

Organisationsmanagement

Themen

- Grundlagen von Organisation
- Aufbauorganisation
- Ablauforganisation
- Organisationaler Wandel

Definition

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



- > Effektivität
- > Effizienz
- > Flexibilität

(Gourmelon/Mroß/Seidel 2020)

Aufgaben der Organisation

Allgemein:

Die Organisation soll den dauerhaften Erfolg des Unternehmens oder der Institution sichern.

Speziell:

- Bildung, Verteilung und Koordination von Aufgaben
- Steuerung und Motivation der Beschäftigten
- Bestimmung der Grenzen des Unternehmens
- Kanalisierung der Selbstorganisation
- Sicherung der Entwicklungsfähigkeit des Unternehmens

Ziele einer Organisation

Eine effektive Organisation soll u.a. beitragen zur

- **effizienten Ressourcennutzung:**

D.h. a) bedarfsgerechte Bereitstellung von Inputfaktoren

und b) Schaffung der Voraussetzungen für eine effiziente Nutzung der Ressourcen.

- **Motivation und Zufriedenheit der Beschäftigten:**

Das bedeutet die Bedürfnisse der Beschäftigten nach Kontakt, Sicherheit, Autonomie und Transparenz sollen erfüllt werden. Die Leistungen können zugerechnet und daher gerecht honoriert werden. Die Aufgaben entsprechen der Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter und stimulieren den Leistungswillen.

- **Konflikthandhabung:** Reduktion des Konfliktpotentials durch klare Kompetenzabgrenzung und durch Regeln für den Umgang mit Konflikten.

- **gelungenen Koordination:** D.h. Senkung des Koordinationsbedarf und Optimierung der Schnittstellen.

- **guten Informationsversorgung:** Das Unternehmen hat dafür Sorgen zu tragen, dass es Zugriffsmöglichkeiten auf Informationen gibt und die Kommunikation zwischen den Beschäftigten optimiert wird.

Entwicklung der Organisationstheorie im Wandel der Zeit

1910

Massenproduktion, hohe Standardisierung, geringe Ausbildung, bestimmend sind Existenz- und Sicherheitsbedürfnisse



Taylorismus, Scientific Management

1920

Anstieg des Lohnniveaus, größere Administration, „white collar workers“



Weber, Fayol, Kosiol, bürokratische und administrativer Ansatz → Bürokratie-Begriff

1930



Anstieg des Ausbildungsniveaus, selbständiges, kreatives Denken, soziale Bedürfnisse

Human Relations Ansatz, Hawthorne

1960

Höheres Ausbildungsniveau, Bedeutung des kreativen und selbstständigen Denkens steigt, soziale Bedürfnisse



Maslow, McGregor, Herzberg: Human Resources Ansätze

Entwicklung der Organisationstheorie im Wandel der Zeit

1940-1960

Automation, EDV, Organisationen werden größer und komplexer, „Wohlstandsgesellschaft“, Selbstverwirklichung



Marschak, Banard, entscheidungs- und verhaltensorientierte Ansätze, systemorientierte Ansätze

1970-2000

Technikkritik, Humanisierung der Arbeit, Japan- Schock und Ölkrise, Wertewandel



Schein, Organisationskultur

2000-2010

Globalisierung, China-Schock, ethische, moralische und ökologische Verantwortung von Unternehmen, Finanzkrise



Picot, Nonaka, Netzwerkdenken, Virtualisierung, Strukturtheorie

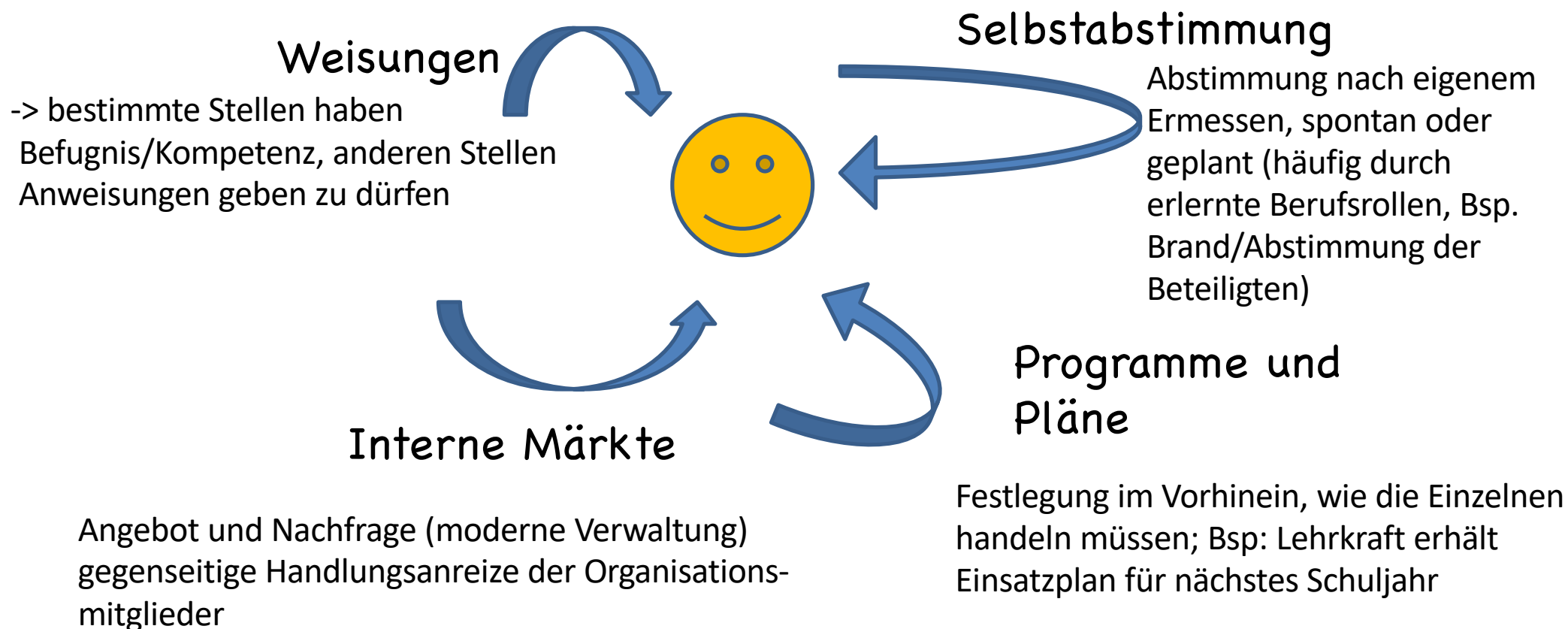
Entwicklung der Organisationstheorie im Wandel der Zeit

- **Taylor:** experimentelles/maschinistisches Vorgehen
- **Fayol:** Verwaltungsprinzipien; Grundelemente guter Betriebsführung:
 - Planung
 - Organisation
 - Befehl
 - Koordination
 - Kontrolle
- **Max Weber:** Bürokratiemodell (Begründer der Organisationstheorie); Bürokratie positiv besetzt i.S.v. „legaler Herrschaft“, Recht der zur Amtsausübung berufenen Amtsträger, Anweisungen zu erteilen
- **Human Relations Ansatz:** ursprüngliches Ziel, durch experimentelle Versuche, Variationen von Umgebungsvariablen und deren Auswirkungen testen (Licht, Farben, Pausen, etc.); -> ingenieurwissenschaftliches Verständnis von Arbeitsgestaltung ->
- **Hawthorne Experimente**
- **Human Ressourcen Ansatz:** **Maslow** (Bedürfnispyramide), **Herzberg** (Zwei-Faktoren-Theorie); für Entfaltung erforderlich: Anforderungen, Variabilität, Lernen, Autonomie, Anerkennung, Identifikation, Relevanz

Entwicklung der Organisationstheorie im Wandel der Zeit

- Neueste Theorie: **Neo-Institutionalismus**: warum organisieren sich Institutionen so und nicht anders? -> gesellschaftlicher Druck, Angleichung etc.

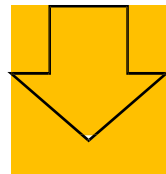
Formen organisatorischer Abstimmung



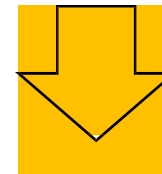
Struktur der Organisation

Organisation:

Institution in der eine abgegrenzte Gruppe von Personen
(Organisationsmitglieder) ein auf Dauer angelegtes Regelsystem planvoll
geschaffen hat, um gemeinsam Ziele zu verfolgen, und in der Ordnung auch von



selbst entstehen kann.



Aufbauorganisation:

Die Aufbauorganisation befasst sich mit der
Zerlegung und Verteilung von Aufgaben und
Kompetenzen sowie der Koordination von
Aufgaben und Aufgabenträgern. Das Ergebnis ist
die **formale Organisationsstruktur** des

Unternehmens.

Ablauforganisation:

Unter Ablauforganisation wird die raum-
zeitliche Strukturierung der in allen
Bereichen einer Organisation zur
Aufgabenerfüllung erforderlichen **Prozesse**
verstanden.

Unterschied zwischen Aufbauorganisation & Ablauforganisation

Aufbauorganisation

Bildung der Organisationsstruktur
(statisch)

**Aufgaben und
Kompetenzen verteilen**

Stellen und Abteilungen bilden

Ablauforganisation

Gestaltung des Arbeitsprozesses
(dynamisch)

1. Arbeitsinhalte ordnen
(Arbeitsobjekte, Verrichtungen)

2. Zeitlicher Arbeitsablauf
(Arbeits-/Zeitfolge, Zeitdauer, Zeitpunkte)

3. Räumlicher Arbeitsablauf
(kurze Transportwege, schneller Durchlauf)

4. Arbeitszuordnung
(Einzelzuordnung oder Gruppenzuordnung)

Aufbauorganisation

Der Begriff der Aufbauorganisation

Die Aufbauorganisation
befasst sich mit der **Zerlegung** und
Verteilung von **Aufgaben** und
Kompetenzen, sowie der
Koordination von Aufgaben und
Aufgabenträgern. Das Ergebnis ist die
formale Organisationsstruktur des
Unternehmens.

(Quelle: Bea, F. X. / Göbel, E. (1999),

Strukturelemente der Aufbauorganisation

➤ Verrichtung- vs objektorientierte Bildung von Organisationseinheiten

- **Verrichtungs- oder funktionsorientiert:** Zusammenfassung von Stellen ähnlichen Inhalts (z.B. Amt fasst Antragsannahme, Antragsbearbeitung, Versand und Widerspruchsbearbeitung zusammen)
- -> **hohe Spezialisierung**
- **Objektorientiert:** Stellen werden nach Objekten zusammengefasst (Produkte, Aufgaben, Kunden, Regionen) z.B. Schul- und Kulturverwaltung, Bauverwaltung, Organisation der Arbeitsagentur nach „Arbeitgeberorientierte Vermittlung“ und „Arbeitnehmerorientierte Vermittlung“
- -> **hohe Bürgernähe, motivierend für Mitarbeiter** da größeres Aufgabenspektrum

Elemente der Aufbauorganisation

- **Aufgaben:**

Die Aufgaben ergeben sich aus der Unternehmensgliederung und der Unternehmenstätigkeit. Sie werden in der Stellenbeschreibung festgehalten und sind damit personenunabhängig.

- **Aufgabenträger:**

Mensch, Maschine oder Mensch-Maschinen-Kombinationen.

- **Stellen:**

Stellen sind die kleinsten organisatorischen Einheiten eines Systems. Sie werden dadurch gebildet, dass ein bestimmtes auf eine Person zuordnungsfähiges Aufgabenfeld geschaffen wird.

- **Kommunikationsinhalte:**

Kommunikationsinhalte sind im wesentlichen Nachrichten, Informationen und Anweisungen.

Kommunikationsinhalte sind nicht nur Organisationselemente, sondern stellen gleichzeitig auch ein Mittel zur Verknüpfung dar.

- **Führung:**

Führungselemente bestehen aus den Vorgesetzten, den Mitarbeitern und unterstützenden Dingen,

wie Leistungsanreizen, Machtstrukturen etc.

Strukturelemente der Aufbauorganisation

➤ Funktionale vs divisionale Organisation (Gliederung auf der zweitobersten Hierarchieebene)

- Funktionale O.:

Verrichtungsorientierte Gliederung nach Funktionsbereichen (z.B. Beschaffung, Produktion, Absatz)

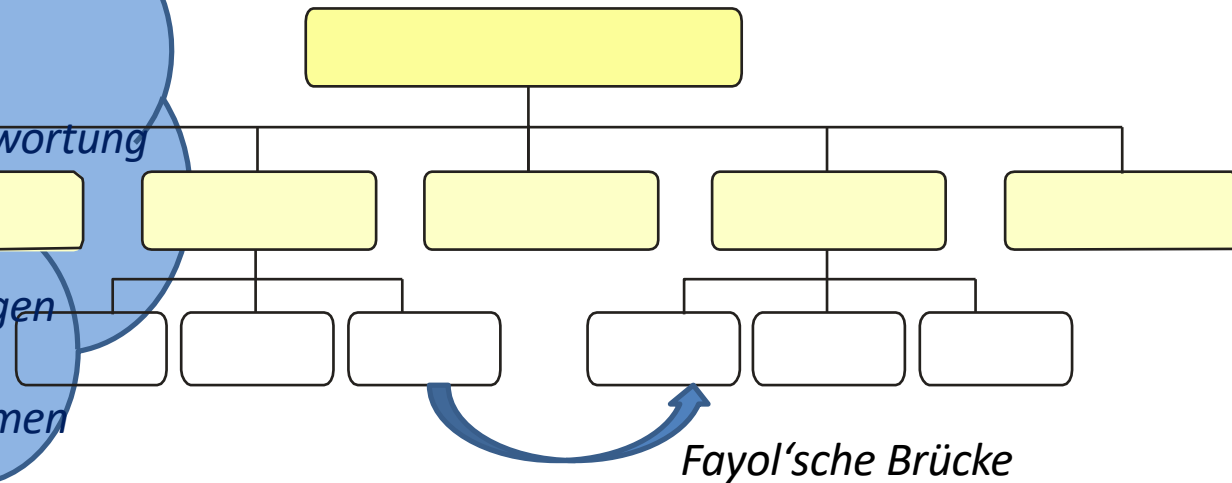
- Divisionale O.:

Organisation nach Geschäftsbereichen (Projekte, Kundengruppen, Regionen,...)

Das Einlinien- und Mehrliniensystem

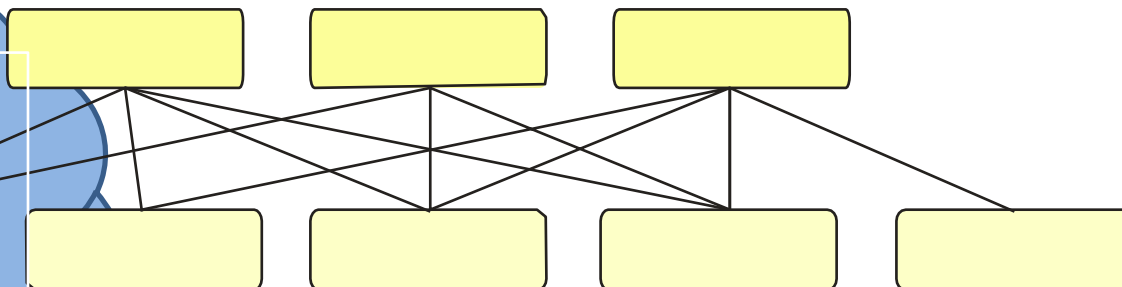
Einliniensystem

- Jede Stelle hat nur eine/n Vorgesetzte/n
- Klare Befugnis und Verantwortung
- Wenig Konflikte
- Hoher Planungsaufwand
- Unflexibel bei Veränderungen
- Lange Kommuni.wege
- Nur in kleineren Unternehmen



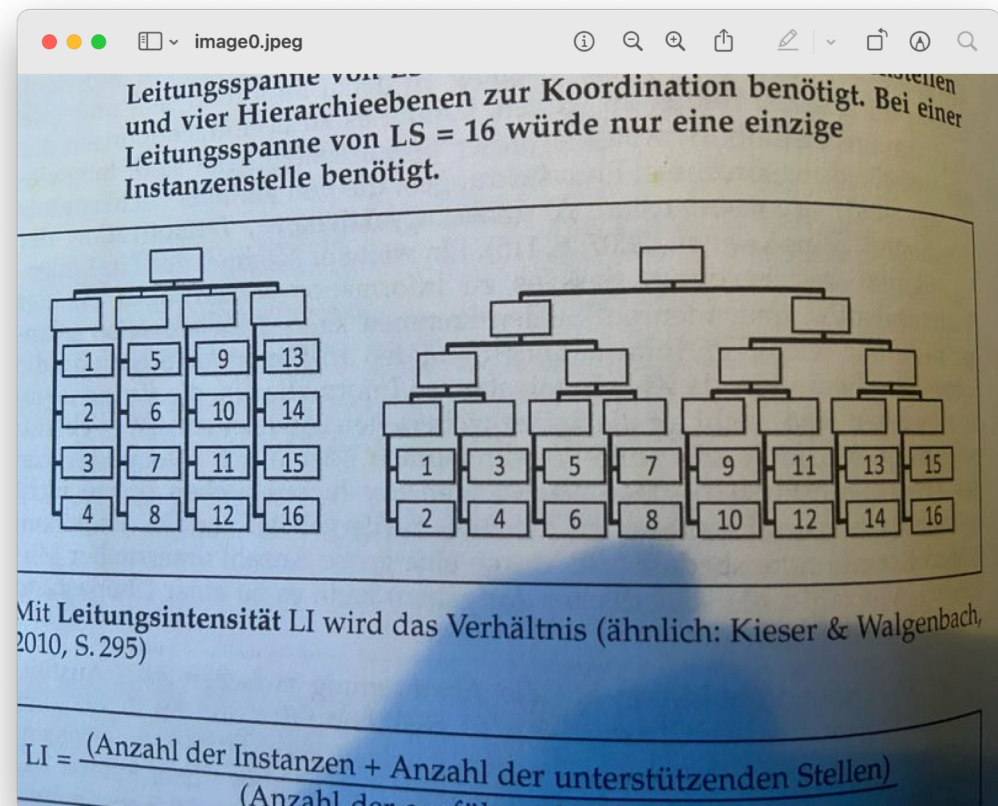
Mehrliniensystem

- Jeder MA kann mehreren Vorgesetzten unterstellt sein
- Entlastet Vorgesetzte
- Kürzere Komm.wege
- Höhere Flex.
- Abwechslungsreich
- Viel Abstimmung
- Höhere Qualif. nötig



Leitungsspanne

- Zahl der Stellen, die einer Instanz unterstellt sind.
- Je kleiner die Leitungsspanne, desto einfacher die Koordination, aber zugleich höhere Anzahl Hierarchiestufen und dadurch mehr Koordination
- In der Praxis: 5-15 MA pro Instanz

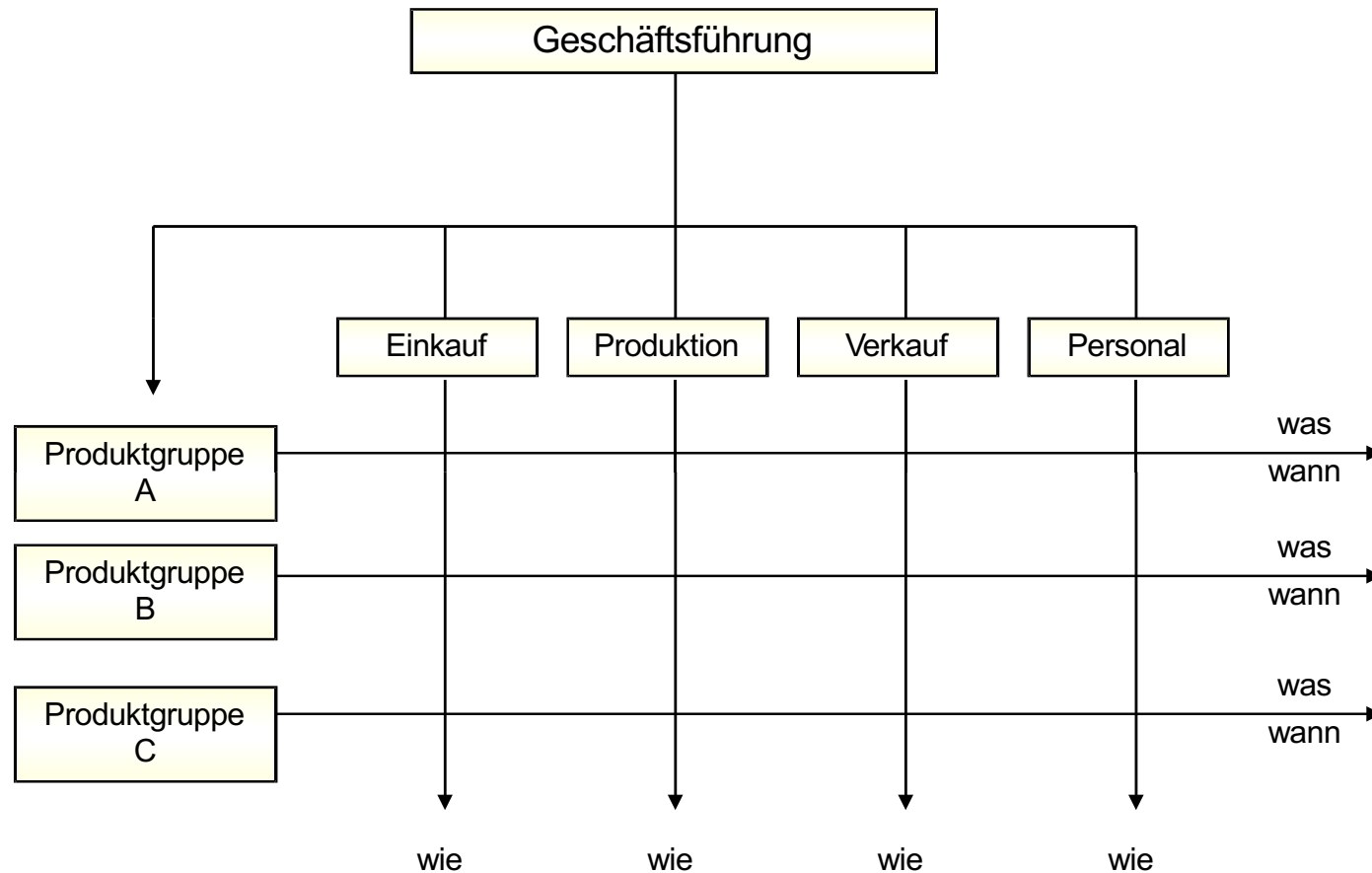


Mehr-Linien Organisation am Beispiel Bürgerbüro



- Bürgerbüro zusätzlich zum Fachamt dezentral in Stadtteilen -> bürgernah
- Mehrere Aufgaben „aus einer Hand“: Personalausweis, Reisepass, Meldebescheinigung....
- -> große Anzahl Aufgaben, geringe Spezialisierung
- Fachvorgesetzter UND Leiter Bürgerbüro sind Vorgesetzte
- Leiter Bürgerbüro ist **Dienst**vorgesetzter (Urlaub, Überstunden, etc)
- Fachliche Angelegenheiten -> **Fach**vorgesetzte

Matrix-Organisation

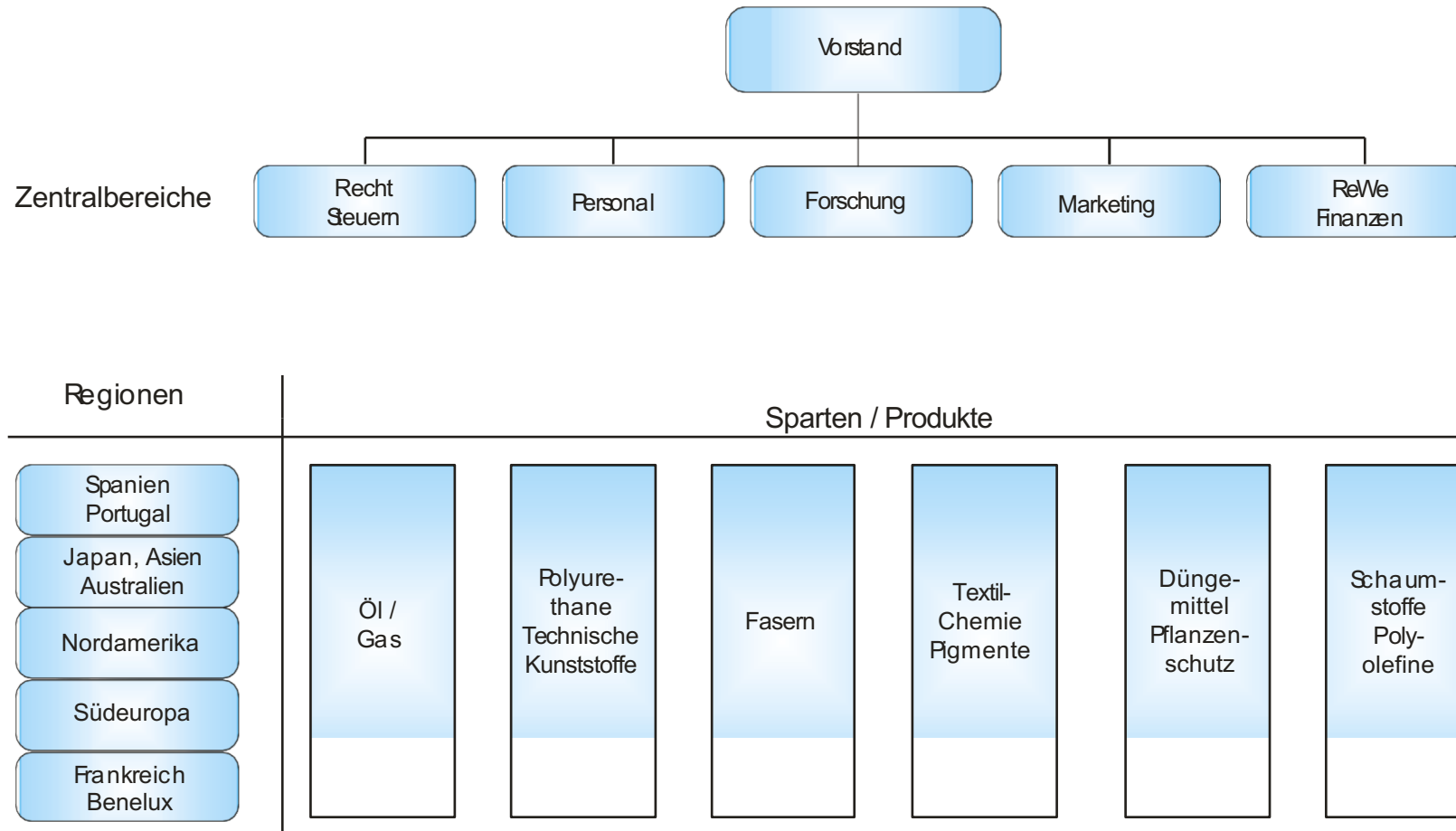


Matrix-Organisation

- Spezielle Form der Mehr-Linien-Organisation
- Bspw. Ergänzung einer verrichtungsorientierten Linie durch eine produktorientierte Linie
- Zuständigkeit von mehreren Instanzen
- Kombination von Spezialisierungsvorteilen und ganzheitlicher Betrachtung
- Aufwendige Abstimmungsprozesse
- Hohe Führungskompetenz erforderlich

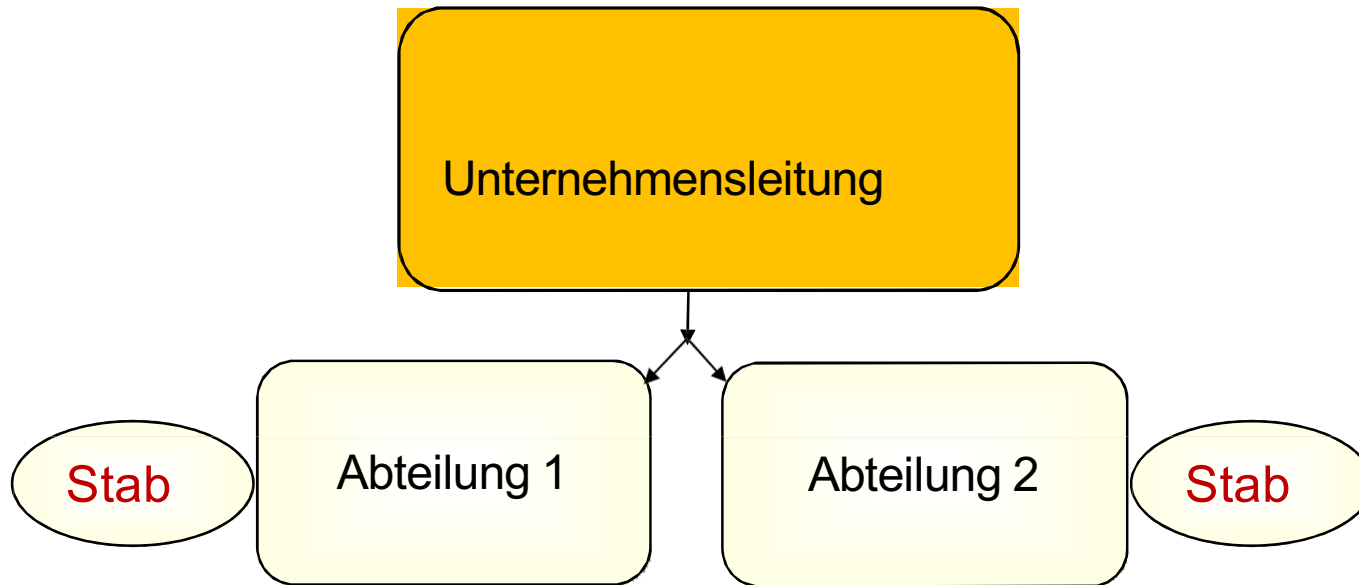
Organigramm der BASF AG

Produkt-Regionen-Matrixorganisation



Quelle: Prof. Roth

Stab-Liniensystem



- Entlastung der Inhaber von Instanzstellen
 - Stäbe sind einer einzelnen Instanz zugeordnet
 - Keine Weisungsbefugnis
 - Bspw. Vor- und Nachbereitung von Managemententscheidungen, Sammeln und Bewerten von Informationen, beraten
 - i.d.R. Spezialisten
-

Stab-Liniensystem

- Assistenten: entlasten Führungskräfte bei weniger anspruchsvollen Aufgaben und Routineaufgaben
- Oftmals Konflikte zwischen Stabs- und Linien-MitarbeiterInnen
- StabsmitarbeiterInnen oft Quereinsteiger
- Enges Vertrauensverhältnis zu Führungskräften, „graue Eminenz“
- „Torwächter“-Funktion

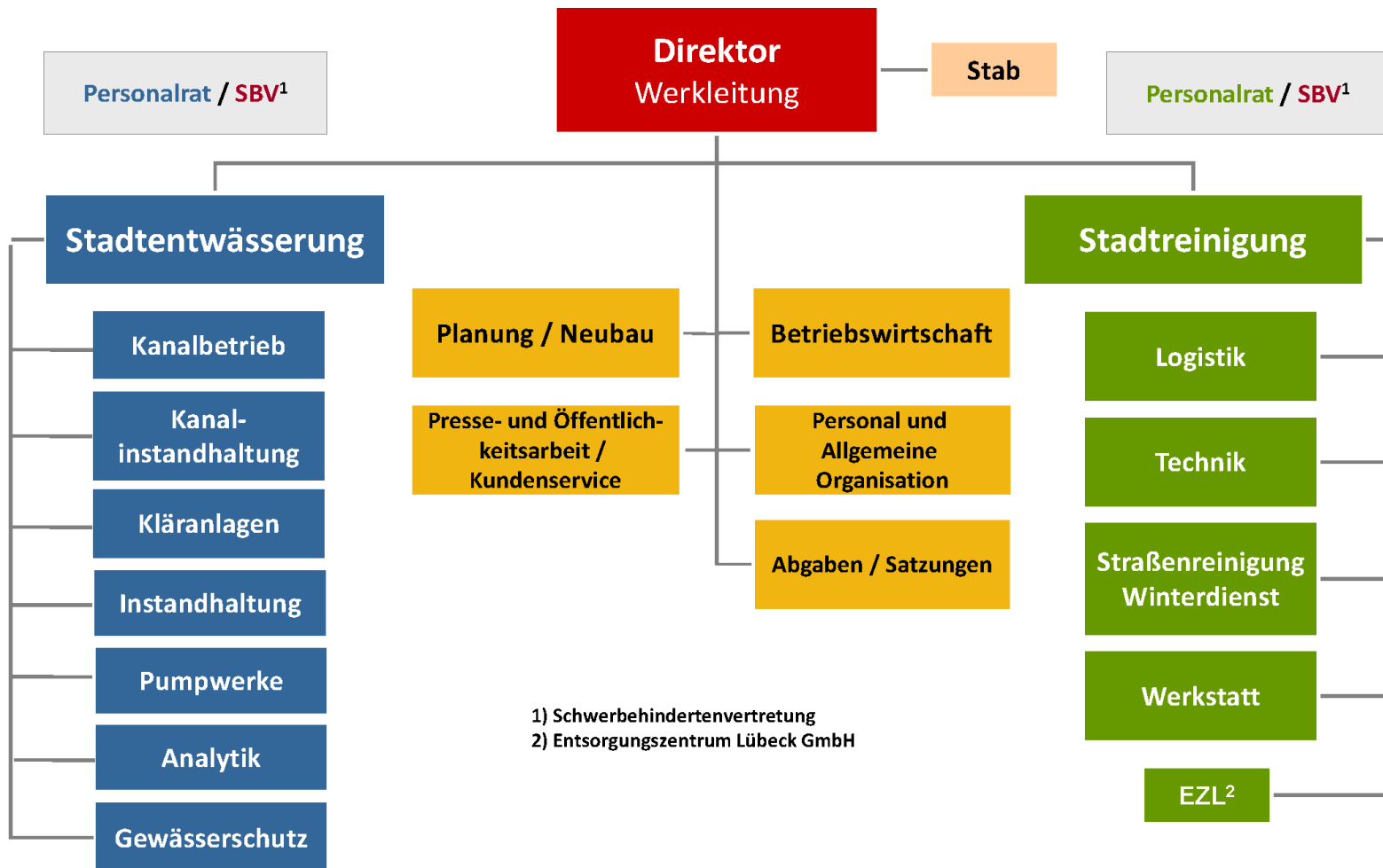
Weitere organisatorische Strukturelemente

Ziel: Selbstorganisation und Erledigung auf unteren Ebenen fördern

- **Arbeitsgruppen:** geplante Selbstabstimmung; Koordination mehrerer Stellen bei sich wiederholenden Aufgaben (z.B. jährliche Durchführung des Weihnachtsmarktes: Beteiligte: Straßenverkehrsamt, Bauhof, Stadtreinigung, Marketing, etc.)
- **Leitungskonferenzen:** laufende Abstimmung der Organisationseinheiten
- **Koordinatoren:** Einzelpersonen, die für kontinuierliche Abstimmung sorgen, bes. bei Schnittstellenproblematik (Bsp. Sozialamt)
- **Projektgruppen und Projektmanager:** bearbeiten neuartige, zeitliche befristete Aufgabenstellungen -> Projekte; Mitglieder unterschiedlicher Organisationseinheiten, Auflösung nach Erledigung, Auswahl der Mitglieder gem. Kompetenz oder als Personalentwicklungsmaßnahme;

LÜBECK  Entsorgungsbetriebe

Organigramm Entsorgungsbetriebe Lübeck (Gültig ab 01.11.2019)



Fall Grossmann

Entwickeln Sie für die Firmengruppe Grossmann eine alternative Organisationsstruktur unter Berücksichtigung der aufgeführten Schwachstellen

Agiles Arbeiten

Agiles Arbeiten bedeutet, **flexibel**, **kundenorientiert** und **in kurzen Schleifen** zu arbeiten, statt einen starren Plan von Anfang bis Ende abzuarbeiten. Teams testen früh, holen **regelmäßig Feedback** ein und **passen ihre Lösung laufend an**.

Grundidee agilen Arbeitens

Agiles Arbeiten setzt auf **kurze Zyklen (Iterationen/Sprints)**, in denen ein **Zwischenergebnis** geliefert, überprüft und danach verbessert wird. Ziel ist, **schneller auf neue Anforderungen oder Probleme reagieren** zu können, anstatt lange an einer „perfekten“ Lösung im stillen Kämmerlein zu arbeiten.

Agiles vs. Klassisches Projektmanagement

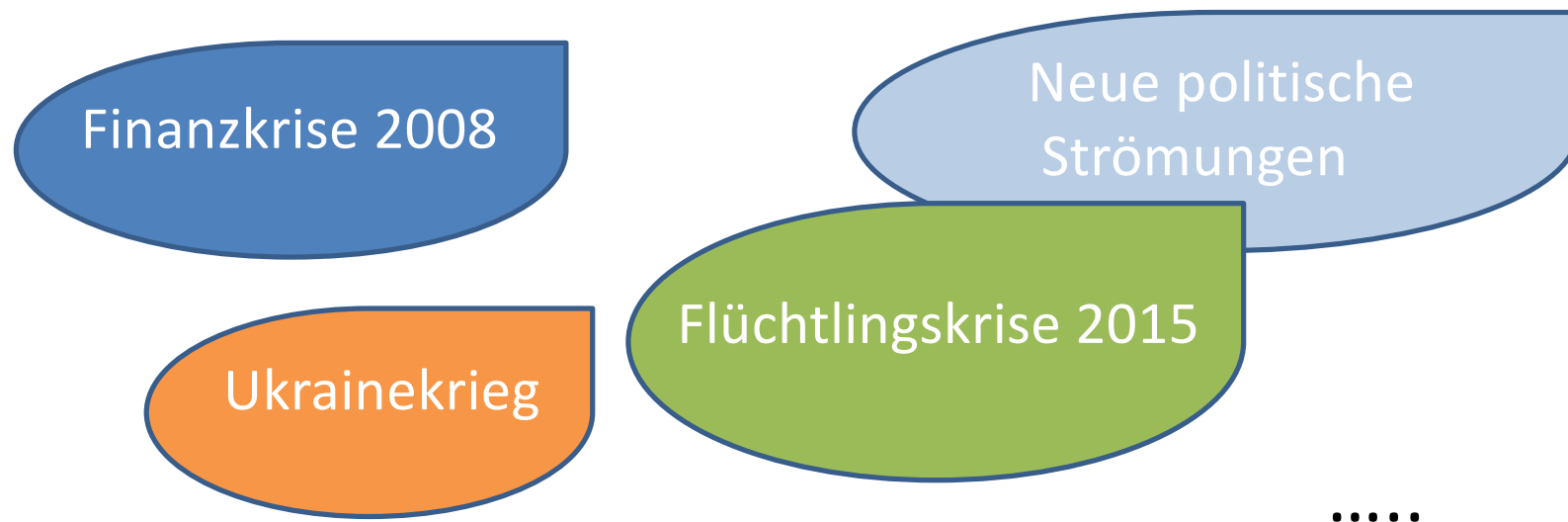
<https://www.youtube.com/watch?v=-BrCepfUH5M>

Wichtigste Agile Methoden

1. Scrum
2. Kanban
3. Design Thinking
4. Lean Startup
5. OKR

Agile Verwaltung

Durch steigend Komplexität kommt es vermehrt zu schlagartigen, grundlegenden Änderungen:



- Innovative Veränderungsprozesse in Verwaltungen
- Agil: das Ganze in den Blick nehmen -> strategische Planung
- Cross-funktionale Teams
- Anspruchsberechtigte (Kunden, Bürger...), wo möglich, einbeziehen
- Untergliederung in Teilprozesse, die Experimentieren erlauben
- Feedback Prozesse

Ablauforganisation

Ablauforganisation / Prozessmanagement

Organisation von Prozessen, so dass diese wirtschaftlich und effektiv ablaufen.

-> ist die **raum-zeitliche** Strukturierung von Prozessen.

Zeit: Dauer und Reihenfolge

-> Betrachtung aus Kundensicht, möglichst wenige Ansprechpartner

Ablauforganisation / Prozessmanagement

Prozess: zielgerichtete Erstellung einer Leistung durch eine Folge von zusammenhängenden Aktivitäten, die innerhalb einer Zeitspanne nach bestimmten Regeln durchgeführt wird

Prozessmanagement: *alle planerischen, organisatorischen und kontrollierenden Maßnahmen, die die Arbeitsprozesse einer Organisation zielorientiert hinsichtlich **Qualität, Zeit, Kosten und Kundenzufriedenheit** gestalten und laufend verbessern.*

Ziele des Prozessmanagements

- **Senkung der Prozesskosten:** Senkung Liege-/Transportzeiten, Erhöhung Mitarbeiterauslastung, Auslastung von Räumen etc.)
- Verkürzung der **Durchlaufzeiten**
- Erhöhung der **Prozessqualität:** Maßstab Kundenanforderung -> geringe Fehlerquote, geringe Wartezeit etc.
- Verbesserung der **Innovationsfähigkeit:** durch Job Enlargement, Job Rotation -> Steigerung Innovation und Kreativität

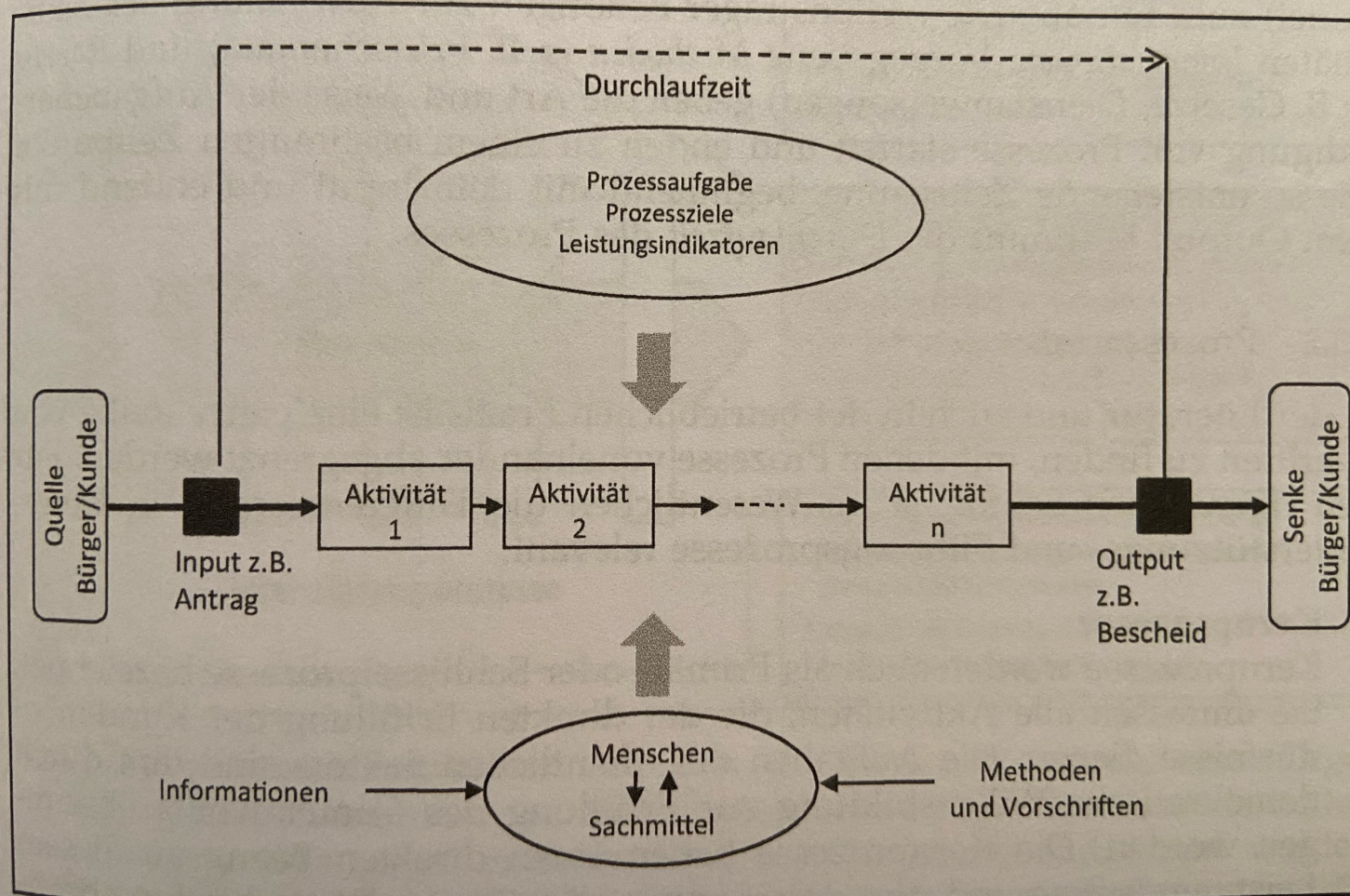
Prozess des Organisierens

Der Prozess des Organisierens ist in **7 Stufen** gegliedert:

1. Auswertung von Auslöseinformationen
 2. Schätzung der problembestimmenden Einflussfaktoren
 3. Analyse des Ist-Zustandes
 4. Planung der Veränderungen
 5. Bewertung und Entscheidung
 6. Durchführung
 7. Evaluierung
-

Prozessanalyse

Abb.7-2: Merkmale eines Prozesses (Quelle: nach Schulte-Zurhausen, 2010, S. 52; Scholz & Vrohlings, 1994a, S. 23)



Zurück zu ...

Prozessanalyse

- Ziel
- Aufgabe
- Input
- Quelle
- Output
- Senke

Transformation des Inputs in Output -> *Wertschöpfung*
(Bsp. Wohngeldantrag)

Prozessanalyse

- Aktivitäten: *Antrag entgegennehmen, prüfen*
- Ressourcen: *Mensch oder Sachmittel*
- Informationen: *werden verarbeitet*
- Methoden und Regeln: *Prüfungsschema, Dienstanweisung*

Prozessarten

Kernprozesse

Kern- oder Schlüsselprozesse; direkt in Zusammenhang mit Erfüllung des Kundenbedürfnisses; direkte Beteiligung an Wertschöpfung -> Erfüllung Gemeinwohl; Schnittstellen zu externen Anspruchsgruppen (Bürger, andere Behörden, Unternehmen,...)

Unterstützungsprozesse

Sekundärprozesse; sichern Erstellung der Kernp., sind aber per se nicht wertschöpfend (interne Dienstleister, Personalabt., Archiv,...)

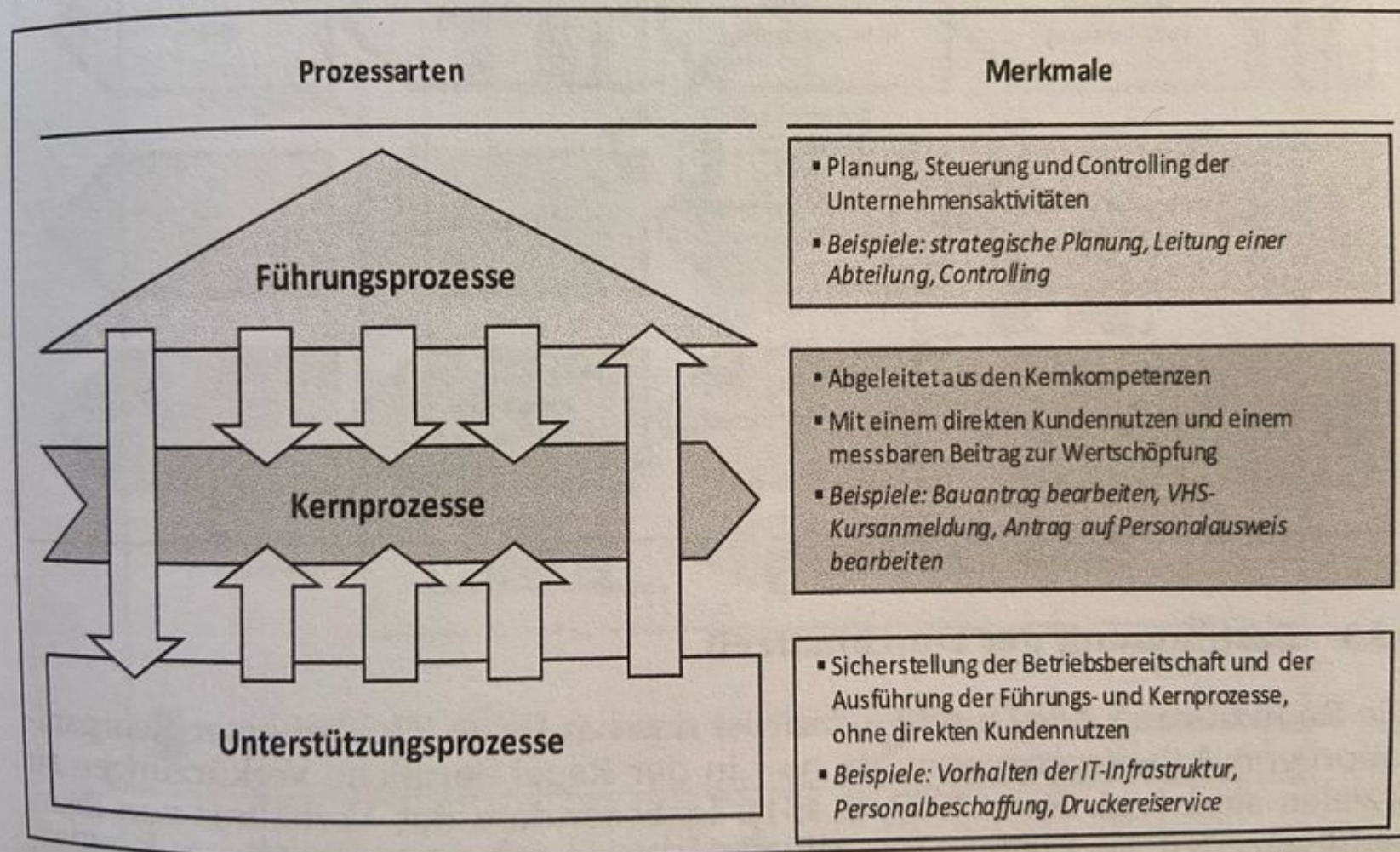
Führungsprozesse

Managementprozesse; umfassen Planung-, Steuerungs- und Kontrollaufgaben; beziehen sich auf Mitarbeiterführung, Controlling, Organisation, etc.

Prozessarten

Abbildung 7-3: Prozessarten

Abb.7-3: Prozessarten (Quelle: nach Vahs, 2015, S. 223)

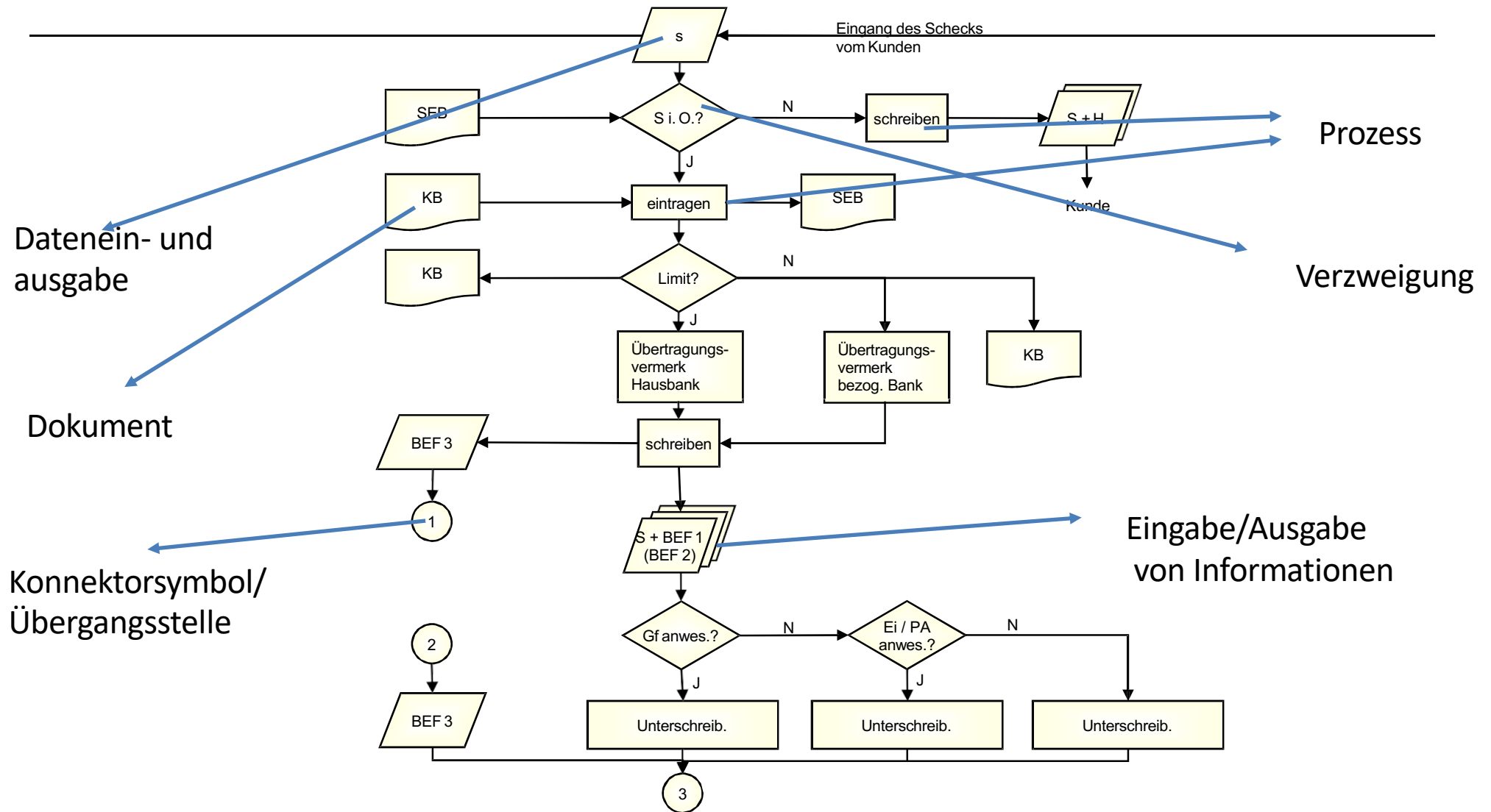


Sogenannte Businessprozesse sind die Geschäftsprozesse einer Orga-

Abbildung von Prozessen durch Flussdiagramm

- Veranschaulichung von Verknüpfungen, Abhängigkeiten, wechselseitigen Einflüssen von Arbeitsschritten
- Dadurch Transparenz von Durchlaufzeiten, Bearbeitungszeiten, Schnittstellen, Mitarbeiterwechsel, Redundanzen, Kapazitätsauslastung und Kosten
- Verdeutlichung von Gestaltungsalternativen

Datenflussplan, Bsp. Kreditprozess



Flussdiagramm

- Leicht verständlich
- Beliebige Komplexität abbildbar
- Gute Analyse von Prozessen