



TECHNISCHE
UNIVERSITÄT
WIEN
Vienna University of Technology

Einheit 1

Formale Strukturgestaltung

VU Grundlagen der Organisation
Sommersemester 2022
Laura VOGEL

1. Grundlagen des Organisierens

Agenda



- Grundlagen des Organisierens
 - Der Organisationsbegriff
 - Substitutionsprinzip
- Organisatorische Differenzierung
 - Aufgabenverteilung und Arbeitsteilung
 - Organisationsstrukturen

1. Grundlagen des Organisierens

Was ist "Organisation"?



Das Unternehmen:



... wird organisiert



... hat eine Organisation



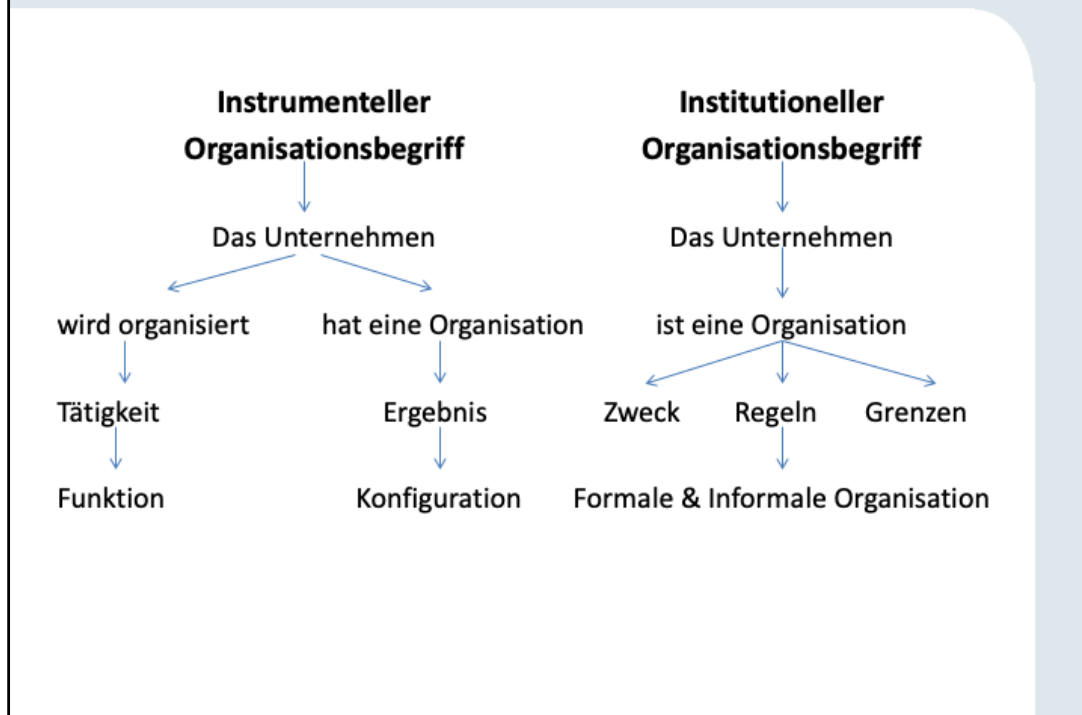
... ist eine Organisation

Woran denken Sie, wenn Sie den Begriff Organisation hören?

- Organisation als eine Tätigkeit, Arbeit, Aufgabe (Aktion): Organisieren ist die Entwicklung einer Ordnung der betrieblichen Tätigkeiten mit dem Ziel eine ökonomische Effizienz des Betriebs zu erreichen (oder im Fall einer nicht-gewinnorientierten Organisation: mit dem Zweck Menschen zu helfen/die Umwelt zu schützen etc.) → das Unternehmen wird organisiert
- Organisation als Unternehmensstruktur: Organisation ist das Resultat einer zielbewussten Tätigkeit → das Unternehmen hat eine Organisation
- Organisation als zielgerichtetes System (Regeln) → das Unternehmen ist eine Organisation

1. Grundlagen des Organisierens

Der Organisationsbegriff



Für den Begriff „Organisation“ sind vielfältige Klassifizierungsversuche unternommen worden, wobei im Allgemeinen zwei Grundauffassungen unterschieden werden:

- **Instrumenteller Organisationsbegriff:** Organisation als **Instrument** oder Mittel, mit deren Hilfe die Ziele dieser Organisation erreicht werden sollen. Unter dem **funktionalen** Organisationsbegriff wird die Tätigkeit des Organisierens verstanden. Die Aufgabe des Organisierens ist eine der verschiedenen Funktionen der Unternehmensführung. Der **konfigurative** Organisationsbegriff bezeichnet das beabsichtigte Ergebnis des Organisierens. Organisation wird nach diesem Verständnis als dauerhafte Strukturierung von Arbeitsprozessen gekennzeichnet, die das Gefüge oder die organisatorische Konfiguration von Unternehmen ausmachen. Im Gegensatz zum **funktionalen** Organisationsbegriff liegt hier der Schwerpunkt also nicht auf der Tätigkeit des Organisierens, sondern auf der formalen Organisation (den Organigrammen) als beabsichtigtes Ergebnis organisatorischer Gestaltungshandlungen.
- **Institutioneller Organisationsbegriff:** Organisation als **Institution** mit bestimmten Eigenschaften. Das institutionelle Organisationsverständnis wählt einen umfassenderen Blickwinkel als das instrumentelle Organisationsverständnis: Es geht nicht nur um die formal geplante Organisation, sondern es wird das tatsächliche, in der Praxis (empirisch) beobachtbare Verhalten einbezogen. Dies schließt die informale Organisation mit ein, d.h. die „unsichtbaren Regeln“ ohne offiziellen Charakter. Diese können einerseits die Kommunikation erleichtern, Vertrauen herstellen und die Unzulänglichkeiten der formalen Organisation ausgleichen. In dieser LVA ist mit „Organisation“ dieser Organisationsbegriff gemeint.

1. Grundlagen des Organisierens

Beispiele: Welcher Organisationsbegriff ist gemeint?



- „Die Organisation des Betriebsausflugs wird vom Sekretariat übernommen“
→ Instrumenteller Organisationsbegriff (funktionell)
- „Die Universität ist eine Organisation“
→ Institutioneller Organisationsbegriff
- „Die Firma ist prozessorientiert organisiert“
→ Instrumenteller Organisationsbegriff (konfigurativ)
- „Diese Organisation war wirklich eine Katastrophe“
→ Instrumenteller oder institutioneller Organisationsbegriff

1. Grundlagen des Organisierens

Definition (institutioneller Organisationsbegriff)



Organisationen sind soziale Gebilde, die dauerhaft ein Ziel verfolgen und eine formale Struktur aufweisen, mit deren Hilfe Aktivitäten der Mitglieder auf das verfolgte Ziel ausgerichtet werden sollen (Kieser/Kubicek 1992).

Zentrale Elemente der Organisation:

1. Spezifische Zweckorientierung
2. Geregelte Aufgaben und Verantwortlichkeiten
3. Relativ beständige Grenzen

Wir definieren Organisation als soziale Gebilde, die dauerhaft ein Ziel verfolgen und eine formale Struktur aufweisen, mit deren Hilfe Aktivitäten der Mitglieder auf das verfolgte Ziel ausgerichtet werden sollen. Ein soziales Gebilde muss verschiedene Merkmale haben, damit dies als Organisation bezeichnet werden kann:

Soziales Gebilde: Es geht um Menschen, also mehrere Personen, die gemeinsam etwas tun.

Ziel verfolgen: Sie tun nicht irgendetwas, sondern sie verfolgen ein Ziel. Dabei kann unterschieden werden in:

- Formale Ziele. a) Erfolgsziele: Umsatzvolumen, Marktanteil, Kostenstruktur, Wirtschaftlichkeit, Produktivität, Rentabilität, b) Finanzziele: Zahlungsfähigkeit, Liquidität, Gewinn
- Soziale Ziele: Gerechte Entlohnung, Arbeitsplatzsicherung, Mitbestimmung, Gewinnbeteiligung der Mitarbeiter*innen
- Ökologische Ziele: Einhaltung der Umweltschutzgesetze, umweltfreundliche Produkte und Verfahren, Energieeffizienz

Formale Struktur: Es gibt Regelungen, die dazu dienen das Ziel zu erreichen = spezifische **Zweckorientierung**; wobei nicht jede Person ihr eigenes Ziel verfolgt

Dauerhaftigkeit: Die Organisation besteht über einen längeren Zeitraum.

Nochmal zusammengefasst: Eine Gruppe von Menschen ist an sich noch keine Organisation. Es müssen auch folgende Bedingungen erfüllt sein:

- 1) Es gibt eine spezifische **Zweckorientierung** der Organisation – das können auch **mehrere sich widersprechende Ziele** sein (z.B. Flexibilität und Effizienz).
- 2) Geregelte Arbeitsteilung: Eine Organisation besteht aus mehreren Personen, die sich an **gemeinsame Regeln** halten.
- 3) Beständige Grenzen: Die **Grenzen** einer Organisation werden durch ihre Mitglieder bewusst festgelegt.

1. Grundlagen des Organisierens

Welche Ziele verfolgt eine Organisation?



Antworten (Rangfolge)	\bar{x}
1. Kundenzufriedenheit	6,12
2. Sicherung des Unternehmungsbestandes	6,08
3. Wettbewerbsfähigkeit	6,00
4. Qualität des Angebots	5,89
5. Langfristige Gewinnerzielung	5,80
6. Gewinnerzielung insgesamt	5,74
7. Kosteneinsparungen	5,73
8. Gesundes Liquiditätspolster	5,64
8. Kundenloyalität	5,64
10. Kapazitätsauslastung	5,57
11. Rentabilität des Gesamtkapitals	5,56
12. Produktivitätssteigerungen	5,54
12. Finanzielle Unabhängigkeit	5,54
14. Mitarbeiterzufriedenheit	5,42
15. Umsatz	5,24
16. Erhaltung und Schaffung von Arbeitsplätzen	5,20
17. Wachstum der Unternehmung	5,05
18. Marktanteil	4,92
19. Umweltschutz	4,87
20. Soziale Verantwortung	4,86
21. Ansehen in der Öffentlichkeit	4,61
22. Kurzfristige Gewinnerzielung	4,48
23. Macht und Einfluss auf dem Markt	4,46
24. Verbraucherversorgung	4,14

Beispiel: Studie zu Rangfolge von Unternehmenszielen

\bar{x} = Arithmetisches Mittel
Skala: 1 = gar keine, ... , 7 = überragende Bedeutung

Unternehmensziele und ihre Bedeutung in der Unternehmenspraxis (Raffée/Fritz 1990 S. 15)

Ziele von Organisationen können sehr divers sein und einen sehr unterschiedlichen Stellenwert haben. An dieser Stelle wird auf die große Spannweite an Organisationen verwiesen:

Neben Unternehmen, also gewinnorientierten Organisationen, gibt es auch **Non-Profit-Organisationen (NPO)**, wozu Wohltätigkeitsorganisationen, Berufsverbände, Gewerkschaften, religiöse oder künstlerische Einrichtungen oder Forschungsinstitute gehören.

Der Begriff Non-Profit-Organisation betont die Unterordnung bzw. zumindest die Gleichstellung des wirtschaftlichen Handelns unter die sozialen oder gemeinwesenbezogenen Zwecke. (Das bedeutet allerdings nicht, dass keine Gewinne erzielt werden dürfen, sondern nur dass die Gewinne nicht an Aktionär*innen ausgeschüttet werden, wie bei gewinnorientierten Unternehmen, sondern reinvestiert werden oder sozialen Zielsetzungen zu Gute kommen, vgl. Badelt et al. 1999).

Überlegen Sie für sich selbst: Fallen Ihnen konkrete Beispiele ein? Ein Beispiel: Auch die TU Wien als öffentliche/staatliche Institution ist eine Non-Profit-Organisation!

Anmerkung: In Abgrenzung zu staatlichen Organisationen, die ebenfalls nicht-gewinnorientiert sind, wird auch oft der Begriff Non-Governmental-Organisation (NGO) verwendet. Im Vergleich zum Begriff Non-Profit-Organisation steht weniger die Unterscheidung zwischen gewinnorientiert/nicht-gewinnorientiert im Vordergrund, sondern die Unabhängigkeit vom Staat (Beispiel: Amnesty International).

Christoph Badelt, Michael Meyer, und Ruth Simsa, *Handbuch der Nonprofit Organisation: Strukturen und Management* (Schäffer-Poeschel Verlag, 1999).

1. Grundlagen des Organisierens

Beispiel: Fußball-Fan-Bus



© 2017 ABC



Überlegen Sie für sich selbst: Ist ein Fan-Bus auf dem Weg zu einem Fußballspiel eine Organisation?

1. Mehrere Personen? Ja!
2. Beständige Grenzen? Ja, Unterscheidung zwischen Umwelt & Organisation möglich!
3. Spezifische Zweckorientierung der Organisation? Ja!
4. Dauerhaft? Nein!
5. Geregelte Arbeitsteilung: mehre Personen gemeinsam, die sich an gemeinsame Regeln halten? Nein!

Stellen Sie sich folgende Situation vor:

Sie betreiben erfolgreich ein Nachhilfeeinstitut für Technik-Studierende (Fokus Maschinenbau)!

Zunächst haben Sie – als Maschinenbaustudent*in – alleine mit vereinzelt Kursen begonnen und diese in einem Extrazimmer eines Cafés durchgeführt.

Nachdem die Nachfrage immer größer wurde, haben Sie Ihr Angebot ausgebaut und beschäftigen mittlerweile sogar eine*n Assistent*in, der Sie bei der Administration unterstützt.

Zusätzlich haben Sie ca. 20-25 Kursleiter*innen, die die Kurse durchführen. Die Kursleiter*innen sind selbstständig beschäftigt und arbeiten unterschiedlich viele Wochenstunden für Sie.

Im Verlauf des Semesters wird immer wieder auf dieses Beispiel "Nachhilfeeinstitut" Bezug genommen, immer erkennbar am rot hinterlegten Kasten.

1. Grundlagen des Organisierens

Formale Organisation



Formale Organisation ist ein Geflecht von **formalen Regelungen** zur Sicherstellung effizienter Arbeitsabläufe.

Einführung von Regelungen kann das Arbeitsverhalten in bestimmte Zielrichtung lenken und macht es vorhersehbar → Regelungen reduzieren Komplexität

Charakter der Regelungen:

1. **Generelle Regelung:** geeignet für Routine (wiederkehrende und vorhersehbare Aufgabenstellung)
2. **Fallweise Regelung:** geeignet für dynamische Aufgabenfelder

Beispiel generelle Regel: Teilnahme nur nach Anmeldung

Beispiel fallweise Regel: der Kurs Mechanik ist über Monate ausgebucht.

→ Raufsetzen der Höchstgrenze von 8 auf 10 Personen.

Wenn man von formalen organisatorischen Regeln und formaler Organisationsstruktur als Gesamtheit dieser Regeln spricht, meint man damit im Gegensatz zu informalen Regeln alle **offiziellen**, (d.h. von der Organisation autorisierten und aktiv gesetzten) sowie **unpersönlichen**, (d.h. unabhängig vom einzelnen Individuum) gültigen Regelungen innerhalb der Organisation, mit denen das Verhalten der Organisationsmitglieder auf die Erreichung der Organisationsziele ausgerichtet werden soll.

Dabei verfolgen Akteur*innen individuelle Ziele. Um Komplexität zu reduzieren und um zu erwünschten Ergebnissen zu kommen brauchen wir Regelungen, wie z.B. Sanktionen. Daher ist einer der zentralen Punkte des Organisierens: Handlungssteuerung schafft Ordnung.

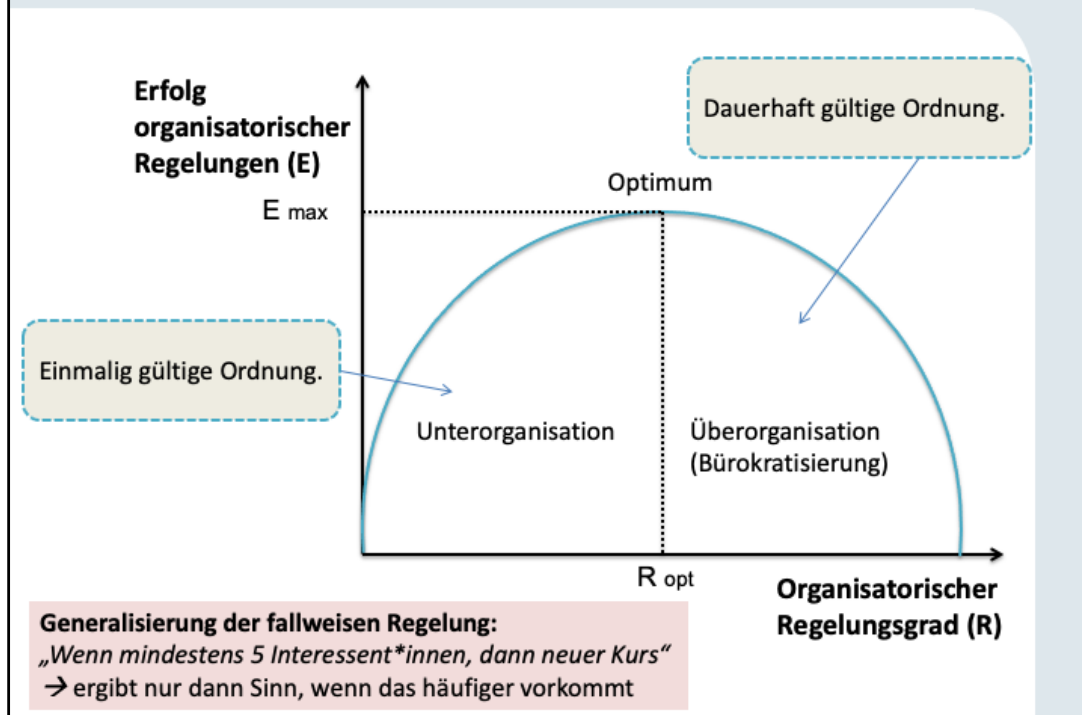
Dementsprechend ist eine Organisation ein Geflecht von Regelungen, die genereller oder fallweiser Natur sein können.

Generelle Regelung: legt die Ordnung eines Aufgabenvollzugs auf Dauer fest.

Fallweise Regelung: nicht alles kann oder sollte generell geregelt werden; Regelungen für Einzelfälle/Ad-hoc Regelungen.

1. Grundlagen des Organisierens

Substitutionsprinzip der Organisation (Gutenberg, 1983)



Gutenberg (1983) charakterisiert die Einrichtung von Organisationsregelungen als einen Substitutionsvorgang.

Die Grafik zeigt, dass man bestehende fallweise Regelungen solange durch generelle Regelungen ersetzen (=substituieren) sollte, bis der **Grenzertrag der Substitution gleich Null** ist. Ab diesem Punkt, wird jede weitere Substitution kontraproduktiv.

Durch eine **Unterorganisation** kann der Überblick über das Unternehmen verloren gehen, da es keine einheitlichen Entscheidungen gibt.

Eine **Überorganisation** hingegen kann dazu führen, dass das Unternehmen nicht mehr flexibel genug auf Neuerungen reagieren kann.

Es empfiehlt sich hier den **Mittelweg** zu wählen: Regelungen mit zeitlich befristetem Charakter, die eine vorläufig gültige Ordnung herstellen. (Allgemein gilt tendenziell: Weniger Regelung bei hoher Aufgabenvariabilität und eher mehr bei hoher Stabilität!)

2. Organisatorische Differenzierung

Agenda



- Grundlage des Organisierens
 - Der Organisationsbegriff
 - Substitutionsprinzip
- Organisatorische Differenzierung
 - Aufgabenverteilung und Arbeitsteilung
 - Organisationsstrukturen

2. Organisatorische Differenzierung

Arbeitsteilung (1)



- Arbeitsteilung als Grundlage organisatorischer Differenzierung
- Aufteilung von Verantwortung und Zuteilung von Arbeitsaufgaben

Aufgaben beim Nachhilfeinstitut: In Lehrveranstaltungen Kurse bewerben, Unterlagen produzieren, Kurse abhalten, Lohnverrechnung und Buchhaltung durchführen, Lehrende rekrutieren etc.



Arbeitsteilung oder Differenzierung bedeutet, dass der Gesamtaufgabenkomplex in einer Organisation durch Arbeitsteilung in Teilaufgaben zerlegt wird. Die Teilaufgaben werden verschiedenen Entscheidungsträger*innen zugeteilt. Diese bearbeiten bestimmte Problemausschnitte der Gesamtaufgabe selbständig. Dadurch wird eine Zuordnung von Verantwortlichkeiten möglich.

Vorteile der Arbeitsteilung:

-Je häufiger man eine Tätigkeit wiederholt, desto geringer wird der Zeitaufwand. So steigt wiederum die Produktivität der Arbeit.

-Durch den Einsatz von Maschinen kann die Arbeit ebenfalls erleichtert und zeitlich verkürzt werden.

-Durch Arbeitsteilung kann zudem eine Spezialisierung erreicht werden. Die Anlernzeit von Arbeitskräften wird ebenfalls kürzer.

2. Organisatorische Differenzierung

Arbeitsteilung: Vorteile

Historischer Hintergrund

Adam Smith (1776) in
Der Wohlstand der Nationen:

- Große Produktivitätssteigerungen durch Zerlegung der Arbeit in kleine Schritte

Babbage-Prinzip (1835) nach

Charles Babbage:

- Zerlegung in einzelne Arbeitsschritte, in denen unterschiedliche Fähigkeiten/Körperkraft erforderlich ist, ermöglicht Senkung Lohnkosten



Bsp. Stecknadelproduktion

Vorteile durch:

- Lerneffekte
- Reduktion von Umrüstvorgängen/Einarbeitungszeit
- Spezialisierung, die jeweils den Interessen der einzelnen Arbeitenden mehr entsprechen
- Durch Einsatz von Maschinen körperliche Entlastung der Menschen

2. Organisatorische Differenzierung

Arbeitsteilung: Nachteile (1)

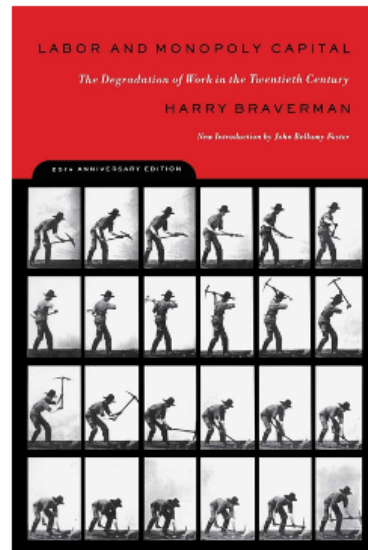
- **Organisationale Nachteile:**
 - Abhängigkeitsverhältnisse (von anderen Stellen/Organisationen)
 - Erhöhter Koordinationsaufwand
 - Mangelnde Übersicht über Gesamtprozess
- **Individuelle Nachteile**
 - Einseitige monotone Arbeit → führt zu einseitiger Belastung der Menschen (mögliche negative körperliche und psychische Folgen) und damit zu sinkender Arbeitsmotivation
 - Gefahr der Entfremdung (Karl Marx)

2. Organisatorische Differenzierung

Arbeitsteilung: Nachteile (2)

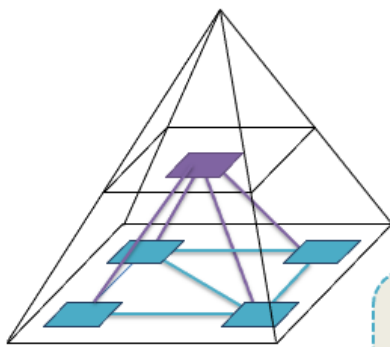
Harry Braverman (1974):

- Enteignung des Erfahrungswissens & Konzentration des Wissens beim Management
- Trennung von Planung und Ausführung mit doppelter Zielsetzung: Produktivitätssteigerung & Herrschaftssicherung



2. Organisatorische Differenzierung

Arbeitsteilung (2)



Vertikale Arbeitsteilung:
Trennung zwischen ausführender und koordinierender Tätigkeiten.

Horizontale Arbeitsteilung:
Verteilung Tätigkeiten auf gleicher Produktions- oder Wirtschaftsstufe auf verschiedene Aufgabenträger*innen/ Organisationseinheiten.

- Aufgabenanalyse
- Prozessanalyse (Einheit 2)

Organisatorische Differenzierung kann horizontal oder vertikal erfolgen.

Die horizontale Differenzierung erfolgt nach Funktionen und Prozessen, z.B. wenn ein Produktionsvorgang von mehreren Personen arbeitsteilig durchgeführt wird. Aufgabe 1, Aufgabe 2, ..

Die vertikale Differenzierung beinhaltet Gliederungstiefe und Leistungsspanne. Beispiel: Eine Professorin koordiniert ein Forschungsprojekt und weist verschiedenen Stellen Aufgaben zu: wissenschaftliche Mitarbeiter*innen führen Interviews, Forschungsassistent*innen transkribieren Interviews.

Anmerkung: Die koordinierenden Stellen werden häufig Instanzen genannt.

Ausgangspunkt einer jeden systematischen organisatorischen Gestaltung ist eine genaue Analyse der Organisationsaufgaben (=Aufgabenanalyse).

Anmerkung: Es gibt noch andere Arten der Analyse der zu organisierenden Aufgaben - in Einheit 2 wird es dann um die Prozessanalyse gehen!

2. Organisatorische Differenzierung

Aufgabenanalyse



→ Die Gesamtaufgabe wird stufenweise anhand von 5 Dimensionen zerlegt, gegliedert und analysiert:

1. Verrichtung

Kursadministration, Kursabhaltung, Marketing & Sales, Buchhaltung

2. Objekten

Kurse A, B, C und D, inkl. Vor- und Nacharbeit

3. Phase (nach Planungs-, Realisierungs- und Kontrollaufgaben)

Konzeption, Kursabhaltung, Evaluation

4. Rang (nach Entscheidungs- und Ausführungsaufgaben)

Lehrendenzuteilung vs. Kursdurchführung

5. Zweckbeziehung (nach unmittelbar oder mittelbar auf die Erfüllung der Hauptaufgabe gerichteten Teilaufgaben)

Kursabhaltung vs. Supportaufgaben (z.B. Lohnverrechnung)

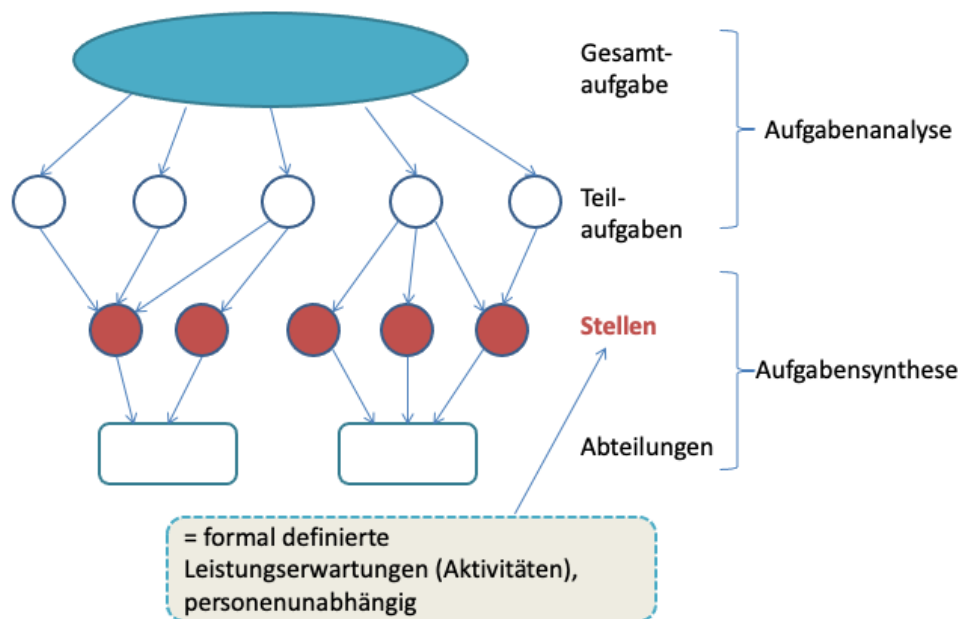
Diese Aufgabenanalyse geht auf Erich Kosiol (1976) zurück und wird auch *Kosiolsche Systematik* genannt. Hierbei wird implizit von einer stabilen, analytisch durchdringbaren Aufgabenwelt ausgegangen: Es wird eine Standardsituation abstrahiert in der sich Aufgaben wiederholen. In der Realität schaut es oftmals anders aus: Die Marktnachfrage ändert sich oder neue Produkte werden entwickelt etc. – das sind Beispiele, bei denen diese Analyse an ihre Grenzen stößt.

Neuere Ansätze fokussieren daher auf andere Aspekte, wobei häufige Kriterien sind:

- *Aufgabenvariabilität*: Wie unterschiedlich sind die Bedingungen der Aufgabenerfüllung im Zeitablauf?
- *Neuartigkeit*: Wie bekannt oder neu sind Aufgaben?
- *Aufgabeninterdependenz*: Wie abhängig ist die Aufgabenerfüllung von vor- und nachgelagerten Stellen?
- *Analysierbarkeit*: Wie bekannt sind Input, Output und Lösungsweg? Inwiefern kann Korrektheit der Aufgabenerfüllung vorausbestimmt werden?

2. Organisatorische Differenzierung

Phasenmodell der Arbeitsteilung



Auf die Phase der Aufgabenanalyse folgt die Aufgabensynthese, d.h. die Zusammenfassung der Teilaufgaben zu Aufgabenkomplexen für die Bildung von Abteilungen und Stellen. **Stellen** sind formal definierte Leistungserwartungen (Aktivitäten) und personenunabhängig. Eine Gruppe von Stellen kann zur **Abteilung** werden.

2. Organisatorische Differenzierung

Phasenmodell der Aufgabenverteilung: Beispiel Nachhilfeinstitut



Gesamtaufgabe: Nachhilfe geben

Teilaufgaben nach Aufgabenanalyse: Flyer verteilen, in Lehrveranstaltungen Kurse bewerben, Kurse konzipieren, Unterlagen produzieren, Räume buchen, Büro mieten, Kurse abhalten, Erfolg messen, Kurse abrechnen, Lohnverrechnung und Buchhaltung führen, Lehrende rekrutieren etc.

Aufgabensynthese (nach Verrichtung)

Stellen:

1 Stelle für administrative Tätigkeiten

1 Stelle für Marketing und Sales

20 Stellen für Kursabhaltung

Zusammenfassung von Stellen in Abteilungen

Marketing & Admin

Stelle 1: Organisation von Räumen

- Buchhaltung
- Kurs- und Lohnverrechnung
- Unterlagenproduktion

Stelle 2: Kurse bewerben (Flyer verteilen)

Kurse

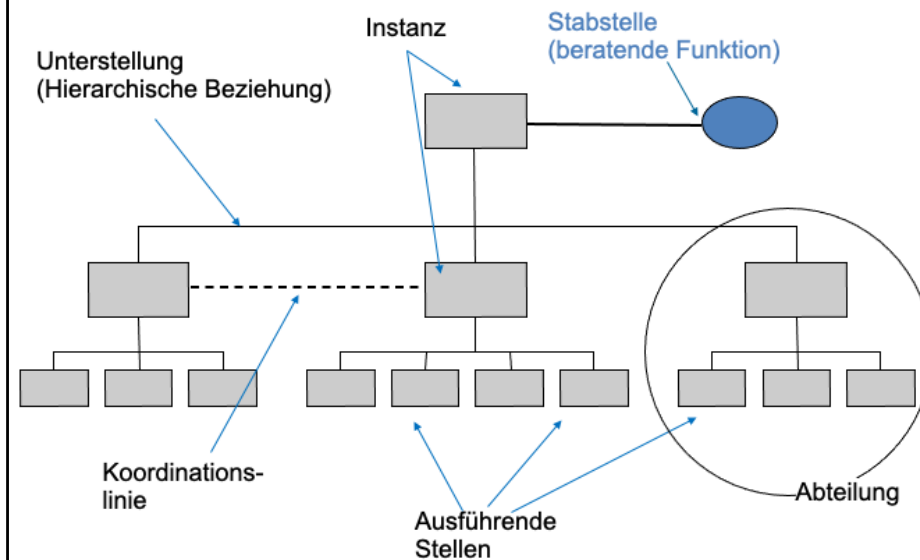
- 10 Kursleiter für Mechanik
- 10 Kursleiter für Mathematik

Bei dieser Größe ist es noch möglich, dass Entscheidungen in einer Hand sind und der/die Geschäftsleiter*in die Übersicht bewahrt.

Wenn eine gewisse Größe erreicht ist, dann ist dies nicht mehr möglich.

2. Organisatorische Differenzierung

Organigramm



Das Ergebnis der Aufgabensynthese ist der Stellenplan der Unternehmung, der als Organisationschaubild (oder Organigramm) graphisch dargestellt wird. Im Organigramm können wir ein hierarchisches Gefüge sehen, in dem einzelne Stellen miteinander in Beziehung stehen. Es definiert, wie Aufgaben formal geteilt, gruppiert und koordiniert werden.

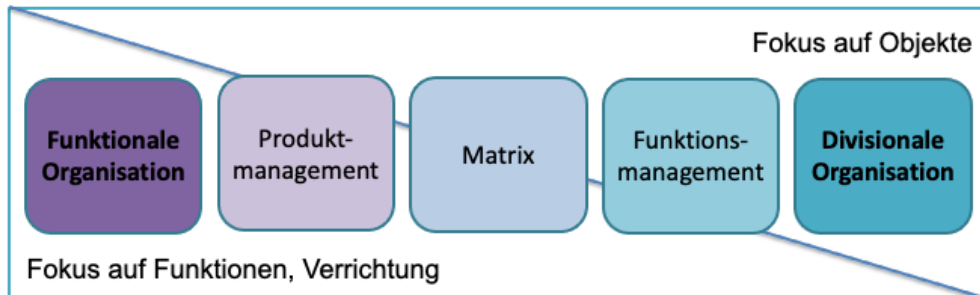
Ausführungsstellen (Agenten): operative Aufgaben

Instanzen (Leitungsstellen, Prinzipale): Anweisungskompetenz, Delegationskompetenz, Belohnungs- bzw. Bestrafungskompetenz. (Die Stelle mit Weisungsbefugnissen gegenüber einer Abteilung).

Stabsstellen: Beratungskompetenz, Aneignungskompetenz bzgl. Information, Stabsstellen haben **keine** Anweisungskompetenz!

2. Organisatorische Differenzierung

Klassische Organisationsstrukturen



Je nachdem wie die Aufgaben in Teilaufgaben zerlegt und dann in der Synthese wieder zusammengefasst werden, kommt eine unterschiedliche Struktur heraus.

Die drei klassischen Organisationsstrukturen sind die

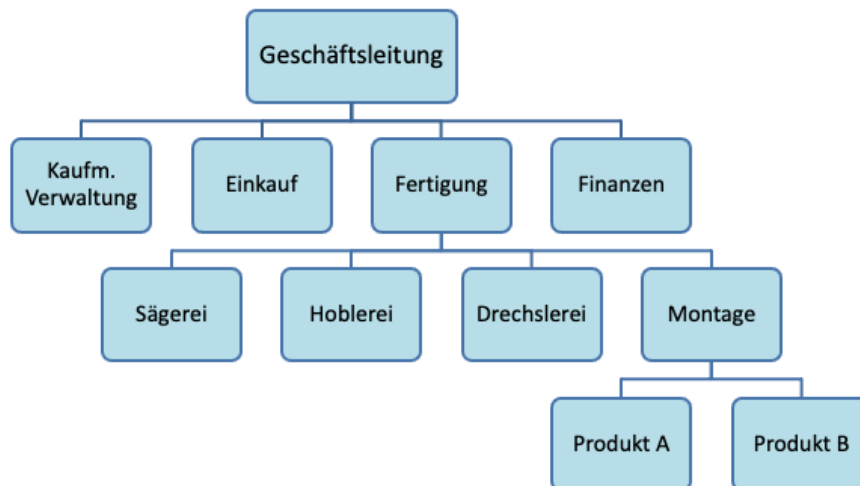
- Funktionale Organisation
- Matrix-Organisation
- Divisionale Organisation.

Es gibt des Weiteren „Zwischenlösungen“ (Produktmanagement, Funktionsmanagement), die durch eine extra Einheit (Abteilung) die negativen Seiten einer rein funktionalen oder rein divisionalen Organisation ausgleichen.

2. Organisatorische Differenzierung

Funktionale Organisation

→ Nach Verrichtung (Sachfunktionen)



Die funktionale Organisationstruktur richtet sich nach der Verrichtung, d.h. die Bildung von Teilbereichen, die alle notwendigen Kompetenzen für eine homogene Gruppe von Handlungen auf sich vereinen. Dafür schaut man sich einzelne Tätigkeiten (z.B. Fertigung) an und zerlegt diese in Teilaufgaben (z.B. Fertigung für Montage). Hier kann bereits eine Objektstruktur zu Tage treten (z.B. Montage Produkt A und Produkt B). Daher gilt die erste Ebene nach Unternehmensleitung als ausschlaggebend, ob eine Organisation funktional oder divisional ist!

Wo kommt die funktionale Organisation zum Einsatz in der Praxis? →
Typischerweise bei Einproduktunternehmen bzw. Unternehmen mit homogenen Produkten, sowie in kleinen Unternehmen.

2. Organisatorische Differenzierung

Funktionale Organisation



Vorteile

- Spezialisierungsvorteile (Lern- und Übungseffekte)
- Synergieeffekte (zwischen ähnlichen Verrichtungen)
- Größenvorteile (Effiziente Nutzung von Ressourcen)
- Geeignet für stabile Umwelten

Nachteile

- Abstimmungsschwierigkeiten zwischen den Funktionsabteilungen
- Überlastung der Spitze mit Koordinationsaufgaben
- Geringe Zurechenbarkeit von Ergebnissen auf einzelne Akteure
- Geringe Marktnähe und Anpassungsfähigkeit

Vorteile: Spezialisierungsvorteile ergeben sich durch die Zusammenfassung gleicher oder ähnlicher Tätigkeiten, was wiederum zu einer fachlichen Spezialisierung der Aufgabenträger und somit zu Lerneffekten führt (d.h. einer Steigerung von spezifischen Fertigkeiten). Zwischen ähnlichen Verrichtungen ergeben sich Synergieeffekte, durch effiziente Nutzung von Ressourcen Größenvorteile („economies of scale“). Leerkapazitäten und Doppelspurigkeiten so können vermieden werden.

Nachteile: Durch Spezialisierung ergeben sich auch Nachteile: Die Zahl der Schnittstellen erhöht sich und damit der Koordinationsaufwand (es kann dabei schwierig sein Abstimmungen der Teilaufgaben zu garantieren). Alle Konflikte werden nach oben getragen bzw. kommen zur nächst höheren Instanz (Überlastung der Spitze mit Koordinationsaufgaben). Das Gesamtziel wird allenfalls im „Blindflug“ angesteuert. Die Verantwortung für organisatorische Ineffizienzen kann kaum mehr angemessen lokalisiert werden. Sie kann deshalb leicht anderen Bereichen zugeschoben werden. Im schlimmsten Fall tritt der Zustand der „organisierten Unverantwortlichkeit“ ein, in dem sich niemand gegenüber den Kund*innen verantwortlich fühlt.

2. Organisatorische Differenzierung

Divisionale Organisation (Spartenorganisation)

→ Nach Objekten

- Produkte
- Kundengruppen
- Märkte (Regionen)



In der divisionalen Organisation sind die organisatorischen Einheiten nach produktbezogenen Teilbereichen (Objekten) gegliedert. Alle Verrichtungen, die zu einer Produktgruppe oder Dienstleistungsart, Kundengruppe (z.B. Privat- oder Geschäftskunden bei Banken), Märkte (Ländern/Weltregionen) gehören, werden als eigenständige Division (Sparte) geführt. Historisch gesehen entwickelte sich die divisionale Organisation in der Praxis als Antwort auf die Probleme mit der Diversifikation (Geschäftsaktivitäten in verschiedenen Geschäftsfeldern mit unterschiedlichen Produkten). Für breit diversifizierte Unternehmen erwies sich funktionale Organisation als zu schwerfällig und unübersichtlich.

Mit divisionaler Struktur erhalten die Divisionen Autonomie und Erfolgsverantwortung. → Einzelne Bereiche werden quasi zu Unternehmen im Unternehmen.

2. Organisatorische Differenzierung

Divisionale Organisation



Vorteile

- Entlastung der Gesamtführung und höhere Steuerbarkeit in den Teileinheiten (Exaktere Leistungsbeurteilung)
- Höhere Motivation durch mehr Autonomie, Identifikation & Eigenverantwortung
- Spezifische Marktorientierung
- Mehr Flexibilität (geeignet für dynamische Umwelt)

Nachteile

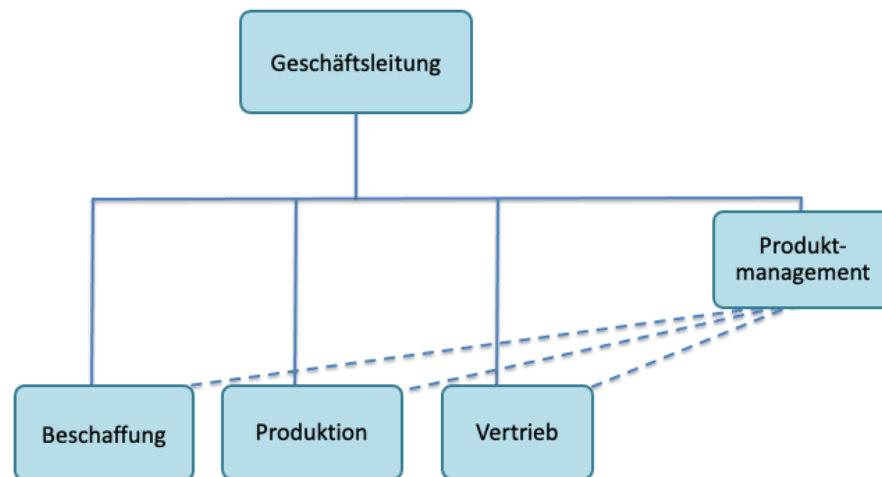
- Effizienzverluste durch mangelnde Teilbarkeit der Ressourcen
- Beschränkte Möglichkeit der Bildung von Kernkompetenzen
- Vervielfachung hoher Führungspositionen (zusätzlicher Personalaufwand)
- Potenzielle Konkurrenz von Divisions- und Gesamtzielen

Vorteile: Entlastung der Leitung von operativen Aufgaben, ermöglicht stärkere Konzentration auf strategische Führung des Konzerns. Durch mehr Autonomie und damit mehr Eigenverantwortung und einem höheren Grad an Identifikation mit der Arbeit oder der (Teil-)Organisation kann es zu Motivationseffekten kommen. Die einzelnen Sparten sind für ihren Erfolg verantwortlich und können als Profit Center ausgestaltet werden. Gegenüber der funktionalen Organisation besteht eine wesentlich stärkere Kundenorientierung sowie die Fähigkeit, schnell und flexibel auf Marktänderungen reagieren zu können. Flexibilität: Durch Kauf oder Verkauf von Geschäftsbereichen ist für den Gesamtkonzern eine einfachere Anpassung an Strukturveränderungen möglich.

Nachteile: Bei einer konsequenten Spartengliederung wird auf die Ausnutzung von Größenvorteilen („economies of scale“) verzichtet. Eliminiert werden Kompetenzen, die in die Tiefe gehen sowie technische Spezialisierung können verloren gehen. Schlechte Koordination innerhalb von Produktlinien macht die Integration und Standardisierung über Produktlinien hinweg schwierig (multi-track orientation). Sind bestimmte Funktionsbereiche in mehreren Sparten parallel vorhanden, kommt es zu ineffizienten Doppelspurigkeiten (Beispiel: Zwei Einkaufsleiter (jeweils einer für Tische und für Lampen)).

2. Organisatorische Differenzierung Produktmanagement

Beim Produktmanagement wird eine ansonsten andere Primärstruktur um einen **produktorientierten Zentralbereich** ergänzt.



Im Folgenden werden noch die zuvor erwähnten ‚Zwischenlösungen‘ vorgestellt:

Beim **Produktmanagement** handelt sich um eine funktionale Organisation, die durch produktorientierte Stellen überlagert werden.

Produktmanager*innen haben dabei folgende Aufgaben:

- Sammlung und Aufbereitung produktbezogener (interner und externer) Informationen
- Entwicklung langfristiger Wachstums- und Wettbewerbsstrategien für das Produkt
- Kontrolle der Realisation von Produktplänen

Der*die Produktmanager*in ist für den Erfolg des jeweiligen Produktes verantwortlich, **hat aber keine formale Weisungskompetenz** (Beispiel: Der/die Produktmanager*in könnte Einfluss auf die Beschaffung nehmen und vorschlagen auf Bio-Rohstoffe umzusteigen, da dies der neuen Marketing-Strategie entsprechend würde → Ergebnisse aus Marktforschung).

Hierbei ist die Gliederung nach Produkten vorrangig, zum Beispiel: red bull, red bull cola (wenn Produkte sich ähnlich sind und es sich auszahlt, auf denselben Maschinen zu produzieren).

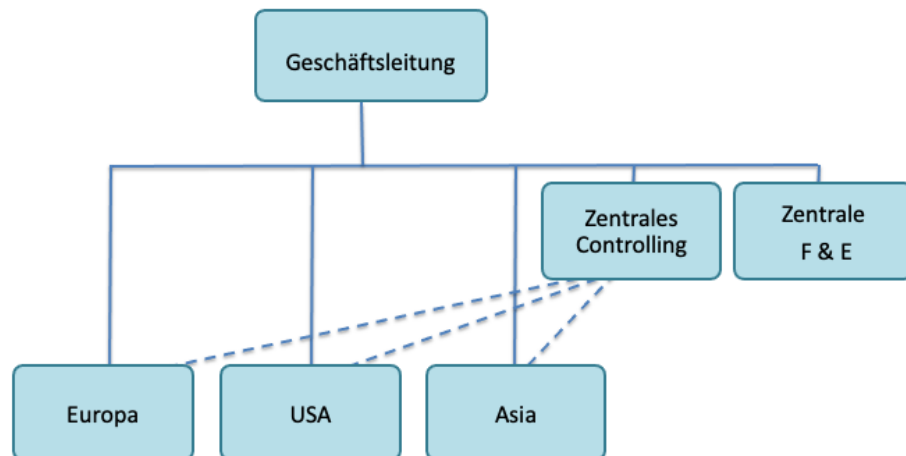
Wenn es sehr viele unterschiedliche Produkte gibt, reicht ein Zentralbereich „Produktmanagement“ nicht aus, eine (multi-)divisionale Struktur mit eigenen support functions muss her!

2. Organisatorische Differenzierung

Funktionsmanagement



Beim Funktionsmanagement wird eine ansonsten andere Primärstruktur um **funktionale Zentralabteilungen** (Zentralressorts) ergänzt.



Das **Funktionsmanagement** nimmt eine bereichsübergreifende Koordination der für das Unternehmen relevanten Teilbereiche vor.

Spezifische Verantwortungsträger*innen werden für einzelne Funktionen in einer sonst nach anderen Gesichtspunkten gegliederten Organisation eingesetzt. In vielen Organisationen existieren „Zentrale Bereiche“ vor allem für hoch spezialisierte Aufgaben wie F&E (ressourcenintensiv, Kern Know How, Bündelung) oder für spezifische Steuerungs- und Überwachungsfunktionen (Logistik, Controlling, Personal etc.) → hierbei geht es um zentrale Informationen mit immer gleichen Arbeitsabläufen!

Beim Funktionsmanagement wird eine ansonsten andere Primärstruktur um funktionale Zentralabteilungen ergänzt. Diese werden oft eingesetzt um Spezialwissen, das nicht abteilungsspezifisch ist, zu bündeln und somit die Vorteile der Primärstruktur mit den Skaleneffekten und Spezialisierungsvorteilen, die die Aufgabensynthese nach dem Verrichtungsprinzip ermöglicht, zu kombinieren (z.B. Beschaffungsaktivitäten die bei zentraler Beschaffung bessere Konditionen ermöglichen oder Bündelung von Forschungsaktivitäten um Mehrgleisigkeiten zu vermeiden). Ein weiteres Motiv ist die laterale Koordination von gemeinsamen Aktivitäten wie Rechnungswesen oder Controlling. Ob Teilaufgaben in einer Zentralabteilung zusammengefasst werden sollten oder bei den Abteilungen der Primärstruktur verbleiben sollten, hängt von dem Potential realisierbarer Skaleneffekte und der Abteilungsspezifität der Teilaufgaben ab. Sind die Teilaufgaben in allen Abteilungen relativ ähnlich, also unspezifisch, spricht dies für die Zentralisierung.

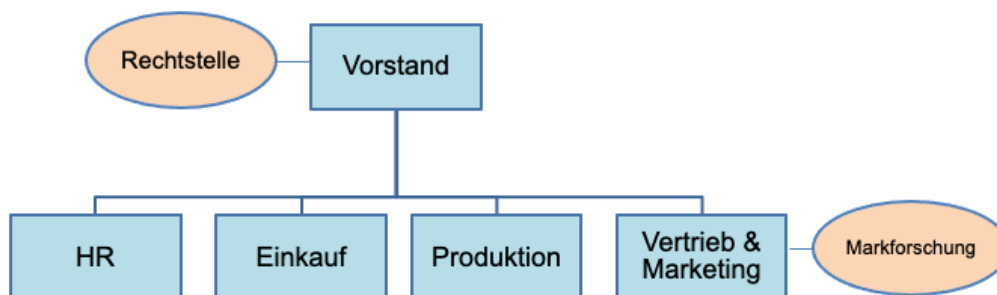
2. Organisatorische Differenzierung

Stab-Linien Organisation



Stab-Linie-Prinzip:

Die **entscheidungsvorbereitenden Tätigkeiten** aus dem Aufgabenspektrum von Instanzen auszugliedern und zu eigenen Stellen zusammen zu fassen.



Eine weitere Zwischenlösung bzw. Erweiterung der bereits vorgestellten Strukturen ist die Stab-Linien-Organisation

Stäbe bereiten Themen und Entscheidung vor und besitzen klassischerweise keine Entscheidungs- und Weisungsbefugnis.

Dazu das bekannte Zitat: „Stab ist Dienst und nicht Kommando“ (Höhn 1961).

Stäbe (orange) tragen mit systematischer Methodik zur Problemlösung bei oder vermitteln neue Erkenntnisse, die Linie (blau) trifft die Entscheidung.

Beispiele für Stabsstellen: Betriebliche Datenschutzbeauftragte/Marktforschung des Vertriebs und des Marketings/Rechtsstelle/

Innenrevision des Vorstands, Aufsichtsrates oder Audit

Committees/Unternehmensplanung der Geschäftsführung /Fachkraft für Arbeitssicherheit.

Hierbei kann die hierarchisch höher gestellte Stabsstelle ein Weisungsrecht gegenüber den nachgeordneten Stabsstellen besitzen.

Zum Nachlesen: Lehrbuch (Schreyögg 2016) S. 35

2. Organisatorische Differenzierung

Stab-Linien Organisation



Vorteile

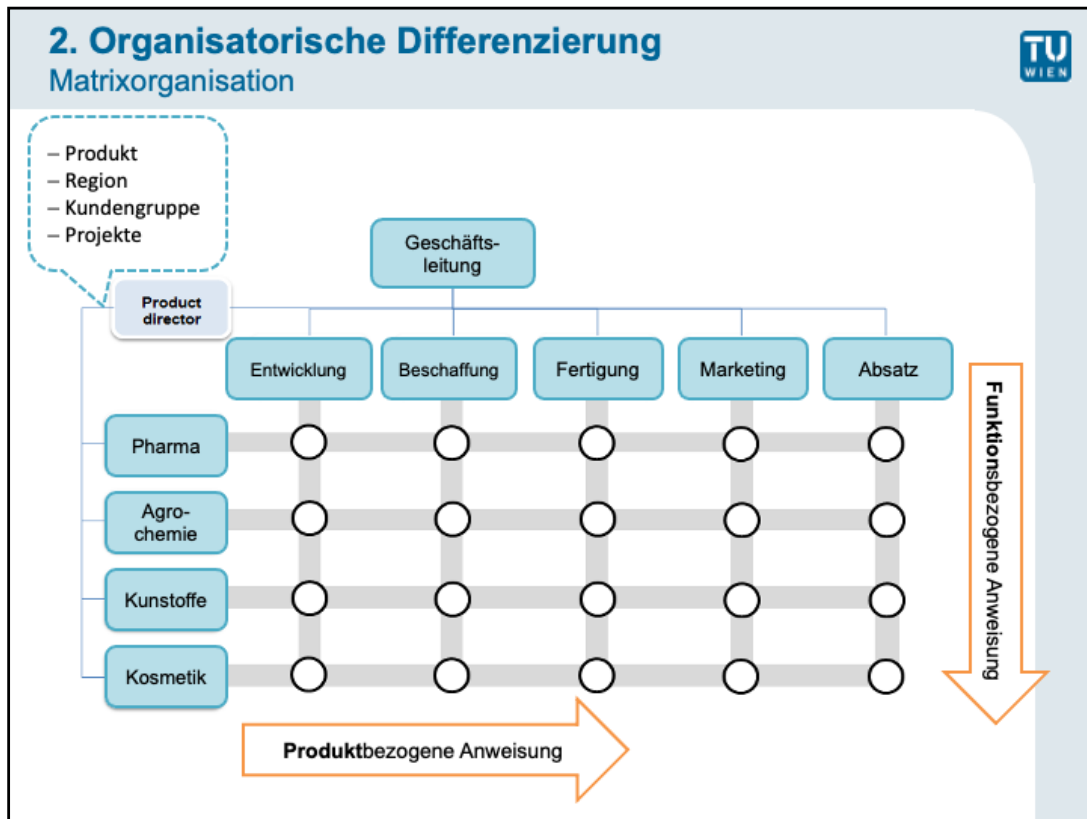
- Entlastung der Linieninstanzen
- Entscheidungen werden sorgfältiger getroffen
- Ausgleich zwischen Fachwissen der Stäbe und Überblick der Linieninstanzen

Nachteile

- Stabsstellen sind teuer
- Höherer Einfluss auf Linie (Abhängigkeit der Linie von Stab)
- Konflikte zwischen Linie und Stab

Vorteile: Stäbe verfügen über hohes Fachwissen → Die Spezialist*innen helfen der Linie, Entscheidungen sachgerechter und vertiefter treffen zu können.

Nachteile: Transparenz von Entscheidungsprozessen kann verloren gehen.



Bei der Matrixstruktur wird die Organisation simultan nach zwei Kriterien gruppiert, wobei versucht wird die Vorteile aus anderen Organisationsarten zu kombinieren und dadurch eine vollkommen flexible Organisationsstruktur zu schaffen.

Mitarbeiter*innen werden Teams zugeordnet, dabei haben sie zwei Vorgesetzte, den*die Produktmanager*in und den*die Funktionsmanager*in, sie sind gegenüber beiden zur Loyalität verpflichtet. Damit wird eine Kompetenzaufteilung zwischen der Linie, die für die Erfüllung permanenter Aufgaben zuständig ist, und dem projektbezogenen Leistungssystem vollzogen.

Funktionsmanager*in sorgt sich dafür, dass die Aufgaben innerhalb der Funktion effizient abgewickelt werden.

Produktmanager*in sorgt sich dafür, dass das Gesamtziel des Produktes über die Funktionen hinweg verfolgt wird. Diese*r hat fachliche Weisungsrechte.

WICHTIG: Matrixstrukturen sind oft auf unteren Abteilungsebenen anzufinden.

2. Organisatorische Differenzierung

Matrixorganisation



Vorteile

- Mehrperspektivität möglich (z.B. Funktion & Produkt)
- Sensibler für (externe/ interne) Veränderungen
- Unterstützt Innovation
- Kurze/direkte Kommunikation

Nachteile

- Überkomplexität, Stress für Akteur*innen (z.B. Loyalitätskonflikt)
- Verzögerung von Entscheidungen
- Hoher Koordinationsaufwand
- Bürokratisierung

Vorteile:

- Erstens werden oft cross-funktionale Teams geschaffen, um funktionale Barrieren zu reduzieren und das Problem der Untergruppenorientierung zu überwinden (Minimierung der Differenzierung zwischen Funktionen). → Das erfordert die Mitwirkung verschiedener Spezialist*innen. Der duale (funktionale und produktorientierte) Fokus ermöglicht eine Balance zwischen Qualität und Kosten innerhalb der Organisation.
- Die Teamstruktur erleichtert die Anpassung. Diese befähigt, schneller auf Produktveränderungen und Kundenwünsche zu reagieren.
- Die Öffnung der Kommunikation zwischen funktionalen Spezialist*innen. Das verstärkt die Möglichkeit der Teammitglieder unterschiedlicher Funktionen voneinander zu lernen und ihre Fähigkeiten weiterzuentwickeln
- Eine Optimierung der Nutzung gemeinsamer Ressourcen wird möglich.

Nachteile:

- Rollenunklarheiten und -konflikte
- Alle reden mit, niemand ist aber wirklich verantwortlich. Funktionsvorgesetzte fokussieren auf Qualität und Produktmanager*innen auf Kosten, was unterschiedliche Erwartungen an die Teammitglieder zur Folge haben kann, was wiederum Konflikte begünstigen kann.
- Hoher Koordinationsaufwand: ‚Zu viele Manager*innen, zu wenig Akteur*innen‘.
- Durch viele Abstimmungssitzungen entsteht ein hoher formaler und zeitlicher Aufwand (Bürokratie).

2. Organisatorische Differenzierung

Übungsaufgabe: Bäckerei

Divisionale oder funktionale Organisation?



Sie sind
Geschäftsleiter*in und
überlegen sich eine
passende
Organisationsstruktur!

- 25 Mitarbeiter*innen
- 1 Standort in Wien
- Direktverkauf



2. Organisatorische Differenzierung

Übungsaufgabe: Bäckerei



Aufgaben in der Bäckerei:

1. Zutaten einlagern
2. Brot, Gebäck und Patisserie verkaufen
3. Werbung machen für Bäckerei
4. Teig zusammenstellen
5. Rechnungen bezahlen
6. Brot, Gebäck und Patisserie im Ofen backen
7. Neue Mitarbeiter*innen einstellen
8. Rohstoffe nachbestellen
9. Täglich Einnahmen erfassen
10. Lehrlingen das Backhandwerk zeigen
11. Mitarbeiter*innen beurteilen
12. Spezialaufträge entgegen nehmen und verhandeln
13. Teig kneten
14. Spezialaufträge abwickeln
15. Brot, Gebäck und Patisserie verfeinern
16. Mietverträge neu aushandeln

Teilaufgaben so kombinieren, dass daraus langfristig arbeitsteilige Einheiten, sogenannte **Stellen und Abteilungen** entstehen!

Aufgabe:

Kombinieren Sie die Teilaufgaben so, dass daraus langfristig arbeitsteilige Einheiten, sogenannte **Stellen und Abteilungen**, entstehen!

Überlegen Sie dabei, ob es Sinn macht Organisation der Bäckerei divisional oder funktional zu strukturieren! Zeichnen Sie ein Organigramm und ordnen Sie den Stellen und Abteilungen die jeweiligen Aufgaben zu.

