

2 Organisation

Im ersten Teil beschäftigen wir uns um die Unternehmensorganisation:

- Kennen möglicher Organisationsformen eines Unternehmens, sowie deren Vor- und Nachteile.
- Schnelles Zurechtfinden in einer neuen Organisation
- Fähigkeit ein korrektes Organigramm einer Firma zu zeichnen und zu erklären
- Erkennen und Erklären von Dienstwegen

Der zweite Teil beschäftigt wir uns mit der Projektorganisation:

- Wie Projekte organisiert werden können

2.1 Unternehmensorganisation und ihre Dienstwege

Dienstwege sind organisatorische Strukturen von der Unternehmensspitze über die verschiedenen Instanzen bis ins letzte Glied. Dadurch entstehen Zwischenstufen, die durch eine Linie verbunden sind. Diese Linien stellen den Dienstweg, oder auch Instanzenweg dar.

Als Grundsatz gilt, dass normalerweise der Dienstweg eingehalten werden muss. Dadurch wird eine einheitliche Leitung und die Koordination der Aufgaben gewährleistet.

Normalerweise bedeutet das, dass alle Richtlinien, Anordnungen, Informationen usw., also alle Gegebenheiten von wichtiger Bedeutung über den Dienstweg laufen.

Da der Instanzenweg manchmal lang ist und unter Umständen die Geschäftsabwicklung erschweren kann, könne auch Ausnahmen vorgesehen werden.

- Z.B. bei dringlichen Entscheiden, wobei nachträglich die übersprungene Instanz informiert werden muss.

Innerhalb der Dienstwege können auch Querverbindungen aufgebaut sein. Auf diesen Kanälen können Informationen (z.B. bei Routineangelegenheiten) ausgetauscht werden, ohne den ordentlichen Dienstweg beanspruchen zu müssen.

Deshalb ist es wichtig, dass bei der Organisation der Dienstwege jeder Mitarbeiter weiss:

- welche Instanz ihm unterstellt oder übergeordnet ist
- wie der Dienstweg aufgebaut ist
- wann er eine Angelegenheit zum Entscheid unterbreiten muss
- wann er selbst einen Entscheid treffen kann
- auf welchen Gebieten er Anweisungen anderer Abteilungen zu beachten hat
- wann er vom Dienstweg abweichen kann

2.1.1 Die Linien-Organisation

Der Inhaber einer Linienstelle muss von Vorgesetzten Befehle entgegennehmen (zur Befolgung verpflichtet) und darf seinerseits untergeordneten Instanzen Weisungen erteilen (weisungsberechtigt). Vorgesetzter und Untergebener sind durch eine Linie verbunden, die den Dienstweg darstellt, an den sich alle halten müssen.

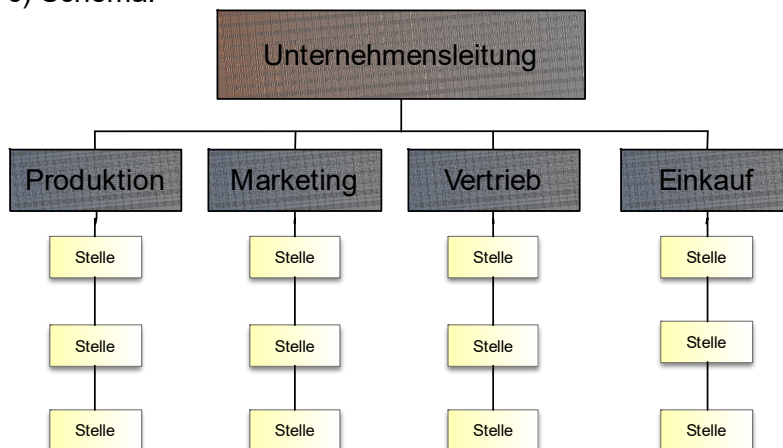
a) Grundsatz:

- Einheit der Leitung
- Einheit des Auftragsempfängers

b) Eigenheiten

- Die Linie gilt als Dienstweg für Anordnungen, Kommunikation, Beschwerde und Information.
- Die Linie muss als Delegationsweg angesehen werden.
- Hierarchisches Denken
- Keine Spezialisierung bei der Leitungsfunktion
- Praxis a) Tendenz zur Bildung von Abteilungsdenken
b) Tendenz zur Angliederung von Stäben und Komitees

c) Schema:



d) Vorteile

- klare Kompetenz- und Verantwortungsbereiche
- klare Anordnungen
- Koordination und Kontrolle einfach
- Sicherheit bei Vorgesetzten und Untergebenen
- tüchtige Linienchefs werden gefördert

e) Nachteile

- Unvereinbarkeit mit dem Grundsatz der Spezialisierung
- Schwerfälligkeit, Bürokratisierung
- Unterdimensionierte Kommunikationsstruktur
- Betonung der Hierarchie
- Überlastung der Leitungsspitze
- Starrheit
- Lange Kommunikationswege ergeben Informationszerfall (Filtrierung)
- Belastung der Zwischeninstanzen
- Unvereinbarkeit mit zeitgemässen menschlichen Anforderungen

2.1.2 Die Stab-Linien-Organisation

Der Inhaber einer Stabsstelle bearbeitet im Auftrag von Linienstellen-Inhabern bestimmte Probleme, arbeitet Vorschläge aus und berät den Auftraggeber. Der Inhaber einer Stabsstelle hat keine Weisungsbefugnisse. Er erfüllt in erster Linie eine beratende Tätigkeit und dient zur Entlastung der Linienstellen. Stabsstellen werden oft für Spezialaufgaben geschaffen. Zum Beispiel Rechtsabteilung, Personalabteilung, Steuerabteilung oder einfach für ein(e) SekretärIn, ExperteIn, PraktikantIn.

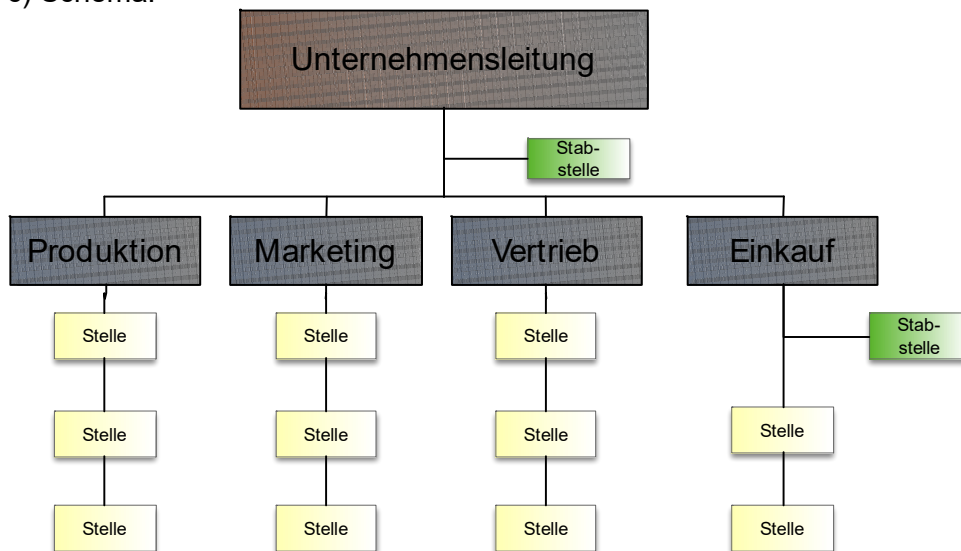
a) Grundsatz:

- Einheit der Leitung
- Spezialisierung von Stäben mit Leitungshilfefunktionen ohne Kompetenzen gegenüber der Linie

b) Eigenheiten

- Entscheidungskompetenz von Fachkompetenz getrennt
- Systematische Entscheidungsvorbereitung
- Praxis a) Tendenz zur Bildung einer eigentlichen funktionalen Stabshierarchie
b) Tendenz zu zentralen Dienststellen (unechte Funktionalisierung)

c) Schema:



d) Vorteile

- Einheit der Leitung trotz gewisser Spezialisierung
- Entlastung der Linieninstanzen
- fachkundige Entscheidungsvorbereitung
- Ausgleich zwischen Spezialistendenken und übergeordneten Zusammenhängen

e) Nachteile

- Stab als „Alternative“ zur richtigen Organisation
- Bildung von „Wasserköpfen“ in der obersten Stufe
- Stab als Vorwand für mangelnde Delegation
- Stab als „graue Eminenz“ (Macht ohne Verantwortung)
- Stab als Konkurrenz zur Linienorganisation

2.1.3 Die funktionale Organisation, Mehrliniensystem

Im **Mehrliniensystem** herrscht eine Mehrfachunterstellung und es gilt das Prinzip der kürzesten Wege.

Das bedeutet, dass jeder Mitarbeiter mehrere Vorgesetzte hat und jeder Vorgesetzte jeden Mitarbeiter in einem bestimmten Aufgabenbereich delegieren kann.

Man nennt das Mehrliniensystem daher auch „**Funktionale Organisation**“, da es hier für bestimmte Funktionen spezialisierte Vorgesetzte gibt, welche nur für ihren Funktionsbereich Aufgaben erteilen. Wenn sich für die Aufgabenerfüllung eines Mitarbeiters verschiedene Funktionen überschneiden, so erhält er auch von mehreren Vorgesetzten Anweisungen.

a) Grundsatz:

- Spezialisierung
- Direkter Weg
- Mehrfachunterstellung

b) Eigenheiten

- Übereinstimmung von Fachkompetenzen und Entscheidungskompetenzen
- Funktionale Spezialisierung der Leitungsorgane
- Praxis: Tendenz zur unechten Funktionalisierung (nur funktionelle Dienststellen, wie z.B. Personalwesen)

c) Schema



d) Vorteile

- fachkundige Entscheidungen
- Entbürokratisierung
- Fachkompetenzen wichtiger als hierarchische Stellung
- grössere Leitungskapazität
- kurze Kommunikationswege
- psychologischer Vorteil der funktionalen Autorität

e) Nachteile

- Kompetenzüberschreitungen kaum vermeidbar
- Unsicherheit bei Vorgesetzten und Untergebenen
- komplizierte Kommunikationsstruktur, schwierige Koordination und Kontrolle
- fehlender Überblick über das Ganze ergibt beim Spezialisten Ressort-Denken
- Überbewertung der eigenen Aufgaben

2.1.4 Die Matrix-Organisation

Bei der **Matrixorganisation** werden die nach Funktionen gegliederten vertikalen Linien von projekt- oder produktorientierten horizontalen Linien überlagert. Es entstehen dadurch Schnittstellen, welche von einem Mitarbeiter oder von Teams besetzt werden können.

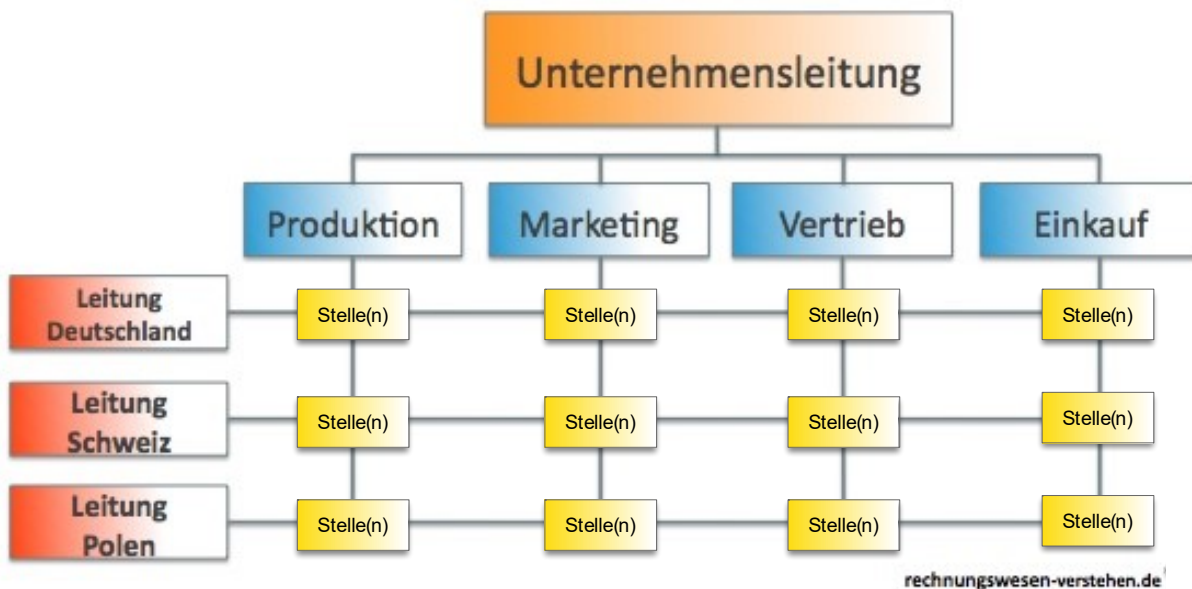
a) Grundsatz:

- Spezialisierung nach Dimensionen
- Gleichberechtigung der Dimensionen

b) Eigenheiten

- Perfekionierte Form der funktionalen Organisation
- Systematische Regelung der Kompetenzenkreuzungen
- Teamarbeit der Dimensionsleiter
- Praxis: Tendenz zur Gewichtung eines Dimensionsleiters als „Primus inter Pares“ (Erster unter Gleichen)

c) Schema



d) Vorteile:

- sachgerechte Teamentscheidungen
- übersichtliche Koordination
- institutionalisierter Konflikt zwischen Dimensionen
- psychologischer Vorteil der funktionalen Autorität

e) Nachteile:

- Kompetenzabgrenzungen aufwendig
- grosser Kommunikationsbedarf
- kaum nachvollziehbare Entscheidungsprozesse
- Gefahr zu viele Kompromisse
- wenig Alleinverantwortung für Dimensionsleiter

2.2 Projektorganisation

Eine Projektorganisation bildet in der Regel **eine Organisation innerhalb der Organisation** dar. Manchmal hat das zur Folge, dass Hierarchiestufen „durcheinandergeraten“ und bieten somit viel Reibungsfläche und Raum für „Politisches“.

Eines ist sicher: Ohne die Unterstützung des Auftraggebers hat der Projektleiter gegenüber dem Projektteam einen schweren Stand. Und wenn der Projektleiter nicht führen kann oder will, weil er sich zum Beispiel bei seinen Arbeitskollegen nicht unbeliebt machen will, dann ist das Projekt von Anfang an in Gefahr.

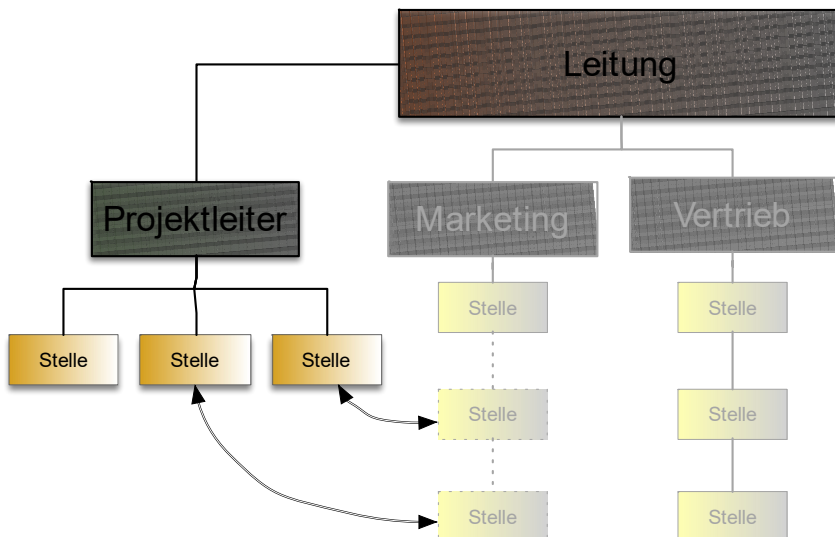
Für eine ideale Projektorganisation sollten diese Punkte berücksichtigt werden¹:

- Frühzeitige Information der möglichen, gewünschten Mitarbeiter
- Gezielte Vorbereitung der Mitarbeiter (z. B. Ausbildung)
- Klare Abmachungen mit dem Linienvorgesetzten
- Genaue Darstellung der erwarteten Leistung
- Definition von Sondervollmachten, speziell des Projektleiters (Unterschriftenrecht, Aufhebung Blockzeiten, etc.)
- Darlegen der Erfolgsaussichten
- Aufzeigen der möglichen Risiken

Die **Grundformen** der Projektorganisation sind: reine Projektorganisation, Matrix-Projektorganisation und Stab-Linien Projektorganisation. Die Entscheidung für eine der Organisationsformen hängt vom der Projektgrösse und –art ab, und auch, was im Unternehmen üblich und machbar ist.

2.2.1 Reine Projektorganisation

Bei dieser Organisationsform werden alle Projektmitarbeiter voll dem Projekt zugeteilt und aus ihrer bisherigen Organisationseinheiten gelöst. Für die Dauer des Projektes ist der Projektleiter der Vorgesetzte mit allen disziplinarischen Konsequenzen (Ferienregelung, Leistungsbeurteilung, etc.)



Vorteil:

Die Mitarbeiter konzentrieren sich voll auf das Projekt. Das kann zu Leistungssteigerung führen und ist in der Regel konfliktarm.

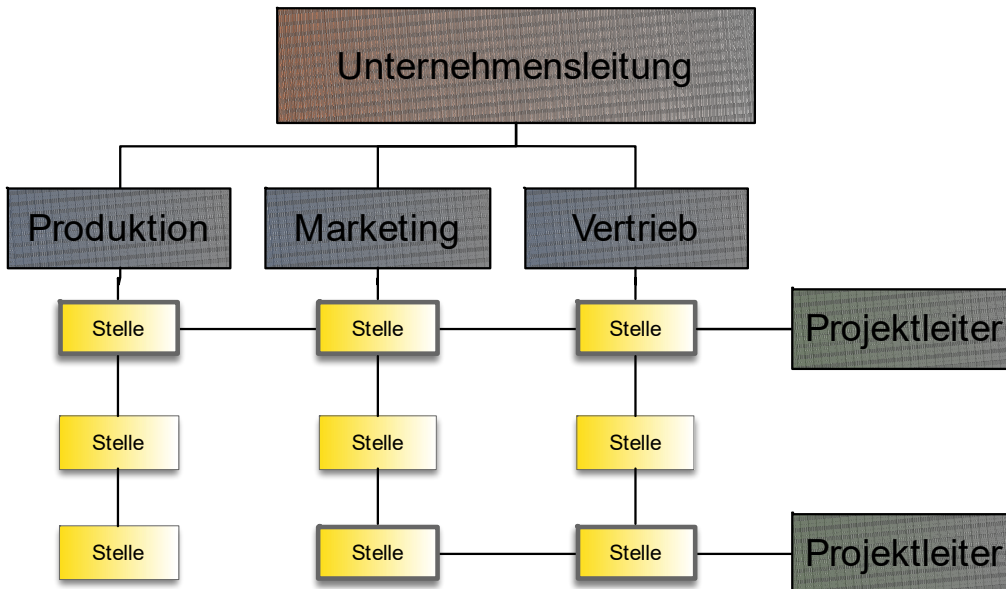
Nachteil:

Die Teammitglieder müssen aus der Firmenhierarchie aus- und wieder eingegliedert werden.

¹ Jenny, Projektmanagement in der Wirtschaftsinformatik

2.2.2 Matrix-Projektorganisation

Bei der Matrix-Organisation entsteht für die Dauer des Projektes ein zeitlich befristetes Mehrlinien-System. Dieses wird meist als Matrix dargestellt.



Vorteil:

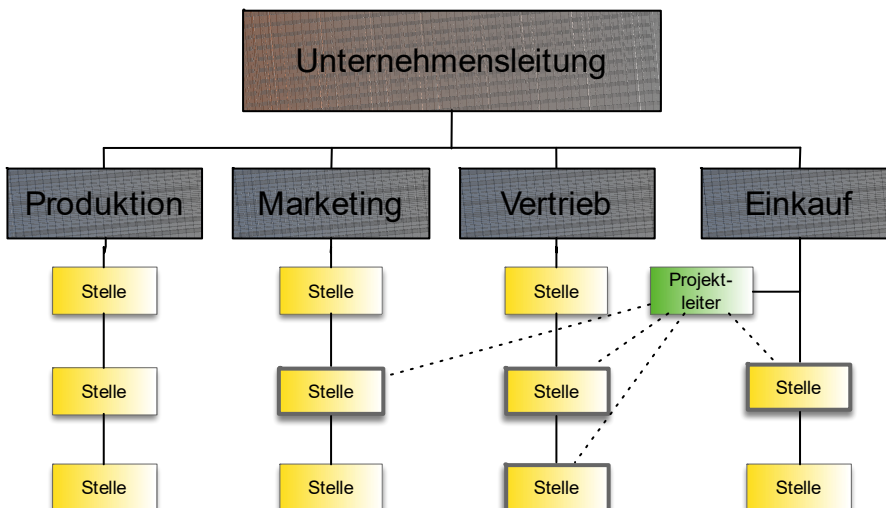
Geringe Umstellungskosten

Nachteil:

Der Mitarbeiter hat zwei Vorgesetzte, denen er gerecht werden muss.

2.2.3 Stab-Linien-Projektorganisation

Bei dieser Organisationsform wird dem Projektleiter die Leitung in Form einer „Kordinationsaufgabe“ übertragen, ohne ihm formale Weisungsrechte zu gewähren.



Vorteil:

Keine organisatorische Umstellung der Firmenorganisation

Nachteil:

Aufgrund der Dezentralisierung der Verantwortlichkeiten vergrößert sich das Projektrisiko