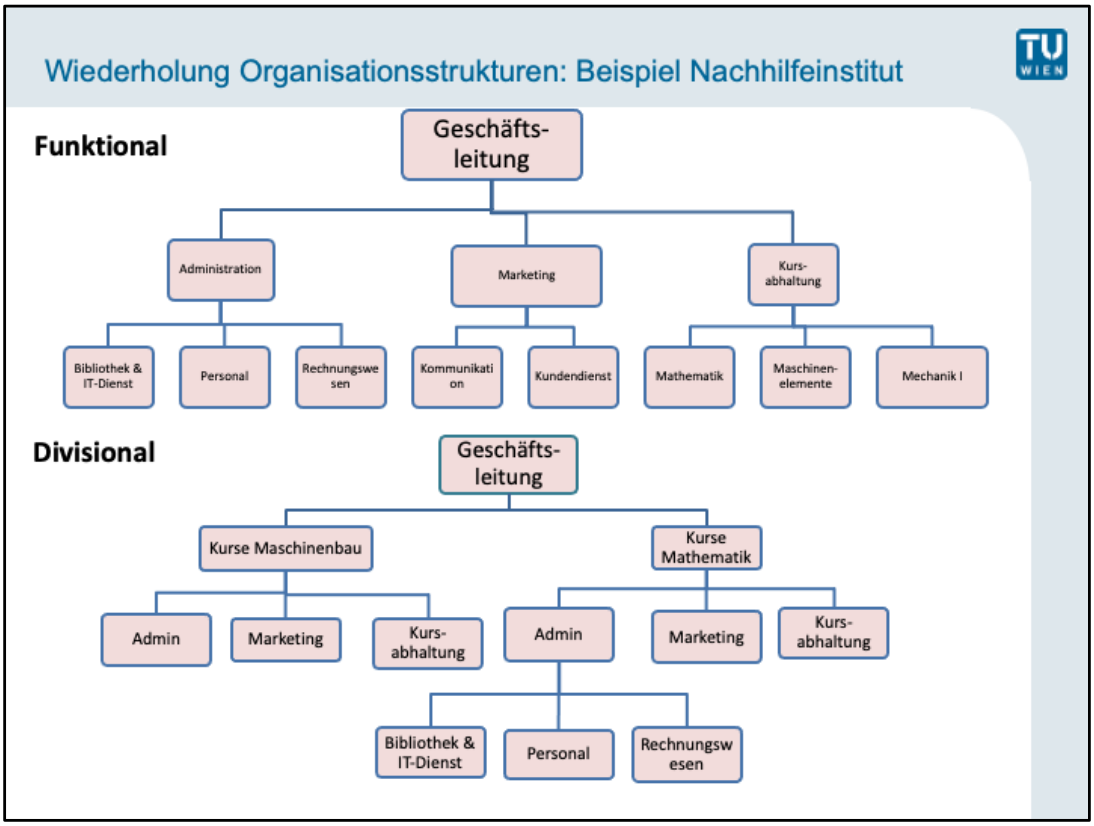
TECHNISCHE UNIVERSITÄT WIEN
Vienna University of Technology

Einheit 2
Formale Strukturgestaltung & Organisatorische Integration

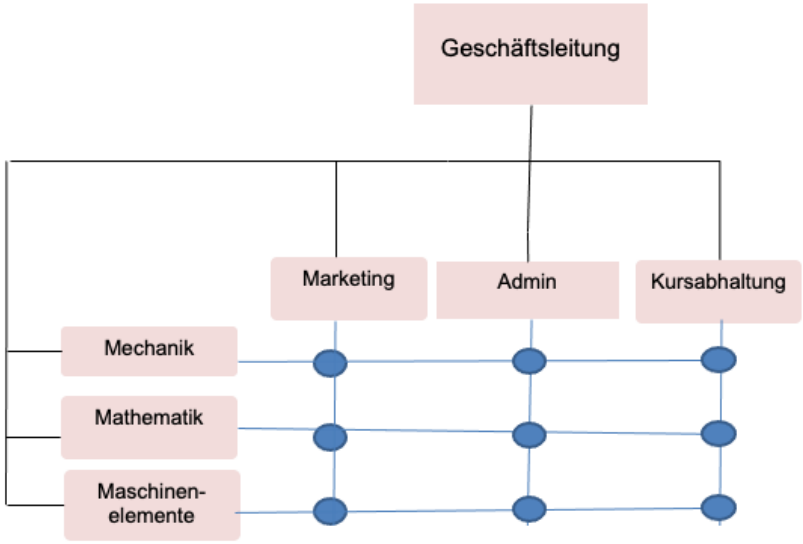
VU Grundlagen der Organisation
Sommersemester 2022
Laura VOGEL



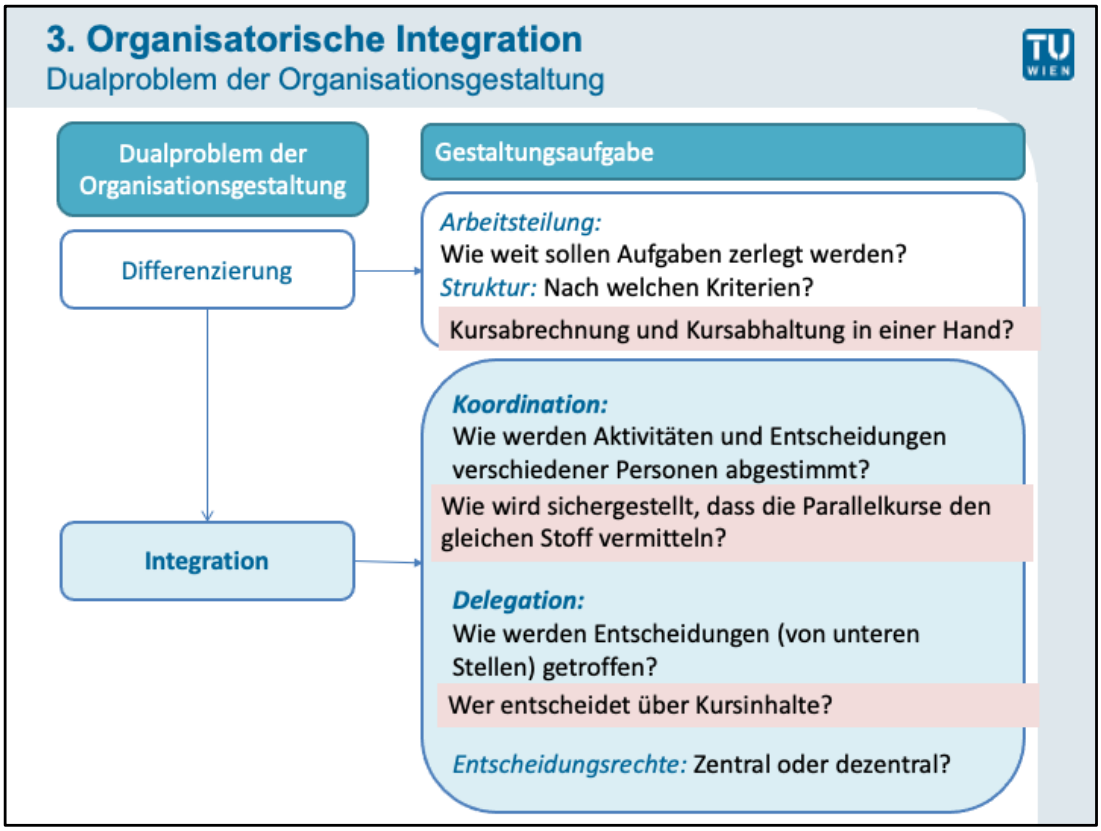
In der letzten Einheit ging es um unterschiedliche Organisationsstrukturen, daher hier nochmal das Beispiel zur Wiederholung: Unser Nachhilfeinstitut könnte eine funktionale, divisionale bzw. (siehe nächste Folie) Matrix-Organisationsstruktur haben.

Wiederholung Organisationsstrukturen: Beispiel Nachhilfeinstitut

Matrix



Zwischen den durch die organisatorische Differenzierung geschaffenen Teilbereiche bestehen Interdependenzen. Entscheidungen in einem Teilbereich haben Auswirkungen auf Entscheidungen in anderen Teilbereichen. **Organisatorische Integration** bedeutet, dass die interdependenten Teilaufgaben einer Organisation wieder zielgerichtet zusammengefasst werden, sodass eine geschlossene Leistungseinheit entsteht und es zu möglichst hohen Synergieeffekte kommt. Im Folgenden wird es genauer darum gehen, welche Mechanismen es zur Bewältigung von Integrationsproblemen gibt.



Historisch betrachtet kam es mit der Industrialisierung zu einer steigenden Aufgabenvielfalt und komplexeren Anforderungen: Es war auch die Geburtsstunde des Prinzips der Arbeitsteilung und damit auch der Organisationslehre. Denn durch immer stärkere Arbeitsteilung (Organisatorische Differenzierung) kann eine Unüberschaubarkeit des Betriebs zum Problem werden, daher muss neben der Aufgabenteilung auch immer an Arbeitsvereinigung (Organisatorische Integration) gedacht werden.

Der Fokus von dieser Einheit liegt auf der Integration → Koordination und Delegation

Konkret geht es dabei zum einen um ein **Koordinationsproblem:** Wie kann dafür gesorgt werden, dass die einzelnen Aktivitäten und Entscheidungen aufeinander abgestimmt werden?

Wieso sind wir mit diesem Koordinationsproblem konfrontiert? → Wir befinden uns nicht in vollkommenen Märkten mit vollkommener Information, sondern wir haben begrenzte Informationsverarbeitungskapazitäten und viel implizites Wissen. Und konkret:

- Arbeitsteilung erzeugt Komplexität und Schnittstellen
- Spezialisierung führt zu Unterbrechungen bei der Lösung der Gesamtaufgabe

Zum anderen gibt es ein **Delegationsproblem:** Welchen hierarchischen Ebenen der Organisation sollen welche Entscheidungsrechte zugeordnet werden?

Delegation ist notwendig, weil eine Instanz begrenzte Information verarbeiten kann und nur begrenztes Wissen besitzt.

Durch Delegation wird festgelegt, welche org. Einheit welche inhaltlichen Gestaltungsbefugnisse für die Aufgabenerfüllung haben soll.

3. Organisatorische Integration
Koordination

- Arbeitsteilung erfordert Integration von Schnittstellen
- Koordinationsmechanismen sollen sicherstellen, dass all diese separat erledigten Teile wieder zusammengeführt werden und am Ende eine geschlossene Leistungseinheit entstehen kann.

- Abstimmung durch Hierarchie
- Abstimmung durch Programme

} Vertikale Verknüpfung

- Organisatorische Selbstabstimmung
- Organisationskultur (Einheit 6)

} Laterale Verknüpfung

Traditionell wird Koordination als Hauptaufgabe der Organisation verstanden.

Durch Arbeitsteilung werden die Teilaufgaben von verschiedenen Personen, an verschiedenen Orten, zu unterschiedlichen Zeiten erledigt, die jeweils (nur) ihre spezifischen Ziele vor Augen haben (z.B. Vertrieb: Umsatzziele, Finanzen: Kapitalmarkt) → so können unsichtbare Barrieren entstehen.

→ Je stärker eine Organisation differenziert ist, um so wirksamere Koordinationsmechanismen müssen zur Anwendung kommen, um die nachteiligen Folgen der Arbeitsteilung zu überwinden.

Die Bewältigung des Koordinationsproblems ist auf zwei Ebenen zu leisten: mittels vertikaler und lateraler Verknüpfungen.

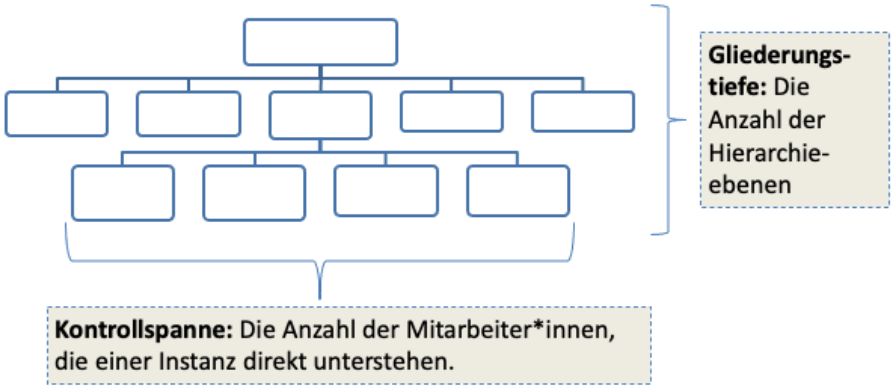
Vertikal → Kommunikationsfluss verläuft in vertikalen Richtung, d.h. entlang der hierarchischen Struktur

Lateral → Kommunikationsfluss verläuft auf einer Ebene (nicht über Hierarchien!)

3. Organisatorische Integration
Abstimmung durch Hierarchie

→System der Über-/ Unterordnung zwischen organisatorischen Einheiten inklusive Weisungsbefugnisse

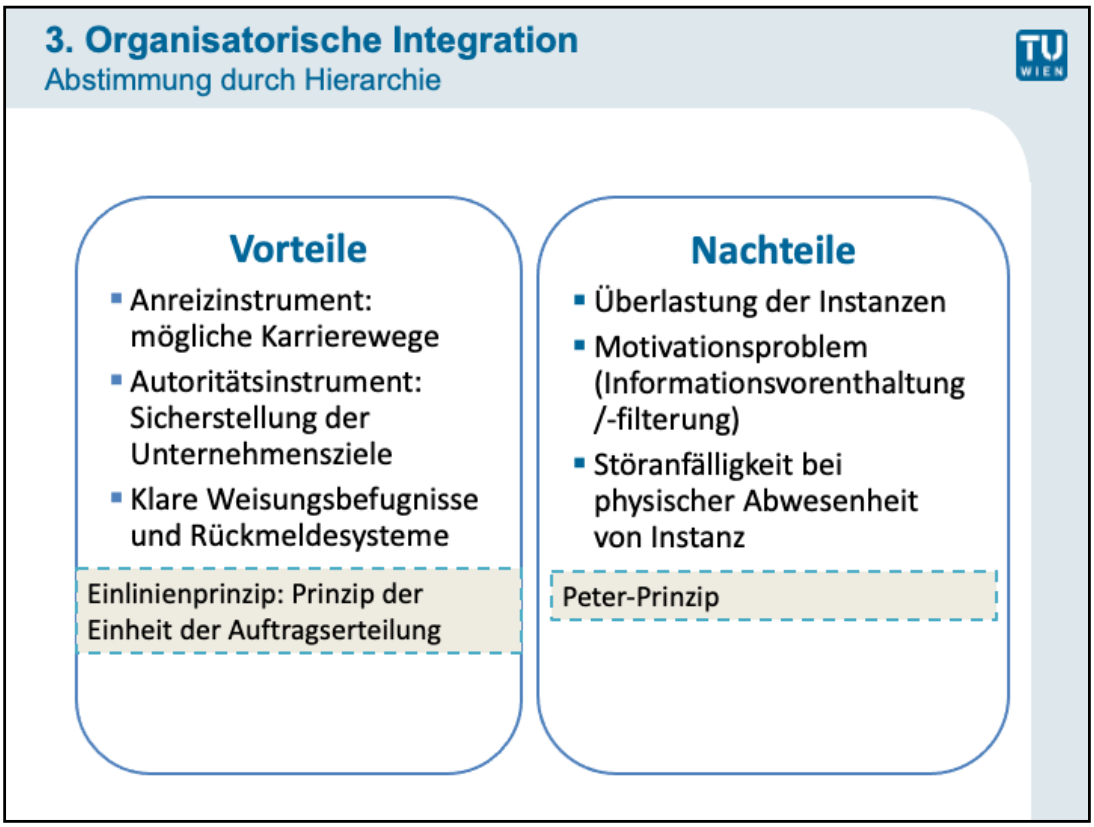
- Aufsteigende Regelungskompetenz; Eskalation bis zur obersten Instanz möglich



Die klassische vertikale Verknüpfung (Integrationsinstrument) ist die Hierarchie: es handelt sich dabei um klare Zuordnungen von Weisungsrechten und es zeigt wie Entscheidungen getroffen werden.

Ziel: Mitarbeiter*innen reichen Abstimmungsproblem bis zu einer Instanz mit Weisungsbefugnis nach oben, gemeinsame Vorgesetzte steuern die Informationskanäle, sowie die Art und Menge der Informationen und treffen Entscheidungen.

Hierarchie ist in Organisationen erforderlich, weil Manager*innen nur eine begrenzte Anzahl von Mitarbeiter*innen direkt koordinieren und motivieren können. Die Anzahl der Mitarbeiter*innen, die einer Instanz direkt unterstellt sind wird mittels der s.g. Kontrollspanne bemessen. Optimale Kontrollspanne: klassischerweise ca. zwischen 3 und 10. Heute sieht man sich mit komplexen Entscheidungen konfrontiert, zudem spielt die Art der Arbeit (Komplexität), Technologie, Interaktionen & Interdependenzen usw. eine Rolle, weshalb auch in bestimmten Fällen eine größere Kontrollspanne sinnvoll sein kann. Wenn ein Unternehmen wächst nimmt die Anzahl der Mitarbeiter*innen zu. Entweder es erweitert sich die Kontrollspanne oder es werden mehr Hierarchieebenen eingeführt.



Vorteile von Hierarchien:

Das Anreizinstrument „mögliche Karrierewege" basiert darauf, dass Statuserfolg, bzw. Berufserfolg mit der Höhe der hierarchischen Position gemessen wird. Aber: Dieses Anreizinstrument funktioniert nicht mehr, wenn sozialer Status in einer Gesellschaft weniger oder nicht mehr an hierarchischer Position im Unternehmen festgemacht wird, sondern auch andere Aspekte, wie z.B. Selbstverwirklichung wichtiger werden (Stichwort: Wertewandel in der Gesellschaft).

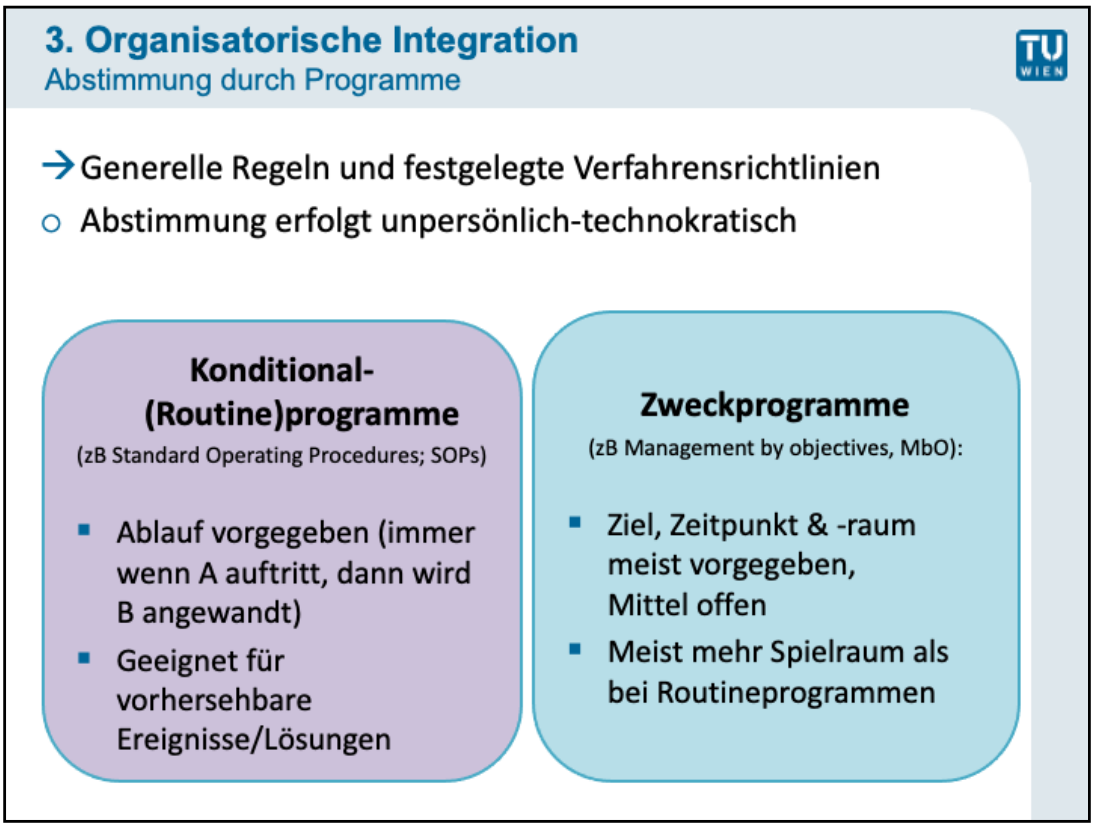
Klare Weisungsbefugnisse → nur für Einliniensystem gegeben.

Es gibt zwei Grundformen des Weisungsrechts:

- Einlinienprinzip: Ein lückenloses Zuständigkeitssystem für Abstimmungsprobleme ist hier am ehesten gewährleistet. Es gilt das Prinzip der Einheit der Auftragserteilung, bei dem jede*r Mitarbeiter*in genau 1 direkte*n weisungsbefugte*n Vorgesetzte*n haben soll.
- Mehrlinienprinzip: Dies baut auf dem Spezialisierungsprinzip auf und verteilt die Führungsaufgabe auf mehrere spezialisierte Instanzen, d.h. Mitarbeiter*innen berichten mehreren Vorgesetzten.

Nachteile von Hierarchien:

- Es ist mit zunehmender Hierarchieebene schwierig den Überblick zu behalten.
- Sachgerechte Handlungsweisen der Mitarbeiter*innen können nicht immer vollends durch Hierarchie koordiniert und kontrolliert werden. Siehe: Principal-Agent-Problem (Kapitel 9) – Mitarbeiter*innen können Vorgesetzten Informationen vorenthalten.
- Kritisch zu Bedenken ist zudem, dass das hierarchische Befehlssystem Gehorsam verlangt. In den letzten Jahren nahm die Akzeptanz dieser Art von hierarchisch-bürokratischer Herrschaft, auch aufgrund gesamtgesellschaftlicher Entwicklungen und einem damit einhergehenden Wertewandels, ab. Vielmehr geht der Trend in Richtung flache Hierarchien und vermehrt kooperative Formen der Arbeitsgestaltung (vgl. Schreyögg 2016: 44). Konkret kann es zu Motivationsproblemen im Zusammenhang mit der mangelnden Akzeptanz gegenüber Hierarchien bei mündigen Mitarbeiter*innen kommen.
- Ein weiterer Kritikpunkt an der Hierarchie als Anreizinstrument ist das s.g. Peter-Prinzip (Prinzip der zunehmenden Inkompetenz): Nach diesem Prinzip steigt jede*r in einer Hierarchie so lange auf, bis man die Stufe erreicht hat, auf der man inkompetent ist. Daraus folgt: Nach einer gewissen Zeit wird jede Position von einer*m Mitarbeiter*in besetzt, der*die unfähig ist, seine*ihre Aufgabe zu erfüllen. Das Prinzip soll aufzeigen, dass beim beruflichen Aufstieg nicht immer die leistungsstärksten und höchstmotivierten Mitarbeiter*innen die zentralen Positionen besetzen. In der neuen Stelle muss jede*r qualitativ neue Aufgaben erledigen. Ist man auch in dieser Stelle erfolgreich, so wird man wieder befördert werden.



Programme sind in großen Unternehmen das am häufigsten verwendete Integrationsinstrument.

Meist ersetzen die Programme die Anweisungen von Vorgesetzten. Programme dienen **der Vorauskoordination**→ Sie versuchen Probleme im Voraus zu lösen und sind für antizipierbare und häufig auftretende Probleme (Routineentscheidung) geeignet

Unterscheidung zwischen Konditional-/Routineprogramme und Zweckprogramme nach Luhmann (1995)

1) **Konditional- (Routine)programme** legen fest, was getan werden muss, wenn in einer Organisation ein bestimmter Impuls wahrgenommen wird. Wenn beispielsweise in der Fließbandmontage bei einer Montagestation ein vormontiertes Teil ankommt, dann muss aufgrund eines durch die Firma vorgegebenen Konditionalprogramms eine spezifizierte Handlung vorgenommen werden. Bei Konditionalprogrammen gibt es eine feste Kopplung zwischen der Bedingung einer Handlung – dem „Wenn" – und der Ausführung einer Entscheidung – dem „Dann". Das Besondere ist dabei, dass die Vorgehensweise genau festgelegt ist. Vorteil: Es kommt zu einem Entlastungseffekt für die Hierarchie, d.h. es muss nicht immer die Vorgesetzte(n) gefragt werden, sondern es ist durch das Programm festgelegt, was als nächstes zu tun ist. Der Einsatz solcher Programme ist jedoch beschränkt: Programme setzten Vorhersehbarkeit von Ereignissen und spezifische Problemstrukturen voraus - das ist in der Praxis nicht immer gegeben!
2) **Zweckprogramme** legen fest, welche Ziele oder Zwecke erreicht werden sollen. Beispielsweise eine Vorgesetzte verlangt von ihrem Assistenten bis morgen möglichst kostengünstig 2000 Seiten neues Druckerpapier zu besorgen (es wird nicht spezifiziert, wie oder wo das Druckerpapier beschafft werden soll). Bei Zweckprogrammen gibt es einen größeren Spielraum als bei Konditionalprogramme, da die Wahl der Mittel dabei offen ist. Aber: Der Assistent darf das Papier nicht einfach in der Nachbarabteilung stehlen und dann darauf verweisen, dass das die kostengünstigste Variante gewesen sei (auch hier gelten natürlich Gesetze und gesellschaftliche Regeln und Normen). Zweckprogramm erlaubt Konzentration auf Zweck/Ziel ➔ Meist ist eine fortlaufende Abstimmung nötig, da das Wissen über die Zukunft nicht uneingeschränkt verfügbar ist und sich Ziele ändern können. Die Ziele sollten exakt, quantifizierbar mit genauer zeitlicher Bestimmung (d.h. bis wann) sein. Grobe Ziele werden vorab festgelegt, aber didaktische Mittel werden individuell abgestimmt. Führung durch Ziele bedeutet – etwa im Rahmen eines Management by Objectives (MbO) – dass Mitarbeiter*innen Ziele vorgegeben werden, die diese dann selbstständig und unter Beachtung der sonstigen geltenden Regeln erreichen sollen.

3. Organisatorische Integration
Beispiel

Beispiel für Konditionalprogramme:

*„Die Sachbearbeiter*innen einer privaten Krankenversicherungsanstalt prüfen die eingereichten Ansprüche (Rechnungen von Ärzt*innen, Optiker*innen, Sanitätshäusern usw.) anhand genau festgelegter Kriterien auf Rechtmäßigkeit. Sind die Kriterien erfüllt, werden die Rechnungen zur Zahlung angewiesen. Die Sachbearbeiter*innen erteilen nun Mitarbeiter*innen der Kasse Weisung, die Auszahlung abzuwickeln."*

Schreyögg, 2016, S. 46

- Sobald jemand Kurs online bucht (bis zu 4 Wochen vor Kursbeginn), gibt es einen Frühbucherbonus von 5%.

Beispiel für Zweckprogramme:

Unsere Jahresziele nach dem MbO (Management by Objectives) System:

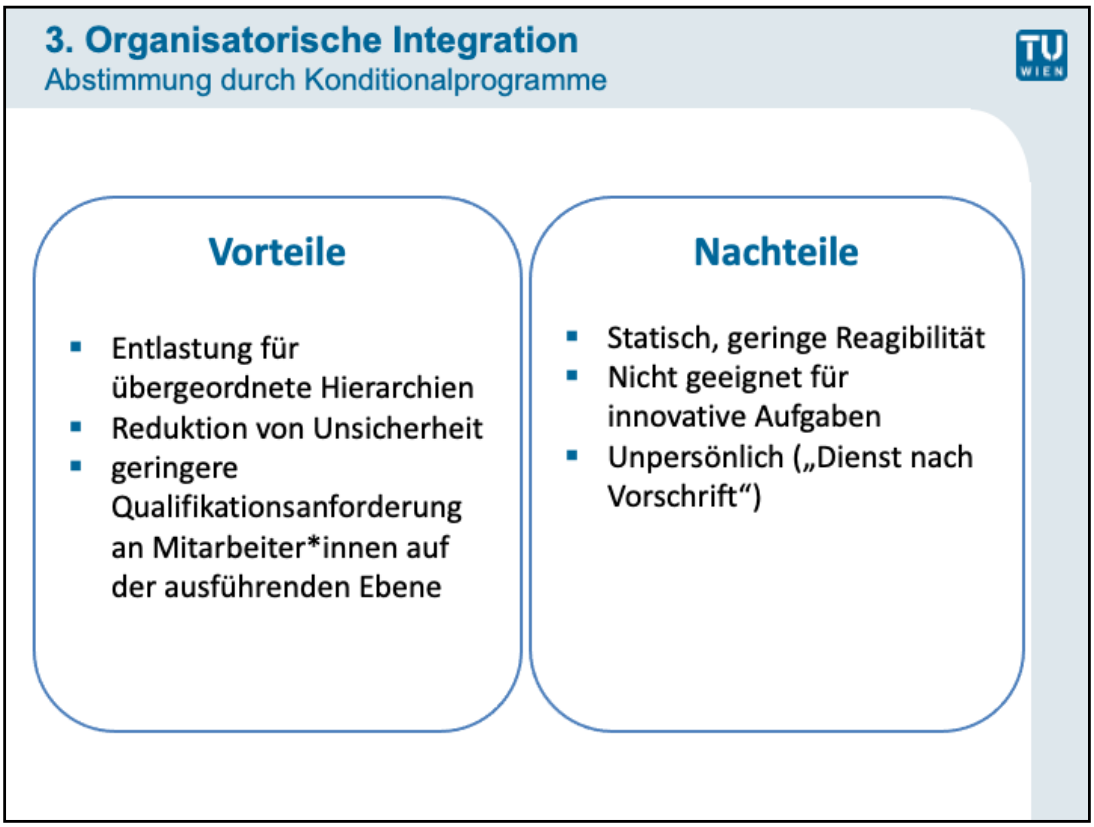
- *Return on Investment 13%*
- *Fehlzeitenrate 6%*

Vereinbarte Leistungskriterien nach MbO-System:
- 80% Erfolgsrate Studierende im Sommersemester

Anmerkungen zum Beispiel 'Nachhilfeinstitut':

Konditionalprogramm: Hier wird ersichtlich, dass eine Wenn-Dann-Regel zur Anwendung kommt.

Zweckprogramm: 80% Erfolgsrate an Studierenden im Sommersemester als Leistungskriterium ist exakt quantifizierbar mit genauer zeitlicher Bestimmung; wie die Erfolgsrate erreicht werden soll ist jedoch offen.

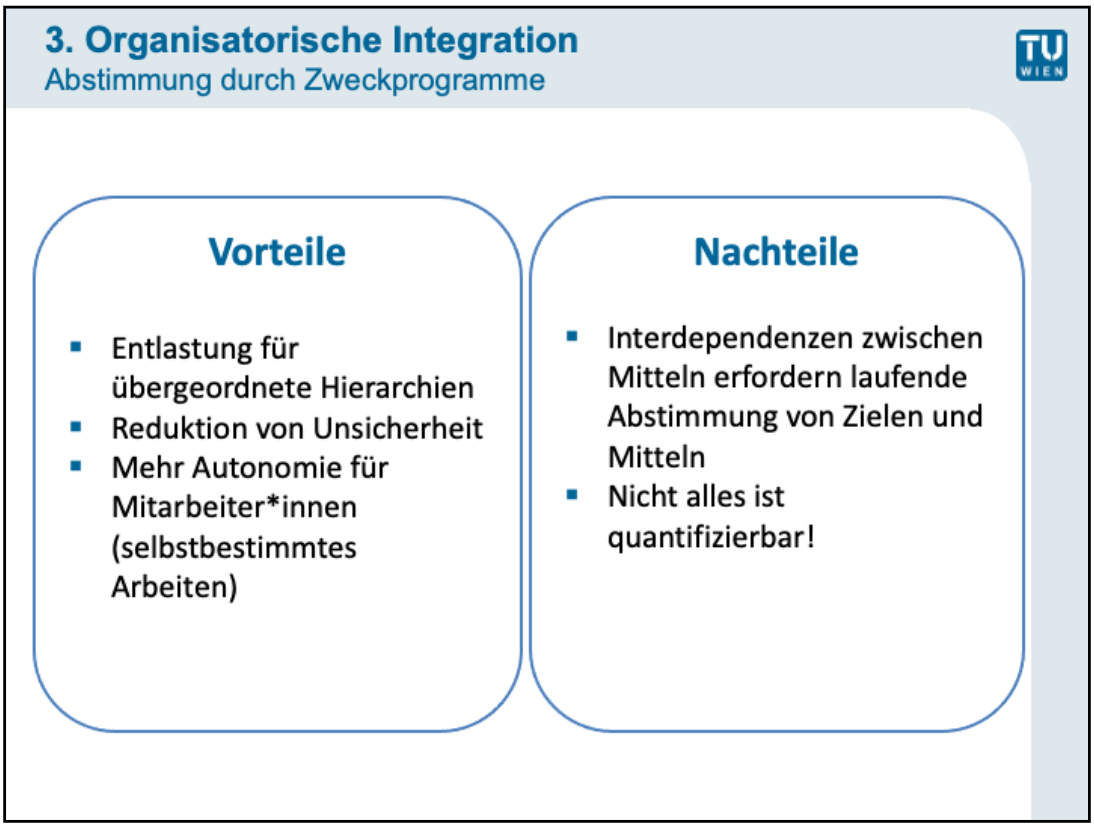


Vorteile:

Konditionalprogramme führen zu einer Entlastung der Instanzen (Vorgesetzten). Das Beispiel der Sachbearbeiter*innen einer Krankenkasse zeigt, wie die Arbeit in verschiedenen Abteilungen zu einem generell geregelten Integrationsprogramm verknüpft ist. Anweisungen von Vorgesetzten sind nicht notwendig.

Nachteile:

Ein klarer Nachteil ist der beschränkte Einsatz: Konditionalprogramme sind ungeeignet für Organisationen in einem Kontext mit hoher Umweltdynamik und somit nicht geeignet für innovative Aufgaben!



Vorteile:

Organisationsmitglieder erhalten mehr Freiheiten/Autonomie (im Vergleich zu Konditionalprogrammen) in der Durchführung ihrer Arbeit (sie entscheiden, **wie** sie arbeiten), was sich positiv auf die Arbeitsmotivation auswirken und Innovation möglich machen kann.

Nachteile:

Meist ist jedoch eine fortlaufende Abstimmung nötig, die Abstimmung über Zweckprogramme ist aufwändig!

Ein weiterer Kritikpunkt ist, dass bei Zweckprogrammen die Ziele quantifiziert vorab festgelegt werden – Erfolg(sziele) in Zahlen zu messen ist allerdings nicht immer möglich! Bzw. es kann passieren, dass Mitarbeiter*innen die Qualität (die nicht unbedingt quantitativ messbar ist) ihrer Arbeit vernachlässigen, um eine bestimmte quantifizierte Erfolgsrate zu erreichen.

Ein Beispiel dafür aus dem NPO-Sektor oder konkret dem Beratungsstellen zur Arbeitsmarktintegration: Die Beratung für Klient*innen kann qualitativ schlechter werden, wenn Erfolgsziele für Mitarbeiter*innen anhand der Anzahl der durchgeführten Beratungen gemessen wird. Zudem können Mitarbeiter*innen unter Druck geraten (was wiederum zu Stress, Entfremdung & Demotivation führen kann), wenn sie Klient*innen oder Kund*innen wie am Fließband abarbeiten müssen.

Vgl. Laura Vogel & Bernhard Kittel (2020). Arbeit in Non-Profit-Organisationen aus arbeitssoziologischer Perspektive: Arbeitsmarktintegration zwischen Anspruch und Wirklichkeit, Wirtschaft und Gesellschaft 2020, Band 46 Nr.3, S365-392

3. Organisatorische Integration
Organisatorische Selbstabstimmung

→ Direkte Abstimmung der Aktivitäten zwischen den betreffenden Aufgabenträger*innen

- Def.: Institutionalisierte Form des Informationsaustausches für unvorhergesehenes Ereignis

Institutionalisierte Formen:

1. Ausschüsse (Task Force)
2. Abteilungsleiter*innenkonferenzen
3. Koordinator*innen (Liaison-Rollen)
4. Dualstrukturen (z.B. Matrix)

Andere Formen auf Makro-Ebene: Laterale Organisationsformen (z.B. System 4 (Einheit4), Virtuelle Organisation (Einheit8))

Organisatorische Selbstabstimmung: wenn eine Gruppe von Mitgliedern der Organisation gemeinsam verbindliche Koordinationsentscheidungen trifft

1) Ausschüsse: Häufig werden problembezogen und zeitlich begrenzt Arbeitsgruppen mit Mitgliedern verschiedener Abteilungen zur Lösung spezifischer Abstimmungsprobleme eingerichtet. Es sind gewissermaßen Koordinationsprojekte mit einer relativ *klaren Aufgabe.*

Beispiel: Mitarbeiter*innen bilden einen Ausschuss um den Kommunikationsfluss zwischen den Abteilungen zu verbessern.

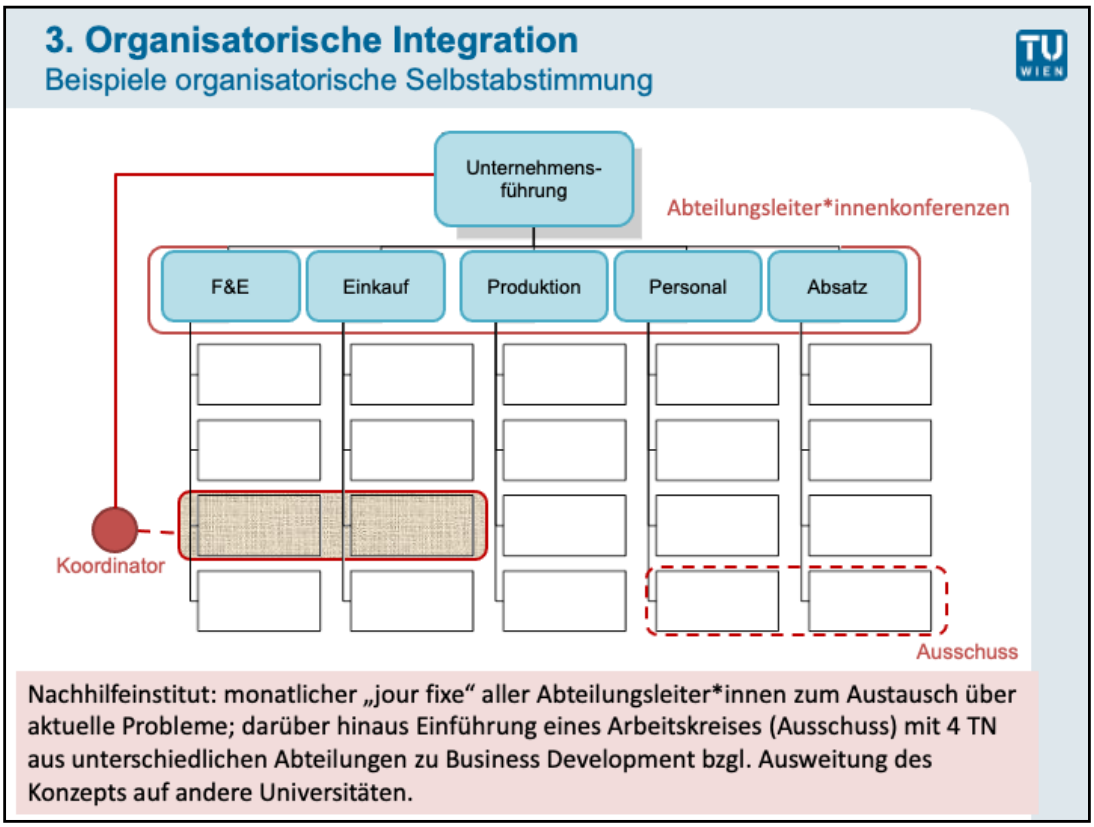
2) Die Einrichtung von **Abteilungsleiter*innenkonferenzen** dient in erster Linie dazu, unvorhergesehene Abstimmungsprobleme und Konflikte zwischen Abteilungen zu klären. Im Unterschied zu den unter 1. behandelten Ausschüssen sind diese Konferenzen *permanente Einrichtungen* mit einer *unspezifischen Aufgabe.*

Beispiel: Die Leiter*innen von Vertrieb und Produktion treffen sich wöchentlich, um die Zusammenarbeit abzustimmen.

3) Ein weitergehendes Instrument ist die Benennung von **Koordinator*innen**, die für eine kontinuierliche Abstimmung zwischen leistungsmäßig angrenzenden Abteilungen zuständig sind und bei auftretenden Konflikten aktiv nach einer Lösungsmöglichkeit suchen. Die Kontaktpflege ist nur ein Teil der Aufgabe der* jeweiligen Mitarbeiter*in, er/sie erfüllt das im Nebenamt.

Beispiele: ‚purchasing engineers', die zwischen Einkauf und Engineering stehen

4) Einrichtung einer Koordinator*innenstelle bildet den Übergang zu **Dualstruktur**. Diese beinhaltet neue Stellen, die betriebsweit oder unternehmensweit eingesetzt werden. Sie versuchen nach dem Prinzip der direkten horizontalen Abstimmung Probleme zu lösen und sind dafür zuständig aus Sicht einer Geschäftsleitung mehreren Arbeitsgruppen bei der Erreichung der gemeinsamen Aufgaben zu helfen. Er/Sie koordiniert die Funktionen und berichtet an die Geschäftsführer*innen — stellt aber keine formelle Autorität für die Individuen dar, die in einer Fachabteilungen arbeiten (sie berichten lediglich den Leiter*innen).



Zur Darstellung: Die Abteilungsleiter*innenkonferenzen sind durch eine durchgezogen Linie erkennbar: Die Mitglieder ändern sich nicht! Ein Ausschuss hingegen ist zeitlich begrenzt und daher mit gestrichelter Linie dargestellt.

3. Organisatorische Integration
Beispiele organisatorische Selbstabstimmung

Beispiel Laterale Organisationsformen

BUURTZORG

Motto:
„Menschlichkeit vor Bürokratie“

Organisationstheoretisch:
Holokratie, Soziokratie

- Buurtzorg („Betreuung in der Nachbarschaft“)

→ Abschaffung mittleres Management

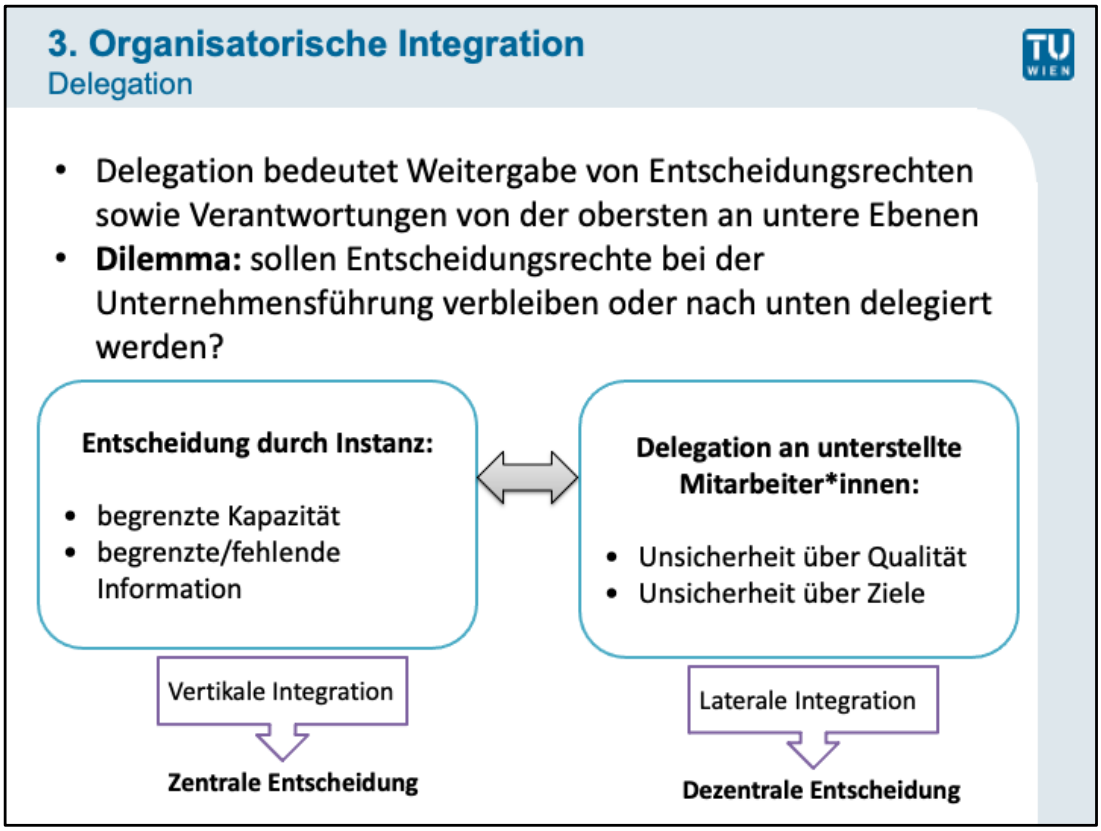
→ Selbstgesteuerte Teams von 4-12 Pflegefachpersonen sowie Backoffice und Coachsystem

→ Ermöglicht ganzheitliche Pflege

Für Interessierte:

Laib, Andreas, Nicole Lieberherr, and Viktoria Schachinger. “Selbstorganisation–Ein Managementmodell Am Puls Der Zeit?” In *Arbeitskulturen Im Wandel*, 155–70. Springer, 2020.

Andere Formen auf Makro-Ebene: Laterale Organisationsformen (z.B. System 4 (Einheit4), Virtuelle Organisation (Einheit8))



Entscheidungsrechte sollten dort zugeordnet werden, wo auch das für die Entscheidung benötigte Wissen vorhanden ist.

Dadurch entsteht das Dilemma der Delegation, d.h. weder alle Entscheidungen können durch eine Instanz getroffen werden (beschränkte Informationsverarbeitungskapazität/Wissen/Zeit), noch können alle Entscheidungen auf untere Ebenen delegiert werden (hier besteht Unsicherheit bezüglich der Qualität bzw. Unsicherheit darüber wie Mitarbeiter*innen bei Delegation das Problem lösen; und ob sie gegebenenfalls eigene Interessen verfolgen).

Zentralisierung: Entscheidungsrechte sind grundsätzlich an der Unternehmensspitze konzentriert

Dezentralisierung: Entscheidungen werden „vor Ort“ gefällt (Delegation an unterstellte Mitarbeiter*innen) → Dies verringert eine Überlastung der Instanzen, diese können sich auf wichtige Entscheidungen konzentrieren.

Eine mögliche Lösung des Delegationsproblems ist die Einrichtung einer Stabsstelle (d.h. dort erfolgt die Zerlegung des Problems in Teilprobleme sowie eine schrittweise Verfeinerung, wodurch der Instanz das Treffen einer Entscheidung leichter fällt.)

3. Organisatorische Integration
Delegation

Delegation ist umso ausgeprägter (=Dezentralisierung),

- ... je mehr Entscheidungsbefugnisse offiziell auf die unteren Hierarchieebenen verteilt sind
- ... je wichtiger die auf unteren Ebenen getroffenen Entscheidungen sind
- ...je mehr andere Stellen von den auf unteren Ebenen getroffenen Entscheidungen berührt werden
- ... je weniger Abstimmung mit übergeordneten Stellen gefordert wird

In der ersten Einheit haben wir bereits die Aufgabenanalyse kennengelernt. Eine andere Variante ist eine Zerlegung der Gesamtaufgabe nach *Prozessen*.

Hintergrund: Früher wurde in der Theorie zwischen Ablauf- und Aufbauorganisation unterschieden, diese Unterscheidung hat sich aber nicht durchgesetzt, denn Struktur und Prozess lassen sich nicht so einfach trennen: Keine Prozess kann ohne Konstanten (Struktur) gedacht werden, umgekehrt entstehen Strukturen aus Prozessen heraus, bzw. Strukturaufbau kann ohne Kenntnisse zu Prozessabläufen nicht sinnvoll gestaltet werden (vgl. Luhmann 1973).

Daher gehen wir von einem **von vornherein strukturierten Arbeitsfluss** aus.

3. Prozessorientierte Organisation
Prozessanalyse (1)

→ Die Gesamtaufgabe wird mit Schwerpunkt auf **Prozesse** zerlegt und analysiert

Ziel: unnötige Zerteilung von Arbeitsabläufen vermeiden und damit die Kosten für den Abstimmungsbedarf im Gesamtleistungsprozess gering halten

a) Welche Prozesse gibt es in Organisationen?
- Zusammenhänge und Schnittstellen zwischen Prozessen

b) Aus welchen Schritten besteht ein Prozess?
- Reihenfolge der Aktivitäten
- Zuordnung zu Aufgabenträger*innen

Die Grundidee der **Prozessanalyse** ist es, Prozesse als organisatorisches Strukturierungs- oder Segmentierungskriterium heranzuziehen. Organisatorische Prozesse bilden inhaltlich abgeschlossene Erfüllungsvorgänge und umfassen (im Idealfall) alle für die Erbringung einer Leistung notwendigen Aktivitäten. Es soll versucht werden, ganzheitliche Arbeitseinheiten oder Tätigkeitsfolgen mit möglichst klarem Anfang- und Endpunkt zu identifizieren.

a) Welche Prozesse gibt es in Organisationen? Typische Beispiele für Prozesse mit klarem Anfang- und Endpunkt sind:

–**Auftragsabwicklung:** Auftragseingang bis Zahlung

–**Kundendienst:** Anfrage bis Problemlösung

–**Verkauf:** Anwerbung bis Auftragserteilung

–**Produktentwicklung:** Problemgespräch mit dem Kunden bis Prototypenfertigung

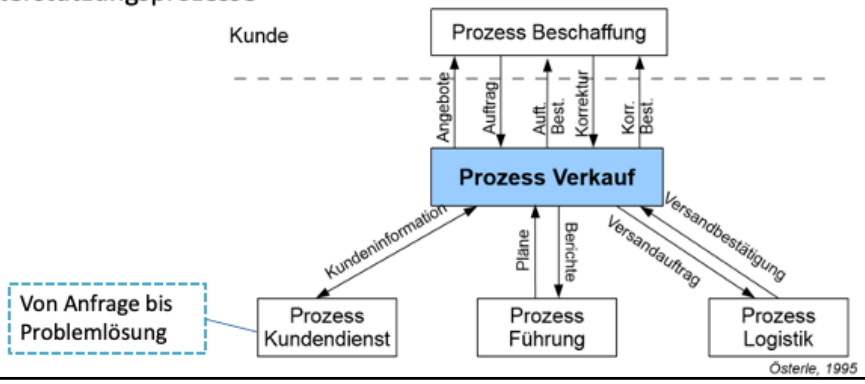
b) Aus welchen Schritten besteht ein Prozess? Beispiel: Auftragsabwicklung. Diese besteht aus: Auftragseingang, Auftragskontrolle (Bestimmung des Auslieferungslagers), Erstellung der Auftragsbestätigung, Senden an Kund*in, Info an Lager weiterleiten, Zahlung bei Kund*in

3. Prozessorientierte Organisation
Prozessanalyse (2)

- Ein Prozess ist ein Bündel von Aktivitäten, für das ein oder mehrere unterschiedliche Inputs benötigt werden und das für den*die Kund*in ein Ergebnis von Wert erzeugt.

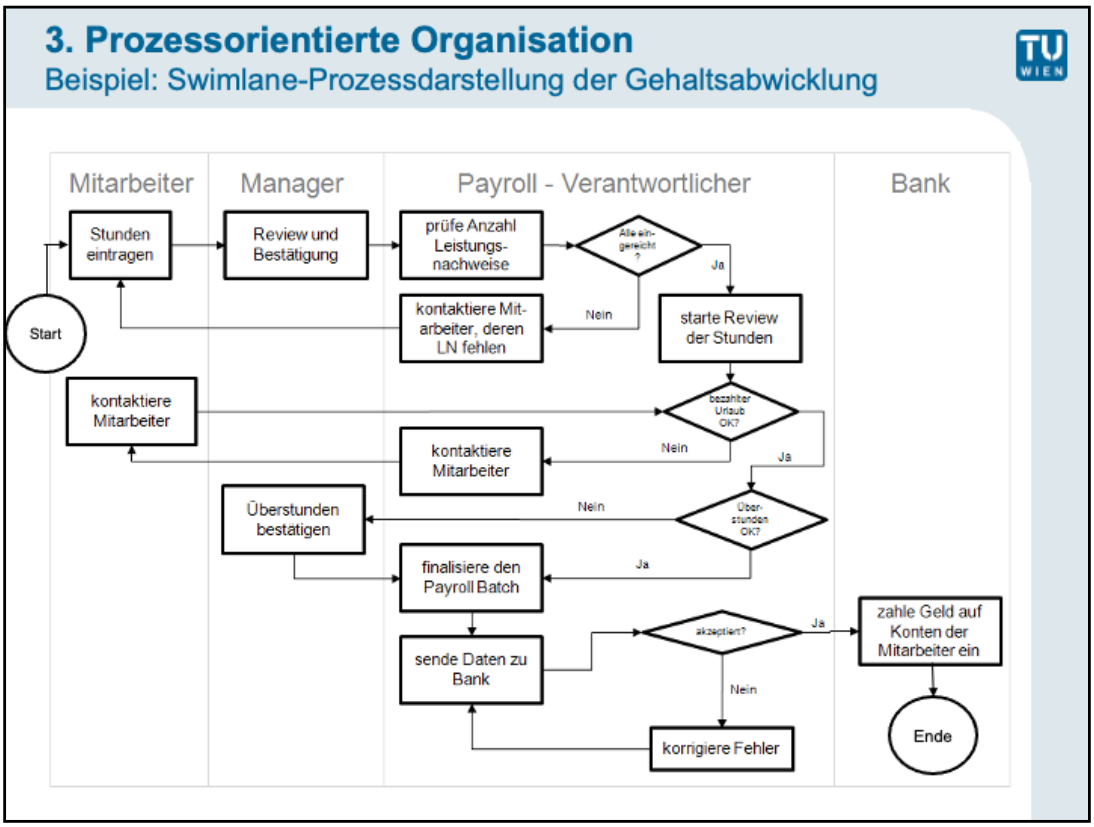
Arten von Prozesse

1. Managementprozesse
2. Kernprozesse
3. Unterstützungsprozesse



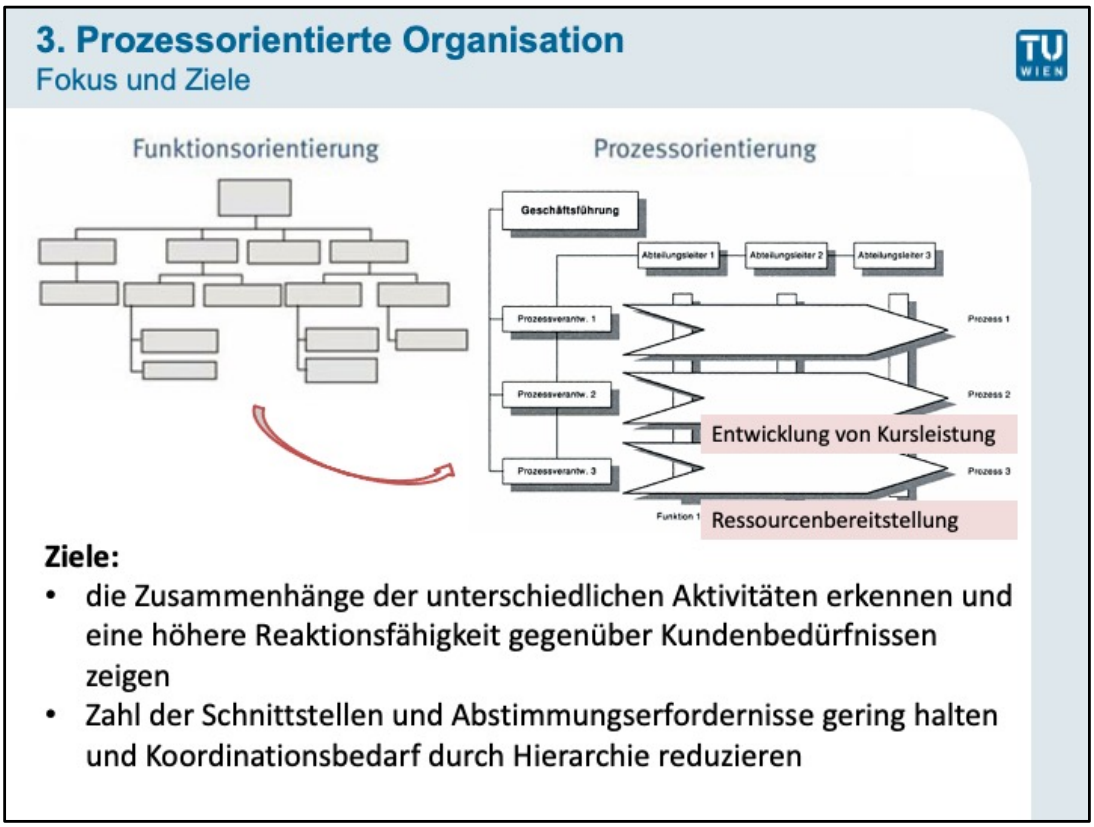
1. Managementprozesse: Hier geht es um Steuerungsaufgaben.
2. Kernprozesse: Diese dienen der Wertschöpfung bei der Erstellung von Produkten oder Dienstleistungen.
3. Unterstützungsprozesse: Diese stellen Leistungen und Ressourcen für Kernprozesse bereit (Bsp. Lagerhaltung).

Anmerkung: Manche Prozesse, wie zum Beispiel HR Prozesse (besteht aus Recruiting, Entwicklung, Austritt, etc.), können in gewissen Organisation als Kernprozess betrachtet werden (z.B. in einem Personalberatungsunternehmen), in anderen Organisationen hingegen als Unterstützungsprozess (Bsp.: in einer Universität oder bei einem Automobilhersteller).



Ein Swimlane-Diagramm ist eine Art von Flussdiagramm, das aufzeigt, wer in einem Prozess wofür zuständig ist. Es zeigt Verbindungen, Kommunikationswege und Übergaben zwischen Stellen, Arbeitsgruppen oder Abteilungen auf und kann Verschwendung, Redundanzen und Ineffizienzen in einem Prozess offenlegen. Für diese Diagrammarten werden folgende Standardsymbole verwendet:

- Ereignisse werden durch Kreise dargestellt (z.B. ein Prozess startet = „Start“; oder ein Prozess ist abgeschlossen = „Ende“).
- Aktivitäten (Aufgabe, die von einer Person oder einem System ausgeführt wird) werden als Rechtecke dargestellt.
- Zugang/Gateway (Entscheidungspunkt, die den Pfad auf Grundlage von Bedingungen oder Ereignissen anpassen können) werden als Rauten dargestellt. Sie können exklusiv (ja oder nein) oder parallel (Gleichzeitige Aufgabe) sein.
- Der Sequenzfluss zeigt die Reihenfolge der auszuführenden Tätigkeiten an. Er wird als gerade Linie mit Pfeil dargestellt.



In Organisationen laufen gleichzeitig viele Prozesse ab. Bei manchen Organisationen ist es wichtig, dass sich die Gestaltung am Leistungsprozess orientiert. Wenn man eine Organisation anhand von Prozessen strukturiert, ist das Ergebnis eine prozessorientierte Organisation.

Der Fokus bei Funktionsorientierung (z.B. funktionale Struktur) liegt auf Aufgaben und Funktionen, bei der Prozessorientierung hingegen liegt der Fokus auf wertschöpfenden Aktivitäten und Ergebnissen. Außerdem unterscheiden sie sich bei der Ausführung: Funktionsorientierung impliziert Einzelarbeit, Prozessorientierung hingegen impliziert Gruppenarbeit (ein Team bearbeitet den Hauptprozess innerhalb der Wertkette eines Unternehmens). Die Prozessorientierung verzichtet auf Spezialisierung und fokussiert stattdessen auf sachlich interdependente Arbeitsschritte.

Der **Vorteil** der Prozessorganisation liegt darin, dass sie die Koordinationsaufgaben besonders gut erfüllt, weil sie die Schnittstellenproblematik besser löst als die meisten herkömmlichen Organisationskonzepte. Verschiedene Tätigkeiten werden funktionsübergreifend verzahnt. Dies ermöglicht die Realisierung hoher Synergien. Dadurch wird der Koordinationsaufwand auf ein Minimum reduziert, weil die Abhängigkeit von Leistungen anderer Organisationseinheiten aufgrund unterschiedlicher Aufgaben, Zeit- und Zielprioritäten abnimmt. **Nachteile** könnten bezüglich der Realisierung von Spezialisierungsvorteilen entstehen, wenn lediglich Prozesse betrachtet werden, weil die Spezialist*innen auf die einzelnen Prozesse verteilt wären. Durch die Gestaltung von Kompetenzzentren können aber auch in der Prozessorganisation Spezialisierungsvorteile realisiert werden. Allerdings treten dann wieder mehr Schnittstellen auf.

3. Prozessorientierte Organisation
Prinzipien

Prinzipien der prozessorientierten Organisation:

- Horizontale **und** vertikale Arbeitsintegration
- Integration der Kund*innenkontakte in die Teamaufgabe
- Individualisierung von Prozessen
- Ergebniskontrolle

- Horizontale **und** vertikale Arbeitsintegration: Nicht nur aufeinanderfolgende Arbeitsschritte werden zum ganzheitlichen Prozess integriert, sondern auch Entscheidung und Ausführung werden in die Teamaufgabe integriert. Horizontal koordiniert die Arbeitsschritte, die ein Team zu bewältigen hat; vertikal koordiniert Ausführung & Entscheidung in die Teamaufgabe; so entsteht nur ein geringer Koordinationsbedarf aufgrund von Hierarchien. Verringerung der Komplexität der Organisation durch Entflechtung der Aufgaben und Bildung von möglichst einfachen Teil-Prozessen. Dies ergibt einen geringeren Koordinationsaufwand und eine Verbesserung der Übersichtlichkeit der Abläufe.
- Integration der Kund*innenkontakte in die Teamaufgabe: Ziel der Prozessorganisation ist die Schaffung möglichst durchgängiger Prozesse, d.h. Kund*innen bis zu Lieferant*innen als „kundenorientierte Rundumbearbeitung“ anzusehen. Damit werden die Kund*innen sozusagen ins Organigramm hineingeholt, weil eine unmittelbare Rückkoppelung möglich ist. → So steigt die Serviceorientierung!
- Zudem findet eine Individualisierung von Prozessen anstatt einer Standardisierung statt. Eine Visualisierung ermöglicht Reflexion über bestehende Prozesse und Optimierung; verstärkte Beachtung von unterschiedlichen Zielsetzungen in einzelnen Abteilungen und Marktsegmenten wird so möglich.
- Ergebniskontrolle statt Verhaltenskontrolle: Bessere Messbarkeit und Überwachbarkeit der Prozessleistung stellen ein weiteres Prinzip dar. So ist von jedem Prozess bekannt, wieviel Input und Output er liefern sollte; so kann Leistung überwacht werden.

Übungsaufgabe 2:

Stellen Sie den in Fallstudie 2 beschriebenen Prozess mit der Swimlane-Methodik dar.

Bitte benutzen Sie die unten stehenden Symbolen: