

# Organisation

## Aufbauorganisation :

<i>Aufbauorganisation :</i>	<i>1</i>
<i>Gegenstand der Aufbauorganisation :</i>	<i>4</i>
Organisationswürfel :	4
Informationssystem :	4
Kommunikationssystem :	4
Sachmittelsystem :	4
Leitungssystem :	4
Führungssystem :	4
Organisatorischer Gesamtzusammenhang :	5
Ziele der Aufbauorganisation :	5
Gestaltungsprinzipien der Aufbauorganisation :	5
Gestaltungsbedingungen der Aufbauorganisation :	6
<i>Stelle :</i>	<i>7</i>
Prinzipien der Stellenbildung :	7
Dezentalisierungsarten (der Stellenbildung) :	7
Arten der Stellenbildung :	8
Merkmale der Leitungsstellen :	8
Arten der Stabsstellen :	8
<i>Verrichtungszentralisation</i>	<i>9</i>
1. Zentralisation der Entscheidungsvorbereitung (Z.B. zentrale Organisationsabteilung)	9
2. Zentralisation der Entscheidung = geringe Delegation (Z.B. Vertriebsleiter)	9
3. Zentralisation der Realisation (Z.B. zentrale Schreibbüro)	9
4. Zentralisation der Kontrolle (Z.B. Revisoren)	9
<i>Objektzentralisation</i>	<i>10</i>
1. Zentralisation nach dem Produkt (Z.B. Kreditberater)	10
2. Zentralisation auf den Kunden (Z.B. Ärztebesucher)	10
3. Zentralisation nach dem Raum	10
Regelung der Arbeitsteilung :	11
Stellvertretung :	11
Formen der Stellvertretung :	11
<i>Informationen :</i>	<i>12</i>
Daten :	12
Informationsprozesse : (Bestandteile von Informationssystemen)	12
Gestaltung des Informationssystems :	12

# Organisation

<b>Merkmale des Informationsbedarf :</b> _____	12
<b>Arten der Information :</b> _____	12
<b>Informationseigenschaften :</b> _____	12
<b>Informationsangebot :</b> _____	13
<b>Informationsnachfrage :</b> _____	13
<b><i>Kommunikation :</i></b> _____	14
<b>Kommunikationswege :</b> _____	14
<b>Hierarchieüberlagernde Kommunikationsbeziehungen :</b> _____	14
<b>Arten der Kollegien bzw. Ausschüsse :</b> _____	15
<b><i>Leitungssystem :</i></b> _____	16
<b>Merkmale von Leitungssystemen :</b> _____	16
<b>Aufgabenverteilung :</b> _____	16
<b>Konfigurationsmerkmale des Leitungssystems :</b> _____	16
<b>Leitungsspanne :</b> _____	16
<b>Inhalte der Leitungsbeziehungen :</b> _____	17
<b><i>Grundmodelle der Leitungssysteme :</i></b> _____	18
<b>Spezialmodelle der Leitungssysteme :</b> _____	18
<b>1. Einlinien-System : (Art der Leitungssysteme) _____</b>	19
<b>2. Stablinien-System : (Art der Leitungssysteme) _____</b>	20
<b>3. Mehrlinien-System :(Art der Leitungssysteme) _____</b>	21
<b>4. Verrichtungsorientierte Modelle : (Art der Leitungssysteme) _____</b>	22
<b>5. Objektorientierte Modelle : (Art der Leitungssysteme) _____</b>	23
<b>5.1. Produktorientierte Gliederung : _____</b>	24
<b>5.2. Regionale Gliederung : _____</b>	24
<b>5.3. Kundenorientierte Gliederung : _____</b>	24
<b>6. Mischformen der Verrichtungs- und Objektgliederung : _____</b>	25
<b>7. Produkt-Management : _____</b>	25
<b>8. Strategische Geschäftseinheiten : _____</b>	27
<b>9. Profit-Center-Konzept : _____</b>	27
<b><i>Projektorganisation :</i></b> _____	28
<b>Formen der Projektorganisation : _____</b>	28
<b><i>Organisation der Unternehmensleitung :</i></b> _____	29
<b>1. Direktorialprinzip : _____</b>	29
<b>2. Konsultative Geschäftsleitungsorgane : _____</b>	29
<b>3. Kollegialprinzip : _____</b>	29
<b>Aufgaben der Organisation-Abteilung : _____</b>	29
<b>Eingliederung der Organisation im Unternehmen : _____</b>	29

# Organisation

Eingliederung der Datenverarbeitung im Unternehmen : _____	30
<i>Führungssystem</i> : _____	31
Merkmale der Führungssysteme : _____	31

# Organisation

## Gegenstand der Aufbauorganisation :

1. **Stellenbildung** (Zusammenfassen von Aufgaben und Zuordnung auf Personen)

2. **Bildung von Teilsystemen :**

1. Informationssystem
2. Kommunikationssystem
3. Sachmittelsystem
4. Leitungssystem
5. Führungssystem

## Organisationswürfel :

**Elemente :**            1. Aufgaben            2. Aufgabenträger    3. Sachmittel        4. Informationen

**Dimensionen :**      1. Zeit                    2. Raum                3. Menge

**Aufbaubeziehungen, Ablaufbeziehungen**

## Informationssystem :

Um den Aufgabenträger alle die Informationen zur Verfügung zu stellen, die sie für die Erledigung ihrer Aufgaben benötigen.

## Kommunikationssystem :

Um Informationen von einem Ort zu einem anderen, von einer Stelle zu einer anderen zu transportieren.

## Sachmittelsystem :

Elemente dieses Teilsystem sind die Sachmittel. Die Beziehungen sind die technische Schnittstellen, Vernetzungen oder Abhängigkeiten zwischen verschiedenen Sachmitteln.

## Leitungssystem :

Im Leitungssystem werden die Über- und Unterstellungsverhältnisse und der Umfang der gegenseitigen Rechte und Pflichten festgelegt. (meistens ab Hierarchie)

## Führungssystem :

Die personenbezogene Einwirkung Vorgesetzter auf ihre Mitarbeiter. Um die Förderung der Leistungsbereitschaft (Motivation) und der Arbeitszufriedenheit zu fördern.

Dimensionen (Zeit, Raum, Menge) :

Eigenschaften der Elemente

Erfüllung der Aufgabe beansprucht Zeit, erfordert einen Zeitraum. Die Aufgabe entsteht an einem Ort / Raum. Eine bestimmte Menge von Aufgaben fällt in einem Zeitraum oder zu einem Zeitpunkt an.

Aufgabenträger ist nur für acht Stunden am Tag, in der Zeit von 7:00 bis 18:00 Uhr verfügbar. Er bietet ihre Arbeitsleistung an bestimmten Orten an. Anzahl Aufgabenträger sind begrenzt.

# Organisation

## Organisatorischer Gesamtzusammenhang :

Um bei aufbauorganisatorischen Vorhaben zu brauchbaren Ergebnissen zu kommen, müssen diese Gebiete verwendet werden :

**1. Organisationsmethode** : Systematik der Abwicklung organisatorischer Projekte

**2. Gestaltungsträger** : Aufbauorganisation von organisatorischen Projekten.

**3. Gestaltungstechniken** : Werkzeuge der Organisation.

**4. Verhalten** : Massnahmen zur Akzeptanzförderung, Motivation, Konfliktvermeidung im Projekt.

## Ziele der Aufbauorganisation :

### 1. Ziele des Unternehmens :

Produktivität, Wirtschaftlichkeit, Zukunftssicherung, Ansehen, Koordination, Kontrollierbarkeit, Transparenz, Flexibilität.

### 2. Ziele der Mitarbeiter :

Arbeitszufriedenheit (Abwechslungsreiche Aufgaben, Anspruchsvolle Aufgaben, Autonomie, Beteiligung, Macht), Abschirmung (Störungsfreie Arbeit, Gleichmässige Auslastung), Sicherheit (Ausreichende Information, Klare Zuständigkeiten, Klarheit über die Anforderungen), Aufstiegschancen, Konfliktfreiheit.

### 3. Ziele der Kunden

Qualität, Niedrige Preise, Schnelle Leistung, Servicebereitschaft, Individuelle Produkte, Eindeutige Ansprechpartner.

## Gestaltungsprinzipien der Aufbauorganisation :

Hervorstechende Merkmale, die aufbauorganisatorische Lösungen kennzeichnen. Z.B. :

**Umfang der Spezialisierung**

**Organisationsgrad**

**Formalisierungsgrad**

**Umfang der Delegation**

**Umfang der Information**

**Umfang, Verfahren, Intensität und Träger der Kontrollen**

**Die Art der Willenbildung**

# Organisation

## Gestaltungsbedingungen der Aufbauorganisation :

### 1. Restriktionen :

**Selbstgesetzte Restriktionen** (die Lösung, die Termine, die Kosten)

**Fremdgesetzte Restriktionen**

(Staatliche / amtliche Stellen, Verbände, Kammern, Vereinigungen, Gesetze, Verordnungen)

### 2. Rahmenbedingungen :

**Interne Rahmenbedingungen**

**1. Art der Aufgabe :**

Wiederholungshäufigkeit Konstanz,  
Komplexität,  
Determiniertheit.

**2. Aufgabenträger :**

Leistungsfähigkeit,  
Leistungswille

**Externe Rahmenbedingungen :**

Konkurrenzverhältnisse,  
Kundenstruktur/Märkte,  
Technologische Dynamik,  
Gesellschaftliche kulturelle Bedingungen

# Organisation

## Stelle :

Eine Stelle ist ein nach Art und Menge abgegrenzter Aufgabenkomplex für einen Aufgabenträger, dem zur Aufgabenerfüllung Informationen und Sachmittel zur Verfügung gestellt werden.

Eine Stelle ist dann vollständig beschrieben, wenn alle zugehörigen Elemente und deren Dimensionen bestimmt sind.

## Prinzipien der Stellenbildung :

### 1. Einheit von Aufgabe, Kompetenz und Verantwortung (AKV)

um die Aufgaben erfüllen zu können.

### 2. Freie / Gebundene Stellenbildung

Freie Stelle = Allgemeiner Beruf, Z.B. Sekretär

Gebundene Stelle = Spezial-Beruf, Z.B. RPG-Programmierer

### 3. Zentralisation / Dezentralisation

Zentralisation = mittelpunktgerichtetes organisatorisches Handeln,

Z.B. EDV-Abteilung als eine zentrale Einheit für gesamte

Unternehmen

Dezentralisation = Verteilung gleicher Aufgaben auf verschiedene Stellen,

Streben weg vom Mittelpunkt, Z.B. Post-Abteilung,

die für jeden Fachbereich einmal vorhanden ist

## Vorteile der gebundene Stellenbildung :

+ Gute Nutzung der Fähigkeiten vorhandener Personen

+ Hohe Motivation bei eignungsgerechtem Einsatz

## Vorteile der ungebundene Stellenbildung :

+ leichtere Besetzung neugeschaffener Stelle

+ Weniger Reorganisationsaufwand beim Verzicht auf einem Mitarbeiter

## Dezentralisierungsarten (der Stellenbildung) :

### 1. Mengenteilung :

Zuordnung gleichartiger Aufgabenkomplexe auf mehrere Stellen.

### 2. Artteilung :

Zuordnung ungleichartiger (spezialisierter) Aufgabenkomplexe auf verschiedene Stellen.

# Organisation

## Arten der Stellenbildung :

### 1. Stellenbildung nach Rangaspekt :

- Leitungsstellen mit Fremdentscheidungsbefugnissen
  - Singularinstanzen = direktorialprinzip,
  - Pluralinstanzen = Ausschüsse
- Ausführungsstellen dürfen keine verbindlichen Anweisungen geben  
Realisierungsstellen, Stabsstellen

### 2. Aufgabenorientierte Stellenbildung :

- Verrichtungsorientiert :  
Stellen gegliedert nach Phasen der Aufgabenanalyse:  
(Entscheidungsvorbereitung, Entscheidung, Realisation, Kontrolle)  
→ Qualität, Schnelligkeit, Kostengünstig
- Objektorientiert :  
Stellen gegliedert nach Objekten (Produkt-, Kunden-, Raumorientiert)

## Merkmale der Leitungsstellen :

Fremdentscheidung, Anordnung, Fremdkontrolle, Fremdverantwortung

## Arten der Stabsstellen :

1. Generalisierte Stabsstellen : allgemeine Aufgaben (Z.B. Direktionsassistent)
2. Adjutante Stabsstellen : persönliche Aufgaben (Z.B. Sekretärin)
3. Spezialisierte Stabsstellen : mit fundierten Detailkenntnissen in einem Fachgebiet (Z.B. Werbespezialist)

# Organisation

## Verrichtungszentralisation

(eine Art der Stellenbildung) :

### 1. Zentralisation der Entscheidungsvorbereitung (Z.B. zentrale Organisationsabteilung)

Vorteile :

- + Einheitliches Vorgehen bei der Projekt-Bearbeitung ==> Standardisierung
- + Spezialisierung / Einsatz von Spezialisten ==> billigere, bessere Lösungen
- + Bereichsegoismus bleibt in Grenzen ==> Unternehmensinteressen im Vordergrund

Nachteile :

- Probleme bei der Informationsbeschaffung
- Manipulation von Entscheidern
- Negative Beeinflussung der Motivation bei den Betroffenen

### 2. Zentralisation der Entscheidung = geringe Delegation (Z.B. Vertriebsleiter)

Vorteile :

- + Einheitliche Entscheidungen ==> gute Koordination
- + Spezialisierung auf Entscheidungen ==> qualitativ bessere Entscheidungen
- + Hohe Autorität

Nachteile :

- Risiko bei Fehlentscheidungen
- Entfernung von der Front
- Schwerfällige Entscheidungen = Lange Zeit für Entscheidung wegen Überlastung der Entscheidungsstelle
- Negative Beeinflussung der Motivation bei den Mitarbeiter

### 3. Zentralisation der Realisation (Z.B. zentrale Schreibbüro)

Vorteile :

- + Einheitliches Erscheinungsbild nach aussen
- + Zentralisierung ==> höhere Arbeitsleistung
- + Einsatz von Spezialgeräte möglich ==> Leistung fördernd, Kosten senkend
- + Besser ausgenutzte Kapazitäten durch Ausgleichen der Belastungsschwankungen
- + Leichtere Ausbildung für Spezialaufgaben

Nachteile :

- Fehlende Flexibilität der Spezialisten
- Monotonie, einseitige Belastung durch immer gleiche Arbeit
- Einseitige Arbeit ==> vermindert die Motivation bei den Mitarbeiter

### 4. Zentralisation der Kontrolle (Z.B. Revisoren)

Vorteile :

- + Einheitliches Kontrollmassstäbe ==> höhere Objektivität
- + Standardisierung der Kontrolle
- + Bessere Überblick
- + Neutralität der Kontrolle

Nachteile :

- Einseitigkeit ==> Überbetonung formaler Regeln, extreme Sicherheitsdenken
- Hohe Formalisierungsgrad ==> Dienst nach Vorschriften
- Hohe Kontrolle ==> vermindert die Motivation bei den Mitarbeiter
- Anfällig für Manipulationen durch Mitarbeitern

# Organisation

## Objektzentralisation

(eine Art der Stellenbildung) :

### 1. Zentralisation nach dem Produkt (Z.B. Kreditberater)

Vorteile :

- + Spezialisierung auf das Produkt ==> Gute Kenntnisse des Mitarbeiters
- + Einheitliche Konditionen, Beurteilungskriterien
- + Leichtere Koordination hinsichtlich des Produktes
- + Erleichterte Ausbildung
- + Identifikation mit dem Produkt
- + Eindeutige Ansprechpartner

Nachteile :

- Entspezialisierung nach anderen Merkmalen ==> keine Kunden-, marktbezogene Spezialisierung
- Verminderte Flexibilität im Einsatz
- Hohe Abhängigkeit vom Spezialisten
- Produkt- (Abteilungs) patriotismus
- Erschwerte Koordination auf Kunde bzw. Raum

### 2. Zentralisation auf den Kunden (Z.B. Ärztebesucher)

Vorteile :

- + Eindeutige Ansprechpartner
- + Spezialisierung auf die Kundengruppen
- + Erhöhte Flexibilität der Mitarbeiter im Einsatz
- + Identifikation des Mitarbeiters mit seinen Kunden

Nachteile :

- Entspezialisierung nach Verrichtung, Produkt, Gebiet
- Risikosteigerung wegen der Gefahr von Gefälligkeiten ==> Interesse der Kunden im Vordergrund
- Abhängigkeit vom Mitarbeiter wegen seiner Kunden-Beziehung
- Schwierige Ausbildung, durch eventuell fehlende Produkt-Wissen
- Erschwerte Koordination auf das Produkt oder die Region

### 3. Zentralisation nach dem Raum

(Z.B. Gebietsbeauftragter für alle Produkte eines Maschinenherstellers)

Vorteile :

- + Spezialisierung auf dem Markt
- + Kurze Wege zum Kunden
- + Intensive Betreuung des Gebietes
- + Eindeutige Ansprechpartner für den Kunden

Nachteile :

- Entspezialisierung nach Produkten
- Hohe Abhängigkeit vom Gebietsbeauftragten
- Filtermöglichkeit der Information durch den Gebietsbeauftragten
- Gebietspatriotismus
- Schwierige Ausbildung
- Erschwerte Koordination auf Kunden bzw. Produkte
- Quelle von Konflikten für die Kunden ansässig im mehrere Gebieten

# Organisation

## Regelung der Arbeitsteilung :

### 1. Job Rotation (Aufgabenwechsel) :

Mitarbeiter lösen sich in einem bestimmten zeitlichen Rhythmus ab.

Vorteile : Beseitigung der Monotonie und Störanfälligkeit, mehr Flexibilität

Nachteile : Erhöhter Anlernaufwand, höhere Personalkosten (durch höhere Qualifizierung der Mitarbeiter), Übergabe- oder Schnittstellenprobleme bei der Arbeitswechsel-Vorgang

### 2. Job Enlargement (Aufgabenerweiterung) :

Mitarbeiter bekommen zusätzlich vor- oder nachgelagerte Aufgaben. (nach dem Prinzip der Mengenteilung) ==> Vergrößerung der Aufgabenspektrum ==> Generalisierung

Vorteile : Beseitigung der Monotonie und schädliche Auswirkungen der einseitigen Belastung  
==> Steigert die Leistungsmotivation

### 3. Job Enrichment (Aufgabenbereicherung) :

Zusammenfassung verschiedenartiger Aufgabenelemente. Realisierungsaufgaben werden um Entscheidungs- und Kontrollaufgaben erweitert.

Vorteile : Erweiterung der Autonomie ==> Motivationssteigerung, Schnellere Reaktionen auf Marktbewegungen

### 4. Autonome Arbeitsgruppen :

Wie Job Enrichment aber zusätzlich ist die Gruppe noch frei, ihre eigene Arbeitsteilung, die Arbeitsverfahren, die Zeiteinteilung, die Gruppenstruktur, . . . zu bestimmen.

## Stellvertretung :

Der Vertreter des Stelleninhabers nimmt fremde Stellenaufgaben wahr und erfüllt seine Aufgaben. Er handelt im Namen und im Sinne des Vertretenen, aber in eigener Verantwortung. (Bemerkung : Platzhalter wie Sekretärin, oder Assistent sind kein Stellvertreter, weil sie nicht berechtigt sind, zu handeln und zu entscheiden)

## Formen der Stellvertretung :

### **1. Gleichrangige Stellvertretung :**

(keine Statusprobleme, ausreichende Führungsqualität)

### **2. Stellvertretung durch einen Mitarbeiter**

(ausreichende Sachkenntnis, besonders Engagement)

### **3. Stellvertretung durch Vorgesetzten**

(keine Autoritäts- und Statusprobleme, Führungsqualifikation)

### **4. Stellvertretung durch Springer**

(keine Störung des betrieblichen Ablaufes, Hohe Qualifikation)

### **5. Geteilte Stellvertretung**

(einen qualifizierten Stellvertreter zu finden, ist leicht)

# Organisation

## Informationen :

Solche Nachrichten, die der Empfänger für seine Aufgabenerfüllung benötigt.  
==> Sie haben Zweckbezug.

Eine Nachricht hat zwei Teilen : 1. Information (mit Neuigkeitswert) 2. Redundanz kann benützt werden, um bei der Verlust eines Teiles der Nachricht, diese wieder ausgleichen.

## Daten :

Solche Nachrichten, die speicherbar sind, reproduziert werden können, verarbeitet werden können. Nur wenn Daten einen Zweckbezug haben, werden sie als Information bezeichnet.

## Informationsprozesse : (Bestandteile von Informationssystemen)

Sie wird in fünf Phasen gegliedert : 1. Info-Aufnahme 2. Info-Vorspeicherung 3. Info-Verarbeitung (Umformen, Ordnen, Verknüpfen) 4. Info-Nachspeicherung 5. Info-Abgabe

## Gestaltung des Informationssystems :

Um ein Mitarbeiter seine Aufgaben effizient und zielorientiert erledigen kann, müssen die

- notwendige
- vorhandene
- nachgefragte

Informationen deckungsgleich sein. Zur Ermittlung des Informationsbedarfes ==> Interviews verwenden.

## Merkmale des Informationsbedarf :

1. Einflussrichtung (Ausgangs-, Ziel-, Verfahrens-, Kontrollinformationen)
2. Detaillierungsgrad (Detaillierte / Globale Info.)
3. Konkretisierungsgrad (Konkret / Abstrakt)
4. Zeithorizont (Vergangenheits-, Gegenwarts-, Zukunftsinformationen)
5. Herkunft (Interne / Externe Informationen)

## Arten der Information :

1. Koordinationsinformation (dient zur gegenseitigen Abstimmung der Leistungen einzelnen Mitarbeiter nach Art, Menge, Zeit und Raum)
2. Führungsinformation (nur Zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern. dient zur Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter aufrechtzuerhalten oder zu fördern)

## Informationseigenschaften :

(bestimmen die Qualität der Information)

1. Problemrelevanz
2. Wahrscheinlichkeit
3. Bestätigungsgrad
4. Überprüfbarkeit
5. Genauigkeit
6. Aktualität

# Organisation

## Informationsangebot :

### 1. Gründe für Überangebot der Information :

- Anbieter haben andere Vorstellungen über den Bedarf als die Nachfrager
- Anbieter neigen zur Perfektion
- Anbieter wollen auf Nummer sicher gehen

### 2. Gründe für Informationsmangel :

- fehlende Verfügbarkeit
- fehlende Erkennbarkeit des Bedarfes
- Kosten der Verfügbarkeit
- Machtausübung (Informationen = Macht ==> "Management by Champignon" : Halte die Mitarbeiter im Dunkeln, Gebe gelegentlich eine Ladung Mist drauf, Sobald sich die ersten Köpfe zeigen, schlage sie ab.
- Führungsverhalten

## Informationsnachfrage :

### 1. Gründe für die Übernachfrage :

- Fehlende Kenntnis des Informationsbedarfes
- Informationen als Status-Symbole
- Information als Mittel zur Machtausübung
- Sicherheitsdenken ("Je mehr ich weiss, desto weniger kann mir passieren")
- Alibifunktion („Ich habe alles versucht“)

### 2. Gründe für die Unternachfrage :

- Fehlende Kenntnis des Informationsbedarfes
- Fehlende Kenntnis der Informationsquellen
- Fehlende Kenntnis der Beschaffungswege
- Mangelnde Bereitschaft, sich um Informationen zu bemühen
- Hohe Risikobereitschaft („ob man bei Nebel doch noch fliegen kann“)

# Organisation

## Kommunikation :

Die Abgabe, Übermittlung und Annahme von Informationen

### Beteiligte der Kommunikation:

Mensch-Mensch  
Mensch-Maschine  
Maschine-Maschine

### Störungen der Kommunikation :

1. Technische Störungen
2. Semantische (intellektuelle) Störungen :  
Abweichungen zwischen der Bedeutungsumwandlung
3. Psychologische Störungen

### Kommunikationswege :

#### 1. Völlige indirekter Verkehrsweg :

Vorteile : Positionsautorität der Vorgesetzten wird genutzt, Der Vorgesetzte ist über das Geschehen in seinem Bereich gut informiert, das Leistungssystem wird nicht durch inoffizielle Nebenweisungswege aufgeweicht.

Nachteile : Der Weg über Hierarchie ist langwierig ==> langsame Reaktion des Systems  
Unerwünschte Informationen können ausgefiltert / abgepuffert werden bis sie wirkungslos sind, Zurückhaltung der Informationen vom Sender

#### 2. Direkte Verkehrswege :

Vorteile : Flexibel, verzerrungs- und filterfrei, fördern die Kommunikationsbereitschaft

Nachteile : Mögliche Unterminierung der Vorgesetztenposition durch fehlende Information, Informelle Nebenweisungswege

#### 3. Teilweise indirekten Verkehrsweg

### Hierarchieüberlagernde Kommunikationsbeziehungen :

Lösungen, die primär der Kommunikation (mit dem Ziel der Koordination) dienen. Kollegien und Ausschüsse haben keinen Leiter. Sie sind hierarchiefrei und beanspruchen nicht die gesamte Arbeitszeit der Mitglieder.

#### 1. Kollegien :

zeitlich befristete Gruppierungen von Stellen zur Lösung von Aufträgen (Sonderaufgaben). Mitglieder kommen aus verschiedenen Einheiten eines Unternehmens (Z.B. Kollegium zur Vorbereitung des Firmenjubiläums)

#### 2. Ausschüsse :

auf Dauer eingerichtet zur Bearbeitung wiederkehrender Aufgaben (Z.B. Investitionsplanungsausschuss)

#### 3. Projektgruppen :

zeitlich befristete Gruppierung von Stellen zur Lösung von umfangreichen, komplexen Aufträge. Meistens werden von einem hauptverantwortlichen Projektleiter gesteuert.. Sie können die gesamte Arbeitszeit einzelner Mitglieder beanspruchen.

# Organisation

## Arten der Kollegien bzw. Ausschüsse :

1. Informations-Kollegien, -Ausschüsse (Entscheidungsvorbereitung)
2. Beratungs-Kollegien, -Ausschüsse (Entscheidungsvorbereitung)
3. Entscheidungs-Kollegien, -Ausschüsse (Entscheidung)

# Organisation

## Leitungssystem :

Die Gesamtheit der Leitungsbeziehungen eines Unternehmens wird als Leitungssystem bezeichnet.

### Notwendigkeit der Hierarchie :

Die Notwendigkeit der Hierarchie ergibt sich aus dem Koordinationsbedarf, der bei arbeitsteiliger Aufgabenerfüllung entsteht.

### Merkmale von Leitungssystemen :

- Aufgabenverteilung
- Konfiguration
- Inhalte der Leitungsbezeichnungen

### Aufgabenverteilung :

- 1- Fremdentscheidung : Die personelle Trennung von Entscheidung und Ausführung.
- 2- Anordnung : Recht zur Anordnung, dient der Durchsetzung von Entscheidungen.
- 3- Fremdkontrolle : Formen von Kontrolle, die Ergebnis- und Verfahrenskontrolle.
- 4- Fremdverantwortung : Voraussetzung, die Kontrollaufgaben wahrnehmen zu können.

### Konfigurationsmerkmale des Leitungssystems :

- Leitungsbreite (wenig Hierarchieebenen ==> Leitungsspanne ist hoch)
- Leitungstiefe (viele Hierarchieebenen ==> Leitungsspanne ist klein)
- Modellvarianten der Leitungsbezeichnungen (Z.B. Einlinien-, Mehrliniensystem).

### Leitungsspanne :

Die Anzahl der einer Leitungsstelle direkt zugeordneten Mitarbeiter und Stabsmitarbeiter

### Einflussgrößen für bestimmen der Leitungsspanne :

1. Gleichartigkeit der Aufgaben
2. Komplexität der Aufgaben
3. Ausmass des Entscheidungsspielraumes der nachgeordneten Stellen
4. Entlastung durch Stäbe ==>  
Leitungsstellen mit dem Stabsstelle können um mehr Mitarbeiter kümmern
5. Zeitanteil für eigene Ausführungsaufgaben
6. Unterstützung durch Sachmittel oder Verfahren
7. Arbeitsstil und Autorität der Vorgesetzten
8. Leistungswille und Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter
9. Geografische Situation des Mitarbeiterereinsatzes ==>  
Je weiter die Mitarbeiter regional gestreut sind, desto mehr Koordinationsaufwand ist notwendig und desto kleiner wird die Leitungsspanne.

### Vorteile flacher breiter Leitungssysteme :

(breite Leitungsspanne ==> Anzahl Ebenen wenig, Leitungsspanne viel)

- + Kurze Kommunikationswege  
(Schnellerer Informationsfluss, weniger Filter ==> bessere Informationen der oberen Ebenen)
- + Grössere Flexibilität

# Organisation

+ Mehr Autonomie der unteren Ebenen ==> mehr Motivation, "frontnahe" Entscheidungen

## Vorteile tiefer schmaler Leitungssysteme :

(kleine Leitungsspanne ==> Anzahl Ebenen hoch, Leitungsspanne klein)

+ Straffe Führung ==> bessere Beherrschbarkeit durch Vorgesetzte möglich

+ Erleichterte Koordination

## Inhalte der Leitungsbeziehungen :

### 1. Fachliche Befugnisse :

beziehen sich auf Aufgaben (Qualität, Verfahren, Art), Sachmitteleinsatz, Informationen, Aufgabenträger, Zeit, Ort, Menge

### 2. Disziplinarische Befugnisse :

beziehen sich auf die langfristige Mitarbeiterentwicklung (Einstellung, Entlassung, Weiterbildungsmassnahmen, Gehaltsfindung, Beförderung) und auf die kurzfristige Mitarbeitersteuerung ( Anwesenheitskontrolle, Ferienterminen, Regelungen in Rahmen der Gleitzeit, Dienstreisen, Unterstützung des Mitarbeiters bei betrieblichen und evt. auch persönlichen Problemen.

# Organisation

## Grundmodelle der Leitungssysteme :

1. Einlinien-System
2. Stablinien-System
3. Mehrlinien-System
  1. Grundmodell
  2. Matrix-Organisation
  3. Tensor-Organisation

## Spezialmodelle der Leitungssysteme :

4. Verrichtungsorientierte Modelle
5. Objektorientierte Modelle
  1. Produktorientierte Gliederung
  2. Regionale Gliederung
  3. Kundenorientierte Gliederung
6. Mischformen der Verrichtungs- und Objektgliederung
7. Produkt-Management
  1. Produktorientierte Teilbereiche
  2. Produkt-Matrix-Organisation
  3. Produktorientierte Fachstellen
8. Strategische Geschäftseinheiten
9. Profit-Center-Konzept

# Organisation

## **1. Einlinien-System : (Art der Leitungssysteme)**

Geeignet, wenn stabile Umweltverhältnisse vorliegen, gleichförmige, langfristig konstante Leistungen zu erbringen sind und die Aufgabenstellung nicht komplex sind.  
(Prinzip der "Einheit der Auftragserteilung") Diese Bedingungen sind heute noch selten gegeben ==> Einliniensysteme sind kaum im Einsatz.

### **Vorteile des Einlinien-Systems :**

- + Klare Zuständigkeiten, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten
- + Klare Anlaufpunkte
- + Ein einheitlicher Wille
- + Unpopuläre Entscheidungen sind durchsetzbar
- + Schnellere Entscheidungen sind möglich (wenig Abstimmungsaufwand)
- + leichtere Kontrolle
- + Leichteres Erkennen der Qualität von Mitarbeitern
- + Klare, einfache Kommunikation

### **Nachteile des Einlinien-Systems :**

- Quantitativ grosse Beanspruchung der oberen Instanzen
- Gefahr der fachlichen Überforderung der oberen Instanzen
- Langwierige, stark gefilterte Kommunikation
- Geringe Flexibilität  
(mangelhafte Kenntnisse der oberen Instanzen über die Probleme an der Front)
- Gefahr einseitiger Machtverhältnisse
- Bereichsegoismus

# Organisation

## **2. Stablinien-System : (Art der Leitungssysteme)**

Stabsstellen sind Leitungshilfsstellen. Sie werden den Instanzen zugeordnet. (Prinzip der "Einheit der Auftragserteilung" wird beibehalten ohne Nachteile des Einlinien-Systems) Diese Lösung ist in der Praxis weit verbreitet. Falls Stäbe fachlich begrenzte Weisungsbefugnisse erhalten, können sie als "zentrale Dienststellen" tätig werden.

### **Vorteile des Stablinien-Systems :**

- + Erweitert qualitative Kapazität der Instanzen ==> quantitative Entlastung der Instanzen
- + Verbesserte Koordinationsmöglichkeiten durch Vorabklärung der Stäbe
- + Bessere Informationsstand der Instanzen
- + Verringerung extremer Einseitigkeiten von Instanzen
- + Delegation ohne Machtverlust der Instanzen

### **Nachteile des Stablinien-Systems :**

- Kompetenzanmassung der Stäben  
(Stab kann die Macht seiner Vorgesetzter ausnutzen, um sich durchzusetzen)
- Manipulation der Instanz  
(Stäbe können Entscheidungen fällen, ohne sie verantworten zu müssen)
- Stab wird abgepuffert (Wenn der Instanz befürchtet, manipuliert zu werden)
- Stablinien-Konflikte

# Organisation

## **3. Mehrlinien-System :(Art der Leitungssysteme)**

1. Grundmodell
2. Matrix-Organisation (zwei unterschiedliche Gliederungsprinzipien überlagern sich)
3. Tensor-Organisation (drei oder mehr Weisungssysteme überlagern sich)

Disziplinarische Befugnisse bleiben in einer Hand, die fachliche Befugnisse werden aufgeteilt. Hinsichtlich des Faches hat jeder Mitarbeiter mehrere Vorgesetzter. Jede Leitungsstelle kann Weisungen an unteren Mitarbeiter geben. Das Modell stellt sehr hohe Anforderungen an die Mitarbeiter hinsichtlich ihrer Kooperativfähigkeit und Fähigkeit mit Konflikten umzugehen. Weitere Problematik ist, dass die Gliederung nach einem Merkmal die Koordination nach den übrigen Merkmalen erschwert. Nachteile sind gravierend. Deshalb hat sich dieses Modell in der Praxis nicht durchgesetzt. Dieses Modell stellt eine Übergangsstufe dar.

### **Bedingungen für die Anwendung der Mehrlinien-Systeme :**

- Unternehmen mit sehr komplexe, innovative, risikoreiche Leistungen
- Unternehmen in mehrere Einheiten aufgliedbar, die aber auf zahlreiche gemeinsame Ressourcen zurückgreifen müssen. ==> Bedarf eines ständigen Kapazitätsausgleich
- Koordination wäre im Falle der Aufteilung der Ressourcen nicht gewährleistet.
- Reaktion auf ständig neue Anforderungen der Umwelt erforderlich.

### **Vorteile des Mehrlinien-Systems :**

- + Wenige Abteilungsegoismus
- + Entlastung der oberen Leitungsstellen
- + Kürzere Kommunikationswege
- + Erhöhte Flexibilität durch schnellere Kommunikation

### **Nachteile des Mehrlinien-Systems :**

- Kompetenzkonflikte sind nicht vermeidbar
- Verunsicherung der Mitarbeiter
- Hoher Kommunikationsbedarf
- Gefahr fauler Kompromisse
- Bei Pannen, den schwarzen Peter weiter zu schieben

# Organisation

## **4. Verrichtungsorientierte Modelle : (Art der Leitungssysteme)**

Die Gliederung der zweiten Ebene ist nach Verrichtung (Z.B. Einkauf, Herstellung, Verkauf, Finanzen/Rechnungswesen, Verwaltung/Personal, Planung, Marketing, Lager). Dieses Modell wird in letzter Zeit immer mehr verwendet, wegen seinen gravierenden Vorteilen.  
Beispiele : Swissair, Grosse Kaufhäuser, Schampo-Hersteller

### **Bedingungen für die Anwendung der Verrichtungsorientierte Modelle :**

- relativ gleichartiges Produktionsprogramm ==> gleichen Kapazitäten
- gleichartige Vertriebswege / Kundengruppen
- keine sehr grossen Unterschiede in den Absatzmärkten

### **Vorteile der Verrichtungsorientierte Modelle :**

- + Hohe Spezialisierung auf die Verrichtung
- + Keine Mehrfachkapazitäten
- + bessere Auslastung der Kapazitäten bei Beschäftigungsschwankungen
- + Weniger Konflikte hinsichtlich der Zuordnung von übergreifenden Ressourcen

### **Nachteile der Verrichtungsorientierte Modelle :**

- Erschwerte Überschaubarkeit ==> erschwerte Anpassungsfähigkeit
- Fehlende Eigenverantwortung durch grosse Zentralisierung
- Fehlende Konzentration auf einzelne Produkte, Kunden, Regionen
- Gewinnverantwortung (ER) nur für das Gesamtunternehmen möglich

# Organisation

## **5. Objektorientierte Modelle : (Art der Leitungssysteme)**

Die zweite Ebene von Unternehmung ist nach dem Objektmerkmal gegliedert. Meistens wird die dritte Ebene wiederum nach Verrichtung gegliedert.  
(nur zweite Ebene ist für die Bezeichnung massgebend)

Divisionalisierung (Bildung von Divisionen) / Spartengliederung (Bildung von Geschäftssparten)

Querschnittsfunktionen bleiben weiterhin zentralisiert (Z.B. Unternehmungsplanung und -Politik, Forschung und Entwicklung, Organisation und Datenverarbeitung, Zentrales Rechnungswesen, Personalpolitik, Recht, Public Relation/Corporate Identity). Heute wird dieses Konzept wegen seinen Nachteilen immer weniger eingesetzt, ausser dort wo die Bedingungen für seine Anwendung vorliegen.

### **Bedingungen für Anwendung von Objektorientierte Gliederung :**

- Mittlere bis grosse Unternehmen (mindestens einige hundert bis einige tausend Mitarbeiter)
- Möglichst klar abgrenzbare Produkte, Kunden, Märkte (Markt = Region)
- Der Wille, autonome Einheiten zu bilden ==> Bereitschaft zur Delegation
- Unterschiedliche Anforderungen von den Märkten, Produkten, Kunden an die Unternehmung

### **Vorteile der Objektorientierten Gliederung :**

- + Konzentration auf ein Produkt, einen Kunden, eine Kundengruppe, einen, Markt  
==> Qualifizierte, intensive Bearbeitung
- + Bessere Koordination der Verrichtungen auf das Objekt
- + Kleinere Verantwortungsbereiche
- + kleinere, sinnvoll abgegrenzte Einheiten ==> Weniger Konflikte um die gleichen Ressourcen
- + Leichtere Steuerung des Kapitaleinsatzes
- + Möglichkeit für eine gezielte Wettbewerb zwischen den Einheiten ==> mehr Motivation

### **Nachteile der Objektorientierten Gliederung :**

- Verselbständigung der autonomen Einheiten (zu selbständig)
- Erschwerte Koordination nach Merkmalen, nach denen nicht zentralisiert worden ist
- Autonomiebestrebungen (Objektegoismus)
- unerwünschtes Wettbewerbsdenken zwischen den zentralen Einheiten
- Entspezialisierung nach den anderen Merkmalen

# Organisation

## **5.1. Produktorientierte Gliederung :**

Bei den Unternehmungen mit sehr grossen heterogenen Produktprogrammen, wie chemische Industrie (Pharma, Düngemittel, Kunststoffe), Versicherungen ( Sach-, Lebens-, Haftpflichtversicherungen), Banken (Kommerzgeschäfte, Vermögensverwaltung, Devisen-/Wertschriftenhandel).

## **5.2. Regionale Gliederung :**

Bei den internationalen Unternehmungen, wenn die wichtigsten Funktionen "vor Ort" wahrgenommen werden müssen, um die Zölle und sonstige Grenzabgaben oder Einfuhrkontingente zu umgehen. Beispiel amerikanische Autoindustrie, die in Europa "Opel" und "Ford" gegründet hat.

## **5.3. Kundenorientierte Gliederung :**

Die zweite Ebene nach Kunden gegliedert. Sinnvoll, wenn sich die Produkte und die Herstellung für die verschiedenen Kundengruppen unterscheiden würden. Beispiele : Pharma-Handel (Gliederung nach Apotheken, Ärzte, Krankenhäuser)

# Organisation

## **6. Mischformen der Verrichtungs- und Objektgliederung :**

Um die Nachteile der beiden Modelle umgehen zu können und trotzdem die Vorteile behalten, hat man die Mischformen gebildet. Dabei ist möglich dass, Produkt (Sparte), Region und Verrichtung (Finanzen/Rechnungswesen, Verwaltung, Fertigung) sich auf einer Ebene finden. Beispiele : Siemens, Sulzer, Aral

## **7. Produkt-Management :**

Ziel dieses Konzeptes ist es, bestimmten Organisationseinheiten eine "ergebnisbezogene Verantwortung" für ein Produkt (bzw. Produktlinie) zu übertragen, ohne die funktionale bzw. Verrichtungsorientierte Organisationsform aufzugeben. ==> nur auf unteren Ebenen (ab 3. Ebene) nach Produkt gegliedert.

==> Produkt-Managements bezieht sich nur auf die Gliederung des "Vertriebes".

### **+ Allgemeine Vorteile :**

1. Volle Konzentration auf das Produkt
2. Schnellere Reaktion im Markt
3. Höheres Qualität- und Kostenbewusstsein

### **- Allgemeine Nachteile :**

1. Zusätzliche Personalkosten
2. Komplexere Leitungssysteme (erfordert mehr Koordinationsaufwand)

### **7.1. Produktorientierte Teilbereiche :** (eine Art Produkt-Management)

Beispiel : 2. Ebene nach Verrichtung gegliedert (Herstellung, Vertrieb, Verwaltung), In 3. Ebene wurde "Vertrieb" nach Produkt gegliedert (Verkaufsleiter Sachbücher, Verkaufsleiter Zeitschriften, . . .). Jeder Verkaufsleiter wird als Produkt-Manager bezeichnet. Die Nachteile sind zu gravierend.

### **Vorteile der Produktorientierte Teilbereiche :**

- + Starke Position des Produkt-Managers
- + Ungeteilte Konzentration auf eine Produktgruppe
- + Verbesserte Koordination in der Produktgruppe

### **Nachteile der Produktorientierte Teilbereiche :**

- Verkauf am Markt kann gegeneinander arbeiten
- keine eindeutige Ansprechpartner (gleiche Kunde, verschiedene Verkäufer)
- Schwieriges Ausgleich der Kapazitätsschwankungen
- Schlecht Personalauslastung

# Organisation

## **7.2. Produkt-Matrix-Organisation** : (eine Art Produkt-Management)

Dieses Konzept versucht zwei Koordinationsrichtungen miteinander zu vereinen. (Z.B. Verrichtung und Produkt, wobei die Verrichtung horizontal und Produkt vertikal gegliedert sind.). Es gibt einen "Leiter-Produkt-Management", unter ihm alle Produkt-Manager (einen pro Produkt) gestellt sind. Die Produkt-Manager haben fachlich begrenzte Weisungsrechte gegenüber den Verkäufern und den Mitarbeitern.

### **Vorteile der Produkt-Matrix-Organisation** :

- + Spezialisierung auf das Produkt
- + Weniger Abteilungsegoismus in den Verrichtungsbereichen
- + Entlastung der Leitungsstellen
- + Kürzere Kommunikationswege
- + Erhöhte Flexibilität

### **Nachteile der Produkt-Matrix-Organisation** :

- Kompetenz und Zielkonflikte
- Verunsicherung der Mitarbeiter
- Hoher Kommunikationsbedarf
- Gefahr fauler Kompromisse
- Weiterreichen des "schwarzen Peters"

## **7.3. Produktorientierte Fachstellen** : (eine Art Produkt-Management)

Auch Stabsprodukt-Management genannt, ist wie Produkt-Matrix-Organisation aber die Produkt-Manager besitzen keinerlei Weisungsbefugnisse (ähnlich wie die Stäbe). Dieses Modell ist heute relativ weit verbreitet. Vor allem in der Pharmaindustrie, Konsumgüter-Marktes, Verbrauchsmittel (Waschmittel)

Bedingungen für Anwendung Produktorientierte Fachstellen :

- Produkt-Manager sollen fachlich qualifiziert, geschickt im Umgang mit den Beteiligten, kompromissfähig sein.

### **Vorteile der Produktorientierte Fachstellen** :

- + keine Kompetenzkonflikte
- + Guter Informationszustand der Leitungsstellen
- + Verkauf ist ganzheitlich für Kunden zuständig

### **Nachteile der Produktorientierte Fachstellen** :

- Umständliche Entscheidungsvorbereitung
- Permanenter Kampf um die Ressourcen
- Hohe Belastung der Linienstellen

# Organisation

## **8. Strategische Geschäftseinheiten :**

Abgegrenzte Produkt-Matrix-Kombination als organisatorischen Einheiten, denen die Bearbeitung eines strategischen Geschäftsfeldes übertragen sind. Beispiel : Fachzeitschriften im Markt "Firmen". D.h. Dieser Einheit ist im Hinblick auf Preisgestaltung, Verkaufsförderung, Investitionen, Technologieeinsatz, . . . selbständig und kann jenach Markt-Situation besser reagieren. Dieses Modell kann nur für spezial-Gebiete innerhalb einer Unternehmung sinnvoll sein, nicht aber für gesamte Unternehmung.

## **9. Profit-Center-Konzept :**

Steuerprinzip für weitgehend autonome Einheiten (keine eigene aufbauorganisatorische Variante). Eine Division wird als Profit-Center geführt, wenn sie im Rahmen vorgegebener Budgets autonom handeln kann und an Hand seines Gewinnes von der Zentrale gesteuert wird. ==> Steuerungs-, Motivationskonzept

hier geht es um die Problematik, welche Geschäftsfunktionen zentral und welche dezentral sein sollen.

Kriterien dafür sind : 1. Unternehmungsgrösse 2. Homogenität/Heterogenität der Beschaffungsmärkte, Absatzmärkte, Produkte, Kundengruppen 3. Qualifikation des Personals 4. Kosten der gewählte Lösung (zentral/dezentral)

Beispiel für zentrale Einheiten : Planung, Finanzen, Revision, Personalpolitik, zentrales Controlling

Beispiel für dezentrale Einheiten : Einkauf, Forschung und Entwicklung, Organisation/EDV, Personal

# Organisation

## Projektorganisation :

Projekte sind einmalig, zeitlich befristet, komplex, relativ neuartig, relativ umfangreich.  
Beispiele : EDV-Projekte, Neuentwicklungen, Bauvorhaben, Einführung neuer Produkte, Unternehmungsfusionen

### Formen der Projektorganisation :

#### 1. Stabs-Projektorganisation :

Projektleiter als Stabsstelle in die Hierarchie eingefügt

Vorteile : geringe Störung der täglichen Aufgaben, ständige Information der Auftraggeber

Nachteile : umständliche Entscheidungsfindung, Gefahr der Isolierung des Projektleiters, Gefahr der Stablinien-Konflikte

#### 2. Reine Projektorganisation :

Der Projektleiter hat volle Kompetenzen für die im Rahmen des Projektauftrages notwendigen Entscheidungen.

Vorteile : Volle Konzentration auf Projekt-Vorhaben, Vermeiden von Konflikte zwischen Projektgruppe und Fachabteilung

Nachteile : Gefahr der freien Kapazitäten bei den Projektmitarbeiter, Gefahr von Doppelarbeiten (wenn mehrere Projekte laufen)

#### 3. Matrix-Projektorganisation :

Die Entscheidungskompetenz für die Projektaufgabe ist zwischen Projekt- und Fachbereichsleiter aufgeteilt.

Vorteile : Bestmögliche Kapazitätsausnutzung, Geringe organisatorische Umstellungskosten

Nachteile : Konflikte zwischen Projektleitern und mit Fachbereichsleitern, Hohe Belastung der beteiligte Mitarbeiter

# Organisation

## Organisation der Unternehmungsleitung :

### 1. Direktorialprinzip :

Die letzte Verantwortung liegt in den Händen einer einzelnen Person

==> Einmannspitze = Generaldirektor, Geschäftsführer, Inhaber der Einzelfirma. Einsetzbar dort wo die wirtschaftliche, personelle, technische Verhältnisse überschaubar sind.

Vorteile : Einheit der Willensbildung, klare Kompetenzen und Verantwortung, rasche Entscheidungen

Nachteile : Risiko von Fehlentscheidungen, Überlastung, fehlende Nähe zur Front, Stellvertretungs- und Nachfolgeprobleme, unerwünschte Machkonzentration

### 2. Konsultative Geschäftsleitungsorgane :

Beifügen einer Geschäftsleitungskonferenz (bzw. Direktionsausschuss) als Beratungsstab dem Direktorialprinzip.

### 3. Kollegialprinzip :

Oberste Entscheidungsgewalt wird einer Mehrzahl von Personen gemeinsam übertragen. Sie müssen die Entscheidungen kollektiv treffen. Falls die Mitglieder zusätzlich für einzelne Ressort (Bereich) zuständig sind, nenn man diese Ressortkollegialität.

#### Formen :

1. Primat-Kollegialität
2. Abstimmungs-Kollegialität
3. Kassations-Kollegialität

### Aufgaben der Organisation-Abteilung :

#### Aufbauorganisation :

Stellenbildung, Stellenbeschreibung, Gestaltung von Leitungssystemen, Organigramm, Gestaltung von Kommunikations- und Informationssystemen.

#### Ablauforganisation :

Gestaltung konventioneller Abläufe (ohne Einsatz der EDV), Gestaltung der organisatorischen Umfeldes von EDV-Lösungen, Sachmitteleinsatz (Auswahl, Bereitstellung), Raum- und Arbeitsplatzgestaltung, Betreuung des betrieblichen Anweisungswesens

### Eingliederung der Organisation im Unternehmen :

1. Organisation durch die Fachabteilung
2. Zentralisierte Organisationsstellen
3. Teilweise dezentralisierte Organisationsstellen

# Organisation

## Eingliederung der Datenverarbeitung im Unternehmen :

1. Zentrale Datenverarbeitung
2. Teilweise dezentrale Datenverarbeitung.  
(Diese Aufgaben bleiben trotzdem zentral : Systemprogrammierung, Rechenzentrum, Datenbankorganisation, Methoden, Schulung)

# Organisation

## Führungssystem :

Die Gesamtheit aller Regelungen, die auf die Motivation (Leistungsbereitschaft) führen.

Führungsstil = Das Bündel von Massnahmen bleibt gegenüber den Menschen über längere Zeiträume konstant.

### Merkmale der Führungssysteme :

#### 1. Delegation :

Übertragung von Aufgaben, Kompetenzen, Verantwortung von höheren Hierarchie-Ebenen auf tiefere Ebenen.

Vorteile : Entlastung übergeordneter Stellen, Verzicht auf Stäbe, Höhere Motivation, Arbeitszufriedenheit, Höhere Entscheidungsschnelligkeit

Nachteile : Bedarf an qualifizierten Mitarbeitern steigt (mehr Kosten), Ergebniskontrolle muss erweitert werden, Gefahr der Überforderung Einzelner, Delegierende verlieren formal Macht

#### 2. Partizipation :

Teilnahme der Mitarbeiter an Prozessen der Entscheidung höherer Hierarchie-Ebenen

Vorteile : Verbesserte Kommunikation, Abbau von Konfliktpotential, Höhere Motivation durch Identifikation, Irrtumsausgleich, Integration von Wissen und Erfahrung

Nachteile : Höhere Zeitaufwand von Gruppenentscheidungen (Kosten), Verzögerung von Entscheidungen, Abhängigkeit von der Gruppe, Verlust von Eigeninitiative

#### 3. Umfang der Information :

Je mehr Information an Mitarbeiter geliefert wird, desto mehr Freude an Arbeit ==> Motivation

#### 4. Kontrolle :

Kontrollaufgaben sind bei der Stellenbildung verteilt worden.

Kontrollart, Kontrollumfang, Kontrollintensität sind Merkmale eines Führungssystems. Mit zu viele Kontrolle kann man die Motivation der Mitarbeiter stören. Ein kooperativer Führungsstil ist mit "mehr Eigenkontrolle", "mehr globale Kontrolle", "mehr gelegentliche Kontrolle" bezeichnet.

#### 5. Vorgaben :

Steuerung der Mitarbeiter durch laufende Eingriffe in Form von Einzelanweisungen bzw. durch detaillierte organisatorische Vorgaben.