

## C7 Struktur – Organisationsformen – Lösungen

1

- a Die Aufbauorganisation strukturiert den Aufbau eines Unternehmens, während die Ablauforganisation Prozesse und organisatorische Abläufe festlegt:

<b>Aufbauorganisation</b>	<b>Ablauforganisation</b>
Festlegung der Organisationsstruktur	Festlegung von Abläufen
- Definition von Aufgabenbereichen und Bildung von Stellen	- Festlegung des zeitlichen Aspekts einer Tätigkeit (wann)
- Zusammenfassung der Stellen zu grösseren Einheiten (z.B. Sparten)	- Festlegung der Reihenfolge verschiedener Tätigkeiten
- Darstellung der Organisationsstruktur in einem Organigramm	- Abstimmung und Koordination von Teilaufgaben

- b Wir gehen dabei von einem instrumentalen Organisationsverständnis aus: Das Unternehmen hat eine auf bestimmte Weise ausgestaltete (Aufbau-)Organisation.

2

- a Eine Stellenbeschreibung hält Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung einer Stelle fest. Sie dient dazu, den in einem Unternehmen beschäftigten Personen Klarheit über die mit ihrer Stelle verbundenen Rechte und Pflichten zu schaffen und einzelne Stellen voneinander abzugrenzen. Die Stellenbeschreibung ist daher ein internes Dokument, welches nicht für die Öffentlichkeit bestimmt ist.

Eine Stellenausschreibung bzw. Stellenanzeige hingegen ist ein externes Dokument, welches für die Kommunikation auf dem Arbeitsmarkt eingesetzt wird. Sie wird also mit dem Ziel verfasst, die für eine Stelle geeignete Person zu finden. Eine Stellenausschreibung basiert zwar auf der Stellenbeschreibung, ist in der Regel aber knapper gehalten und führt zudem die Anforderungen an den Stelleninhaber auf.

- b In der vorliegenden Stellenausschreibung fehlen einige Angaben:
- Zwar wird die Stelle mit „Leiter Verkauf“ benannt, es lässt sich jedoch keine Beschreibung der Tätigkeitsfelder erkennen: Die potenziellen Bewerber sollten der Stellenanzeige entnehmen können, mit welchen Aufgaben sie im Falle einer Einstellung konfrontiert würden.
  - Eine Angabe zum Arbeitspensum fehlt ebenfalls.
  - Ab wann die Stelle angetreten werden kann ist ebenfalls entscheidend: Viele Bewerber müssten im Falle einer Neueinstellung das bestehende Arbeitsverhältnis kündigen.

c Individuelle Lösung. Lösungsvorschlag:

**MNG Rämibühl sucht:  
Mittelschullehrperson für Geschichte**

Das mathematisch-naturwissenschaftliche Gymnasium Rämibühl in Zürich führt sieben Parallelklassen als Kurzgymnasium mit mathematisch-naturwissenschaftlichem Profil und das Kunst- und Sportgymnasium mit zwei Parallelklassen.

Auf Beginn des Schuljahres 2010/11 (August 2010) ist an unserer Kantonsschule eine Lehrerstelle für **Geschichte** (60%) als **Mittelschullehrperson** zu besetzen. Vorausgesetzt für diese Stelle werden ein abgeschlossenes Hochschulstudium in Geschichte, eine Lehrbefähigung für den Unterricht an Zürcher Gymnasien (DHL/MAS SHE oder gleichwertiges Diplom) sowie Unterrichtserfahrung in Geschichte auf Gymnasialstufe.

Nähere Auskünfte erhalten Sie auf dem Rektorat (Tel. 058 384 79 52, rektorat@mng.ch). Detaillierte Informationen sowie alle Angaben über die einzureichenden Unterlagen finden Sie auf unserer Homepage [www.mng.ch](http://www.mng.ch). Ihre Bewerbung senden Sie bitte bis spätestens 30. März 2010 per Post an Kantonsschule MNG Rämibühl, Rektorat, Rämistrasse 58, 8001 Zürich.

**3**

- a Organigramme machen Zusammenhänge, Hierarchien und Dienstwege sichtbar und helfen den Mitarbeitenden dabei, sich im Unternehmen einzuordnen. Organigramme bilden die vor allem in Grossunternehmen sehr komplexen Beziehungsstrukturen auf eine stark vereinfachte Weise ab.
- b Die Organigramme unterscheiden sich bezüglich des Abstraktionsniveaus (Darstellungsmenge): Während bei kleinen Unternehmen jede einzelne Stelle im Organigramm sichtbar ist, würde dies bei mittleren und grossen Unternehmen keinen Sinn machen. Dort werden der Übersichtlichkeit halber nicht einzelne Stellen, sondern meist nur Hauptabteilungen und Abteilungen dargestellt.

**4**

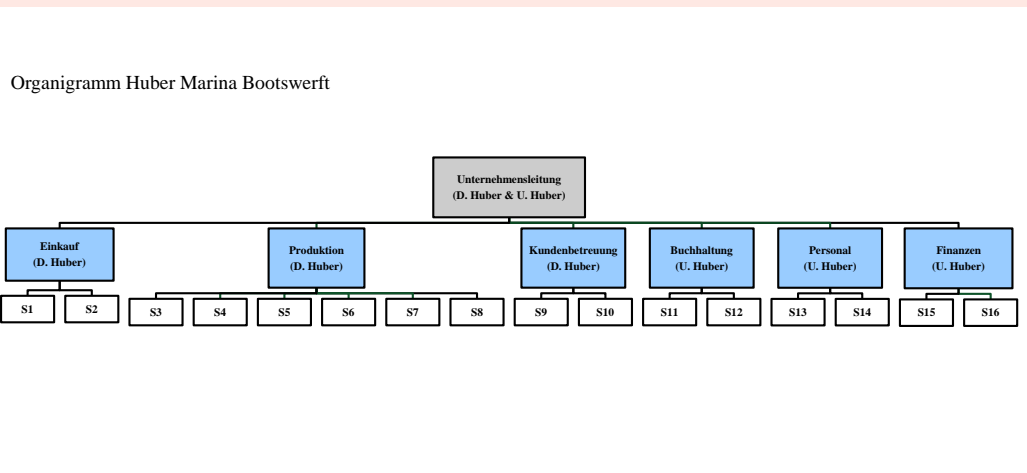
- a Die Leitungsspanne misst die Anzahl der Stellen, welche einer Leitungsstelle (Instanz) unterstellt sind. Sind einer Instanz viele Stellen untergeordnet, sprechen wir von einer grossen Leitungsspanne oder von einer flachen Hierarchie. Ist eine Instanz nur wenigen Stellen übergeordnet, wird von einer kleinen Leitungsspanne bzw. steilen Hierarchie gesprochen.
- Die Leitungstiefe ist ein Mass für die Anzahl Hierarchieebenen, die in einem Unternehmen existieren.

b

	<b>Grosse Leitungsspanne / geringe Leitungstiefe</b>	<b>Kleine Leitungsspanne / grosse Leitungstiefe</b>
<b>Vorteile</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- obere Hierarchieebenen sind näher beim Marktgeschehen</li> <li>- effiziente Entscheidungsprozesse</li> <li>- guter Informationsfluss</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- optimale Wahrnehmung von Kontrollfunktionen durch Vorgesetzte</li> </ul>
<b>Nachteile</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Überforderung der Vorgesetzten</li> <li>- Kontrollfunktionen können nicht umfassend wahrgenommen werden: Gefahr von Betrugsfällen</li> <li>- weniger Karrierechancen für Nachwuchskräfte (negativ für deren Motivation)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Träger Informationsfluss</li> <li>- Informationen können auf dem Weg durch die Hierarchieebenen verfälscht werden</li> <li>- langsame Entscheidungsprozesse</li> </ul>

c Die Leitungsspanne bzw. -tiefe hängt neben der Grösse eines Unternehmens auch mit der Branche zusammen, in der ein Unternehmen tätig ist. Flache Strukturen sind in schnelllebigen Märkten mit einer Menge Veränderungen von Vorteil, da die Informationen besser fließen und Entscheidungen schneller gefällt werden können. Auch sogenannte „Expertenorganisationen“ wie beispielsweise Anwaltsbüros oder Beratungsfirmen sind eher flach organisiert, da die Mitarbeiter relativ selbstständig arbeiten und nur wenig Führung brauchen.

5



6

Individuelle Antwort. Lösungsvorschlag:

	<b>Vorteile</b>	<b>Nachteile</b>
<b>Funktionale Organisation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- hohe Effizienz durch Arbeitsteilung und Spezialisierung (Routinisierung von Tätigkeiten)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kundenzufriedenheit spielt eine untergeordnete Rolle, keine „Produktsicht“</li> <li>- Informationsverlust an Funktionsübergängen</li> </ul>
<b>Divisionale Organisation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Flexibilität durch hohe Eigenständigkeit der einzelnen Einheiten</li> <li>- höhere Markt- und Kundenorientierung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- kosten- und ressourcenintensiv, daher für KMU weniger geeignet (Funktionen in Unternehmen müssen mehrfach besetzt werden)</li> </ul>
<b>Management Holding</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- hohe (auch rechtliche Autonomie) der Einheiten; diese können bei Bedarf besser abgestossen werden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Koordination der einzelnen Holdinggesellschaften ist schwierig</li> <li>- Festlegung auf gemeinsame Holdingstrategie ist schwierig</li> </ul>
<b>Allianzorganisation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- geringe Investitionen</li> <li>- Flexibilität des Ein- und Ausstiegs</li> <li>- schneller Know-how-Gewinn</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gefahr der inkompatiblen Unternehmenskulturen</li> <li>- Gefahr unzuverlässiger Partner</li> <li>- Preisgabe von Kernkompetenzen</li> </ul>
<b>Virtuelle Organisation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- geringe Investitionen</li> <li>- Kleiner Personalbedarf</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- keine Möglichkeiten zur Diversifikation, falls Kernkompetenzen verloren gehen (kein zweites Standbein durch hohe Desintegration)</li> </ul>
<b>Produktorganisation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Förderung unternehmerischen Denkens</li> <li>- Überwindung funktionaler Brüche</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Widerstand durch Funktionsmanager, welche die Arbeit der Produktmanager erschweren</li> </ul>
<b>Matrixorganisation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Spezialisierungsvorteile durch funktionale Organisation</li> <li>- Koordination aus Sicht von Kunden, Produkten oder Ländern</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Interessenskollisionen an den Schnittstellen: Kompetenzstreitigkeiten; Machtkämpfe</li> </ul>
<b>Prozessorganisation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Prozessoptimierung</li> <li>- Minimierung von Liegezeiten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identifikation von Kernprozessen ist schwer</li> <li>- fundamentales Umdenken notwendig: Wechsel von der vertikalen zur horizontalen (Prozess-)sicht</li> </ul>

	Vorteile	Nachteile
<b>Projektorganisation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- hohe Flexibilität</li> <li>- Möglichkeit des Einbezugs von Mitarbeitern verschiedener Funktionen, Divisionen, Hierarchiestufen und somit bedarfsgerechte Zusammensetzung der Teams</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Abgrenzung der Verantwortlichkeiten gegenüber der Primärstruktur ist schwer</li> <li>- Gefahr, die Projektmitarbeiter ihrem gewohnten Umfeld zu entfremden</li> </ul>

**7**

- a** Flexibilität: Die Profit Center haben eine hohe Autonomie und können flexibel auf die jeweiligen Marktbedürfnisse eingehen – eine zu zentrale Führung des Unternehmens, welches in vielen verschiedenen Ländern tätig ist, wäre kaum möglich.  
Hohe Eigenverantwortung: Durch die „Autonomie der kleinsten Einheit“ verfügen die Profit Center über beträchtliche Freiheiten, tragen allerdings auch die volle Verantwortung für ihre Kosten und Erlöse. Dies führt zu einem Anreiz, die Kosten zu senken und möglichst hohe Erlöse zu generieren.
- b** Die Ausrichtung dieser 5 000 Einheiten auf eine übergeordnete Unternehmensstrategie kann unter Umständen Schwierigkeiten bereiten. Ausserdem ist bei ABB das Problem aufgetreten, dass die einzelnen Profit Center plötzlich untereinander konkurrieren – dies führte nicht zuletzt zu massiven Preiskonzessionen bei Offerten. Zudem wurde es für das Top-Management zunehmend schwieriger, die über viele Länder verstreuten Konzerneinheiten zu überwachen und zu steuern: die Dezentralität erschwerte die Koordination und förderte die Entwicklung eigener Interessen.

**8**

- a** Bei Primärstrukturen handelt es sich jeweils um die fest verdrahtete, von vornherein festgelegte und über eine längere Zeit gewachsene Aufbauorganisation eines Unternehmens. Davon streng zu unterscheiden ist die Projektorganisation: Als sogenannte Neben- bzw. Sekundärstruktur ist sie nicht von dauerhaftem Bestand, sondern wird je nach Bedarf nur zur Erfüllung eines bestimmten Zwecks ins Leben gerufen. Die primäre Aufbauorganisation, also die im Unternehmen fest verdrahteten Strukturen, bleibt dabei bestehen und als gegeben hingenommen.
- b** Ein Projekt ist eine neuartige, einmalige, komplexe sowie zeitlich begrenzte Aufgabe in einem Unternehmen, an deren Planung und Durchführung meist mehrere Unternehmensbereiche beteiligt sind und welche bezüglich Ressourcen in Konkurrenz zu anderen Aufgaben im Unternehmen steht. Projekte haben einen Anfang, ein fixes Ende und sind einmalig, während Prozesse Aufgaben darstellen, welche sich über eine nicht vorab begrenzte Zeit ständig wiederholen.
- c** Bei der Steuerung eines Projekts sind die in der Planungsphase definierten Projektziele und Meilensteine von grosser Bedeutung, da sie die Soll-Werte darstellen. Es sollten daher regelmässig Ist-Daten gesammelt und mit den in der Zieldefinition festgehaltenen inhaltlichen, quantitativen und zeitlichen Zielen verglichen werden. Durch einen solchen Soll-Ist-Vergleich kann festgestellt werden, ob die Zwischenziele erreicht wurden oder nicht.

**d** Massnahmen:

- Effizienzsteigerungen (z.B. durch Schulungs- und Trainingsmassnahmen, Verwendung technischer Hilfsmittel usw.)
- Erhöhung der Kapazität (z.B. durch eine Vergrößerung des Projektteams oder Anordnung von Überstunden usw.)
- Korrektur der Projektziele und Meilensteine (nach Absprache mit Auftraggeber und Lenkungsausschuss).