



Lehrveranstaltung:

Operatives Management

-

Wintersemester 2008 / 2009

Organisationskonzept

nach
Hill / Fehlbaum / Ulrich

Organisatorische Instrumentalvariable

Organisatorische Instrumentalvariablen

Die Umsetzung der organisatorischen Instrumentalvariablen:

Instrumentalvariable besitzen folgende Eigenschaften:

- autonom veränderlich, um Ziele zu erreichen
- originär
- prognostizierbare Wirkung
- Kapazitätsaspekt
- Koordinationsaspekt
- Aspekt der Entscheidungsqualität
- personenbezogener Aspekt

Die Klassiker:

Kosiol (1966): Zusammenführung verschiedener Ansätze mit Fayol und deren Perfektion

Ausgangspunkt: Die Aufgabe des Unternehmens. Der Mensch darf eine rationale Konstruktion der Organisation nicht beeinflussen

★ **Trennung von Formal- und Sachziel**

- Unternehmen: Unterordnung des Sachziels unter das Formalziel
- Volkswirtschaft: Unterordnung des Formalziels unter das Sachziel

★ **Organisationslehre setzt beim Sachziel an!**

Zergliederung einer Gesamtaufgabe in einzelne Teilaufgaben bis nicht weiter zerlegbare Elemente erreicht sind

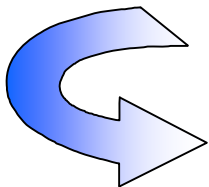
- Statische Betrachtung: Entwicklung der **Aufbauorganisation**
- Dynamische Betrachtung: Entwicklung der **Ablauforganisation**

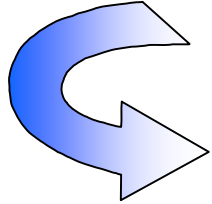
Aufbauorganisation



Aufgabenanalyse = "zweckmäßige Aufgliederung eines Zielkomplexes in bestimmte Teilziele" nach organisatorisch-formalen Gesichtspunkten

- **Verrichtungsanalyse**
- **Objektanalyse**
- **Ranganalyse**
- **Phasenanalyse**
- **Zweckbeziehungsanalyse**





Aufgabensynthese =



"Vereinigung analytischer Teilaufgaben zu aufgaben- und arbeitsteiligen Einheiten" (Stellenbildung). Ziel ist es, die gebildeten Aufgaben auf Personen zu übertragen

- **Verteilungszusammenhang**
- **Leitungszusammenhang**
- **Stabszusammenhang**
- **Arbeitszusammenhang**
- **Kollegienzusammenhang**

Ablauforganisation



"Dilemma der Ablaufplanung" =

Abläufe sind theoretisch nicht von der Aufbauorganisation zu trennen (z.B. die Technik determiniert Abläufe als auch Aufbau)

Arbeitsanalyse

(Strukturierung des fortschreitenden Arbeitsprozesses)

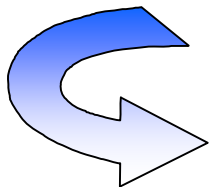


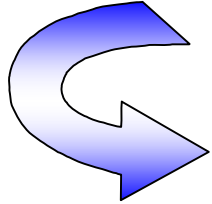
Verrichtungsanalyse

(Unterschied zur Aufgabenanalyse ist die Einbeziehung von "Raum und Zeit": (personenunabhängige) Arbeitsganganalyse)



Aufbrechen des Prinzips der Unabhängigkeit von Analyse und Synthese





Arbeitssynthese =



bedeutet heute "Industrial Engineering" oder "Business (Re-) Engineering" oder, oder, oder ...

- **Personelle Arbeitssynthese**
Wer hat welche Aufgabe?
- **Temporale Arbeitssynthese**
Zeitliche Abstimmung bzgl. Rhythmus und Arbeitsfluss
- **Sachliche Arbeitssynthese**
Wo findet wie der Aufgabenvollzug statt?



Organisatorische Instrumentalvariablen

1. Zentralisation/ Dezentralisation
2. Funktionalisierung
3. Delegation
4. Partizipation
5. Standardisierung
6. Arbeitszerlegung

Organisatorische Instrumentalvariablen

- Zentralisation / Dezentralisation

Gliederung von Aufgaben und Tätigkeiten auf einer Organisationsebene nach einem Kriterium

- Zentralisation

 - Zusammenfassung von Teilaufgaben

- Dezentralisation

 - Trennung von Teilaufgaben

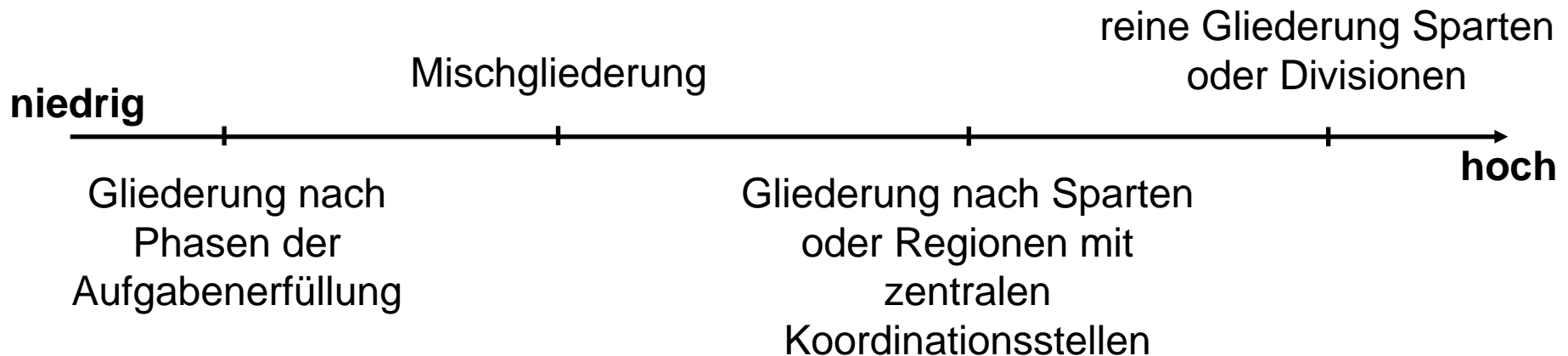
Gliederung nach einem Kriterium schließt die Gliederung nach anderen Kriterien auf gleicher Ebene aus.

Gliederungsarten:

- nach Phasen der Aufgabenerfüllung
(Wertschöpfungskette)
- nach Objekten
 - Rohstoffe
 - Zwischenprodukte
 - Endprodukte (Produkte, Produktgruppen)
- nach Regionen (Standort A, Standort B)

Mischgliederungen in Form zentraler Koordinationsstellen sind möglich

Dezentralisierungsgrad:



Dezentralisierungsgrad als Maß für die durchschnittliche horizontale Autonomie (operative Unabhängigkeit) zwischen den Subsystemen eines organisierten Systems

Indikatoren für den Dezentalisierungsgrad:

- Anzahl zentraler Zweckbereiche im Verhältnis zur Anzahl aufgeteilter Zweckbereiche
- Intensität des internen Leistungsaustausches
- personelle Autonomie
- Anzahl horizontaler Verbindungswege
- Koordinationsmechanismen

Organisatorische Instrumentalvariablen

- Funktionalisierung

Spezialisierung im Bereich der Leitungsfunktion
(vertikale Leitungsbeziehungen)

- Einlinien-Organisation
- Stab-Linien-Organisation
- Mehrlinien-Organisation
- Projekt-Organisation (zeitlich begrenzt)
- Matrix-Organisation

Funktionalisierungsgrad:



Dezentralisierungsgrad als Maß für die durchschnittliche horizontale Autonomie (bzw. Beziehungsintensität) zwischen den Subsystemen eines organisierten Systems

Organisatorische Instrumentalvariablen

Indikatoren für den Funktionalisierungsgrad:

- Ausmaß zusätzlicher Verbindungen neben der Linie
- Anteil an Zentralbereichen gegen Ausführungsstellen
- Häufigkeit von Kompetenzkonflikten

Organisatorische Instrumentalvariablen

- Delegation

vertikale Abtretung von Kompetenzen an untergeordnete Stellen

Ausmaß der Delegation kann abgestuft werden nach der Tragweite der zu treffenden Entscheidungen der untergeordneten Stellen

Entscheidungen mit geringer Tragweite:

- Mitsprachekompetenz (MK)
- Alleinentscheidungskompetenz (AEK)

Entscheidungen mit mittlerer Tragweite:

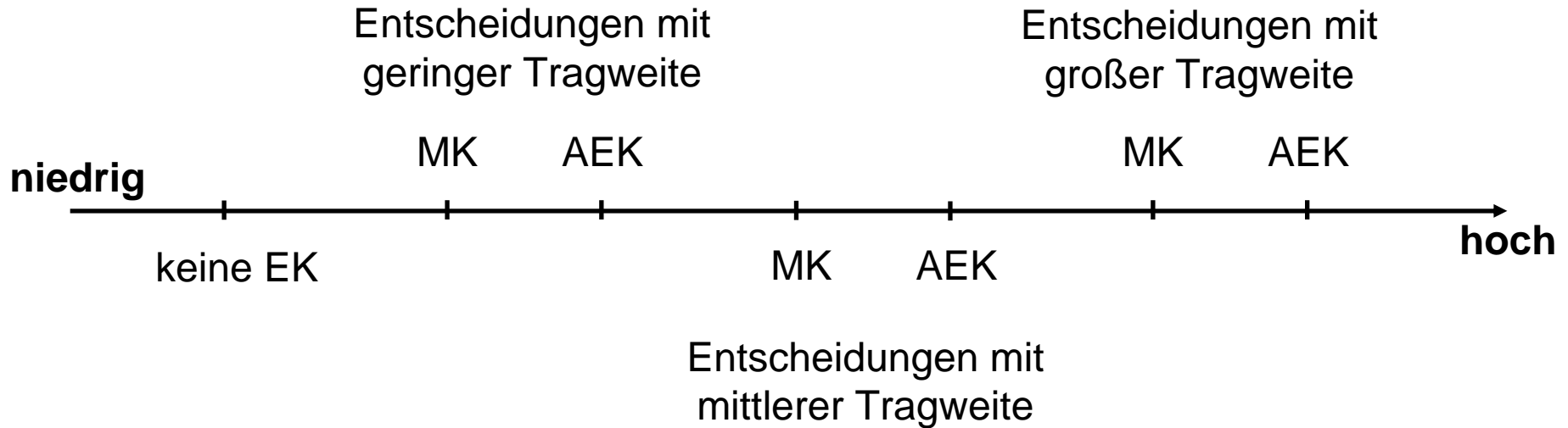
- Mitsprachekompetenz (MK)
- Alleinentscheidungskompetenz (AEK)

Entscheidungen mit großer Tragweite:

- Mitsprachekompetenz (MK)
- Alleinentscheidungskompetenz (AEK)

Organisatorische Instrumentalvariablen

Delegationsgrad:



Indikatoren für den Delegationsgrad:

- Häufigkeit von Anrufungen der nächst höheren Ebene im Verhältnis zur Gesamtkommunikation auf dieser Ebene
- Verantwortungsspanne repräsentiert durch Abstände zwischen Berichtsterminen
- Gehaltsabstufungen: je größer die Unterschiede, desto geringer die Delegation

Organisatorische Instrumentalvariablen

- Partizipation

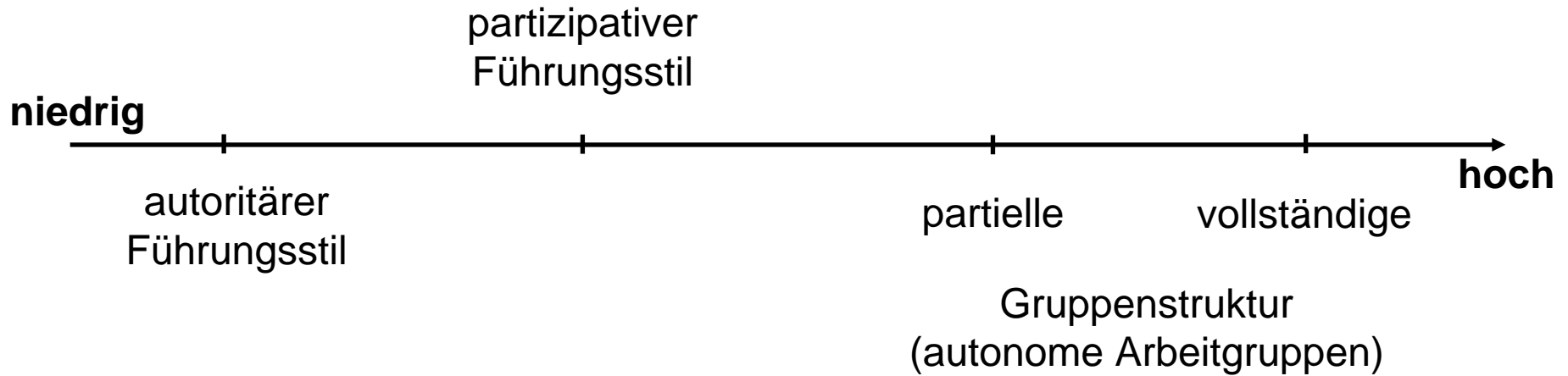
Beteiligung von Mitarbeitern an der Willensbildung auf einer hierarchisch höheren Ebene (gemeinsame Kompetenzausübung)

- bloßer Vorgesetzter mit autoritärem Führungsstil
- als Führungsfigur anerkannter Vorgesetzter mit partizipativem Führungsstil
- ein nicht designierter, gruppenintern gewählter Leiter in einer autonomen Arbeitsgruppe (demokratischer Führungsstil)

Der Partizipationsgrad zeigt an, in welchem Maß den Individuen auf unteren Ebenen angeboten wird, an der Willensbildung auf einer hierarchisch höheren Ebene teilzunehmen

Organisatorische Instrumentalvariablen

Partizipationsgrad:



Indikatoren für den Partizipationsgrad:

- Anteil der Vorgesetztenentscheidungen, die erst nach Rücksprache mit Untergebenen erfolgen
- Anzahl der autonomen Gruppen im Vergleich zur Gesamtzahl der Stellen
- Faktisch ausgeübte Kontrolle
- Kommunikation in/zwischen Gruppen

Organisatorische Instrumentalvariablen

- Standardisierung

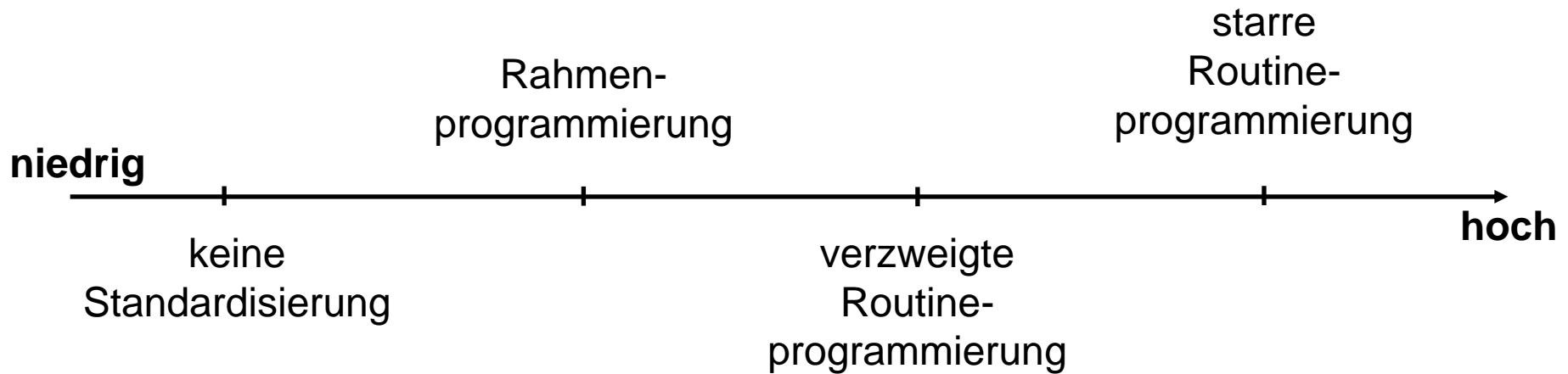
Festlegen bestimmter Aktivitätsfolgen, Problemlösungsprozesse und Arbeitsabläufe werden im voraus analytisch durchdacht und dann generalisiert.

- Rahmenprogrammierung
- verzweigte Routineprogrammierung
- starre Routineprogrammierung

Der Standardisierungsgrad drückt aus, in welchem Maß die im System ablaufenden Prozesse routinisiert und gleichartig ablaufen

Organisatorische Instrumentalvariablen

Partizipationsgrad:



Organisatorische Instrumentalvariablen

Indikatoren für den Standardisierungsgrad:

- Vielfalt der Ergebnisse eines Prozesses
- Seltenheit, mit der Vorgesetzte gleiche Anweisungen wiederholen
- relative Anzahl von Spezialisten, die sich mit Prozessanalyse befassen
- Umfang der eingesetzten Handbücher, Regelungen, Formulare, Checklisten, DV-Programme
- Mitarbeiterklagen über Monotonie

Organisatorische Instrumentalvariablen

- Arbeitszerlegung

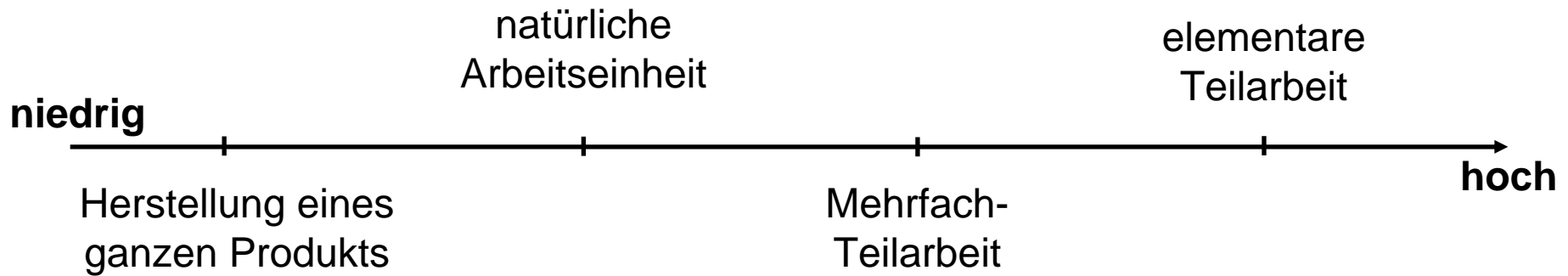
Zerlegung eines operativen Prozesses in Teilarbeiten und deren Zuweisung an einzelne Stellen bzw. Individuen

Je nach Länge des einer Stelle zugewiesenen Arbeitszyklus lassen sich unterscheiden:

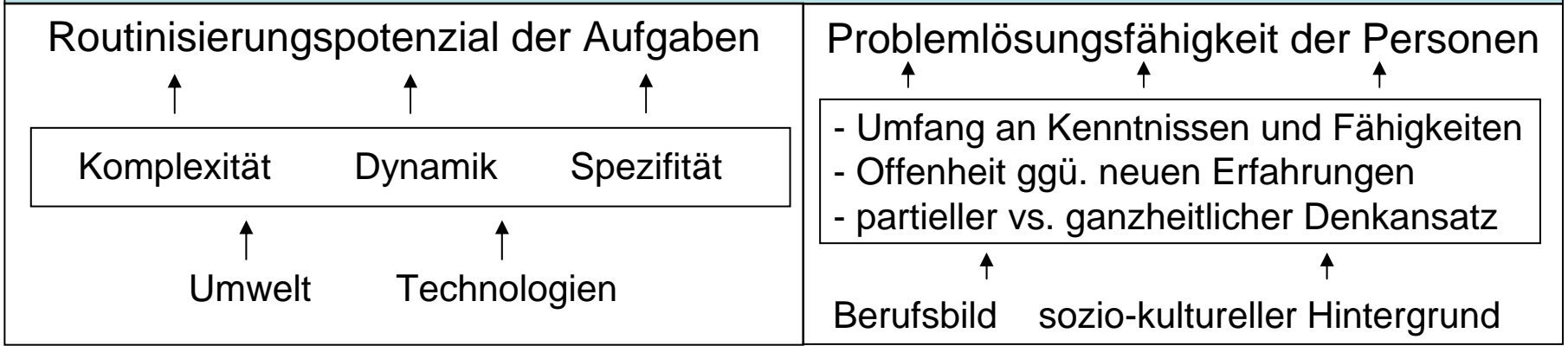
- elementare Teilarbeit
- Mehrfach-Teilarbeit
- ganzheitliche Arbeit

Mit dem Grad der Arbeitszerlegung soll ausgedrückt werden, in welchem Maß operative Prozesse interpersonal aufgeteilt sind.

Arbeitszerlegungsgrad:



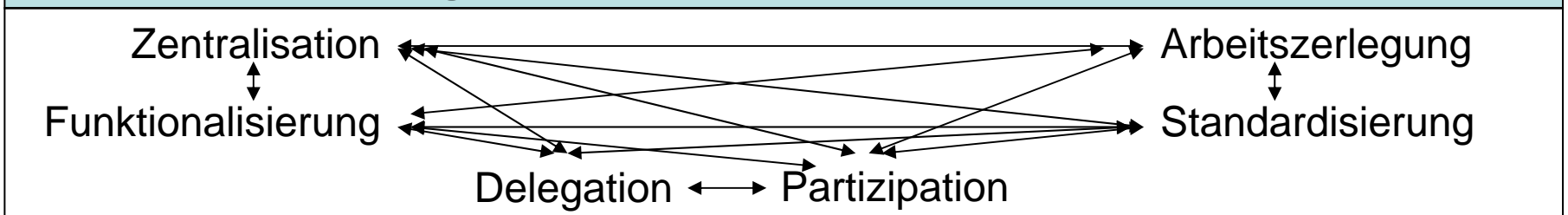
Situativer Bedingungsrahmen



Organisationsziele



Organisatorische Instrumentalvariablen



- Organisationstyp A

Situativer Bedingungsrahmen

- Aufgaben: hohes Routinisierungspotenzial
- Personen: niedriges Problemlösungspotenzial

Organisationsziele:

- Produktivität: I
- Mitarbeiter: Sicherheit

Organisatorische Instrumentalvariable:

- Dezentalisierungsgrad: niedrig
- Funktionalisierungsgrad: niedrig
- Delegationsgrad: niedrig
- Partizipationsgrad: niedrig
- Standardisierungsgrad: hoch
- Arbeitszerlegungsgrad: hoch

Organisationstypen

- Organisationstyp B

Situativer Bedingungsrahmen

- Aufgaben: niedriges Routinisierungspotenzial
- Personen: hohes Problemlösungspotenzial

Organisationsziele:

- Produktivität: II
- Mitarbeiter: Selbstständigkeit

Organisatorische Instrumentalvariable:

- Dezentalisierungsgrad: hoch
- Funktionalisierungsgrad: hoch
- Delegationsgrad: hoch
- Partizipationsgrad: hoch
- Standardisierungsgrad: niedrig
- Arbeitszerlegungsgrad: niedrig