



SRH Hochschule  
Heidelberg

# IMM 2013

## Kurs Organisation

Ausgewählte Grundlagen  
zur Fallarbeit

SRH Hochschule Heidelberg

Staatlich anerkannte Hochschule der SRH

Prof. Dr. Janicke Kirksæter



- Organisationsziele
- Organisationsbedarf / Arbeitsteilung
- Regeln in Organisationen
- Strukturelemente: Stelle und Abteilung
- Das Organigramm
- Bedeutung und Implikationen der Hierarchie
- Klassische Organisationsstrukturen
- Das Zentralitätsproblem
- Beispiele für Orgatools

# Lernziele

---



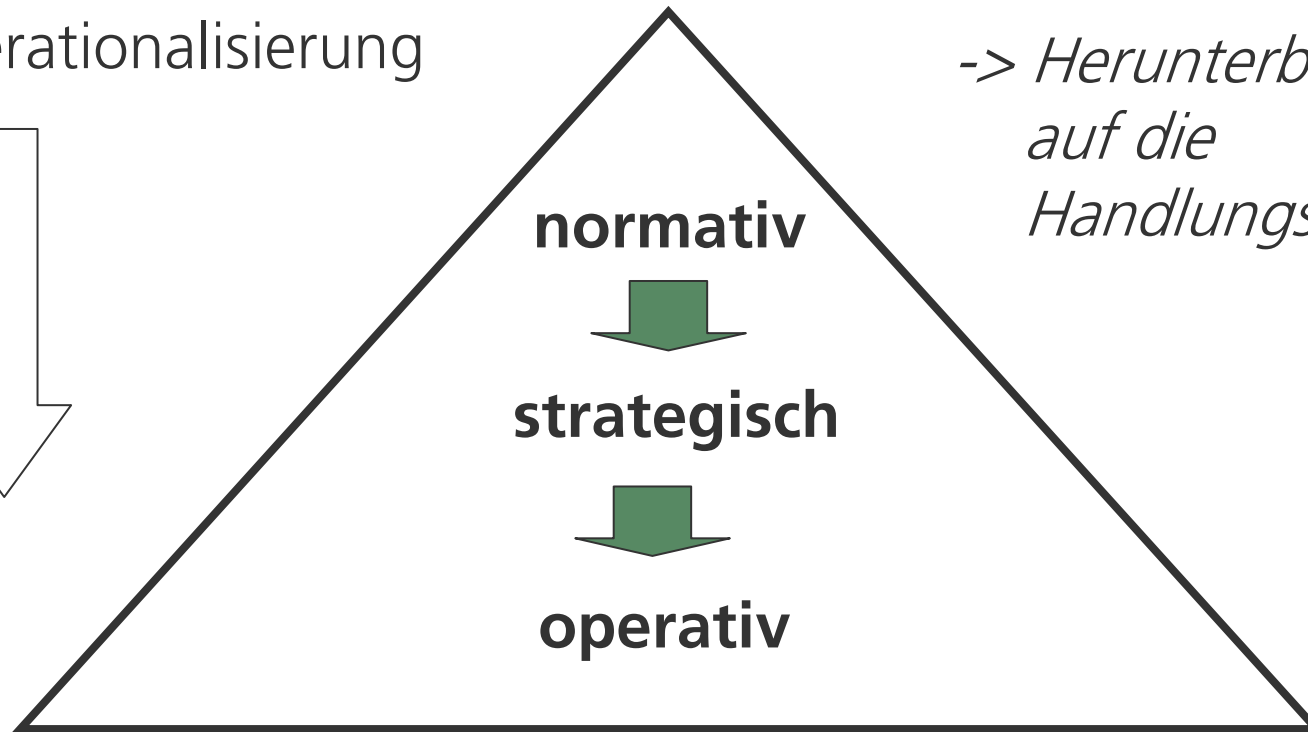
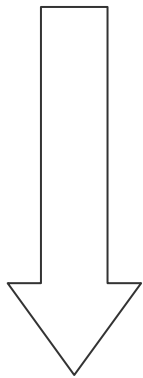
- Sie haben die wesentlichen Begriffe und Konzepte der Organisationslehre wieder präsent und können Zusammenhänge herstellen
- Sie können aus der Geschäftstätigkeit eines Unternehmens auf die Organisationserfordernisse schliessen
- Sie können Organigramme „lesen“ und eigene Optimierungsvorschläge machen
- Sie orientieren sich eigenständig in der Literatur, um individuelle Wissenslücken zu schliessen
- Sie erarbeiten sich fehlende Inhalte selbständig im Team
- Sie sind in der Lage, diese auf Fallbeispiele anzuwenden

# Organisationsziele - Zielhierarchien



SRH Hochschule  
Heidelberg

Operationalisierung



-> *Herunterbrechen  
auf die  
Handlungsebene*

-> *Strukturbezug?*

# Organisationsziele - Zielfristen

---



SRH Hochschule  
Heidelberg



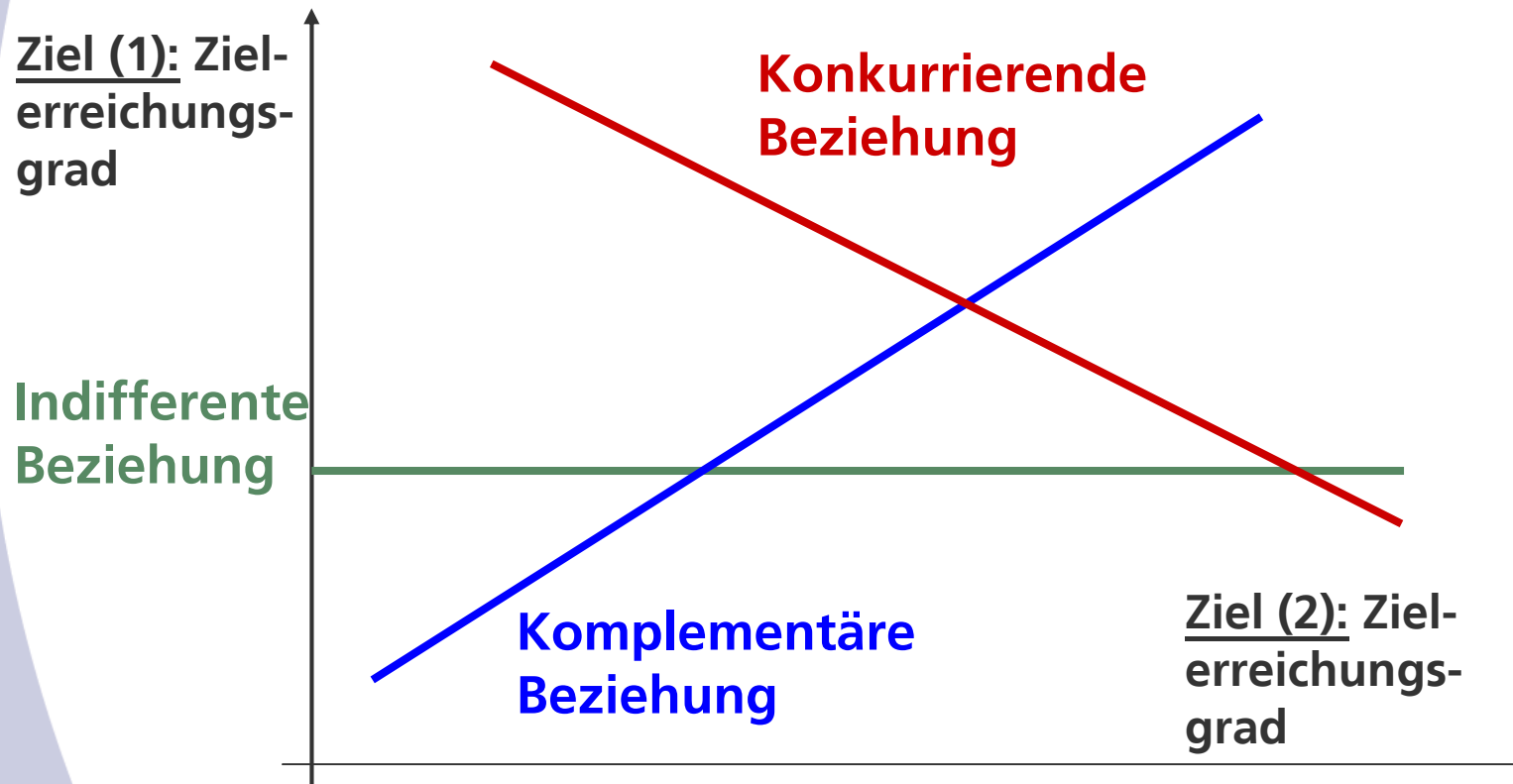
Kurzfristig:  
Bis 1 Jahr

Mittelfristig:  
Bis 5 Jahre

langfristig:  
> 5 Jahre

- *Branchenabhängigkeit?*
- *Strategiebezug?*

# Organisationsziele - Zielbeziehungen



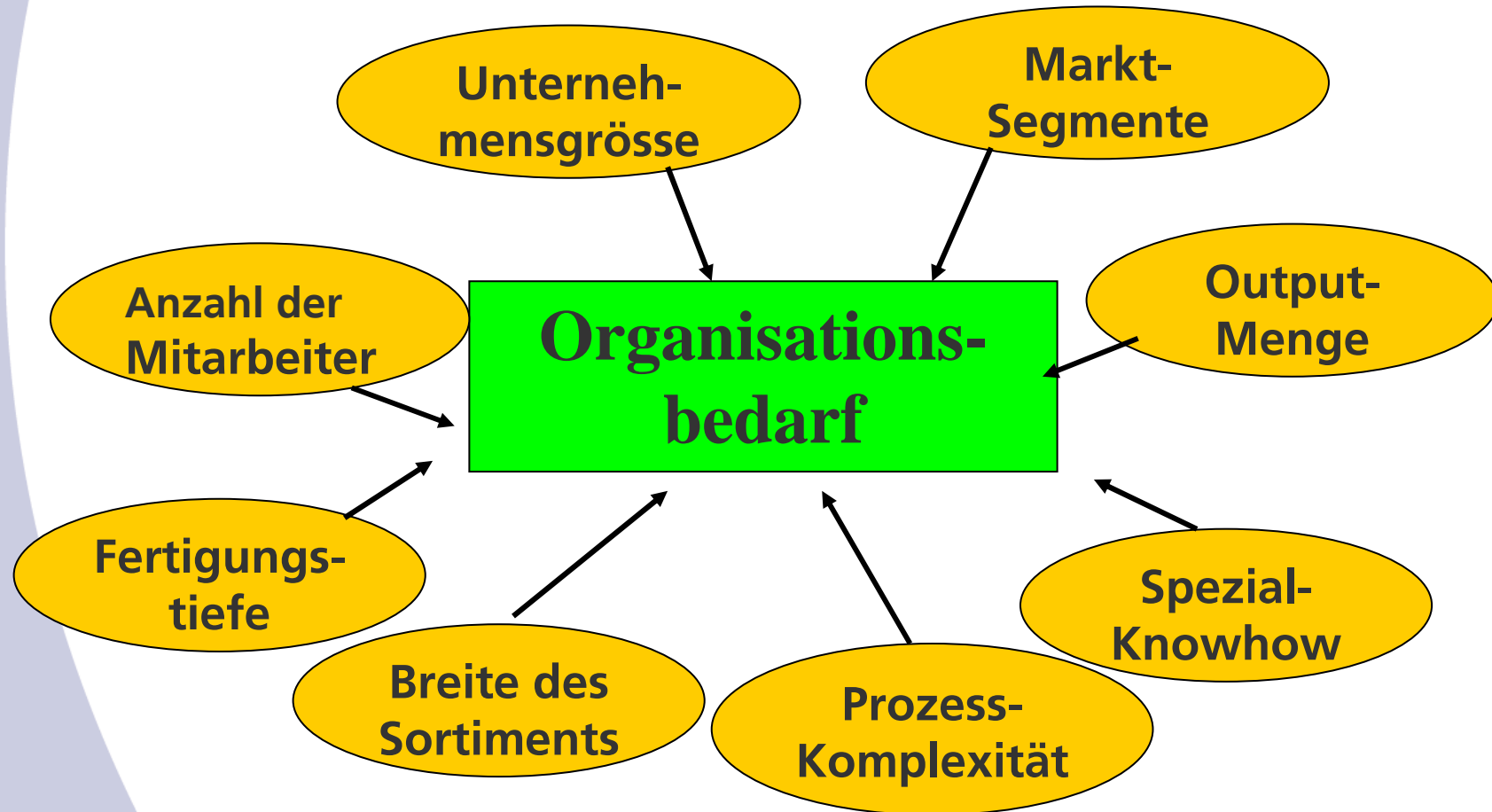
-> Konsequenzen? Beispiele aus der BWL?

-> Aufbau von Zielfunktionen?

# Organisationsbedarf - Komplexitätsindikatoren



SRH Hochschule  
Heidelberg



Organisation ➔ **geregelte Arbeitsteilung!**

# Arbeitsteilung – betriebswirtschaftliches Prinzip



SRH Hochschule  
Heidelberg

Unter **Arbeitsteilung** versteht man die Zerlegung einer Aufgabe / eines Arbeitsvollzuges in Teilschritte

- Jeder Teilschritt wird von einem unterschiedlichen Akteur wahrgenommen

Dadurch entstehen **Spezialisierungsvorteile**:

- schnellerer Durchlauf / Zeitersparnis, höhere Qualifikation, effizienterer Ressourceneinsatz (Skalenerträge), weniger störanfällige Abläufe, ...

... aber auch **Schnittstellen** (Übergabepunkte):

- Höherer Koordinationsaufwand, mehr Regelungsbedarf, weniger Flexibilität, höhere Anpassungskosten, ...



„Regeln für den Regeleinsatz“:

**was durch Organisation(en) bezweckt werden soll**

- Effiziente Ressourcenallokation (optimale Input-Output-Relation)
- Reibungslose Koordination von Arbeitsvollzügen / Teilschritten
- Bedarfsgerechte Verfügbarkeit von Information
- Entscheidungsqualität sowie Innovations- / Lernfähigkeit
- Zuverlässige Abläufe und Flexibilität
- Nutzung von Synergie-Effekten
- Komplexitätsreduktion

# Regeln – das Regelwerk in Organisationen



## Was muss geregelt werden?



- Dauerhafte Aufgabenteilung
- Subordinationsverhältnisse / hierarchischer Zugriff
- Entscheidungsbefugnisse
- Positionsgefüge im Unternehmen

...  **Aufbau-organisation**

- welche Arbeitsschritte in welcher Reihenfolge
- Meeting: wann, wer, wo, warum
- was tun, wenn xy eintrifft?
- Berichtswesen, Datenbanken, etc.

...  **Ablauf-organisation**

# Strukturelemente: Stelle

---



## Aufgabe:

- Dauerhafte Tätigkeit, die zum produktiven Arbeitsergebnis beitragen soll
- *(Kleinste Gliederungsebene: Arbeitsvorgang)*
- *FH-Bsp.: Eingabe der Noten in die Datenbank*

## Stelle:

- Bündelung weitgehend definierter Aufgaben zu einer sinnvollen Einheit
- *(„Versachlichter Personenbezug“)*
- *FH-Bsp.: wissenschaftliche Assistenz; Prüfungen und Noten, SPO, Zulassungsprozedere, ...*

# Strukturelemente: Stelle

---



## Disziplinarische Weisungsbefugnis:

- Anwesenheit, Pünktlichkeit
- Bewilligung von Urlaub / Dienstreisen
- Verhalten und Zusammenarbeit
- Zielvereinbarung & Mitarbeiterbeurteilung
- Gehalt, Beförderung, Kündigung
  - personengebunden

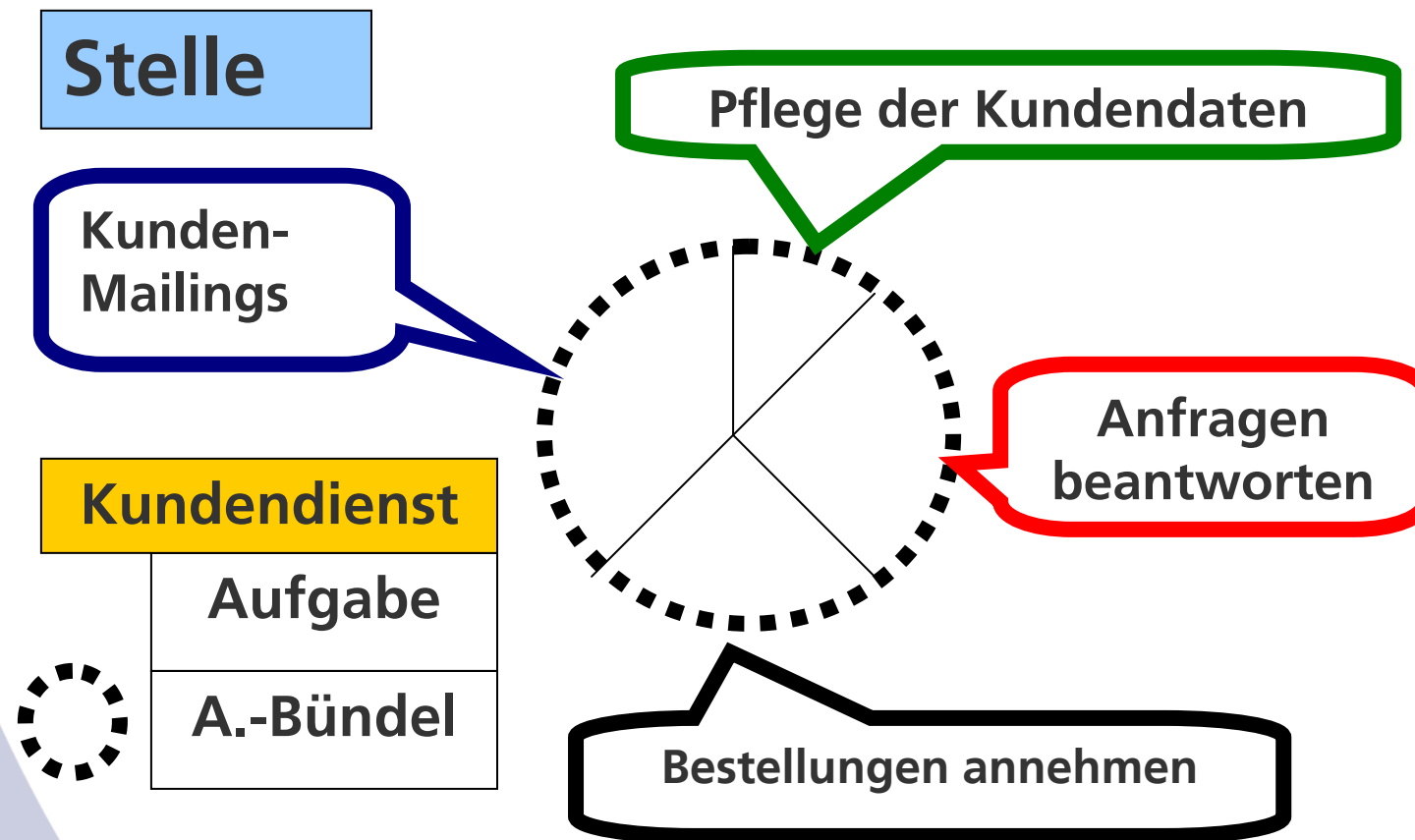
## Fachliche Weisungsbefugnis:

- Welche Aufgaben genau
- Wie, mit wem, wann, wie viel, wie oft
- Mit welchen Ressourcen / Informationen
  - aufgabengebunden; teilweise aus Linie ausgelagert

# Strukturelemente: Stelle



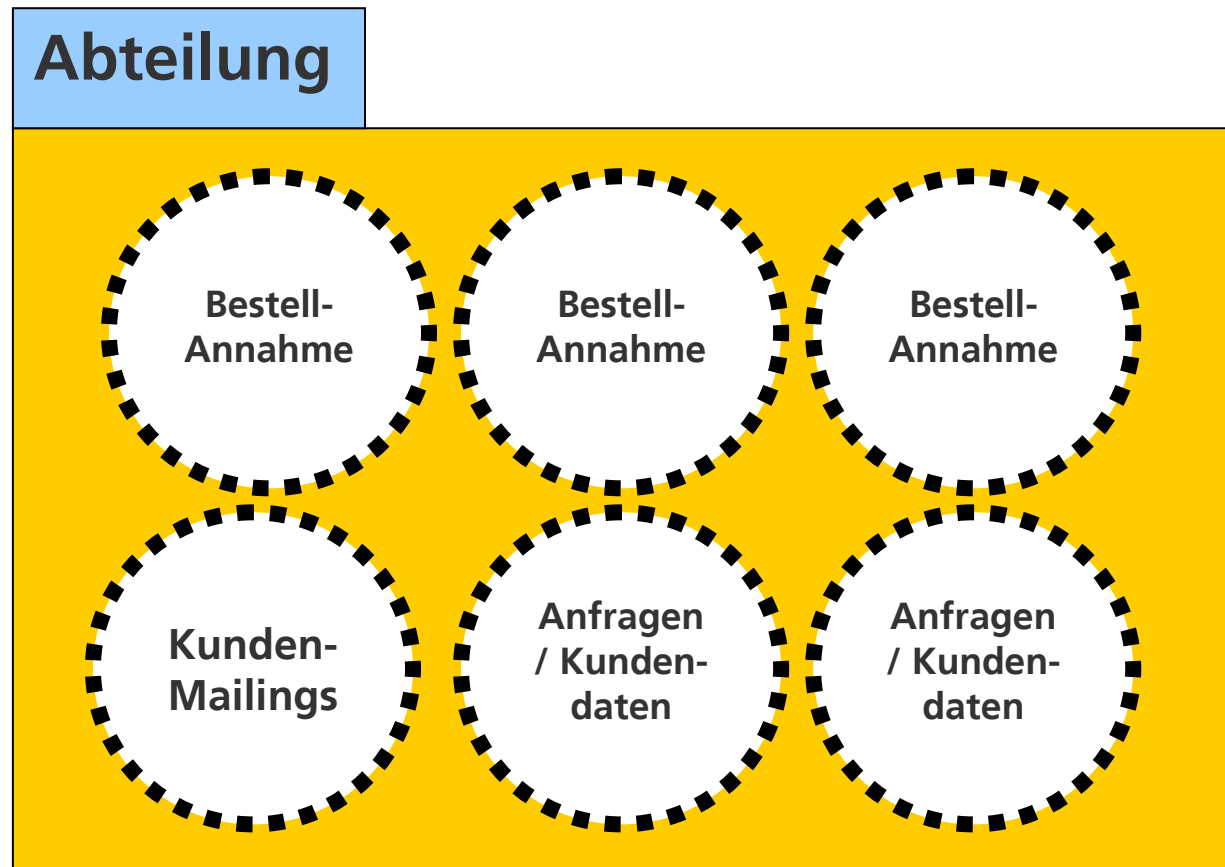
## Beispiel Stelle: Kundendienst



# Strukturelemente: Abteilung



## Beispiel Abteilung: Kundendienst



## Von der Stelle zur Abteilung: **Gründe für Abteilungsbildung**

- Die **Arbeitsmenge** in einer Abteilung wächst. Neue Mitarbeiter werden eingestellt; die Führung ist überlastet.
- Es kommen **neue Aufgaben** hinzu, die in der derzeitigen Struktur noch nicht abgebildet sind
- Die Aufgaben werden bereits **dezentral in anderen Orga-Einheiten** wahrgenommen, sollen jedoch nun in einer Abteilung gebündelt werden (-> Spezialisierung, Zuständigkeiten)
- In einer bereits relativ grossen Abteilung werden mehrere **stark unterschiedliche Aufgaben** (-bündel) wahrgenommen, deren inhaltlicher / ablaufbedingter Zusammenhang gering ist.

# Das Organigramm

---



## „Bastelanleitung“ zum Organigramm

- Das Organigramm ist die grafische Darstellung der Unternehmensstruktur
- Jedes „Kaschterl“ steht für eine Instanz, und d.h. mindestens eine Führungskraft und einen Mitarbeiter
- Durchgezogene Linien stehen für den Instanzenzug (Zusammenfall von disziplinarischer und fachlicher Weisungsbefugnis); gestrichelte Linien stehen für die fachliche Berichtspflicht
- Es werden lediglich Abteilungen, nur im Ausnahmefall Stellen im Organigramm dargestellt (-> lediglich grober Überblick über die Wahrnehmung von Aufgaben)
- Stabstellen werden durch Kreise gekennzeichnet; sie sind nicht in den Instanzenzug eingebunden, sondern haben beratende Funktion



# Das Organigramm

---



## Aussagekraft eines Organigramms

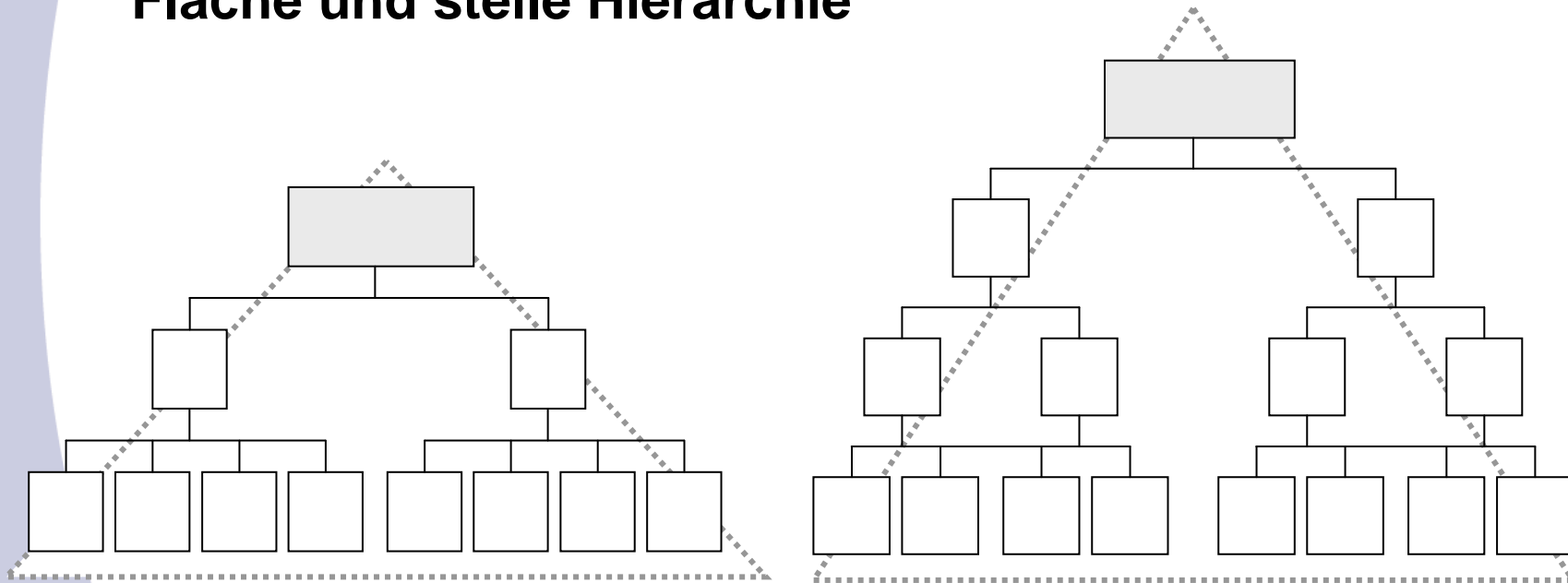
- Je mehr / verschiedenere Abteilungen, desto grösser ist die Organisation tendentiell
- Je mehr Unterabteilungen eine Instanz hat, desto mehr Mitarbeiter hat sie
- Steil oder flach? – Die Anzahl der jeweils zugeordneten Abteilungen steht für die durchschnittliche Leitungsspanne
- Je näher eine Abteilung an der Geschäftsleitung, desto wichtiger ist sie fürs Kerngeschäft eines Unternehmens
- Auch im funktionalen Organigramm kann die Abteilungsbezeichnung Aufschluss über das Kerngeschäft geben (z.B. Konstruktion, Hygiene, Abbruchplanung)

# Bedeutung und Implikationen der Hierarchie



<b>Top Management</b>	Vorstand Geschäftsführer Bereichsleiter	<b>„Navigieren“</b> (wohin?)
<b>Middle-Management</b>	Hauptabteilungs- leiter, Abteilungs- leiter	<b>„Entscheiden“</b> (was?)
<b>Lower Management</b>	Team-/Gruppen- leiter, Meister, Vorarbeiter	<b>„Umsetzen“</b> (wie?)
Ausführungs- ebene	Sachbearbeiter, Angestellte, Ar- beiter / Werker	<b>„TUN“</b>

## Flache und steile Hierarchie



-> *Leitungsspanne / Leitungstiefe*

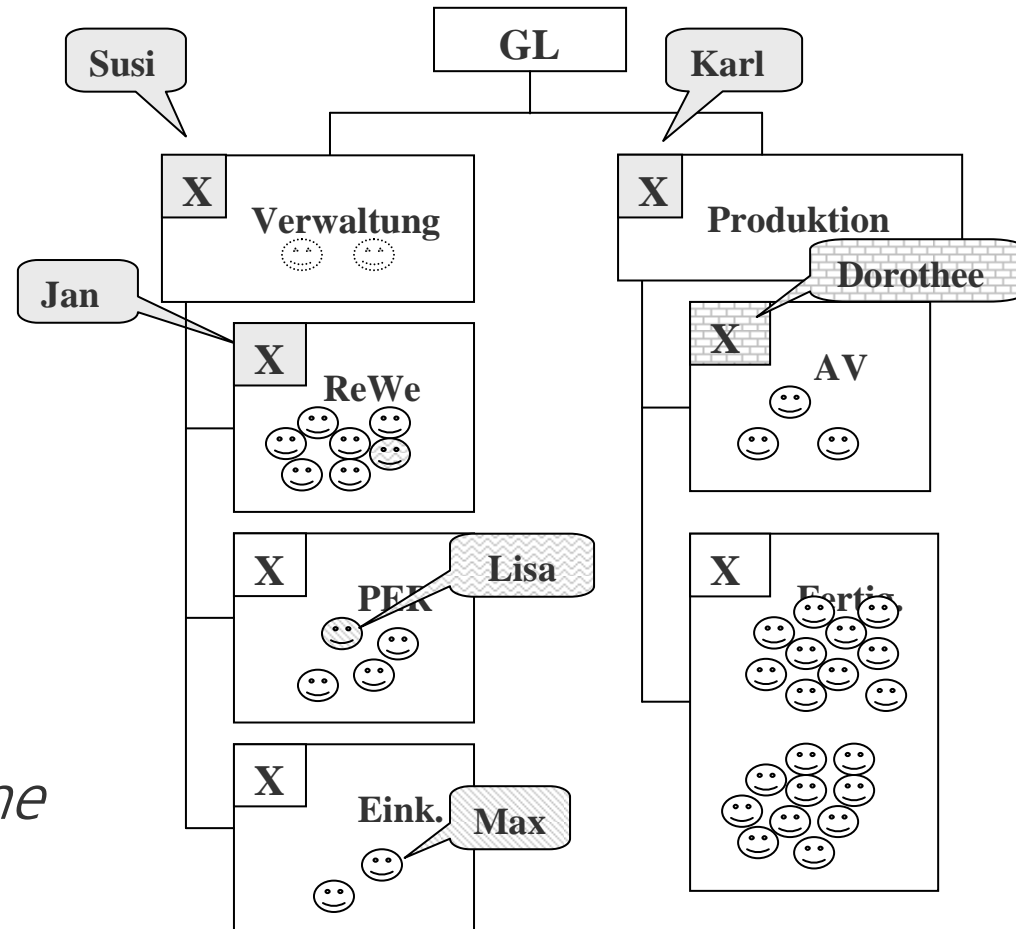
-> „*Verflachung von Hierarchien*“?

# Bedeutung und Implikationen der Hierarchie



## Leitungsspanne und hierarchischer Zugriff

- > zugeordnete Mitarbeiter?
- > „kleiner“ Dienstweg
- > „Hineinregieren“
- > „ideale“ Leitungsspanne



# Bedeutung und Implikationen der Hierarchie

---



## Determinanten der Leitungsspanne

-> tendenziell hoch bei:

- Hohem Anteil Routineaufgaben / Standardisierung
- Niedriger Entscheidungsdichte je Aufgabe
- Leichter Ergebniskontrolle (unmittelbarer Bezug?)
- Hohem Qualifikationslevel der MA und FK

-> tendenziell niedrig bei:

- sehr anspruchsvollen / innovativen Aufgaben
- hohem Entscheidungsrisiko auf Doing-Ebene
- langfristigen / strategischen Konsequenzen für das Gesamtunternehmen

# Bedeutung und Implikationen der Hierarchie



SRH Hochschule  
Heidelberg

## Charakteristika / Asymmetrien des Informationsflusses

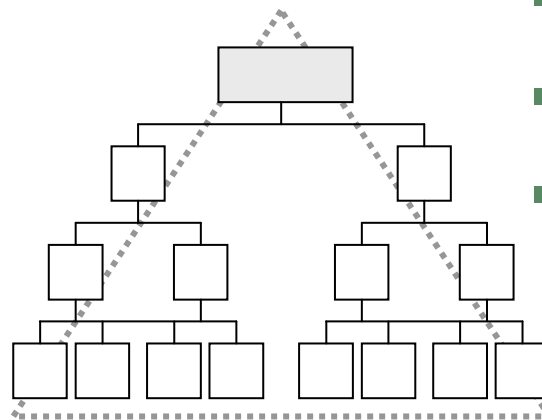
Von oben nach unten:

- Visionen
- Sinnzusammenhänge
- Entscheidungen
- Zielvorgaben
- Anweisungen
- „abgehoben“, realitätsfremd



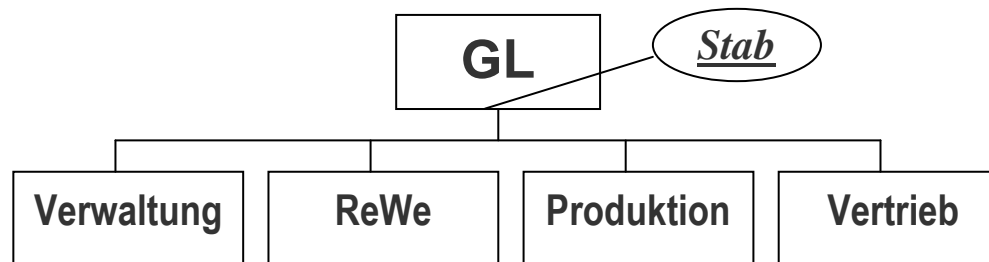
Von unten nach oben:

- Ergebnisse
- Gründe für Abweichungen
- Komprimiert
- Oft beschönigt
- Info-Verlust
- Kleinschrittig, begrenzter Horizont



Prof. Dr. Janicke Kirksaeter

# Funktionale Organisationsstruktur



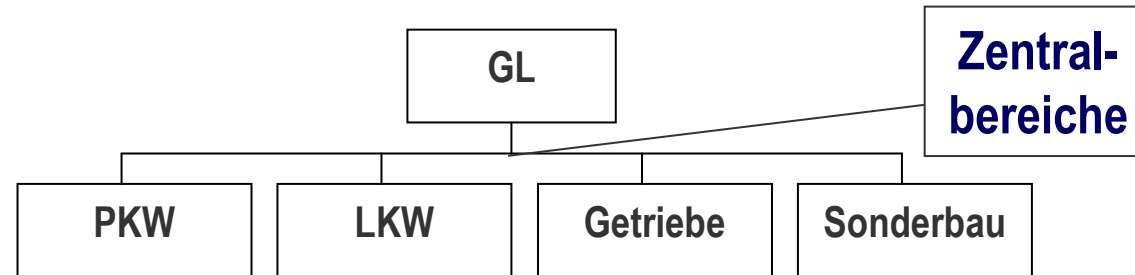
## Merkmale:

- Der „Klassiker“
- Gliederung nach Hauptaufgaben
- i.d.R. Einfachunterstellung

## Einsatzbereich:

- Kleine und mittelständische Unternehmen
- Ein Standort
- Homogenes Sortiment

# Divisionale Organisationsstruktur



## Merkmale:

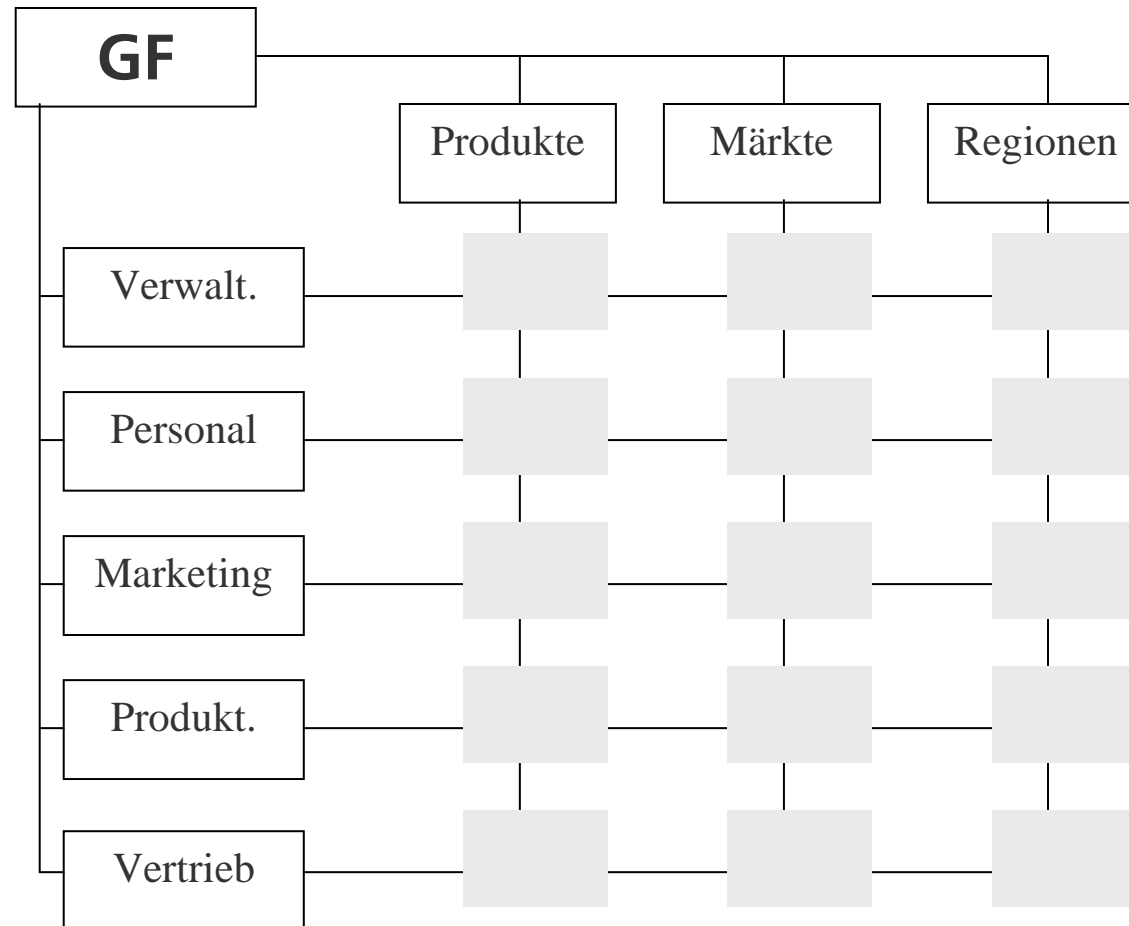
- Gegliedert nach Märkten / Produkten
- Divisions meist autonome Profit Center
- Hohe Komplexität abbildbar
- Meist zentrale Support Funktionen

## Einsatzbereich:

- Meist grössere Unternehmen
- Mehrere Standorte / Auslandmärkte
- Breites Produktspektrum
- Kundengruppen / Vertriebskanäle



# Matrixstruktur



# Matrixstruktur

---



## Merkmale:

- Gleichzeitig gegliedert nach Verrichtung (Funktionen) und Objekt (z.B. Märkten / Produkten)
- Konsequente Doppelunterstellung
- Extrem hohe Komplexität abbildbar

## Einsatzbereich:

- In der Praxis selten in „Reinform“, meist für einzelne Bereiche (F&E, Marketing, Produktion, Vertrieb)
- In dynamischen Märkten: schneller Transport und Verarbeitung von Marktinformationen im Unternehmen

# Das Zentralitätsproblem



## Geschäftsführung:

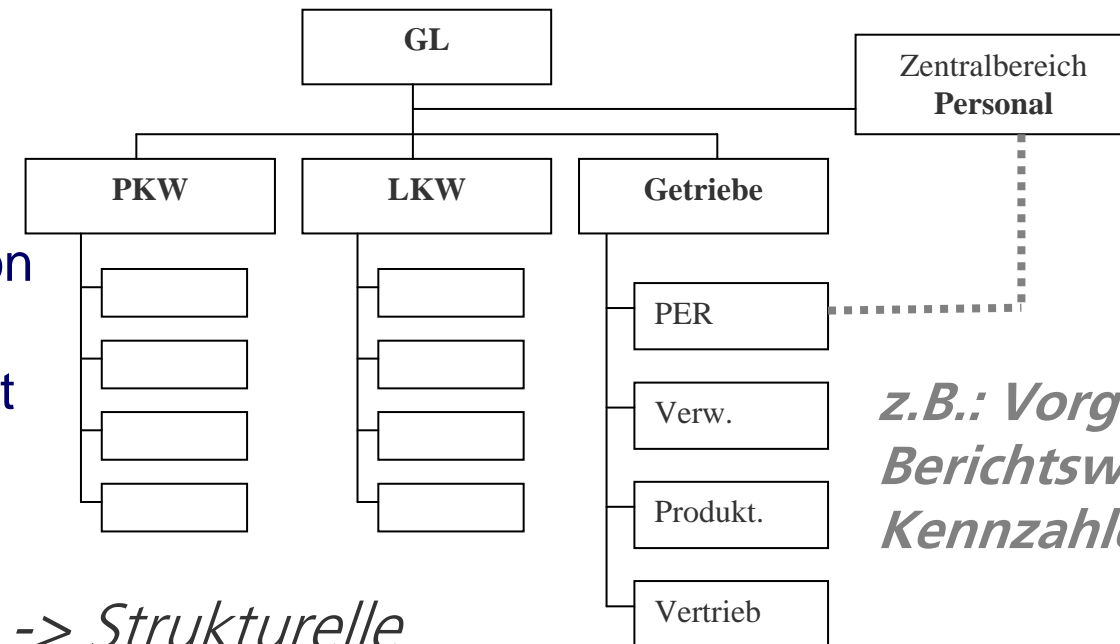
- Gesamtsteuerung des Unternehmens
- „Gemeinsame Linie“, Synergien

## Zentralbereiche:

- Dienstleistungen für alle Divisionen
- Standardsysteme

## Divisionen:

- Konzentration aufs Kerngeschäft
- Autonomiestreben



*z.B.: Vorgaben zu Berichtswesen, Kennzahlen, etc.*

-> *Strukturelle Sollbruchstellen?*

## Zentralität von Aufgaben? Kriterien

1. Mengenmässig zu geringer Bedarf in den Divisionen / Skalen- oder Synergieeffekte durch zentrale Wahrnehmung von Aufgaben
2. Grundlagen der Berichterstattung an die Zentrale (Erfassung und Aufbereitung von Daten)
3. Sicherstellung einer unternehmensweit einheitlichen Qualität
4. Standardisierung von strategieumsetzenden Prozessen in den Divisionen
5. Beitrag zur Positionierung / Aussendarstellung des Gesamtunternehmens

***Grosser Ermessensspielraum***  ***Konfliktpotential!***

# Das Zentralitätsproblem

## Zentralität von Aufgaben? Beispiel Personal

100% PER  
Aufgaben

### Zentral:

- Grundsatzfragen
- Tarifverhandlungen
- FKE-Programme

### Sparten:

- Personalcontrolling
- Projektleiterfortbildung
- Nachfolgeplanung
- Arbeitsverträge
- Rekrutierung
- Zeiterfassung
- Mitarbeiterberatung
- Bescheinigungen etc.

### Zentral:

- Grundsatzfragen
- Tarifverhandlungen
- FKE-Programme

- Personalcontrolling
- Projektleiterfortbildung
- Nachfolgeplanung
- Arbeitsverträge
- Rekrutierung

### Sparten:

- Zeiterfassung
- Mitarbeiterberatung
- Bescheinigungen etc.

„DEzentrale Lösung“

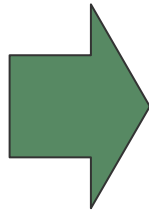
„Zentrale Lösung“

## Bsp. für Orgatools - Vorgaben



### Vorgaben...

zur  
**Aufgabe**



zum  
**Prozess**



zum  
**Ergebnis**

**Was?**

- Stellenbe-  
schreibung
- Checkliste
- etc.

**Wie?**

- Verfahrens-  
anweisung
- Jobliste
- etc.

**Wie viel?**

- Umsatz
- Qualität
- Kennzahlen
- etc.

- > *universelles Orgatool für jede Ebene*
- > *schliesst andere Tools in sich ein*
- > *Annahme: Kausalitätshypothese*

# Orgatools - Stellenbeschreibung



## Stellenbeschreibung: Formatvorlage

<b>Bezeichnung der Stelle:</b>	<b>Stellenkurzzeichen</b>	
<b>Aufgaben der Stelle (in Kurzform):</b>		
<b>Vorgesetzter:</b>	<b>Stellenkurzzeichen</b>	
<b>Weisungsbefugt gegenüber:</b>	<b>Stellenkurzzeichen</b>	
<b>Qualifikation des Stelleninhabers:</b>		
<b>Tätigkeiten im Einzelnen:</b>		
<b>Der Stelleninhaber wird vertreten:</b>	<b>Stellenkurzzeichen</b>	
<b>Der Stelleninhaber vertritt:</b>	<b>Stellenkurzzeichen</b>	
<b>Weiterleitung von folgenden Informationen</b>	<b>Termin:</b>	<b>an:</b>
Datum	Datum	
_____ Unterschrift Stelleninhaber	_____ Unterschrift Unternehmer	

# Orgatools - Verfahrensanweisung



<u>Beispiel: VA Wareneingang</u>	Durch- führen	Dokumentieren	Ent- scheiden	Verant- wortlich
•Wareneingangskontrolle				
Sendung wird in Hof II per LKW angeliefert				
Abgleich der Bestelldaten mit den Lieferdaten: - Artikelbezeichnung - Menge / Packeinheit	PS			
Differenz im System eintragen	PS	PS		
Packeinheiten Scannen	OF	OF		
Packeinheiten zu den Regalen transportieren	OF			
Ware auspacken	OF			
Kontrolle auf Richtigkeit der Artikel und Qualität	AM			
Differenz im System eintragen	AM	AM		
Ware in die Regale einräumen	OF			
Einlagerung im System erfassen	OF	OF		



# Orgatools - Kostenstellenbericht



▼ Kostenstellen					
Kostenart	Plan	Ist	Abweichung	Abweichung in %	
420000 Löhne	854.007 EUR	584.381 EUR	-269.625 EUR	-31,6 %	
430000 Gehälter	4.928.882 EUR	8.815.334 EUR	3.886.453 EUR	78,9 %	
431000 Überst.	Zurück		526 EUR	526 EUR	0,0 %
432000 Krankk.	Zurück zum Anfang	9 EUR	846 EUR	-37.393 EUR	-97,8 %
434000 Urlaubs	Service@SAP	3 EUR	3.988 EUR	-21.505 EUR	-84,4 %
435000 Jährlich	Filterwert festhalten	0 EUR	43.408 EUR	-9.742 EUR	-18,3 %
449000 Andere	Filterwert auswählen	5 EUR	286.499 EUR	67.284 EUR	30,7 %
465000 Sonstig	Filtern und Aufriß nach ▶	3 EUR	718.486 EUR	-343.711 EUR	-32,4 %
470000 Raumk	Aufreißen ▶	5 EUR	26.716 EUR	-5.150 EUR	-16,2 %
473120 Telefon	Aufriß entfernen	0 EUR	15.698 EUR	-3.421 EUR	-17,9 %
474210 Reisek	Sortieren Kostenart ▶	3 EUR	38.161 EUR	-8.717 EUR	-18,6 %
476000 Büroma		3 EUR	19.819 EUR	-19.759 EUR	-17,7 %
476900 Sonstig	Springen ▶				
481000 Kalk. Ab					
618000 DILV EC	Bookmark				
632000 IILV Int.	Verteilen ▶				
633000 IILV Kar	Erweitertes Menü	7 EUR		-15.937 EUR	-100,0 %
634000 IILV Telefon Einh.		1.050 EUR		-1.050 EUR	-100,0 %
635000 IILV Telefone		7.484 EUR		-7.484 EUR	-100,0 %
636000 IILV Fuhrpark		3.466 EUR		-3.466 EUR	-100,0 %

☰ ☲ Zeile  / 22 ☑ ☒

Abbildung 6.9 Kostenstellenbericht, Schritt 2 – Drilldown auf die Kostenarten wurde ausgeführt



# Orgatools - Datenbank



SRH Hochschule  
Heidelberg

**MitarbeiterDienstvertrag**

## Dienstverträge

Alle Löhne/Gehälter

Vertragsart: **42/20** Vertrags-ID:

Lohngruppe: **01**  **6**

Stundenlohn:

Monatslohn:

Beschäftigung: **Angestellte(r)**

Monatsgehälter:

Prämienstufe:  Arbeitszeit pro Woche:

Erstelldatum:

Kündigungsfrist:

Gruppenbesch.:

### Personaldaten

1007 - Test Testname 1007  
Teststraße 1007  
D-58710 Menden  
Geburtstag: 01.02.1988  
Einstellung: 20.04.2002  
Austritt:   
Abteilung: Schlosserei

Abteilung auswählen

Mitarbeiter:

1007	Testname 1007, Test
45432	Testfrau, Michaela
99999	Testname99999, Testfrau

Änderungsdatum: 20.06.2003

Berufsbez.:

Stellenbez.:

Probezeit:  Wochen

freier Lohn:

Lohndaten:

Monatslohn: 1.136,00 €

Dienstzeitzulage:

Überzahlung:

Gesamter Lohn: **1.236,00 €**

Dienstort:

Name:

Ort:

Berufsbeschreibung:

Stellenbeschreibung:

Datensatz:  von 1

# Orgatools - Intranet



SRH Hochschule  
Heidelberg

The screenshot shows the DMK-Net intranet homepage. The browser window title is "DMK-Net - Windows Internet Explorer bereitgestellt von DMK" and the address bar shows "http://dmknet". The page has a green header with navigation icons and a search bar. The main content area includes:

- DMK-Net** navigation menu: Aktuell, Unternehmen, Standorte, Service, Gewusst wie, Anwendungen, Betriebsrat.
- IT Systemstatus**: Momentan sind keine Störungen bekannt.
- DMK Kalender**: Juni 2012 calendar grid.
- DMK Veranstaltung**: Legend for DMK and Mitarbeiter events.
- Jobbörse**: Listings for Produktcontrolling, Logistik Service & Systeme, and Allgemeine Verwaltung.
- Pressemitteilungen zur Bilanzpressekonferenz**: Willkommen im neuen DMK-Net, Das neue DMK-Net.
- Weitere News (mehr...)** and **Branchennews (mehr...)**: News items with "NEU" tags.
- Mitarbeiterbühne**: Employee profiles.
- DMK Wetter**: Seckenhausen weather forecast for 19.06.2012 (7°/22°).
- Newsticker**: News snippets like "Berliner Behörden kassieren größte Deutschland-Fahne ein".
- Nachrichten des Tages anzeigen** and **Zitate des Tages**: Daily news and a quote by Gotthold Ephraim Lessing.

The footer contains "Impressum", "Fertiq", and "Lokales Intranet | Geschützter Modus: Inaktiv".



# Orgatools - Regelkommunikation

---



- Merkmale:
  - Festgelegter Termin / Teilnehmerkreis
  - Definierte Agendastruktur
  - Begrenzte Dauer
  - Soll Kommunikations- und Koordinationsbedarf im Tagesgeschäft abdecken
  
- Beispiele: „Montagsrunde“, Abteilungsmeeting, Führungskreissitzung, Vertriebsmeeting, Jour fixe generell
  
- Einsatz:
  - standardmässig in den meisten Organisationseinheiten
  - Zielgruppenspezifisch (Führungskreis, Projektleiter, QM-Verantwortliche, ...)



# Orgatools – MA-Zeitschrift



SRH Hochschule  
Heidelberg



# Orgatools - Blackboard



SRH Hochschule  
Heidelberg



# Orgatool - Fehlersammelliste

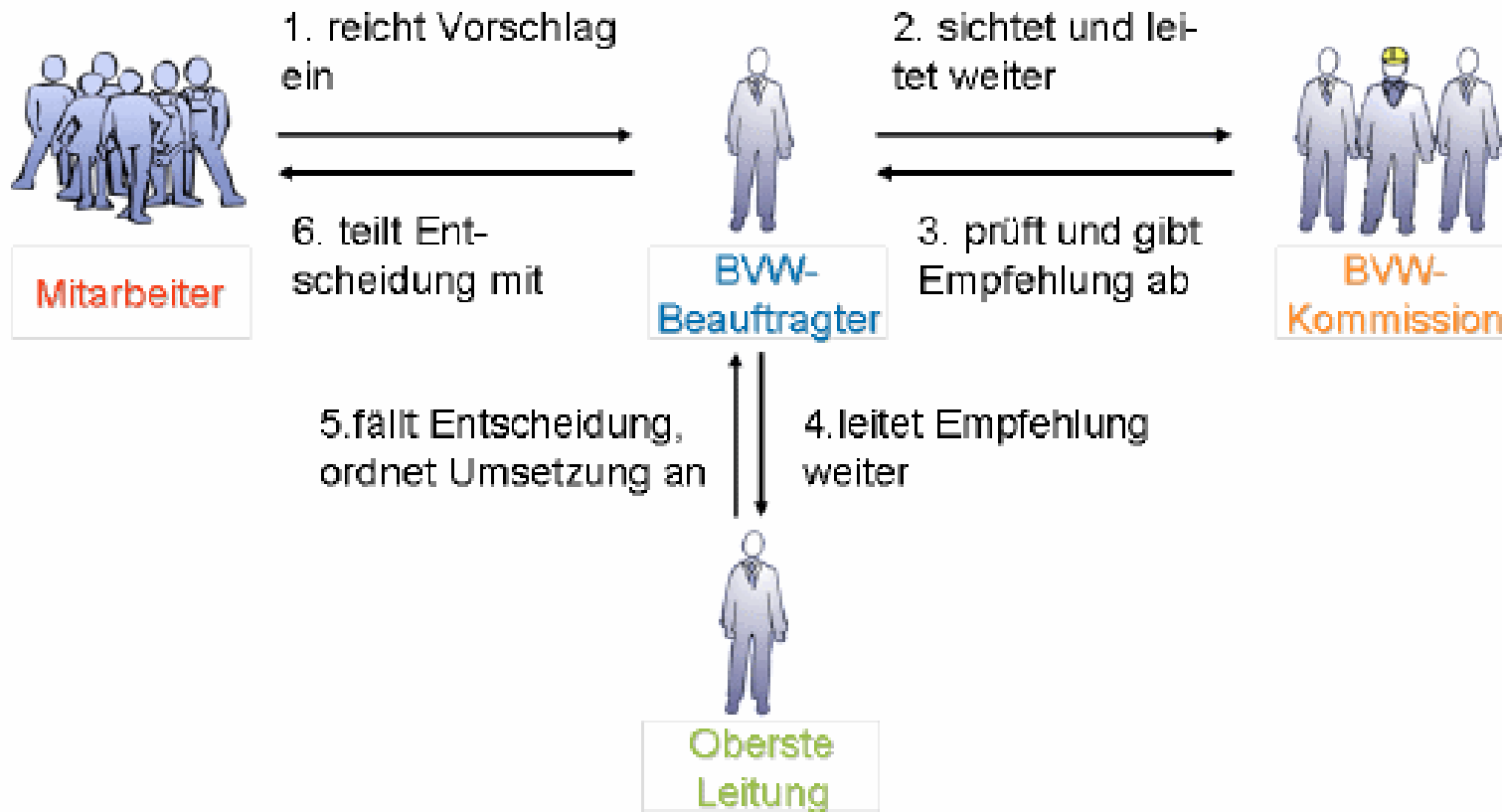


<b>Maschine Z4-887-XW-19</b>	<b>KW 40 – KW 45</b>
<b>Aufbereitung</b>	
<b>Fehlerbeschreibung</b>	<b>Häufigkeit</b>
Öl musste nachgefüllt werden	
Mutter an Stellhebel hat sich gelöst	
Sicherung in Steuerungselektronik ausgetauscht	
Verschluss klemmt	
Dichtgummi ausgetauscht	
Wasser läuft aus	
Heißende Gewässdraht	





# Orgatool – Betr. Vorschlagswesen



# Orgatool - Aktionsplan



<b>Wer</b> (verantwortl.)	<b>Macht was</b> (Arbeitspaket)	<b>Bis wann</b> (Termin)	<b>Mit wem</b> (einbezogen?)
SR	Einladung formulieren und gestalten (CI)	20.03.xx	Marketing, E. Meschke
MT	Aktuellen Verteiler aus Kundendatei erstellen	20.03.xx	Vertrieb
UN	Datenübernahme und Seriendruck	25.03.xx	Marketing
SR, Poststelle	Konfektionierung und Versand	28.03.xx	- -

## Pflichtenheft Grosskopierer

- Mindestens 60 Kopien pro Minute
- Dopelseitig
- Hefterfunktion
- Sortierfunktion 50 Fächer
- Fassungsvermögen 100 Blatt pro Fach
- Einzugsortierung min. 4 Papiersorten
- Randabdeckung bei Buchkopien
- Toner Nachfüllkassette Monatsbedarf max 100 €
- Stufenlos grösser und kleiner (10-350%)
- Netzfähiger Anschluss an handelsübliche Scanner

## Das Letzte ...



SRH Hochschule  
Heidelberg



Prof. Dr. Janicke Kirksaeter

44

