



Ziele organisatorischer Gestaltung

- 1 **Wiederholung: Was ist Organisation?**
- 2 **Überblick über die Kernziele**
- 3 **Wie kann man die Kernziele erreichen?**



Warum?

„In einem sich stets änderndem Umfeld überleben diejenigen Organismen, welche die passendste Variation entwickeln.“
 (C. Darwin, Begründer der Evolutionstheorie)

Viele Unternehmen stehen vor dem Problem, dass ihre Organisation zu langsam, zu teuer und zu wenig flexibel ist. Funktionale Strukturen sorgen häufig dafür, dass die Geschäftsprozesse nur unzureichend auf die speziellen Kundenanforderungen (intern/extern) ausgerichtet sind und nicht reibungslos ablaufen.

Doch auch für moderne Organisationen gilt der Grundsatz des „survival of the fittest“: Wer nicht kundennah und rationell produzieren kann, hat im Hinblick auf einen zunehmenden Wettbewerb keine Chance zu „überleben“.

1 Wiederholung: Was ist Organisation?

Die Prozesse und Strukturen eines Unternehmens bestimmen seine Organisation. Man unterscheidet zwischen Ablauf- und Aufbauorganisation.

Unter Ablauforganisation (Prozessorganisation) versteht man die Gestaltung der Arbeitsabläufe, also der Prozesse im Unternehmen. Hier wird geregelt, wie und in welcher Reihenfolge die einzelnen Aufgaben im Betrieb erledigt werden sollen (z.B. sequentiell – parallel).

Die Aufbauorganisation bestimmt die Struktur eines Unternehmens. Hier legt man sowohl das Kompetenzgefüge (Stellen, Abteilungen, Leitungssystem) als auch die Kommunikationsregeln im Betrieb fest.¹

Ablauf- und Aufbauorganisation können allerdings nicht getrennt voneinander betrachtet werden – sie bilden eine Einheit.

Organisation

Ablauforganisation

„Wer macht was in welcher Reihenfolge?“

Aufbauorganisation

„Wer führt und informiert wen?“

2 Überblick über die Kernziele ²

Das allgemeine Ziel der Organisationsgestaltung ist die Geschäftsoptimierung, also eine Verbesserung der Ablauf- und Aufbauorganisation. Die Organisation des Unternehmens soll

- ▶ qualitativ besser
- ▶ reaktionsschneller
- ▶ kundennäher
- ▶ kostengünstiger
- ▶ effizienter
- ▶ flexibler
- ▶ einfacher
- ▶ integrativer

Allgemeine Ziele der organisatorischen Gestaltung

werden.

Diese generellen Ziele kann man zu zwei Kernzielen der Organisationsgestaltung zusammenfassen:

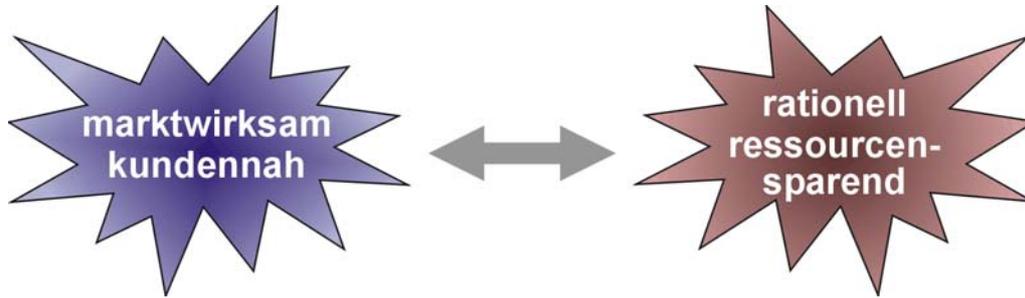


Abbildung 1
Die Kernziele der Organisationsgestaltung

Marktwirksam / kundennah

Die Organisationsstruktur des Unternehmens muss die Anforderungen des Marktes berücksichtigen und die Erwartungen der Kunden befriedigen, auch wenn sich diese schnell ändern.

Daher ist es notwendig, sämtliche Geschäftsprozesse im Unternehmen durchgängig markt- bzw. kundenorientiert zu gestalten (interner und externer Kunde). Das bedeutet auch, dass sich die Organisationsstruktur an den Abläufen und nicht nur an Funktionen orientieren soll: Die Aufbauorganisation folgt der Prozessorganisation – „structure follows process“.

Marktwirksam / kundennah

„Geschäftsprozess folgt Marktprozess“

„Structure follows process“

Rationell / ressourcensparend

Um eine Ressourcenersparnis zu erreichen, muss die Organisation einen reibungslosen Ablauf aller Vorgänge im Unternehmen gewährleisten. Ziel der Organisationsgestaltung ist es, Schnittstellenprobleme zu beseitigen, Abläufe zu straffen und Verschwendung abzubauen. Außerdem sollen die Bearbeitungs- und Entscheidungsprozesse beschleunigt und vereinfacht werden.

Zeit und Kosten werden auch eingespart, wenn sich das Unternehmen ausschließlich auf seine Kernkompetenzen konzentriert. Prozesse, die nicht zur Wertschöpfung beitragen, vergibt man an Fremdfirmen (Outsourcing) oder werden von Kooperationspartnern übernommen.

Ressourcenersparnis

- ▶ Schnittstellen beseitigen
- ▶ Abläufe straffen
- ▶ Verschwendung abbauen
- ▶ Prozesse beschleunigen
- ▶ Kernkompetenzen berücksichtigen

➔ **Anhang**
Vermeidbare Verschwendung (Muda)

3 Wie kann man die Kernziele erreichen? ³

Die Bedingung „structure follows process“ bedeutet für die Gestaltung der Unternehmensorganisation, dass im Mittelpunkt aller Überlegungen der Geschäftsprozess stehen muss. Um die Kernziele organisatorischer Gestaltung zu erreichen, muss ein Unternehmen also vor allem Prozesszeit, -qualität und -kosten beeinflussen. Ziel ist es, die Prozesse zu flexibilisieren, zu integrieren und zu deregulieren.

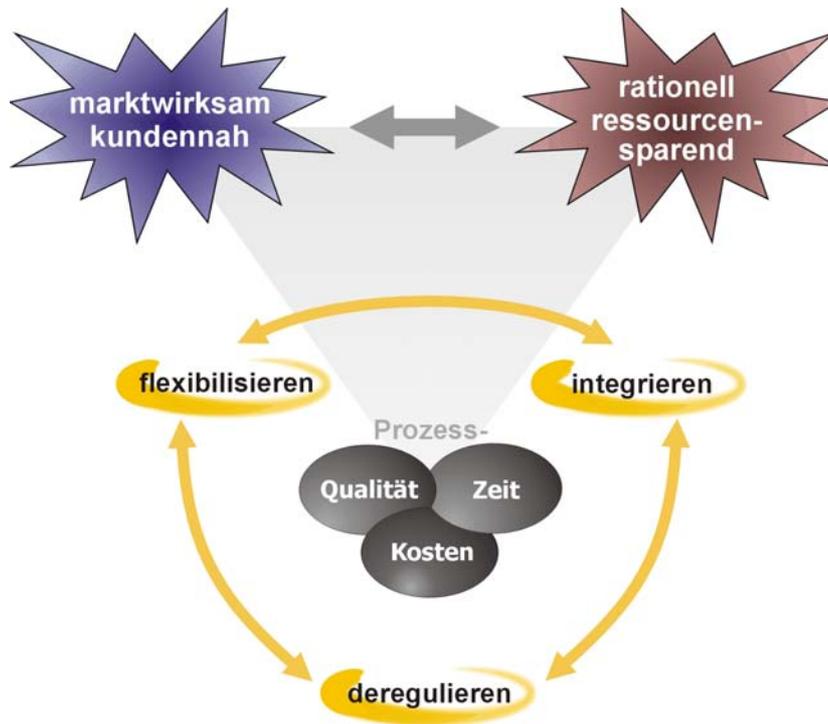


Abbildung 2

Die Kernziele der organisatorischen Gestaltung und ihre Steuerungsdimensionen

3.1 Flexibilisieren

Die heutige Wirtschaft ist gekennzeichnet durch schnelle Veränderungen, zunehmende Unvorhersagbarkeit und wachsende Unsicherheit. Starre Ablauf- und Aufbaustrukturen im Unternehmen stören daher die Anpassungs- und Reaktionsfähigkeit der Unternehmen, die nötig ist, um sich mit der komplexen Umwelt auseinander zu setzen.

Flexibilisieren bedeutet, die Anpassungsfähigkeit, -bereitschaft und -möglichkeit gegenüber Veränderungen oder neuen Markterfordernissen zu verbessern.

Dabei gibt es mehrere Ansatzpunkte:

- ▶ Flexibilisierung der Arbeitszeiten (Gleitzeit, Teilzeit, Arbeitszeitkonten, Arbeitsplatzteilung, Sabbatical⁴,...)
- ▶ Flexibilisierung der Löhne und Gehälter (Prämien, Gewinnbeteiligungen, Cafeteria-System⁵...)
- ▶ Flexibilisierung der Produkte / Dienstleistungen (Plattformstrategie, Modularbauweise, „Baukastensystem“, Standardisierung, ...)

- ▶ Flexibilisierung der Prozesse (Gruppenarbeit, kundennahe Produktion, Einführung von Profit-Centern⁶, ...)

Aus der Praxis...

Flexibilität am Beispiel Benetton

Der italienische Bekleidungshersteller hat schon in den frühen 80er Jahren damit begonnen, seine Produktion flexibel zu gestalten:

75 % der farbigen Strickwaren werden nach den Prognosen der Marktforscher eingefärbt. Die restlichen 25 % bleiben so lange wie möglich ungefärbt und erhalten ihre Farbe erst in letzter Minute auf der Basis der neusten Verkaufszahlen.

Dadurch kann Benetton immer die aktuellsten Kundenwünsche befriedigen und war durch diese Strategie seiner Konkurrenz lange Zeit um einen Schritt voraus.

(Beyer: Unterlagen zur Vorlesung „Synergiemanagement“)

3.2 Integrieren

Durch funktionale Strukturen und die traditionelle Arbeitsteilung gibt es in jedem Unternehmen sehr viele Schnittstellen, die häufig einen schnellen und reibungslosen Arbeitsablauf verhindern.

Um die Organisation eines Unternehmens optimal zu gestalten, muss man solche Schnittstellen abbauen, interne und externe Prozesse und Funktionen zusammenfassen (räumlich, zeitlich und funktionell) und mit den wichtigsten Stakeholdern (Lieferanten, Mitarbeiter, Kunden) zusammenarbeiten (Kooperation).

Beispiele hierfür sind:

- ▶ Vorwärts- und Rückwärtsintegration im Wertschöpfungsnetzwerk (Prozessintegration)
- ▶ Denken in Prozessen, Abbau von Arbeitsteilung (Integration von Funktionen)
- ▶ Teamarbeit, internes / externes Kundenprinzip, Supply Chain Management (Kooperation mit den Stakeholdern)

➔ Module

- Supply Chain Management
- Schnittstellenmanagement

Aus der Praxis...

Integration von Funktionen: Das Pflegecenter

In vielen modernen Krankenhäusern geht der Trend hin zum Pflegecenter. Jeder Patient wird hier von einer kleinen, spezialisierten Arbeitsgruppe aus Ärzten, Pflege- und Fachpersonal betreut. Dieses Team übernimmt alle Dienste von der Einweisung über die Behandlung bis hin zur Heimfahrt.

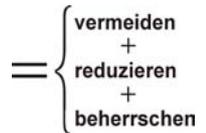
Der Vorteil: Es kümmern sich nicht – wie oft üblich – mehr als 60 Personen um einen Patienten, sondern nur noch zehn. Dadurch schafft man Nähe zum Patienten, was das Genesungsklima verbessert. Die Patienten werden schneller gesund und können so früher entlassen werden.

(Davenport / Nohria: Der Geschäftsvorfall ganz in einer Hand
Beyer: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre als Synergiemanagement, S. 70)

3.3 Deregulieren (vereinfachen)

Die Marktkomplexität und die Komplexität innerhalb eines Unternehmens ist relativ hoch und nimmt stetig zu. Die Organisationsgestaltung versucht, durch Deregulierung diese Komplexität zu vermeiden, abzubauen und zu beherrschen.

Abbau von Komplexität



**Ursachen für Komplexität
(Komplexitätstreiber)**

Abbau von Komplexität = $\left\{ \begin{array}{l} \text{vermeiden} \\ + \\ \text{reduzieren} \\ + \\ \text{beherrschen} \end{array} \right.$

Zu viele Schnittstellen (z.B. durch steigende Arbeitsteilung)	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Arbeitsteilung abbauen ▶ Schnittstellenmanagement ▶ Prozessbetrachtung (Business Process Reengineering)
Zu viele Produkte / Varianten	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Plattformstrategie ▶ Modularbauweise ▶ Baukastensystem ▶ Diversifikation nur in Kernkompetenzen (Business Migration)
Zu starre Organisationsstrukturen und zu viele Hierarchieebenen (z.B. funktionale Organisation)	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Lean Production / Management ▶ Substitutionsprinzip der Organisation (Gutenberg)⁷ ▶ Prozessorganisation statt funktionaler Organisation ▶ Profit-Center
Große Anzahl von Lieferanten	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Systemlieferanten ▶ Lieferantenmanagement
Steigende Kundenanforderungen	Front-Flexibilität und Back-Office-Standard ⁸

➔ Modul Schnittstellenmanagement

Anhang

Vermeidbare Verschwendung (Muda)

Fehler beim Produktionsablauf und hohe Ausschussquoten wurden früher als unvermeidlich hingenommen. Heute weiß man, dass solche Probleme eine Verschwendung darstellen, die sich vermeiden lässt. Deshalb versucht man, ihre Ursachen zu finden und sie zielstrebig zu beseitigen.

Vermeidbare Verschwendung (japanisch: „Muda“) ist eine der offensichtlichsten Ursachen für entstehende Verluste im Unternehmen. Es gibt grundsätzlich sieben Arten von Verschwendung (sieben Muda), die nahezu überall im Unternehmen auftreten:



Abbildung 3

Die sieben Arten der Verschwendung

(vgl. Beyer: Unterlagen zur Vorlesung „Synergiemanagement“)

Kommentare

- ¹ Vgl. BEYER: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre als Synergiemanagement
SCHMALEN: Grundlagen und Probleme der Betriebswirtschaftslehre
STEINBUCH: Logistik
- ² Vgl. BEYER: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre als Synergiemanagement
- ³ Vgl. BEYER: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre als Synergiemanagement
BEYER: Arbeitszeitmodelle. In: Gaugler/Weber: Handwörterbuch des Personalwesens
BEYER: Personalmanagement
BEYER: Unterlagen zur Vorlesung „Synergiemanagement“. Kapitel Geschäftsprozesse
- ⁴ **Sabbatical**
Ein vom Unternehmen gebilligter Langzeiturlaub (meist drei bis zwölf Monate) an dessen Ende der Arbeitnehmer an den alten Arbeitsplatz zurückkehrt.
Ein Sabbatical ist dabei auch für das Unternehmen von Vorteil: Bei der Rückkehr an den Arbeitsplatz ist der Mitarbeiter meist topmotiviert und voller neuer Ideen. Und: Mit Auszeiten der Arbeitnehmer lassen sich saisonale Schwankungen in gewissen Branchen optimal auffangen.
- ⁵ **Cafeteria-System**
Das Cafeteria-System ist ein Konzept der flexiblen Entgeltgestaltung. Aus einem Angebot an Sozialleistungen und übertariflichen Leistungen stellt der Arbeitnehmer sein persönliches Bündel an Leistungen wie ein Menü in der Cafeteria zusammen. So kann er sich je nach seinen persönlichen Präferenzen zum Beispiel für einen Firmenwagen, für einen Zuschuss zur Lebensversicherung oder für ein besonderes Arbeitgeberdarlehen entscheiden.
(Vgl. url: <http://www.comonfour.de/d/InfoService/glossar.asp?buchstabe=C>)
- ⁶ **Profit-Center**
Sparten mit eigener Gewinnverantwortung, so dass sich der Beitrag zum Gesamtergebnis ermitteln lässt. Innerhalb des Gesamtunternehmens agiert das Profit-Center wie ein eigenständiges Unternehmen.
- ⁷ **Substitutionsprinzip der Organisation (Gutenberg)**
Fallweise Regelungen werden durch allgemein gültige, generelle Regelungen ersetzt.
- ⁸ **Front-Flexibilität und Back-Office-Standard**
Das Unternehmen bietet viele sehr unterschiedliche Produkt- bzw. Dienstleistungsvarianten an, die individuell an die Wünsche der Kunden angepasst werden (Front-Flexibilität). Was der Kunde nicht weiß: Diese individuellen Varianten (bzw. die individuellen Dienstleistungen) basieren auf standardisierten Einzelkomponenten oder standardisierten Abläufen, die der Kunde nicht sieht (Back-Office-Standard).



Beyer, Horst-Tilo (Hg.): Online-Lehrbuch BWL, <http://www.online-lehrbuch-bwl.de>