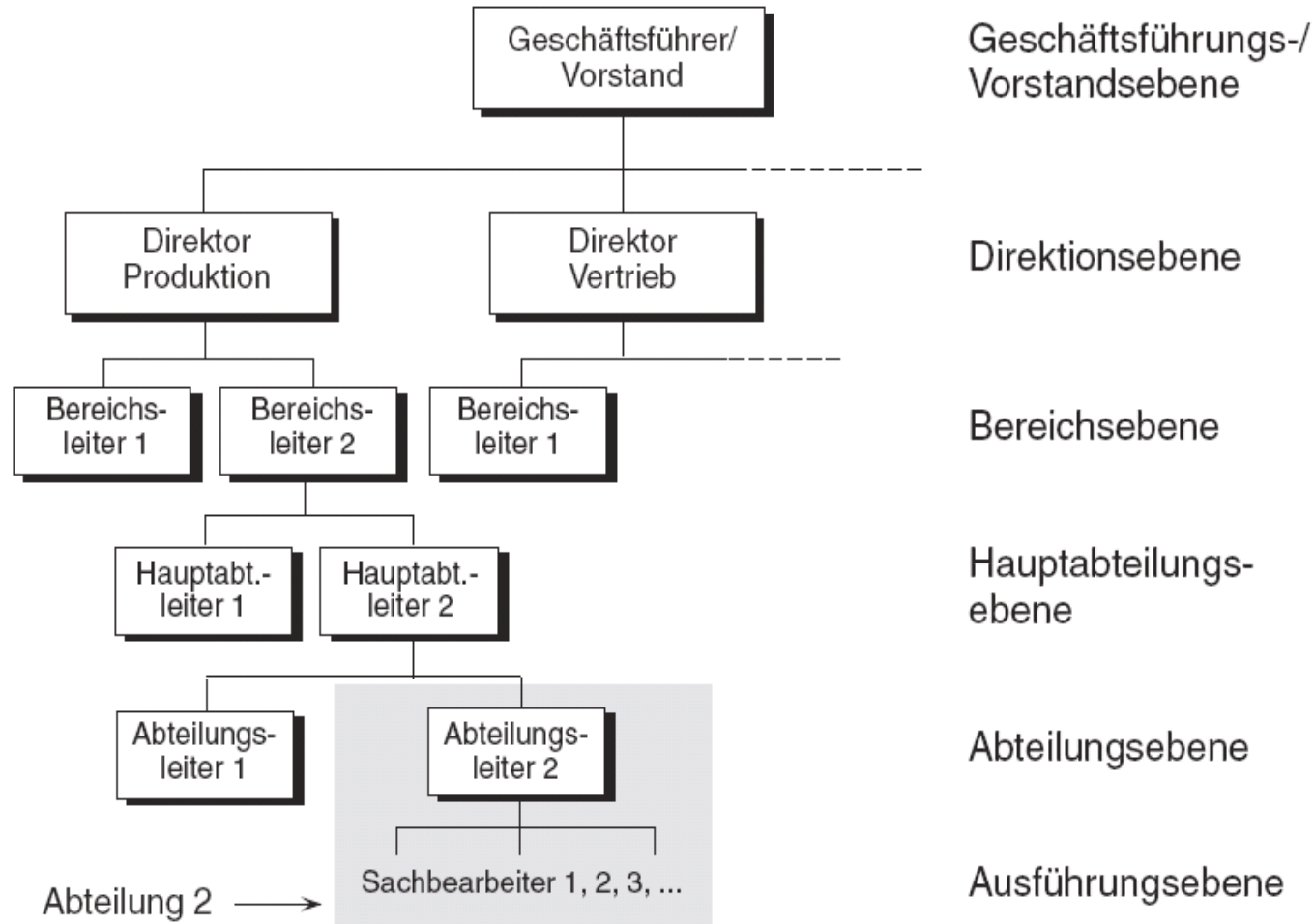
Kombinationsmodell
(Bottom-up-Approach)



Aufgabenverdichtung
und Kombination

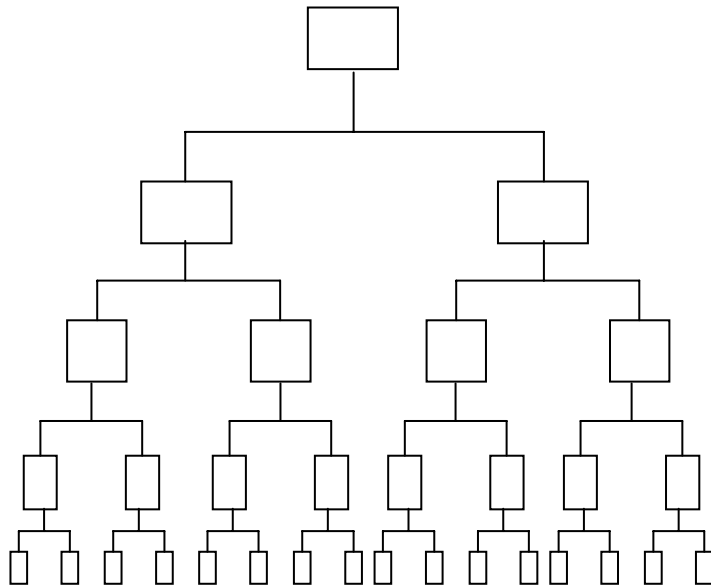
L = Leitungsstelle, A = Abteilung, S = Stelle

Beispiel Hierarchieebenen



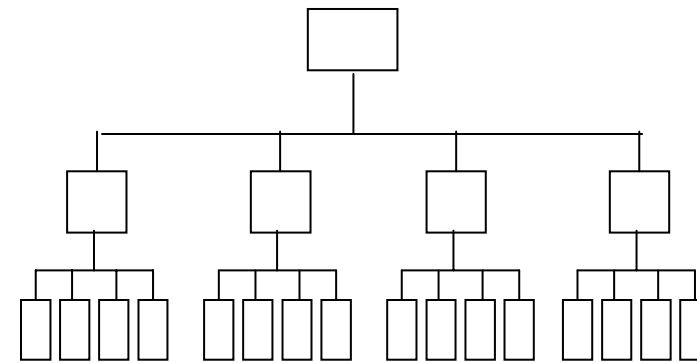
Zusammenhang zwischen Leitungsspanne und -tiefe

Geringe Leitungsspanne
(Leitungsspanne = 2)



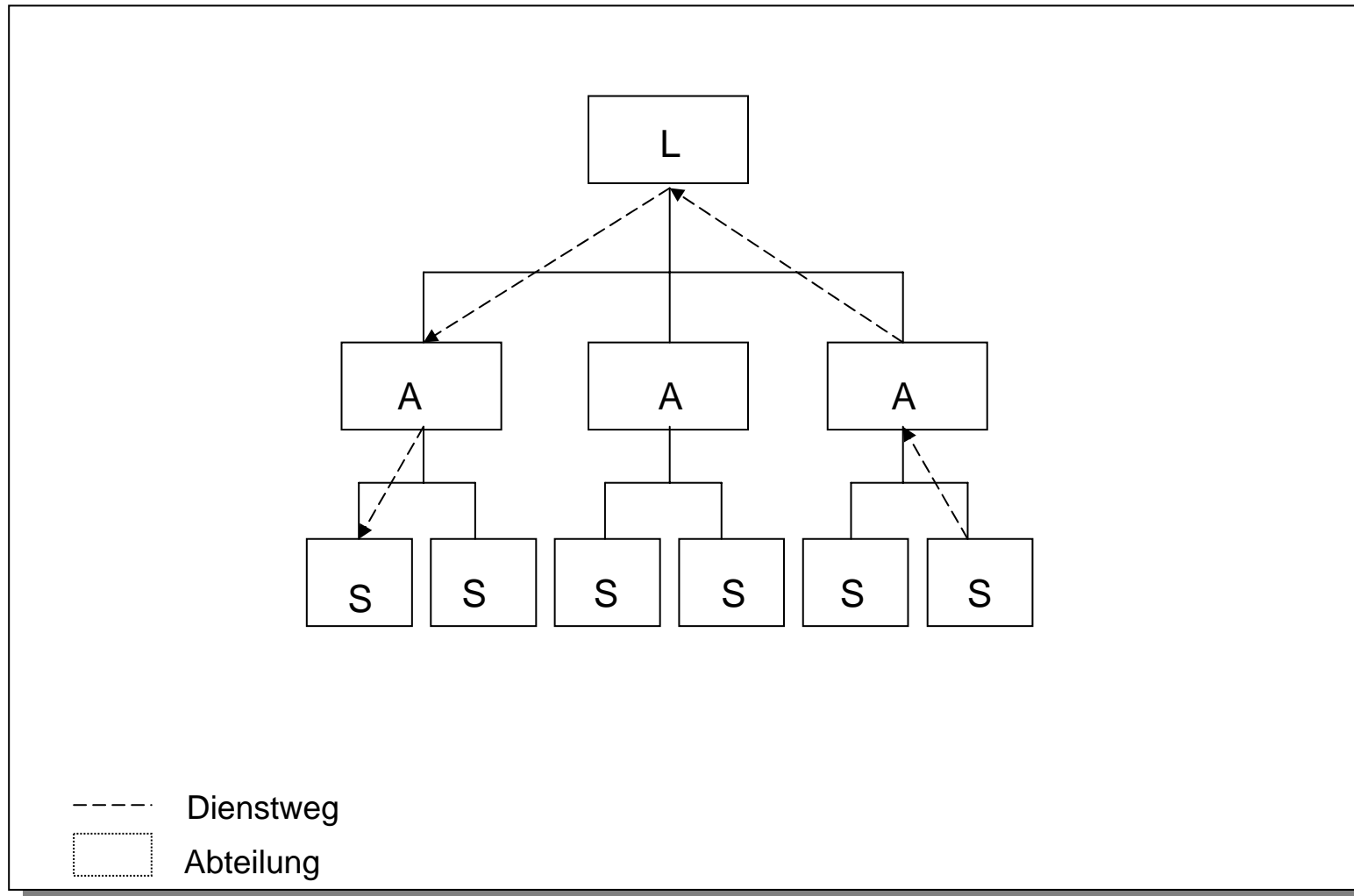
Große Leitungstiefe
(Leitungstiefe = 4)
insgesamt 31 Stellen: 15 Leitungs- und
16 Ausführungsstellen

Große Leitungsspanne
(Leitungsspanne = 4)

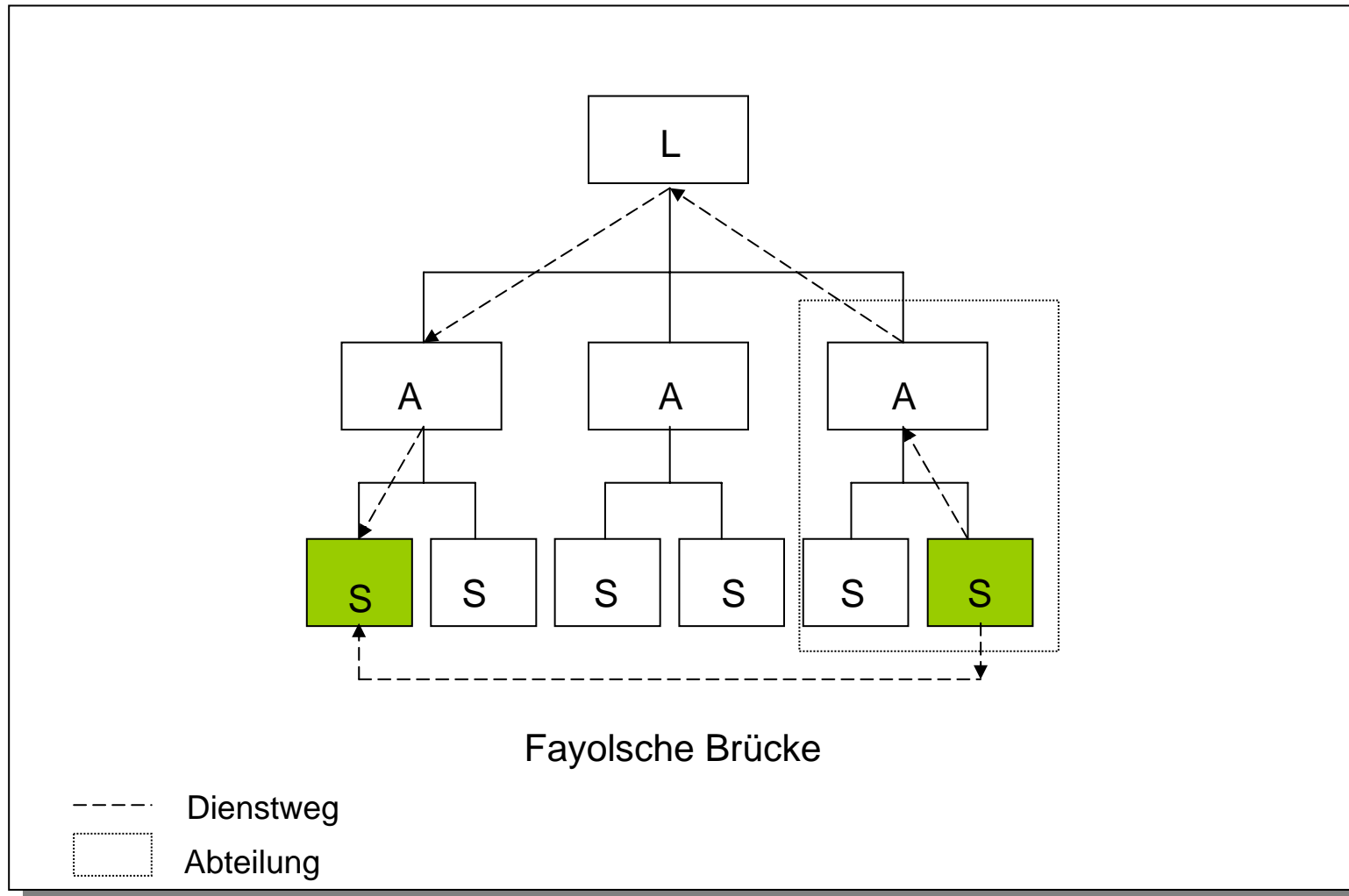


Geringe Leitungstiefe
(Leitungstiefe = 2)
insgesamt 21 Stellen: 5 Leitungs- und
16 Ausführungsstellen

Einliniensystem

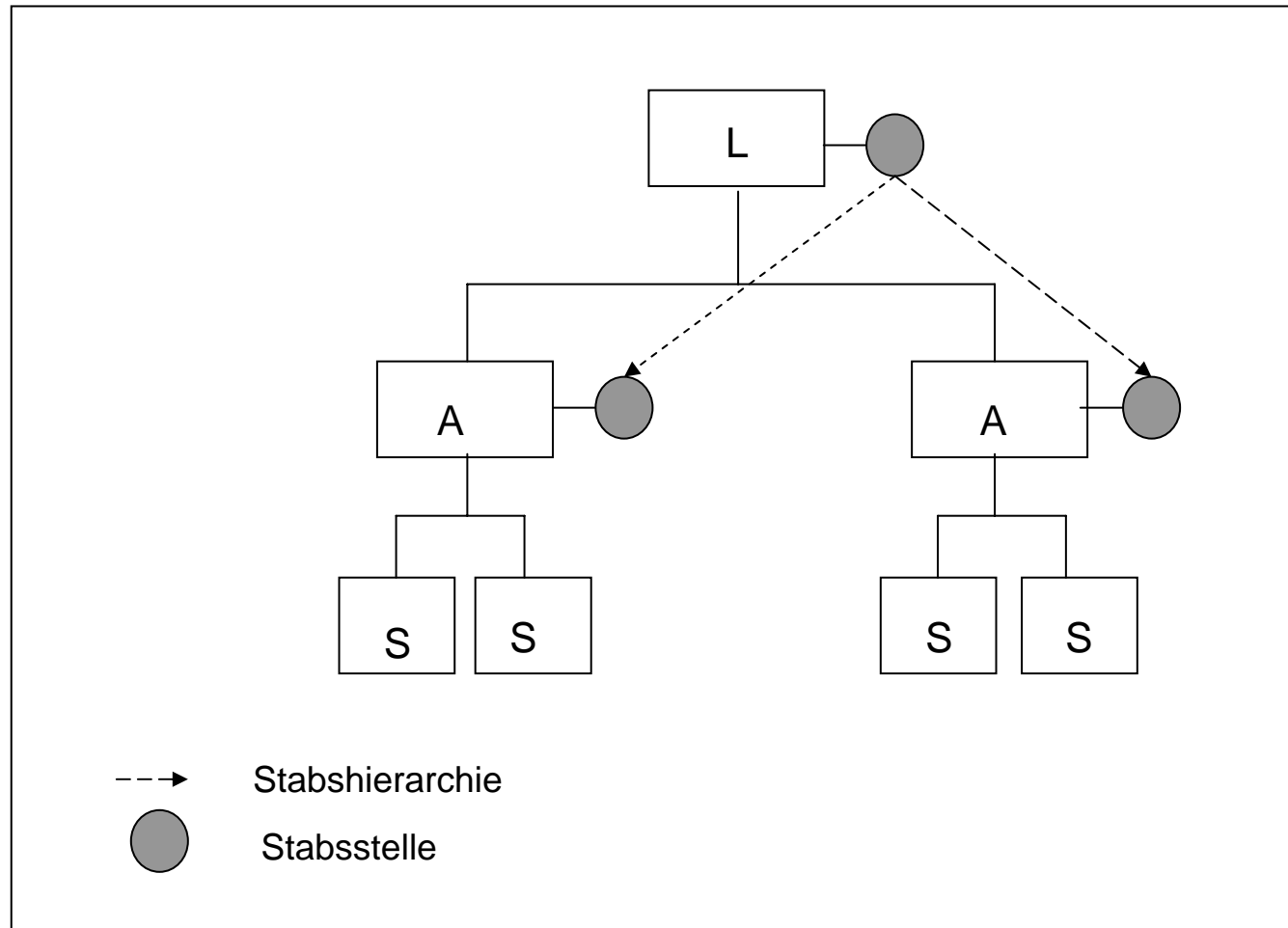


Einliniensystem (inkl. Fayolsche Brücke)



Vor- und Nachteile des Einliniensystems

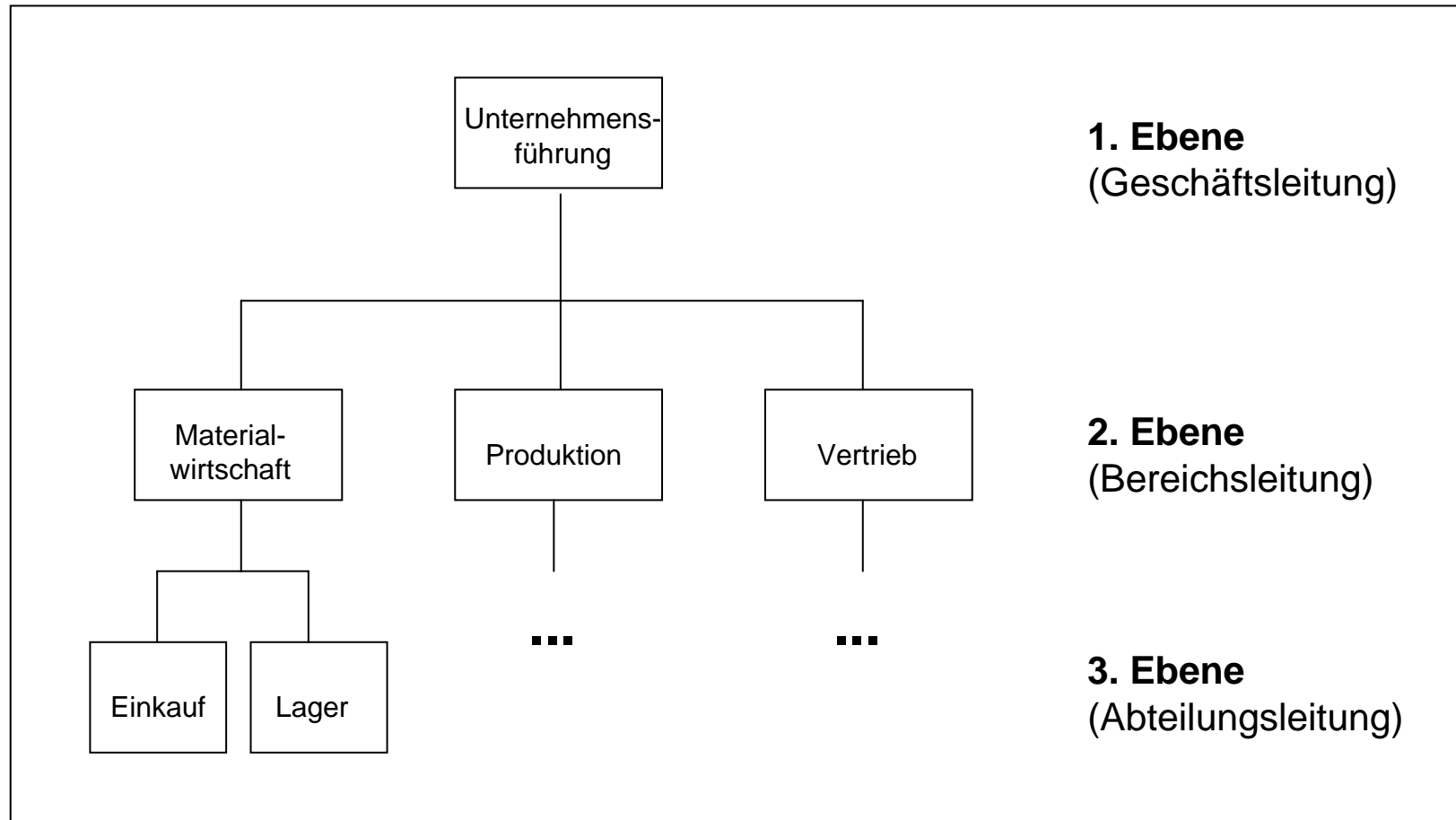
Einliniensystem	
Vorteile	Nachteile
<ul style="list-style-type: none">• Eindeutige Regelung der Unterstellungsverhältnisse• Klare Zuordnung von Aufgaben, Verantwortung und Kompetenzen• Überschaubares und einfaches Leitungssystem (Einheit der Leitung und der Auftragserteilung)• Lückenloser Informationsfluss top-down und bottom-up über alle Hierarchieebenen• Gute Kontrollmöglichkeiten	<ul style="list-style-type: none">• Starke quantitative und qualitative Belastung der Leitungsstellen• Lange Kommunikations- und Weisungswege mit der Gefahr von Informationsfilterungen und Zeitverlusten• Betonung von Hierarchiedenken und Positionsmacht• Ausgeprägte Abhängigkeit der nachgeordneten von den vorgesetzten Stellen• Gefahr der Überorganisation



Vor- und Nachteile des Stabliniensystems


Stabliniensystem	
Vorteile	Nachteile
<ul style="list-style-type: none">• Einfaches Leitungssystem mit eindeutigen Kommunikations- und Weisungswegen• Spezialisierung der Leitung durch die Zuordnung von Stäben; dadurch fachliche und quantitative Entlastung der Instanzen• Besserer Informationsstand der Leitungsstellen	<ul style="list-style-type: none">• Allgemeine Nachteile von Stabstellen, Insbesondere informationelle Macht, nicht formalisierte funktionale Autorität• Allgemeine Nachteile des Einliniensystems• Problematische Unterstellung von Stäben unter die Linie und von nachgeordneten Stabstellen unter vorgesetzten Stabstellen im Falle einer Stabhierarchie

Funktionale Organisation

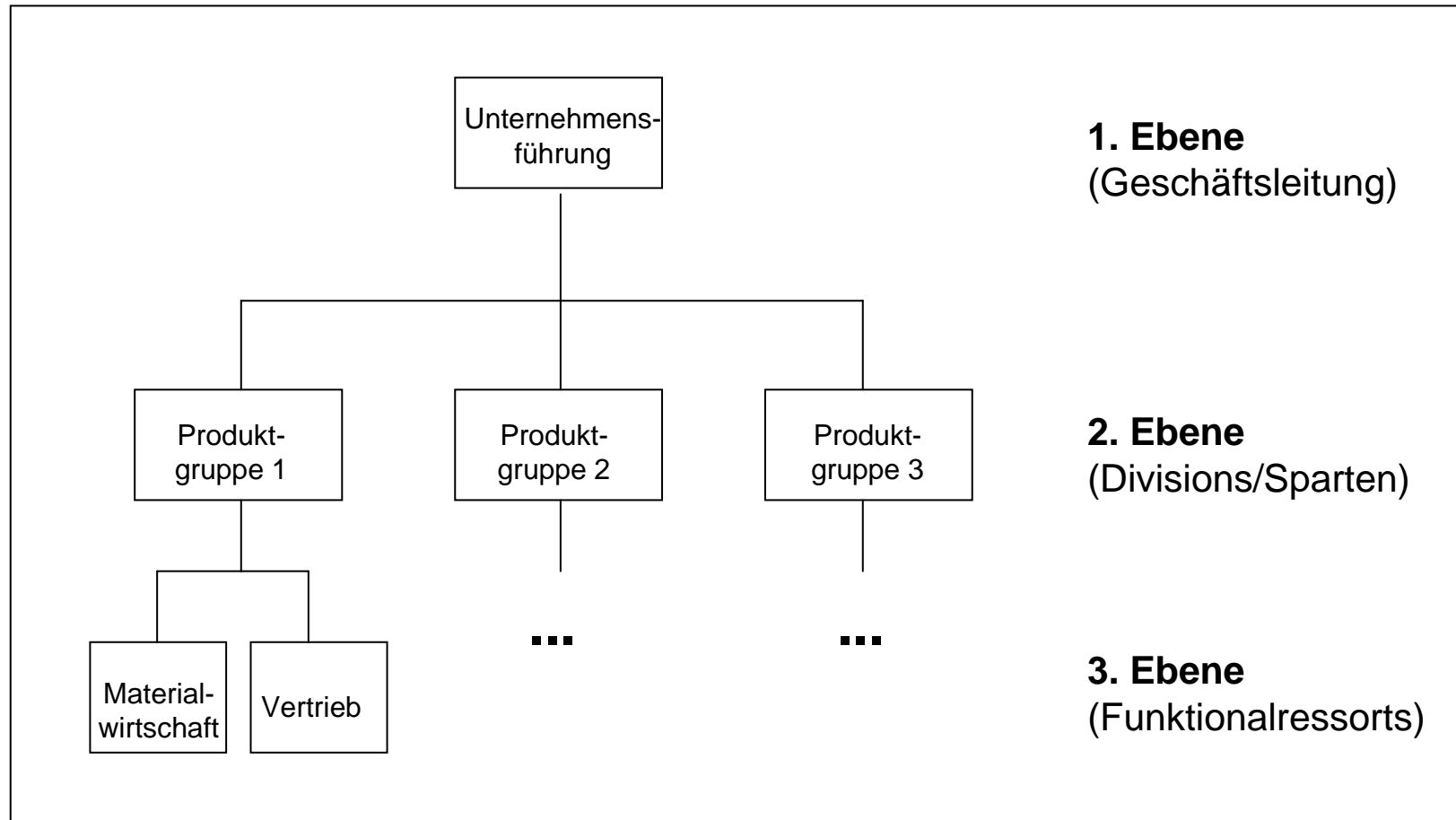


Vor- und Nachteile der funktionalen Organisation



Funktionale Organisation	
Vorteile	Nachteile
<ul style="list-style-type: none">• Einfache und überschaubare Struktur• Nutzung von Spezialisierungseffekten (Lern- und Erfahrungskurveneffekte)• In sich geschlossene, klar abgegrenzte und damit gut kontrollierbare Funktionsbereiche	<ul style="list-style-type: none">• Vielzahl an Schnittstellen und Interdependenzen; dadurch erhebliche Koordinationsprobleme• Gefahr von Bereichsegoismen und Suboptimierungen• Überlastung der Unternehmensführung• Eingeschränkte Möglichkeiten der Personalentwicklung
 Geeignet v.a. für kleine und mittlere Unternehmen mit einem überschaubaren und homogenen Leistungsprogramm, die sich in einer relativ stabilen Unternehmensumwelt befinden	

Divisionale Organisation

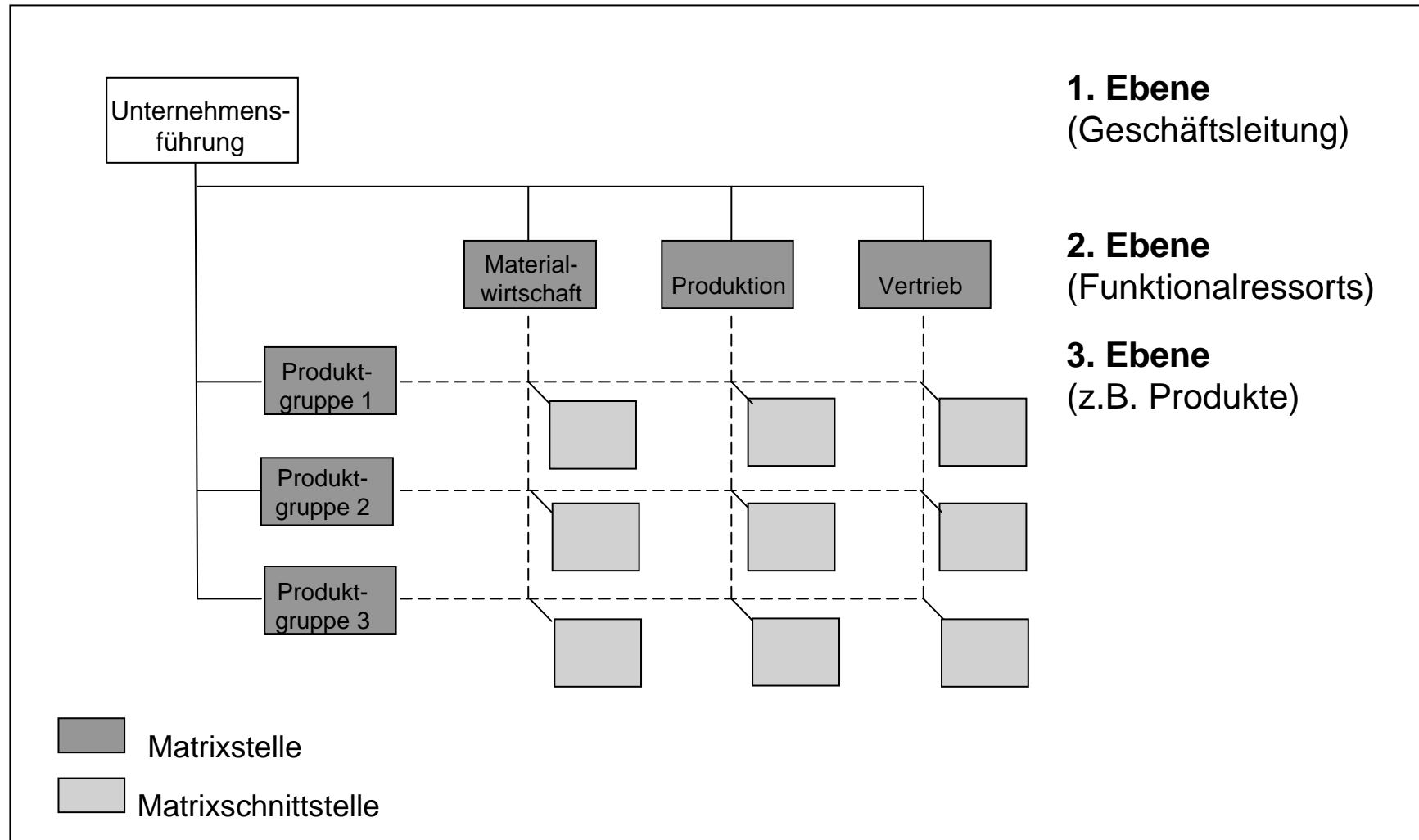


Vor- und Nachteile der divisionalen Struktur




Divisionale Struktur	
Vorteile	Nachteile
<ul style="list-style-type: none">• Entlastung der Unternehmensführung; dadurch stärkere Konzentration auf strategische Fragestellungen• Ganzheitliche Delegation von Aufgaben, Verantwortung und Kompetenzen möglich• Bessere Koordination und schnellere Entscheidungsfindung• Flexible Reaktion auf Umweltänderungen• Weitgehende unternehmerische Selbständigkeit der Spartenleiter erhöht die Motivation und ermöglicht bessere Erfolgsbeurteilung	<ul style="list-style-type: none">• Gefahr des Spartenegoismus und einer kurzfristigen Gewinnorientierung• Suboptimale Ressourcenallokation und Doppelarbeiten sind möglich• Mehrbedarf an Leitungsstellen• Zentralfunktionen zur übergreifenden Koordination der <i>Divisions</i> erforderlich• Gefahr von unproduktiven Konflikten zwischen den <i>Divisions</i> und den Zentralfunktionen
 Geeignet v.a. für mittlere und große Mehrproduktunternehmen, die sich in einer dynamischen Unternehmensumwelt befinden	

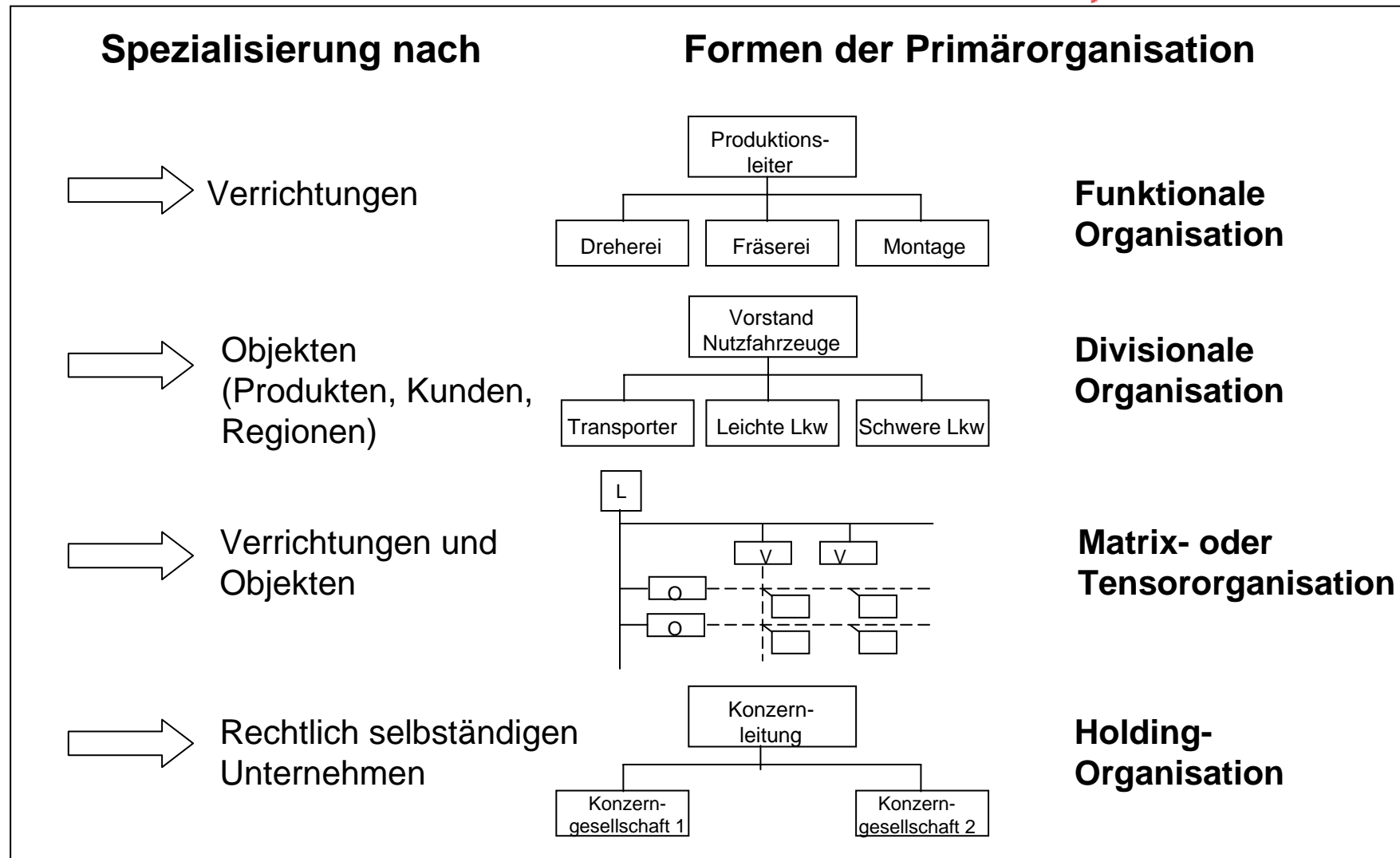
Matrixorganisation



Vor- und Nachteile der Matrixorganisation

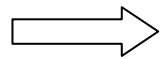
Matrixorganisation	
Vorteile	Nachteile
<ul style="list-style-type: none">• ganzheitliche, innovative Problemlösungen unter Berücksichtigung von unterschiedlichen Standpunkten sind möglich• Entlastung der Unternehmensführung durch spezialisierte Leitungsfunktionen innerhalb der verschiedenen Dimensionen• kurze Kommunikationswege• flexible Anpassung der Organisation an die Markt- und Wettbewerbserfordernisse• Hierarchie steht nicht im Vordergrund• vielfältige Möglichkeiten der Personalentwicklung	<ul style="list-style-type: none">• problematische Kompetenzabgrenzung durch die Mehrfachunterstellung der Ausführungsstellen (Kompetenzkonflikte und Machtkämpfe)• schwierige und zeitintensive Koordinations- und Entscheidungsprozesse• Gefahr zu vieler Kompromisse• hohe Informationsverarbeitungskapazität erforderlich• Bürokratisierungstendenzen durch aufwändige Kommunikations- und Kompetenzregelungen• hoher Bedarf an Führungskräften
 Geeignet v.a. für mittlere und große Unternehmen, die sich in einer dynamischen Unternehmensumwelt befinden	

Formen der Primärorganisation

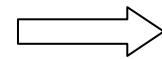




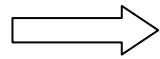
Problemrelevante Aspekte Formen der Sekundärorganisation



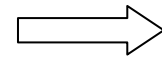
Produkte



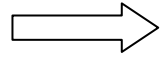
Produktmanagement



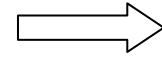
Kunden



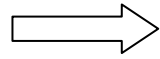
Kundenmanagement



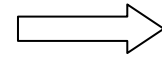
Funktionen



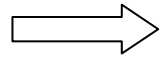
Funktionsmanagement



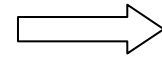
Projekte



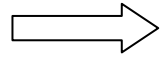
Projektmanagement



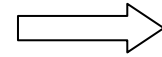
Strategie



Strategische Geschäftseinheiten



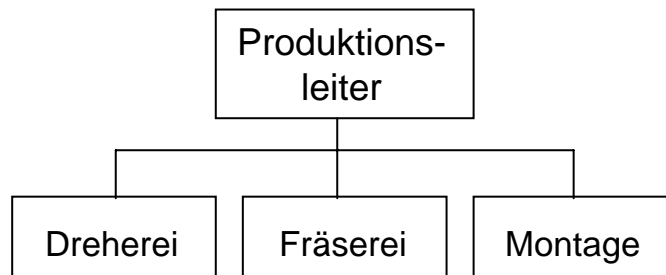
Prozesse



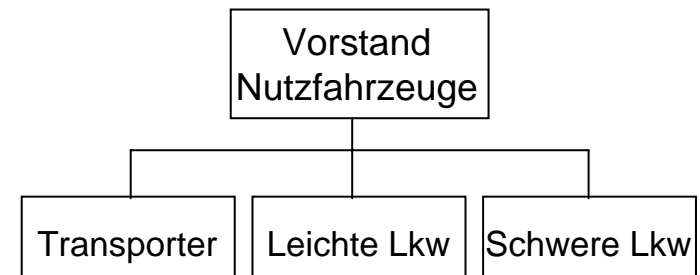
Prozessmanagement

Kriterien für die Zusammenfassung von Organisationseinheiten

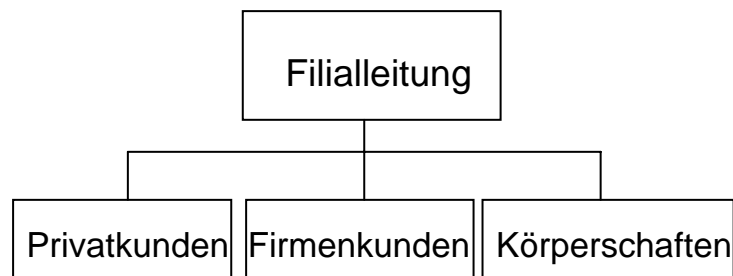
Abteilungsbildung nach Verrichtungen (Beispiel Produktionsbereich)



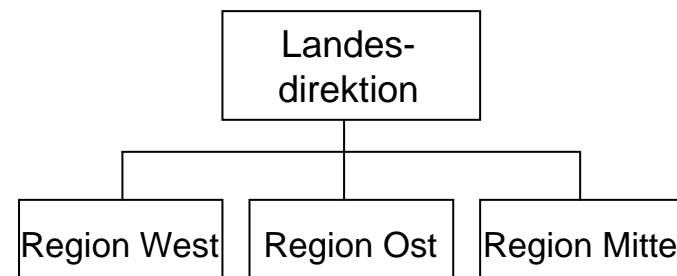
Abteilungsbildung nach Objekten (Beispiel Automobilhersteller)



Abteilungsbildung nach Kundengruppen (Beispiel Bank)



Abteilungsbildung nach Regionen (Beispiel Bausparkasse)



Wirkungen von Organisationskulturen

Positive Effekte	Negative Effekte
<ul style="list-style-type: none">• Koordinationswirkung• Hohe Motivation und Loyalität• Stabilität und Zuverlässigkeit• Effiziente Kommunikation• Rasche Entscheidungsfindung• Antizipative Problemlösung	<ul style="list-style-type: none">• Tendenz zur Abschließung• Blockierung neuer Orientierungen• Kollektive Abwehrhaltung• Aufbau emotionaler Barrieren• Mangel an Flexibilität