Organisation

«structure follows process»
- Unternehmungsziele »
- Gesamtaufgabe »
- Prozesse organisieren »
- Strukturen organisieren

Organisation:
- Einrichtung von dauerhaft und zielgerichtet ablaufenden Prozessen in einem soziotechnischen System
- Aufbau von Lenkungsstrukturen damit Prozesse effektiv und effizient ablaufen

Gestaltungsinstrumente

- Zentralisation
  - Kriterien
    - Objekt/Produkt
      - Zusammenfassung von Aufgaben nach vorbestimmten Kriterien
      - Arbeitsteilung macht Gliederung der Gesamtaufgabe in Prozesse oder Aktivitäten notwendig => Lenkungsstrukturen
      - Divisionalisierung
      - Höchster Dezentralisierungsgrad
      - Bsp.: Markt- oder Kundensegment
    - Funktion
      - Zusammenführung Aufgaben mit änlichem Inhalt
      - Dezentralisierungsgrad am geringsten
    - Region
      - Geographischer Faktor
  - Dezentralisierungsgrad
    - Mass für horizontale Autonomie von org. Einheiten
- Strukturtypen
  - Permanente Strukturen
    - Linienorganisation (Einheit der Leitung =>nur ein Vorgesetzter, Dienstweg)
    - Stab-Linienorganisation (Einheit der Leitung, Stabsfunktionen: Kontrollieren, Entscheidungen vorbereiten. Keine Entscheidungs-/Umsetzungskompetenz)
    - Linienorganisation mit Zentralstelle Spezialisierung der Leitung, z.B. Jurist Mehrfachunterstellung)
    - Matrixorganisation (Starke Spezialisierung)
    - Tensor (Mehr als zweidimensionale Matrix)
    - Funktionale Organisation (Grundgedanke: Spezialisierung, wird kaum angewendet))
  - Projektstrukturen
    - Projektkoordination (Einheit der Leitung, PL hat keine Führungskompetenz)
    - Matrixprojektkoordination (Spezialisierung, Mehrfachunterstellung)
    - Reine Projektorganisation (Spezialisierung, MA werden aus Linie heraus-genommen und arbeiten nur noch am Projekt)
- Delegation = Abtretung von:
  - Aufgaben
  - Kompetenzen
  - Verantwortlichleiten
- Partizipation: Beteiligung der MA am Willensbildungs- und Entscheidungsprozess
  - Autoritärer Führungsstil
    - Repressiv
    - Manipulativ
    - Rationalistisch
  - Partizipativer (koope-rativer) Führungsstil
    - Entscheidungsdiskussion
    - Meinungsbildung in Gruppe
    - Willensbildung in Gruppe
- Prozessstrukturierung (Arbeitszerlegung)
  - Job Rotation
  - Job Enlargement
  - Job Enrichement (Bereicherung um Führungsverantwortung)
- Prozessstandardisierung
  - Starre Routineprogrammierung
  - Verzweigte Routineprogrammierung
  - Rahmenprogrammierung
  - Heuristische Prinzipien (Beginn => Ziel)

Grösse / Aufgaben / Umweltdynamik
- gross / innovativ / hoch
- klein / repetitiv / gering

Grösse/Komplexität / Kompetenzen PL / Kosten/Aufwand
- gross / gross / gering
- klein / klein / hoch

Dimensionen

- Organisationsfunktionen
  - Prozesse organisieren [Ablauforganisation] (Aneinanderreihung/Vernetzung von Aktivitäten)
  - Strukturen organisieren [Aufbauorganisation] (Gestaltung der Aufbauorganisation dass Prozesse gewünschten Output produzieren)
- Organisationsprozesse
  - Systemanalyse
    - Ziele klären / Unternehmensziele
  - Systemgestaltung
    - Aktivitäten definieren / Lenkungs-strukturen festlegen
  - Systemimplementation
    - Umsetzung
    - Gefahr: Angst der Mitarbeiter bei der Umsetzung

Ziele

- Erhöhung der Produktivität
  - Optimierung Ressourcenausnutzung
  - Vermeidung Doppelspurigkeiten
  - Klare Aufgaben-/Kompetenzabgrenzung
- Verbesserung der Flexibilität
  - Anpassungsfähigkeit an neue Entwicklungen
  - Einfachere, raschere Entscheidungsprozesse
  - Markt- und kundenorientierte Organisation
- Integration
  - Übergeordnete Werte und Ziele
  - Unternehmungskultur
  - Abteilungsübergreifende Zusammenarbeit
- Mitarbeiterziel
  - Grössere Freiheits- und Handlungsspielräume
  - Leistungsmotivation
  - Bessere Selbstkontrolle

Kybernetische Grundlagen

- Komplexität (ein System welches eine Vielzahl von Elementen umfasst)
- Varietät: Mass für Komplexität, Anzahl der Zustände die ein System annehmen kann
- Varietätsgesetz: Lenkungssystem muss mind. gleich grosse Varietät haben wie das operative System

Strategien des Komplexitätsmanagements

- Modellbildung
- Lenkungsstrategien:
  Varietätsgenerierung im Lenkungssystem
  Varietätsreduktion im operativen System
- Methodik des Systems Engineering

Organisatorische Instrumente

- Stellenbeschreibung
  - Allgemeines
  - Zweck der Stelle
  - Aufgaben, Kompetenzen, Verantwortlichkeiten
  - Mitgliedschaft in Gremien
- Funktionendiagramm (Anwendung bei Matrixorg)
  - Aktivitäten einer Stelle
  - Arbeitsteilung innerhalb einer Aktivität
- Organigramm
- Delegation