

Ein Kapitel aus dem Buch

"Praxis in kleinen und mittleren Unternehmen"

Kapitel "Struktur und Organisation" von Andres Bichsel.
Nützliche Checklisten und Erläuterungen für die Auswertung.
ISBN 3-7281-2726-4, vdf Hochschulverlag ETH Zürich, 2001

2. Struktur und Organisation

von Andres Bichsel

Struktur und Organisation eines Unternehmens sind im wesentlichen durch die folgenden vier Gestaltungsmerkmale gekennzeichnet:

- die Unternehmensleitung,
- der hierarchische Aufbau,
- die Gliederung in Organisationseinheiten,
- die Abläufe und Prozesse.

Während sich das Kapitel 2.1 mit den ersten beiden Punkten befasst, werden in Kapitel 2.2 die Gliederung in Organisationseinheiten sowie die Abläufe und Prozesse behandelt.

Eng mit der Unternehmensleitung sind weitere Themen verbunden, die ebenfalls Auswirkungen auf die Struktur und die Organisation eines Unternehmens besitzen. Aus diesem Grund finden Sie in den folgenden Abschnitten ergänzend einige Anmerkungen zu den Themen Vision, Leitbild, Strategie, Entscheidungen sowie Informatik.

Die Struktur und Organisation unterstützen das Unternehmen dann optimal, wenn sie auf die Geschäftstätigkeiten abgestimmt sind. Damit dieses Potential genutzt werden kann, ist es erforderlich, dass die vorhandene Struktur und Organisation allen Vorgesetzten und Mitarbeitern bekannt ist bzw. erkannt wird. Weil ein Unternehmen mit und durch Veränderungen lebt, müssen sich auch die Struktur und die Organisation diesen Veränderungen anpassen. Mit einer Neugestaltung der organisatorischen Möglichkeiten kann das Potential, das darin steckt, ausgeschöpft und der Nutzen daraus realisiert werden.

2.1 Struktur des Unternehmens

2.1.1 Unternehmensleitung

Die Unternehmensleitung spielt in den Klein- und Mittelbetrieben eine entscheidende Rolle. Vielfach wird die Funktion von Eigentümern oder deren Familienmitgliedern wahrgenommen. Die Angestellten richten ihr Handeln bewusst oder unbewusst auf die Führungsperson aus mit der Absicht, es „dem Chef Recht zu machen“. Dies führt dazu, dass die Selbständigkeit und die Leistungsfähigkeit in grossem Masse von der Verhaltensweise der Führungsperson abhängig sind. Eine wichtige Rolle spielen dabei die Informationspolitik und die Fähigkeit zur Delegation (vgl. dazu die weiteren Unterkapitel).

Unternehmen sind darauf angewiesen, alle *erforderlichen* Führungsfunktionen wahrzunehmen. Dazu ist es in einem ersten Schritt wesentlich, die Notwendigkeit einzelner Führungsfunktionen für die eigene Situation zu beurteilen. So ist z.B. die Produktentwicklung in einem Handelsunternehmen eher von untergeordneter Bedeutung, hingegen die Logistik

sehr ausgeprägt. Bei einem Maschinenhersteller kann es gerade umgekehrt sein. In kleinen, aber auch mittleren Firmen spielt dabei die Organisationsstruktur und die Anzahl an Hierarchiestufen eine wesentliche Rolle. Ein zu beachtender Faktor ist auch, wieviel Zeit für die Führungsaufgaben eingesetzt wird. Beachten Sie: Führungsaufgaben beanspruchen bis zu 70% der verfügbaren Zeit!

Führungsfunktionen und Führungsaufgaben

Die Führungstätigkeiten können von der Unternehmensleitung sowie den leitenden Angestellten einzeln oder in Personalunion ausgeübt werden. Hält eine Person mehrere Führungsfunktionen inne ist darauf zu achten, dass es sich nicht nur um eine formelle Zuteilung handelt, sondern sämtliche Aufgaben tatsächlich und in einem ausgewogenen Verhältnis zueinander wahrgenommen werden.

Die Führungsfunktionen helfen dem Unternehmen, die Zielsetzungen optimal zu erreichen und eine Unternehmenskultur zu fördern, die eine optimale Leistungsfähigkeit und Mitarbeiterzufriedenheit ermöglicht.

Checkliste 2.1: Führungsfunktionen

Werden alle Führungsfunktionen und -aufgaben durch die Vorgesetzten wahrgenommen?

Werden Führungsfunktionen im Bereich wahrgenommen?	Trifft zu	Trifft teilweise zu	Trifft nicht zu
1. Marketing*	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Verkauf	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Entwicklung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Beschaffung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Produktion	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Logistik	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Finanzen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Personalmanagement	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Qualitätsmanagement	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Informatik	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(weitere Bereiche)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(weitere Bereiche)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

* Unter Marketing soll hier eine umfassende Aufgabe, Brücke zwischen der Unternehmung und dem Markt, verstanden werden: Marketing auch als eine Denkhaltung und eine Markt- und Kundenausrichtung. Das heisst, den richtigen Leuten die richtige Ware zum richtigen Preis am richtigen Ort zum richtigen Zeitpunkt mit der richtigen Werbung und den richtigen Verkaufsförderungsmaßnahmen so gewinnbringend wie möglich zu verkaufen. Dabei bedeutet: richtig = marktgerecht.

Das Bild kann, je nachdem ob der Unternehmensleiter, leitende Angestellte oder Mitarbeiter die Checkliste ausfüllen, sehr unterschiedlich aussehen. Es ist jedoch durchaus sinnvoll, verschiedene Betrachtungsweisen zu berücksichtigen. Das Bild der angekreuzten Bereiche zeigt Ihnen, wie die Verteilung ist und wo die Schwerpunkte liegen. Gibt es einzelne Bereiche, bei denen die Führungsfunktionen nicht oder nur teilweise ausgeübt werden? Überlegen Sie sich die Gründe dafür und leiten Sie allenfalls bestehenden Handlungsbedarf ab. Beispiel: Wenn die Produkte über ein Händlernetz vertrieben werden, braucht es keinen eigenen Verkauf und somit dort auch nicht die gleichen Führungsaufgaben. In einem anderen Fall könnte es sein, dass die Entwicklung nicht als Führungsbereich definiert wurde, obwohl die Sicherstellung des Geschäftserfolges unmittelbar von neuen Produkten abhängig ist. Hier stellt sich beispielsweise die Frage, ob eine Zuteilung der Führungsaufgabe auf eine Person sinnvoll wäre.

Bei der Informatik kann es z.B. sehr sinnvoll sein, dass die entsprechenden Dienstleistungen von extern eingekauft werden, wobei für kontinuierliche Anpassungen und Neukonzeptionen die Initiative bei der Unternehmensleitung liegt.

In einem Produktionsbetrieb kann sich eine andere Frage stellen: Werden Marketing, Finanzen, Mitarbeiterführung tendenziell zu Gunsten der Produktion vernachlässigt?

2.1.2 Vision, Leitbild, Strategie

Vision, Leitbild und Strategie sind die übergeordneten Vorgaben, nach denen sich Struktur und Organisation eines Unternehmens auszurichten haben.

Der Konkretisierungsgrad von Visionen, Leitbildern und Strategien ist je nach Unternehmen äusserst unterschiedlich. Das Spektrum in KMU reicht von „schriftlich formuliert und den Mitarbeitern bekannt“ bis zu „im Kopf des Unternehmensleiters vorhanden, nicht kommuniziert“. In jedem Fall ist eine periodische Überprüfung, ob Struktur und Organisation noch passend darauf ausgerichtet sind, wesentlich.

Checkliste 2.2: Strategische Unterlagen

Welche strategischen Unterlagen sind vorhanden?

Strategische Unterlagen	Trifft zu	Trifft teilweise zu	Trifft nicht zu
1. Ist eine Vision* vorhanden? (geschrieben)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Ist ein Leitbild* vorhanden? (geschrieben)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Ist eine Strategie* vorhanden? (geschrieben)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Sind Vision, Leitbild und Strategie als Dokument vorhanden und verteilt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Sind Vision, Leitbild und Strategie nur im Kopf des Unternehmensleiters vorhanden?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Wird die Strategie regelmässig überprüft und überarbeitet?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Wurden konkrete Massnahmen für die Umsetzung der Strategie festgelegt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Werden die Ziele und Handlungen so ausgerichtet, dass die strategischen Ziele auch mittelfristig erreicht werden können?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Kennen die Mitarbeiter Vision, Leitbild und Strategie?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Handeln die Führungsleute und Mitarbeiter nach den strategischen Unterlagen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

* Unter Vision, Leitbild und Strategie soll hier folgendes verstanden werden:

Vision: Eine Idee, eine klare Ausrichtung, wie ein Fixstern, nach dem die Navigation ausgerichtet werden kann.

Leitbild: Wie das Wort sagt, soll es ein Bild von der Zukunft der Unternehmung zeichnen, die das Unternehmen leitet. Leitbilder werden firmenspezifisch in unterschiedlichen Darstellungen erstellt, wie Aufzählungen, Leitsätzen, Mind-maps, Bildern, etc.

Strategie: Mit der Strategie werden mittel- bis langfristige konkrete und genau festgelegte Ziele, Handlungsweisen, Aktivitäten etc. dargestellt. Damit wird sichergestellt, dass im Unternehmen das Richtige getan wird. Aus der Strategie werden die kurzfristigen Ziele und Tätigkeiten abgeleitet.

Um überhaupt zu wissen, wohin die Reise geht, muss das Ziel bekannt sein. Vision, Leitbild und Strategie sind unabdingbare Mittel für die Zielerreichung. Wenn sie nur im Kopf des Unternehmensleiters zu finden sind, ist es für die Mitarbeiter oft schwierig, sich darauf abzustützen, weil die Änderungen nicht kommuniziert werden und nicht erkennbar sind.

In kleinen Unternehmen ist der Druck vom Tagesgeschäft häufig so gross, dass keine Zeit mehr vorhanden ist, um sich mit strategischen Fragen auseinanderzusetzen. Das kann auch heissen, dass sich diese Unternehmen nicht mit ihrer zukünftigen Geschäftsentwicklung beschäftigen. Damit ist die Kontinuität der Geschäftstätigkeit nicht sichergestellt.

Beispiel: Wenn Sie in drei Jahren den Umsatz verdoppeln wollen, müssen Sie schon heute Vorkehrungen treffen, um dieses Ziel zu erreichen. So müssen Sie wissen, ob ein entsprechender Markt sowie die notwendigen Produkte vorhanden sind, wie Verkauf, Marketing und Produktion darauf vorzubereiten sind und welche Finanzierungsquellen erschlossen werden können.

2.1.3 Hierarchieebenen

Das Betriebsgeschehen wird durch die Anzahl Hierarchieebenen wesentlich beeinflusst.

Die Anzahl Hierarchieebenen ist ein Ausdruck der gewählten Struktur und Organisation und hat prägende Wirkung auf den Informationsfluss und die Arbeitsweise.

Checkliste 2.3: Anzahl Hierarchieebenen

Welche Hierarchieebenen haben Sie?	Trifft zu	Trifft teilweise zu	Trifft nicht zu
1. Geschäftsleitung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Abteilungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. weitere Ebene(n)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Gruppen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Mitarbeiter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Wie viele Hierarchieebenen gibt es in Ihrem Unternehmen, und wie wirken sie sich auf das Betriebsgeschehen aus? Aus der obigen Tabelle können Sie sich vor Augen führen, wie fein die Aufteilung ist. In unseren Untersuchungen hat sich gezeigt, dass in KMU's meistens drei explizite Hierarchiestufen existieren; zudem findet sich häufig noch eine vierte, versteckte Hierarchiestufe. Die Auswirkungen auf das Betriebsgeschehen sind unmittelbar damit verbunden. So ist z.B. bei einer grossen Anzahl an Hierarchien der Informationsweg länger, weil er über viele Stufen und Personen gehen muss.

Bei wenig Hierarchiestufen wird von einer flachen Hierarchie gesprochen, bei der die Frage gestellt werden muss, ob die Führungsspanne, d.h. die Anzahl Mitarbeiter unter einer Führungsperson, nicht zu gross wird. In der Literatur wird bei 7 Mitarbeitern von einer günstigen Führungsspanne gesprochen. Von diesem Richtwert kann es jedoch je nach Tätigkeit, Ausbildung der Mitarbeiter und Organisationsform begründete Abweichungen in nicht unerheblichem Masse geben. Auch hier ist die Frage zu beantworten, was für die speziellen Bedingungen in Ihrem Unternehmen am besten geeignet ist.

2.1.4 Entscheidungen

Im Zusammenhang mit Entscheidungen sind die folgenden beiden Grundregeln zu beachten:

- 1. Entscheidungen sollen immer zusammen mit der Aufgabe getroffen werden.**
- 2. Treffen Sie nur die eigenen Entscheidungen, nicht diejenigen anderer!**

Mit Regel 1 kommt zum Ausdruck, dass ein Mitarbeiter die Entscheidungen, die zu seiner unmittelbaren Aufgabe gehören, auch selber fällen sollte. Dazu gehört die Entscheidung

über die Art und Weise, wie er seine Arbeit ausführt ebenso wie die Entscheidung, ob das Resultat den Anforderungen entspricht und dementsprechend weitergegeben werden kann. Je nach Tätigkeit unterscheiden sich die zu treffenden Entscheidungen. So gehören zur Aufgabe des Unternehmensleiters Entscheidungen über die Einstellung neuer Mitarbeiter, die Planung der Auslastung etc., d.h. grundsätzlich andere Entscheidungen als diejenigen eines Mitarbeiters.

Regel 2 zielt auf die Problematik ab, dass häufig Entscheidungen am falschen Ort getroffen werden. Die grössten Behinderungen entstehen, wenn Entscheidungen ausschliesslich „von oben“ gefällt werden. Damit werden nicht nur Unsicherheiten und Wartezeiten verursacht, sondern es hat zusätzlich demotivierte und unselbständige Mitarbeiter zur Folge, die an der Entfaltung ihres vollen Leistungspotentials gehindert werden.

Checkliste 2.4: Entscheidungspunkt

Wo werden die Entscheidungen in Ihrem Unternehmen gefällt?

Wo werden mehrheitlich die Entscheidungen gefällt?	Trifft zu	Trifft teilweise zu	Trifft nicht zu
1. Unternehmensleitung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Abteilungsleiter (weitere Bereiche)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Gruppenleiter (weitere Bereiche)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Mitarbeiter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Die Checkliste soll Ihnen bewusst machen, ob die in Ihrem Unternehmen anfallenden Entscheidungen am richtigen Ort gefällt werden. Ist dies nicht der Fall, werden Sie daraus einen Handlungsbedarf ableiten und die entsprechenden Massnahmen treffen, um Zuständigkeit und Entscheidung zusammen zu führen. Eine Massnahme könnte sein, selbst mehr Entscheidungen zu delegieren und somit als Vorbild zu wirken. In der Folge können Sie auch Ihre leitenden Angestellten darin schulen, wie sie Aufgaben, Verantwortung und Entscheidungskompetenz richtig weitergeben.

Entscheidungskompetenz bedeutet, einerseits die Fähigkeit und andererseits die Erlaubnis zu besitzen, Entscheidungen zu treffen.

Entscheidungen können aus zwei Gründen am falschen Ort sein:

- Weil die Entscheidungskompetenz nicht festgelegt und an die entsprechende Person delegiert wird.
- Weil sie vom Ausführenden nicht angenommen wird.

In beiden Fällen ist es die Aufgabe der Führungsperson, durch gezielte Massnahmen diesbezügliche Abhilfe zu schaffen.

2.1.5 Informatik

Die Informatik ist aus der heutigen Geschäftswelt nicht mehr wegzudenken. Aufgrund der Schnellebigkeit ist sie allerdings auch sehr kostenintensiv. Zwar sind Umfang und Ausbaustandard zu einem gewissen Grad wählbar, womit auch die anfallenden Kosten beeinflusst werden können. Es ist jedoch darauf zu achten, ein Optimum zwischen dem Einsatz der Informatikmittel und dem erzielten Nutzen zu finden. Ein konzeptionell richtiges Vorgehen erspart in diesem Bereich sehr viel Kosten und Lehrgeld.

Informatik ist ein wichtiger Produktionsfaktor, der fachmännisch betrieben, gewartet und erneuert werden muss.

Checkliste 2.5: Informatik

Was ist von der Informatik vorhanden und bewusst?

Was ist von der Informatik vorhanden?	Trifft zu	Trifft teilweise zu	Trifft nicht zu
1. Ist eine Informatik vorhanden?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Ist die Informatik zweckmässig eingeführt?			
3. Wird die Informatik als wichtiger Produktionsfaktor, wie das Kapital und die Arbeitskräfte, erkannt und eingesetzt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Werden die Daten regelmässig gesichert?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Sind Aufgaben, Verantwortung und Kompetenzen in diesem Bereich festgelegt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Ist Ihr Unternehmenswissen und -können aufgezeichnet und mit der Informatik gesichert?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Ist die EDV genügend versichert für die Wiederherstellung von Daten, Schadensbehebung, etc.?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Die Checkliste soll Ihnen Anregungen liefern, um die entsprechenden Punkte zu hinterfragen und zu überprüfen. (Vergleichen Sie dazu das Kapitel Informatik).

2.2 Organisation

2.2.1 Fragen zur Organisation

Die Organisation zeigt auf, wie die einzelnen Aufgabenbereiche eines Unternehmens aufgeteilt sind. Dabei wird zwischen einer *Aufbauorganisation* und einer *Ablauforganisation* unterschieden. Die Aufbauorganisation bezieht sich auf die hierarchische Gliederung des Unternehmens und umfasst dementsprechend Elemente wie Geschäftsleitung, Abteilungsleitung, Gruppenleitung etc. Mit der Ablauforganisation hingegen wird festgelegt, wie die zur Leistungserstellung des Unternehmens notwendigen Tätigkeiten aufgeteilt und organisiert werden.

Die Organisation soll es dem Unternehmen erleichtern, die Geschäftstätigkeit optimal zu gestalten und ein gutes Aufwand- / Nutzenverhältnis zu erzielen. Die Praxis zeigt, dass Organisationen sehr unterschiedlich ausgeprägt sein können. Jedes Unternehmen sollte deshalb bestrebt sein, für sich die beste Form der Organisation zu finden.

Es zeigt sich in der Praxis klar, dass eine bewusste Gestaltung der Organisation ein nicht zu unterschätzendes Potential zur Erreichung der Unternehmensziele darstellt. Die folgenden Checkliste kann Ihnen dabei eine Hilfestellung bieten:

Checkliste 2.6: Organisation

Fragen zur Organisation	Trifft zu	Trifft teilweise zu	Trifft nicht zu
1. Ist Ihre Organisation in einem	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Organigramm aufgezeichnet?			
2. Ist das Organigramm allen Mitarbeitern bekannt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Ist die gewählte Organisationsform, funktionale, divisionale Organisation usw., für Ihr Unternehmen günstig?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Denken Sie, dass es eine bessere Organisationsform für Ihr Unternehmen gibt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Liegen die formelle (gezeichnete) und die informelle (gelebte) Organisation weit auseinander?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Finden Ihre Mitarbeiter die vorhandene Organisation gut?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Sind die Aufgaben, Verantwortungen, Kompetenzen beschrieben?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Gibt es Stellenbeschreibungen, Funktionendiagramme, Handbücher?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Sind die Abläufe aufgezeichnet und den Mitarbeitern bekannt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Ist die Organisation im Laufe der Zeit zur heutigen Form gewachsen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Haben Sie die Organisation aus spezifischen Gründen so gewählt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Wird sich die Organisation in den nächsten Jahren verändern?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Wird bei Veränderungen in der Unternehmung immer geprüft, ob die Organisation angepasst werden muss?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Sehen Sie einen unternehmerischen Nutzen, wenn Sie eine gute Organisation haben und sie pflegen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Können die Mitarbeiter bei organisatorischen Veränderungen von Anfang an mitgestalten?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Werden alle Mitarbeiter über organisatorische Veränderungen informiert, auch wenn sie nicht betroffen sind?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Wenn Sie bei Fragen 4, 5 und 10 „trifft nicht zu“ und bei allen übrigen „trifft zu“ angekreuzt haben, ist es wahrscheinlich, dass Sie das ganze Potential für eine optimale Organisation ausgeschöpft haben. Sollten Sie jedoch andere Antworten gegeben haben, müssen Sie sich überlegen, wie dieses Potential sinnvoll genutzt werden kann. Die folgenden Abschnitte geben Ihnen hierzu einige Anregungen.

2.2.2 Aufbauorganisationen

Die Aufbauorganisation spiegelt sich im Organigramm des Unternehmens wider. Mit ihr werden Unterstellungsverhältnisse, Zugehörigkeiten und Verantwortungsgebiete vereinbart und organisiert. Bei der Bildung von eigenständigen Teilbereichen können unterschiedliche Kriterien zur Anwendung gelangen. Je nach Gliederung der Aufgabenbereiche entstehen dabei unterschiedliche Organisationen, wobei in der Regel zwischen folgenden Formen unterschieden werden kann.

- Funktionale Organisation
- Divisionale Organisation (Profitcenter, Markt- oder Produktparten)
- Matrixorganisation

- Prozessorganisation
- Netzwerk Organisation

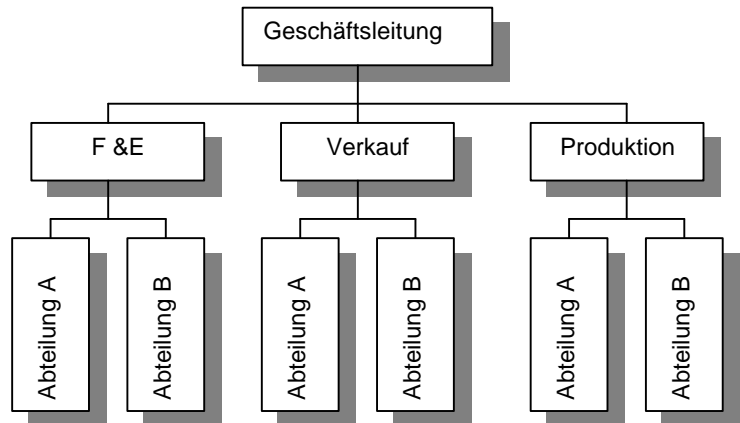
Für ausführliche Beschreibungen dieser Organisationsformen verweisen wir auf die umfangreiche einschlägige Literatur.

An dieser Stelle wollen wir lediglich auf die Prozessorganisation näher eingehen, welche zunehmend in der Diskussion steht. Viele Unternehmen beschäftigen sich zur Zeit intensiv mit Prozessen. Die Erfahrung zeigt jedoch, dass viele Firmen ihre Organisation nicht mit der nötigen Konsequenz an die neu gebildeten Prozesse anpassen, sondern häufig die vor allem in KMU verbreiteten Elemente der funktionalen Organisation in ihrem Organigramm belassen.

Funktionale Organisation

Bei der funktionalen Organisation liegt der Vorteil in der Spezialisierung der Mitarbeiter, weil sie pro Fachbereich oder eben pro Funktion zusammenarbeiten.

Dadurch entstehen zwischen den Teilbereichen Schnittstellen, die zu zeitlichem und sachlichem Koordinationsaufwand führen

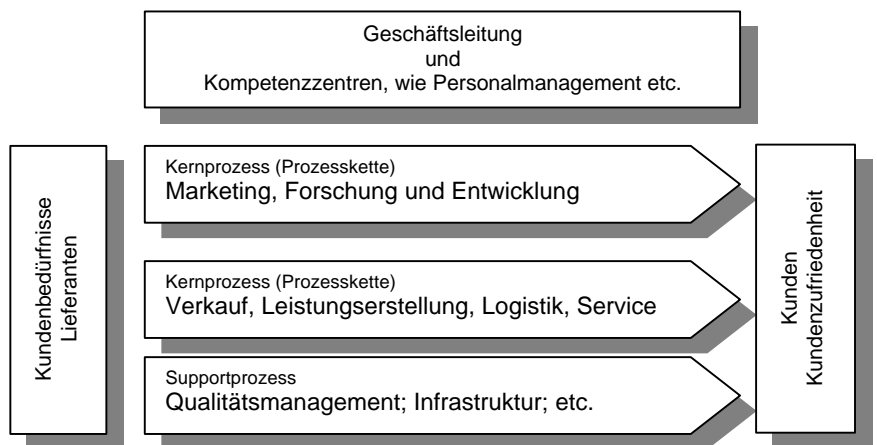


Prozessorganisation

Bei der Prozessorganisation liegt der Vorteil bei den zusammenhängenden Tätigkeiten und den kurzen, gekoppelten Regelkreisen.

Damit ergeben sich nur wenige Schnittstellen, weniger Fehlerquellen und motiviertere Mitarbeiter.

Dazu findet auch der Kunde einen Darstellungsplatz im Organigramm.



Beide Organisationsformen haben Vor- und Nachteile:

	Funktionale Organisation	Prozessorganisation
Vorteile	<ul style="list-style-type: none"> • Fachspezialisten unter sich. Ausnützen der Vorteile einer Spezialisierung • Vergrößert Spezialisierung • Übersichtlich, weil gewöhnt und bekannt • Klare Zuteilung der Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen zu den Funktionen 	<ul style="list-style-type: none"> • Wenig Schnittstellen • Folgt dem natürlichen Arbeitsablauf • Gute Voraussetzung für Teamarbeit • Flexibilität für Veränderungen innerhalb eines Prozesses • Administration, Planung und Ausführung rücken näher zusammen

	<ul style="list-style-type: none"> • Tätigkeiten innerhalb eines Fachgebietes 	<ul style="list-style-type: none"> • Klare Zuteilung der Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen zu den Prozessen • Fachübergreifende Tätigkeiten
Nachteile	<ul style="list-style-type: none"> • Viele Schnittstellen • Lange und umständliche Dienstwege • Starrheit gegenüber Veränderungen • Abgrenzung zu anderen Funktionseinheiten 	<ul style="list-style-type: none"> • Erfordert Umdenken auf allen Stufen • Abgrenzung zu anderen Prozessen • Grösserer Koordinationsaufwand bei prozessübergreifenden Tätigkeiten

Werden die beiden Organisationsformen jedoch vermischt, handelt ein Teil der Mitarbeiter funktional, der andere Teil prozessorientiert. Dies ist für die Zielerreichung des Unternehmens kontraproduktiv.

2.2.3 Ablauforganisationen

Ablauforganisationen stellen die Abfolge der Tätigkeiten dar, welche zur Leistungserstellung des Unternehmens notwendig sind. In der Praxis werden sie vielfach kurz Abläufe genannt. Diese Abläufe sind nicht an eine bestimmte Aufbauorganisation gebunden, obschon sie quasi die feinere Aufteilung innerhalb einer Organisationseinheit darstellen.

Die Schwerpunkte der Ablauforganisation sind:

- Festlegen der Aufgaben und Arbeitsschritte
- Aufzeigen der Arbeitsunterlagen
- Personen und Sachmittel
- Ausführungsstellen
- Verantwortungen
- Entscheidungswege
- Prüfschritte und Qualitätssicherung

Das Erarbeiten von Abläufen ist sehr aufwendig und muss laufend den Veränderungen im Unternehmen angepasst werden. Gerade durch das rasche Aufkommen von immer mehr Softwareprogrammen werden die Möglichkeiten zur Optimierung der Ablauforganisationen jedoch ständig erweitert.

Es ist sehr hilfreich, wenn auch Ablauforganisationen in irgendeiner Form dargestellt werden. Auch hier sind viele Varianten denkbar. Für jedes Unternehmen ist die zu ihm passende Darstellung zu wählen.

Eine häufig gewählte Darstellung ist die folgende:

Input	Ablauf / Tätigkeit	Output	Unterlagen	Verantwortliche Stelle
Auftrag	Start		Ausführungsauftrag	Disposition
Rohmaterial	Material bereitstellen	Material Geprüft	Begleitpapiere	Materiallager
Werkzeuge Rohmaterial	Material bearbeiten	Bearbeitete Teile	Werkstattauftrag Zeichnung	Mechanische Werkstatt
Bearbeitete Teile	Teile prüfen	Geprüfte Teile	Werkstattauftrag Zeichnung Prüfplan	Qualitätssicherung
Entscheidungsgrundlagen	Teile iO? ja usw. nein	Entscheid	Messresultate	Qualitätssicherung

2.2.4 Hinweise auf organisatorische Mängel

Die folgenden Fragen sollen Ihnen helfen, Probleme zu identifizieren, deren Ursachen in einer ungünstigen Organisation liegen könnten.

Es ist zu empfehlen, dass die Checkliste von mehreren Personen auf unterschiedlichen Hierarchiestufen ausgefüllt wird. Diese verbreiterte Sicht erleichtert eine zuverlässigere Lösungsfindung.

Checkliste 2.7: Organisatorische Mängel

Haben Sie Schwierigkeiten:	Trifft zu	Trifft teilweise zu	Trifft nicht zu
1. Mit dem Einhalten von Lieferterminen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Mit langen Durchlaufzeiten?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Mit hohen Lagerbeständen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Mit hohen Werkstattbeständen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Mit dem Materialfluss?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Mit dem Platz?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Mit der Anzahl Auftragspapieren?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

8. Mit dem Offertwesen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Mit dem Verfolgen des Auftragsfortschrittes?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Mit den Auftrags- oder Fertigungsunterlagen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Mit den Auslieferungspapieren?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Mit der Auftragsplanung?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Mit Auslastungsschwankungen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Mit der Flexibilität bei Produkt- und Typenwechsel?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Mit dem Änderungswesen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Mit dem Mitarbeiterereinsatz?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. Mit den Arbeitszeiten, Über-/ Unterzeiten?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. Mit der Abstimmung unter den verschiedenen Abteilungen / Bereichen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. Mit dem Informationsfluss?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. Mit der Administration?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. Mit dem Erstellen von Rechnungen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22. Mit der Produktivität: Werkstatt und Büro?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23. Mit dem Einhalten von Abläufen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Die Checkliste hilft, die Probleme zu erkennen. Ein Handlungsbedarf ergibt sich grundsätzlich dann, wenn Sie „trifft zu“ angekreuzt haben. Haben Sie „trifft teilweise zu“ angekreuzt, ist abzuschätzen, ob es sich lediglich um eine temporäre Situation handelt. In diesem Fall besteht kein unmittelbarer Handlungsbedarf, es ist jedoch erforderlich, die Entwicklung genau zu beobachten.

In einem nächsten Schritt müssen die Ursachen gefunden und Lösungsmöglichkeiten gesucht werden.

In der Folge sind einige typische Beispiele dargestellt.

- Problem: Abläufe werden nicht eingehalten.
- Mögliche Ursache: Unterlagen sind ungenügend bekannt.
- Lösungsmöglichkeit: Die Mitarbeiter müssten geschult und die Unterlagen entsprechend erklärt werden.
- Problem: Lange Lieferfristen.
- Mögliche Ursache: Wartezeiten vor einer Engpass-Stelle.
- Lösungsmöglichkeit: Hier ist zu prüfen, ob es an der Kapazität, der Arbeitsweise oder am Können liegt. Wenn die Kapazität erhöht wird, müssen entsprechende Ressourcen eingesetzt werden. Um das Können der Mitarbeiter zu erhöhen, müssen entsprechende Ausbildungen vereinbart werden.
- Problem: Probleme beim Erstellen von Rechnungen.
- Mögliche Ursache: Die nötigen Angaben gelangen gar nicht, unvollständig oder zu spät an die ausführende Stelle.
- Lösungsmöglichkeit: Abläufe vereinfachen, Formulare oder EDV-Hilfsmittel einsetzen.

2.3 Veränderung von Organisationen

Veränderungen sind notwendig, weil die Organisation eines Unternehmens (lediglich) ein Hilfsmittel zur optimalen Unterstützung der Geschäftstätigkeit darstellen sollte. Das bedeutet, dass jede Änderung in der Geschäftstätigkeit eines Unternehmens auch eine organisatorische Veränderung zur Folge haben kann. Aus diesem Grund muss die Geschäftsleitung bei jeder Veränderung überprüfen, ob organisatorische Anpassungen notwendig werden.

Die Auslöser für eine Anpassung können dabei z.B. neue Mitarbeiter, neue Anforderungen, veränderte Bedingungen, Störungen, Unklarheiten, unklare Kompetenzen oder fehlende Entscheidungen sein.

Die konkrete Umsetzung organisatorischer Veränderungen kann entweder durch die Einsetzung einer rein internen Projekt- oder Arbeitsgruppe oder durch den Beizug Externer erfolgen. Bei der diesbezüglichen Entscheidung sind der jeweilige Aufwand und die erforderlichen Kompetenzen gegeneinander abzuwägen. Für kleinere Unternehmen lohnt sich nämlich der Aufbau von organisatorischem Spezialwissen, welches nur gelegentlich benötigt wird, sehr häufig nicht.

Vorgehen

Organisatorische Veränderungen sind häufig von Ängsten und Unsicherheiten bei den Mitarbeitern begleitet. Aus diesem Grund hat es sich in der Praxis als sinnvoll erwiesen, ein „Organisationsprojekt“ mit einem konkreten Auftrag ins Leben zu rufen und sämtliche Mitarbeiter über Ziele, Vorgehen und Zeitplan bereits im Voraus zu informieren. Beziehen Sie Ihre Mitarbeiter so weit wie möglich in die Projektarbeit mit ein, da eine geeignete Partizipation Akzeptanz erzeugt und somit einen der zentralen Erfolgsfaktoren für ein derartiges Projekt darstellt.

Das Projekt kann in die folgenden Schritte unterteilt werden:

1. Ermitteln der Ausgangslage

Aufnehmen und bewusst machen der Ist-Situation von Unternehmen und Umwelt.
Gründe für die Veränderung und Probleme definieren. Ursachen soweit ermitteln, als sie zur Lösungsfindung nützlich sind. D.h. die Aufgaben, Verbindungen und Beziehungshäufigkeiten, die Störungen und Probleme, den Informationsfluss sowie die spezifischen Bedingungen jeder Stelle erfragen, darstellen und visualisieren.

2. Bestimmen der Ziele der Organisation oder der organisatorischen Veränderung

Welche Ziele will ich damit erreichen? Welchen quantitativen und qualitativen Nutzen erziele ich damit? Wann ist der günstigste Zeitpunkt?
Wichtig ist, das erwartete Ergebnis möglichst genau zu umschreiben. Was wird anders sein, auf was muss geachtet werden, was wird verbessert?

3. Kennenlernen der Möglichkeiten

Informationen und Erfahrungen einholen, z.B. über Ausbildung, Literaturstudium, Befragung von Freunden oder Beizug externer Fachperson.
Bei diesem Schritt geht es darum, vorhandene Lösungsansätze aufzuspüren, damit sie nicht von Grund auf neu erfunden werden müssen. Beziehen Sie dazu gezielt die Erfahrungen anderer mit ein.

4. Ausarbeiten von Lösungen und Massnahmen

Verschiedene Lösungsmöglichkeiten erarbeiten und mit den beteiligten Personen

abstimmen. Einbezug von fördernden und hemmenden Gegebenheiten. Ableiten von Realisierungsmassnahmen, Mitteln und Aufwänden.

Den Lösungsweg und das Ergebnis soweit umschreiben, als es für die Realisierung erforderlich ist. Dazu gehören: Das neue Organigramm und die Aufgaben der einzelnen Stellen beschreiben und aufzeichnen, Informationswege und Mittel festlegen, Zuständigkeiten, Verantwortungen und Kompetenzen zuteilen, Stellenbeschreibungen und Funktionendiagramme erstellen.

5. Auswählen, Entscheiden und Umsetzen

Aus den vorhandenen Lösungsvarianten die am besten geeignete auswählen und einen klaren Entscheid fällen. Den Realisierungsauftrag erteilen und die Umsetzung unterstützen und überwachen. Wichtig für eine erfolgreiche Umsetzung ist, dass die Unternehmensleitung ganz hinter dem Entscheid steht und die erforderlichen Mittel zur Verfügung stellt.

6. Überprüfen der Resultate und der Wirksamkeit

Nach der Einführung und ersten Nutzungszeit überprüfen, ob die Ziele erreicht sind oder erreicht werden können und ob sie die erhoffte Wirkung erzielen. Wenn nötig, Ergänzungen und Optimierungen einleiten.

Literatur:

Thommen, J-P. 1991, *Managementorientierte Betriebswirtschaftslehre*, Zürich:Treuhandkammer

Nauer, E. 1993, *Organisation als Führungsinstrument*, Bern, Stuttgart, Wien: Haupt

Gomez, P., Zimmermann, T. 1993, *Unternehmensorganisation*, Frankfurt/Main, New York: Campus

Frei, F. 1993 *Die kompetente Organisation*, Zürich: VDF, Stuttgart: Schäffer / Poeschel

Bichsel Consulting - Alpenweg 27 - CH-3150 Schwarzenburg
Integrierte Unternehmensentwicklung - Coaching - Ausbildung
Tel. + 41 (0)31 731 32 33 - Fax +41 (0)31 731 32 31
www.bichselconsulting.ch - bichsel@bichselconsulting.ch