

Thema	Organisation: Antworten zu den Kurzfragen
Dokumentart	Antworten zu den Kurzfragen im Lehrbuch (5. Auflage)
Theorie im Buch "Integrale Betriebswirtschaftslehre"	Teil: F2 Organisation

Antworten zu den Kurzfragen von Teil F2

Antworten zur Aufbauorganisation

1. Der *institutionelle* Organisationsbegriff beschreibt Organisationen als Institutionen. Dazu zählen zum Beispiel Unternehmungen, Non-Profit-Organisationen, Behörden und Vereine. Der *instrumentelle* Organisationsbegriff stellt Organisation als ein Mittel dar, das Erreichen von Zielen durch formale Regelungen, durch Strukturierung zu unterstützen. Der *funktionale* Organisationsbegriff beschreibt Organisation als eine Funktion oder eine Tätigkeit. Er steht also für das Organisieren.
2. Mit der Schaffung von Organisationsstrukturen werden einerseits aufgabenbezogene und andererseits mitarbeiterbezogene Ziele zu erreichen versucht. Die mitarbeiterbezogenen Ziele sollen die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeitenden – ihr Sicherheitsgefühl und das Ausmass ihrer Selbstständigkeit – sicherstellen. Eine wichtige Voraussetzung dafür ist Organisationsstruktur, das Fundament hierzu liefert aber die Mitarbeiterführung. Beides zusammen muss inhaltlich übereinstimmen und ganzheitlich ausgestaltet sein. Konzentriert sich die Mitarbeiterführung auf die einzelne Person, so fokussiert sich die Gestaltung der Organisationsstruktur auf das Zusammenwirken der Mitarbeitenden.
3. Zwischen den beiden mitarbeiterbezogenen Organisationszielen „Sicherheit“ und „Selbstständigkeit“ besteht eine Konkurrenzbeziehung, die sich damit begründen lässt, dass das Einräumen von Freiräumen zwar zu mehr Selbstständigkeit führt, gleichzeitig aber auch weniger Sicherheit bedeutet, was im Einzelnen zu tun ist.
4. Die Produktivität stets gleich ablaufender Prozesse kann nur durch eine Verbesserung des Verhältnisses von Output und Input bewerkstelligt werden, also dadurch, dass der Output vergrössert und/oder der Input verringert wird.
5. Das Kongruenzprinzip fordert die Übereinstimmung von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung. Aus der Aufgabenstellung ergeben sich die erforderlichen Kompetenzen, und aus den Aufgaben geht auch hervor, wofür die Stelle verantwortlich gemacht werden kann.
6. Zentrale Dienststellen sind in aller Regel bei der obersten Instanz einer Organisation angesiedelt. Sie nehmen Aufgaben für die gesamte Unternehmung wahr. Im Gegensatz zu Stabsstellen verfügen sie im Allgemeinen über Anordnungs-kompetenzen, die sie unternehmungsweit, aber beschränkt auf ihren Aufgabenbereich ausüben können.

7. Stellenbeschreibungen fixieren Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung einer Stelle sowie deren hierarchische Einordnung. Damit wird für die Stelle selbst, aber auch für die vorgesetzte Instanz Klarheit geschaffen, welches der Zweck der Stelle ist. Der Nachteil von Stellenbeschreibungen ist darin zu sehen, dass sie in einem dynamischen Umfeld häufig angepasst werden müssen, dass sie oft Veränderungen erschweren und dass sie in vielen Fällen inhaltlich nicht aktuell sind.
8. Grundsätzlich kann eine Marketingabteilung nach allen drei Gliederungskriterien zentralisiert werden. Es sind dies zum Ersten Funktionen, die in der Marketingabteilung wahrgenommen werden – zum Beispiel Verkauf, Service und Marktforschung. Zum Zweiten sind Regionen als Gliederungskriterium zu nennen und zum Dritten Objekte, welche im Falle des Marketings in der Regel Marktleistungen sein werden.
9. In einer Sparte sind sämtliche Aufgaben zusammengefasst, welche zu guter Letzt zur Erbringung einer Marktleistung oder einer Gruppe von Marktleistungen notwendig sind. Sparten sind gleichfalls eigenständige Unternehmungen in der Unternehmung mit eigenen Chancen und Risiken. Koordiniert werden die Sparten in ihren Aktivitäten meist durch Zentralstellen und natürlich durch eine Unternehmensleitung. Sie können aber innerhalb einer Matrixorganisation auch in einer Dimension zusammengefasst sein.
10. Stab-Linien-Organisationen haben zwei wesentliche Vorteile. Sie sind zum Ersten in ihrer Struktur recht einfach und einsichtig. Zum Zweiten werden die Instanzen, bei denen dies notwendig ist, durch Stabsstellen – meist bei der Vorbereitung von Entscheidungen – entlastet. Auch bleibt das Kongruenzprinzip in Kraft, was die Gefahr von Konflikten wesentlich mindert.
11. Projektverantwortung umfasst das Erreichen der Projektziele, das Einhalten von gesetzten Terminen und Kostenbudgets.
12. Key Account Management ist immer angesagt, wenn der Markterfolg wesentlich von der Betreuung der Kunden, seien es ausgewählte oder alle, abhängig ist.
13. Das Leistungsprogramm eines Unternehmens – die Sortimentsbreite und -tiefe – beeinflusst die Organisationsstruktur so, dass bei einem umfangreichen Leistungsprogramm differenzierte, komplizierte Strukturen erforderlich sind.
14. Die „Unfreezing-Phase“ bereitet organisatorische Veränderungen vor. Je besser es gelingt, die Mitarbeitenden und Führungskräfte zu involvieren, sie am Veränderungsprozess teilhaben zu lassen, umso eher ist diese Phase von Erfolg gekrönt. Dies geht natürlich nicht ohne offene und ständige Information.
15. Virtuelle Organisationen werden von mehreren Unternehmungen gebildet, die zusammen eine Marktleistung erbringen, welche die einzelne Unternehmung nicht zu Stande brächte. Ist der Zweck des Zusammengehens erreicht, lösen sich virtuelle Organisationen auf. Für die Mitarbeitenden kann dies einiges an Unsicherheit mitbringen. Auch lässt sich das Prinzip des virtuellen Zusammenarbeitens auf Stellen anwenden. Für Mitarbeitende kann dies zur Folge haben, dass sie nur Arbeit haben, wenn tatsächlicher Bedarf besteht, und dass ihr Risiko dadurch grösser ist als bei einer festen Anstellung.

16. Neue Organisationskonzepte werden mit Blick auf die Dynamik der Umwelt, die hohen Anforderungen, welche an die Unternehmungen gestellt werden, und die oft erforderliche hohe Anpassungsfähigkeit entwickelt. So betrachtet, versprechen neue Organisationskonzepte bei gegebenen Umständen einen gesteigerten Unternehmungserfolg.
17. Es steht zu vermuten, dass es neue Organisationskonzepte nicht leicht haben werden, sich durchzusetzen. Das mag auf zwei Gründen beruhen. Zum Ersten sind herkömmliche Strukturen bekannt und werden deshalb mit weniger Unsicherheit betrachtet. Zum Zweiten haben sie sich auch in einem dynamischen und komplexen Umfeld in erstaunlichem Ausmass bewährt.

Antworten zur Prozessorganisation

18. Die Prozessorientierung rückt aus mehreren Gründen ins Zentrum des Interesses. Der wichtigste Grund ist wohl, dass man Prozesse auf die Kundenbedürfnisse ausrichten möchte. Dies setzt voraus, dass die Prozesse so gestaltet sind, dass vor allem das Kundenbedürfnis befriedigt und alles Überflüssige weggelassen wird. Damit wird man der Forderung nach Effizienz gerecht. Bei einer nach Funktionen gegliederten Unternehmung besteht die Gefahr, dass sich die nach Funktionen gegliederten Organisationseinheiten zu „Fürstentümern“ auswachsen und die Zusammenarbeit zwischen ihnen erschwert ist. Dieser Gefahr kann durch eine konsequente Prozessorientierung, eingeführt zum Beispiel durch eine Neugestaltung der Prozessstrukturen, bei der vor allem auch auf die Schnittstellen geachtet wird, begegnet werden.
19. Finanzkennzahlen beschreiben die finanzielle Situation eines Unternehmens. Natürlich wirkt sich letztlich alles irgendwie finanziell aus und ist alles in Finanzkennzahlen enthalten, aber meist verdichtet und sehr indirekt. Aus diesem Grund ist es wesentlich, Ist-Werte dort zu erfassen, wo sie anfallen, nämlich bei der Prozessabwicklung.
20. Bei der Gestaltung von Prozesslandschaften steht die Frage nach der Erfüllung der Kundenbedürfnisse im Zentrum. Auf die Strukturierung dieser Kernprozesse wird das Hauptaugenmerk gerichtet. Support- und Führungsprozesse treten vergleichsweise in den Hintergrund, ohne dass ihre Gestaltung vernachlässigt werden dürfte. Mit der Schaffung von Prozesslandschaften wird die Priorität richtig gesetzt, werden die Prozesse und damit das Unternehmen auf die Kundenbedürfnisse ausgerichtet.
21. In einzelnen Aktivitäten und selbstverständlich auch in den Prozessen selbst – natürlich nicht in allen, besonders aber in den Kernprozessen – steckt sehr viel Wissen, oft das entscheidende Wissen. Es liegt auf der Hand, dass dieses nicht preisgegeben werden darf.
22. Die Einrichtung von Qualitätsmanagement-Modellen oder -Systemen bringt zwangsläufig eine grosse Prozess- und damit auch Kundenorientierung mit sich. Der Formalismus, der derartigen Modellen innewohnt, zwingt zu einer methodisch einwandfreien Vorgehensweise und Dokumentation der Ergebnisse.

23. Bei der Wahl eines Qualitätsmanagement-Systems sind im Allgemeinen die folgenden Kriterien zu beachten: Erhöhung der Kundenzufriedenheit, Verbesserung der Marktleistungsqualität, Vorteile bei Produkthaftung und Kundenreklamationen, Zertifikat als Werbeargument, zu erreichende Wettbewerbsvorteile, Kundenanforderungen, gesteigerte Termintreue, Schaffung einer „Qualitätskultur“.
24. Durch Benchmarking kann das Unternehmen durchaus von Konkurrenten lernen. Das gilt natürlich auch für die Ausgestaltung von Prozessen. Hierbei ist jedoch mit der Schwierigkeit zu rechnen, dass eine weitgehende Kenntnis der Prozesse der Konkurrenten notwendig ist, was nur schwierig zu realisieren ist. Im Weiteren gilt zu bedenken, dass Prozesse oft nicht einfach kopiert werden können, weil die Einzigartigkeit erfolgreicher Unternehmen sich auch in deren Prozessen begründet. Auch einzelne Aktivitäten können nicht einfach nachgeahmt werden, bilden doch Prozesse immer eine Kette sinnvoll aneinander gereihter Aktivitäten.
25. Prozessorientierung bedeutet Kundenorientierung und damit auch permanente Anpassung an geänderte Bedürfnisse. Dies schlägt sich natürlich auch in den Prozessstrukturen nieder. Für das Personal hat dies zur Folge, dass öfters Anpassungen im Arbeitsumfeld anstehen, dass mehr Flexibilität gefordert wird. Die Mitarbeitenden selbst werden auch vermehrt in die Strukturierung der Prozesse eingebunden und können deshalb auch mitgestalten.

Die Antworten beziehen sich auf die Kurzfragen der 5. Auflage des Lehrbuchs „Integrale Betriebswirtschaftslehre“. Antworten zu allfällig abweichenden Kurzfragen früherer Auflagen können über redaktion@bwl-online.ch angefordert werden.