

Bach/Brehm/Buchholz/Petry (2017): Organisation

Kapitel 2 – Grundlagen wertschöpfungsorientierter Organisationsgestaltung

Übersicht

Kapitel 2 – Grundlagen wertschöpfungsorientierter Organisationsgestaltung

- I. Leitfragen
- II. Schaubilder
- III. Zusammenfassung

Kapitel 2 – Grundlagen wertschöpfungsorientierter Organisationsgestaltung

Leitfragen

- Was ist Organisation und welche Fragen werden mit Hilfe von Organisation beantwortet?
- Welche theoretischen Überlegungen gibt es, die Hinweise zur Aufstellung organisatorischer Regelungen geben?
- Was ist unter dem Gestaltungsorientierten Ansatz der Organisation zu verstehen und welche Gestaltungsziele werden verfolgt?
- Mit welchen Mitteln der organisatorischen Gestaltung können die Gestaltungsziele erreicht werden?
- Welche Phasen durchläuft der Prozess der organisatorischen Gestaltung?

Übersicht

Kapitel 2 – Grundlagen wertschöpfungsorientierter Organisationsgestaltung

- I. Leitfragen
- II. Schaubilder
- III. Zusammenfassung

Abbildung 2.1 Elemente des Organisation

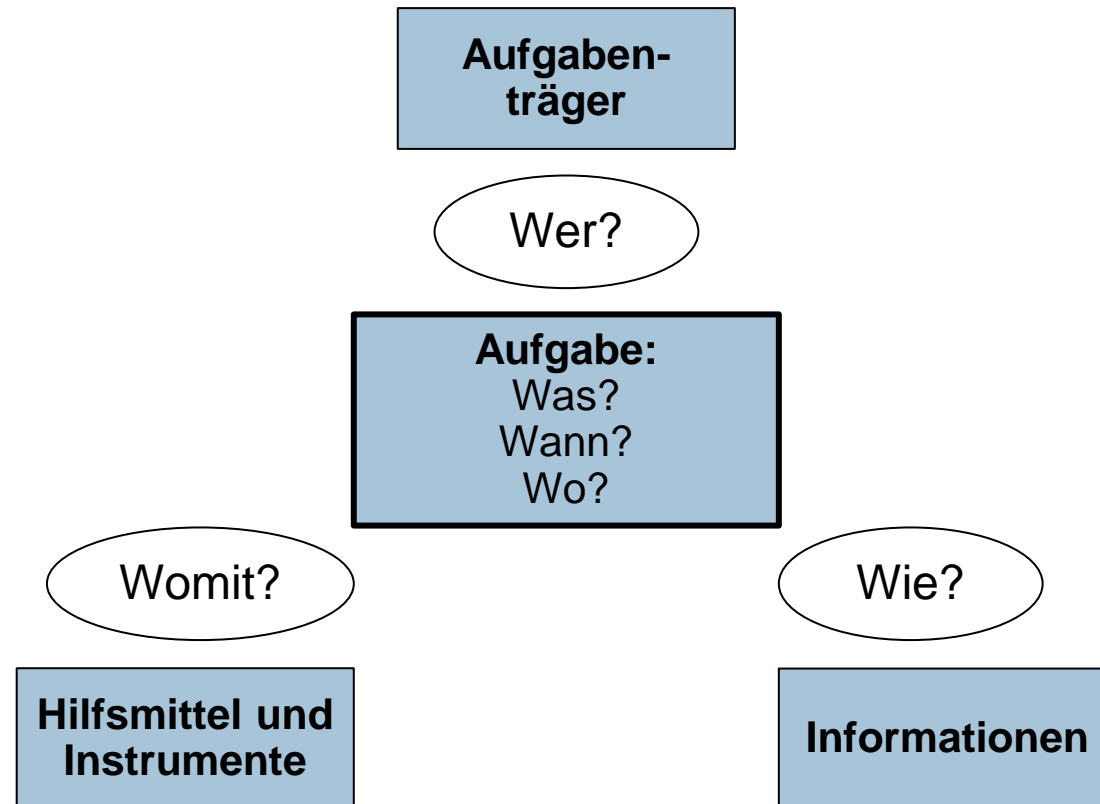


Abbildung 2.2 Regelungscharakteristika

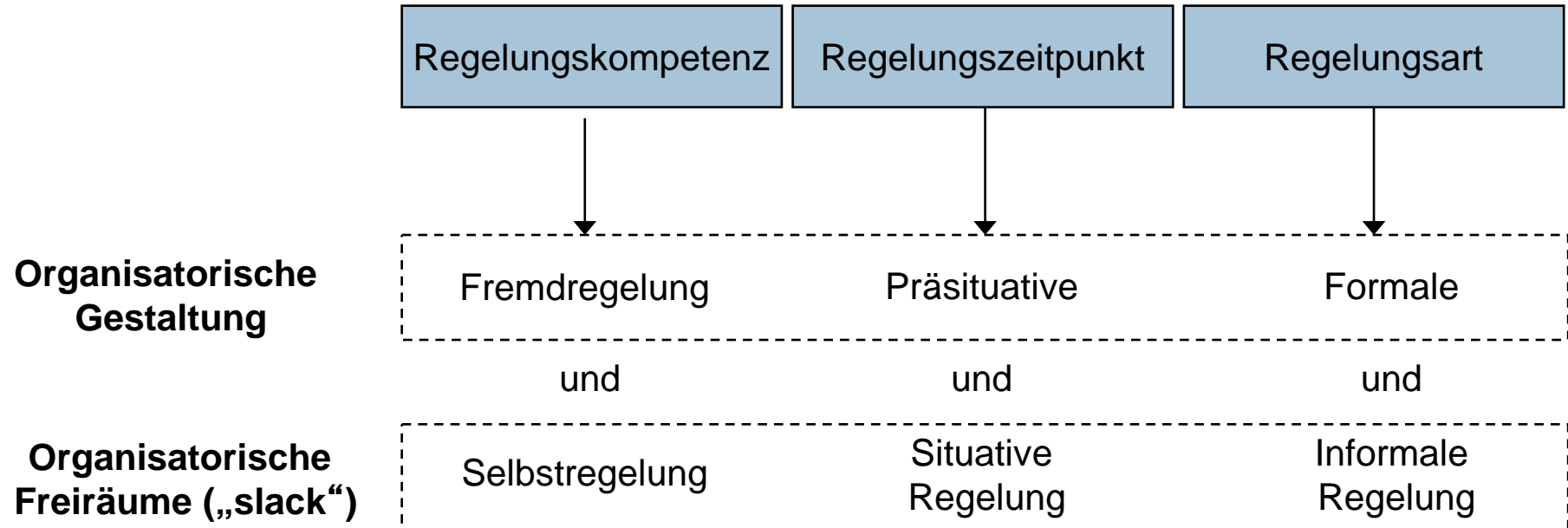


Abbildung 2.3 Methodische Basis der organisatorischen Gestaltung

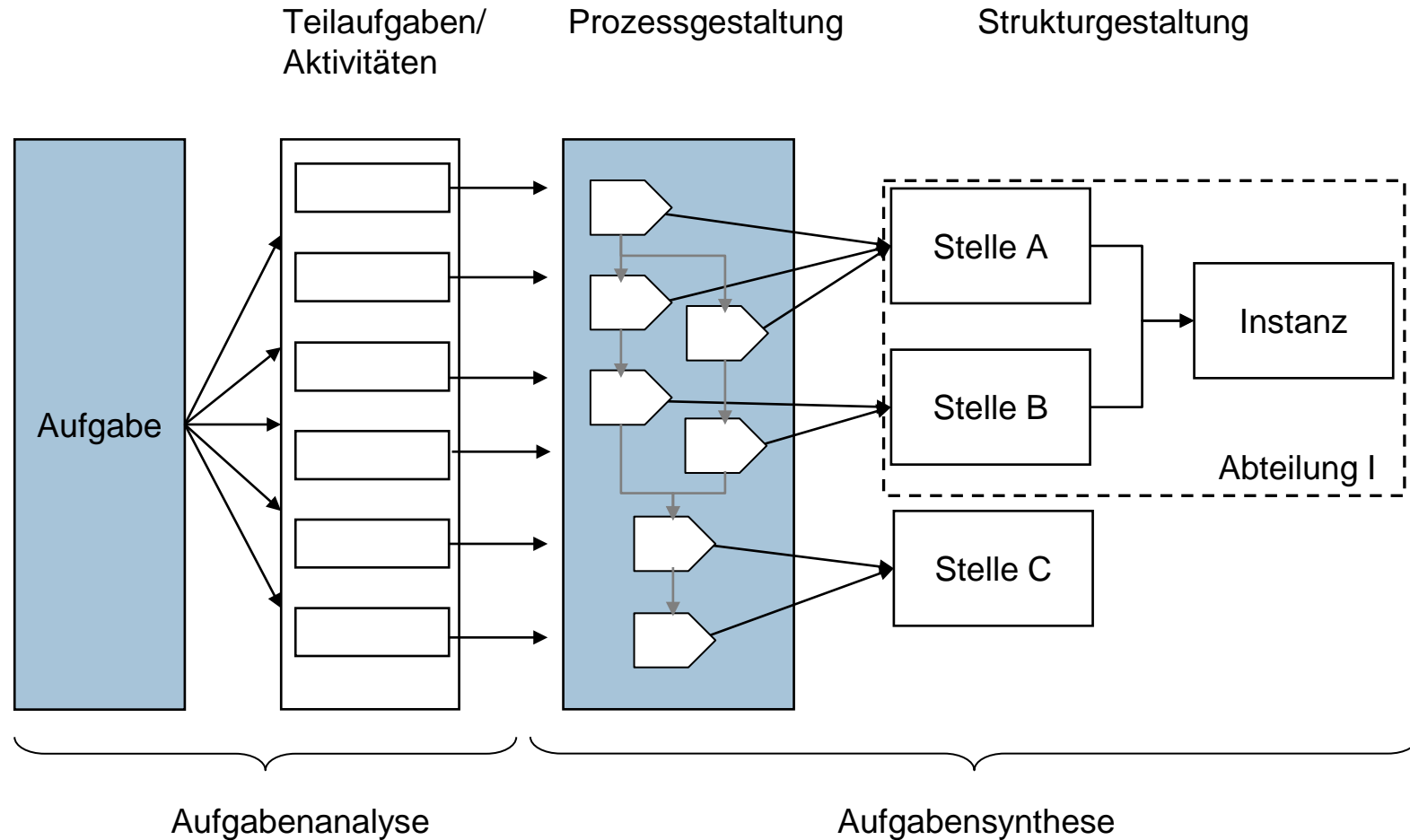


Abbildung 2.4 Prozess und Strukturen als Regelungsobjekte

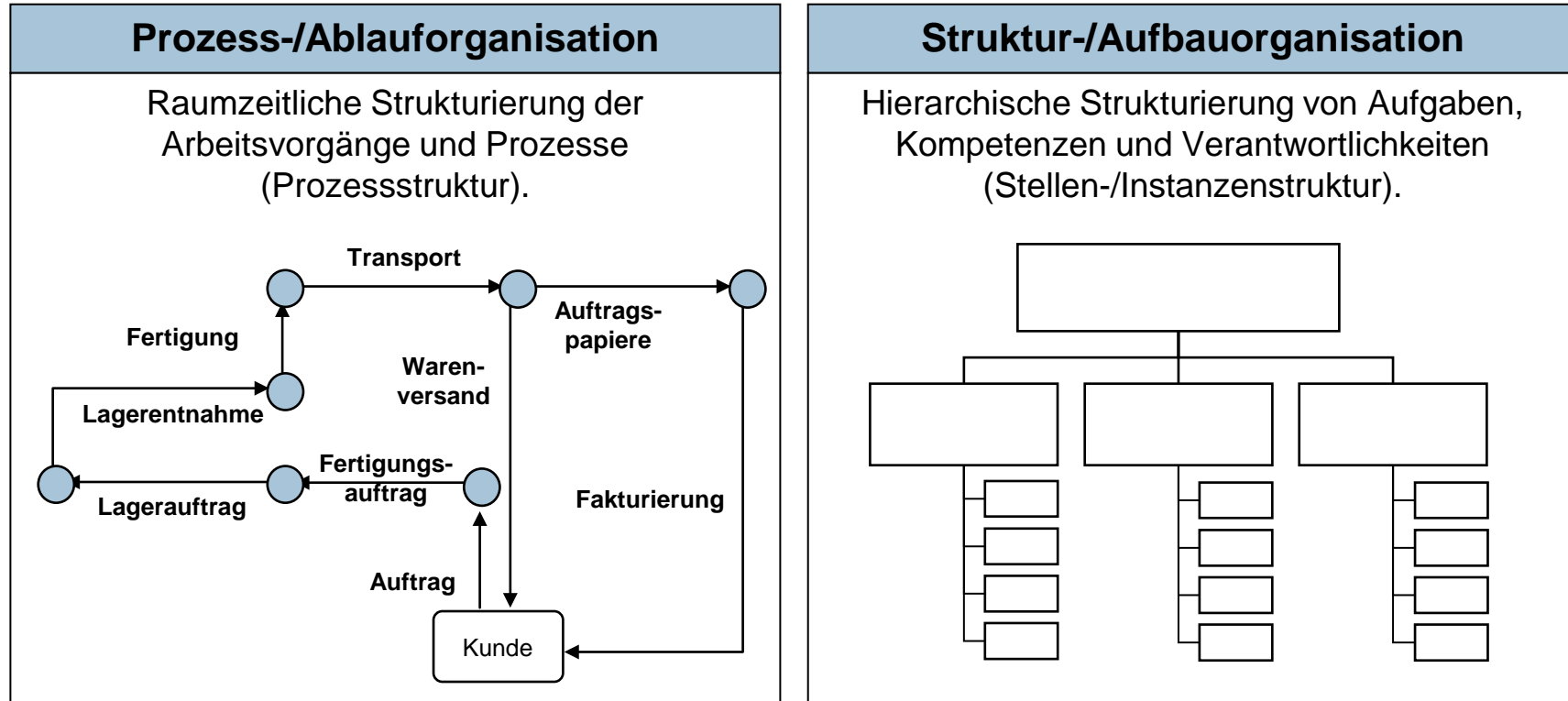


Abbildung 2.5 Optimaler Organisationsgrad

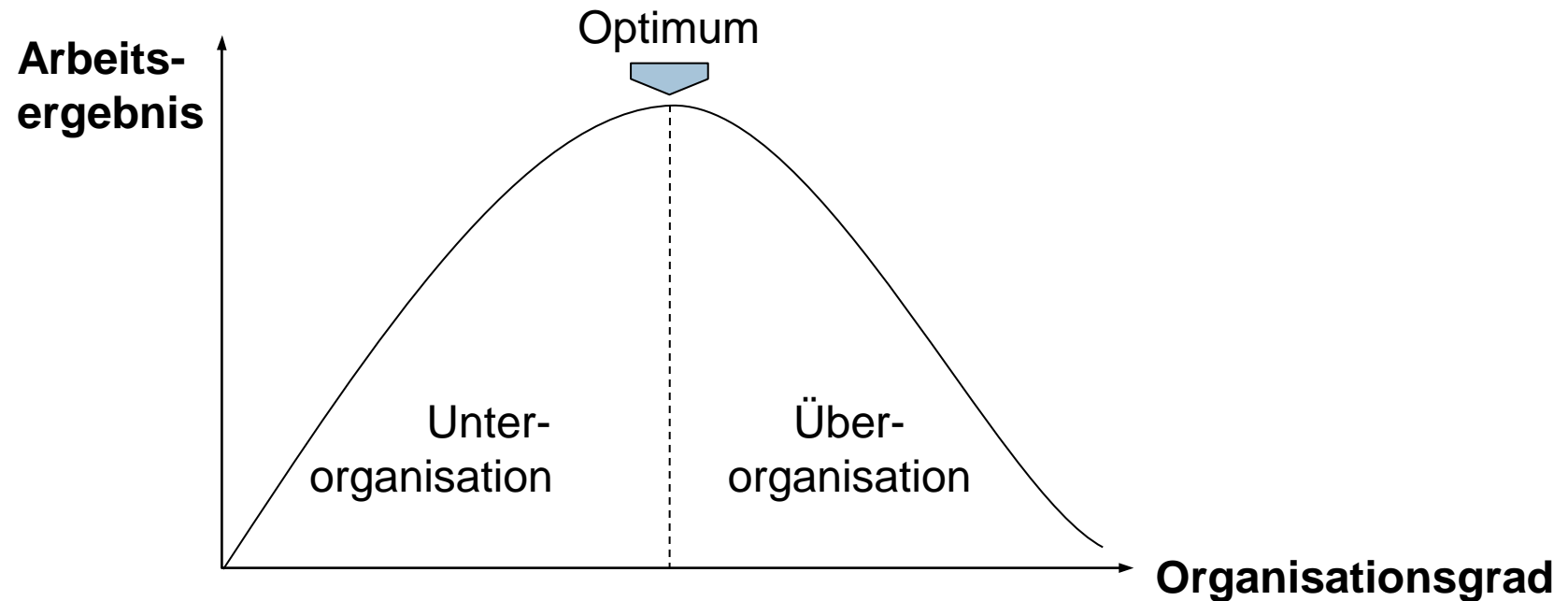


Abbildung 2.6 Anreizwirkung organisatorischer Regelungen

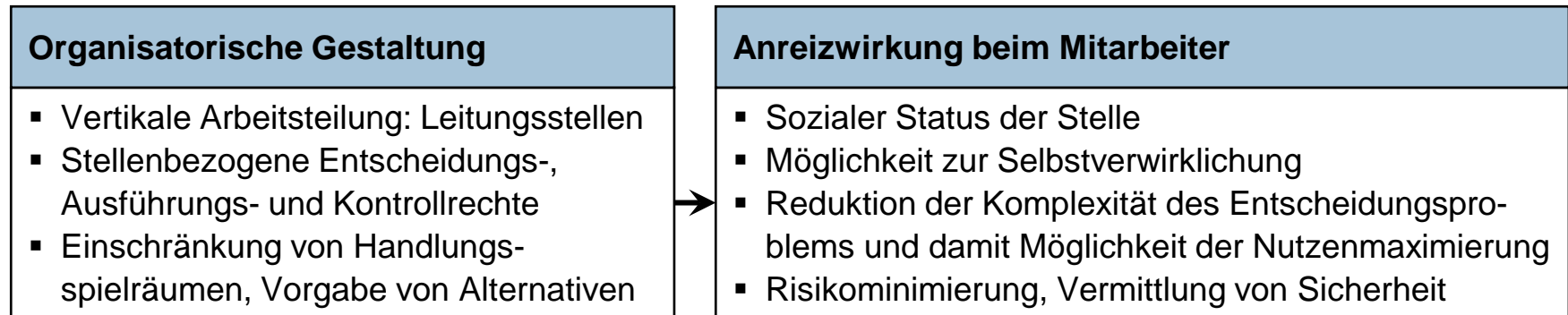


Abbildung 2.7 Fit-Betrachtung im Ansatz der Informationsökonomie

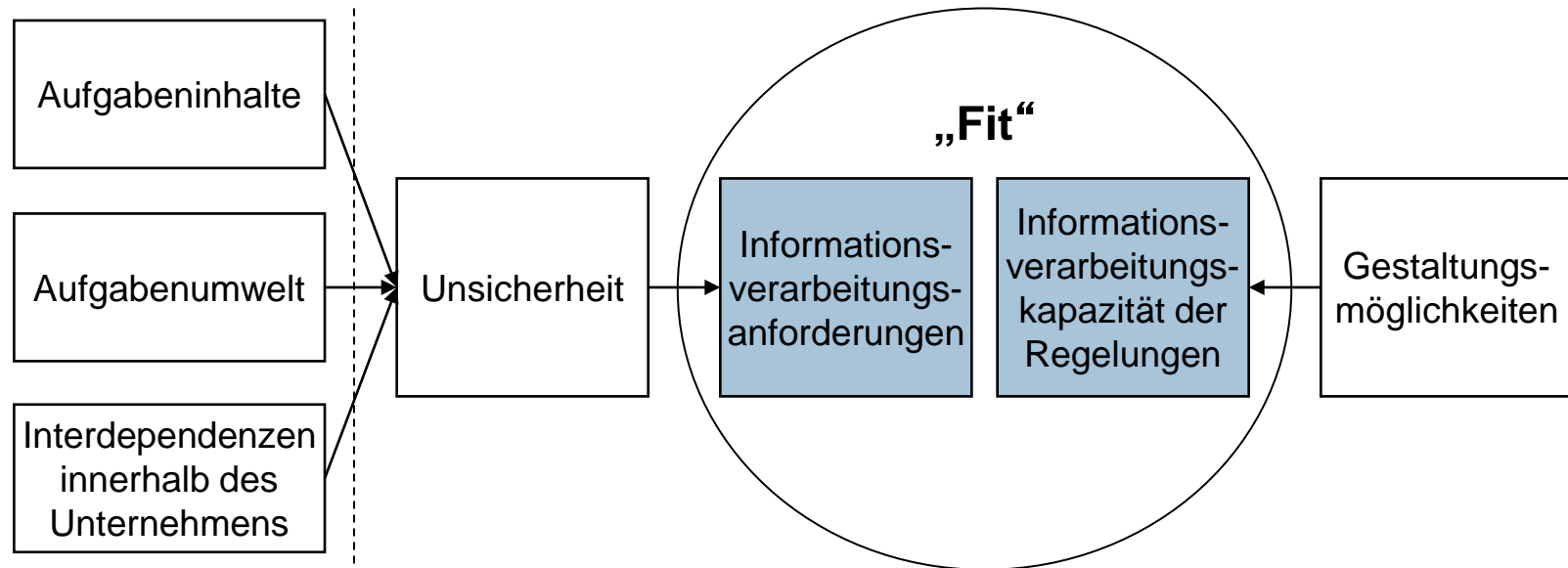


Abbildung 2.8 Grundkonzept der Neuen Institutionenökonomik

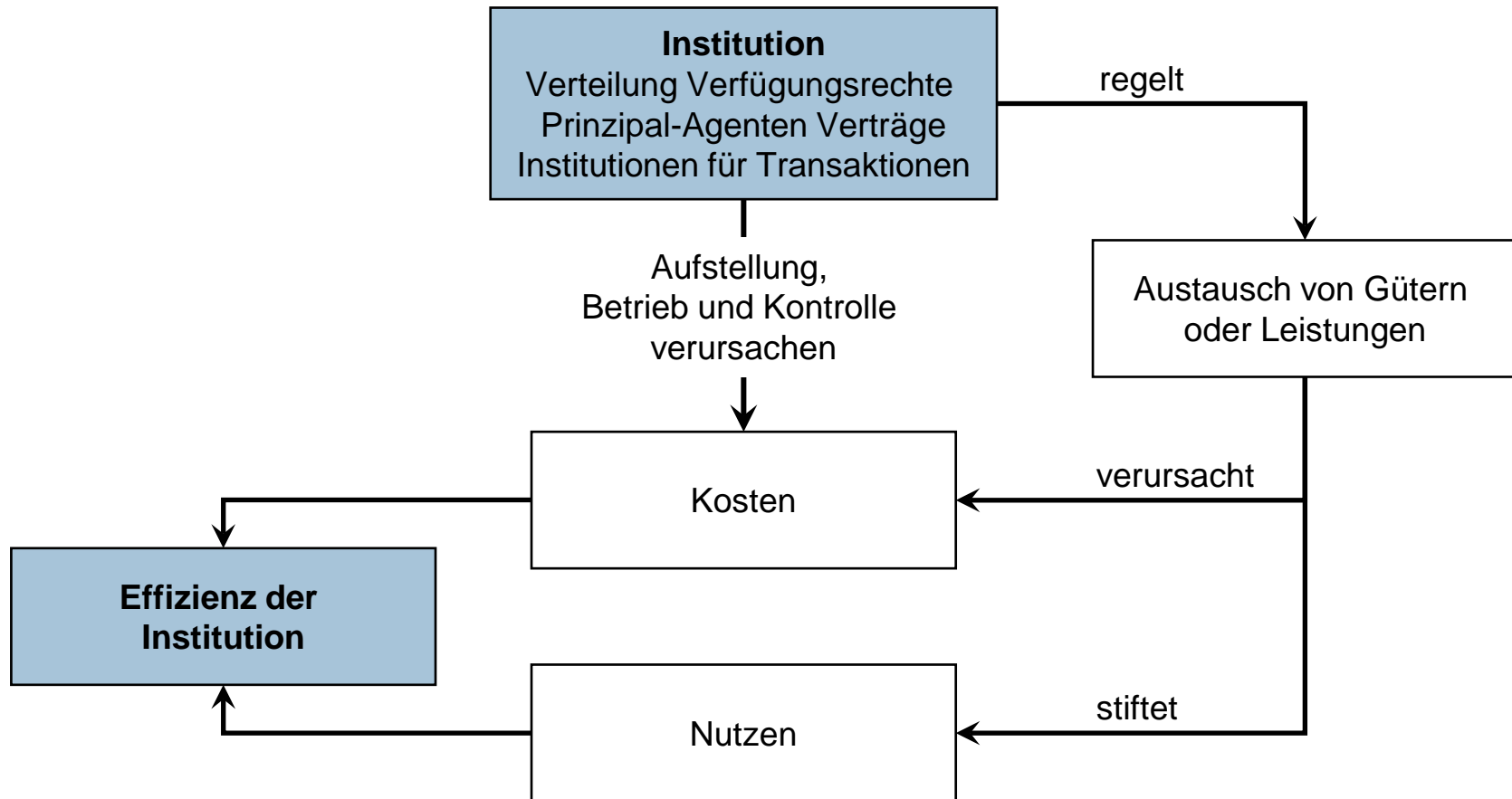
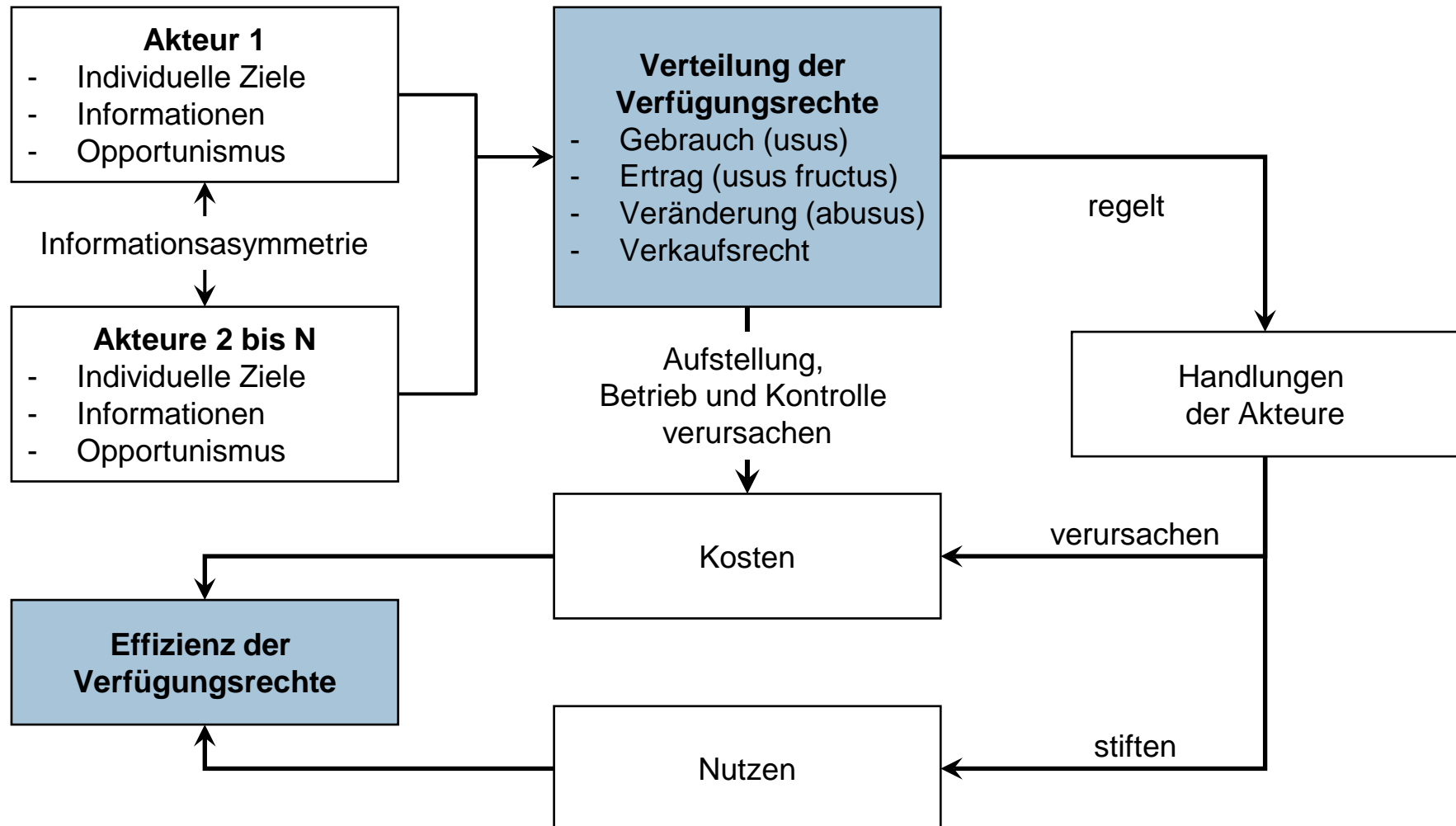


Abbildung 2.9 Theorie der Verfügungsrechte



Quelle: Bach/Brehm/Buchholz /Petry (2017), S. 47.

Abbildung 2.10 Prinzipal-Agenten-Ansatz

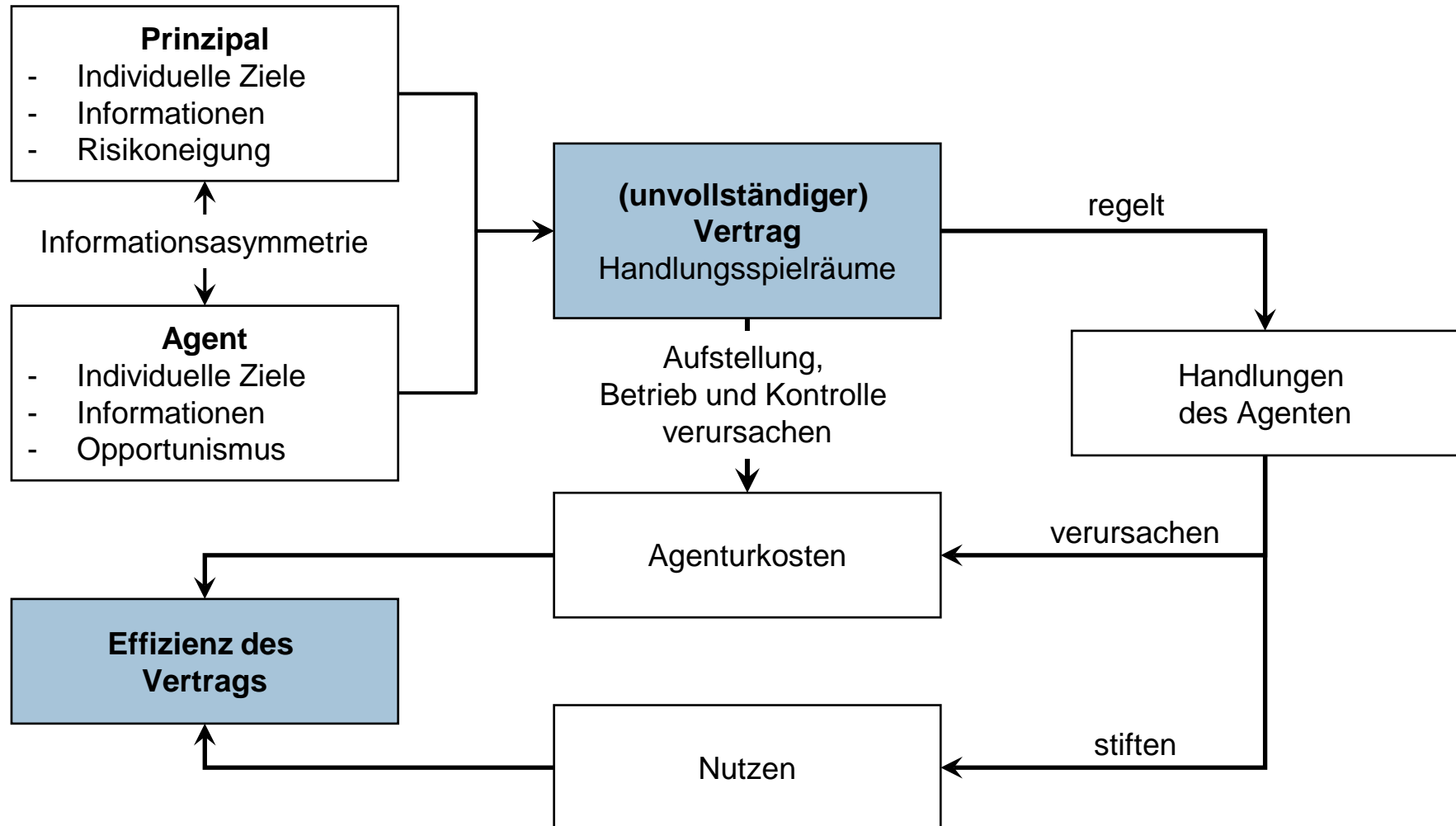
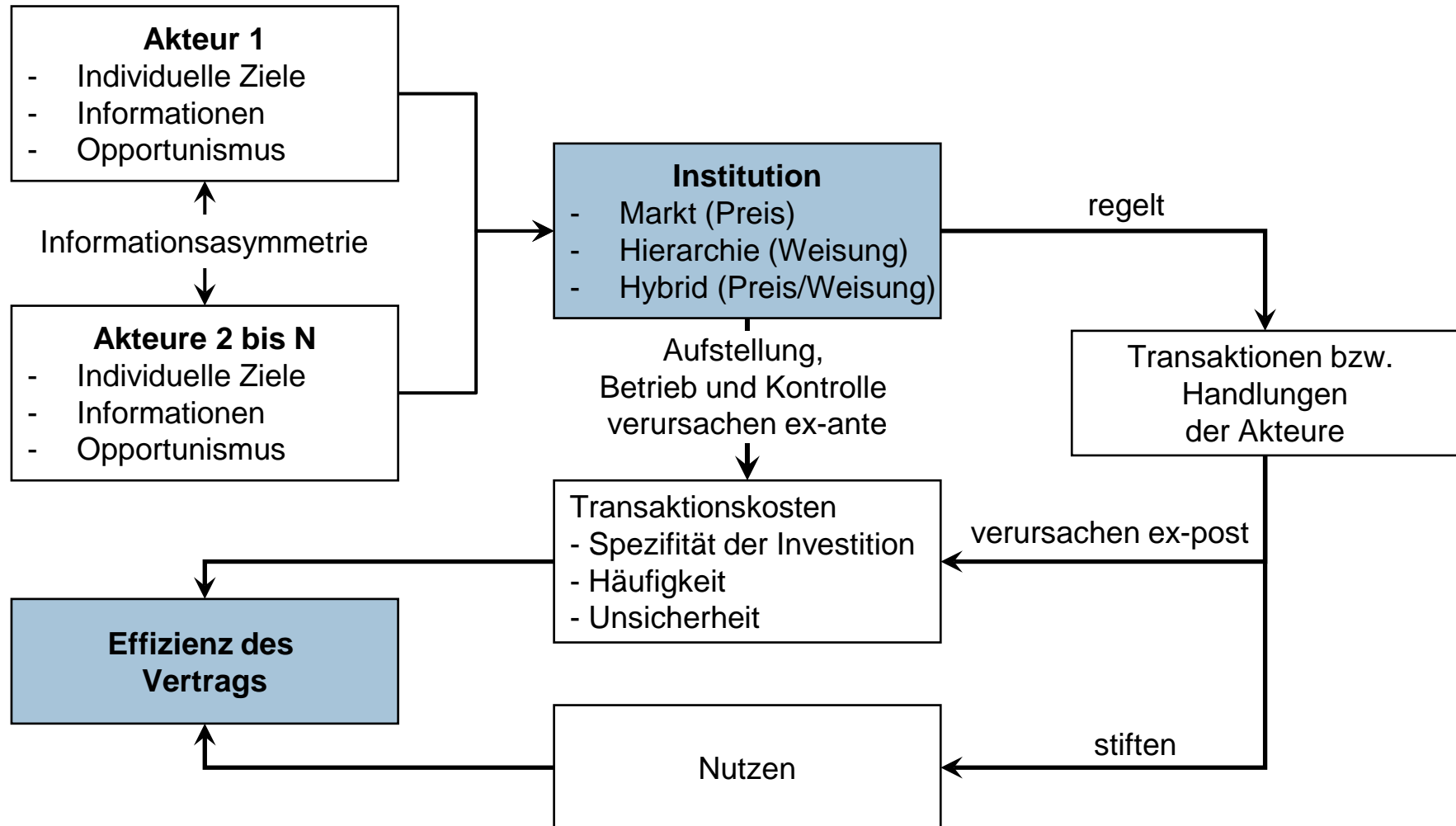


Abbildung 2.11 Transaktionstheorie



Quelle: Bach/Brehm/Buchholz /Petry (2017), S. 50.

Abbildung 2.12 Erklärung des Überlebens von Unternehmen im Institutionalismus

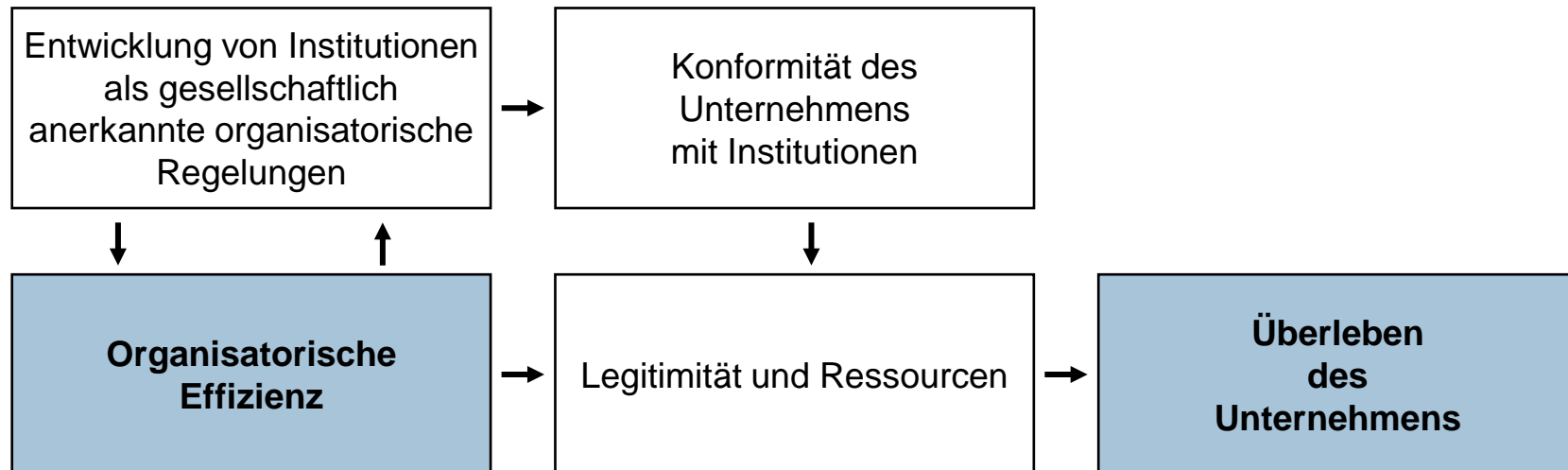


Abbildung 2.13 Grundmodell des Situativen Ansatzes

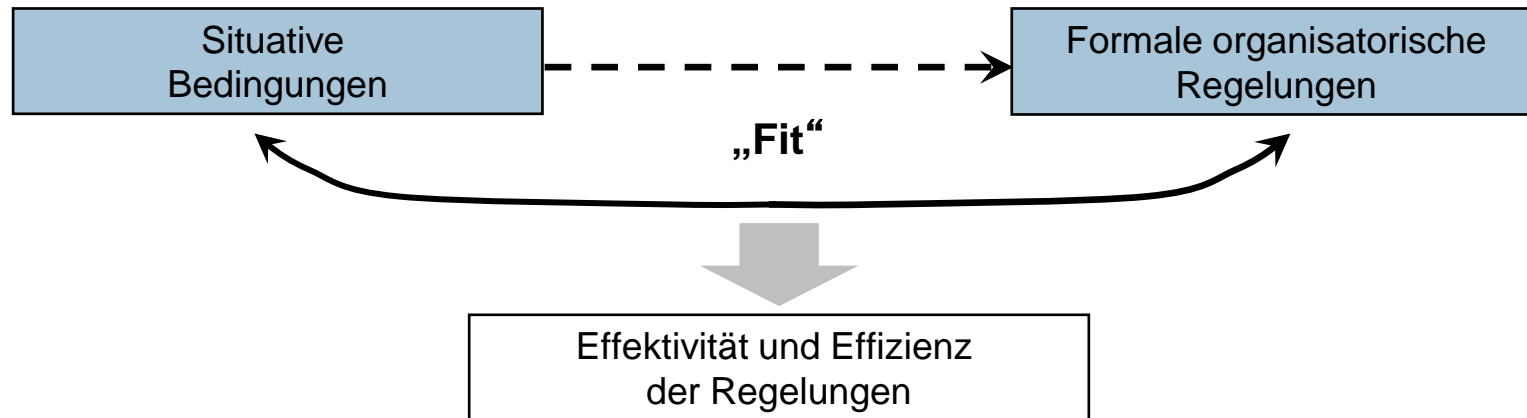


Abbildung 2.14 Situationsvariablen im Situativen Ansatz (I)

Analyseebene	Situationsvariablen/Operationalisierung	Autoren/Jahr
Globale Umwelt	Gesellschaftliche und kulturelle Rahmenbedingungen, z.B. unterschiedliche Bildungssysteme, Werte	Lammers/Hickson 1979; Hickson/McMillan 1981; Lieb 1986; Tayeb 1987
Externe Aufgaben-umwelt	Komplexität der Umwelt, z.B. Zahl, Verschiedenartigkeit und Verteilung der relevanten Umweltfaktoren	Duncan 1972
	Dynamik der Umwelt, z.B. Häufigkeit, Stärke und Irregularität von Änderungen der Umweltfaktoren	Child 1972b
	Dynamik der technischen Entwicklung	Burns/Stalker 1961; Kieser 1974a und 1974b
	Abhängigkeit von anderen Unternehmen, z.B. vertikale Integration oder relative Größe zum Mutterunternehmen	Pugh et al. 1969; Pfeffer 1972; Child 1973; Welge 1980

Abbildung 2.14 Situationsvariablen im Situativen Ansatz (II)

Analyse-ebene	Situationsvariablen/Operationalisierung	Autoren/Jahr
Interne Situation	Ausmaß der Aufgabeninterdependenz	Thompson 1967
	Größe des Unternehmens	Blau/Schoenherr 1971; Pugh/Hickson 1976
	Fertigungstechnologie und -verfahren, z.B. <ul style="list-style-type: none"> - Automatisierungsgrad - Starrheit des Fertigungsflusses - Spezifikationsgrad der Kontrollen - Interdependenzen der Fertigungssegmente 	Woodward 1958; Pugh 1998
	Organisatorische Regelungen, z.B. <ul style="list-style-type: none"> - Grad der Formalisierung - Grad der Spezialisierung - Aufgabenstandardisierung - Amtshierarchie - Zentralisation bzw. Dezentralisation von Entscheidungskompetenzen 	Burns/Stalker 1961; Lawrence/Lorsch 1967; Pugh/Hickson 1976; Pugh/Hinings 1976

Abbildung 2.15 Grundmodell des Gestaltungsorientierten Ansatzes

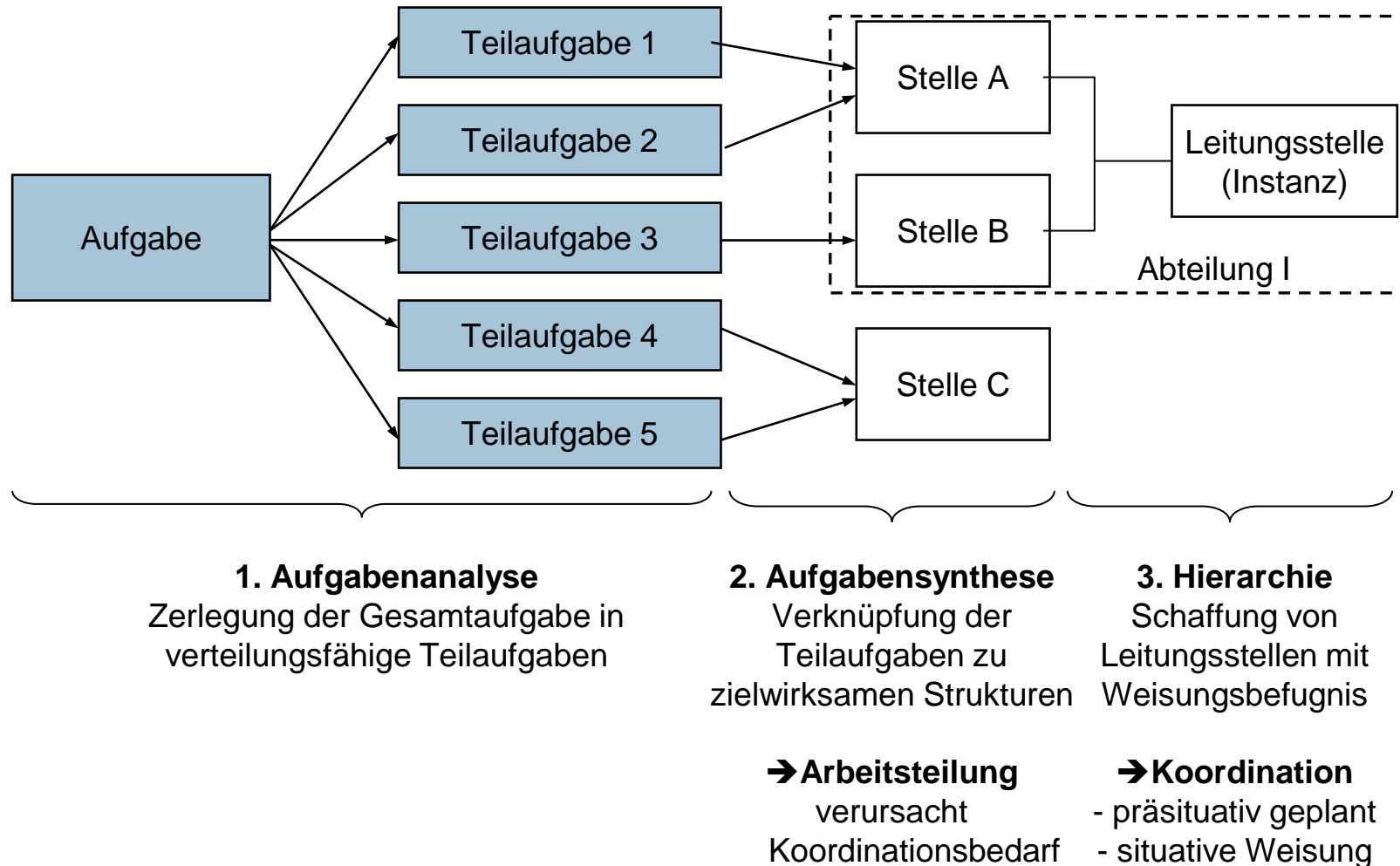
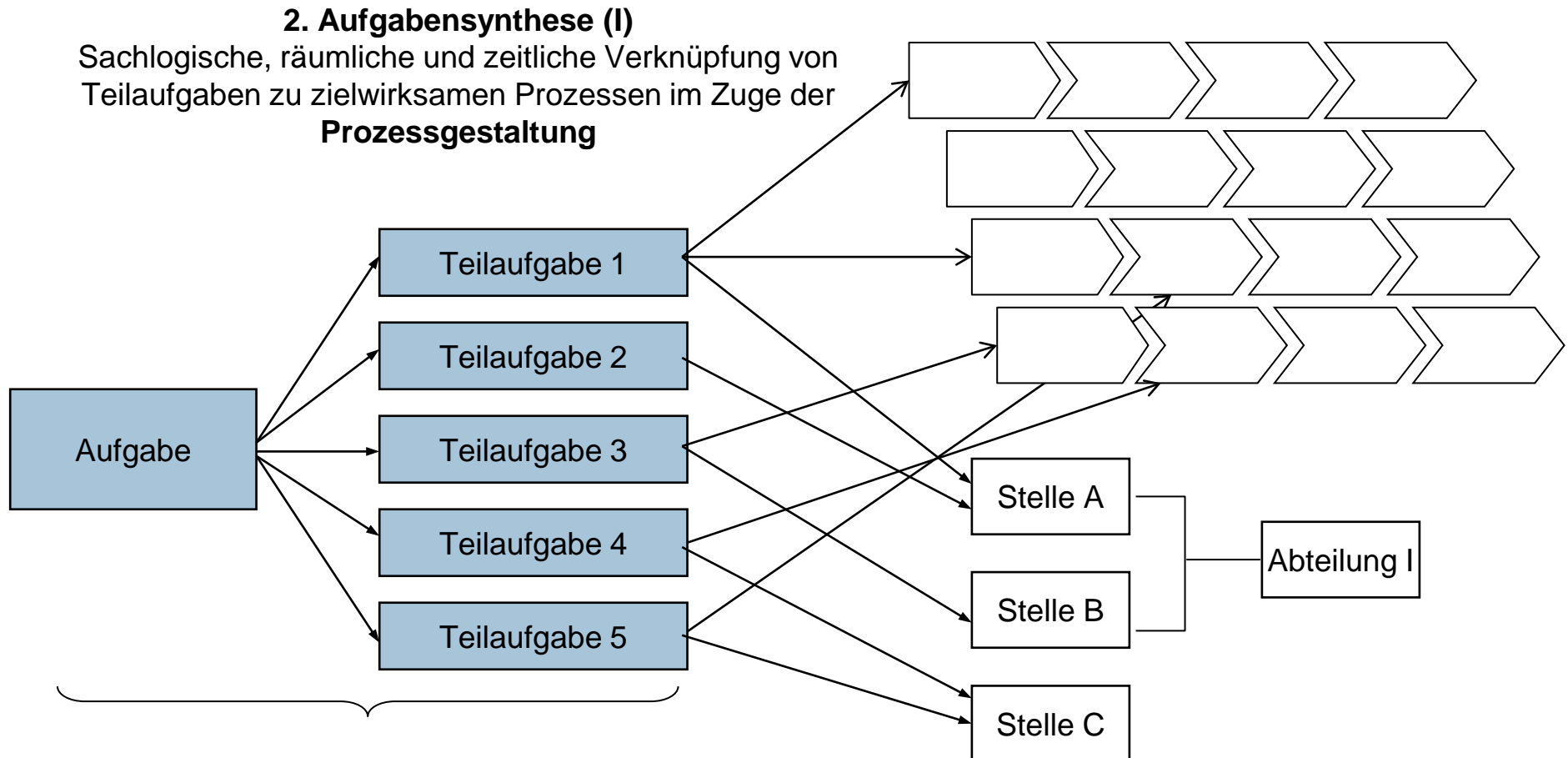


Abbildung 2.16 Organisationsmethode der Aufgabenanalyse und -synthese



1. Aufgabenanalyse
Zerlegung der Gesamtaufgabe in verteilungsfähige Teilaufgaben

3. Aufgabensynthese (II)
Funktionale und hierarchische Verknüpfung der Teilaufgaben zu zielwirksamen Strukturen im Zuge der **Strukturgestaltung**

Abbildung 2.17 Gestaltungsmittel der Organisation

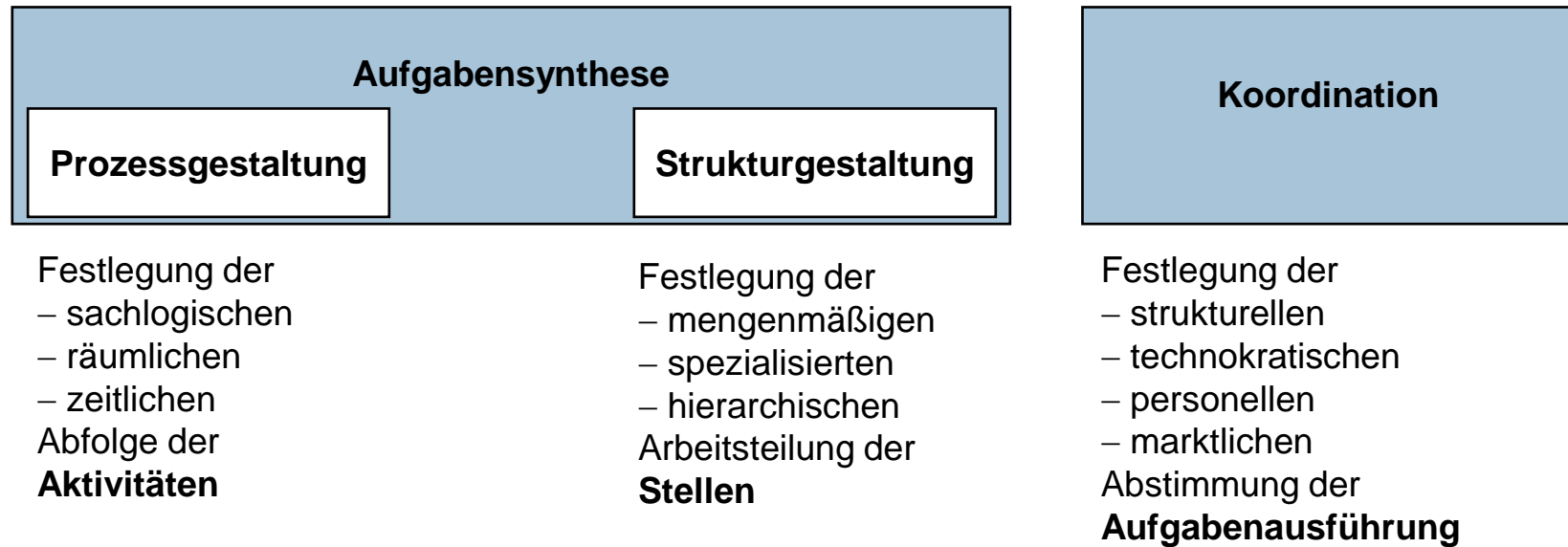


Abbildung 2.18 Beispiele für Arbeitsteilung und Spezialisierung

Form der Arbeitsteilung	Beispiel
Mengenmäßige Arbeitsteilung	Servicekraft Anna bedient an den Tischen 1-6 und Servicekraft Bea ist für die Tische 7-12 zuständig.
Spezialisierung nach Verrichtungen, funktionale Arbeitsteilung	Servicekraft Anna poliert und deckt die Tische ein, Servicekraft Bea serviert Speisen und Getränke, Servicekraft Clara räumt ab und kassiert.
Spezialisierung nach Objekten, die jeweils andere Verrichtungen erfordern	Der Koch Meier bereitet die Suppen zu, sein Kollege Huber bereitet die Nachspeisen.
Spezialisierung nach Prozessen, die jeweils andere Objekte bearbeiten und andere Werkzeuge/Instrumente erfordern	Die Rezeption ist zuständig für den Prozess der Zimmerbuchung, das Facility Management für Instandhaltungsprozesse.

Abbildung 2.19 Phasen und Ziele im Prozess der organisatorischen Gestaltung

Aufnahme	Analyse	Konzeption	Umsetzung
Transparenz im Gestaltungsbereich	Stärken, Schwächen und Ursachen	konkrete, umsetzungstaugliche Orga.-lösung	umgesetzte Organisationslösung

Abbildung 2.20 Entwicklung und Bewertung als iterativer Prozess

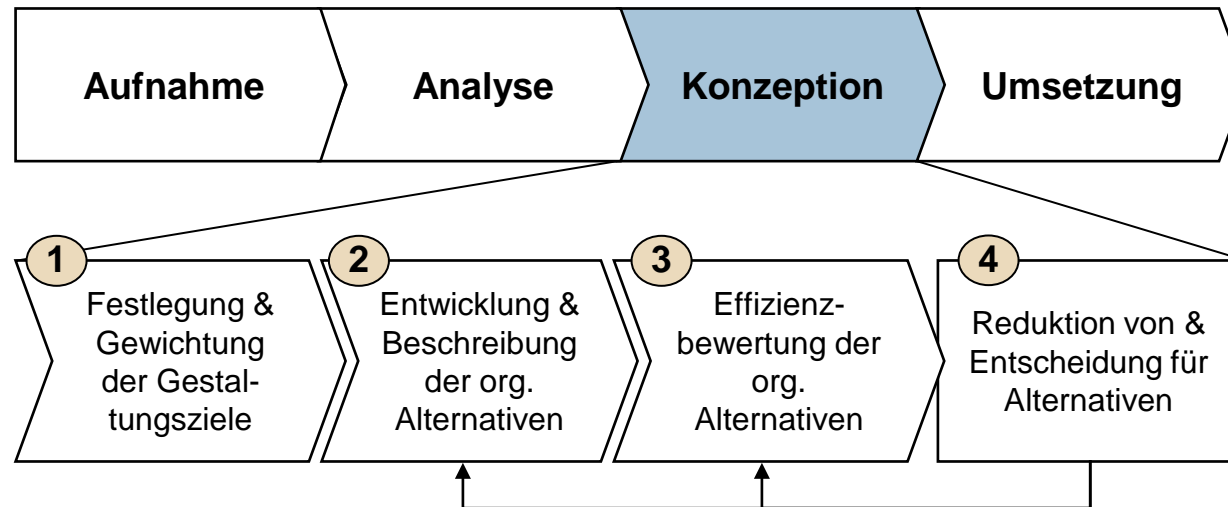
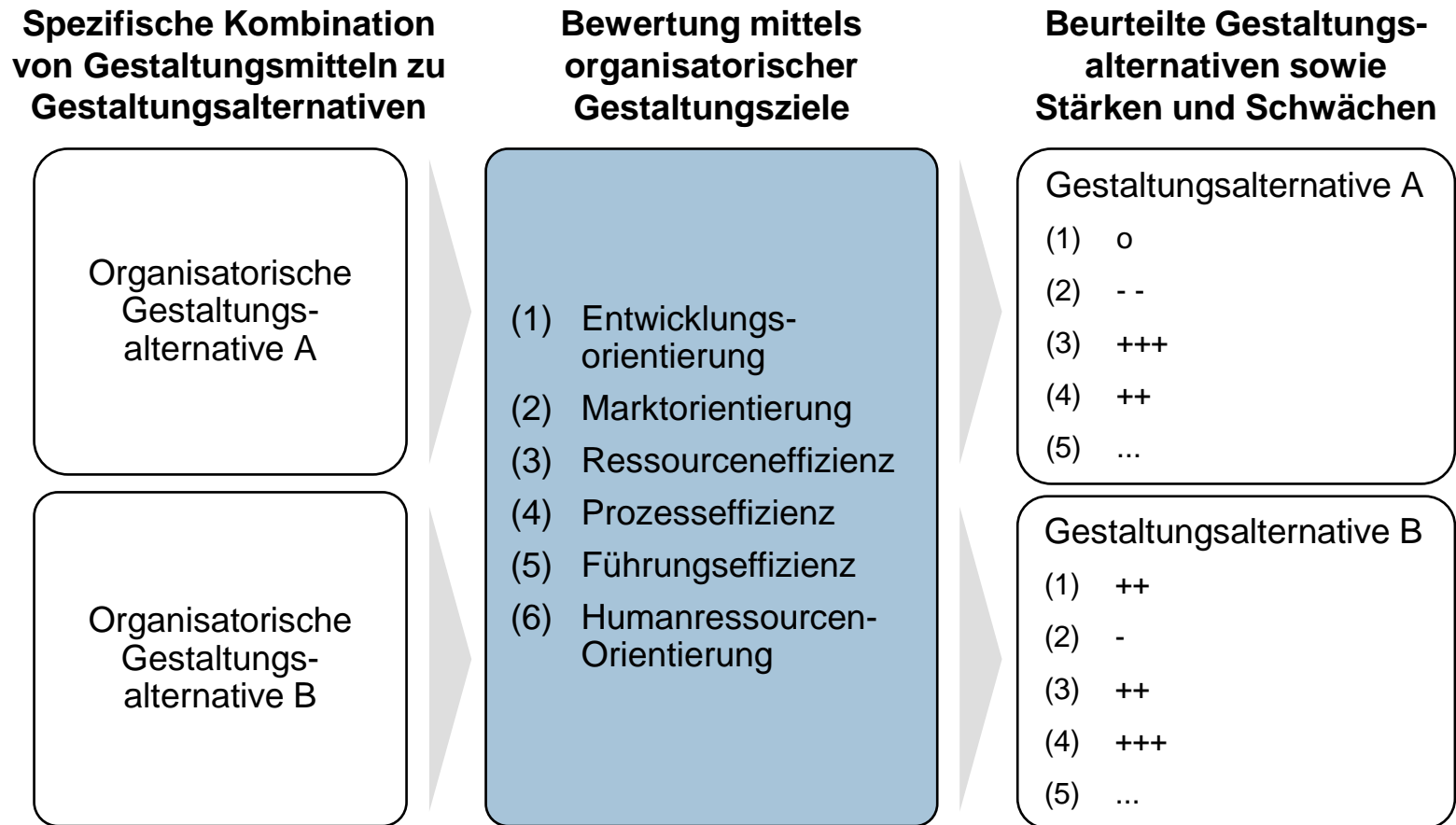


Abbildung 2.21 Bewertung von Gestaltungsalternativen



Übersicht

Kapitel 2 – Grundlagen wertschöpfungsorientierter Organisationsgestaltung

- I. Leitfragen
- II. Schaubilder
- III. Zusammenfassung

Kapitel 2 – Grundlagen wertschöpfungsorientierter Organisationsgestaltung

Zusammenfassung

- Der Begriff der **Organisation** kennzeichnet ein in Prozessen und Strukturen dokumentiertes System aufeinander abgestimmter Regelungen. Diese richten die Aktivitäten der Mitarbeiter auf die Unternehmensziele aus und schränken auf diese Weise die Handlungsspielräume der Mitarbeiter ein.
- **Organisatorische Regelungen** stellen Beziehungen zwischen der zur Zielerreichung zu erfüllenden Aufgabe, dem Aufgabenträger, den zu verwendenden Hilfsmitteln und den zur Aufgabenerfüllung benötigten Informationen her.
- Organisationstheorien bieten verallgemeinerbare **Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge** zur **zielorientierten Aufstellung organisatorischer Regelungen**. Vor Einsatz der Empfehlungen ist zu prüfen, ob im Einzelfall die der Theorie zugrundeliegenden Annahmen vorliegen.
- Der Gestaltungsorientierte Ansatz der Organisation unterscheidet die **Gestaltungsziele** der Entwicklungsorientierung, Marktorientierung, Ressourceneffizienz, Prozesseffizienz, Führungseffizienz und Humanressourcen-Orientierung.

Kapitel 2 – Grundlagen wertschöpfungsorientierter Organisationsgestaltung

Zusammenfassung

- Als **Gestaltungsmittel** zur Erreichung dieser Ziele kommen Prozessgestaltung, Strukturgestaltung und Koordination zum Einsatz. Während die in der Prozess- und Strukturgestaltung festgelegte Spezialisierung einzelner Stellen Effizienzvorteile ermöglicht, sorgt die Koordination dafür, dass die Mitarbeiter trotz Arbeitsteilung die übergeordneten Ziele des Unternehmens im Auge behalten.
- Organisation als Tätigkeit umfasst die **präsituative Gestaltung** der sachlogischen, zeitlichen und räumlichen Reihenfolge von Teilaufgaben bzw. Aktivitäten (**Prozesse bzw. Ablauforganisation**) und die Zuordnung dieser Teilaufgaben bzw. Aktivitäten zu Organisationseinheiten (**Strukturen bzw. Aufbauorganisation**). Prozesse und Strukturen sind die **Regelungsobjekte**.
- Bei arbeitsteiligen und spezialisierten Ausführung der Aufgaben resultiert ein **situativer Abstimmungsbedarf** zur Erreichung der Unternehmensziele, d.h. es ist **Koordination** nötig. Dies kann durch Weisung einer hierarchisch vorgesetzten Stelle erfolgen (strukturelle Koordination). Alternativ können technokratische Koordinationsinstrumente wie z.B. Systeme, Pläne, Programme eingesetzt werden oder die Abstimmung der Aufgabenausführung erfolgt durch personelle oder marktliche Koordination.

Kapitel 2 – Grundlagen wertschöpfungsorientierter Organisationsgestaltung

Zusammenfassung

- Der **Prozess der organisatorischen Gestaltung** umfasst die Phasen der Aufnahme, Analyse, Konzeption und Umsetzung. Diese werden je nach Art des Organisationsprojekts (Wertschöpfungsprozesse oder -strukturen) anders ausgestaltet, und es kommen der Problemstellung angepasste Methoden und Instrumente zum Einsatz.