VO Grundlagen der Betriebs- und Unternehmensführung – Organisation

Mag. Michael Filzmoser PhD

TECHNISCHE UNIVERSITÄT WIEN
Vienna University of Technology

Organisationsbegriffe

TECHNISCHE UNIVERSITÄT WIEN
Vienna University of Technology

Instrumentaler Organisationsbegriff

Organisation als Struktur und Regelsystem zur Steuerung von betrieblichen Leistungsprozessen, welche selbst Ergebnis des 'Organisierens' als Gestaltungsprozess sind. (Unternehmen **hat** eine Organisation)

Institutionaler Organisationsbegriff

Eine Organisation ist ein beständiges soziales System (d.h. bestehend aus Menschen), das bei interpersonaler Arbeitsteilung ein bestimmtes Ziel verfolgt. (Unternehmen **ist** eine Organisation)

Instrumentaler Organisationsbegriff

Je nachdem ob der Weg oder das Ziel im Mittelpunkt der Betrachtung stehen lässt sich der instrumentale Organisationsbegriff weiter aufspalten in:

Funktionaler Organisationsbegriff

Organisationsgestalterische Tätigkeiten zur Erstellung einer Struktur und eines Regelsystems. (Organizational Design)

Konfigurativer Organisationsbegriff

Ergebnis der Organisationsgestaltung also die resultierenden Aufbau- und Ablaufstrukturen.

Institutionaler Organisationsbegriff

Merkmale von Organisationen nach dem institutionalen Organisationsbegriff:

- **Beständigkeit**: Fortdauer über einen längeren Zeitraum
- **Soziales System**: Mehrere Personen bei Arbeitsteilung
- **Zielsetzung**: Verfolgung eines gemeinsamen Zieles (und ev. auch individueller Interessen)

Berücksichtigt emergente Phänomene wie informale Organisation, Organisationskultur, Organisationsentwicklung, organisationales Lernen, ...

Aufbau- und Ablauforganisation

	Aufbauorganisation	**Ablauforganisation**
Elemente	Stellen, Abteilungen, etc.	Aufgaben, Aktivitäten, etc.
Relationen	Hierarchische Verhältnisse Weisungs- und Entscheidungsrechte	Vorgänger-Nachfolger-Bez. Informations- und Materialflüsse

Arbeitsteilung und -bündelung

Bei Arbeitsteilung und Arbeitsbündelung wird die gesamte Leistungserstellung auf mehrere Beteiligte verteilt

- **Arbeitsbündelung**: Alle Beteiligten leisten die gleiche Art von Beitrag (quantitative Arbeitsteilung)
- **Arbeitsteilung**: Die Beteiligten leisten unterschiedliche Beiträge zur Gesamtleistung (qualitative Arbeitsteilung, Arbeitsteilung im engeren Sinn)

Vor- und Nachteile der Arbeitsteilung

Arbeitsteilung erlaubt Spezialisierung und damit Produktivitätssteigerung durch:

- Lerneffekte
- Reduktion von Umrüstvorgängen/Einarbeitungszeiten
- Möglichkeit des effizienten Einsatzes technischer Produktionsmittel
- Einsparung von Betriebsmitteln
- etc.

Kann sich aber nachteilig auf die Humanisierung von Arbeit auswirken:

- einseitige geistige Belastung (Monotonie)
- einseitige körperliche Belastung
- Demotivation
- Koordinationsbedarf

Beispiel – Stecknadelmanufaktur

Beispiel Adam Smith (1776) – Stecknadelmanufaktur

- **Vorher:** Ein Arbeiter führt den gesamten Leistungserstellungsprozess durch – 20 Stecknadeln/Tag (10 Arbeiter also 200)
- **Nachher:** Der Leistungserstellungsprozess wird in 10 Teilschritte zerlegt (Draht ziehen, Draht strecken, Draht schneiden, Draht anspitzen, Drahtende schleifen, Kopf herstellen, Kopf aufsetzen) und die jeweils von einem Arbeiter durchgeführt – insgesamt 48.000 Stecknadel/Tag
- **Ergebnis:** 240fache Produktivitätssteigerung

Beispiel – Fliessbandfertigung bei Ford

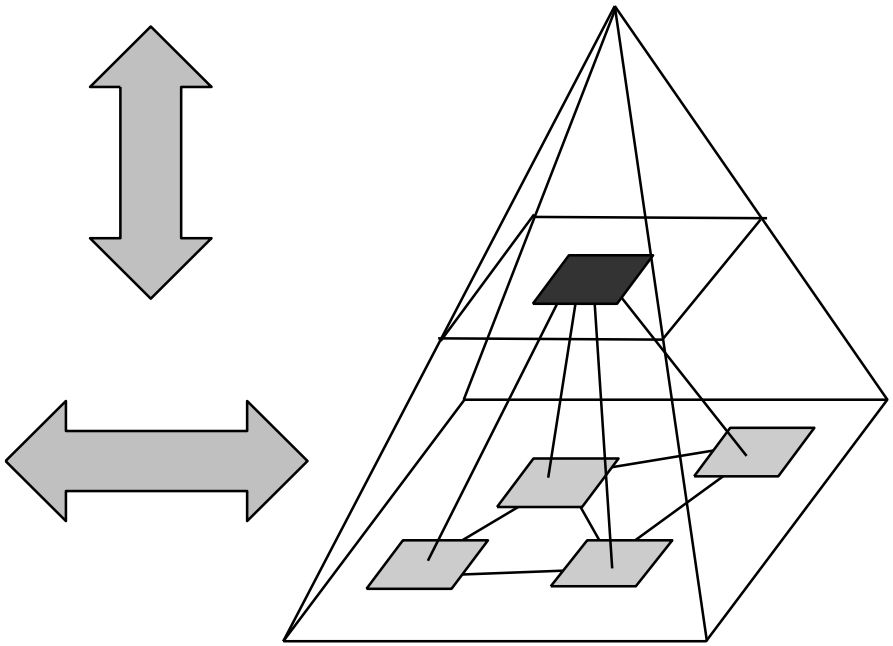
Einführung der Fließbandfertigung in der Automobilproduktion 1913

- **Vorher**: 1100 Arbeiter erzeugen bei einem 9h Arbeitstag 1000 Motoren
- **Nachher**: 1400 Arbeiter erzeugen bei einem 8h Arbeitstag 3000 Motoren
- **Ergebnis**: Personaleinsparungen von 62,3%. Außerdem kann für die standardisierte Fließbandtätigkeit billigeres ungeschultes Personal verwendet werden, während vorher Spezialisten (Handwerker, Mechaniker, etc.) notwendig waren.

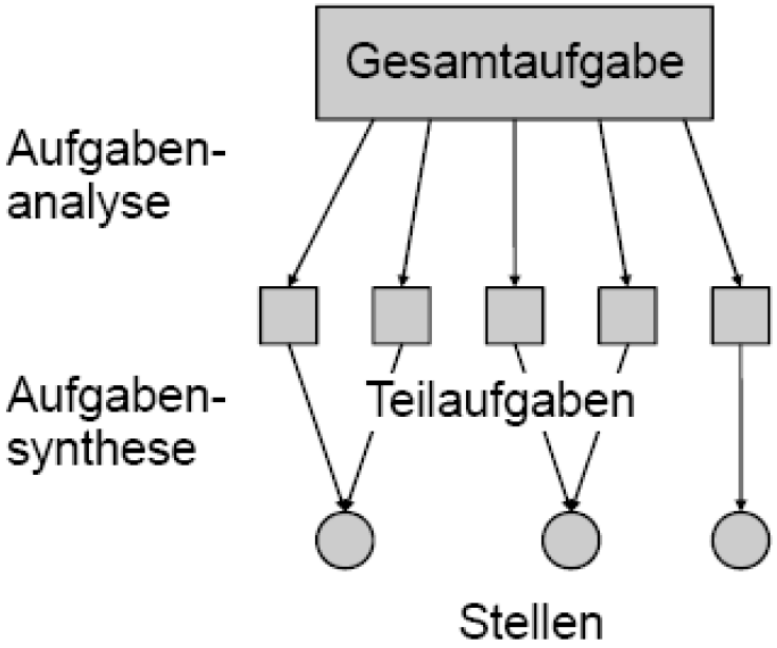
Horizontale vs. vertikale AT

Vertikale Arbeitsteilung
Trennung zwischen ausführenden und koordinierenden Tätigkeiten

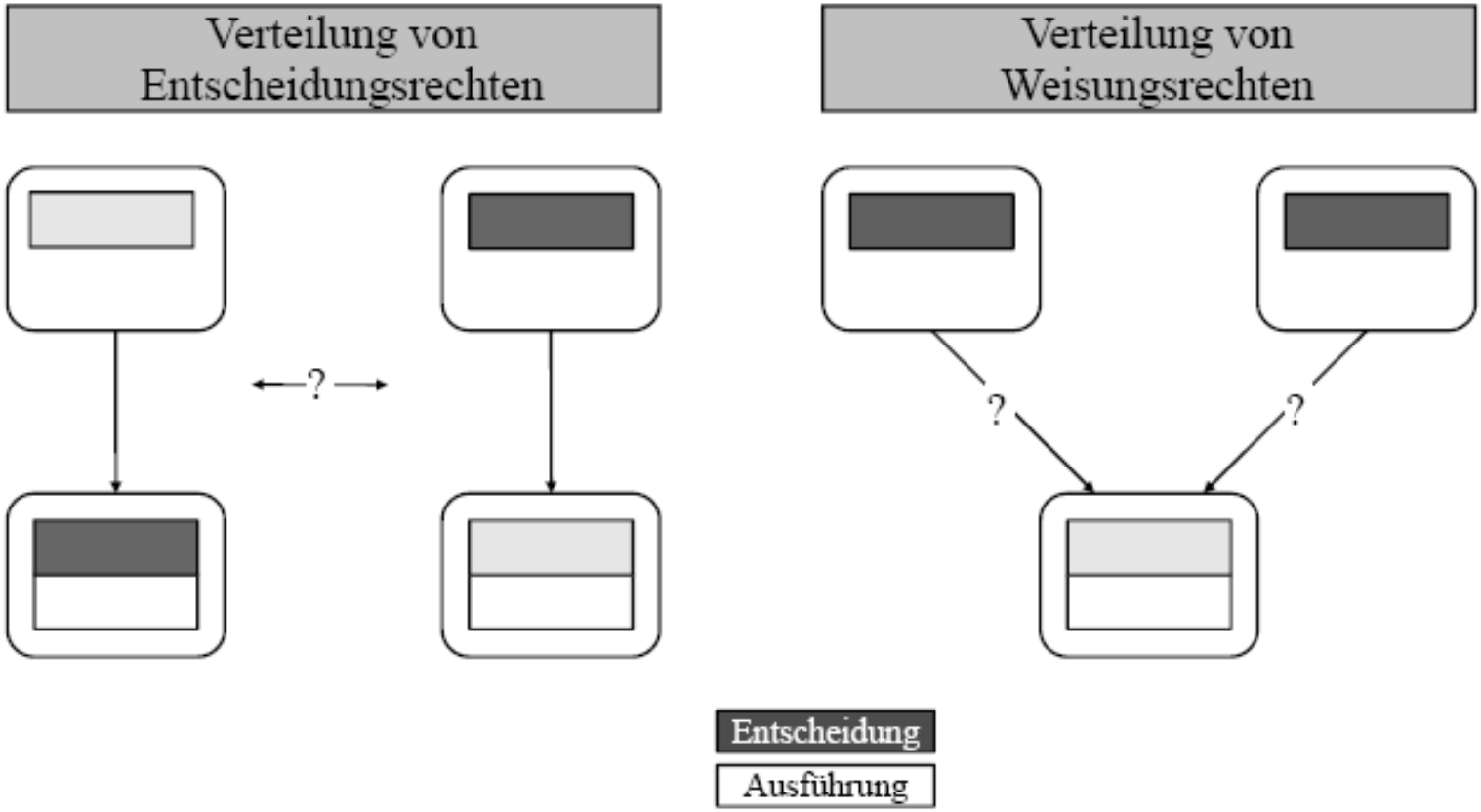
Horizontale Arbeitsteilung
Zerlegung ausführender Tätigkeiten



Aufgabenverteilung



Entscheidungs- und Weisungsrechte



Delegationsproblem

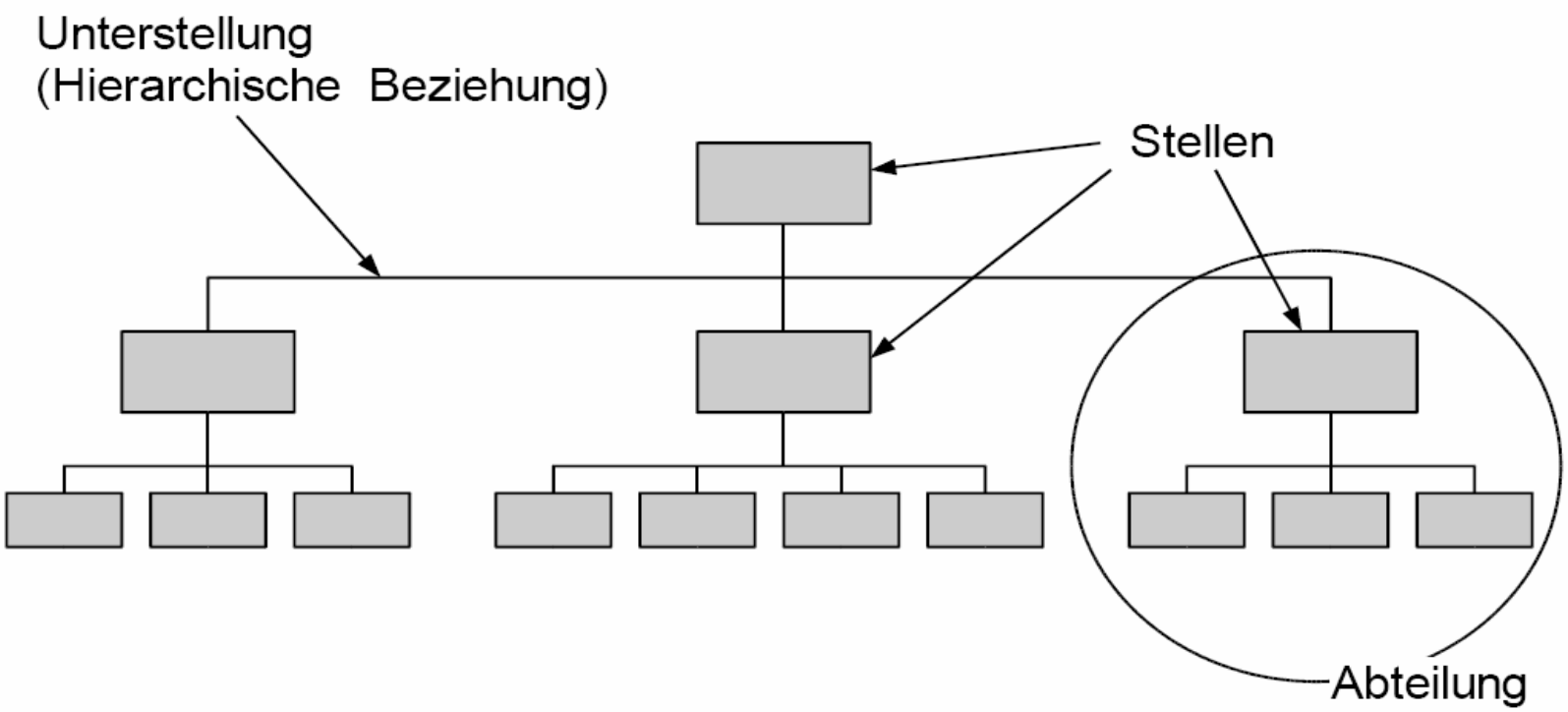
Entscheidung durch Instanz

- begrenzte Kapazität
- begrenztes Wissen

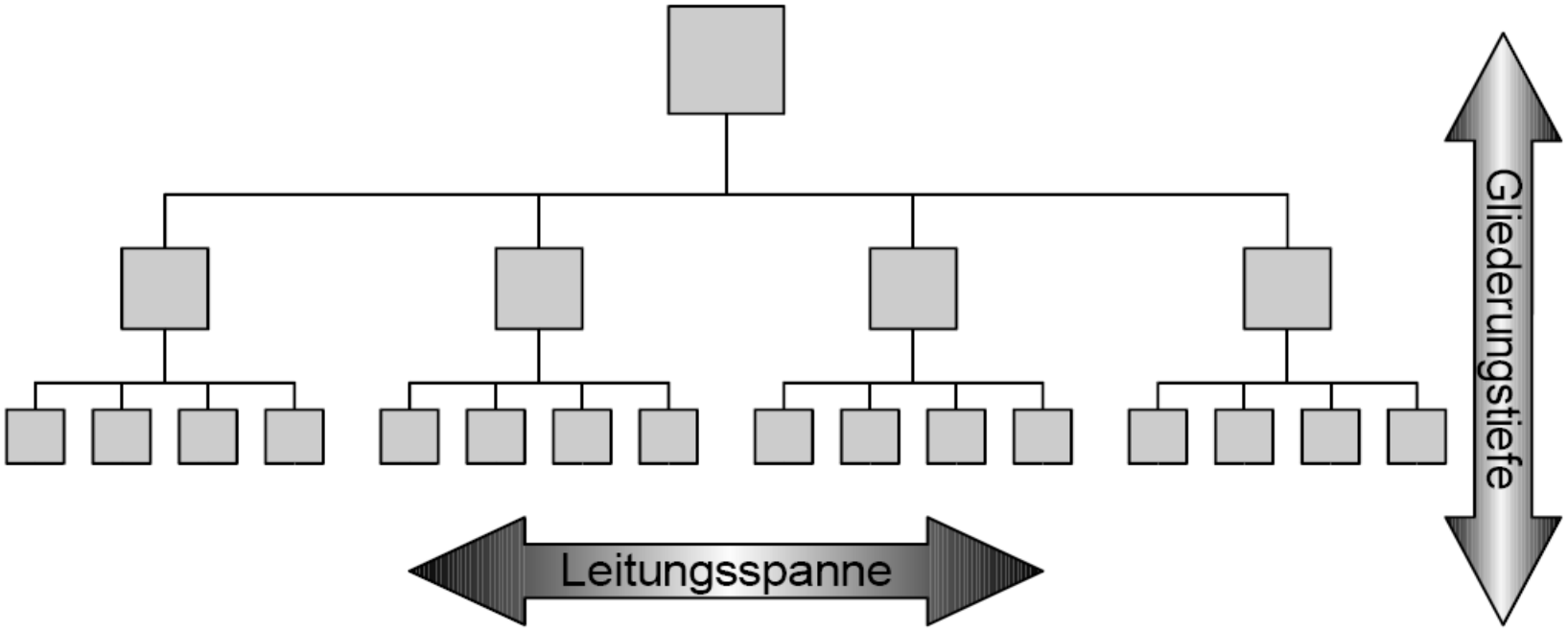
Delegation an Entscheidungsträger

- Unsicherheit über Qualität
- Unsicherheit über Ziele

Organigramm



Merkmale

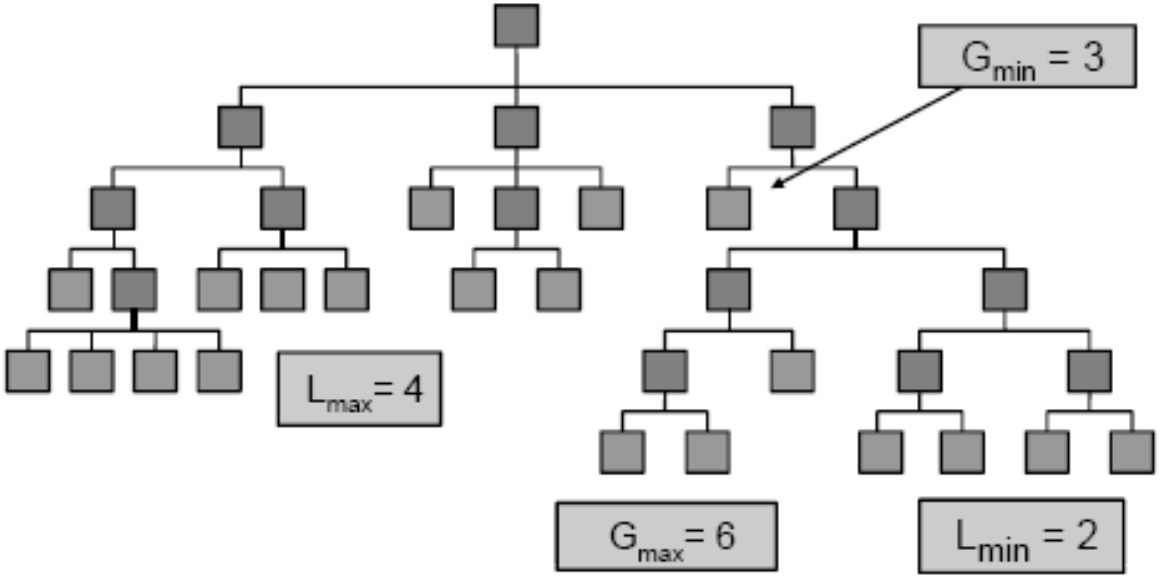


Strukturkennzahlen – Beispiel

$L_{av} = 2{,}35$

$G_{av} = 4{,}7$

I/S = 14/20



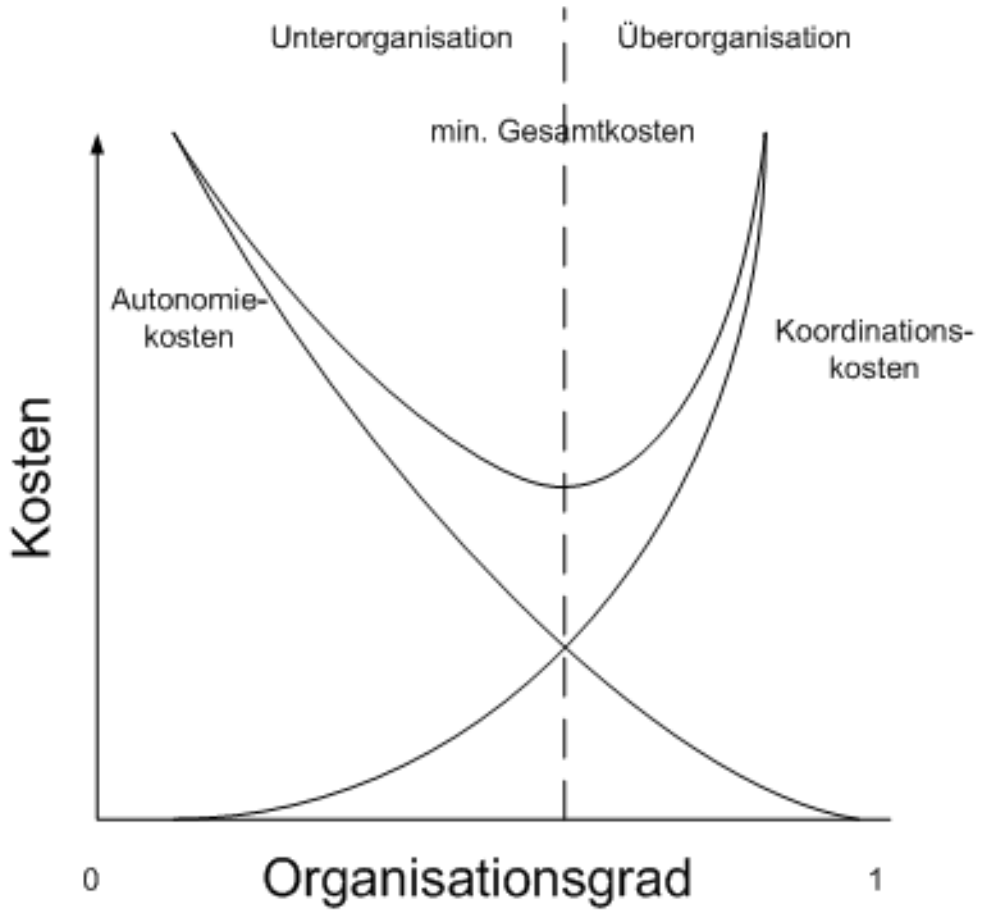
$L_{min} = ?$ $G_{min} = ?$

$L_{max} = ?$ $G_{max} = ?$

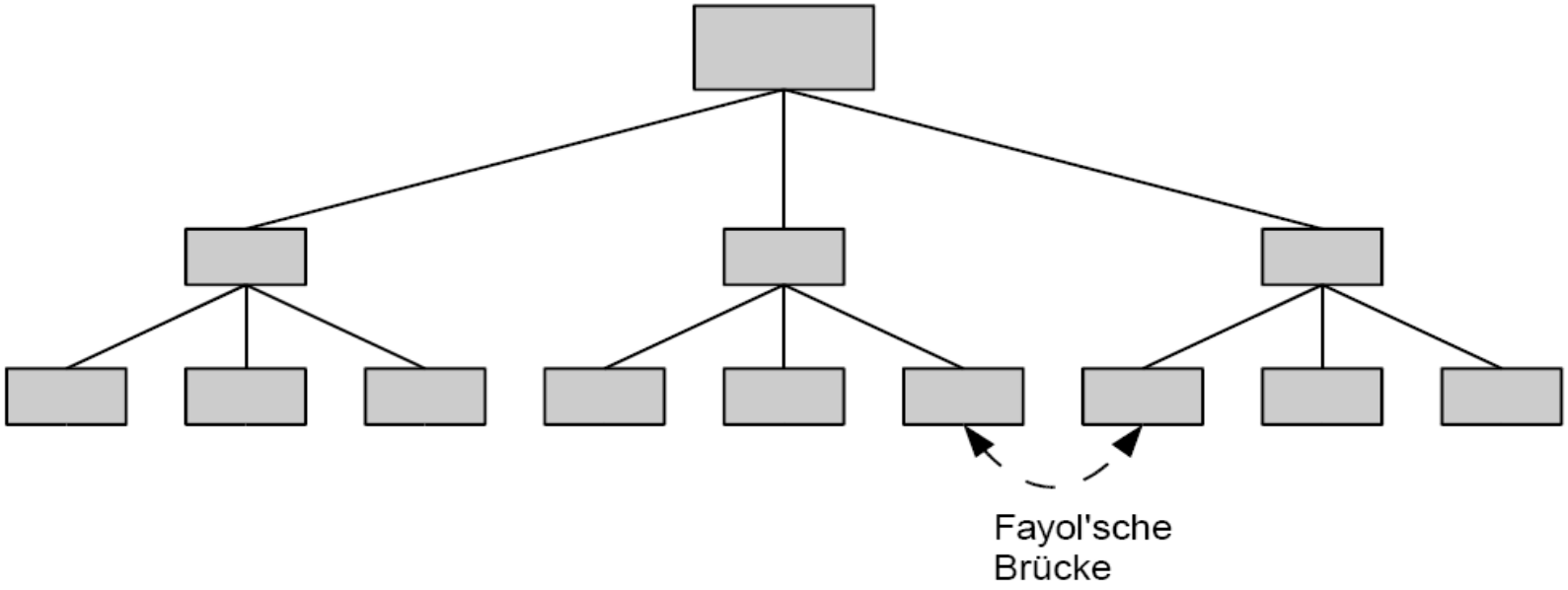
$L_{av} = ?$ $G_{av} = ?$

Stellenrelation: Instanzen / Stellen = ?

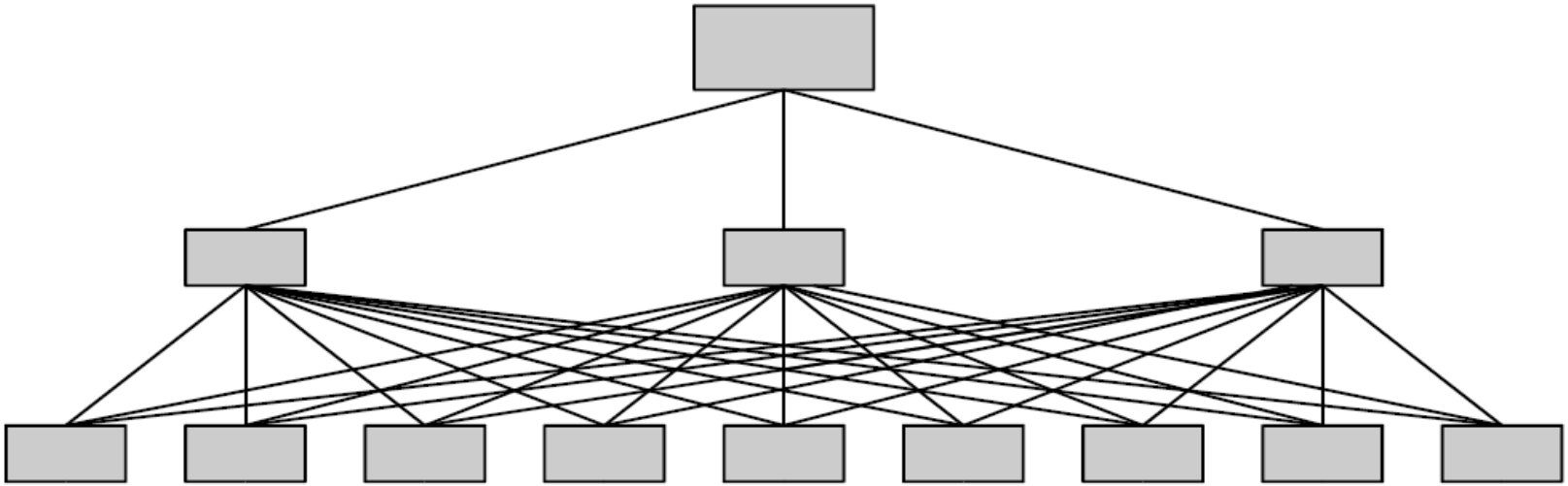
Optimaler Organisationsgrad



Einliniensystem



Mehrliniensystem



Ein- vs. Mehrliniensystem

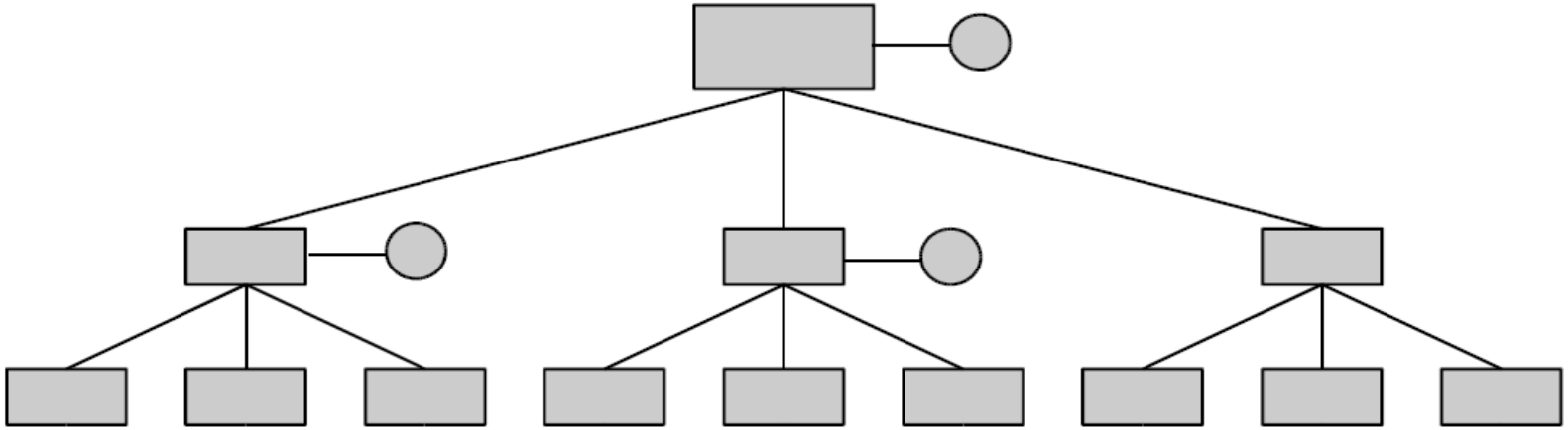
Vorteile Einliniensystem = Nachteile Mehrliniensystem

- Klare Befugnisse und Verantwortungen
- keine Mehrfachunsterstellung
- keine Zielkonflikte
- keine Unklarheiten, Widersprüche, Demotivation

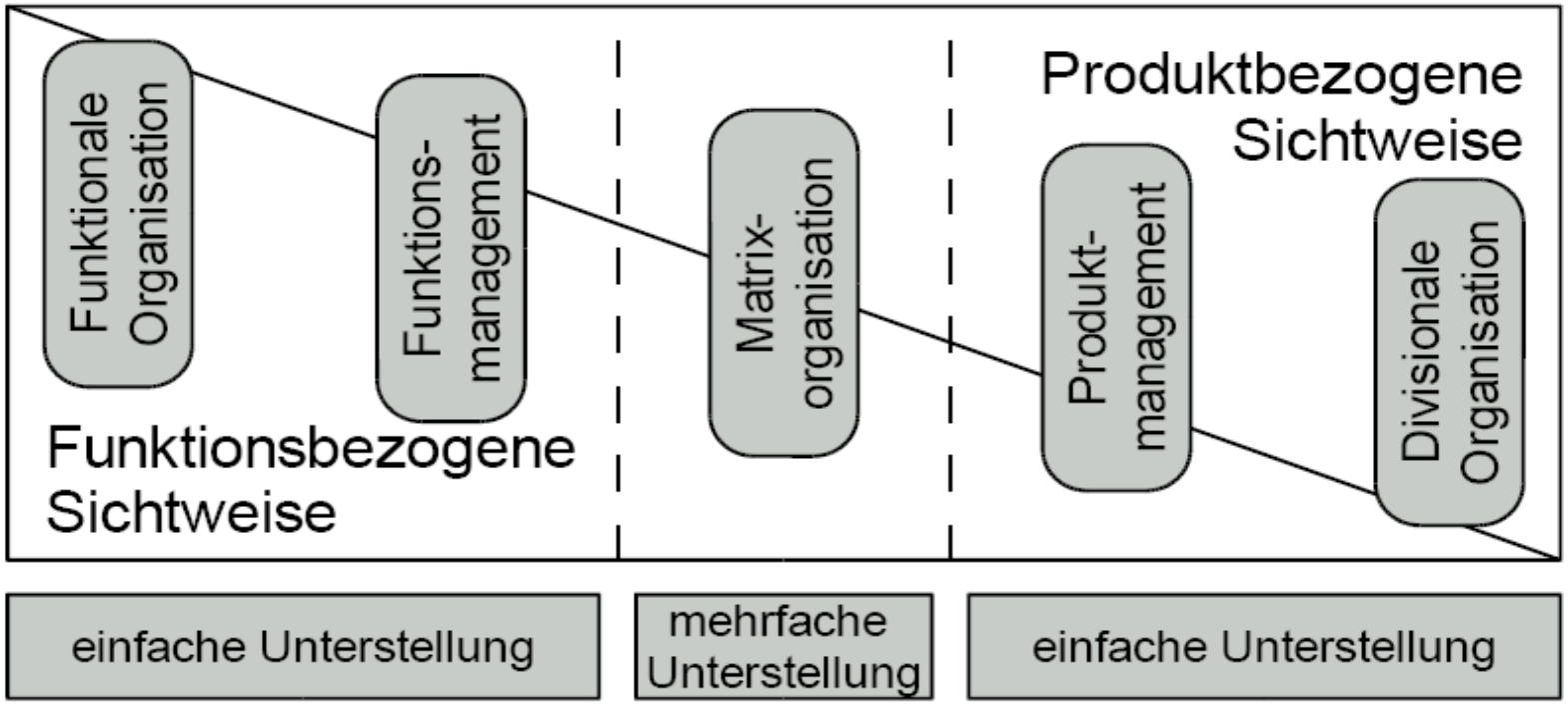
Nachteile Einliniensystem = Vorteile Mehrliniensystem

- Langer Instanzenzug
- hohe Belastung der Instanzen
- keine Nutzung multipler Fachkompetenzen

Stab-Liniensystem

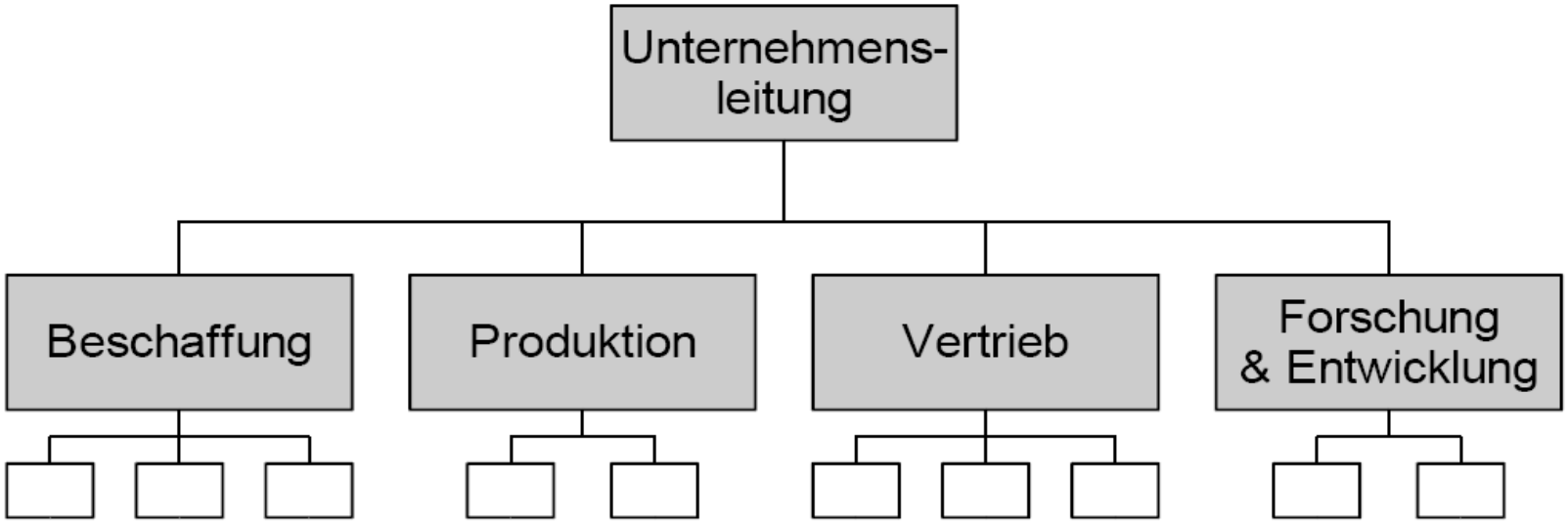


Prototypische Strukturen



Funktionale Organisation

Aufgabensynthese nach dem Verrichtungsprinzip



Funktionale Organisation: Vor- und Nachteile

TECHNISCHE UNIVERSITÄT WIEN
Vienna University of Technology

Vorteile

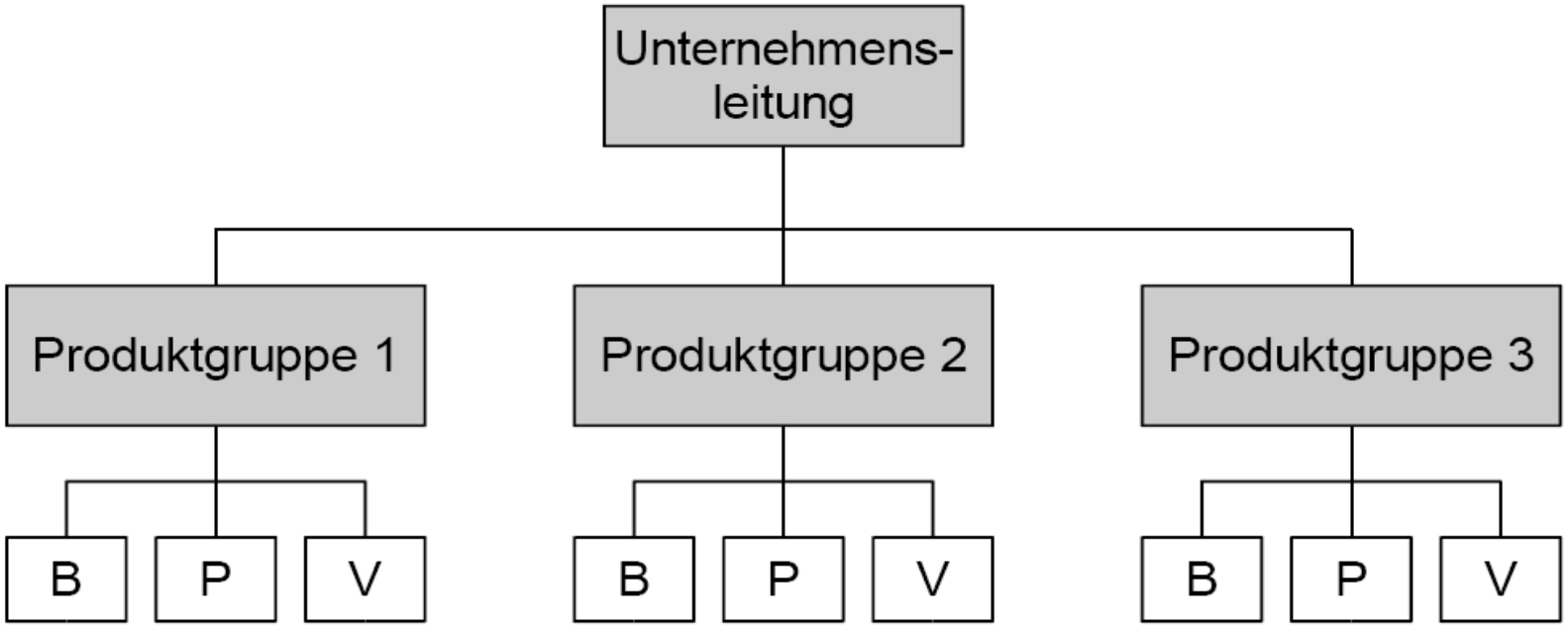
- Hohe Spezialisierung (Funktion)
- Problemlösungskompetenzen (Funktion)
- Flache Strukturen
- Geringer Koordinationaufwand

Nachteile

- Funktionale Interdependenzen
- Unklare Erfolgszurechnung
- Funktionale Abschottung
- Überlastung der Instanzen
- Langer Instanzenzug

Divisionale Organisation

Aufgabensynthese nach dem Objektprinzip (Kunden, Produkte, Regionen, ...)



Divisionale Organisation: Vor- und Nachteile

TECHNISCHE UNIVERSITÄT WIEN
Vienna University of Technology

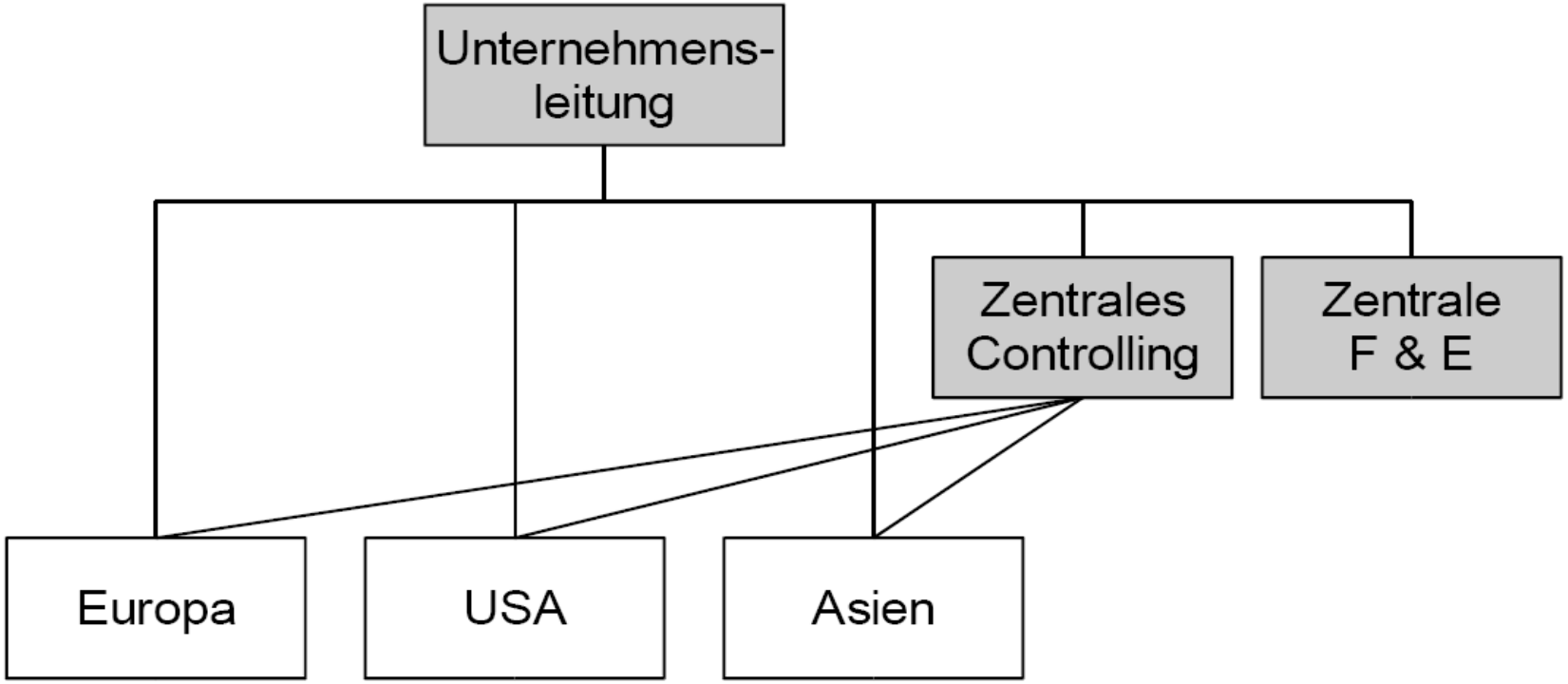
Vorteile

- Hohe Spezialisierung (Objekt)
- Problemlösungskompetenzen (Objekt)
- Motivation und Eigenverantwortlichkeit (middle management)
- klare Erfolgszurechnung

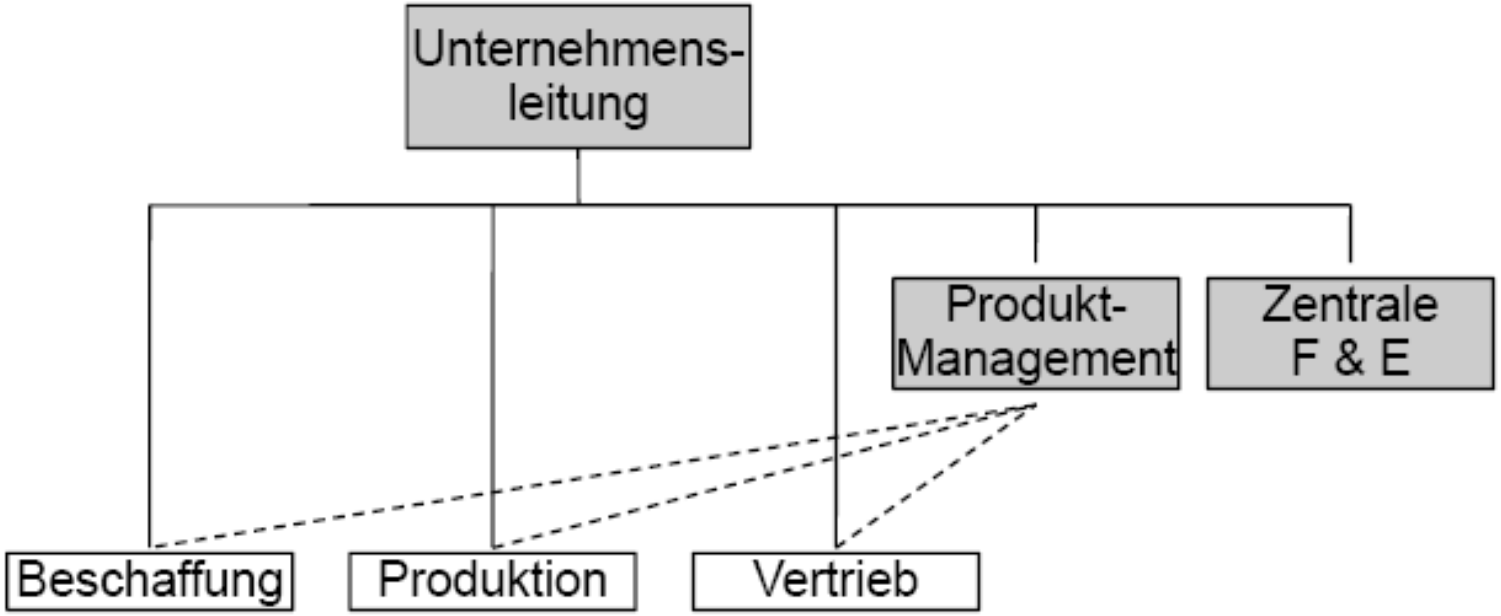
Nachteile

- Objektbezogene Interdependenzen
- Zusätzliche Strukturen
- Höherer Koordinationsaufwand
- Verselbstständigung von Divisionen

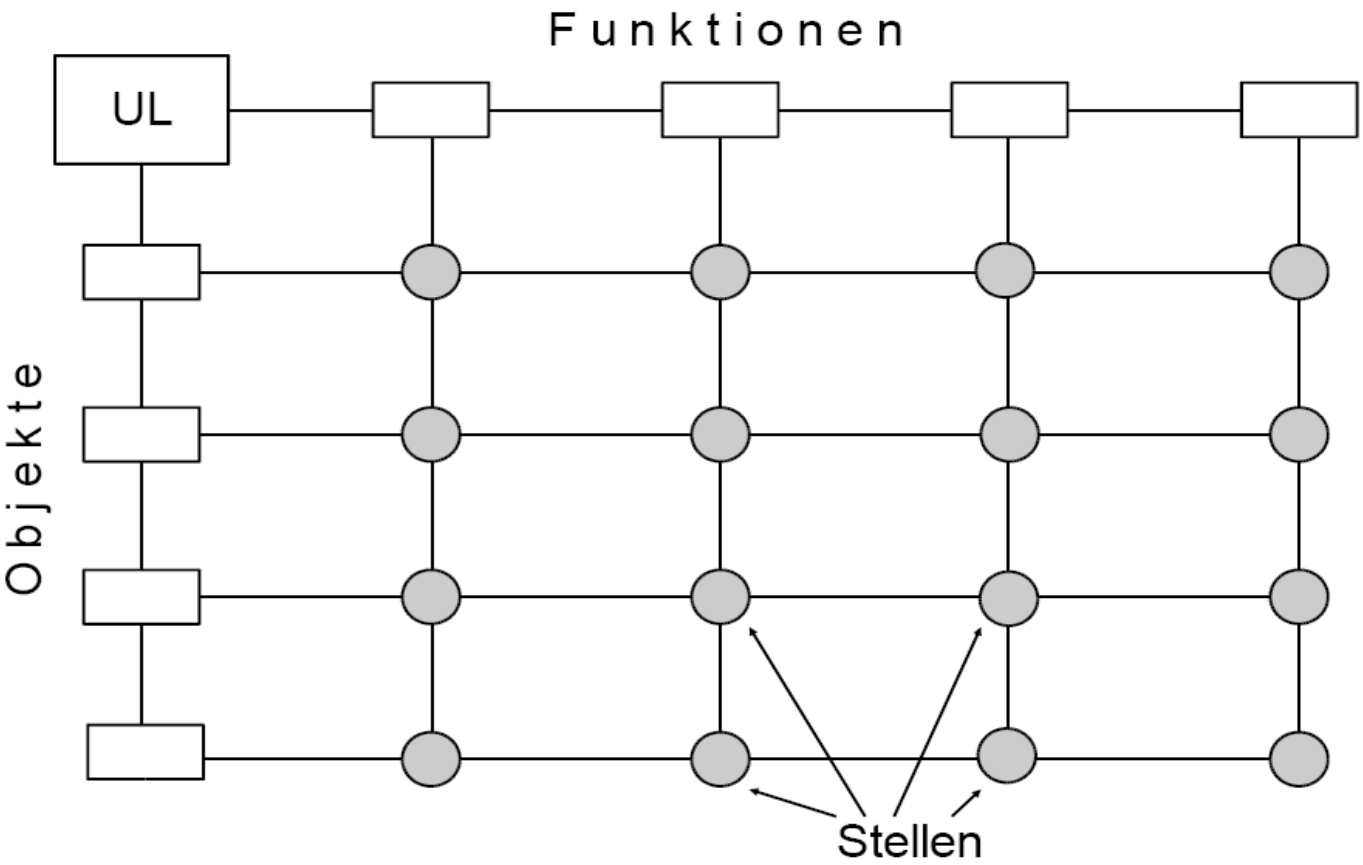
Funktionsmanagement



Produktmanagement



Matrix



Matrixorganisation: Vor- und Nachteile

TECHNISCHE UNIVERSITÄT WIEN
Vienna University of Technology

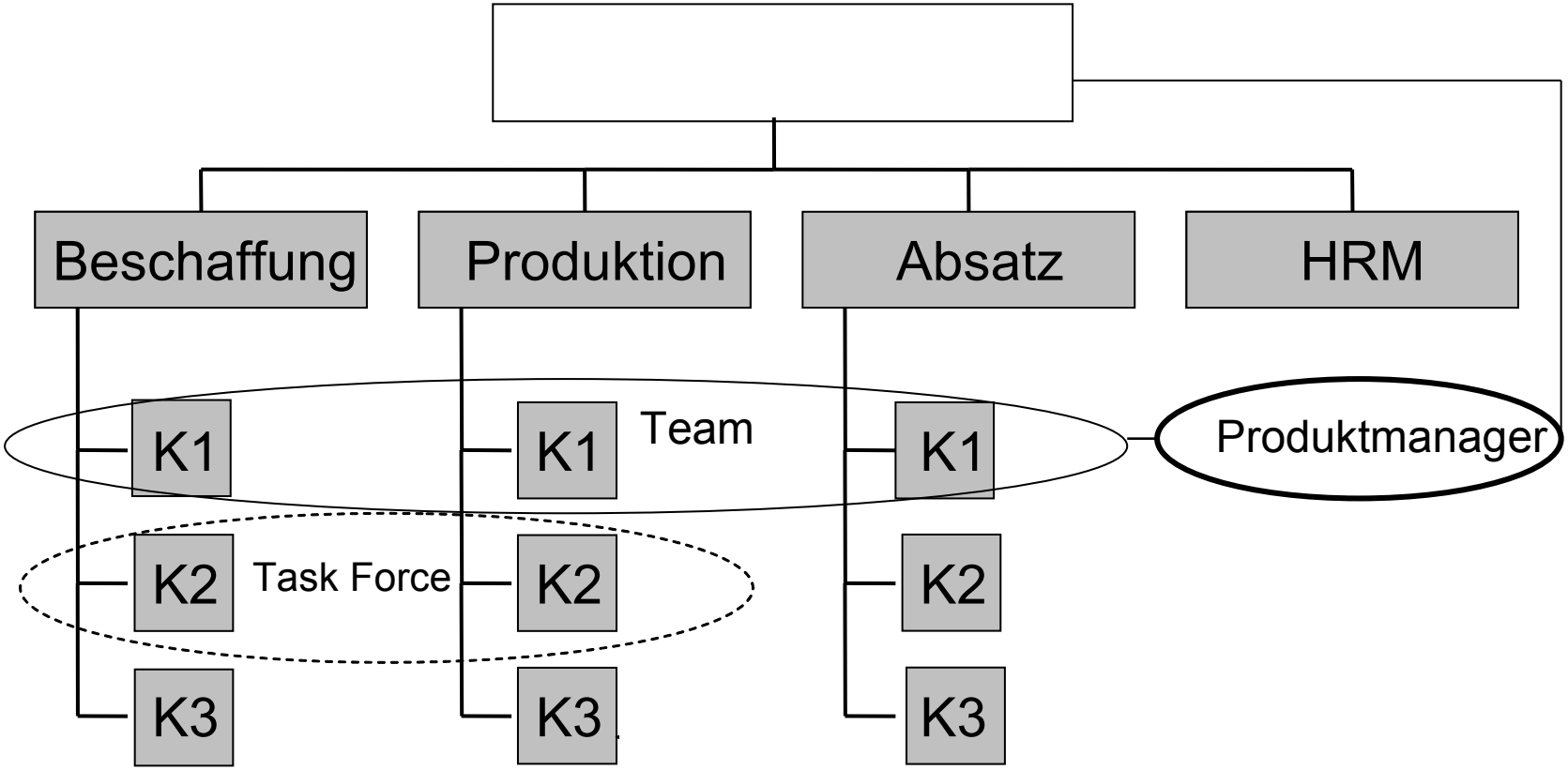
Vorteile

- Bessere Information
- Flexiblerer Ressourceneinsatz
- Höhere Problemlösungsfähigkeit
- Reicheres Arbeitsumfeld
- Entwicklung von Teamfähigkeiten

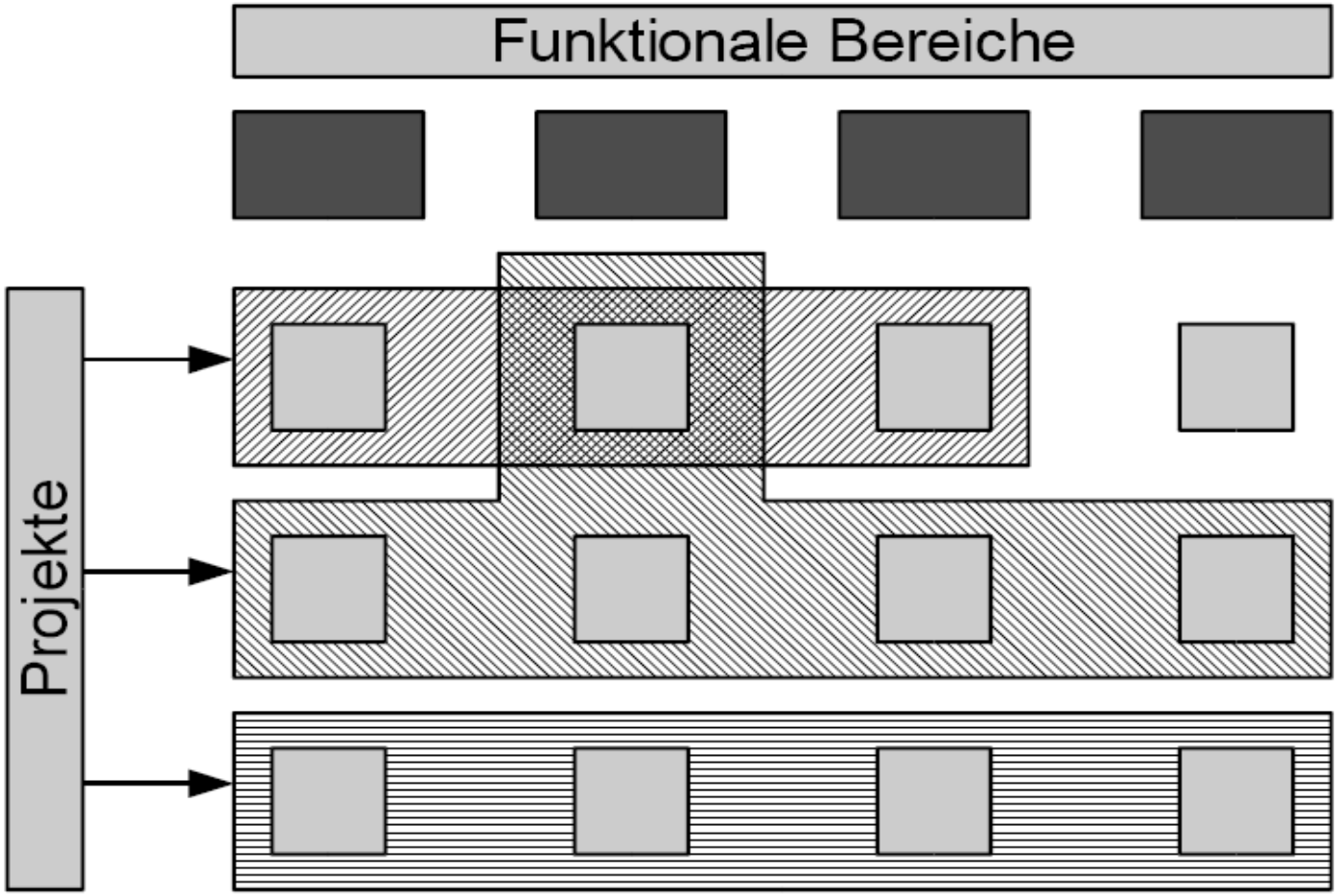
Nachteile

- Zusätzliche Strukturen
- Unklare Verantwortlichkeit
- Koordinationsaufwand
- Zielkonflikte und Kompromisse
- Autoritätsverlust
- Verunsicherung

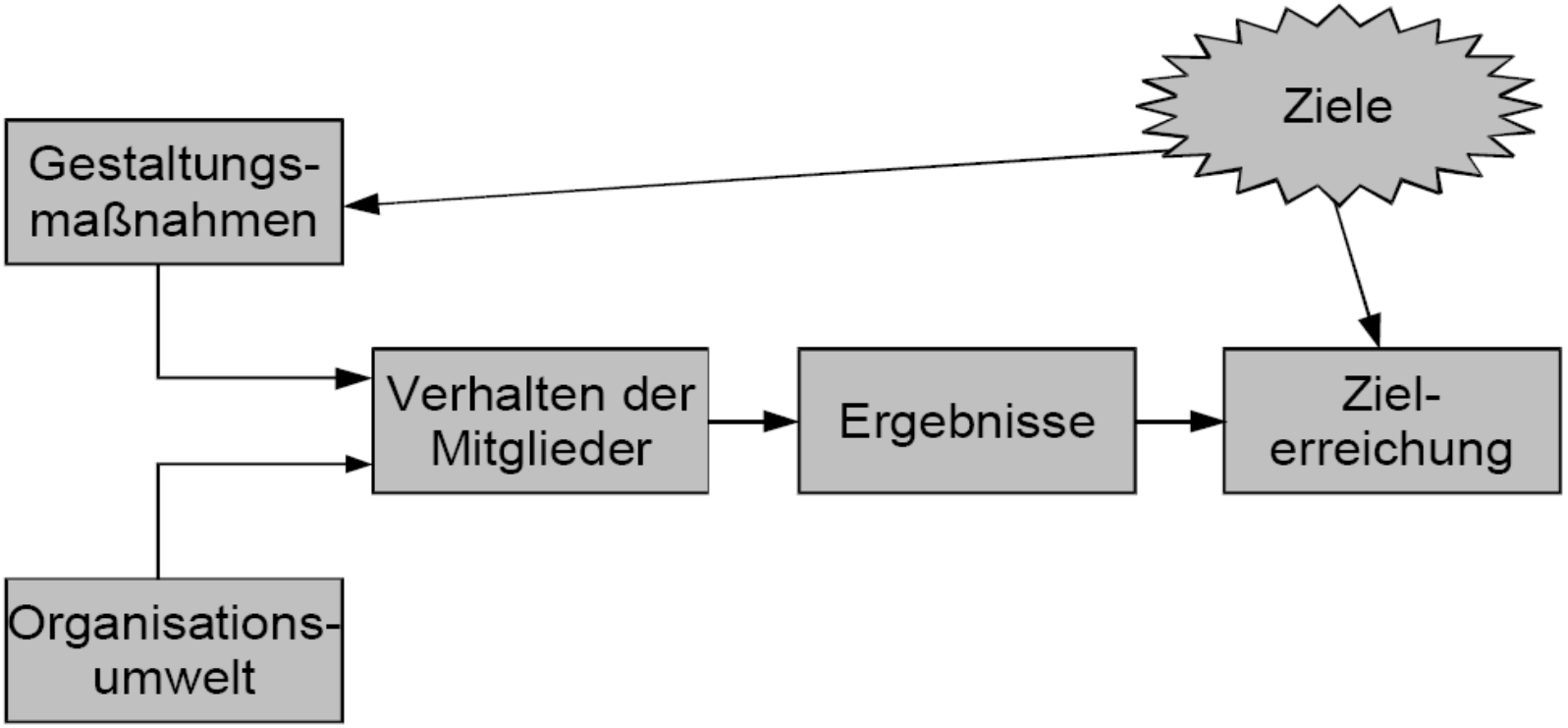
Laterale Koordinationsmechanismen



Projektorganisation



Zielsystem in Organisationen



Einflüsse auf die Wahl der Struktur

TECHNISCHE UNIVERSITÄT WIEN
Vienna University of Technology

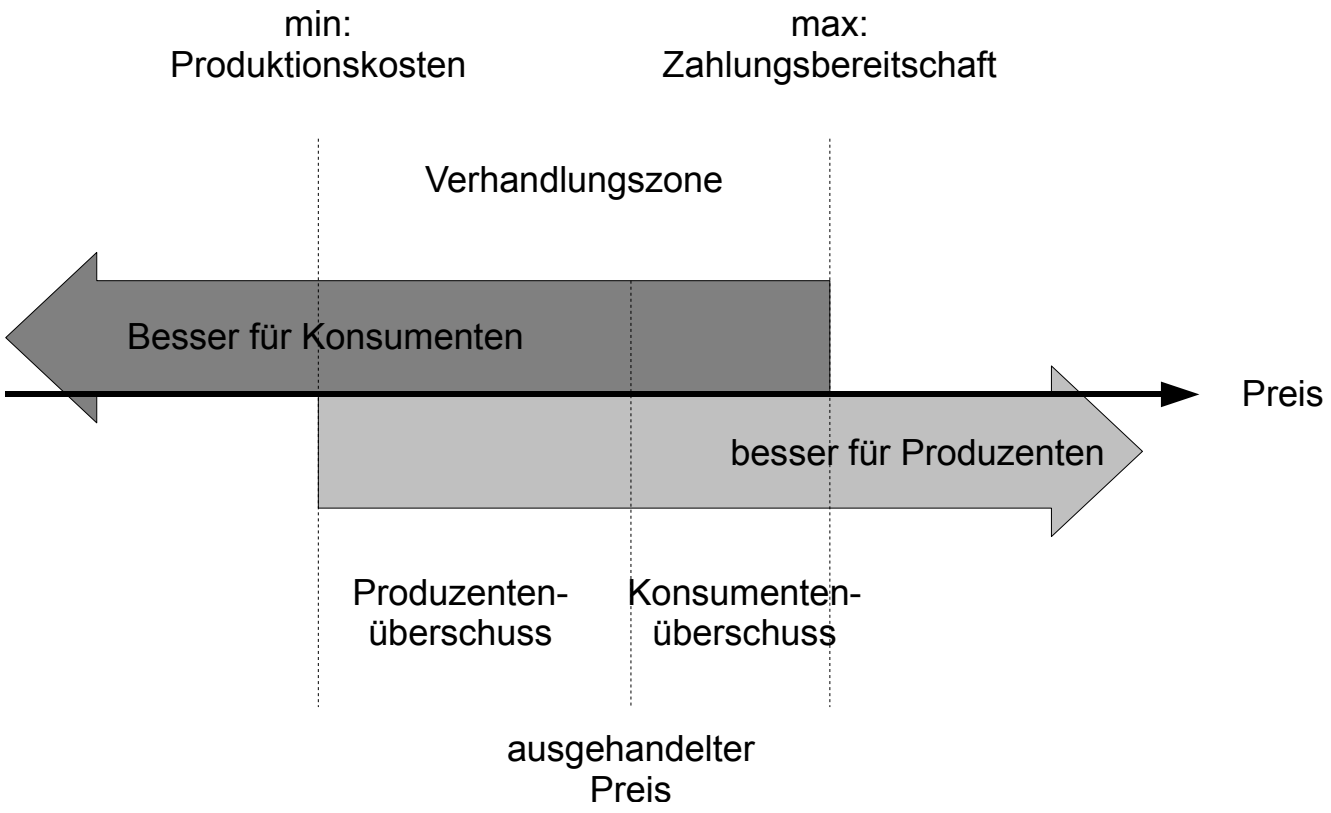
Direkte Einflüsse

Die erfolgreiche Umsetzung unterschiedlicher Unternehmensstrategien setzt eine entsprechende Organisationsstruktur voraus. Chandler's These: 'Structure follows strategy'.

Indirekte Einflüsse

Um in einer gegebenen Organisationsumwelt bestehen zu können benötigt ein Unternehmen eine passende Organisationsstruktur. Situativer Ansatz o.a. Kontingenzansatz.

Preisbildung



Kosten vs. Qualität

Kostenführerschaft

Preisfestlegung nahe dem Marktpreis und höhere Gewinne wegen **geringeren Kosten im Vergleich zu Wettbewerbern**

Differenzierung

Höhere Produktqualität (durch Anpassung and die Kundenwünsche) schafft einen Mehrwert beim Kunden und damit höhere Zahlungsbereitschaft (Prämiumpreis)

Structure follows Strategy

Kostenführerschaft	Differenzierung
einfache Struktur	Komplexe Struktur
zentrale Entscheidung	Dezentralisierung, Delegation
Einfachunterstellung	Mehrfachunterstellung, laterale Koordination

Funktionale Struktur | Matrix Struktur | Divisionale Struktur

Umwelt und Organisation

Dynamische Umwelt

- Innovationen in Produktions- und Produkttechnologie
- Diverse und sich ändernde Kundenwünsche
- hoher Wettbewerb

▷ **Organische Struktur**

Stabile Umwelt

- geringe technologische Veränderung bei Produkten und in der Produktion
- gleichbleibende Kundenwünsche
- geringer Wettbewerb

▷ **Mechanistische Struktur**