



Grundlagen der Organisation

Aufbau-, Ablauf- und Prozess- sowie
Projektorganisation

Informationswirtschaft 2

Wolfgang H. Janko, Michael Hahsler und Stefan Koch

Institut für Informationswirtschaft, Wirtschaftsuniversität Wien

Literatur

Janko, W.H.: Informationswirtschaft 2 - Informationswirtschaft im Unternehmen, Wirtschaftsuniversität Wien, 2001.

Steinbuch, P.A.: Organisation, Kiel 1990.

Steinbuch, P.A.: Prozessorganisation-Business-Reengineering - Beispiel R/3, Ludwigshafen 1998.

Steinbuch, P.A.: Projektorganisation und Projektmanagement, Kiel 1998.

Scheer, A. W.: ARIS-Vom Geschäftsprozess zum Anwendungssystem (3. Aufl.), Springer 1998.

Ferstl, O. K./Sinz, E. J.: Grundlagen der Wirtschaftsinformatik (3. Auf.), Oldenburg 1998.

Gadatsch, A., Management von Geschäftsprozessen, Vieweg-Verlag, 2001.

Inhalt

I. Grundlagen und Aufbauorganisation

- Aufgabenanalyse
- Aufgabensynthese
- Stellen (Merkmale, Strukturierung, Arten)
- Idealtypische Organisationsformen
- Dokumentation der Aufbauorganisation

II. Ablauf- und Prozessorganisation

- Prozessanalyse
- Prozessredesign
- Prozesseinführung und –sicherung

III. Projektorganisation

- Projektprozess
- Personelle Organisation
- Projektplanung

I. Grundlagen und Aufbauorganisation

- Grundlagen
- Aufgabenanalyse
- Aufgabensynthese
- Stellen (Merkmale, Strukturierung, Arten)
- Idealtypische Organisationsformen
- Dokumentation der Aufbauorganisation

Grundlagen

I. Grundlagen und Aufbauorganisation

- Der Begriff Organisation
- Systemtheoretische Grundlagen
- Gliederung der Organisation
- Organisationsmittel

Organisationsbegriff

Grochla: “Organisation ist die **Strukturierung von Systemen** zur Erfüllung von Daueraufgaben”

Blohm: “Organisation ist die methodische **Zuordnung von Menschen und Sachen**, um deren bestmögliches Zusammenwirken im Sinne einer dauerhaften Erreichung gesetzter Ziele zu ermöglichen”

Schwarz: “Organisation ist ein System dauerhaft angelegter **betrieblicher Regelungen**, das einen möglichst kontinuierlichen und zweckmäßigen Betriebsablauf sowie den Wirkungszusammenhang betrieblicher Entscheidungsprozesse gewährleisten soll”

Drei Dimensionen von Organisation

1. Org. als **Tätigkeit**, Arbeit, Aufgabe (Aktion)
2. Org. als **Regelung**, Anweisung, Vorschrift (Vorgabe)
3. Org. als **Ergebnis** dieser Tätigkeit (Unternehmensstruktur)

Janko: “Organisation ist die dauerhafte Bindung eines *Systems* aus Komponenten zur Erledigung von Aufgaben durch Individuen mit Sachobjekten und *Information*”

Organisationselemente

Basiselemente einer Organisation:

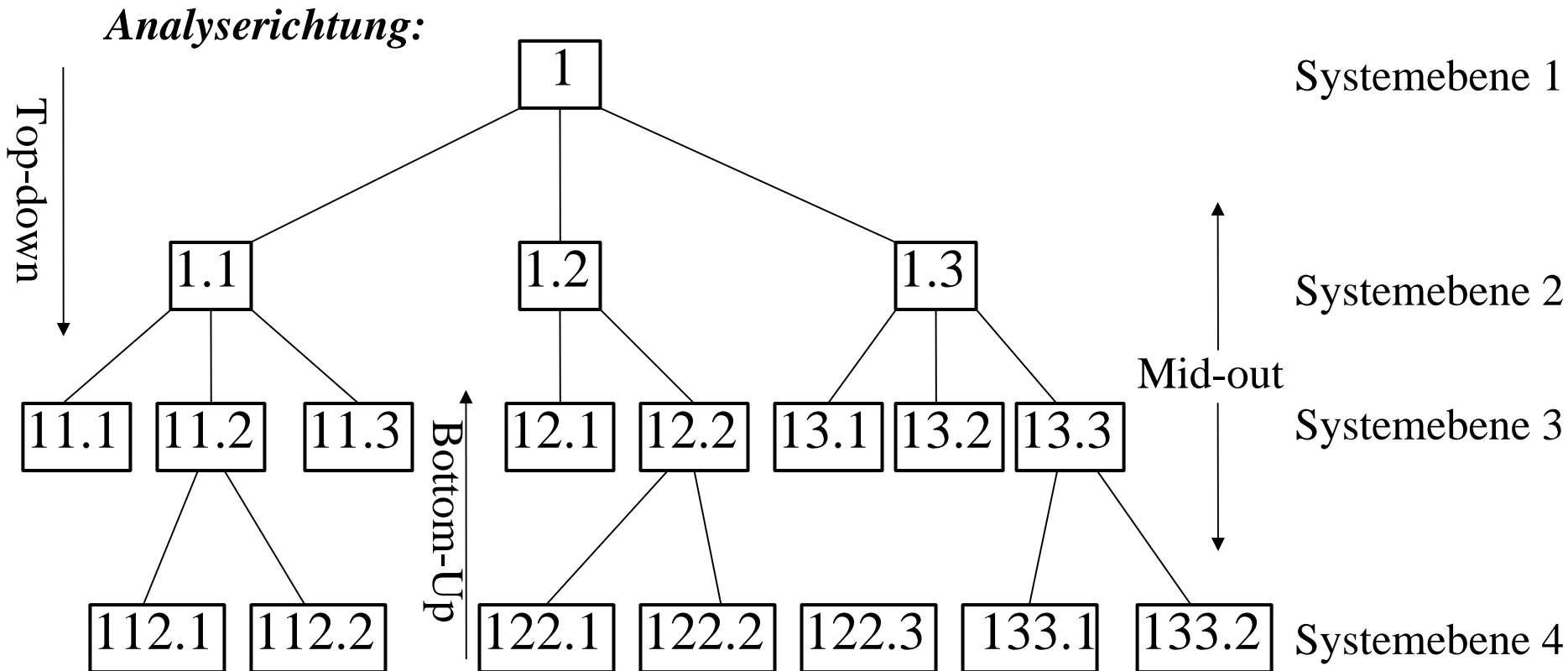
- Individuen
- Sachobjekte
- Aufgaben
- Informationen

System = Menge von Elementen die miteinander in
Beziehung stehen

- a) Funktionssystem (Aufgaben und Abhängigkeiten)
- b) Prozesssystem (Arbeitsabläufe und Verknüpfungen)
- c) Datensystem (Strukturierung der Daten und ihrer
Beziehungen)

Systemhierarchie

Darstellungsweise von Abstraktionsebenen



Organisationsverwendung

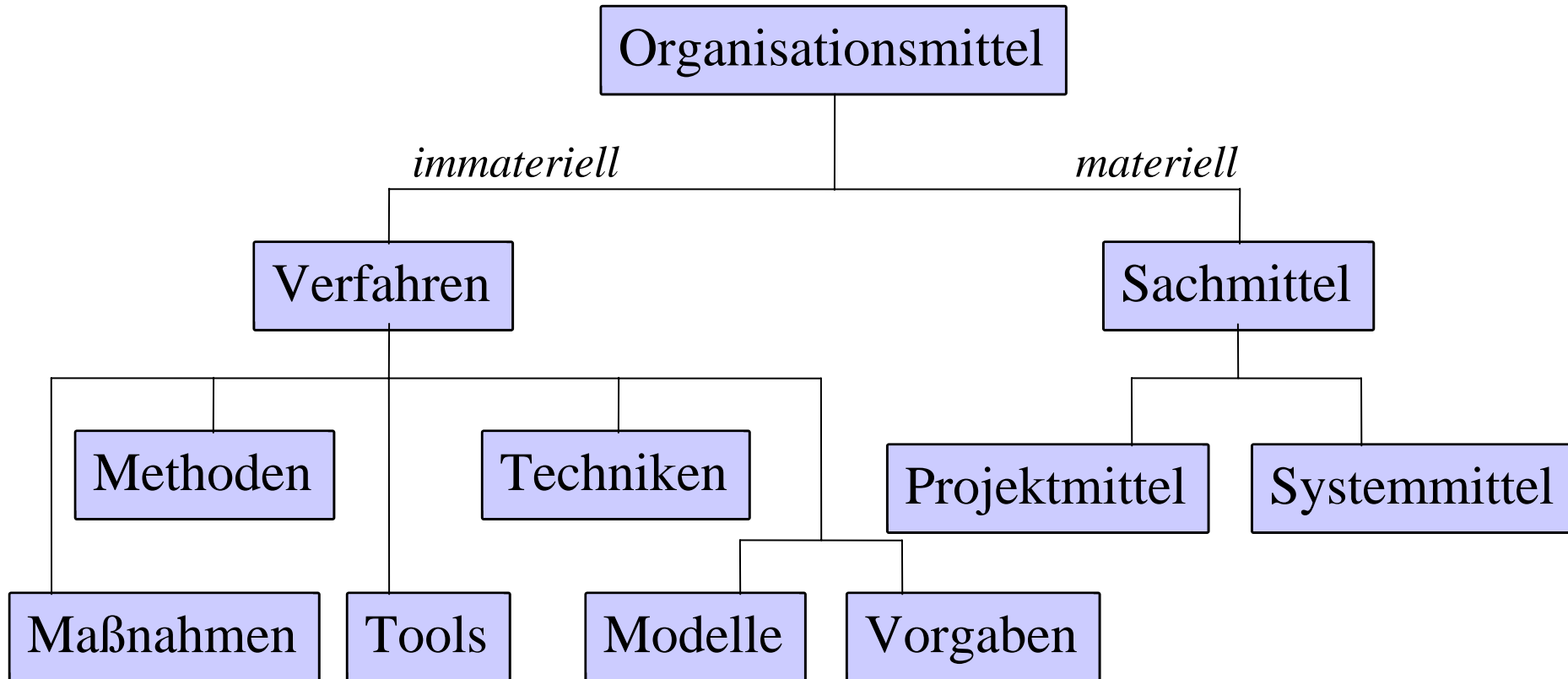
Häufig ist eine starre Aufbauorganisation Vorgabe für Ablauforganisation bzw. Prozessorganisation.

Für Optimierung ist jedoch eine simultane Betrachtungsweise notwendig und keine statische (Prozess!).

Adaptive Organisation - lernende Organisation

Organisationsmittel

I. Grundlagen und
Aufbauorganisation



Sachmittel

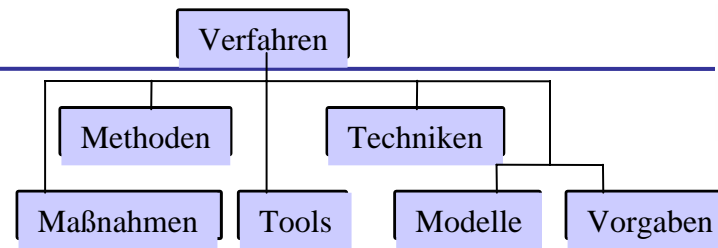
I. Grundlagen und
Aufbauorganisation

- a) Projektmittel
- b) Systemmittel

Beispielgruppen:

- Büroräume und -ausstattung
- Hard- und Software
- Kommunikationsmittel
- Büromaschinen

Verfahren, Methoden, Techniken



Verfahren: Systematische Vorgangsweise in der Organisation
(organisatorische Hilfsmittel)

Methoden

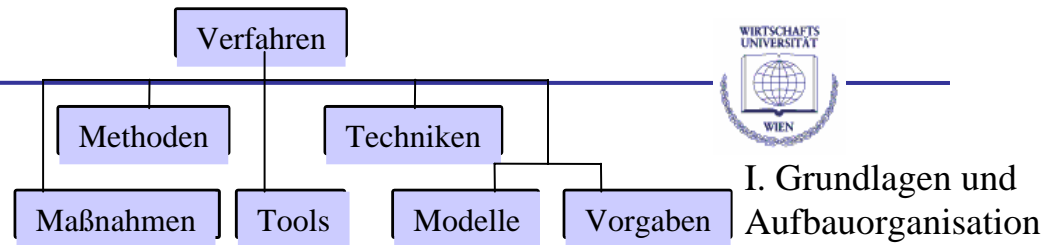
Schrittweises Vorgehen
(setzen Techniken ein)

- Prozessgestaltungsmethoden
- Entscheidungsmethoden
- Benchmarking

Techniken

Handlungsweise zur Lösung
org. Teilaufgaben
z. B.: Datenflussplan, Petri-Netze
Entscheidungstabellen

Modelle

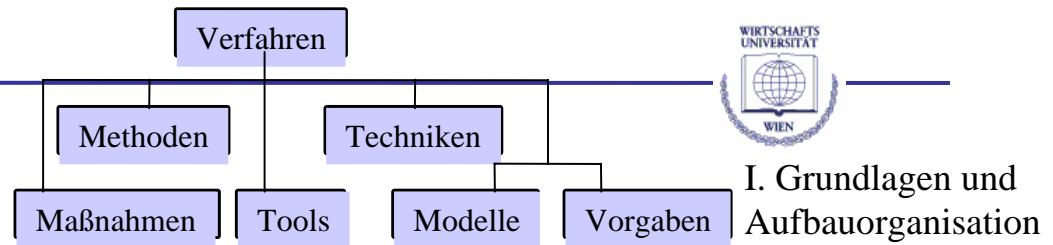


I. Grundlagen und Aufbauorganisation

Allgemein gültige *vereinfachte Organisationslösung* (Steinbuch)

- a) **Vorgehensmodelle:** Verbreitet bei Prozess- und Projektorganisation (Phasenmodell, Wasserfallmodell, Spiralmodell, SAP-Vorgehensmodell etc.)
- b) **Referenzmodelle:** Darstellung des bwl. Leistungsumfanges eines Softwareanwendungssystems
z. B.: Becker, Referenzmodelle f. Handelsbetr.
Scheer, Referenzmodelle f. industr. Gesch.proz.
- c) **Informationsmodelle:** Stellen die Informationsversorgung sicher.
z. B. in betr. Standardsoftware (BAAN, SAP etc.)
- d) **Kommunikationsmodelle:**
z. B.: ISO/OSI-Kommunikationsmodell (Regelsystem f. Aufbau und Durchführung d. Datenübertragung)

Vorgaben



Prinzipien

z. B. Kundenfokussierung, schlanke Org., Prozessdominanz

Normen

Deutsches Institut für Normung (DIN),

American National Standards Institute (ANSI)

International Standards Organisation (ISO)

Österr. Normungsinstitut (ÖNORM)

z. B.: Datenflussplan DIN 66001

Entscheidungstabellen DIN 66241

Qualitätsmanagement DIN/ISO

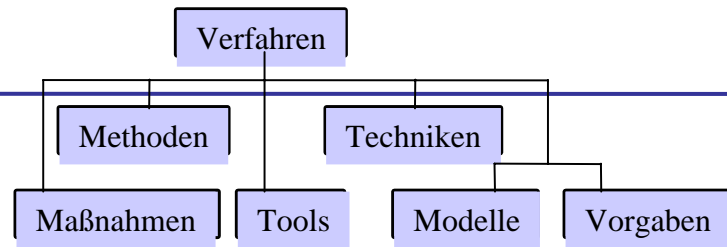
Quasinormen (Standards)

Allgemein durchgesetzte Gestaltungsarten und Vorgehensweisen

z. B.: MS Windows

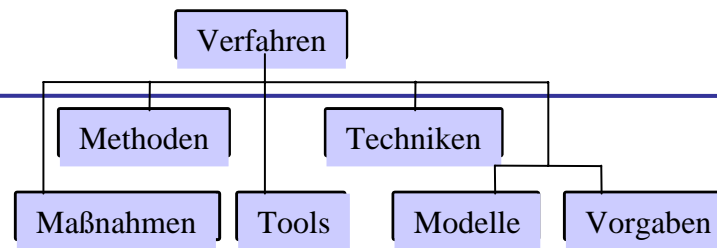
ISO/OSI Referenzmodell bei Datenkommunikation

Maßnahmen



- Motivationsmaßnahmen (Projektkonferenzen, Geschäftsleitungserklärungen, Exkursionen zum Erfahrungsaustausch, Ideenwettbewerb, Projekteinbindung von Mitarbeitern)
- Informationsmaßnahmen
 - mündlich (Besprechungen, Vorträge etc.)
 - schriftlich (Zeitschriften, Broschüren, Intranet etc.)
- Schulungsmaßnahmen (Projektmitarbeiter, Prozessmanager, versetzte Mitarbeiter)

Tools



Software-gestützte Organisationsverfahren:

- Darstellungstools (Geschäftsprozesse, Ablauflogik, Aufbaustruktur, Präsentation, Dokumentation etc.)
- Prozessorganisationstools (Analyse, Modell., Dokumentation)
- CASE-Tools (Softwareerstellung)
- Workflow-Tools
- Workgroupsoftware (Groupware)

Aufbauorganisation und Aufgaben

I. Grundlagen und
Aufbauorganisation

- **Aufgabe:** Verpflichtung zur Vornahme (Durchführung) bestimmter Tätigkeiten
- **Aufgabenanalyse:** Schrittweise Zerlegung einer Gesamtaufgabe in ihre Bestandteile (Teilaufgaben)
- **Aufgabensynthese:** Kombination der Teilaufgaben zu Aufgabenbündeln (Stellen)

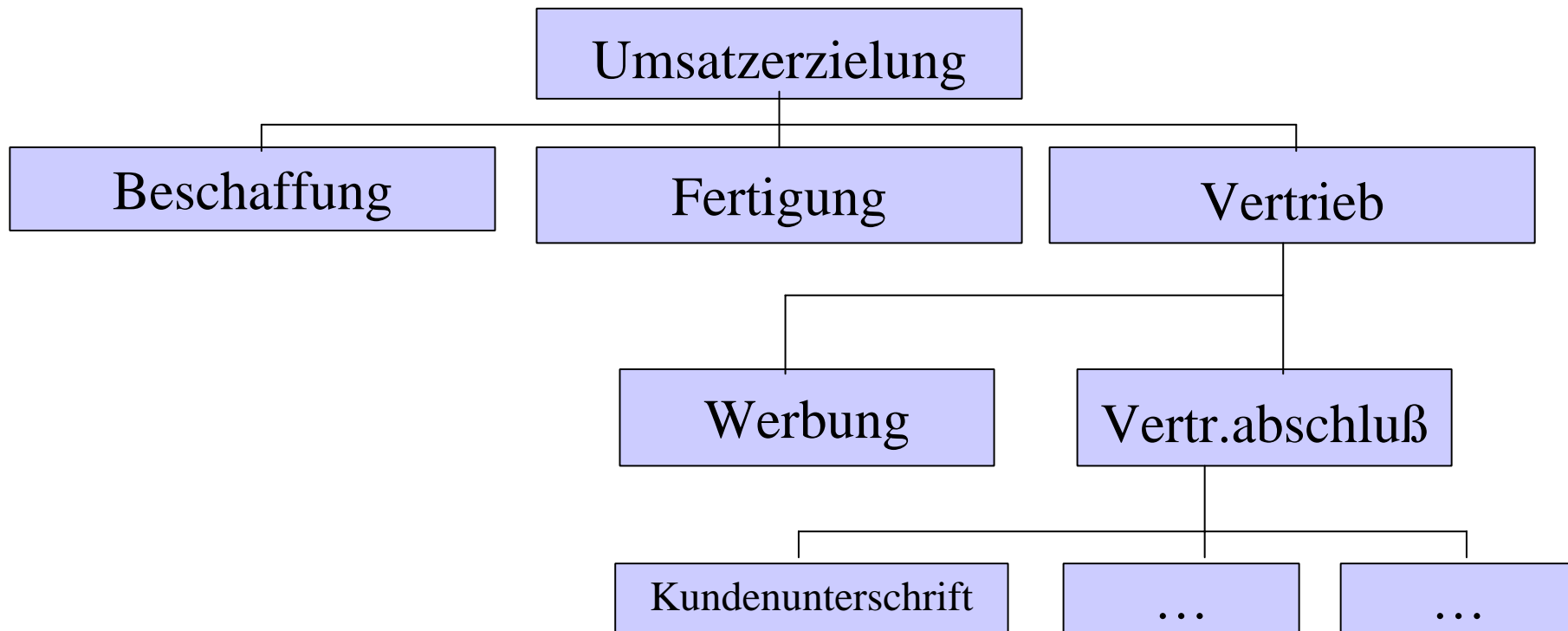
Aufgabenanalyse 1

- Schrittweise Verfeinerung der Analyse:
 - Unternehmensziel (Gewinnerreichung)
 - Gesamtaufgabe (Umsatzerzielung)
 - Hauptaufgabe (Vertrieb)
 - Teilaufgabe (Abschluß von Kaufverträgen)
 - ...
 - Elementaraufgabe (Erlangung der Kundenunterschrift)

Aufgabengliederungsplan: Ergebnis der
Aufgabenanalyse (Struktur- oder Baumdiagramm)

Aufgabenanalyse 2

- Darstellung als Aufgabengliederungsplan:



Aufgabenanalyse 3

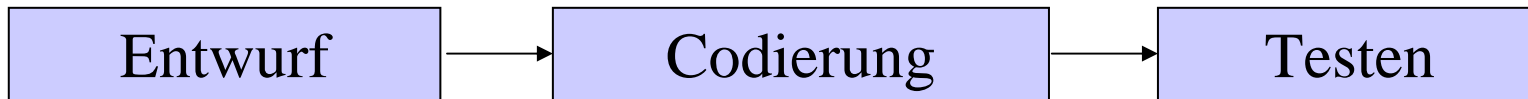
Aufgabenzerlegung nach

- sachliche Merkmale
 - Verrichtungsanalyse (nach Tätigkeitsarten)
 - Objektanalyse (nach Produkt, Kunde,...)
- formale Merkmale
 - Ranganalyse (Entscheidung - Ausführung)
 - Phasenanalyse (Planung - Durchführung - Kontrolle)
 - Zweckbeziehungsanalyse (Zweckaufgabe oder Verwaltung)

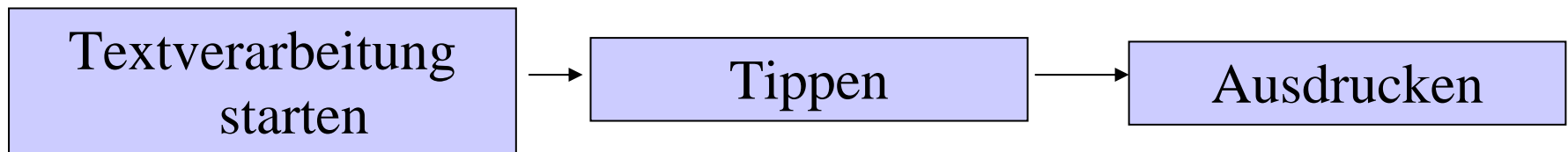
Aufgabenanalyse 4

- Verrichtungsanalyse:

SW-Programm schreiben

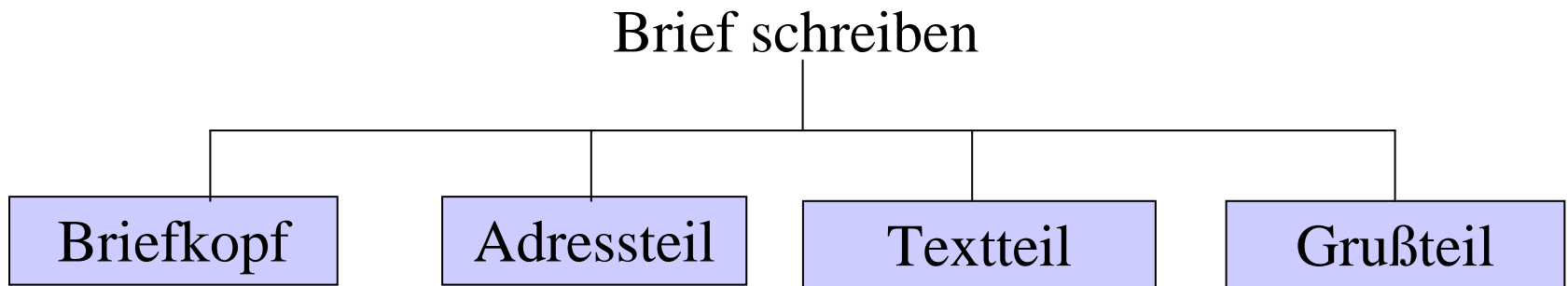
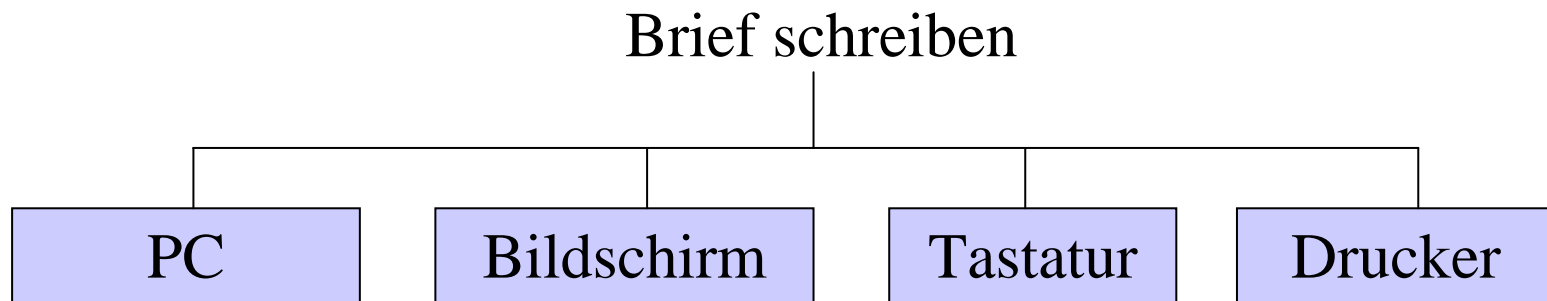


Brief schreiben



Aufgabenanalyse 5

- Objektanalyse: Verrichtungen werden an Objekten (materiell/immateriell) vorgenommen



Aufgabenanalyse 6

- Ranganalyse: Entscheidungs- und Ausführungsaufgaben

Brief schreiben



Aufgabenanalyse 7

I. Grundlagen und
Aufbauorganisation

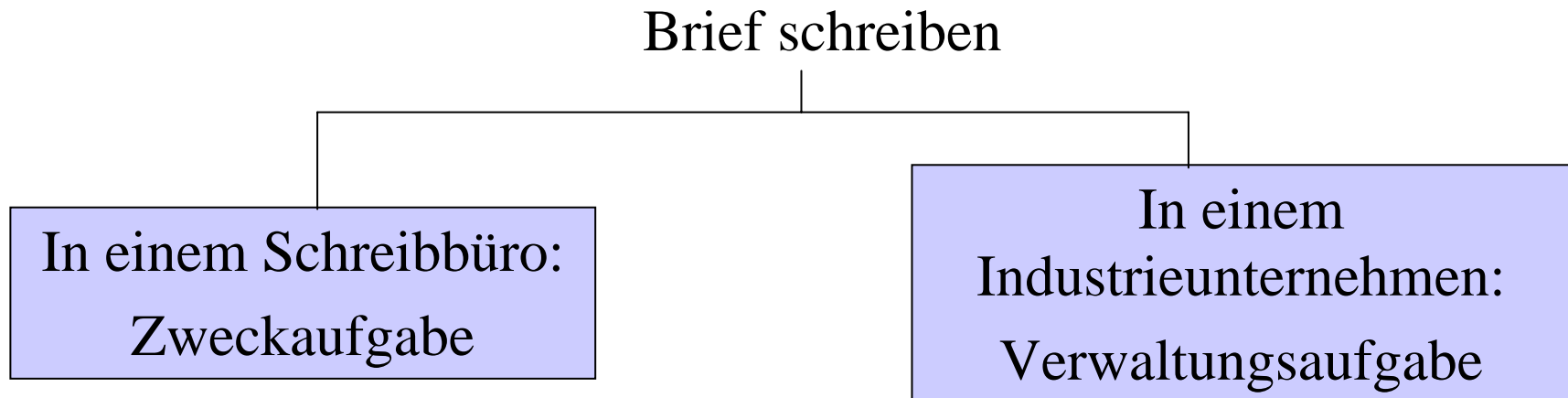
- Phasenanalyse: Planung - Durchführung - Kontrolle

Brief schreiben



Aufgabenanalyse 8

- Zweckbeziehungsanalyse:
Zweckaufgaben oder Verwaltungsaufgaben



Aufgabensynthese 1

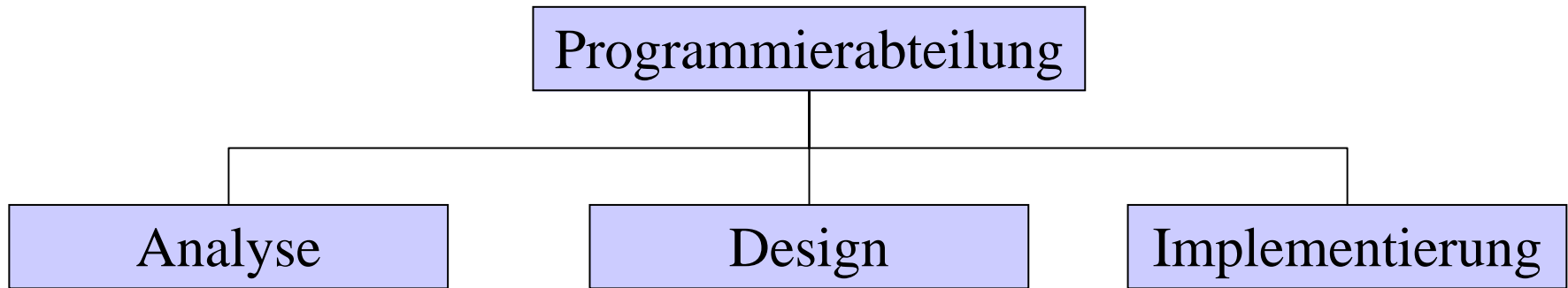
- Die in der Aufgabenanalyse ermittelten Elementaraufgaben werden zu Stellen zusammengefügt.
- Stelle:
 - kleinste organisatorische Einheit zur Erfüllung von Aufgaben, Kombination von Aufgaben

Aufgabensynthese 2

- Ziel: Zentralisierung gleichartiger Aufgaben nach bestimmten Merkmalen
 - Verrichtungszentralisation
 - Objektzentralisation
 - Entscheidungscentralisation
 - Phasenzentralisation
 - Sachmittelorientierte Zentralisation
 - Regionale Zentralisation
 - ...

Aufgabensynthese 3

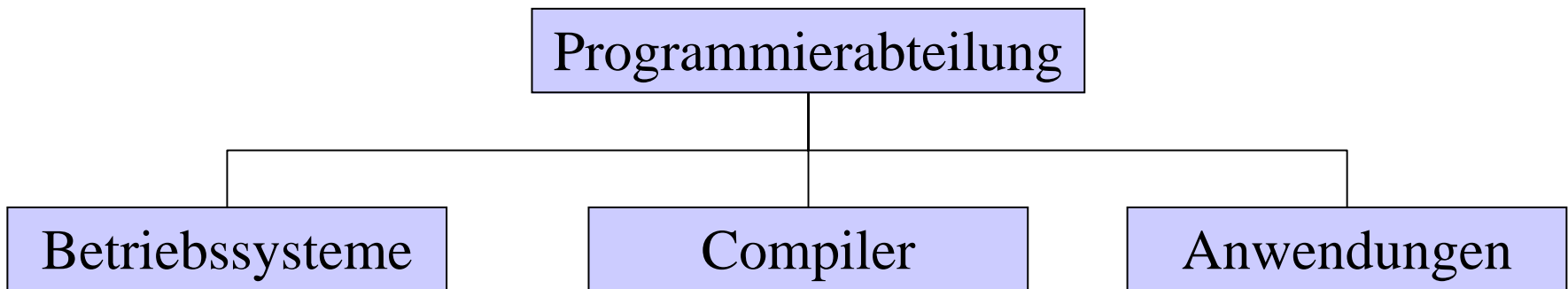
- Verrichtungszentralisation



- Vorteile:
 - Spezialisierungsvorteile
 - Einsatz spezialisierter Sachmittel
 - Erfahrungskonzentration

Aufgabensynthese 4

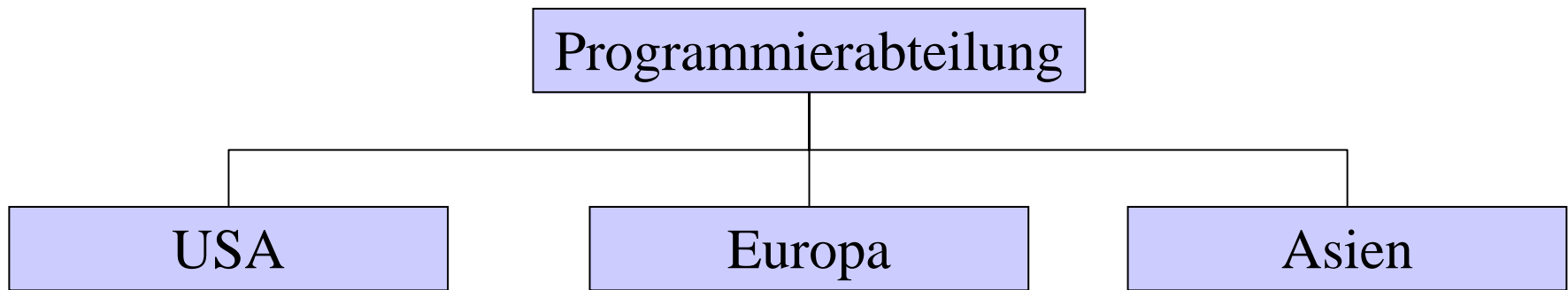
- Objektzentralisation



- Vorteile:
 - Erfolgsmessbarkeit
 - geringere Kommunikationserfordernisse
 - wenig Monotonie

Aufgabensynthese 5

- Regionale Zentralisation



- Vorteile:
 - höhere Flexibilität und Anpassung an regionale Gegebenheiten
 - geringere Kommunikationserfordernisse
 - Verringerung von Transportwegen

Aufgabensynthese 6

Bei der Stellenbildung zu berücksichtigen:

- Aufgabenumfang
- Aufgabenkomplexität
- Organisationsziele
 - Zweckmäßigkeit
 - Wirtschaftlichkeit
 - Stabilität

Stellen 1

- Definition:
 - kleinste organisatorische Einheit zur Erfüllung von Aufgaben
 - Kombination von Aufgaben

- Eigenschaften
 - Elemente einer Stelle
 - Hierarchische Strukturierung von Stellen (Abteilungen)
 - Stellenarten

Stellen 2

Elemente einer Stelle

- Immaterielle

- Aufgaben (Verpflichtung zur Vornahme bestimmter Verrichtungen)
 - Befugnisse (zugeteilte Rechte - Entscheidung, Anordnung, Verpflichtung, Verfügung)
 - Verantwortung (Umfang dokumentiert in Stellenbeschreibung)
- Gesetz der Einheit

- Materielle

- Sachmittel (Allein- bzw. Mitverfügung, Büro, EDV, Energie,...)

Stellen 4

Strukturierung von Stellen - **Abteilungsaufbau**

- Zusammenfassung mehrerer Stellen in hierarchischer Struktur
- Stellenverbund, der eine Leitungsstelle einschließt, ist eine Abteilung
- Hauptabteilungsgliederung wiederum nach:
 - Verrichtungsorientierung (funktionale Organisation)
 - Objektorientierung (divisionale, Spartenorganisation)

Stellen 5

Stellenarten

- Nach Kompetenzen:
 - Vollkompetenz - Linienstelle
 - Teilkompetenz - Stabsstelle
- Bei Stellen mit Vollkompetenz nach Leitungsaufgaben:
 - Nur Leitungsaufgaben - Instanzen
 - Auch Ausführungsaufgaben - Abteilungen

Stellen 6

Stellenarten - Instanzen

- weist Elemente von **Leitungsstellen** auf: Initiative, Entscheidung, Anordnung, Überwachung, Koordination
- Bildung von Instanzen nach
 - räumliche Überschaubarkeit
 - Leitungsspanne
 - zeitliche Leistungsfähigkeit des Stellenleiters (Normaleignung, Normalleistung)
- Unterscheidung zwischen Singular- und Pluralinstanz
- bei Pluralinstanzen Willensbildung im Direktorial- oder Kollegialsystem

Stellen 7

Stellenarten - Teilkompetenz

- Leitungsgehilfen der Unternehmensorganisation
 - Assistenten
 - Stab
 - Stellen mit begrenzter funktionaler Autorität
 - Ausschüsse und Kollegien (nebenamtlich)
- Projektgruppen (für Sonderaufgaben)

Stellen 8

Stellenarten - Assistenten

- **Leitungsgehilfen** auf den oberen Instanzenebenen
(Assistent der Geschäftsführung)
- Extrakt aus den Aufgaben des Vorgesetzten
- primär für Detailprobleme
- keine Weisungsrechte

Stellen 9

Stellenarten - Stab

- **fachbezogene Hilfsstellen** für oberste und mittlere Instanzen
- immer einer Instanz zugeordnet
- fest vorgegebenes Aufgabenspektrum
- Verfügbarmachung von Fachkenntnissen
- Entlastung der Instanz
- meist Vorschlagsrecht
- Verhältnis zu Linienstellen manchmal schwierig

Stellen 10

Stellenarten - Projektgruppen

- Personen mit unterschiedlichen Kenntnissen und aus unterschiedlichen Tätigkeitsbereichen
- führt Sonderaufgaben durch
- wird dafür gegründet, zusammengestellt und dann aufgelöst
- **Tätigkeit zeitlich befristet**
- fest vorgegebenes Aufgabenspektrum

Organisationsformen 1

- **Idealtypen** von organisatorischen Strukturen eines Unternehmens
- Aufbauorganisation als System mit Elementen (Abteilungen, Stäbe,...)
- Beziehungen zwischen Elementen bestimmen die Organisationsform

Organisationsformen 2

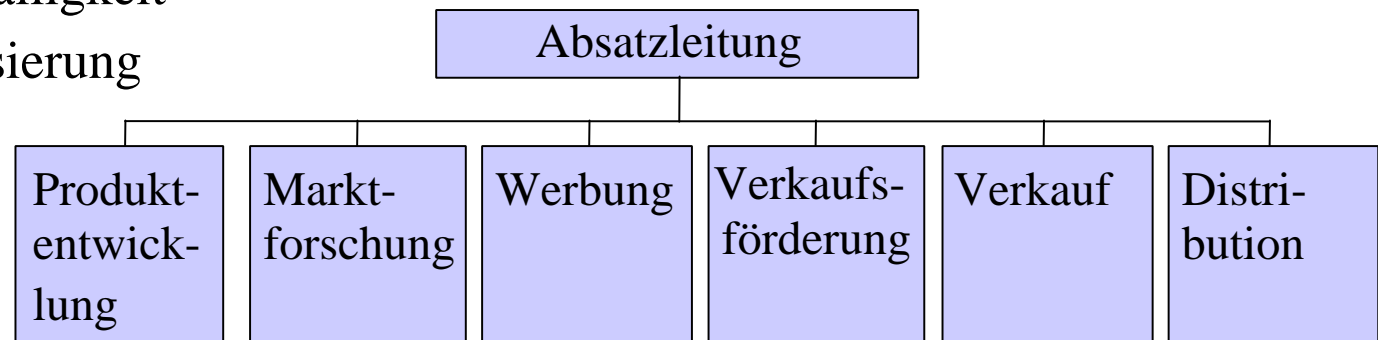
Unterscheidungen - Merkmale von Systembeziehungen

- Zentralisierung
 - Verrichtung
 - Objekt
 - Region
- Unterstellung
 - Einfachunterstellung
 - Mehrfachunterstellung
- Kompetenz
 - Vollkompetenz - Linienorganisation
 - Teilkompetenz - Stablinienorganisation

Organisationsformen 3

Funktionale Organisation/(Stab-)Linienorganisation

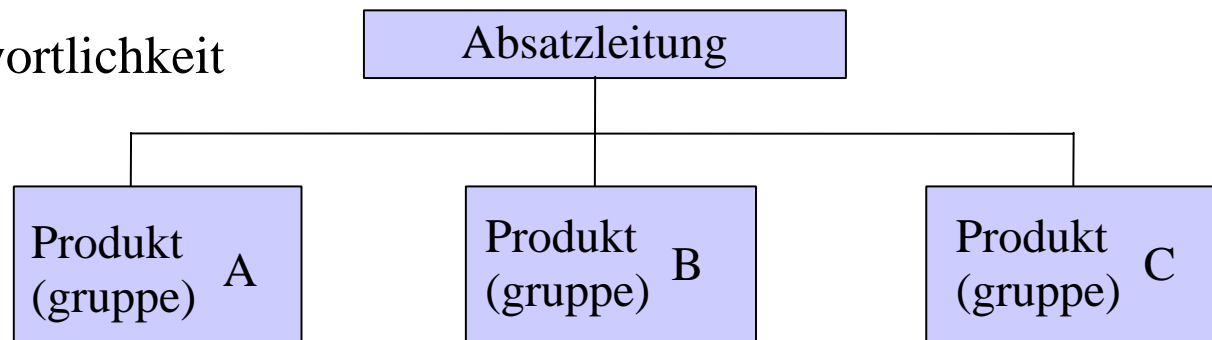
- Verrichtungszentralisation
- Einfachunterstellung
- Voll-/Teilkompetenz
- Einheitlicher Instanzenweg
- Klare Zuständigkeiten
- Überlastung der Führungskräfte
- Schwerfälligkeit
- Spezialisierung



Organisationsformen 4

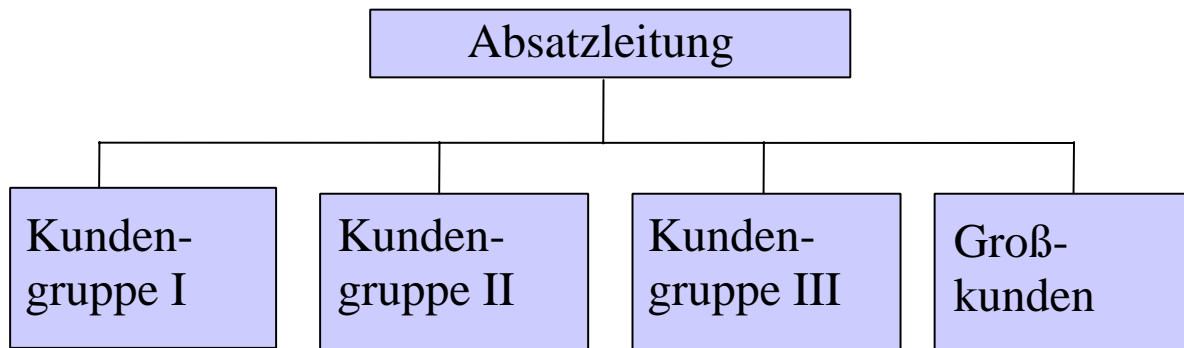
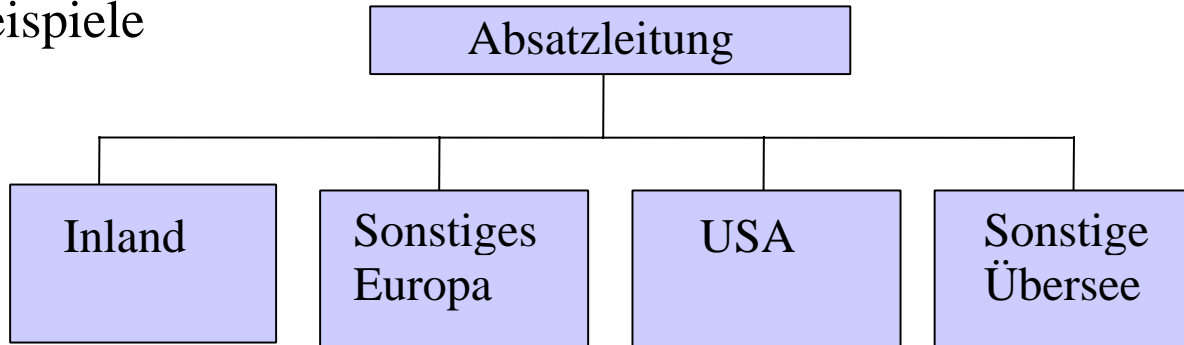
Divisionalorganisation (Sparten-)

- Objektzentralisation
- Einfachunterstellung
- Auseinanderentwicklung einzelner Sparten
- keine Spezialisierungsvorteile
- Unternehmensziele werden sekundär
- hohe Transparenz
- Eigenverantwortlichkeit



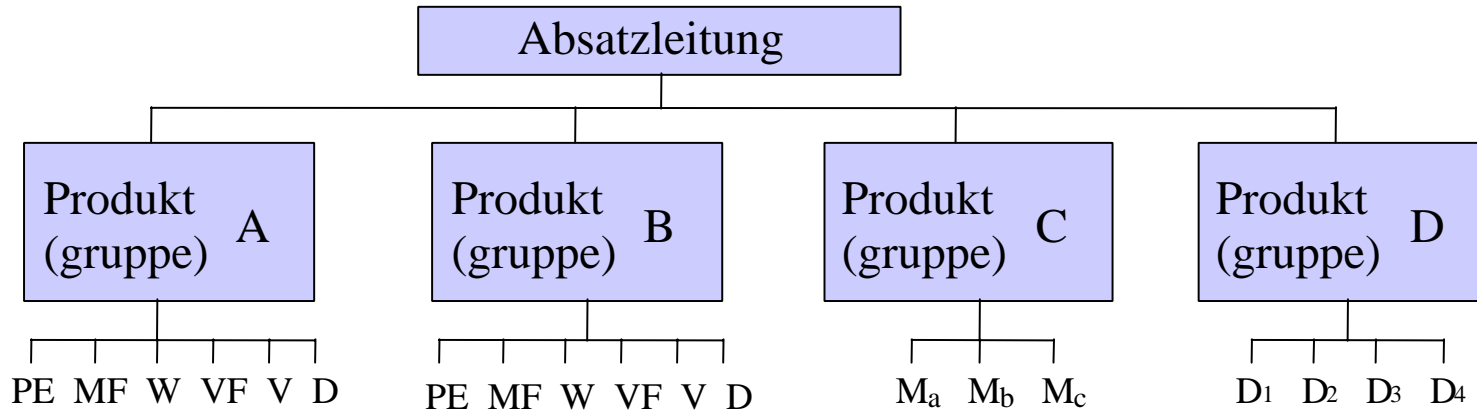
Divisional-Org.

Weitere Beispiele



Divisional-Org.

Bsp: Mischung Divisional/Funktional



Organisationsformen 5

– Matrixorganisation

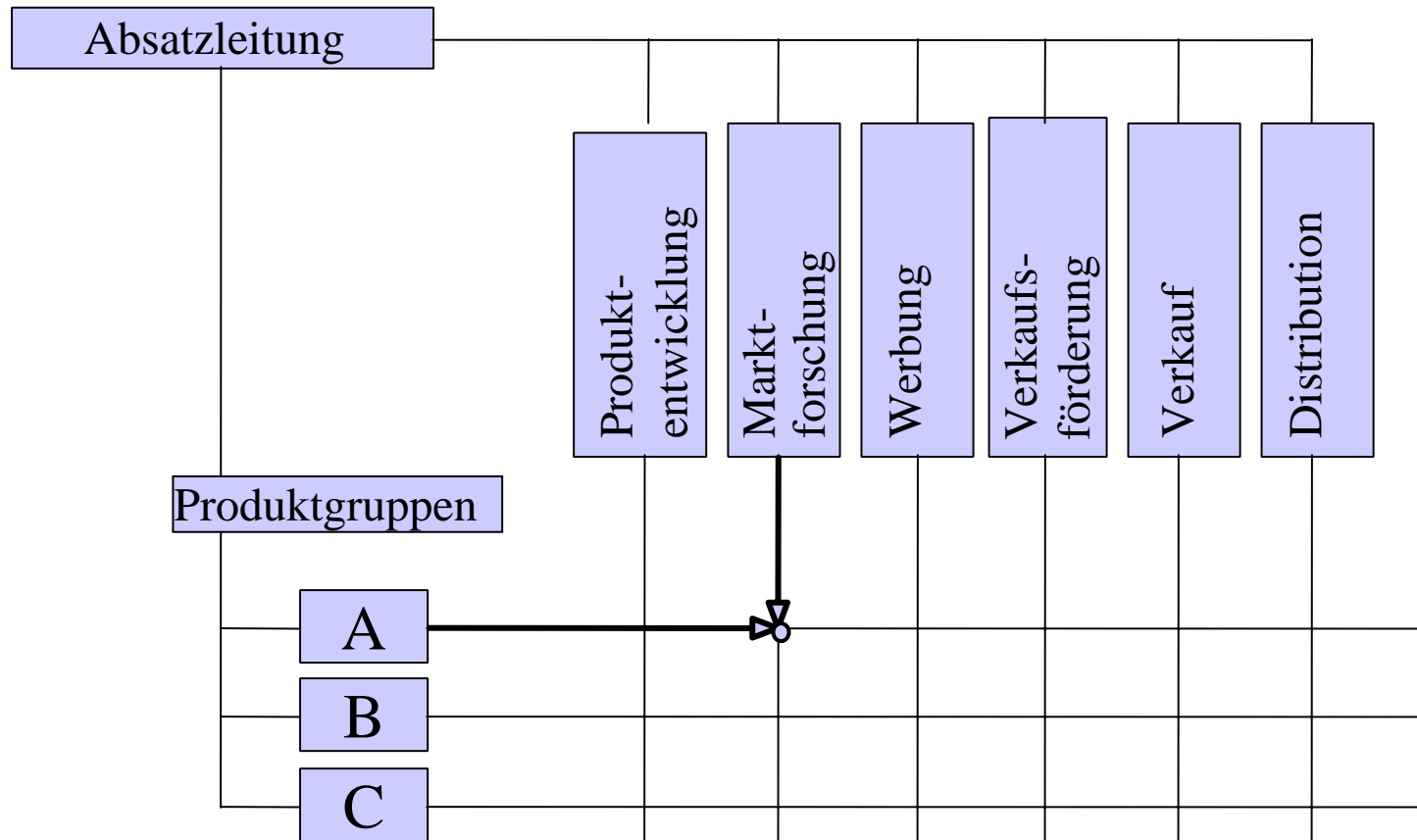
- gleichzeitig Objekt- und Verrichtungszentralisation
- Mehrfachunterstellung
- Vorteile aus anderen Typen
- Problem der Mehrfachunterstellung
- z.B. Produkt- und Projektmanagement

– Tensororganisation

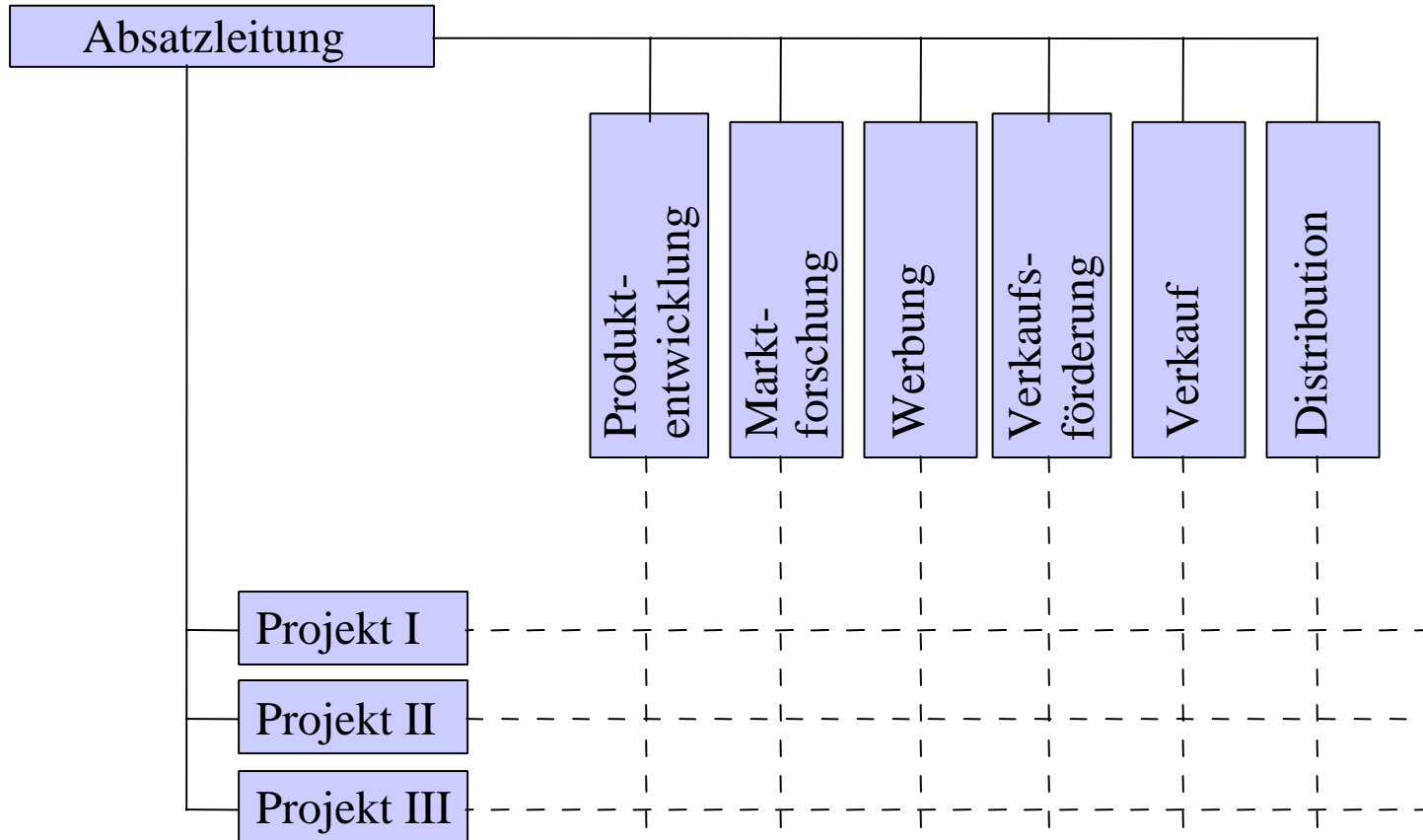
- mehrdimensional, z.B. Matrix noch regional untergliedert

Matrixorganisation

I. Grundlagen und Aufbauorganisation

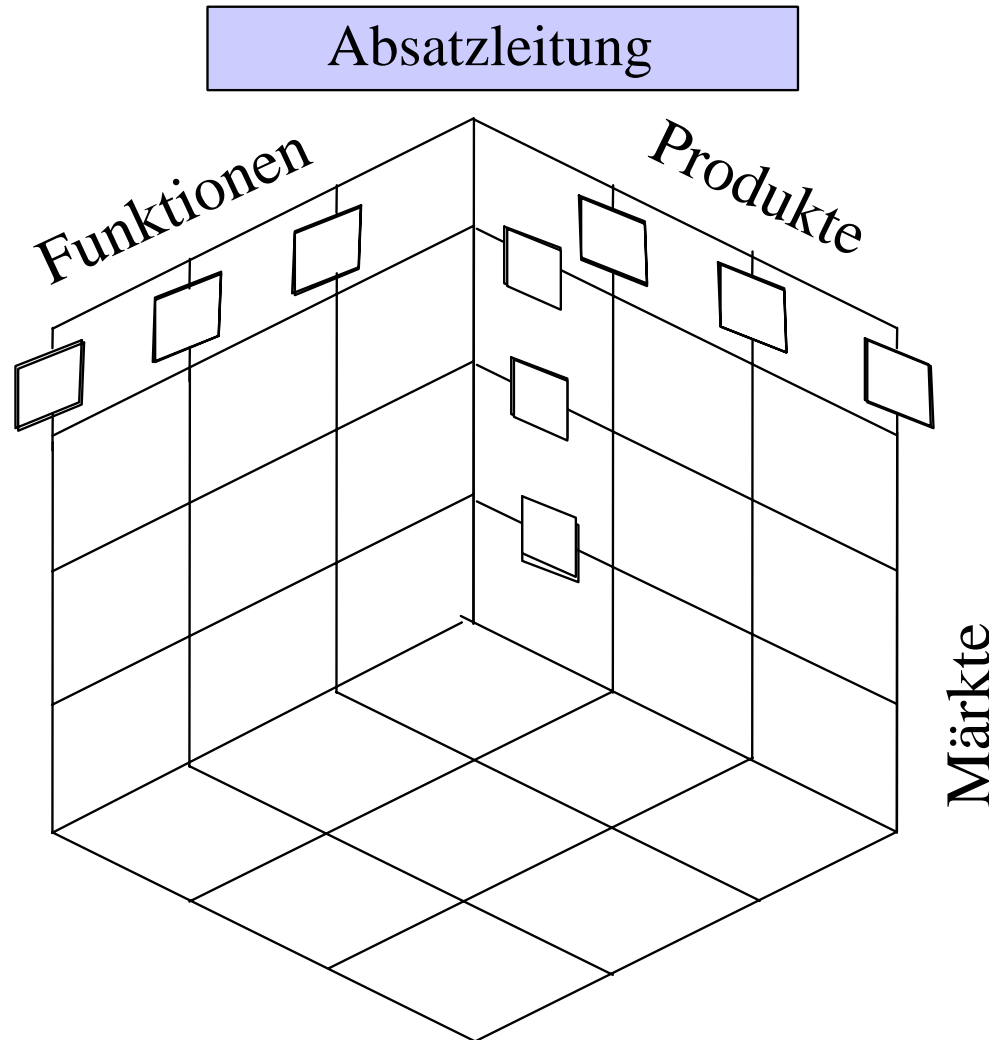


Matrixorganisation



Tensororganisation

I. Grundlagen und
Aufbauorganisation



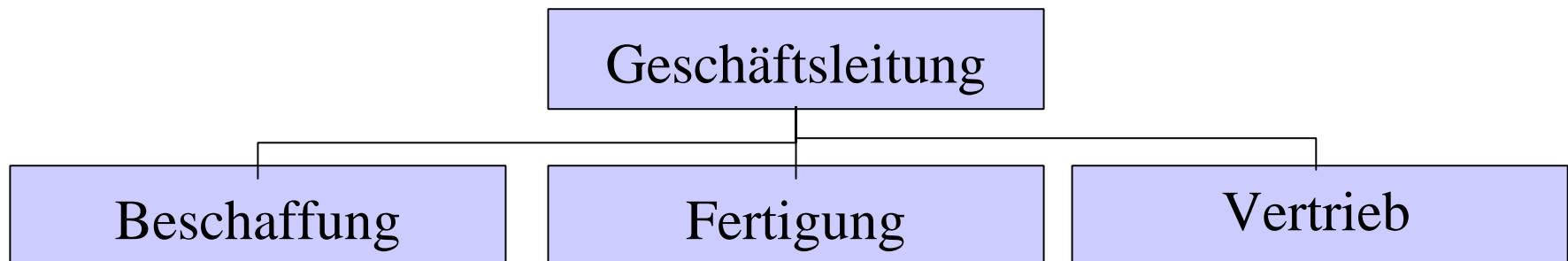
Dokumentation Aufbauorg.

Darstellungstechniken

- Organisationsplan (graphisch) - Aufbauorganisation
- Stellenbeschreibung (Text) - Merkmale einer Stelle
- Stellenbesetzungsplan (Text) - personelle Besetzung
- Funktionendiagramm (graphisch) - Anteile der Stellen an der Erfüllung der Gesamtaufgabe
- Führungsanweisung (Text)

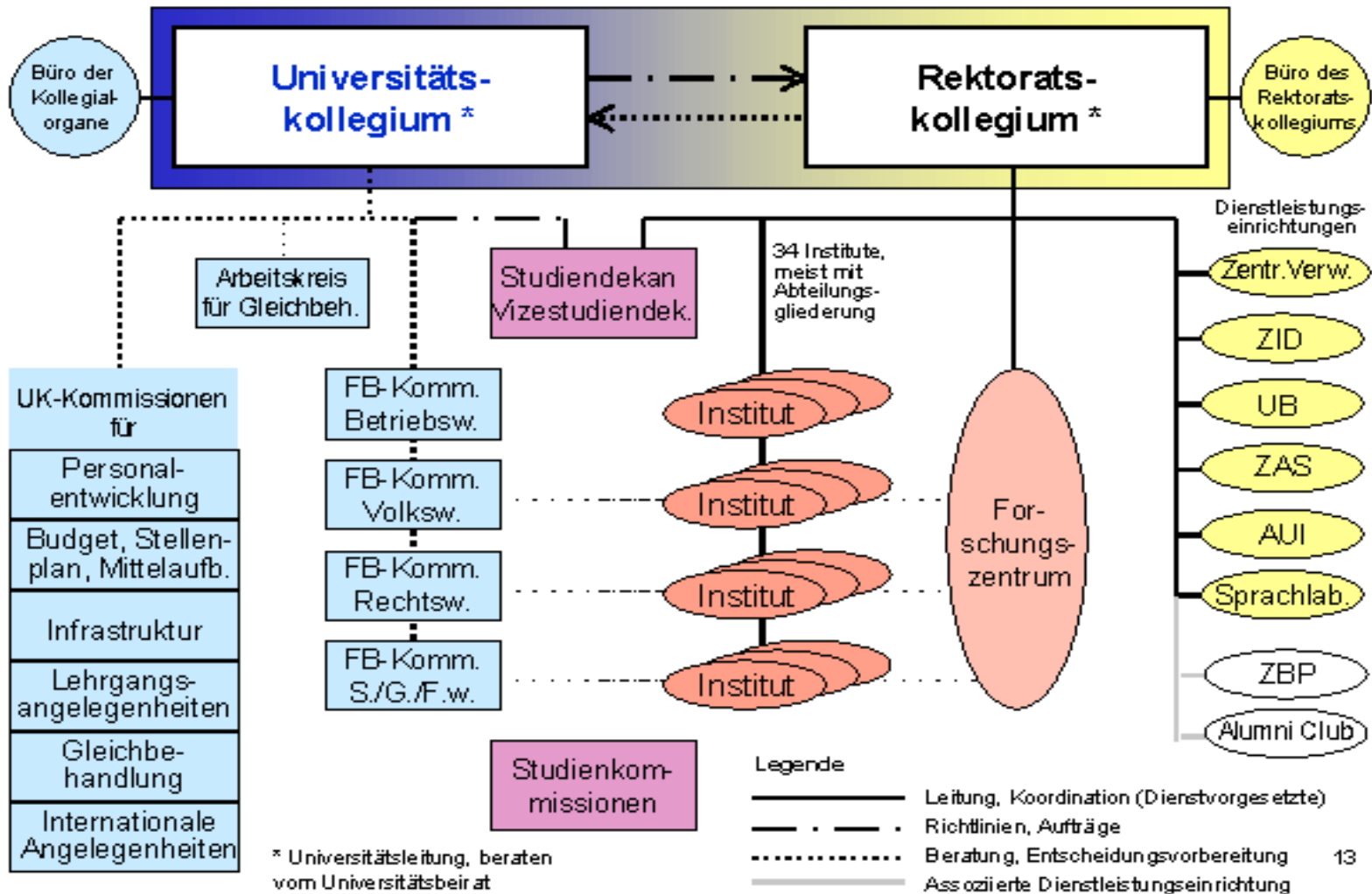
Dokumentation Aufbauorganisation Organisationsplan

- Darstellungstechniken – Organisationsplan
(Organigramm)



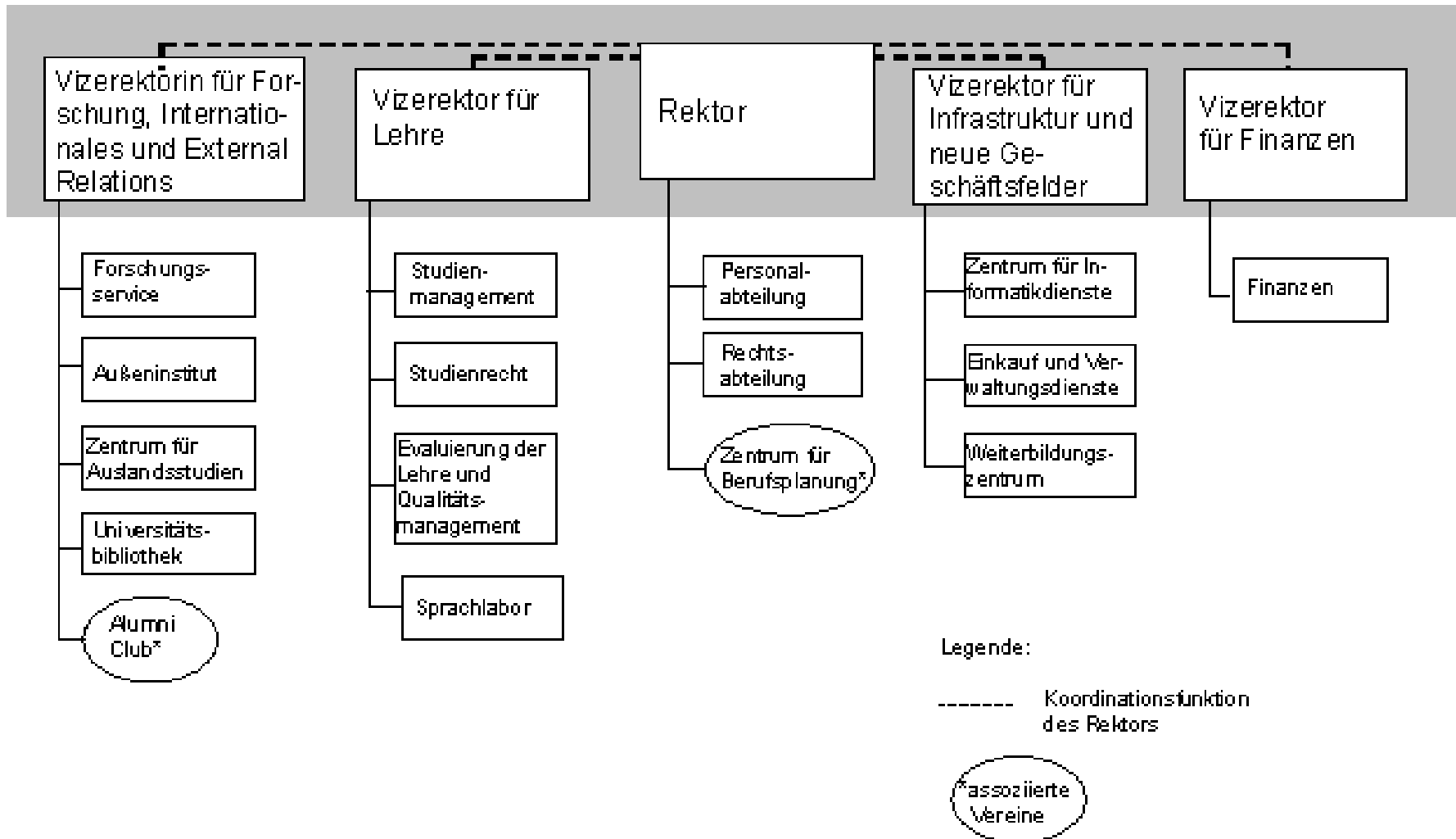
- Stellenleiter
- Mitarbeiterzahl
- Stäbe
-

Aufbauorg. WU 2000

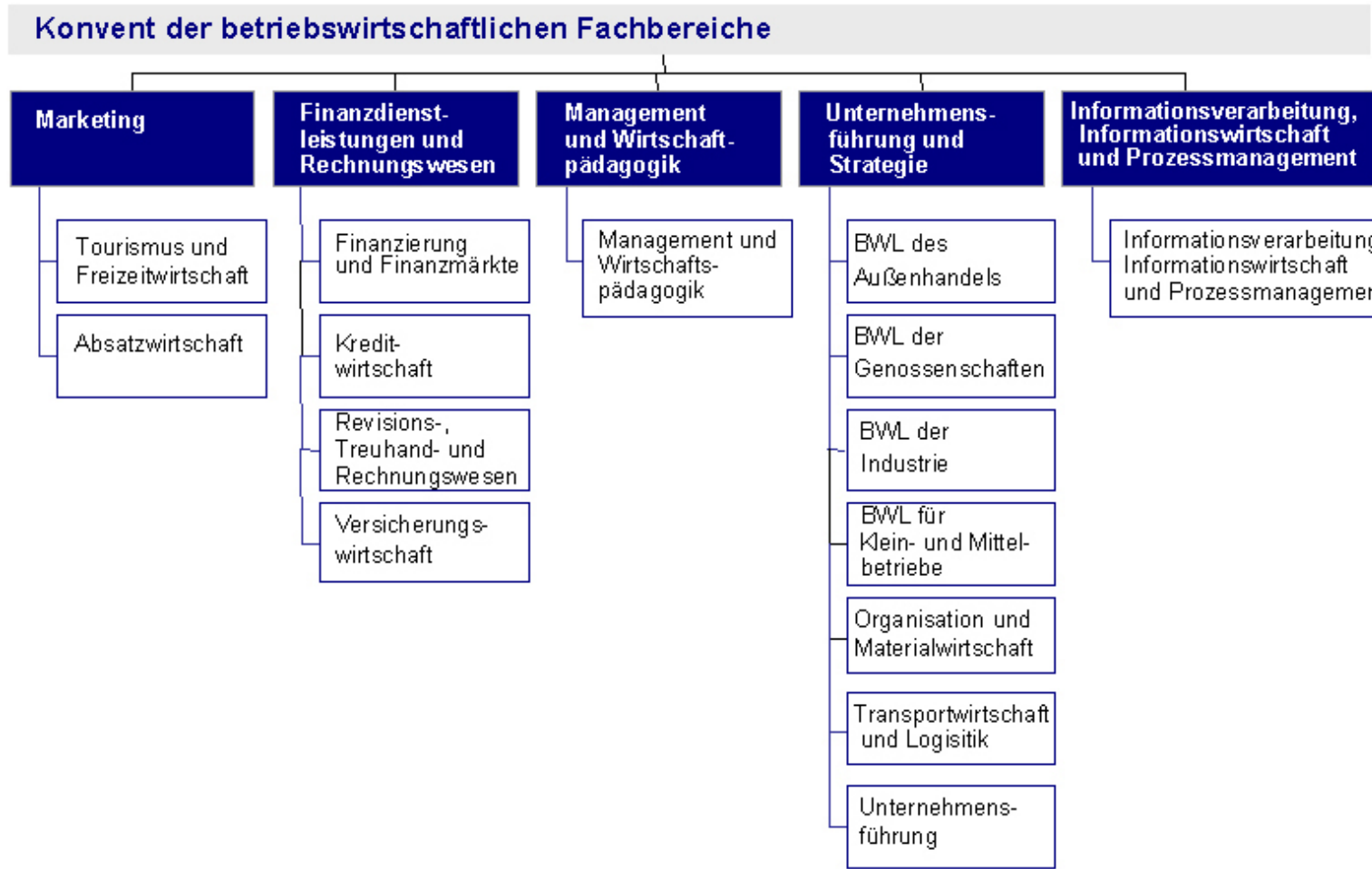


Aufbauorg. WU 2005 / 1

I. Grundlagen und Aufbauorganisation



Aufbauorg. WU 2005 / 2



Dokumentation Aufbauorganisation

Stellenbeschreibung

- Darstellungstechniken - Stellenbeschreibung
 - Stellenbezeichnung
 - Stelleneinordnung (Abteilungszugehörigkeit,...)
 - Stellenaufgaben
 - Stellenbefugnisse
 - Stellenverantwortung
 - Stellenziele
 - Stellenanforderungen (Kenntnisse, Eigenschaften,...)
 - ...
 - unabhängig vom Stelleninhaber → *Stellenbesetzungsplan*
 - manchmal unflexibel

Dokumentation Aufbauorganisation Funktionendiagramm

- Darstellungstechniken - Funktionendiagramm
 - verknüpft Aufgaben und Befugnisse mit Stellen
 - z.B. A...Ausführung, E...Entscheidung, K...Kontrolle

	Stelle A	Stelle B	Stelle C	Stelle D
Aufgabe 1	A	E	K	
Aufgabe 2	A		E	
Aufgabe 3		A	E	K

Dokumentation Aufbauorganisation

Übung

Erstellen Sie

- Organigramm
- Stellenbeschreibung und
- Funktionendiagramm

Für ein Internet-Startup, das diverse Börsen (Wahlbörsen, Filme, Schauspieler,...) für andere Unternehmen erstellt und betreut. Achten Sie darauf, dass diese drei Dokumentationsmittel in sich konsistent sein sollen (d.h. eine Stellenbeschreibung für eine Stelle, die auch im Organigramm und im Funktionendiagramm vorkommt).

Zusammenfassung

- Organisation ist ein dauerhaftes System zur Verrichtung von Aufgaben
- Aufgaben werden von Stellen (Stellenbeschreibung) erledigt (Funktionendiagramm)
- Stellen sind in der Organisation durch Unter- und Überordnung eingebunden (Organigramm)