
Organisation

Aufbau und Ablauforganisation im Rahmen der strategischen und operativen Unternehmensführung.



Zusammengestellt durch:
Thomas Schmitt
Prof. für Betriebsökonomie
Fachhochschule Nordwestschweiz
Hochschule für Technik
Bahnhofstrasse 6
5210 Windisch

Version 1.32, Dezember 2022

Vorwort

Die folgende Publikation behandelt Methoden, Konzepte und Werkzeuge zur Aufbau- und Ablauforganisation von Unternehmungen und Institutionen.

Lösungen zu den Aufgaben finden Sie unter www.startlink.ch.

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	2
Inhaltsverzeichnis	2
Teil I Der organisatorische Aufbau einer Unternehmung	4
1. Einleitung	4
2. Organisationswürfel	5
2.1. Elemente der Organisation.....	5
2.1.1. Aufgaben.....	5
2.1.2. Aufgabenträger.....	5
2.1.3. Sachmittel.....	5
2.1.4. Informationen	5
2.2. Dimensionen der Organisation.....	6
2.2.1. Menge.....	6
2.2.2. Zeit.....	6
2.2.3. Raum.....	6
2.2.4. Logik.....	6
2.3. Beziehungen der Organisation.....	6
2.3.1. Aufbauorganisation.....	6
2.3.2. Ablauforganisation.....	6
Teil II Aufbauorganisation	7
1. Stufen der Aufbauorganisation	7
1.1. Einstufen-Organisation.....	7
1.2. Mehrstufen-Organisation.....	7
2. Gliederung der Aufbauorganisation	8
2.1. Breitengliederung.....	8
2.2. Tiefengliederung.....	8
3. Gesichtspunkte der Aufgabengliederung	9
3.1. Nach Tätigkeiten oder Funktionen.....	9
3.2. Nach Produkten (Produktgruppen) oder Objekten.....	9
3.3. Nach marktorientierten Gesichtspunkten.....	9
3.4. Nach kombinierten Gesichtspunkten.....	10
4. Teilaufgaben in der Organisationsstruktur	10
4.1. Linienstellen.....	10
4.2. Stabsstellen.....	10
5. Organisationsstrukturen	11
5.1. Linienorganisation.....	11
5.2. Stab-Linien-Organisation.....	11
5.3. Matrix-Organisation.....	11
5.3.1. Vorteile der Matrixorganisation.....	12
5.3.2. Nachteile der Matrixorganisation.....	12
5.4. Projektorganisation.....	12
5.4.1. Linien-Projektorganisation.....	12
5.4.2. Stab-Linien-Projektorganisation.....	13
5.4.3. Reine Projektorganisation.....	14
5.4.4. Matrix-Projektorganisation.....	14
5.4.5. Satelliten-Projektorganisation.....	15
5.5. Organisationspyramide.....	16
5.6. Organigramm einer Aktiengesellschaft.....	16
Teil III Ablauforganisation	24
1. Definition Ablauforganisation	24
2. Ziele der Ablauforganisation	24
3. Aufgaben der Ablauforganisation	24
3.1. Die Ordnung des Arbeitsinhalts.....	24
3.2. Die Ordnung der Arbeitszeit.....	24
3.3. Die Ordnung des Arbeitsraums.....	24

3.4. Stellenbeschreibung als Führungsinstrument der Ablauforganisation.....	25
3.4.1. Aufbau eines Stellenbeschriebs.....	25
3.4.2. Muster eines Stellenbeschriebs.....	25
3.5. Arbeitszuordnung.....	27
4. Gestaltung der Ablauforganisation	27
4.1. Prozesse.....	27
4.2. St. Galler Management Modell.....	27
4.2.1. Managementprozesse.....	27
4.2.2. Geschäftsprozesse.....	28
4.2.3. Unterstützungsprozesse.....	28
4.3. Prozessmodelle.....	28
4.4. Darstellung von Prozessen.....	29
4.4.1. Darstellungsvorgaben.....	29
4.4.2. Prozesslandkarten.....	30
4.4.3. Flussdiagramme / Flow-Charts (Ereignisgesteuerte Prozessketten).....	32
4.4.4. Stellenorientierter Ablaufplan.....	35
4.4.5. Wertschöpfungskette als Fundament der Ablauforganisation.....	37
4.4.6. Erweiterte Ereignisgesteuerte Prozessketten (eEPK).....	39
4.4.7. Prozesstabellen.....	40
4.5. Netzplan.....	41
5. Balanced Scorecard.....	42
5.1. Exkurs optimales Produktionsprogramm.....	43
5.1.1. Anwendungsbeispiel optimales Produktionsprogramm.....	43
5.1.2. Aufgaben optimales Produktionsprogramm.....	44
Teil IV Zusammenhang Aufbauorganisation - Ablauforganisation	46
Teil V Kontinuierlicher Verbesserungsprozess.....	47
1. Definition.....	47
2. «Kaizen» als Beispiel für KVP.....	47
2.1. Beschreibung «Kaizen».....	47
2.2. Die zentralen Grundlagen des «Kaizen»-Modells.....	47
2.2.1. Standardisierung.....	47
2.2.2. Kritikorientierung.....	47
2.2.3. Qualitätsorientierung.....	48
2.2.4. Kundenorientierung.....	48
2.2.5. Prozessorientierung.....	48
2.3. Zielsetzung.....	48
2.4. Voraussetzungen.....	48
2.5. Idealvorstellung.....	48
Teil VI Veränderungsprozesse / Change-Management.....	49
1. Definition Change-Management	49
2. Drei-Phasen-Modell des Changemanagements von Lewin.....	49
2.1. Phase I: Unfreezing.....	49
2.1.1. Ziel der «Unfreezing»-Phase.....	49
2.1.2. Inhalt der «Unfreezing»-Phase.....	49
2.1.3. Massnahmen vor der Veränderung.....	50
2.2. Phase II: Moving.....	50
2.2.1. Ziel der «Moving»-Phase.....	50
2.2.2. Inhalt der «Moving»-Phase.....	50
2.2.3. Massnahmen während der Veränderung.....	50
2.3. Phase III: Freezing.....	50
2.3.1. Ziel der «Freezing»-Phase.....	50
2.3.2. Inhalt der «Freezing»-Phase.....	50
2.3.3. Massnahmen nach der Veränderung.....	50
Teil VII Anhang.....	51
1. Verzeichnis der Aufgaben.....	51

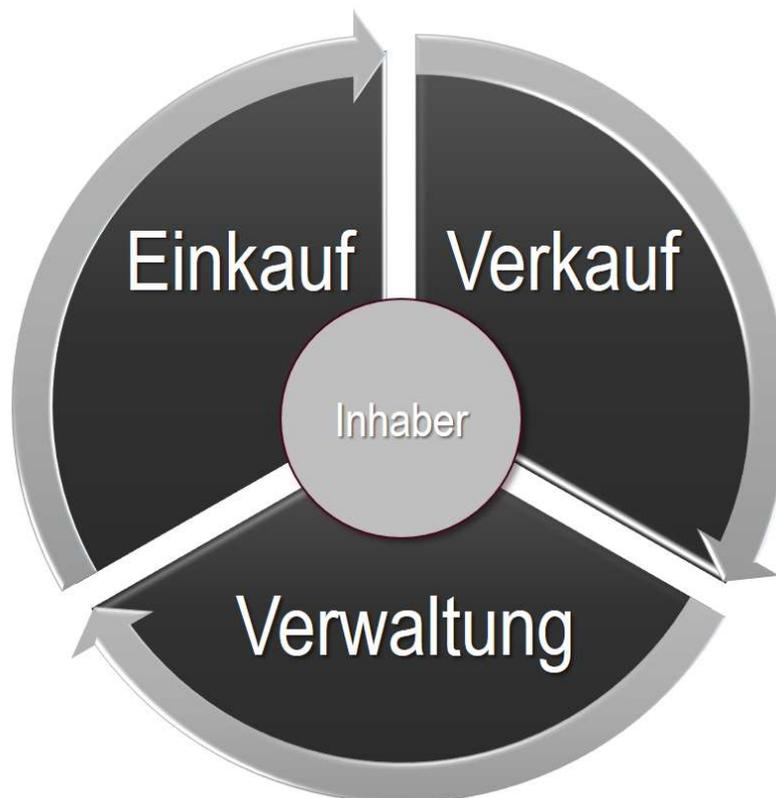
Teil I Der organisatorische Aufbau einer Unternehmung

1. Einleitung

Jede Unternehmung erfüllt im Rahmen der Bereitstellung von Gütern und Dienstleistungen zur Befriedigung der menschlichen Bedürfnisse eine umfassende Aufgabe (z.B. Herstellung von Kleidern, Handel mit Waren). Diese Gesamtaufgabe einer Unternehmung zerfällt in verschiedene Teilaufgaben, welche ihrerseits in Einzelaufgaben unterteilt werden können. Ist in einem Betrieb nur eine Person tätig, braucht es keine spezielle Aufgabenverteilung, denn diese eine Person ist für alles selber verantwortlich.

Beispiel: Ein-Personen-Betrieb (auch Einmann-Betrieb)

Jemand betreibt eine kleine Buchhandlung und besorgt alle anfallenden Arbeiten wie Einkauf, Verkauf, Büroarbeiten einschliesslich Buchhaltung selbst.



Sobald aber in gleichen Unternehmen mehrere Personen arbeiten, müssen die Arbeiten sinnvoll aufgeteilt und aufeinander abgestimmt werden. Es muss festgelegt werden, wer an welchem Arbeitsplatz arbeitet und wer welche Arbeiten ausführt. Dieses planmässige und systematische Zuordnen von Aufgaben an verschiedene Personen und das Abstimmen der verschiedenen Tätigkeiten nennt man Organisieren.

Je mehr Mitarbeiter in einer Unternehmung beschäftigt sind, umso grösser wird das Bedürfnis nach einer Ordnung, die durch eine Organisation geschaffen wird. Man unterscheidet zwei Arten der Organisation:

Aufbau-Organisation

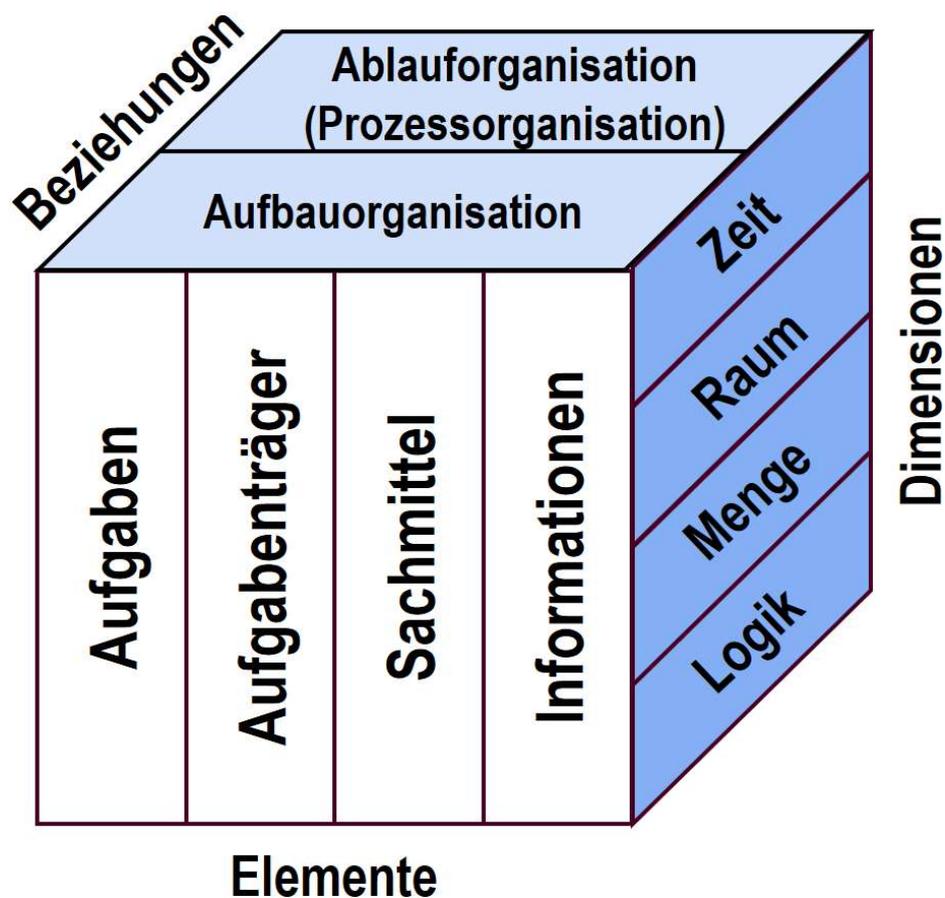
- Die Aufbau-Organisation regelt die Aufteilung der Aufgaben auf die verschiedenen Personen und wer wem unterstellt ist; sie zeigt damit den Aufbau oder die Struktur einer Unternehmung.

Ablauf-Organisation:

- Die Ablauf-Organisation bestimmt die Reihenfolge der Tätigkeiten (Arbeitsschritte), nach welchen die Arbeit zu verrichten ist (z. B. die Bearbeitung der Lieferantenrechnungen bis und mit Zahlung und Verbuchung).

2. Organisationswürfel

Der Organisationswürfel visualisiert die verschiedenen Aspekte der Organisation.



2.1. Elemente der Organisation

Die Elemente bilden die substantielle Basis der Organisation (Aufbau- und Ablauforganisation)

2.1.1. Aufgaben

Sie sind die zentralen organisatorischen Elemente und werden im Rahmen der Aufbauorganisation verteilt. Die Prozesse der Aufgabenerfüllung werden im Rahmen der Ablauforganisation geregelt.

Aufgaben = dauerhaft wirksame Aufforderungen, Verrichtungen an Objekten zur Erreichung von Zielen durchzuführen.

Aufträge = einmalige Aufforderungen, Verrichtungen an Objekten zur Erreichung von Zielen durchzuführen.

2.1.2. Aufgabenträger

Diese sind Menschen, die für die Durchführung der Aufgaben verantwortlich sind. Ihm werden Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen übertragen. Im Gegensatz zum Sachmittel handelt es sich hier immer um einen Menschen oder eine Gruppe von Menschen.

2.1.3. Sachmittel

Sind Instrumente, die zur Erfüllung der Aufgabe bzw. Aufträge eingesetzt werden. Sie entlasten die Aufgabenträger und verbessern deren Leistung.

2.1.4. Informationen

Sie werden im Sinne von zweckorientiertem Wissen benötigt, um den Aufgabenträger bei dessen Aufgabenerfüllung zu unterstützen.

2.2. Dimensionen der Organisation

Die Dimensionen stellen Eigenschaften der Elemente dar.

2.2.1. Menge

Sie wird in Zahlen ausgedrückt und quantifiziert die Aufgabe, den Aufgabenträger, das Sachmittel und die Informationen sowie die zeitlichen und räumlichen Aspekte organisatorischer Regelungen.

2.2.2. Zeit

Sie kann als Zeitpunkt, Zeitdauer oder Zeitraum ausgedrückt werden.

2.2.3. Raum

Hierzu gibt es zwei Aufgabenstellungen zu lösen. Erstens den Raumbedarf und zweitens die Standorte von Sachmitteln, Arbeitsplätzen und Organisationseinheiten.

2.2.4. Logik

Inhaltliche Beziehungen der einzelnen Elemente der Organisation, bspw. zeitliche Abfolgen von Abläufen bei der Ablauforganisation oder hierarchische Anordnung von Stellen in der Aufbauorganisation.

2.3. Beziehungen der Organisation

Die Beziehungen der Organisation bezeichnet die beiden Ausprägungen der Organisation.

2.3.1. Aufbauorganisation

Diese regelt grundsätzlich die Verteilung von Aufgaben und Kompetenzen im Unternehmen. Verschieden Aufgaben werden zu Stellen gebündelt, welche Aufgabenträgern zugewiesen werden. Den Aufgaben werden Sachmittel und Information zugeordnet. Im Leitungssystem wird die hierarchische Über- und Unterordnung von Stellen und Organisationseinheiten geregelt.

2.3.2. Ablauforganisation

Diese befasst sich mit der zeitlich-logischen Reihenfolge der Aufgaben innerhalb einer Organisation. Für die Regelung des Aufgabenerfüllungsprozesses sind vor allem die Dimension Zeit, Raum und Menge von Bedeutung. Sie richtet sich nach den folgenden Zielen:

- Minimierung der Durchlaufzeit
- Maximierung der Kapazitätsauslastung
- Minimierung von Wegzeiten
- Standardisierung von Verrichtungsfolgen
- Minimierung der Ressourcennutzung

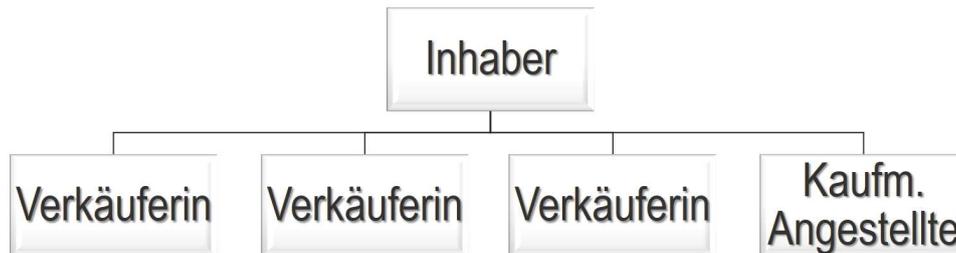
Teil II Aufbauorganisation

Die Aufbauorganisation unterscheidet verschiedene Stufen. Die folgenden Beispiele zeigen je eine Einstufen- sowie eine Mehrstufen-Organisation.

1. Stufen der Aufbauorganisation

1.1. Einstufen-Organisation

Die eingangs genannte Buchhandlung hat sich sehr gut entwickelt und beschäftigt heute 4 Mitarbeiter: 3 Verkäuferinnen und 1 kaufmännische Angestellte für die Büroarbeiten, die dem Chef (Inhaber der Buchhandlung) unterstellt sind. Die zahlreichen Aufgaben verteilen sich somit auf 5 Personen, was folgende Aufbauorganisation ergibt:

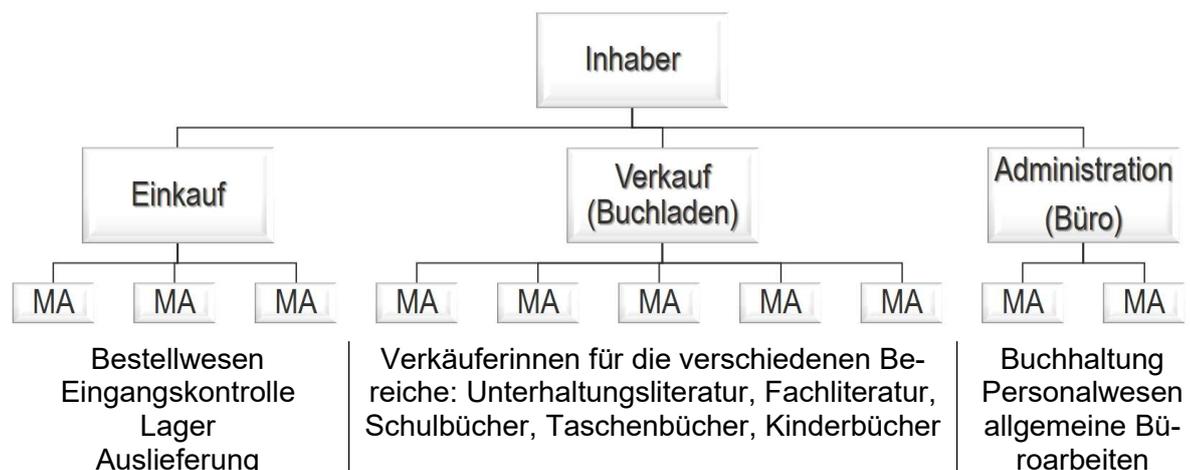


Die vorstehende grafische Darstellung, welche die Aufbauorganisation einer Unternehmung zeigt, nennt man Organigramm oder Organisationsschaubild. Es verhilft zu einer raschen Übersicht über den Aufbau und die Gliederung einer Unternehmung. Aus dem Organigramm ist die Hierarchie (Rangordnung) sichtbar, d. h. man sieht, wo die einzelne Abteilung steht und wer wem unterstellt ist.

Wenn eine Unternehmung wächst und der Personalbestand grösser wird, verteilt sich die Unternehmungstätigkeit auf immer mehr Mitarbeiter. Dadurch ist der Inhaber nicht mehr in der Lage, alle seine Mitarbeiter selber zu führen und zu kontrollieren. Seine Kontrollspanne (Lenkungsspanne) wird zu gross, und er wird deshalb einzelne Mitarbeiter als Vorgesetzte einsetzen. Dabei werden gleichartige Arbeitsplätze (Stellen) zu Abteilungen zusammengefasst. Durch das zielgerichtete Aufteilen der Arbeit in einer Unternehmung und durch das Zusammenfassen der einzelnen Stellen zu Stellengruppen und dieser zu Abteilungen wird eine klare und übersichtliche Organisationsstruktur geschaffen.

1.2. Mehrstufen-Organisation

Die erfreuliche Entwicklung der Buchhandlung ging weiter, und sie beschäftigt heute 14 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Die einzelnen Stellen wurden zu 3 Abteilungen zusammengefasst (=> Gliederung nach Tätigkeiten oder Funktionen); die 3 Gruppen- oder Abteilungsleiter führen ihre Abteilung und entlasten dadurch den Chef.



2. Gliederung der Aufbauorganisation

Die Anordnung oder Gliederung der Stellen kann in die Breite oder Tiefe erfolgen.

2.1. Breitengliederung

Bei der Breitengliederung (=> flache Organisationsstruktur) sind dem Vorgesetzten viele Mitarbeiter unterstellt; dafür sind aber die Dienstwege (= Informations- und Anordnungswege) kürzer.

Eine Faustregel besagt jedoch, dass die Kontrollspanne nicht mehr als etwa sieben Mitarbeiter umfassen sollte.



Vorteile

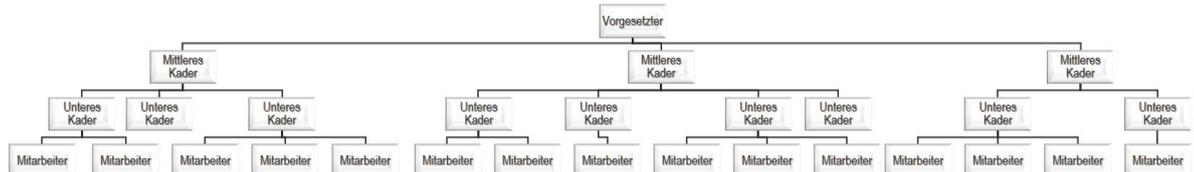
- straffe und einheitliche Führung
- kurze Informations- und Anordnungswege
- flache Organisationsstruktur mit weniger Zwischenstufen und weniger Informationsverlusten

Nachteile

- Gefahr der Überlastung des Vorgesetzten

2.2. Tiefengliederung

Mit der Tiefengliederung verkleinert man die Kontrollspanne, weil neue Zwischeninstanzen (z. B. Gruppenchefs) geschaffen werden; dafür sind aber die Dienstwege länger. Somit weisen beide Konzepte Vor- und Nachteile auf.



Vorteile

- mehr Zeit und bessere Führung der unterstellten Mitarbeiter
- mehr Aufstiegsmöglichkeiten in Vorgesetzten-Funktionen

Nachteile

- Tendenz zu Unübersichtlichkeit
- Aufblähung des Verwaltungsapparates
- längere Informations- und Anordnungswege

Die Aufgabenteilung darf jedoch nicht willkürlich vorgenommen werden; sie muss so erfolgen, dass die aus der Teilung entstehenden Teilaufgaben organisatorisch und arbeitstechnisch sinnvoll sind. Die Teil- oder Einzelaufgaben (=> Stellen) sind in einen sinnvollen Zusammenhang zu bringen und auf die Unternehmungsaufgabe auszurichten. Die Aufgabengliederung kann nach verschiedenen Gesichtspunkten erfolgen:

- nach Tätigkeiten oder Funktionen
- nach Produkten (Produktgruppen) oder Objekten
- nach marktorientierten Gesichtspunkten
- kombinierte Gliederung

3. Gesichtspunkte der Aufgabengliederung

3.1. Nach Tätigkeiten oder Funktionen

Bei der Aufgabengliederung nach Tätigkeiten oder Funktionen liegt das Schwergewicht auf der Zentralisierung gleichartiger Arbeiten, wodurch Fachleute (Spezialisten) eingesetzt und die Arbeiten rationeller (effizienter) erledigt werden können; z.B. in einem Handelsbetrieb: Einkauf, Verkauf, Verwaltung oder in einem Produktionsbetrieb: Entwicklung, Einkauf, Produktion, Verkauf, Administration.

3.2. Nach Produkten (Produktgruppen) oder Objekten

Die produktorientierte Gliederung ist dann sinnvoll, wenn die herzustellenden Güter bzw. die zu erbringenden Dienstleistungen stark voneinander abweichen; z.B.

- in einem Konzern der Bauausstattungsbranche: Bodenbeläge (Linoleum, Kunststoff Beläge, Textil Beläge), Dekorprodukte (Wand Beläge, Dekorfolien, Lamine), Systemtechnik (Technische Beschichtungen, Klebetechnik);
- in einem Sportartikelhersteller: Ski, Snowboards, Skischuhe, Tennisschläger, Inline Skates, Kleider;
- in einer grossen Treuhandunternehmung: Kundenbuchhaltung, Revision, Beratung;
- in einer Mediengruppe (Zeitungsverlag): Zeitungsverlag (Tageszeitung, Wochenzeitung), Zeitungsdruck, Kundendruck, Fachverlag, Buchhandlung, andere Medien (Regionalradio, Regionalfernsehen);
- in einer Internationale Speditions- und Logistikunternehmung: Eurocargo, Interkontinental, Logistik (Lagerung und Verteilung von Produkten im Auftrag von Drittunternehmungen).

Die einzelnen Abteilungen (Sparten, Divisionen, Bereiche) erhalten in der Regel eine grosse Selbständigkeit und Eigenverantwortung. Diese Selbständigkeit kann so weit führen, dass die einzelnen Abteilungen (Produktgruppen) – vor allem in grösseren Unternehmungen – eigenständige Bereiche (Betriebe) mit Selbstverantwortung im Rahmen der Gesamtunternehmung darstellen. Die Selbstverantwortung schliesst in der Regel die Ergebnisverantwortung mit eigener Erfolgsrechnung ein. Die verschiedenen Unternehmungsbereiche werden quasi an einer langen Leine geführt und haben im Rahmen der Unternehmungsrichtlinien (Vorgaben) eine sehr grosse Entscheidungsfreiheit. Solche selbständigen (autonomen) Führungseinheiten bezeichnet man als Profit-Centers, und die Organisationsform heisst Profit-Center-Prinzip.

Bei dieser Gliederung kann es jedoch unwirtschaftliche Redundanzen geben, wenn die notwendige Zusammenarbeit, Information und Kommunikation fehlen. Darum können gleichartige Tätigkeiten (z.B. Rechnungswesen, Personalwesen, Informatik) zu einer gemeinsamen Abteilung (=> Zentrale Dienste) zusammengefasst werden, was vor allem bei kleineren und mittleren Konzernen (Unternehmungsgruppen) oft der Fall ist.

3.3. Nach marktorientierten Gesichtspunkten

Bei der Aufgabengliederung nach marktorientierten Gesichtspunkten erfolgt die Aufteilung der Tätigkeiten anhand deren geographischer Aufteilung (z.B. nach Regionen in der Schweiz [Ostschweiz, Nordwestschweiz, Grossraum Zürich, italienische Schweiz oder Südschweiz, Mittelland, Französische Schweiz, Deutschschweiz etc.) oder Aufteilung nach Kundengruppen (z. B. Wiederverkäufer, Grossverbraucher, Privatkunden; z.B.:

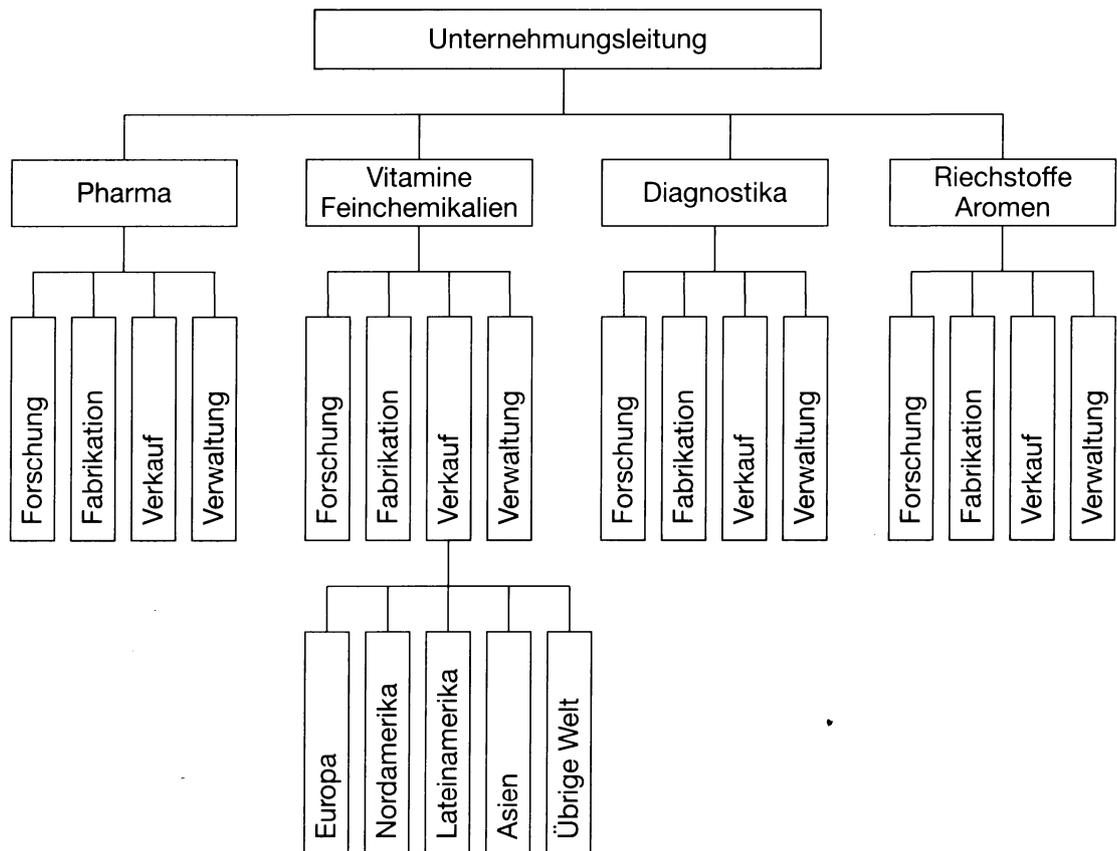
- bei einer Grossbank: Retail-Banking als Kleinkundengeschäft, Private Banking mit den vermögenden Privatkunden, Firmenkunden, institutionelle Kunden wie Pensionskassen, Versicherungen, Anlagefonds).

3.4. Nach kombinierten Gesichtspunkten

Um eine zweckmässige organisatorische Aufbaustruktur zu erhalten kann auch eine Kombination von verschiedenen Gesichtspunkten sinnvoll sein.

Beispiel einer kombinierten Gliederung:

In einem Pharma-Konzern kommt den Produktgruppen grosse Bedeutung zu, und es werden vier Profit-Centers gebildet. Jede Produktgruppe (= Division => Divisionalisierung oder Spartenorganisation) ist selbständig und verfügt über die eigenen Tätigkeitsbereiche Forschung, Fabrikation, Verkauf und Verwaltung. Auf der dritten Stufe wird der Verkauf nach geographischen Gesichtspunkten aufgeteilt.



4. Teilaufgaben in der Organisationsstruktur

Je nachdem, wie eine Teilaufgabe (Stelle) in die Organisationsstruktur eingebaut ist, spricht man von Linienstelle oder Stabsstelle.

4.1. Linienstellen

Der Inhaber einer Linienstelle ist befolgungsverpflichtet (er muss vom Vorgesetzten Befehle entgegennehmen) und weisungsberechtigt (er darf an seine untergeordneten Instanzen Weisungen erteilen). Die Verbindungslinie zwischen dem Vorgesetzten und Untergebenen zeigt den Dienstweg, auf dem die Anordnungen und Informationen fliessen, und das Unterstellungsverhältnis.

4.2. Stabsstellen

Eine Stabsstelle bearbeitet (z. B. als Spezialist) im Auftrag von Linienstellen bestimmte Probleme, arbeitet Vorschläge aus und berät ihren Auftraggeber. Als Beratungs- und Hilfsstelle unterstützt und entlastet sie die Linienstelle (den Vorgesetzten) bei der Entscheidungsvorbereitung und bei Kontrollaufgaben (z. B. das Sekretariat, die Rechtsabteilung, der Personalassistent, das Inspektorat). Die Stabsstelle selbst hat keine Weisungsbefugnis. Wenn sich eine Stabsstelle Kompetenzen (Befugnisse) anmasst und Weisungen erteilt, können unliebsame Missverständnisse entstehen.

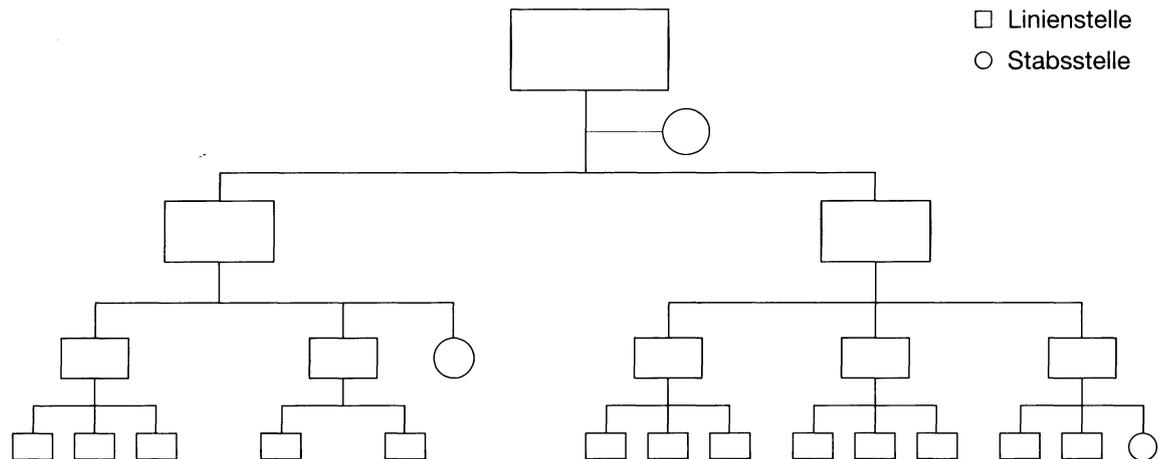
5. Organisationsstrukturen

5.1. Linienorganisation

Eine reine Linienorganisation schafft klare Über- und Unterordnungsverhältnisse (=> Hierarchie); sie ist aber in der Regel etwas schwerfällig wegen der langen Dienstwege und der Überlastung der Führungskräfte.

5.2. Stab-Linien-Organisation

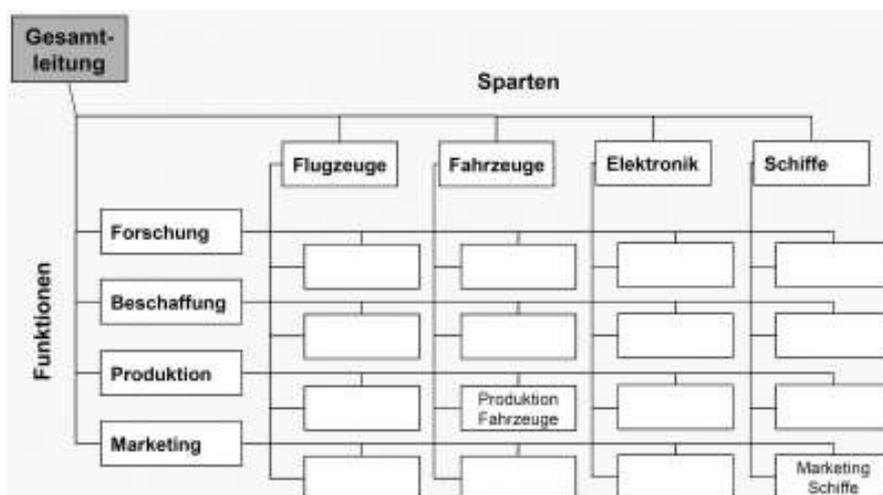
Deshalb sind heute die meisten Unternehmungen nach dem System «Stab-Linien-Organisation» aufgebaut. Im Organigramm werden die Stabsstellen jeweils besonders gekennzeichnet, damit sie sich von den Linienstellen unterscheiden.



Die Stellung in der Organisationsstruktur wird weitgehend durch die Tätigkeit des Stelleninhabers bestimmt. Ist es vorwiegend eine ausführende Tätigkeit (z. B. von Routinearbeiten), so wird es sich um eine untergeordnete Stelle handeln. Je mehr die Tätigkeit aus Planen, Entscheiden, Anordnen, Führen und Kontrollieren besteht, desto höher wird der Rang in der Organisationspyramide sein.

5.3. Matrix-Organisation

Mit der Matrixorganisation werden die funktional orientierten Abteilungen mit den spartenorientierten Abteilungen kombiniert. Dadurch entstehen Schnittstellen, welche die eigentlichen Stellen definieren. Mit Hilfe der Matrixorganisation können die Vorteile einer funktional gestalteten Organisation mit denen einer spartenorientierten Organisation kombiniert werden, indem die Unternehmensorganisation gleichzeitig nach Funktionen und nach Sparten gegliedert wird. Die dadurch entstandene flexible Organisation erreicht einen hohen Kompetenzstatus, da Expertenwissen in den Funktionen konzentriert und in den Sparten eingesetzt werden kann.



Schema der Matrixorganisation (Thommen & Achleitner, 2012, S. 881-882)

Voraussetzung für Matrixorganisationen ist primär ein hoch qualifiziertes Personal und der oft sehr hohe Koordinationsaufwand aufgrund der Vielzahl an Schnittstellen muss bewältigt werden, was das Konfliktpotenzial massgeblich steigert.

5.3.1. Vorteile der Matrixorganisation

- Administrative Belastung von mittleren Kaderstufen entfällt weitgehend.
- Fachliche Spezialisierung des Führungspersonals.
- Förderung der Teamarbeit.
- Klare und übersichtliche Struktur der Führungsorganisation.
- Kurze Kommunikationswege.
- Wegfall von mehrstufigen Hierarchien durch Gleichberechtigung der verschiedenen Sparten und Funktionen.
- Weniger Gefahr für willkürliche Entscheidungen infolge des Führungsausgleich zwischen den verschiedenen Führungskräften (Sparten und Funktionen).

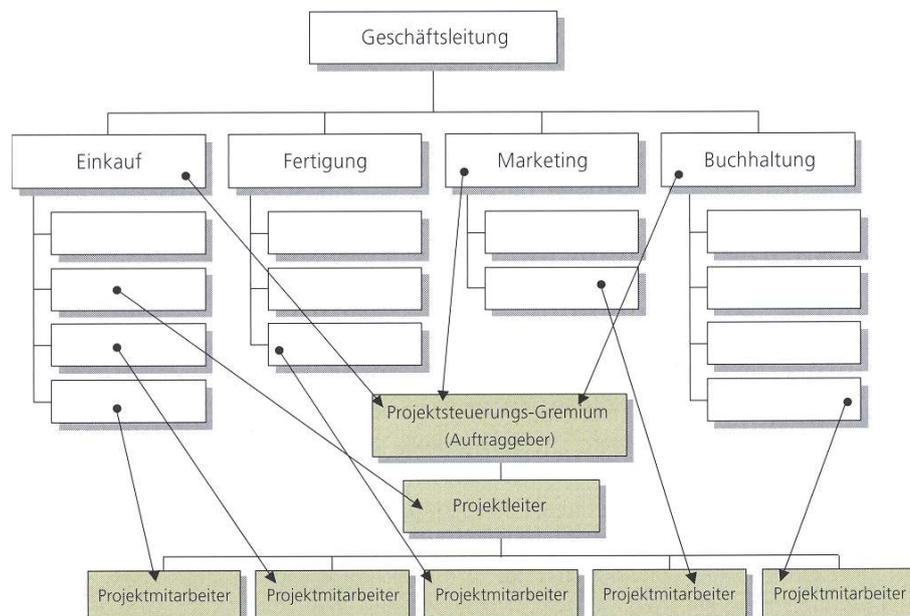
5.3.2. Nachteile der Matrixorganisation

- Bedingt hohe Kommunikations- und Interaktionsfrequenz.
- Entscheidungsprozesse verlieren oft an Transparenz.
- Erhöhtes Konfliktpotenzial durch forcierte Teamarbeit und Mehrfachunterstellung.
- Tendenz zu Kompromissentscheiden.
- Tendenziell höherer Bedarf an Führungspersonal.

5.4. Projektorganisation

5.4.1. Linien-Projektorganisation

Die Projektmitarbeiter arbeiten zu 100% für das Projekt. Sie verlassen ihre angestammte Abteilung und unterstehen während der gesamten Laufzeit des Projektes dem Projektleiter.



Vorteile der Linien-Projektorganisation

- Uneingeschränkte Konzentration der Projektmitarbeiter auf das Projekt.
- Konfliktarm dank klarer Verantwortlichkeits- und klarer Kompetenzzuteilung.
- Hohe Flexibilität und hoher Effizienzgrad verkürzen die Projektdauer.
- Vollständige Führungs- und Leitungskompetenz des Projektleiters.

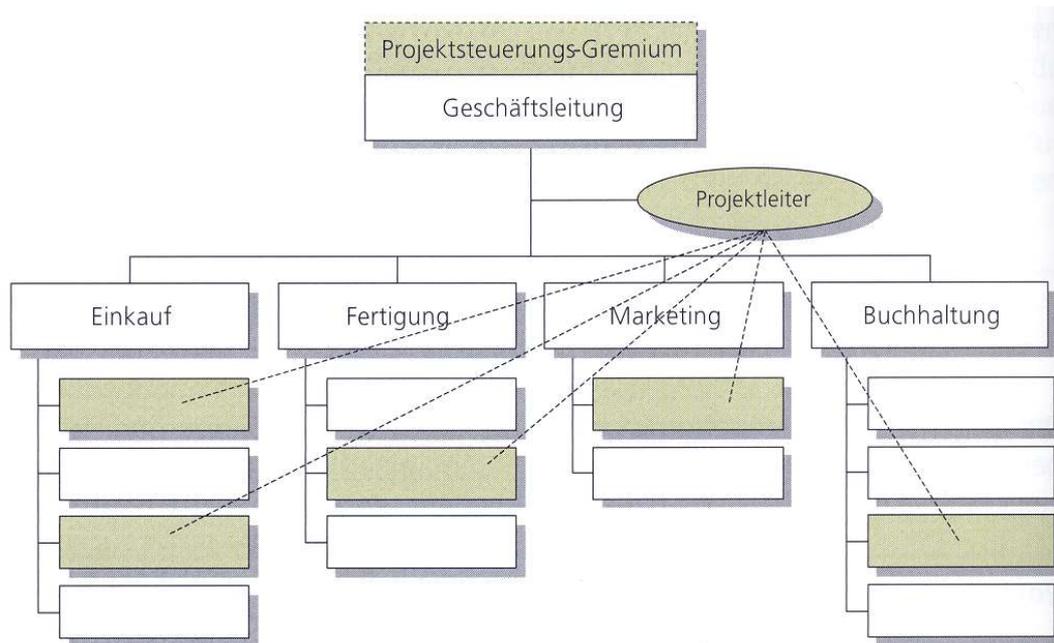
Nachteile der Linien-Projektorganisation

- Aus- und Wiedereingliederung der Projektmitarbeiter aus der Firmenhierarchie.
- Neue Institutionalisierung verursacht entsprechende Umstellungskosten.
- Gefahr der Arbeiterspezialisierung durch Aufgabenkonzentration, was auch zu einer nicht optimalen Auslastung führen kann.

5.4.2. Stab-Linien-Projektorganisation

Der Projektleiter arbeitet in der Funktion einer Stabsstelle und führt ausschliesslich koordinierende sowie beratende Tätigkeiten aus. Er verfügt über keinerlei Führungs- und Weisungsbefugnis und hat keine eigene Organisationseinheit (Abteilung). Die im Projekt involvierten Mitarbeiter verbleiben in ihren angestammten Organisationseinheiten.

Durch seine Stabsfunktion arbeitet der Projektleiter eng mit den zuständigen Führungsstellen zusammen und ein transparenter und rascher Informationsfluss kann besser gewährleistet werden.



Vorteile der Projekt-Stabsorganisation

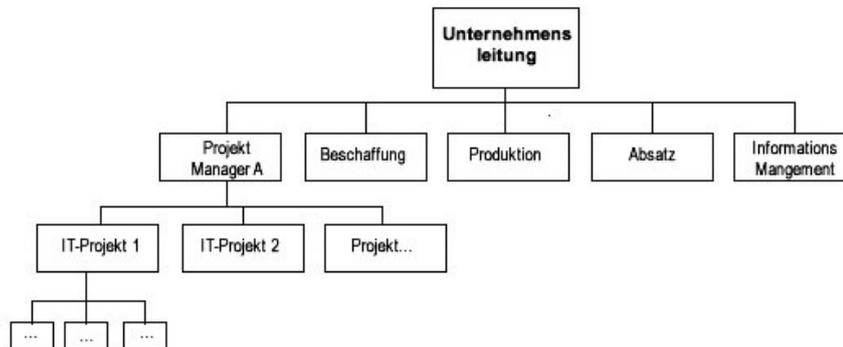
- Keine Umstellung der Betriebsorganisation notwendig (lediglich Schaffung einer zusätzlichen Stabsstelle für die Projektleitung), dadurch geringfügige organisatorische Umstellungen und somit kostengünstig.
- Enge Zusammenarbeit des Projektleiters mit den betroffenen übergeordneten Stellen.
- Unterstützung eines raschen projektbezogenen Wissenstransfers.
- Grosse Einsatzflexibilität der Projektmitarbeiter.
- Keine Wiedereingliederung der Mitarbeiter nach Projektabschluss nötig.

Nachteile der Projekt-Stabsorganisation

- Erhöhter Koordinations- und Kommunikationsaufwand durch Doppelengagements der Projektmitarbeiter.
- Kompliziertere Entscheidungsprozesse da keine Weisungsbefugnis des Projektleiters, dadurch Kompetenzschwierigkeiten und langwierige Entscheidungsfindungen.
- Oftmals mangelnde Identifikation der involvierten Projektmitarbeiter mit dem Projekt. Im Allgemeinen haben die Linienaufgaben immer vor den Projektaufgaben den Vorrang.
- Aufgabenorientierte Dezentralisierung erhöht das Gesamtrisiko und erfordert eine ausführliche Kontrolle.

5.4.3. Reine Projektorganisation

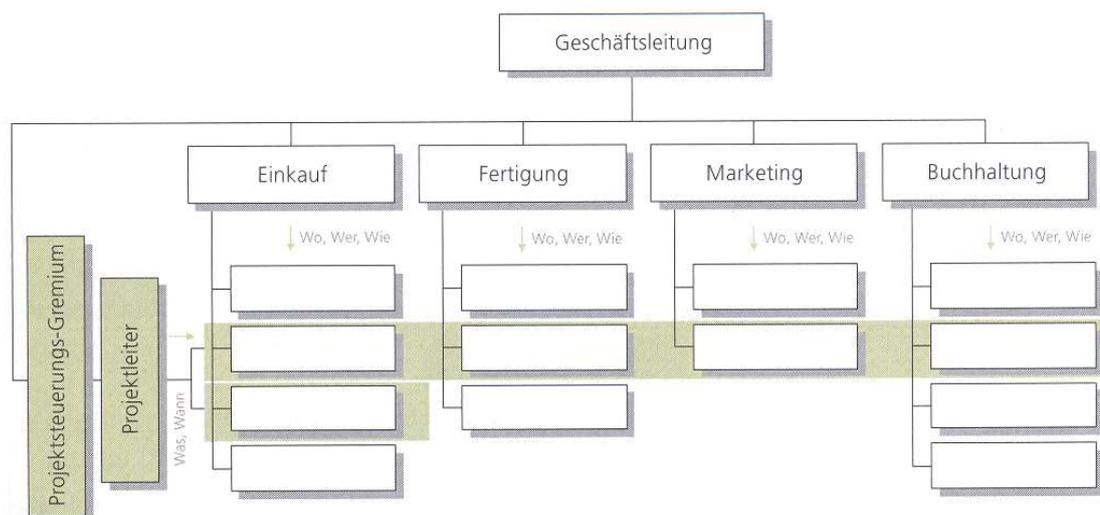
Bei der reinen Projektorganisation sind die Mitarbeiter vollständig in einer speziellen Abteilung zusammengefasst und aus ihren üblichen Unternehmensbereichen ausgegliedert. Dadurch sind sie auch organisatorisch und führungsmässig in das Projekt eingebunden.



In der Projektabteilung entsteht eine eigene Hierarchie mit Weisungs- und Entscheidungsbefugnis der Projektleitung. Die reine Projektorganisation eignet sich primär für grosse und komplexe Projekte (mit strategischer Ausrichtung und von hoher Bedeutung für die Institution). Das Konfliktpotenzial ist bei der reinen Projektorganisation üblicherweise deutlich geringer als bei anderen Formen der Projektorganisation, da Aufgaben und Kompetenzen durch die Organisationsstruktur klar geregelt sind. Auch kann die Projektleitung über alle Ressourcen (Projektmitarbeiter) uneingeschränkt verfügen, welche dem Projekt zugeteilt sind.

5.4.4. Matrix-Projektorganisation

Die -Matrix-Projektorganisation ist eine häufig eingesetzte Organisationsform für Projekte bei Unternehmungen, welche als klassische Stab-Linienorganisationen aufgebaut sind. Bei der Projekt-Matrixorganisation überlagert eine nur temporär aufgesetzte Projektorganisation die Stab-Linienorganisation und greift gleichzeitig wie die Linie auf die betroffenen Mitarbeiter (Mitglieder des Projektteams) zu. Die Mitglieder des Projektteams bleiben organisatorisch und Fachführungsmässig unverändert in die Linienorganisation eingebunden. Dadurch entsteht eine Doppelunterstellung, einerseits durch den Linien-Vorgesetzten, andererseits durch den Projektleiter.



Vorteile der Matrix-Projektorganisation

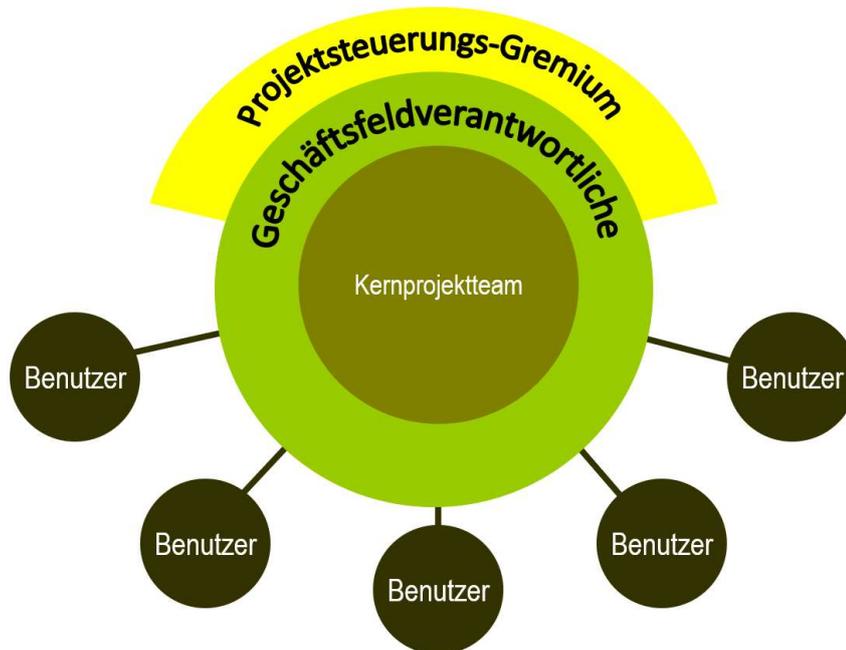
- Optimale Kapazitätsauslastung infolge Ressourcenverteilung.
- Geringe Umstellungskosten aufgrund unveränderter Grundstruktur.
- Projektmitarbeiter verlieren das aktuelle Fachwissen nicht.

Nachteile der Matrix-Projektorganisation

- Konfliktgefahr durch Kompetenzschwierigkeiten (Linie/Projekt).
- Höhere Anforderungen an Kommunikations- und Informationsbereitschaft durch Projektleiter und Linieninstanzen.
- Doppelunterstellung erfordert von den Projektmitarbeitenden erhöhte Selbständigkeit.

5.4.5. Satelliten-Projektorganisation

Bei der Satelliten-Projektorganisation wird ein Kernprojektteam gebildet, welches primär Kompetenzen im Bereich der Projektabwicklung hat. Dieses Kernprojektteam vereinbart mit den Geschäftsfeldverantwortlichen den phasenweisen Einsatz von Mitarbeitern aus der Linie.



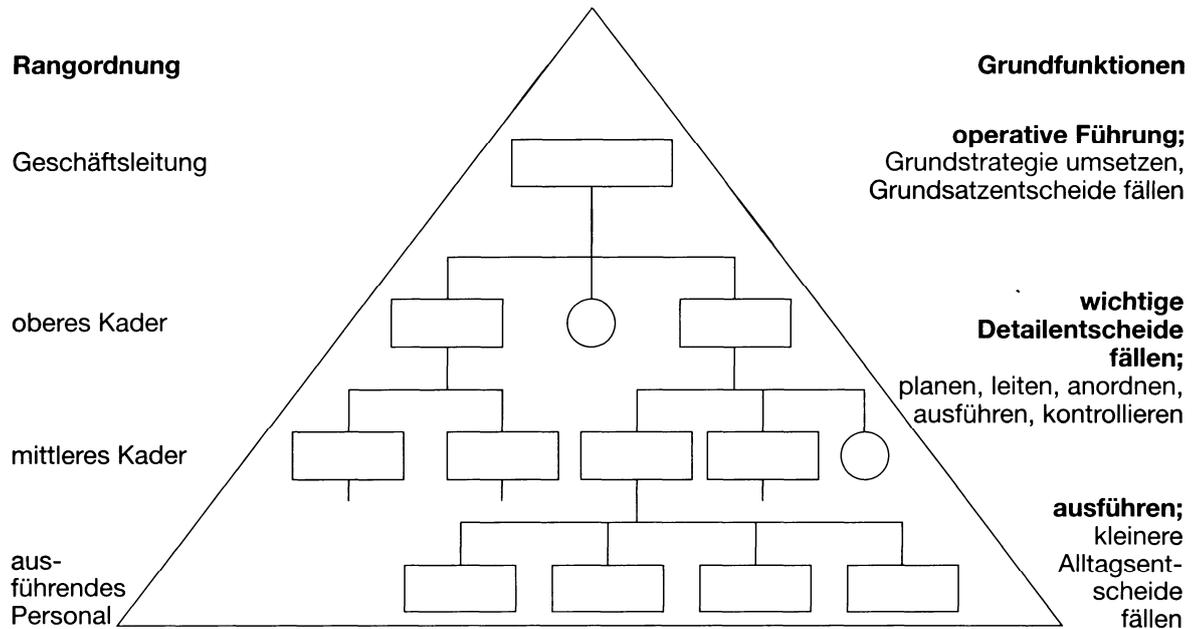
Vorteile Satelliten-Projektorganisation

- Uneingeschränkte Konzentration der Projektmitarbeiter auf das Projekt.
- Hohe Flexibilität und hoher Effizienzgrad verkürzen die Projektdauer.
- Geringfügige organisatorische Umstellungen und somit kostengünstig.
- Optimale Kapazitätsauslastung infolge Ressourcenverteilung.

Nachteile Satelliten-Projektorganisation

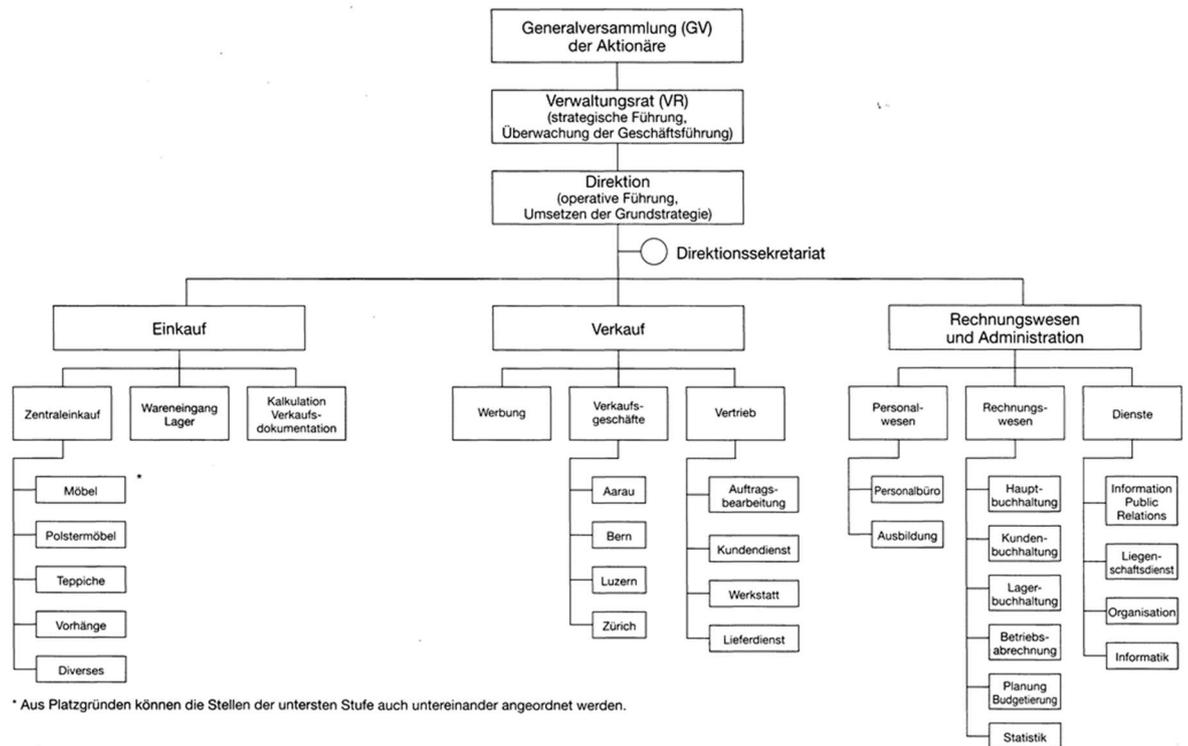
- Aus- und Wiedereingliederung der Mitarbeiter des Kernprojektteams aus der Firmenhierarchie.
- Neue Institutionalisierung verursacht entsprechende Umstellungskosten.
- Aufgabenorientierte Dezentralisierung erhöht das Gesamtrisiko und erfordert eine ausführliche Kontrolle.
- Geringe Identifikation der peripheren Projektmitarbeiter (User, Geschäftsbereichsverantwortliche) mit dem Projekt.
- Konfliktgefahr durch Kompetenzschwierigkeiten (Linie/Projekt).
- Höhere Anforderungen an Kommunikations- und Informationsbereitschaft durch Projektleiter und Linieninstanzen.

5.5. Organisationspyramide



5.6. Organigramm einer Aktiengesellschaft

Die Organisationsstruktur eines grösseren Möbelgeschäftes (in der Rechtsform einer Aktiengesellschaft)



Aufgabe ORG-Teil II.1: Testfragen

- a) Warum braucht es in einer Unternehmung eine Organisation?
- b) Was ist ein Organigramm?
- c) Nach welchen Gesichtspunkten kann eine Organisationsstruktur aufgebaut sein?
- d) Nennen Sie einige Kriterien, nach denen man die Betriebsgrösse ermitteln kann!
- e) Was zeigt eine Linien-Organisation?
- f) Erklären Sie den Ausdruck «Eine Unternehmung ist nach Profit-Center organisiert»!
- g) Wie heisst das Gegenteil von Aufbauorganisation, und was verstehen Sie darunter?
- h) Was ist eine Stabsstelle?
- i) Welche Vor- und Nachteile weist eine Breitengliederung in der Organisationsstruktur auf?
- j) Aus welchen Funktionen (Tätigkeiten) besteht die Arbeit der Geschäftsleitung hauptsächlich?

Aufgabe ORG-Teil II.2: Ausdrücke

Bei den folgenden Begriffen passt ein Ausdruck logisch nicht in denselben Problemkreis. Welcher Ausdruck fällt heraus und weshalb? Begründen Sie Ihre Antworten.

- a) Unternehmungsleitbild
- b) Grundstrategie
- c) Profit-Center
- d) Unternehmungskonzept

Aufgabe ORG-Teil II.3: Radio-/TV-Geschäft

Hans Müller ist ein tüchtiger Berufsmann und eröffnete vor einigen Jahren ein Fachgeschäft für Radio, TV und Hi-Fi. Neben dem Verkauf werden auch Reparaturen und Installationen ausgeführt. Anfänglich bewältigte er die ganze Arbeit zusammen mit seiner Frau und mit einem Lehrling.

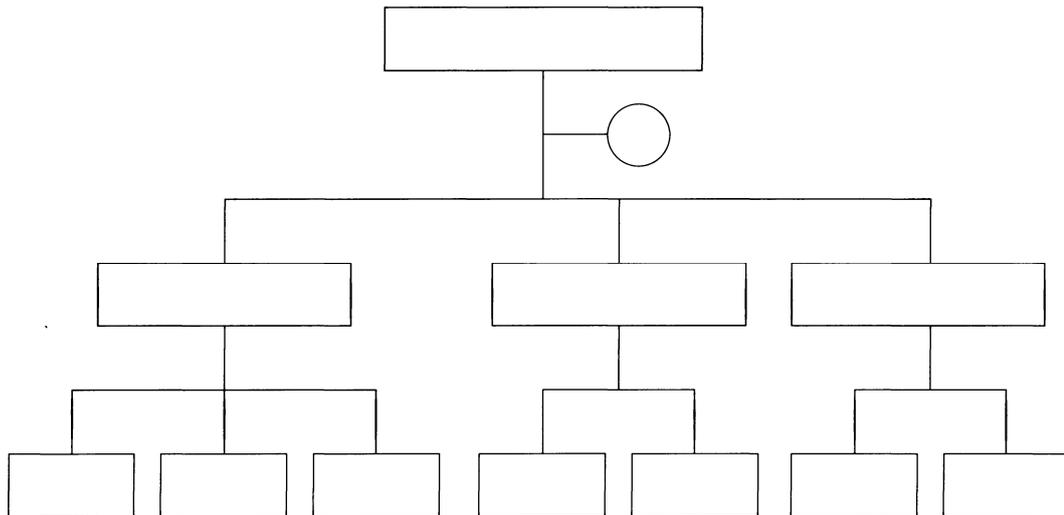
Im Laufe der Zeit entwickelte sich das Geschäft recht erfreulich, so dass er heute in den vier Bereichen (Werkstatt, Installationsabteilung, Laden, Büro) rund 20 Mitarbeiter beschäftigt. Die Unternehmung gliedert sich in eine technische und eine kaufmännische Abteilung. Das Büro ist für den Einkauf, für das Personalwesen und für die Buchhaltung verantwortlich.

- a) Welche Rechtsform wies das Fachgeschäft am Anfang sehr wahrscheinlich auf, und wie lautete der Geschäftsname?
- b) Warum wäre heute die Rechtsform der Aktiengesellschaft angemessen?
- c) Warum muss jetzt der Geschäftsinhaber in seiner Unternehmung unbedingt eine Organisation aufbauen?
- d) Erstellen Sie ein Organigramm für die jetzige Organisationsstruktur aufgrund der obigen Angaben!

Aufgabe ORG-Teil II.4: Waschautomatenproduzent

Eine Unternehmung produziert Waschautomaten und verkauft sie über den Detailhandel sowie direkt an die Verbraucher. Alle Waschmaschinen werden in der Schweiz verkauft. Der Produktionschef ist verantwortlich für die Konstruktion, den Einkauf und die Fabrikation. Der Verkaufschef betreut einerseits das Verkaufsbüro sowie die Vertreter. Für das Finanz- und Rechnungswesen und für das Personalwesen ist ein eidgenössisch diplomierter Buchhalter verantwortlich. Für besondere Aufgaben steht der Unternehmungsleitung ein Sekretariat zur Verfügung.

Füllen Sie für diese Unternehmung das vorbereitete **Organigramm** aus, das **nach Tätigkeiten** aufgebaut ist!



Aufgabe ORG-Teil II.5: Arbeitsplatzzufriedenheit

Für die Zufriedenheit am Arbeitsplatz brauchen nicht alle Mitarbeiter die gleichen Voraussetzungen, und die Kriterien werden entsprechend unterschiedlich gewichtet.

Nennen Sie fünf Kriterien, die im Allgemeinen eine Arbeitsstelle attraktiv machen.

Aufgabe ORG-Teil II.6: Aussagen über eine kaufmännisch geführte Unternehmung

Welche der folgenden Aussagen über eine kaufmännisch geführte Unternehmung sind richtig?

Bei einer kaufmännisch geführten Unternehmung ...

- ... gibt es keine Interessenkonflikte.
- ... werden Menschen wirtschaftlich tätig, damit man Bedürfnisse decken kann.
- ... handelt es sich in der Regel um Grossbetriebe.
- ... ist eine Unternehmungsstrategie überflüssig.
- ... wird grundsätzlich nach dem ökonomischen Prinzip gearbeitet.
- ... ist es notwendig, verschiedene Ziele und Interessen gegeneinander abzuwägen und Prioritäten zu setzen.

Aufgabe ORG-Teil II.7: Procem AG

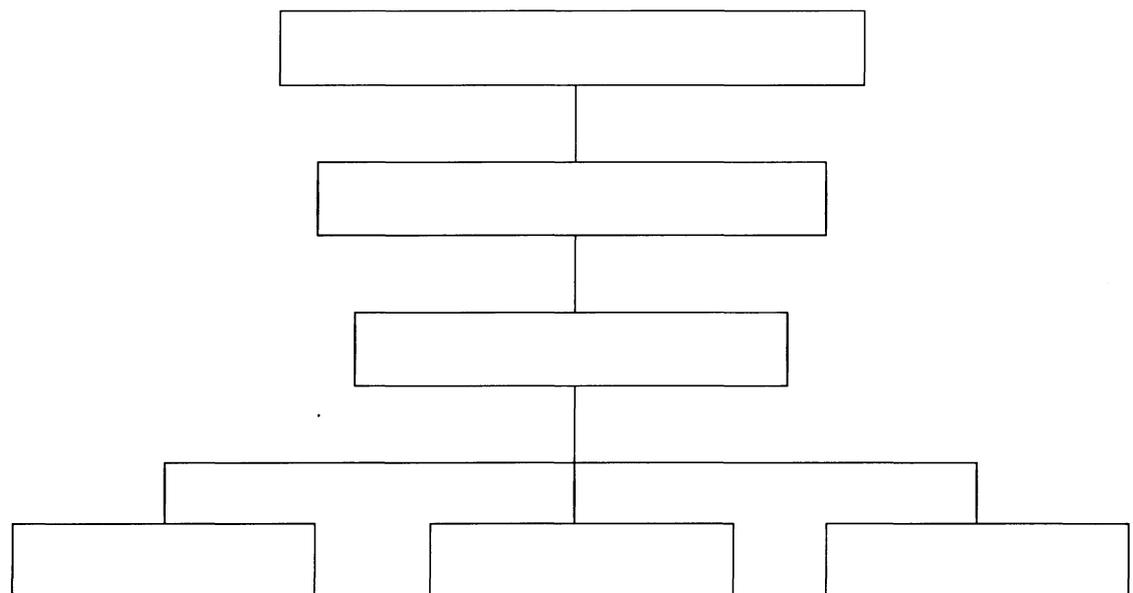
Die Procem AG ist ein bedeutender internationaler Chemie- und Pharma-Konzern und ist in fünf Bereichen tätig. Infolge der grossen Umwälzungen in der Weltwirtschaft mit einer Verschärfung des globalen Wettbewerbs plant die Procem AG eine Umstrukturierung des Konzerns und eine Neuausrichtung ihrer Unternehmensstrategie. Im Rahmen der Fokussierung (Konzentration) auf das Gebiet der «Life Sciences» mit den drei Kerngeschäften Gesundheit (Pharma, Generika, Selbstmedikationsprodukte), Ernährung und Agrarbusiness (Pflanzen- und Tierschutz, Saatgut) wird sie die anderen zwei Bereiche (Chemikalien, Bauchemie) verkaufen.

Die Procem AG will mit diesem Schritt in den drei Kerngeschäften eine weltweit führende Position einnehmen und halten (nach dem Motto «Nur die Besten werden Erfolg haben»!) und mit innovativen Produkten und Dienstleistungen zur Gesundheit und zum Wohlbefinden der Menschen beitragen. Der Umbau des Konzerns wird zu einem Stellenabbau von ca. 5% führen.

- a) Die Procem AG ist nach dem Profit-Center-Prinzip aufgebaut.
- a1) Beschreiben Sie ein typisches Merkmal dieses Organisationsprinzips.
- a2) Nennen Sie zwei wichtige Vorteile dieser Organisationsform.
- a3) Welche Aussage trifft auf das Profit-Center-Prinzip zu?

- Es kann nur bei Grossunternehmungen angewendet werden.
- Es ist dort sinnvoll, wo die angebotenen Marktleistungen sehr unterschiedlich sind.
- Man trifft es vor allem bei der Ablauforganisation an.
- Es wird meistens bei Unternehmungen angewendet, die mit Gewinn (Profit) arbeiten.

- b) Erstellen Sie ein Organigramm für diesen Konzern nach der Umstrukturierung, indem Sie die nachstehende angefangene Darstellung ergänzen. Es ist vom obersten Organ der Procem AG auszugehen, und es sind noch die drei Unternehmungsbereiche einzuzichnen.



- c) Die Procem AG plant die Neuausrichtung ihrer Unternehmensstrategie (Grundstrategie). Welches Organ entscheidet über diese strategische Neuausrichtung?

- d) In einem Arbeitspapier findet man u.a. folgende allgemein gehaltene Aussage über die Absichten des Procem-Konzerns: «Wir wollen Mehrwerte schaffen für die Kunden, Aktionäre und Mitarbeiter».
 - d1) In welchem Schriftstück dürfte diese Aussage stehen?
 - d2) Welchen Einfluss auf die Aktienkurse der Procem AG hat der angekündigte Umbau des Konzerns? Begründen Sie Ihre Antwort.
 - d3) Welche Anspruchsgruppe wird kurzfristig eher benachteiligt? Warum?
- e) Der Stellenabbau soll möglichst sozialverträglich durchgeführt werden. Nennen Sie zwei Möglichkeiten, welche dieses Vorhaben ermöglichen.
- f) Nennen Sie zwei Merkmale, die zeigen, dass es sich bei der Procem AG um eine Grossunternehmung handelt.
- g) Beim Lesen und Lösen dieser Aufgabe sind Sie auf verschiedene, für Sie neue Begriffe gestossen. Nennen Sie drei solche Ausdrücke, und erklären Sie kurz deren Bedeutung.

Aufgabe ORG-Teil II.8: Aussagen

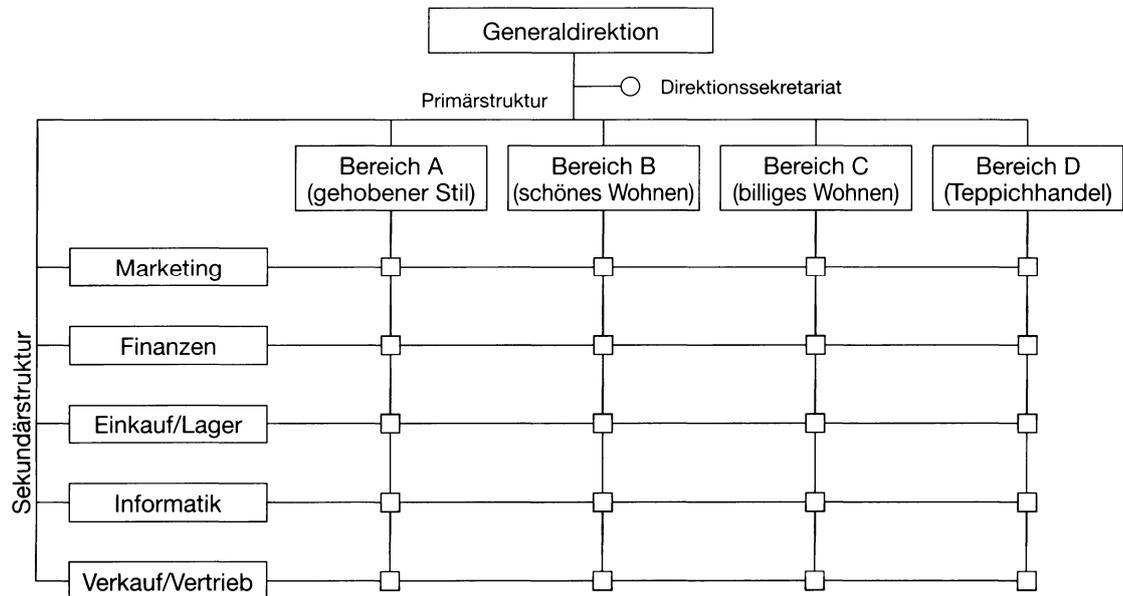
Welche der folgenden Aussagen sind richtig oder falsch? Ist eine Aussage falsch, so ist sie stichwortartig richtig zu stellen.

richtig	falsch	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Die konkreten langfristigen Absichten und Vorhaben einer Unternehmung für die zukünftige Unternehmungstätigkeit finden wir in der Grundstrategie.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Das Profit-Center Prinzip besagt, dass nur solche Unternehmungsbereiche geführt werden dürfen, die einen Profit (Gewinn) abwerfen.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Die Unternehmungsleitung wünscht einen Reingewinn von 5%, ausgedrückt in % vom Umsatz, dies ist eine Zielsetzung im leistungswirtschaftlichen Bereich.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Ein multinationaler Konzern ist eine Unternehmung, die in der Schweiz aus in verschiedene Länder liefert.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Mobbing ist ein Instrument zur Verbesserung des Arbeitsklimas.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Mit der Flexibilisierung der Arbeitszeit kommt man den Interessen der Mitarbeiter entgegen; aber auch die Unternehmung profitiert davon.

Aufgabe ORG-Teil II.9: Matrix-Organisation

Ein grösseres Möbelgeschäft stellt seine Organisation mit dem nachstehenden Organigramm dar. Es ist ein Beispiel für eine **Matrix-Organisation**. Bei dieser zweidimensionalen Organisation überlagern sich zwei Organisationsstrukturen.

Die Unternehmung ist: **horizontal** (= Primärstruktur) nach selbständigen Bereichen organisiert, **vertikal** (= überlagernde Sekundärstruktur) nach Funktionen zur Wahrnehmung wichtiger zentraler Aufgaben.



- Wie nennt man die Stelle «Direktionssekretariat», und was ist das typische Merkmal einer solchen Stelle?
- Welcher wichtige Bereich innerhalb der Unternehmung fehlt in der überlagernden Sekundärstruktur?
- Nach welchen Gesichtspunkten ist dieses Organigramm in der Horizontalen und in der Vertikalen gegliedert?
- Welchen Nachteil kann diese Matrix-Organisation haben?
- Was verstehen Sie unter Marketing?
- Das Organigramm gibt u.a. Auskunft über organisatorische Verhältnisse von einzelnen Arbeitsplätzen. Aus welchen der folgenden Unterlagen können ebenfalls Aufgaben eines Arbeitsplatzes entnommen werden?
 - Unternehmenskonzept
 - Stellenbeschreibung
 - Einzelarbeitsvertrag
 - Grundstrategie
 - Ablaufdiagramme (Ablauf-Organisation)
 - Obligationenrecht

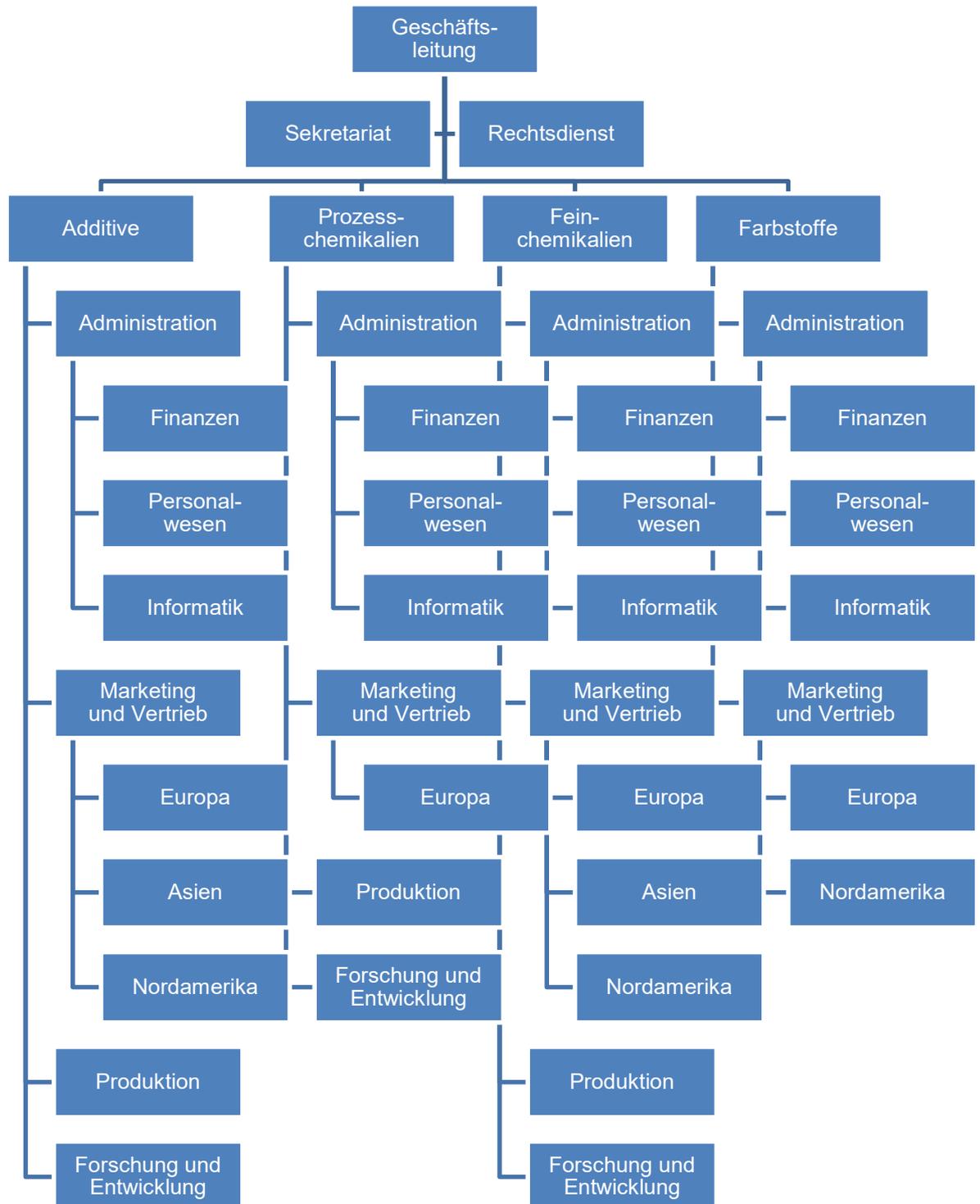
Aufgabe ORG-Teil II.10: Organisation

Kreuzen Sie an, welcher der Aussagen zu welchem der Begriffe passt.

Aussage	Dienstweg	Stabstelle	Tiefengliederung	Einstufen-Organisation	Aufbauorganisation	Prozess	Ablauforganisation	Aufgabenträger	Logik	Funktionelle Gliederung
Das Schwergewicht der Organisation liegt bei der Zusammenfassung gleichartiger Aufgaben.										
Fasst mehrere einzelne Tätigkeiten zusammen.										
Hat nur beratende Funktion und keine direkte Weisungsbefugnis										
Inhaltliche Beziehungen der einzelnen Elemente der Organisation.										
Ist Basis der Kostenstellenbildung										
Jeder Stelle ist direkt dem Geschäftsleiter unterstellt										
Menschen, welche Aufgaben zur Leistungserstellung durchführen										
Organisationsform mit mehreren Führungsebenen										
Zeigt das Unterstellungsverhältnis und den Informationsweg										
Zeigt den Weg der Leistungserstellung durch die verschiedenen Bereiche einer Organisation										

Aufgabe ORG-Teil II.11: Aufbauorganisation

Folgend finden Sie den operativen Bereich einer nach Absatzbereichen (Sparten) organisierte Chemie-Unternehmung. Nicht alle Produkte werden in allen Märkten abgesetzt und Farbstoffe werden nur gehandelt und nicht selbst produziert.



Im Rahmen einer Reorganisation soll eine funktionsorientierte Struktur mit einer Breiten-gliederung nach Regionen entwickelt werden. Zeichnen Sie das entsprechende Organi-gramm.

Teil III Ablauforganisation

1. Definition Ablauforganisation

Ablauforganisation baut auf den Ergebnissen der Aufbauorganisation auf, indem sie die einzelnen Aufgaben und die zu ihrer Erfüllung notwendigen Verrichtungen verkettet. Die Arbeitsvorgänge müssen im Betrieb geordnet ablaufen. Unter Ablauforganisation wird das „das zeitliche und örtliche Hinter- und Nebeneinander der zur Erreichung eines bestimmten Arbeitsergebnisses auszuführenden Arbeiten“ verstanden. Heute wird der Begriff der Ablauforganisation zunehmend abgelöst durch die „modernen“ Begriffe „Prozessmanagement“ oder „Work-Flow-Management“. Doch im Kern geht es um das Gleiche.

2. Ziele der Ablauforganisation

Die Ablauforganisation verfolgt folgende Ziele:

- die vorhandenen Kapazitäten optimal zu nutzen
- die Bearbeitungszeiten zu minimieren
- die Bearbeitungs- und Durchlaufkosten zu minimieren, und
- die Arbeitsplätze human zu gestalten

Die Ziele "kurze Durchlaufzeiten" und "wirtschaftlicher Auslastung der eingesetzten Ressourcen" stehen in der Praxis oft in Konkurrenz zueinander; Gutenberg (1957) spricht in diesem Zusammenhang vom Dilemma der Ablauforganisation, [Wittlage, H.: Unternehmensorganisation, 1998, S. 173].

3. Aufgaben der Ablauforganisation

Unter Arbeitsablauf versteht man Vorgänge zur Erfüllung der betrieblichen Teilaufgaben und Verrichtungen, die zeitlich und räumlich hinter- oder nebeneinander verlaufen.

Aufgabe der Ablauforganisation ist die Gestaltung der Arbeitsabläufe, deren Strukturierung in räumlicher und zeitlicher Abfolge. Der Arbeitsablauf muss in verschiedener Hinsicht geordnet werden. Man unterscheidet die Ordnung des Arbeitsinhalts, der Arbeitszeit, des Arbeitsraums und der Arbeitszuordnung. [Wöhe, Einführung in die Allgemeine BWL, 13. Aufl., S. 160f.; Spur, Günter, Fabrikbetrieb, S. 209]

3.1. Die Ordnung des Arbeitsinhalts

Arbeitsinhalte können nach zwei Merkmalen geordnet werden: Zum einen

- hinsichtlich der Arbeitsobjekte, zum andern
- hinsichtlich der Verrichtung.

3.2. Die Ordnung der Arbeitszeit

Die Ordnung der Arbeitszeit erfolgt in drei Schritten:

1. Es wird die Zeitfolge der einzelnen Teilaufgaben bestimmt. Hier werden die Ergebnisse der Aufgabenanalyse verfeinert, indem noch einmal im Detail die Reihenfolge für die Erledigung der Teilaufgaben festgelegt wird.
2. Die Zeitdauer der einzelnen Teilaufgaben wird festgelegt.
3. Mit der Festlegung des Anfangs- und Endzeitpunkts einer Arbeit wird sie fest im Kalender fixiert. Diese Daten werden von der Terminplanung vorgegeben, also bis zu welchem Termin muss eine Kundenarbeit erledigt sein.

3.3. Die Ordnung des Arbeitsraums

Die Ablauforganisation muss die einzelnen Stellen räumlich so anordnen, dass eine grösstmögliche Wirtschaftlichkeit erreicht wird. Die Anordnung der Arbeitsplätze soll insbesondere dem Arbeitsablauf entsprechen und zu minimalen Durchlaufzeiten durch kurze Transportwege führen.

3.4. Stellenbeschreibung als Führungsinstrument der Ablauforganisation

Ein Stellenbeschreibung ist ein generischer, nicht auf eine einzelne Person, sondern auf eine spezifische Stelle in einer Unternehmung zugeschnittene Beschreibung.

Das Dokument (zwei bis vier Seiten) hilft eine Stelle im Hinblick auf die Aufbauorganisation, die Ablauforganisation aber auch in Bezug auf Anforderungen einzuordnen.

3.4.1. Aufbau eines Stellenbeschriebs

1. Genaue Bezeichnung der Stelle
2. Einordnung der Stelle
 - Funktionsstufe (Kaderfunktion, Fachkraft)
 - Geschäftsbereich (Abteilung, Team)
 - Hierarchie (übergeordnete Stelle, untergeordnete Stellen)
 - Kommunikationswege (an welche Stelle wird rapportiert)
3. Aufgaben
 - Wiederkehrende Aufgaben, welche sich zum Teil aus den Verantwortungen ergeben.
4. Verantwortungen
 - Verantwortungsbereich der Stelleninhaberin / des Stelleninhabers
5. Kompetenzen
 - Ausgabekompetenzen, Personalkompetenzen, Entscheidungskompetenzen
6. Anforderungsprofil
 - Wissen und Qualifikationen (Ausbildung, Berufserfahrung etc.)
 - Fähigkeiten (Sprachkompetenzen, Sozialkompetenzen wie Zuverlässigkeit, Diskretion etc.)

3.4.2. Muster eines Stellenbeschriebs

Stellen-/Funktionsbezeichnung:		Projektleiter Glaserei, Glasbau
Arbeitspensum:		100 %
Abteilung:		Glaserei, Glasbau
Ziele und Funktion der Stelle:		Selbständige Abwicklung von Aufträgen und Projekten im Bereich Glaserei und Glasbau
Organisatorische Eingliederung	Übergeordnete Stelle:	Ist direkt dem Geschäftsleiter unterstellt
	Untergeordnete Stelle:	Keine
	Übt Stellvertretung aus für:	Projektleiter Aussenverglasungen
	Wird bei Abwesenheit vertreten von:	Projektleiter Aussenverglasungen

Hauptaufgaben	<p><u>Auftragsbearbeitung Glaserei von A-Z:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Offertstellung per Fax, Brief, E- Mail ▪ Erfassung von Aufträgen ▪ Erstellen der Arbeitspapieren ▪ Bestellungen von projektbezogenen Zusatzmaterialien, Gläser, Fremdleistungen ▪ Terminabklärungen mit Lieferanten <p><u>Projektentwicklung Glasbau von A-Z</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Selbständige Betreuung von Projekten im Bereich Glasbau: Glasabschlüsse, Trennwände, Glasduschen, Küchenrückwänden, etc. ▪ Ausmass vor Ort bei Kunden ▪ Lösungsfindung im Team ▪ Planung der Projekte mittels CAD ▪ Bestellungen von projektbezogenen Zusatzmaterialien, Gläser, Bearbeitungen und Fremdleistungen ▪ Montage zusammen mit eigenen und fremden Monteuren <p><u>Zusatzaufgaben</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Beratung von Architekten, Schreiner, Privatkunden am Telefon oder im Vorführcenter ▪ Bei Eignung Beratung bei Interessenten und Kunden vor Ort ▪ Montagen im Bereich Aussenverglasungen ▪ Unterstützung des Geschäftsleiters bei Spezialprojekten
Beziehung zu anderen Stellen	Zusammenarbeit mit Geschäftsleiter/Projektleiter Aussenverglasungen sowie Eigen- und Fremdmonteuren
Kompetenzen	Der Stelleninhaber ist für die selbständige Durchführung seines Tätigkeitsbereichs unter Beachtung der bestehenden Standards und Checklisten zuständig und erhält die dazu nötigen Kompetenzen
Unterschriftenregelung	Jeder Mitarbeiter unterzeichnet seine Korrespondenz selbst; Eine Unterschriftenregelung für Bankgeschäfte ist zur Zeit nicht vorgesehen
Salärrahmen	Nach Vereinbarung
Eintrittsdatum	Per sofort oder nach Vereinbarung

Aus Einfachheitsgründen wurde in dieser Stellenbeschreibung nur die männliche Form gewählt. Selbstverständlich gelten die obenstehenden Formulierungen für beide Geschlechter.

Diese Stellenbeschreibung wurde erstellt am 01.09.05/shr

3.5. Arbeitszuordnung

Bei der Zuordnung lassen sich unterscheiden:

- Einzelzuordnung. Dies ist die Regel bei ausführenden Arbeiten. Eine bestimmte Verrichtung wird einer bestimmten Stelle oder Person übertragen. Beispiel: Alle anfallenden Bohrarbeiten werden von Facharbeiter X erledigt.
- Gruppenzuordnung. Eine Aufgabe wird einer Gruppe übertragen und im Rahmen der Gruppe wird dann entschieden, wer die Aufgabe auszuführen hat. Dies ist insbesondere bei leitenden Aufgaben üblich.

4. Gestaltung der Ablauforganisation

4.1. Prozesse

Unter Prozess versteht man die Gesamtheit aufeinander einwirkender Vorgänge innerhalb eines Systems. So werden mittels Prozessen Materialien, Energien oder auch Informationen zu neuen Formen transformiert, gespeichert oder aber allererst transportiert. [Gabler Wirtschaftslexikon, <http://wirtschaftslexikon.gabler.de>]

4.2. St. Galler Management Modell

Das neue St. Galler Management-Modell (Rüegg-Stürm) unterscheidet im Kernbereich der Unternehmensführung Managementprozesse, Geschäftsprozesse sowie Unterstützungsprozesse (Supportprozesse).

Die sechs Grundkategorien des neuen St. Galler Management-Modells



Quelle: Rüegg-Stürm, J. (2003): Das neue St. Galler Management-Modell. Grundkategorien einer integrierten Managementlehre: Der HSG-Ansatz. 2. Auflage, Bern/Stuttgart/Wien: Haupt, S. 22

4.2.1. Managementprozesse

Managementprozesse umfassen alle grundlegenden Aufgaben, die mit der „Gestaltung, Lenkung (Steuerung) und Entwicklung von zweckorientierten soziotechnischen Organisationen“ zu tun haben [Ulrich H.]. Dabei wird unterschieden zwischen normativen Orientierungsprozessen, strategischen Entwicklungsprozessen und operativen Führungsprozessen.

4.2.2. **Geschäftsprozesse**

Geschäftsprozesse verkörpern die Kernaktivitäten einer Unternehmung, die unmittelbar auf Kundennutzen ausgerichtet sind. Sie umfassen die Kundenprozesse (Markenführungsprozesse, Kundenakquisitionsprozesse und Kundenbindungsprozesse), die Leistungserstellungsprozesse sowie die Leistungsinnovationsprozesse.

4.2.3. **Unterstützungsprozesse**

Unterstützungsprozesse bezeichnen unternehmensinterne Dienstleistungen, welche für einen effektiven Vollzug der Geschäftsprozesse vollbracht werden müssen. Dazu gehören zum Beispiel Prozesse der Bildungsarbeit (Lernprozesse) und der Personalarbeit (Weiterbildungsprogramme).

4.3. **Prozessmodelle**

Prozessmodelle beinhalten vereinfachte Abbildungen von Prozessen (Abläufen, Summe von aneinander gereihten Tätigkeiten) einer Organisation und stellen damit eine chronologisch-sachlogische Abfolge von Funktionen beziehungsweise Tätigkeiten dar. Prozessmodelle können in unterschiedlichen Detaillierungsgraden und in unterschiedlichem Umfang gestaltet werden. Detaillierungsgrad und Gestaltungsumfang orientieren sich am jeweiligen Einsatzbereich. Bei grösserer Komplexität können oft nicht alle Prozesse in einem einzigen Prozessmodell dargestellt werden. Deshalb werden Prozessmodelle unterschiedlicher Granularität in verschiedenen Hierarchie- oder Bereichsebenen abgebildet. Eine Übersichtsdarstellung erfolgt «Top-Down» und beginnt mit Hauptaufgaben (Hauptprozesse), welche dann schrittweise detaillierter bis zur Ebene von Teilaufgaben (Aktivitäten) verfeinert werden. Die Anzahl der Beschreibungsebenen (Levels) ist dabei vom notwendigen bzw. gewünschten Detaillierungsgrad abhängig.

Jede Beschreibungsebene kann, je nach Ziel und Zweck, mit unterschiedlichen Prozessmodelltypen dargestellt werden. Damit können vorhandene Abläufe anschaulich, verständlich und in ihrer Aussage eindeutig dokumentiert werden.

Prozessmodellen enthalten die folgenden Eigenschaften:

- Prozessmodelle werden in einer standardisierten Dokumentationsform abgebildet. Diese Standardisierung der Darstellung von Abläufen sind Voraussetzung für eine Zertifizierung nach ISO-Norm 5807 beziehungsweise nach DIN-Norm 66001.
- Prozessmodelle helfen, Wissen über Tätigkeiten, Funktionen, Rollen und Schnittstellen zu dokumentieren und damit zu konservieren. Dies erhöht die Transparenz von Abläufen innerhalb und ausserhalb einer Organisation und trägt zur Erhöhung der Verfahrenssicherheit bei, was wiederum einen Beitrag zur Risikominimierung leistet.
- Durch die Erkenntnisse bei der Modellierung von Prozessen wird die Basis für weiterführende Aktivitäten wie Schwachstellenanalysen, Optimierung der Ablauforganisation oder Risikomanagement gelegt.
- Prozessmodelle dienen als Basis für die Einführung von Workflow-Management-Systemen und anderen digitalen Systemen zur Vorgangsbearbeitung.

4.4. Darstellung von Prozessen

4.4.1. Darstellungsvorgaben

Um eine einheitliche Darstellung von Prozessmodellen sicher zu stellen, wird zur Modellierung eine standardisierte Beschreibungssprache in Form von Symbolen (Notation) einzusetzen. Die folgenden Symbole werden häufig verwendet:

Bezeichnung	Symbol	Beschreibung
Startpunkt oder Ende eines Prozesses		
Ereignis		Ereignisse sind zeitpunktbezogene Zustände. Das Eintreten eines Ereignisses zieht eine bestimmte Folge nach sich.
Funktion		Durch eine Funktion (auch als Tätigkeit bezeichnet) wird an einem Objekt eine Transformation eines bestimmten Input zu einem Output durchgeführt.
Organisationseinheit		Die Organisationseinheit stellt dar, welcher Aufgabenträger oder welche Rolle eine Funktion übernimmt. Damit erfolgt die Klärung von Zuständigkeiten innerhalb des Prozesses.
Verzweigungsoperatoren/ Konnektoren		Exclusive-Oder-Verzweigung: Nur eines der darauf folgenden Elemente oder Teilprozesse kann eintreten.
		Oder-Verzweigung: Eines, mehrere oder alle der folgenden Elemente können eintreten
		Und-Verzweigung: alle der folgenden Elemente treten ein
Flusslinie/Kante		
Datenfluss		
Verbinder Organisationseinheit		
Informationsobjekt		Ein Informationsobjekt ist ein Element des Datenflusses (Adressdaten, Metadaten).
Dokument in Papierform		
elektronisches Dokument		Beispiel: E-Akte
Persistenz/Datenspeicher		Speicherung mit direktem Zugriff
Zusammengehörige elektronische Dokumente		Beispiel Kabinettdorlage
IT-System / Anwendung		
Sprungmarke		Erstrecken sich Prozessmodelle über mehrere Seiten, sollten diese Seiten mit Sprungmarken inklusive Seitenangaben verbunden werden.
Teilprozess		Das Symbol wird als Verweis auf einen Teilprozess benutzt, der an anderer Stelle detailliert dokumentiert ist. Das Symbol sollte mit der entsprechenden Seitenzahl oder dem Dokumentennamen versehen werden.

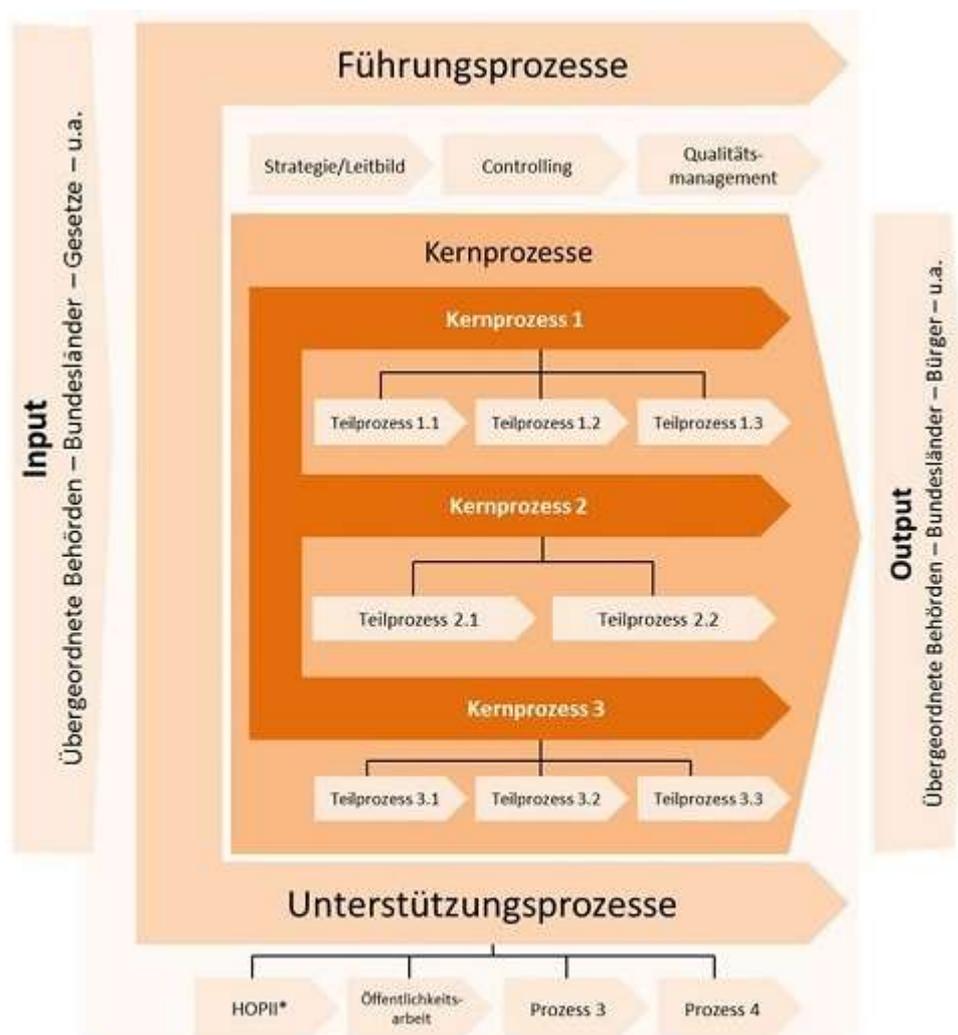
4.4.2. Prozesslandkarten

Die Prozesslandkarte stellt in Bezug auf die Ablauforganisation das Pendant zum Organigramm der Aufbauorganisation dar. Sie orientiert sich formal an einer Organisationsbeschreibung, verzichtet jedoch auf die namentliche Erwähnung der einzelnen Prozesseignern (Process-Owner). In einer Prozesslandkarte (teilweise auch Prozessarchitekturmodell genannt) werden sämtliche Prozesse einer Organisation, deren Schnittstellen zur Aussenwelt sowie die Abhängigkeiten zwischen den einzelnen Prozessen abgebildet. Diese Darstellung zeigt einen Gesamtüberblick auf einer eher hohen Abstraktionsebene. Die Prozesslandkarte zeigt somit eine übergeordnete Sicht (Metaebene) auf die Prozesse einer Organisation. Die Prozesslandkarte dient dazu:

- eine generelle und strukturierte Übersicht über die Ablauforganisation zu erhalten;
- den Untersuchungsbereich einer Organisationsuntersuchung abzugrenzen;
- Schnittstellen, Zusammenhänge und Wechselwirkungen zwischen einzelnen Prozessen zu ermitteln.

Zur Erstellung einer Prozesslandkarte ist der Überblick über sämtliche Prozesse einer Organisation notwendig, ohne aber diese Prozesse im Detail zu analysiert zu haben. Die Modellierung der Prozesslandkarte wird üblicherweise mit Hilfe von Blockpfeilen (auch Schwalbenschwanzpfeile genannt) dargestellt.

Prozesslandkarte Beispiel integrierte Darstellung



*HOPII = Haushalt, Organisation, Personal, Innerer Dienst und Informationstechnik

Prozesslandkarte Managementprozesse (Beispiel)



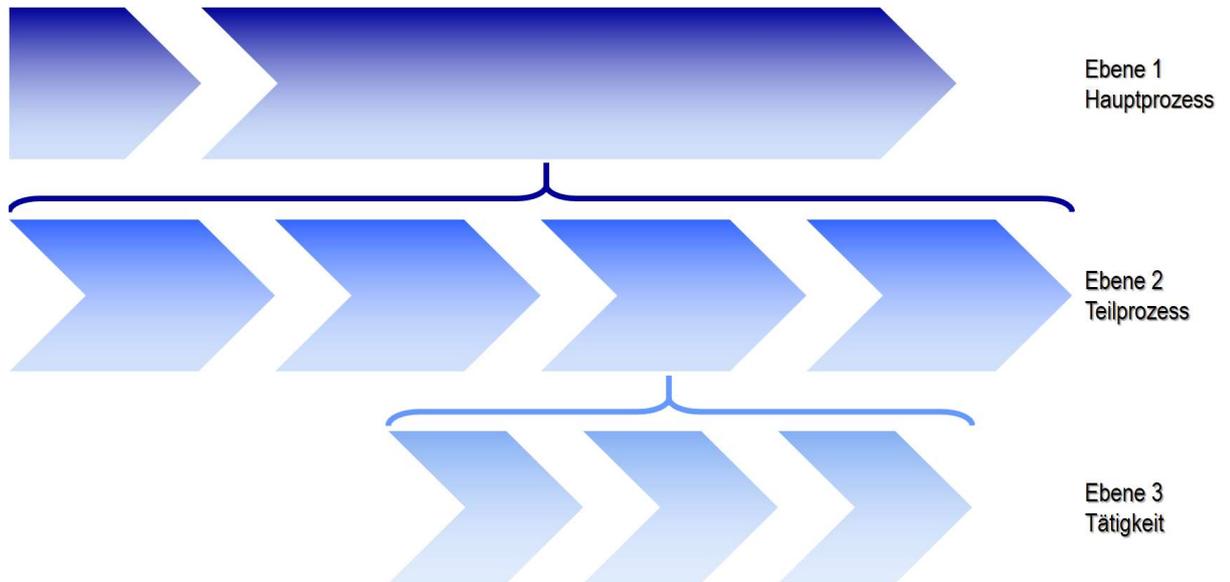
Prozesslandkarte Geschäftsprozesse (Beispiel)



Prozesslandkarte Unterstützungsprozesse (Beispiel)



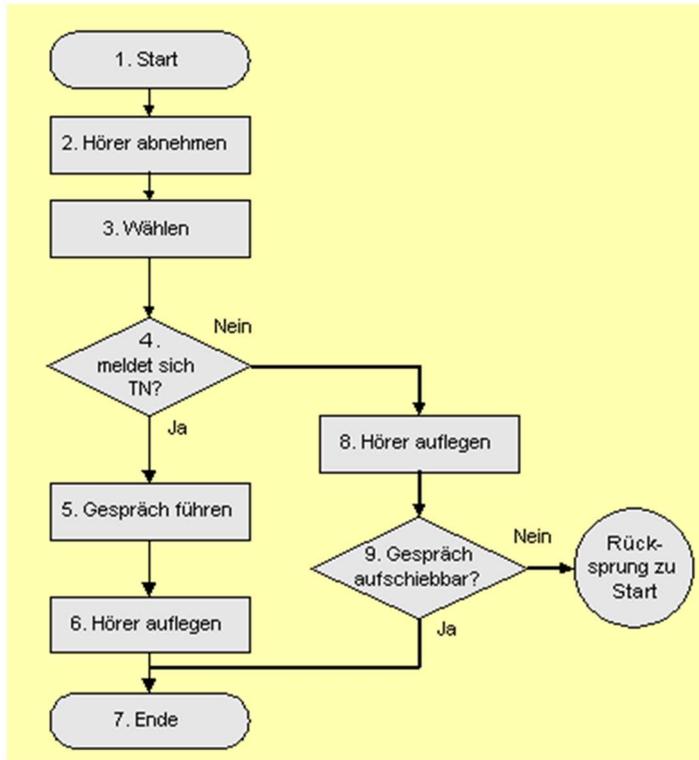
Subprozesse



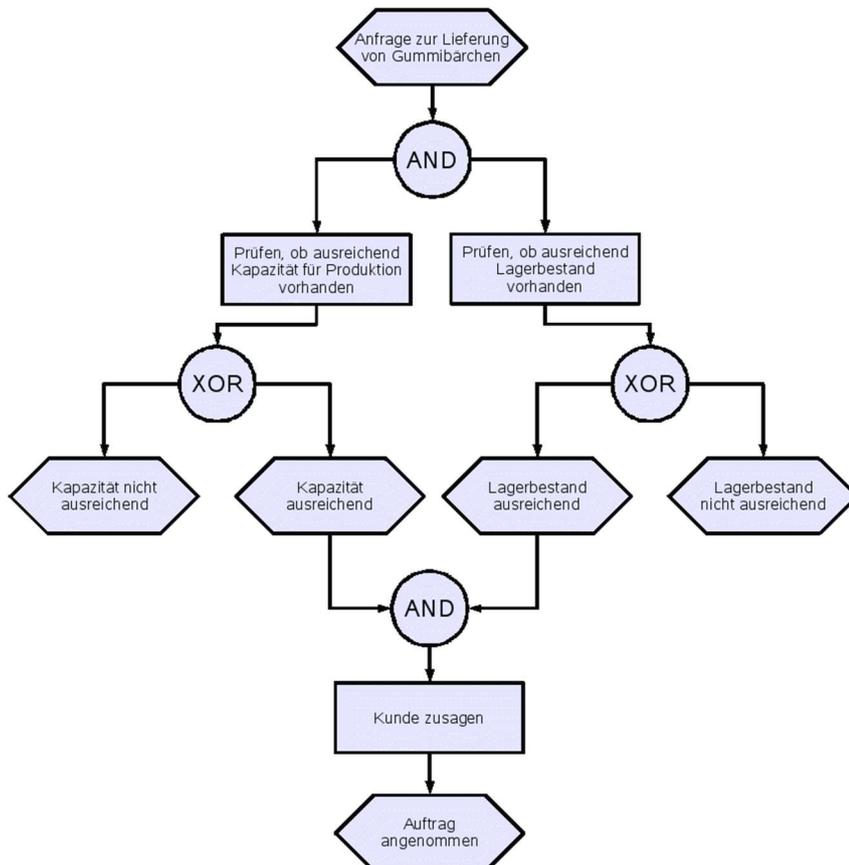
4.4.3. Flussdiagramme / Flow-Charts (Ereignisgesteuerte Prozessketten)

Flussdiagramme (Flow-Charts) bilden einzelne Prozesse im Detail ab. Flussdiagramme dienen weiterhin als Grundlage zur Identifizierung und vertieften Analyse von Teilprozessen. Mittels Flussdiagrammen können Abläufe inklusive Verzweigungen sowie die Mechanismen von Bedingungen abgebildet werden (vgl. folgende Beispiele).

Beispiel Flussdiagramm Telefonanruf



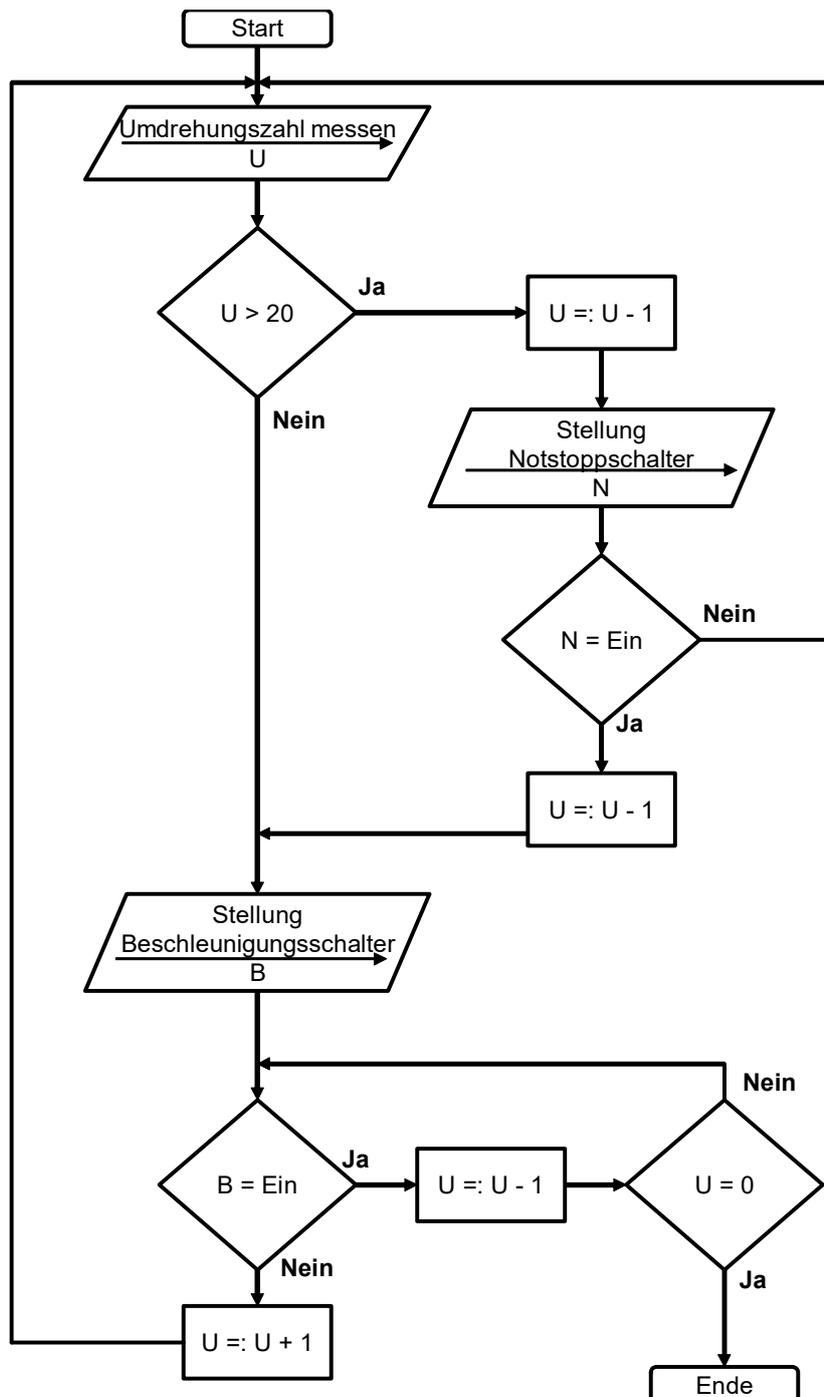
Beispiel Flussdiagramm Bestellung



Aufgabe ORG-Teil III.1: Programmablaufplan Spinn-Bahn-Steuerung

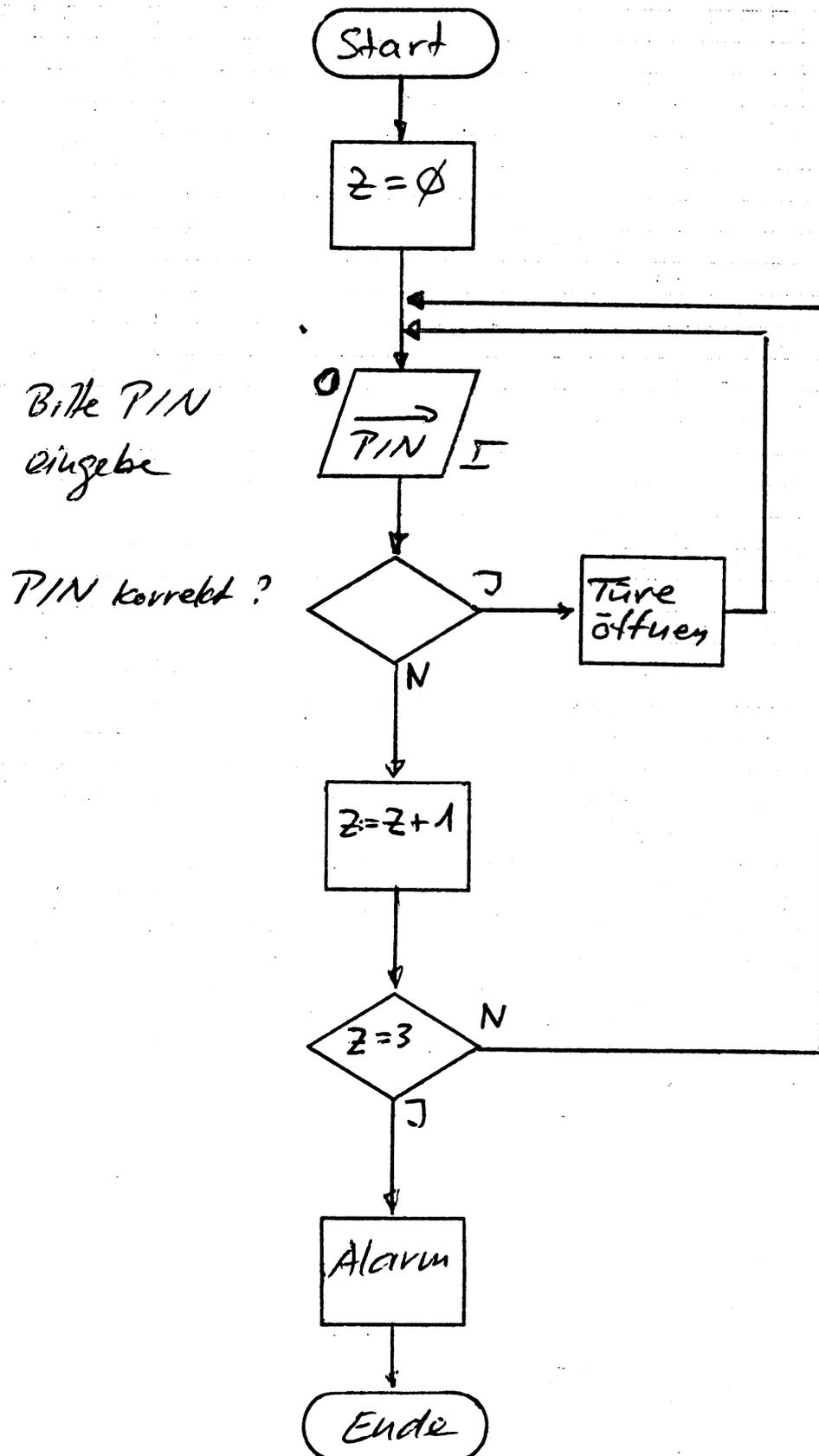
Ein Schausteller an einem Jahrmarkt betreibt eine Spinn-Bahn. Die Besucher setzen sich auf eine Bank und schnallen sich an. Wird in der Bedienungskabine der Beschleunigungsschalter auf «**ein**» gestellt, beginnt die Bank mit den Personen zu rotieren bis zur maximalen Umdrehungszahl von 20 Umdrehungen pro Minute. Wird der Beschleunigungsschalter in der Bedienungskabine auf «**aus**» gestellt, wird die Bahn gebremst. Während eines Spinn-Durchgangs kann durch Umschalten des Beschleunigungsschalters mehrmals leicht abgebremst und wieder beschleunigt werden. Bei der Sitzbank ist ein Notstoppschalter angebracht. Wird dieser eingeschaltet, wird die Bahn sofort abgebremst und stoppt. Bei eingeschaltetem Notstoppschalter ist eine erneute Beschleunigung mittels dem Beschleunigungsschalter nicht möglich. Beim Betrieb der Anlage stellten sich verschiedene Fehler bei der Steuerung heraus. Analysieren Sie diese anhand des folgenden Programmablaufplanes. Korrigieren Sie diesen und notieren Sie die Fehler in Stichworten.

Anmerkung: Der Befehl **U:=U-1** bedeutet, dass der Inhalt des Speicherplatzes U um den Wert eins reduziert wird.



Aufgabe ORG-Teil III.2: Programmablaufplan computergesteuerte Schliessanlage

Eine computergesteuerte Schliessanlage enthält das folgende Zutrittskontrollprogramm. wird dreimal ein falscher PIN eingegeben, löst das Programm Alarm aus. Bei Tests stellte sich heraus, dass es einen entscheidenden Fehler aufweist. Beschreiben Sie diesen.



4.4.4. Stellenorientierter Ablaufplan

Bei stellenorientierten Ablaufplänen wird der Schwerpunkt auf die beteiligten Rollen bzw. Organisationseinheiten einer Unternehmung oder Abteilung gelegt. Dazu werden die einzelnen Arbeitsschritte den zuständigen Stellen (gem. Aufbauorganisation) zugeordnet. Damit

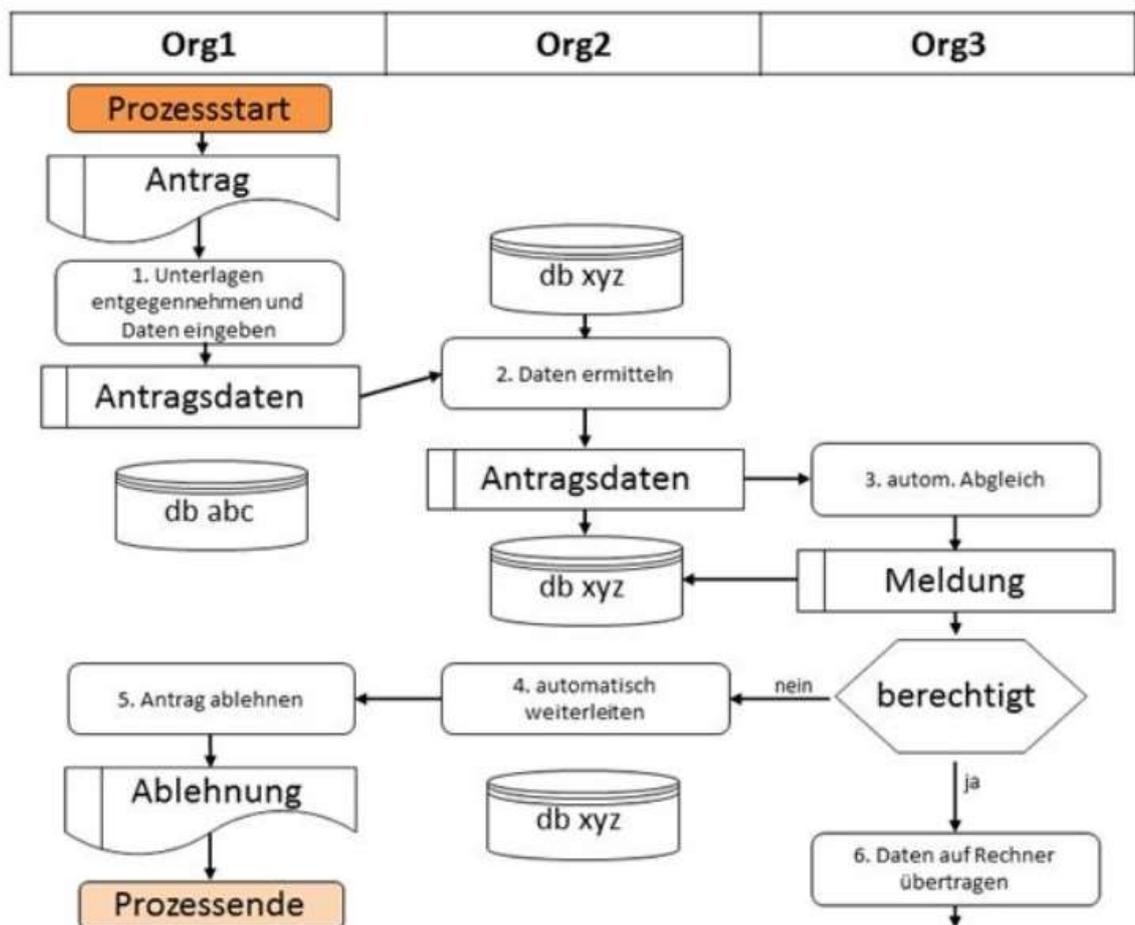
zeigt ein stellenorientierter Ablaufplan auch die Interdependenzen zwischen den einzelnen Organisationseinheiten (Abteilungen) und Anspruchsgruppe in Bezug auf einen Prozess (vgl. auch folgendes Beispiel).

Der stellenorientierte Ablaufplan dient somit der übersichtsartigen Darstellung von Prozessen und zeigt auf, wie diese Prozesse über verschiedene Organisationseinheiten abgewickelt werden. Auf Basis solcher stellenorientierten Ablaufplänen kann ein Verständnis über Verlauf eines Prozesses und über die involvierten Stellen gewonnen werden.

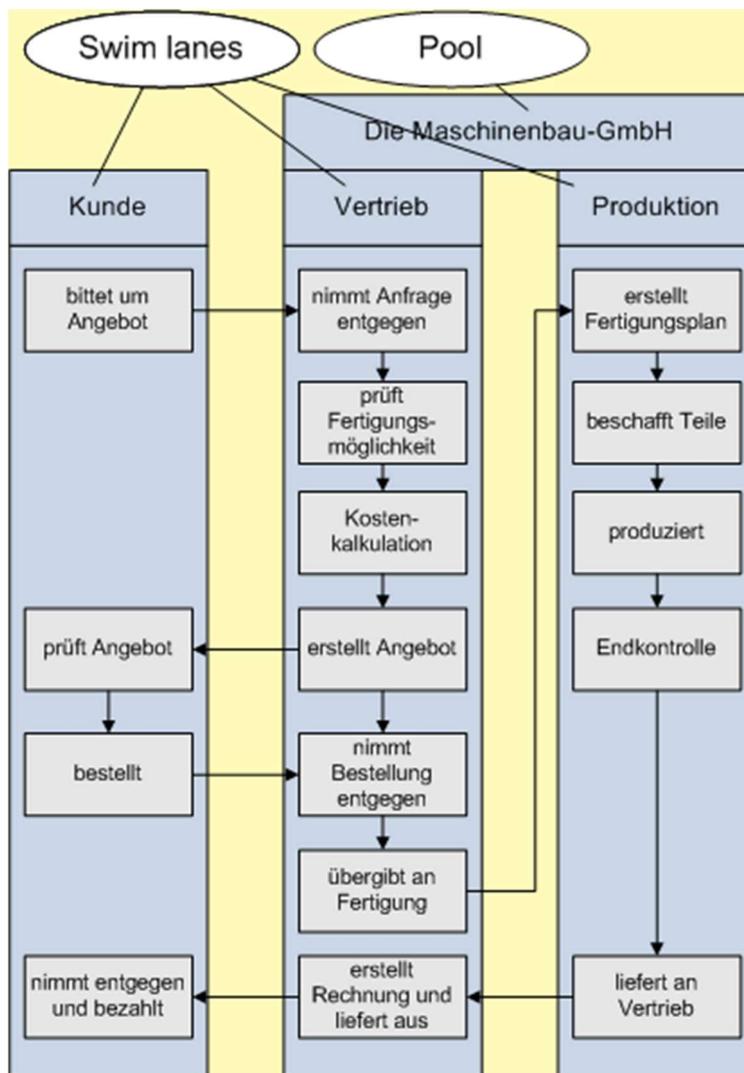
Bei der Erstellung eines Flussdiagramms werden üblicherweise die Symbole nach nach ISO-Norm 5807 beziehungsweise nach DIN-Norm 66001 benutzt. Dabei sollten die folgenden Regeln eingehalten werden:

- Die beteiligten Organisationseinheiten sind in entsprechenden Spalten (so genannte Schwimmbahnen oder swimlanes) darzustellen.
- Es muss ein Informationsobjekt zu Prozessbeginn (Input) und ebenfalls am Ende (Output, Ergebnis) vorliegen.
- Nach jeder Funktion/Tätigkeit folgt ein Informationsobjekt, welches das Ergebnis der Funktion darstellt.
- Eine Funktion kann durch einen Teilprozess ersetzt werden.
- Die Verbindung komplexer Prozesse, welche sich über mehrere Seiten erstrecken, erfolgt über Sprungmarken.

Beispiel stellenorientierter Ablaufplan Antragsbearbeitung



Beispiel stellenorientierter Ablaufplan Anfrage



4.4.5. Wertschöpfungskette als Fundament der Ablauforganisation

Definition Wertschöpfungskette

Das Konzept der Wertschöpfungskette (auch «Wertkette» oder «Value Chain») wurde erstmals 1985 von Michael E. Porter publiziert (Competitive Advantage, The Free Press, New York, 1985). Gemäss Definition Porter stellt eine Wertschöpfungskette die «Ansammlung von Tätigkeiten, durch welche ein Produkt entworfen, hergestellt, vertrieben, ausgeliefert und unterstützt wird», dar.

Die Wertschöpfungskette bildet die verschiedenen Stufen einer Produktion als eine Reihe von aufeinanderfolgenden Tätigkeiten ab wobei die Beziehung der verbrauchten Ressourcen zu den geschaffenen Werten erfasst und in eigentlichen Prozessen (Wertschöpfungskettendiagramm) dargestellt wird. Eine Wertschöpfungskette zeigt den Weg, welcher eine Marktleistung (Produkt, Dienstleistung, Projekt etc.) während des Transformationsprozesses vom Ausgangsmaterial bis zum Einsatz des Fertigprodukts durchläuft. Die verschiedenen Aufgaben zur Leistungserbringung, von der Entwicklung über die Beschaffung und Produktion bis zum Vertrieb, Inkasso und den nachlaufenden Serviceleistungen werden beschrieben.

Wertschöpfungskettendiagramm (WDK)**Modell der Wertschöpfungskette**

Eine Wertschöpfungskette besteht aus Primäraktivitäten und Sekundäraktivitäten. Die Primäraktivitäten liefern dabei einen direkten wertschöpfenden Beitrag zur Erstellung einer Marktleistung, die Sekundäraktivitäten dienen als unterstützende Massnahmen zur Erstellung der Marktleistung.

Primäraktivitäten

- Eingangslogistik
- Produktion
- Ausgangslogistik
- Marketing und Vertrieb
- Kundendienst

Sekundäraktivitäten

- Unternehmensinfrastruktur
- Personalwirtschaft
- Technologieentwicklung
- Beschaffung

Beurteilung der Wertschöpfungskette

Durch die Umsetzung der einzelnen Schritte kann die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens und seiner Marktleistung gesichert und allenfalls gesteigert werden. Für die Optimierung der Wertschöpfungskette sind unterschiedliche Ansätze und Methoden entwickelt worden, bspw. «Lean Management»¹ oder «Kanban»².

¹ Lean Management: Unternehmensführung nach einem Konzept, das auf die zielgerichtete Gestaltung der wirtschaftlichen Aktivitäten und den Abbau unnötiger Kosten ausgerichtet ist.

² Kanban: Methode, bei der die Anzahl paralleler Arbeiten begrenzt werden, um kürzere Durchlaufzeiten zu erreichen und damit Engpässe schnell sichtbar zu machen.

4.4.6. Erweiterte Ereignisgesteuerte Prozessketten (eEPK)

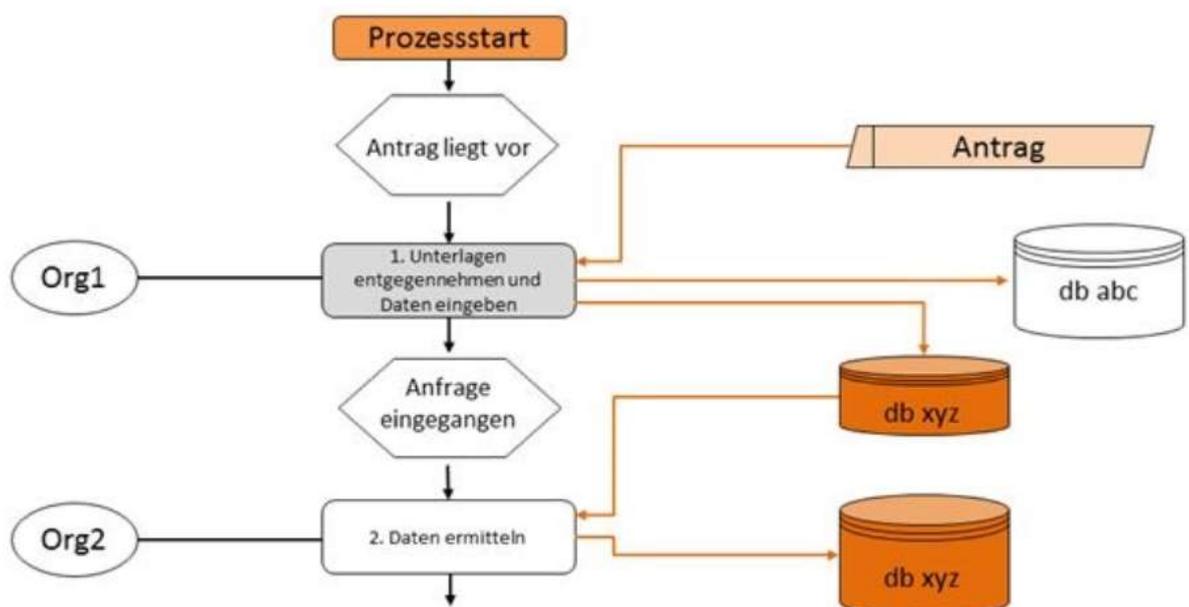
Die erweiterte Ereignisgesteuerte Prozesskette beschreibt Arbeitsprozesse als eine serielle Abfolge von Funktionen und Ereignissen. Als Ereignis wird dabei ein eingetretener relevanter Zustand bezeichnet. Die Erweiterung erfolgt durch das Hinzufügen von Organisationseinheiten, Informationsobjekten und anderen Zusatzinformationen.

Erweiterte Ereignisgesteuerte Prozessketten dienen dazu, detailliert die verschiedenen Sichten (Daten-, Organisations-, Funktions- und Steuerungssicht) auf Prozesse darzustellen. Erweiterte Ereignisgesteuerte Prozessketten eignen sich sehr gut als Grundlage für Softwareentwicklungsprojekte oder für Einführungsprojekte von Standardsoftware.

Bei der Darstellung von erweiterten Ereignisgesteuerten Prozessketten sind die folgenden Regeln einzuhalten:

- Die Darstellung eines Prozesses gliedert sich in die drei Bereiche «Organisationseinheiten», «Ereignisse» und «Funktionen».
- Der Prozess beginnt und endet immer mit einem Ereignis.
- Ereignisse und Funktionen wechseln sich stetig ab. Auf jedes Ereignis folgt immer eine Funktion und auf jede Funktion folgt wiederum ein Ereignis.
- Ereignisse und Funktionen haben jeweils nur eine eingehende (Input) und nur eine ausgehende (Output) Stelle. Damit wird die Flusslinie abgebildet.
- Anstelle einer Funktion kann auch ein Teilprozess eingetragen sein.
- Organisationseinheiten werden immer mit Funktionen verbunden, und nie mit Ereignissen.
- Handelt es sich bei einer Verzweigung um eine Auswahl von zwei Möglichkeiten (oder [OR] bzw. exklusiv-oder [XOR]), muss die Verzweigung auf eine Funktion folgen, welche die die Auswahl vornimmt.
- Bei einer UND-Verzweigung (AND) kann auch ein Ereignis vorangestellt sein. Da alle Zweige der Prozesskette durchlaufen werden müssen, kann vor einer UND-Verzweigung keine Auswahlentscheidung stehen.
- Bei der Zusammenführung von Verzweigungen ist der gleiche Verknüpfungsoperator zu nutzen, wie bei der Verzweigung.
- Die Bezeichnung einer Funktion erfolgt durch "Substantiv + Verb im Infinitiv", beispielsweise "Vollständigkeit prüfen".
- Die Bezeichnung eines Ereignisses erfolgt durch "Substantiv + Partizip", beispielsweise "Vollständigkeit geprüft".

Beispiel «Erweiterte Ereignisgesteuerte Prozesskette»



4.4.7. Prozesstabellen

Wenn es nicht möglich ist, alle relevanten Informationen eines Prozesses in einem graphischen Prozessmodell abzubilden, kann der Prozess zusätzlich mit einer Prozesstabelle umfassend beschrieben werden. Eine Prozesstabelle enthält die folgenden Informationen:

#	Funktion / Tätigkeit	Ausführender / Rolle	Beschreibung	Ergebnis	Anmerkung
1	...				
2	Post befördern	Bote/Botin	Post auf Wagen sortieren, eingehende Post verteilen, ausgehende Post einsammeln	Eingangspost verteilt, Ausgangspost eingesammelt	drei Botengänge pro Tag
3	...				

Jede Zeile einer Prozesstabelle ist durch eine fortlaufende Nummer identifiziert, welche der Nummer der Funktion im Prozessmodell entspricht. Die Bezeichnungen der Funktionen und Tätigkeiten müssen mit denjenigen im Prozessmodell übereinstimmen.

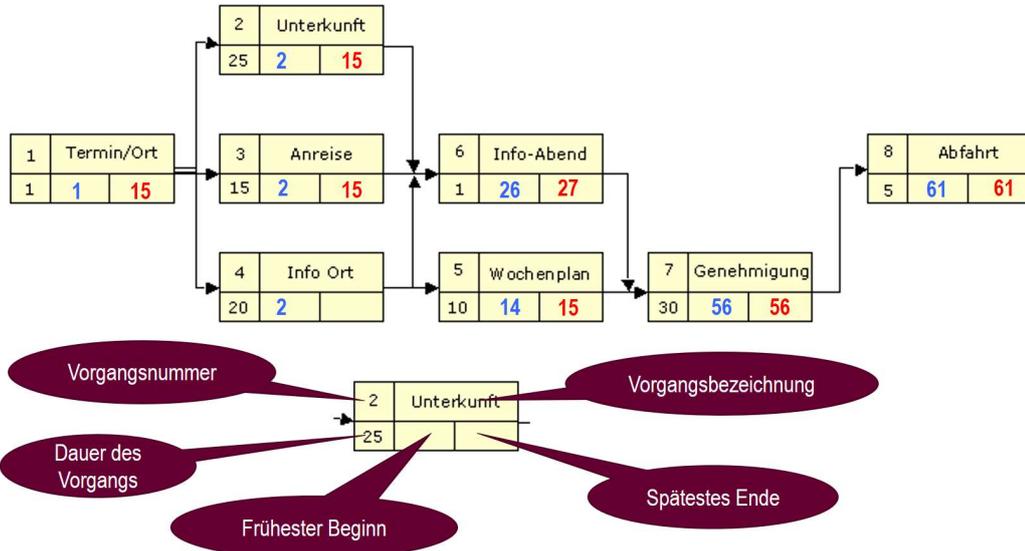
Eine vollständige Prozessdokumentation sollte folgende Informationen enthalten:

- Zweck des Prozesses
- Prozessbesitzer
- Prozessabgrenzungen
- Prozessverantwortliche und deren Zuständigkeiten
- Kunden des Prozesses
- Beschreibung des Prozesses
- geltende Vorschriften
- Vorgaben oder Verfahrensanweisungen
- Dokumentationshinweise
- Angaben zum Änderungsdienst
- administrative Hinweise (Dateinamen, Zugriffsberechtigung, Änderungsberechtigung)

4.5. Netzplan

Ein Netzplan ist eine graphische oder tabellarische Darstellung einer Ablaufstruktur. Netzpläne werden auch im Projektmanagement eingesetzt und dienen zur Darstellung der Dauer von Vorgängen, deren zeitliche Anordnung sowie der logischen Abhängigkeiten zwischen den Vorgängen.

Beispiel Netzplan Organisation Betriebsausflug:



5. **Balanced Scorecard**

Balanced Scorecard (BSC, englisch für ausgewogener Berichtsbogen) ist ein Konzept zur Messung, Dokumentation und Steuerung der Aktivitäten eines Unternehmens oder einer Organisation im Hinblick auf seine Vision und Strategie.

Eine BSC startet mit der Vision und der daraus abgeleiteten Strategie eines Unternehmens. Auf dieser Basis werden die kritischen Erfolgsfaktoren (KEF) definiert. Zur Messung der Zielerreichung der KEF werden Kennzahlen entwickelt, welche die Zielerreichung in kritischen Bereichen der Strategie fördern.

Kaplan & Norton, die Erfinder der BSC-Konzeotes haben vier verschiedenen Perspektiven definiert, aus deren Blickwinkel die Aktivitäten eines Unternehmens bewertet werden können:

- Finanzperspektive (wie wird die Unternehmung von den Investoren wahrgenommen?)
- Kundenperspektive (wie wird die Unternehmung von den Kunden wahrgenommen?)
- Prozessperspektive (welches sind die Kernprozesse, welche für den Erfolg verantwortlich sind?)
- Lern- und Innovationsperspektive (wie stärken wir die Fähigkeit der Institution sich zu verändern und zu verbessern?)

Insbesondere die Betrachtung der Prozessperspektive ist eine zentrale Aufgabe der Ablauforganisation.

5.1. Exkurs optimales Produktionsprogramm

5.1.1. Anwendungsbeispiel optimales Produktionsprogramm

In einem Produktionsbetrieb werden mit drei Maschinen zwei Produkte hergestellt. Die Maschinenbeanspruchung ist aus der folgenden Tabelle ersichtlich.

Maschinen	Maschinenbeanspruchung in Stunden zur Erzeugung einer Einheit		zur Verfügung stehende Maschinenstunden pro Periode
	Produkt A	Produkt B	
M1	45	25	1125
M2	15	50	1500
M3	100	0	1800

Um den Einsatz der Maschinen zu optimieren (optimales Produktionsprogramm) muss diejenige Produktionskombination von Erzeugnis A und Erzeugnis B gefunden werden, die den höchsten Gesamtdeckungsbeitrag ergibt.

Dazu muss der Deckungsbeitrag pro Stück festgestellt werden.

	Produkt A	Produkt B
Verkaufspreis in Fr./Stück	170	140
Variable Kosten pro Stück	90	80
Deckungsbeitrag I pro Stück	80	60

Unbekannte Größen:

$x_A = \text{Produktionsmenge Erzeugnis A}$

$x_B = \text{Produktionsmenge Erzeugnis B}$

Zielfunktion:

$\text{Bruttogewinn} = 80 \times x_A + 60 \times x_B \rightarrow \max!$

Der Bruttogewinn setzt sich aus der Anzahl der einzelnen produzierten Erzeugnisse, multipliziert mit dem jeweiligen Deckungsbeitrag pro Stück zusammen. Dieser Bruttogewinn soll maximiert werden.

Kapazitätsrestriktionen:

Basierend auf der oben aufgeführten Tabelle, kann für jede Maschine eine Restriktionsfunktion definiert werden.

Maschine M1: $45 \times x_A + 25 \times x_B \leq 1125$

Maschine M2: $15 \times x_A + 50 \times x_B \leq 1500$

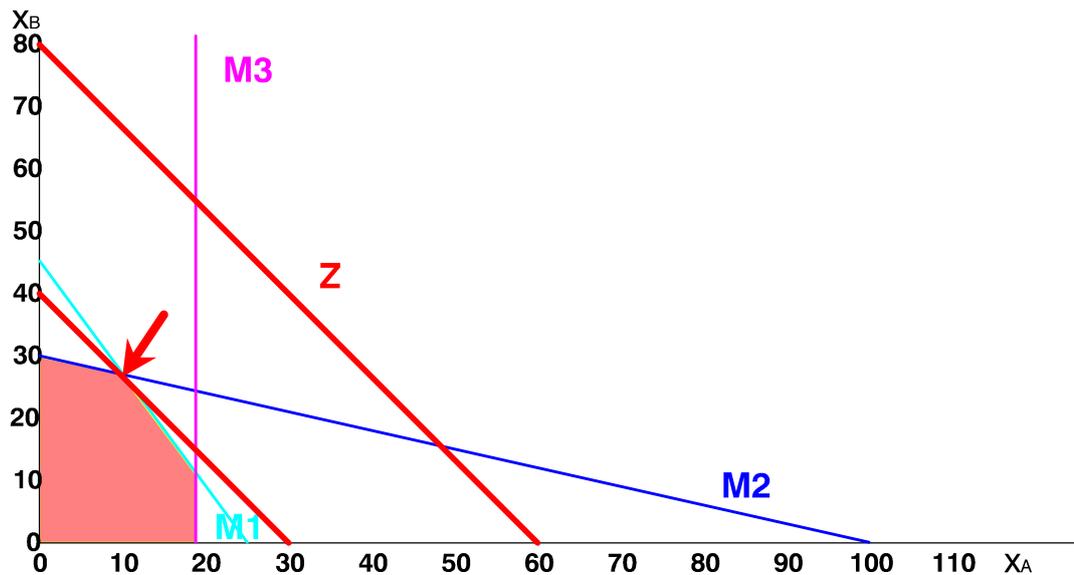
Maschine M3: $100 \times x_A + 0 \times x_B \leq 1800$

Nichtnegativbedingung:

$x_A \geq 0$ und $x_B \geq 0$

Es kann von keinem Erzeugnis eine negative Produktionsmenge hergestellt werden, deshalb ist bei den folgenden Betrachtungen nur der positive Bereich einzubeziehen.

Grafische Lösung:



Hinweis:

Bei mehr als zwei Produkten kann eine Lösung nicht mehr durch eine zweidimensionale grafische Darstellung gefunden werden, es muss ein mathematisches Gleichungsverfahren beigezogen werden.

5.1.2. Aufgaben optimales Produktionsprogramm

Aufgabe ORG-Teil III.3: Optimales Produktionsprogramm

In einem Produktionsbetrieb werden mit vier Maschinen zwei Produkte hergestellt. Die Maschinenbeanspruchung ist aus folgender Tabelle ersichtlich:

Maschinen	Maschinenbeanspruchung in Stunden zur Erzeugung einer Einheit		zur Verfügung stehende Maschinenstunden pro Periode
	Produkt X	Produkt Y	
M1	10	8	160
M2	12	8	120
M3	9	10	180
M4	6	0	60

Deckungsbeiträge pro Stück:

	Produkt X	Produkt Y
Verkaufspreis in Fr./Stück	20	30
Variable Kosten pro Stück	8	20
Deckungsbeitrag pro Stück	12	10

Stellen Sie das optimale Produktionsprogramm grafisch fest. Verwenden Sie eine Skala mit maximal 20 Stück von Produkt X sowie Produkt Y.

Aufgabe ORG-Teil III.4: Optimales Produktionsprogramm mit vier Maschinen

In einem Produktionsbetrieb werden mit vier Maschinen zwei Produkte hergestellt. Die Maschinenbeanspruchung ist aus der folgenden Tabelle ersichtlich:

Maschinen	Maschinenbeanspruchung in Stunden zur Erzeugung einer Einheit		zur Verfügung stehende Maschinenstunden pro Periode
	Produkt U	Produkt V	
M1	50	90	1800
M2	100	100	2500
M3	50	40	1200
M4	50	60	1500

Deckungsbeiträge pro Stück:

	Produkt U	Produkt V
Verkaufspreis in Fr./Stück	120	80
Variable Kosten pro Stück	100	30
Deckungsbeitrag pro Stück	20	50

Stellen Sie das optimale Produktionsprogramm grafisch fest. Verwenden Sie eine Skala mit maximal 40 Stücken von Produkt U sowie Produkt V.

Aufgabe ORG-Teil III.5: Optimales Produktionsprogramm mit fünf Maschinen

In einem Produktionsbetrieb werden mit fünf Maschinen zwei Produkte hergestellt. Die Maschinenbeanspruchung ist aus folgender Tabelle ersichtlich:

Maschinen	Maschinenbeanspruchung in Stunden zur Erzeugung einer Einheit		zur Verfügung stehende Maschinenstunden pro Periode
	Produkt P1	Produkt P2	
M1	2	6	60
M2	1	5	40
M3	2	3	60
M4	2	5	50
M5	5	4	100

Deckungsbeiträge pro Stück:

	Produkt P1	Produkt P2
Verkaufspreis in Fr./Stück	18	22
Variable Kosten pro Stück	8	12
Deckungsbeitrag pro Stück	10	10

Stellen Sie das optimale Produktionsprogramm grafisch fest. Verwenden Sie eine Skala mit maximal 40 Stücken von Produkt P1 sowie Produkt P2.

Teil IV Zusammenhang Aufbauorganisation - Ablauforganisation

Wegen der vielfältigen Beziehungen und wechselseitigen Abhängigkeiten zwischen Aufbau- und Ablauforganisation müsste eigentlich die Organisation von Aufbau und Ablauf synchron erfolgen. In der Praxis folgt man deshalb auch nicht einem strengen Schema, wonach zuerst der Aufbau, dann der Ablauf organisiert wird. Als realitätsnahe Möglichkeit bietet sich an, erst die Aufbauorganisation als Konzept zu entwerfen, und darauf aufbauend die Arbeitsabläufe zu strukturieren. Dann kann in einem weiteren Schritt die Aufbauorganisation modifiziert werden.

Teil V Kontinuierlicher Verbesserungsprozess

1. Definition

Kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP, englisch: Continual Improvement Process (CIP), auch Continuous Improvement Process) ist ein Konzept bzw. eine Denkweise, die davon ausgeht, dass mit stetigen Verbesserungen in kleinen Schritten die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen gestärkt werden kann. KVP bezieht sich auf die Qualität von Produkten und Prozessen. KVP wird üblicherweise im Rahmen von Teamarbeit durch fortwährende kleine Verbesserungsschritte (im Gegensatz zu Innovationen in Form grosser, einschneidender Neuerungen) umgesetzt. KVP ist ein Grundprinzip des Qualitätsmanagements und unverzichtbarer Bestandteil der ISO 9001. Das Erarbeiten von Verbesserungsvorschlägen durch Arbeitsgruppen wird oft gemeinsam mit dem betrieblichen Vorschlagswesen unter dem Begriff Ideenmanagement zusammengefasst.

2. «Kaizen» als Beispiel für KVP

2.1. Beschreibung «Kaizen»

Kaizen³ ist ein Verfahren aus der japanischen Fertigungstechnik und bedeutet konsequentes Innovationsmanagement oder einfach Verbesserung. Die Kaizen-Philosophie steht für Verbesserungen von jedem, immer und überall.

Heute gilt Kaizen in der Wirtschaft weltweit als ein wichtiger Pfeiler in der langfristigen Wettbewerbsstrategie eines Unternehmens. Durch viele kleinen Veränderungen, welche sich über die Zeit ansammeln, kann eine Unternehmen Erfolge durch Verbesserungen erzielen.

«Kaizen» ist ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess, welcher auf den folgenden Prinzipien aufbaut:

- Gute Prozesse liefern gute Ergebnisse.
- Grundursachen von Problemen werden durch korrigierende Massnahmen behoben.
- Verbesserungen bauen auf der erfassten IST-Situation auf.
- Verbesserungsprozesse werden durch Teamarbeit initiiert und umgesetzt.
- Alle Mitarbeitenden werden in die Verbesserungsprozesse integriert.

2.2. Die zentralen Grundlagen des «Kaizen»-Modells

2.2.1. Standardisierung

Ist ein vorgeschlagener Verbesserungsvorschlag für das Unternehmen geeignet, wird dieser als neuer Standard festgelegt und in die laufenden Prozesse integriert. Der PDCA-Zyklus wandelt sich so zu SDCA (Standardize, Do, Check, Act). Sobald dieser Prozess endgültig abgeschlossen ist, wird eine weitere Verbesserung aufgegriffen.

2.2.2. Kritikorientierung

Kritik wird als Möglichkeit zur ständigen Verbesserung angesehen. Daher sollte jeder Mitarbeiter dazu angehalten sein, Vorschläge zur Verbesserung einzubringen. Das Unternehmen hingegen sollte diese Verbesserungen konstruktiv aufnehmen und versuchen, bestmöglich umzusetzen. So ergibt sich ein kontinuierlicher Zyklus aus Planung, Tätigkeit, Kontrolle und Verbesserung (kurz: PDCA-Zyklus: Plan, Do, Check, Act).

³ Das Konzept der kontinuierlichen Verbesserung wurde im Buch "Kaizen: Der Schlüssel zum Erfolg der Japaner im Wettbewerb", welches 1986 durch Masaaki Imai publiziert wurde, einer breiteren Öffentlichkeit bekannt gemacht.

2.2.3. **Qualitätsorientierung**

Jedes Unternehmen legt für sich seine eigenen Qualitätsstandards fest. Diese werden danach auf die Qualitätsanforderungen der Tätigkeiten und Prozessen übertragen. Die Qualität bezieht sich nicht nur auf Produkte, sondern auch auf Prozesse, mit denen diese Produkte hergestellt werden.

2.2.4. **Kundenorientierung**

Bei dem «Kaizen»-Verfahren wird das Unternehmen auf die Kunden sowie deren Bedürfnisse und Erwartungen ausgerichtet. Im «Kaizen» gibt es zwei Arten von Kunden, externe Kunden und interne Kunden. Externe Kunden agieren ausserhalb des betreffenden Unternehmens. Interne Kunden hingegen nehmen im betreffenden Unternehmen selbst Leistung entgegen. Jede Aktivität im Unternehmen wird demnach als Kunden-Lieferanten-Service angesehen (intern oder extern). Dadurch wird die Unternehmenskultur konsequent auf Kundenorientierung ausgerichtet, was dazu führt, dass jeder Mitarbeiter seine eigene Leistung selbstkritisch betrachtet, analysiert und verbessert. Für den Wettbewerbserfolg einer Unternehmung ist die Ausrichtung der Leistungen auf die Kunden zentral.

2.2.5. **Prozessorientierung**

Die Prozessorientierung sorgt durch stetige Verbesserung dafür, dass Prozesse beherrschbar und kontrollierbar sind. Ein verbesserter Prozess führt automatisch zu verbesserten Ergebnissen. Schlechte Ergebnisse können daher durch Änderungen im Prozess behoben werden. Eine Prozessoptimierung muss dabei regelmässig erfolgen, um flexibel und schnell auf sich verändernde Einflussfaktoren reagieren zu können. Der gesamte Ablauf wird am Kunden ausgerichtet, sodass die Kundenzufriedenheit durch kontinuierliche Optimierung ansteigen soll. Innerhalb dieser Prozessorientierung erhöht sich dadurch die Wertschöpfung und verringert gleichzeitig Verschwendungen und Fehlleistungen.

2.3. **Zielsetzung**

Die Zielsetzungen von Kaizen bestehen darin, die Qualität von Anfang an zu gewährleisten, Standardisierung der Arbeitsvorgänge durch Identifikation mit den Aufgaben und korrektes Befolgen der selbst gesetzten Standards zu schaffen, Ressourcenverschwendung (Zeit, Material) zu vermeiden und Schwachstellen eigenständig zu erkennen und zu beseitigen.

2.4. **Voraussetzungen**

«Kaizen» erfordert einen kooperativen Führungsstil. So arbeiten Führungskraft und Mitarbeiter sowohl in der Ideenentwicklung als auch in der Projektumsetzung eng zusammen und ergänzen sich in ihren Kompetenzen. «Kaizen» besitzt noch weitere Aspekte wie beispielsweise intensive Informationsübermittlung von oben nach unten sowie umgekehrt. Hinzu kommt eine gemeinsame, klare Zielformulierung und ein verständlicher Konsens anstatt Einzelentscheidungen durch Vorgesetzte.

2.5. **Idealvorstellung**

Die Idealvorstellung für «Kaizen» ist, qualifizierte, aktive, eigenverantwortliche und kreative Mitarbeiter im Unternehmen einzustellen. Diese erhalten für ihren Einsatz eine differenzierte und individuelle Anerkennung und finanzielle Entlohnung. Kaizen bietet damit die Möglichkeit, die Prozessstrukturen innerhalb eines Unternehmens zu verbessern. Dank der kontinuierlichen Optimierung wird sich dies in der Qualität, in der Mitarbeitermotivation und im Erfolg widerspiegeln.

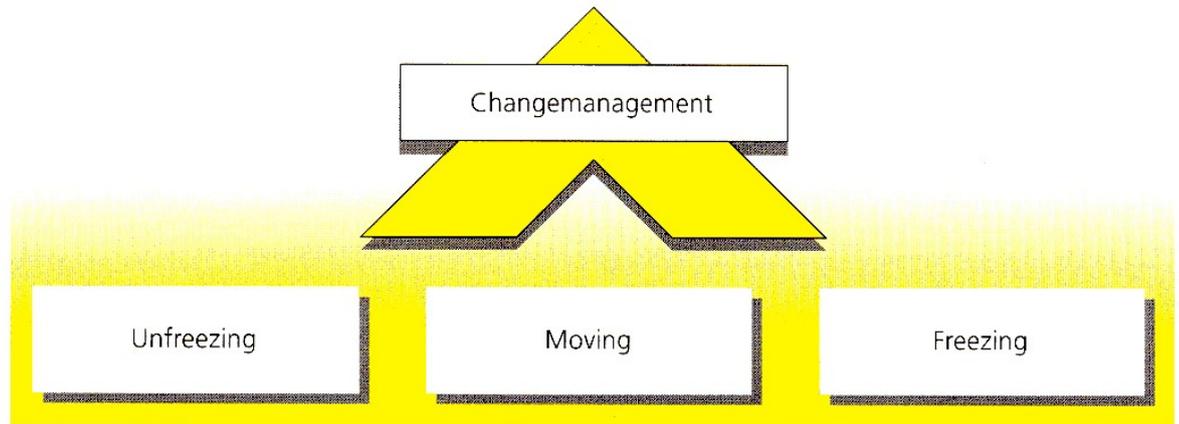
Teil VI Veränderungsprozesse / Change-Management

1. Definition Change-Management

Change-Management ist Teil der Projektabwicklung. Es stellt die Summe aller Massnahmen dar, welche notwendig sind, um die betroffenen Organisationen zu befähigen, die durch ein Projekt bewirkten Veränderungen in kürzester Zeit zu adaptieren und zu leben.

2. Drei-Phasen-Modell des Changemanagements von Lewin

Unfreezing – Moving – Freezing



2.1. Phase I: Unfreezing

2.1.1. Ziel der «Unfreezing»-Phase

Ziel der «Unfreezing»-Phase ist die Ablösung von alten Theorien, Paradigmen, Ideologien und Verhaltensmustern.

2.1.2. Inhalt der «Unfreezing»-Phase

- Orientierung
- Standortbestimmung
- allgemeines Zukunftskonzept (Vision, Hauptziele und Stossrichtung)
- Vorgehen transparent machen (Widerstände gegen Veränderungen abbauen, verhärtete Normen und Strukturen auftauen)

2.1.3. **Massnahmen vor der Veränderung**

- Kultur der betroffenen Umwelt erfassen und analysieren
- Betroffene über das Vorhaben informieren
- Zielvorstellungen der Betroffenen einholen (Stakeholder-Analyse)
- Erfahrungen der Benutzer bzw. der Betroffenen würdigen
- Benutzerbedürfnisse anhören und akzeptieren
- Schwachstellen nur in Zusammenarbeit mit den Betroffenen analysieren
- Problemhintergründe erfassen und analysieren (Kernproblematik ermitteln)

2.2. **Phase II: Moving**

2.2.1. **Ziel der «Moving»-Phase**

Ziel der «Moving»-Phase ist die Neu- und/oder Umformung bestehender Konzepte und Denkmuster (Neukalibrierung).

2.2.2. **Inhalt der «Moving»-Phase**

Inhalt der «Moving»-Phase ist das konkrete Vorgehen in der Umsetzung der Ziele.

2.2.3. **Massnahmen während der Veränderung**

- frühzeitig informieren
- stetig und angemessen informieren
- Beteiligte einbeziehen
- Sozialpromoters einbeziehen (Architekt der neuen Kultur)
- Schwarzmalerei seitens der Betroffenen nicht dulden
- den Benutzern Anpassungszeit gewähren
- permanent und transparent instruieren
- Organisation frühzeitig und unter Mitwirkung der Betroffenen festlegen
- Probleme durch die Betroffenen lösen lassen

2.3. **Phase III: Freezing**

2.3.1. **Ziel der «Freezing»-Phase**

Ziel der «Freezing»-Phase ist die definitive Integration der veränderten Denkansätze und Verhaltensmuster.

2.3.2. **Inhalt der «Freezing»-Phase**

Inhalt der «Freezing»-Phase ist die Überführung der Veränderungen auf der Projektebene in den Alltag der Organisation und in deren Standardprozesse.

2.3.3. **Massnahmen nach der Veränderung**

- Einrichten einer «Klagemauer» für Notfälle
- regelmässiges Feedback und laufende Sachfortschrittskontrolle
- Unterstützung der Wiedereingliederung von «Veränderungs-Opfern»
- Einsatz eines «Wanderpredigers» zur Unterstützung der Veränderungs-Motivation.

Teil VII Anhang

1. Verzeichnis der Aufgaben

Aufgabe ORG-Teil II.1: Testfragen.....	17
Aufgabe ORG-Teil II.2: Ausdrücke.....	17
Aufgabe ORG-Teil II.3: Radio-/TV-Geschäft	17
Aufgabe ORG-Teil II.4: Waschautomatenproduzent	18
Aufgabe ORG-Teil II.5: Arbeitsplatzzufriedenheit.....	18
Aufgabe ORG-Teil II.6: Aussagen über eine kaufmännisch geführte Unternehmung	18
Aufgabe ORG-Teil II.7: Procem AG	19
Aufgabe ORG-Teil II.8: Aussagen.....	20
Aufgabe ORG-Teil II.9: Matrix-Organisation.....	21
Aufgabe ORG-Teil II.10: Organisation	22
Aufgabe ORG-Teil II.11: Aufbauorganisation	23
Aufgabe ORG-Teil III.1: Programmablaufplan Spinn-Bahn-Steuerung.....	33
Aufgabe ORG-Teil III.2: Programmablaufplan computergesteuerte Schliessanlage.....	34
Aufgabe ORG-Teil III.3: Optimales Produktionsprogramm.....	44
Aufgabe ORG-Teil III.4: Optimales Produktionsprogramm mit vier Maschinen	45
Aufgabe ORG-Teil III.5: Optimales Produktionsprogramm mit fünf Maschinen	45