

ORGANISATION**Inhaltsangabe: Teil 4 – Leitungsorganisation**

(Buch: Organisation von Manfred Schulte-Zurhausen, München, Verlag Vahlen, 1995)

1. Konfiguration	1
2. Formen der Primärorganisation	1
2.1 Die funktionale Organisation	1
2.1.1 Strukturmerkmale der funktionalen Organisation	1
2.1.2 Funktionsbereiche des Unternehmens	1
2.1.3 Vor- und Nachteile der funktionalen Organisation	2
2.2 Die Geschäftsbereichsorganisation	2
2.2.1 Strukturmerkmale der Geschäftsbereichsorganisation	2
2.2.2 Voraussetzungen der Geschäftsbereichsorganisation	2
2.2.3 Kriterien zur Bildung von Geschäftsbereichen	2
2.2.4 Kompetenzen der Geschäftsbereiche	3
2.2.5 Bildung von funktionalen Zentralbereichen	3
2.2.6 Organisation der Obersten Unternehmensleitung	4
2.2.7 Vor- und Nachteile der Geschäftsbereichsorganisation	4
2.3 Die Matrixorganisation	4
2.3.1 Strukturmerkmale der Matrixorganisation	4
2.3.2 Formen der Matrixorganisation	4
2.3.3 Vor- und Nachteile der Matrixorganisation	5
3. Formen der Sekundärorganisation	5
3.1 Grundlegende Merkmale der Sekundärorganisation	5
3.2 Prinzipien bei der Bildung von sekundären Organisationsstrukturen	5
3.2.1 Das Stabsprinzip	6
3.2.2 (im Buch selbst nicht vorhanden)	6
3.2.3 Das Matrixprinzip	7
3.2.4 Das Ausgliederungsprinzip	7
3.2.5 Das Arbeitsgruppenprinzip	7
3.3 Produktorientierte Sekundärorganisation	7
3.3.1 Konzept des Produktmanagements	7
3.3.2 Organisatorische Formen des Produktmanagements	7
3.4 Kundenorientierte Sekundärorganisation	8
3.4.1 Konzept des Kundenmanagements	8
3.4.2 Organisatorische Formen des Kundenmanagements	8
3.5 Funktionsorientierte Sekundärorganisation	9
3.5.1 Organisation der Logistik	9
3.5.2 Organisation des Controlling	9
3.5.3 Organisation des Qualitätsmanagements	9
3.6 Prozessorientierte Sekundärorganisation	9
3.6.1 Konzept des Fallmanagements	9
3.6.2 Konzept des Prozessmanagements	10
3.7 Strategisch orientierte Sekundärorganisation	10
3.7.1 Konzept der strategischen Geschäftseinheit	10
3.7.2 Organisatorische Formen der strategischen Geschäftseinheiten	10
3.8 Projektorientierte Sekundärorganisation	11
3.8.1 Konzept des Projektmanagements	11
3.8.2 Organisatorische Formen des Projektmanagements	11

4. Teil – Leitungsorganisation

1. Konfiguration

2. Formen der Primärorganisation

Die Primärorganisation beinhaltet alle dauerhaften Organisationseinheiten, die durch hierarchische Beziehungen miteinander verbunden sind.

Je nach Kriterium der Aufgabenverteilung werden die Organisationsformen unterschieden.

Formen der Primärorganisation (PO)

Gliederungskriterium	Organisationsform
Funktionen	funktionale Organisation
Objekte	Geschäftsbereichsorganisation
Produkte, -Regionen, -Kunden/-gruppen	Spatenorg., -Regionalorg., -Marktorg.
Funktionen und Objekte	Matrixorganisation

2.1 Die funktionale Organisation

2.1.1 Strukturmerkmale der funktionalen Organisation

Typisch für die funktionale Organisation ist die Gliederung des Unternehmens (UN) in Funktionsbereiche. Das UN wird hierbei nach dem Einliniensystem geleitet, sodass die Funktionsbereiche direkt der obersten Unternehmensleitung unterstellt werden.

Bei der funktionalen Organisation werden die Organisationseinheiten der 2. Hierarchieebene nach Funktionen gebildet.

Unternehmensleitung			
Forschung u. Entwicklung	Beschaffung	Produktion	Absatz

Eine funktionsorientierte Gliederung wird regelmäßig je nach Entwicklung des UN überprüft. Bei Unternehmenswachstum kann eine feinere Gliederung durchgeführt werden. Zudem werden die Funktionsbereiche noch meist in kaufmännische und technische Bereiche aufgeteilt, welche bei der Verteilung der Leitungsaufgaben zu berücksichtigen sind.

2.1.2 Funktionsbereiche des Unternehmens

Zur Aufgabenerfüllung benötigen UN verschiedene Funktionsbereiche in denen der betriebliche Leistungsprozess stattfindet.

Funktionsbereiche des Unternehmens:

- 1. Unternehmensleitung:** Unternehmensplanung und Unternehmenscontroller, UN-Organisation
- 2. Ressourcenorientierte Funktionsbereiche:** Personal-, Finanz-, Informations-, Material-,
- 3. Leistungsorientierte Funktionsbereiche:** Forschung und Entwicklung, Produktion, Absatz

Die Funktionsbereiche werden benötigt, damit das Gesamtsystem „UN“ seinen Gesamtzweck erfüllen kann. Man kann zwischen operationellen und strategischen Funktionsbereichen unterscheiden.

Die **operationellen Funktionsbereiche** lassen sich noch einmal in *leistungsorientierte* und *ressourcenorientierte* Funktionsbereiche untergliedern

Die leistungsorientierten Funktionsbereiche beinhalten die Prozesse in der Input zu Output umgewandelt wird. Die ressourcenorientierten Funktionsbereichen beinhalten die Prozesse der Beschaffung und Verwaltung die notwendig zur Leistungserstellung sind. Hierzu zählen vor allem die Ressourcen Personal, Material, Sachmittel.

Ergänzend zu den operationellen Funktionsbereichen wird das UN durch den strategischen Funk-Bereich, welcher durch die Unternehmensleitung repräsentiert wird unterstützt. Zu den Hauptaufgaben der Unternehmensleitung zählen zu einen die Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit des UN und die Koordination der unterschiedliche Funktionsbereiche.

2.1.3 Vor- und Nachteile der funktionalen Organisation

Ein wesentliches Ziel der funktionalen Organisation besteht darin die Ressourceneffizienz zu optimieren. Hierzu gehört zum einen eine bedarfsgerechte Beschaffung und Bereitstellung der Ressourcen, zum anderen die Sorgetragung einer effizienten Nutzung der Ressourcen im Prozess der Leistungserstellung.

Die funktionale Organisation versucht ähnliche Tätigkeiten zusammenzufassen und weitgehend zu vereinheitlichen. Dies hat den Vorteil sich in manchen Bereichen zu spezialisieren und dort ein enormes Potential an Erfahrung und Wissen anzueignen. So können sich in den einzelnen Funk-Bereichen Funktionsspezialisten herausbilden und die Vorteile der Spezialisierung können effizient ausgenutzt werden. Das Zusammenfassen ähnlicher Tätigkeiten hat zum anderen den Vorteil Effekte der Größendegression auszunutzen und somit Synergieeffekte hervorzubringen. Ein weiterer Vorteil den die funktionale Organisation hervorbringt ist, dass man eindeutig abgegrenzte und gut kontrollierbare Aufgabenbereiche formen kann, die für Sicherheit sowohl bei den Beschäftigten als auch für das Unternehmen sorgt.

Die Nachteile der funktionalen Organisation liegen hauptsächlich an den vielen Schnittstellen der Funktionsbereiche. D.h. die einzelnen Funktionsbereiche sind stark abhängig von den anderen Funktionsbereichen. Je mehr Funktionsbereiche vorhanden sind, desto schwieriger wird die Kommunikation und Koordination zwischen den Funktionsbereichen, sie verlieren an Transparenz. Die Unternehmensleitung muss sich vermehrt um die Zusammenarbeit der verschiedenen Funk-Bereiche kümmern. So besteht die Gefahr, dass die Unternehmensleitung sich mehr mit Koordinationsaufgaben herumschlägt und somit den strategische Aufgaben nicht nachkommt. Ab einer bestimmten Größe trifft die funktionale Organisation an eine Grenze und ihre Vorteile werden zu ihren Nachteilen.

Anwendungsmöglichkeiten der funktionalen Organisation

- In UN mit einem überschaubaren, homogenen Leistungsprogramm
- Bei einer relativ stabilen Unternehmensumwelt
- In kleinen und mittleren UN

2.2 Die Geschäftsbereichsorganisation

2.2.1 Strukturmerkmale der Geschäftsbereichsorganisation

Bei der Geschäftsbereichsorganisation werden die Organisationseinheiten der zweiten Hierarchieebene nach Objekten gebildet. Der Übergang von der funktionalen zur divisionalen Organisation vollzieht sich normalerweise, wenn durch Wachstum die Unternehmensleitung überfordert ist und nicht mehr rechtzeitig auf Probleme reagieren kann. Die Geschäftsbereichsorganisation kommt häufig dann zum tragen, wenn in einem großen UN unterschiedliche Geschäftsaktivitäten abgewickelt werden. Dabei können sich die Geschäftszweige stark ähneln, müssen sie aber nicht.

2.2.2 Voraussetzungen der Geschäftsbereichsorganisation

Schnelles Wachstum im Leistungsangebot od. des Marktes ebnet meist den Weg zur Geschäftsorganisation. Allgemeiner kann man jedoch folgende zwei Punkte als Voraussetzung sehen.

1. ausreichende Unternehmensgröße richtig ist das das UN eine ausreichende Größe aufweist, damit die zusätzlichen Kosten infolge der Aufsplitterung der funktionalen Bereiche gering halten. In großen UN erfolgt die Divisionalisierung ohne größeren Aufwand, indem lediglich eine Trennung der Ressourcen durchgeführt wird, wohingegen in kleinen UN DER Ressourcenbestand häufig erhöht werden muss → Kosten!

2. heterogenes Leistungsprogramm

Die Geschäftsbereichsorganisation wird durch ein heterogenes Produktions- und Absatzprogramm begünstigt. Je unterschiedlicher die Produktpalette bzw. je verschiedener die Märkte einer Unternehmung sind, desto schwieriger wird die Koordination. Durch Geschäftsbereiche wird der Koordinationsbedarf geringer, indem marktmäßig und technisch ähnliche Leistungen zusammengefasst werden. Kleine Geschäftsbereiche mit einem relativ homogenen Leistungsprogramm profitieren zudem von den Vorteilen der Spezialisierung.

2.2.3 Kriterien zur Bildung von Geschäftsbereichen

Die Kriterien zur Bildung von Geschäftsbereichen können produkt-, regional-, oder kundenorientiert sein.

1. Produktorientierte Bildung von Geschäftsbereichen

Produktorientierte Geschäftsbereiche werden auch häufig als Spartenorganisation bezeichnet. Hier werden meist Produkte mit einheitlicher Technologie oder Produkte für einheitliche Marktsegmente zusammengefasst. Diesen Geschäftsbereichen ordnet man auch die leistungsorientierten Funktionsbereiche zu. Somit wird durch die Spartenorganisation eine produktbezogene Planung und Steuerung der Kosten bzw. der Erträge ermöglicht.

2. Regionalorientierte Bildung von Geschäftsbereichen

Diese Art von Geschäftsbereichen wird vor allem von multinational agierenden UN bevorzugt. Ihre Vorteile kommen dann zum Vorschein, wenn wichtige Funktionen vor Ort wahrgenommen werden müssen, beispielsweise um einen geographisch spezifizierten Markt besser bedienen zu können.

Die regionale Gliederung der Geschäftsbereiche ist nicht nur aus ökonomischen Gesichtspunkten vorteilhaft, sondern kann politische, gesetzliche oder ökologische Hintergründe haben. Die regionale Bildung von Geschäftsprozessen hat demnach vor allem den Vorteil, dass bedingt durch die regionale Präsenz der Markt besser bedient und die Unternehmung besser angepasst werden kann.

3. Kundenorientierte Bildung von Geschäftsbereichen

Bei dieser Form der Geschäftsbereiche werden vor allem bestimmte Kundengruppen zusammengefasst, um auf die Kundenwünsche besser eingehen zu können. Voraussetzung für diese Unterteilung ist jedoch, dass man verschiedene Kundengruppen voneinander trennen kann etwa in Industrie- oder Handelskunden. Der Vorteil dieser Zusammenfassung ist der, dass der Kunde die gesamte Produktpalette der UN von einem, für ihn verantwortlichen, Geschäftsbereich angeboten bekommt.

2.2.4 Kompetenzen der Geschäftsbereiche

Damit die Geschäftsbereiche eine optimale auf ihre Märkte abgestimmte Strategie verfolgen können, werden sie mit allen für sie bedeutenden Kompetenzen und Ressourcen ausgestattet. Um ihren Erfolg kontrollieren zu können, kann man in den wesentlichen drei Verfahren anwenden.

1. Cost Center-Konzept

Ein als Cost Center aufgebauter Geschäftsbereich kann als eine große Kostenstelle angesehen werden. Hierbei müssen alle Entscheidungen vor dem Gesichtspunkt getroffen werden, ein vorgegebenes Umsatzvolumen zu erzielen unter der zusätzlichen Restriktion das Kostenbudget nicht zu überschreiten.

2. Profit Center-Konzept

Beim Profit Center-Konzept sind die Geschäftsbereiche für ihren wirtsch. Erfolg selbstverantwortlich. Die Geschäftsbereichsleiter entscheiden über die Funktionen der Produktion, des Absatzes und die endprodukt-nahe Entwicklung, autonom. Sie müssen jedoch Restriktionen hinsichtlich des Produktprogramms oder des Investitionsvolumens bei ihren Entscheidungen berücksichtigen. Die Leiter führen also so gesehen kleine „Unternehmen“, und ihr Erfolg wird am Gewinn oder der Rentabilität des eingesetzten Kapitals gemessen.

3. Investment Center-Konzept

Hier können die Geschäftsbereichsleiter selbst über ihr benötigtes Investitionsvolumen entscheiden. Sie können im Gegensatz zu oben über die Verwendung des zusätzlich erwirtschafteten Zugewinns entscheiden. Die oberste Unternehmensleitung hat jedoch trotzdem ein Mitspracherecht.

2.2.5 Bildung von funktionalen Zentralbereichen

Bei der Bildung von Zentralbereichen gilt zwar, dass sie relativ autonom ausgerichtet werden sollten, um die für sie relevanten Aufgaben bestmöglich zu erfüllen. Trotzdem ist es häufig von großer Bedeutung ihnen funktionale Zentralbereiche bei Seite zu stellen.

Die Gründe hierfür könne folgenderweise aufgeführt werden:

1. Ausnutzung von Größenvorteilen und Synergien

Um beispielsweise Spezialisierungsvorteile oder Synergien ausnutzen zu können, sollten Zentralbereiche geschaffen werden, die dann gleichartige Dienste für mehrere Geschäftsbereiche erbringen können. Um einen von vielen Vorteilen der Zentralbereiche aufzeigen zu können, sollte man sein Augenmerk auf die Beschaffung bzw. Einkauf richten. Wenn die verschiedenen Geschäftsbereiche ihre Rohstoffe vom gleichen Beschaffungsmarkt beziehen, dann können die einzelnen Beschaffungsbereiche zunächst selbständig ihre Bedarfe ermitteln. Anschließend kann der Zentralbereich „hier Einkaufsbereich“ für eine kostengünstigere Deckung des Bedarfs Sorge leisten. So kann sowohl Größendegressionen als auch Synergien ausgenutzt werden.

2. allgemeine Unternehmensaufgaben

Zentralbereiche erfüllen meist allgemeine Unternehmensaufgaben, die nicht den einzelnen Geschäftsbereichen zuzurechnen sind, sondern dem Gesamtunternehmen dienen, beispielsweise Steuern oder Patente.

3.Übergreifende Koordination

Bestimmte Zentralbereiche übernehmen zudem die Aufgabe, die Geschäftsbereiche auf der Spur der Unternehmenspolitik zu halten. Sie koordinieren und kontrollieren somit die relativ autonomen Geschäftsbereiche um sicherzustellen das die Geschäftsbereiche im Interesse Gesamtinteresse des Gesamtunternehmens handeln.

2.2.6 Organisation der Obersten Unternehmensleitung

2.2.7 Vor- und Nachteile der Geschäftsbereichsorganisation

Den Hauptvorteil der Geschäftsbereichsorganisation stellt die Ressourcentrennung dar, da somit eine einfachere Koordination gewährleistet werden kann, im Gegensatz zur funktionalen Organisation.

D.h. es findet eine Entlastung der obersten Unternehmensleitung statt, die die GB lediglich koordiniert und kontrolliert. Sie kann sich also verstärkt auf strategische Fragestellungen konzentrieren. Der überwiegende Teil der operativen Entscheidungen fällt in den GB, die flexibler und sachkundiger reagieren können, als die oberste Unternehmensleitung. Die kompakten GB führen zu einer besseren internen Koordination, wodurch wichtige Entscheidungen schneller entschieden werden können. Diese Vorteile machen den GB-Leiter selbständiger und er bekommt mehr Verantwortung, welches letztlich zu einer höheren Motivation führt. Der abgegrenzte Verantwortungsbereich ermöglicht eine exaktere Erfolgsbeurteilung der GB bzw. der GB-Leiter. Des Weiteren können An- und Ausgliederungen von GB ohne größeren Aufwand durchgeführt werden.

Das Hauptproblem der GB-Organisation liegt darin, dass es sehr schwer ist eine vernünftige Balance zwischen den Kompetenzen der Unternehmensleitung und GB zu finden. Pocht die Unternehmensleitung auf zu viele Kompetenzen, so werden die Vorteile der GB untergraben. Wird den GB jedoch zu viel Entscheidungsfreiheit überlassen, dann können sich einige GB zu sehr von der Unternehmensstrategie entfernen. GB-Organisation erfordert einen höheren Koordinationsbedarf der durch qualifiziertes Personal –Managern gedeckt werden muss. -Synergieverluste -Spezialisierungsvorteile aus funktionaler Organisation können verloren gehen.

Anwendungsmöglichkeiten

- In großen UN mit (produkt- und/oder marktmäßig) heterogenen Leistungsprogrammen.
- Bei einer dynamischen Unternehmensumwelt

2.3 Die Matrixorganisation

2.3.1 Strukturmerkmale der Matrixorganisation

Bei der Matrixorganisation werden die Organisationseinheiten unter gleichzeitiger Anwendung zweier Gliederungskriterien gebildet.

Die Matrixorganisation ist eine Mehrlinienorganisation. Im Rahmen der Primärorganisation werden als Gliederungskriterien vor allem die Punkte, Funktionen und Objekte betrachtet. Hierbei stellt die funktionale Ebene die vertikale Dimension und objektorientierte Ebene die horizontale Dimension dar. Man kann die Matrixorganisation jedoch zu mehrdimensionalen so genannten „Tensororganisation“ ausbauen.

2.3.2 Formen der Matrixorganisation

Die Mehrdimensionalität der Matrixorganisation führt zwangsweise zu einem Mehrliniensystem, wo es häufig zu Kompetenzüberschneidungen kommt. So kann man bezüglich der Aufteilung der Kompetenzen auf den beiden Dimensionen zwischen zwei Ansätzen unterscheiden.

1. Gleichberechtigung der Matrixstellen

In diesem Fall geht man davon aus, dass beide Matrixstellen prinzipiell gleichberechtigte Kompetenzen besitzen „Balance of Power“ und demnach nur gemeinsam entscheiden können. Somit sind also die Schnittstellen beider Matrixstellen gleichsam untergeordnet. Bei Kompetenzüberschneidungen treten also meist 3 Mitarbeiter beider Matrixstellen und der Schnittstelle zusammen und versuchen das Problem zu lösen. Als letzte Instanz befasst sich die Matrixleitung mit der Problemlösung.

Gleichberechtigung sollte jedoch nicht heißen, dass die Gesamtheit der Kompetenzen gleichmäßig auf beide Matrixstellen verteilt wird, sondern man spricht eher von einer gesamthaften Gleichberechtigung. In der Praxis entscheidet die Linieninstanz meist über das Wer, Wie und Womit und die Matrixinstanz über das Was und Wann.

2. Ungleichgewichtige Kompetenzen der Matrixstellen

In der Praxis ist es jedoch sehr schwer die genannte Gleichgewichtigkeit zu realisieren. Sodass man meist Mischformen begegnet. Da die Weisungs- und Entscheidungsrechte auf beide Matrixstellen unterschiedlich verteilt sein können, können auf der einen Seite rein funktionale Strukturen und auf der anderen Seite rein objektorientierte Strukturen entstehen. Die Mitte dieser beiden Extreme führt uns wieder zur zweidimensionalen Matrixorganisation.

2.3.3 Vor- und Nachteile der Matrixorganisation

Ein **Vorteil** der Matrixorganisation besteht darin, dass sich die Kommunikationswege verkürzen. Der zweite Vorteil ist, dass Probleme aus unterschiedlichen Perspektiven betrachtet werden müssen, da unterschiedliche Parteien zusammenarbeiten müssen. Des Weiteren findet eine Spezialisierung bei den Leitungsfunktionen statt, die die oberste Unternehmensleitung entlasten kann.

Nachteile: Da es in Matrixorganisation häufig zu Kompetenzschnittstellen kommen kann, besteht die Gefahr von Kompetenzkonflikten und anschließenden Machtkämpfen. Der Vorteil der kürzeren Kommunikationswege kann häufig auch zu Nachteil werden, da durch die Schnittstellen ein hoher Kommunikationsbedarf entsteht. Durch die Kompetenzschnittstellen muss man aufwändige Regelungen im Bezug auf die einzelnen Kompetenzen treffen. Die Entscheidungsfindung nimmt zudem mehr Zeit in Anspruch, da die Matrixstellen im Prinzip gleichberechtigt sind. Ein weiterer Nachteil ist, dass die Zurechnung von Erfolg und Misserfolg auf die einzelnen Matrixstellen nur schwer möglich ist. Darüber hinaus erweist sich die Kontrolle der Matrixstellen sehr schwierig.

Anwendung:

- In großen UN, bei denen meist 2 Gliederungsdimensionen für die Wettbewerbsfähigkeit wichtig sind.
- Zu Ergänzung der Linienorganisation um zusätzliche koordinationsrelevante Aspekte.

3. Formen der Sekundärorganisation

3.1 Grundlegende Merkmale der Sekundärorganisation

Ein Charakteristikum der Primärorganisation (PO) ist, dass sie durch hierarchische Über- und Unterordnungsverhältnisse der Organisationseinheiten zusammengesetzt ist, wobei die Einlinienbeziehung dominiert. Die Kommunikation zwischen den Abteilungen und Stellen erfolgt in der PO größtenteils vertikal und nur selten horizontal. Dies ist auch der Grund, warum von PO manche Probleme nicht effizient gelöst werden können. In der PO tauchen nämlich viele Schnittstellenprobleme auf, die nur durch hohen Kommunikations- und Regelbedarf geregelt werden können. So kann man die formale -sehr stark- hierarchisch aufgebaute PO dazu verwenden Routineaufgaben zu erledigen. Komplexe Aufgaben bzw. Probleme oder innovative Entwicklungen sind mit dieser Art von Organisation nur schlecht zu lösen.

Zur Lösung dieser erwähnten Nachteile der Primärorganisation, kann sie durch so genannte Sekundärorganisation (SO) ausgebaut werden. Diese können als hierarchieübergreifende und hierarchieergänzende Organisationseinheiten angesehen werden.

Die SO umfasst alle hierarchieergänzenden und hierarchieübergreifenden Ortstrukturen.

Die SO erweitert die PO um zusätzliche, für die Wettbewerbsfähigkeit des UN zentrale Gesichtspunkte. Doch die PO wird von der SO nicht ersetzt, sondern um zusätzliche Funktionen ergänzt.

Merkmale bei Routine- und bei Innovationsprozessen

Routineprozesse:	Innovationsprozesse:
geringe Unsicherheit über Aktivitäten und Prozess-ergebnisse; hohe Planbarkeit	hohe Unsicherheiten über Aktivitäten und Prozess-ergebnisse; geringe Planbarkeit
Zeitbedarf weitgehend bekannt	Zeitbedarf nicht exakt abschätzbar, Zeitdruck
Anwendung erprobter Methoden	kaum Methoden verfügbar
klare Zielvorstellung	häufig alternative Zielvorstellungen

Formal institutionalisierte Sekundärstrukturen erweitern die normalerweise eindimensionale Primärorganisation um zusätzliche Aspekte zu einer mehrdimensionalen Organisationsstruktur. Formen der SO:

	Aspekt	Sekundärorganisation
1	produktorientierte Koordination	Produktmanagement
2	kundenorientierte Koordination	Kundenmanagement
3	funktionsorientierte Koordination	Funktionsmanagement
4	prozeßorientierte Koordination	Prozessmanagement
5	strategische Planung	strategische Geschäftseinheiten
6	komplexe und innovative Probleme Sekundärorganisation	Projektmanagement

3.2 Prinzipien bei der Bildung von sekundären Organisationsstrukturen

Um innovative und komplexe Problemstellungen schnell und flexibel lösen zu können, wurden in der frühen Vergangenheit neue Organisationsformen entwickelt. Diese besaßen allesamt mehrdimensionale Organisationsstrukturen, die auf folgende **4 Prinzipien** zurückführbar sind.

3.2.1 Das Stabsprinzip

Bei der Stablinienorganisation werden die Leitungsstellen der PO um Stabsstellen ergänzt. Die Stabsstellen bieten sich vor allem dann an, wenn intensive Informationssammlungen und –Verarbeitung von Nöten sind, um die oberste Unternehmensleitung zu entlasten. Unter dem Gesichtspunkt der Koordination kann eine Stabsstelle als eine Integrationseinheit verstanden werden. Ihre Aufgabe besteht in erster Linie darin, die an den Schnittstellen auftauchenden Probleme zu erkennen, analysieren und die Entscheidungen der Linien-einheiten aufeinander abzustimmen. Bei Konflikten agieren sie als Vermittler. Stabsstellen haben zwar keine Weisungsbefugnis, sie können aber als Informationsschaltzentrale ihr Wissen an die oberste Unternehmens-leitung weitergeben und somit entscheidenden Einfluss auf Entscheidungen nehmen.

Formen der Stablinienorganisation:

1. Zentrale Stabsstelle

Hier wird der obersten Unternehmensleitung eine zentrale Stabsstelle als Leitungshilfe bei Seite gestellt. Diese auch als Leitungsstab bezeichnete Stelle untersteht der obersten Unternehmensleitung. Im Falle einer mehrköpfigen Unternehmensleitung ist es empfehlenswert einem Mitglied die Stabsstelle zu unterstellen, da somit eine bessere Verantwortlichkeit sichergestellt wird.

2. Dezentrale Stabsstelle

Dezentrale Stabsstellen werden nicht der obersten, sondern nachgeordneten Hierarchieebenen zugeordnet werden. Die vertikale Kommunikation zwischen einzelnen Stabsstellen erfolgt meist über die zugeordneten Leitungsstellen.

3. Stabshierarchie

Eine Stabshierarchie kann die Effizienz der Stabsarbeit wesentlich erhöhen, da dann unmittelbare Kommu-nikation zwischen den Stabsstellen möglich ist. Die Stabshierarchie richtet sich nach der Hierarchie der Li-nienstellen, wobei übergeordnete Stabsstellen ein Weisungsrecht gegenüber nachgeordneten Stabsstellen, aber nicht Linienstellen, besitzen.

	Stablinienorganisation
Vorteile	<ul style="list-style-type: none"> – qualitative und quantitative Entlastung der Leitungsstellen – Erhöhte Qualität der Entscheidungen aufgrund verbesserter Entscheidungsvorberei-tung durch spezialisierte Stäbe – Konfliktlösung durch einen neutralen Vermittler – Besserer Informationsstand der Leitungsstellen
Nachteile	<ul style="list-style-type: none"> – Konfliktpotential zwischen Stab und Linie aufgrund der Trennung zwischen Entschlei-dungsvorbereitung, Entscheidung und Entscheidungsdurchsetzung – Gefahr der Informationsmanipulation; informationelle Abhängigkeit der Linien von den Stabsstellen
Anwendung	<ul style="list-style-type: none"> – Bei einer quantitativen oder qualitativen Überlastung der Leitungsstellen – Vorstufe zur Bildung von Sekundereinheiten nach dem Matrixprinzip

Das Stabskonzept steht sich im wesentlichen **2 Kritikpunkten** gegenüber

1. Die Möglichkeit der Informationsmanipulation

Die Stabsstellen sorgen in der Regel für die Beschaffung der notwendigen Informationen und die Linienstel-len treffen anschließend anhand deren Informationen die Entscheidungen. Und genau hierin besteht ein großes Gefahrenpotential, denn die Stäbe können durch Auswahl und Bewertung der Informationen die Ent-scheidungen der Linienstellen in eine bestimmte Richtung lenken. Die Möglichkeit der Manipulationen und der Filterung von Informationen kann zur Folge haben, dass die Linieneinheiten in zunehmende Abhängig-keit geraten. Durch den Informationsvorsprung den die Stäbe haben, ist es ihnen möglich, informelle Macht auf die Linienstellen auszuüben.

2. Konflikte zwischen Stab und Linie

Die Kompetenzabgrenzung zwischen Leitungs- und Ausführungsstelle ist meist eindeutig geregelt, dieses trifft jedoch nur selten zwischen Leitungs- und Stabsstelle zu. So kommt es häufig zu Kompetenzstreitigkei-ten zwischen diesen beiden Stellen.

3.2.2 (im Buch selbst nicht vorhanden)

3.2.3 Das Matrixprinzip

Das Matrixprinzip kommt vor allem dann zu Tragen, wenn Probleme eine gleichzeitige Behandlung von unterschiedlichen Dimensionen erfordern. Bei einer Matrixstruktur kommen zwei Gliederungskriterien gleichzeitig berücksichtigt werden und dieses führt meist zu Überlagerungen.

Im Bereich der Sekundärorganisation behandelt die Matrixschnittstelle ein gemeinsames Problemfeld, bei dem sich die betroffenen Matrixstellen gemeinsam abstimmen müssen.

Die Aufgabe der Matrixstellen liegt darin, bei komplexen Problemen die Kommunikation und Koordination der eigenen Dimensionen sicherzustellen. An den Schnittstellen der Matrix kommt es zur eigentlichen Problemlösung, dort müssen die Interessen der einzelnen Dimensionen mit eingebracht werden. Jeder einzelnen Matrixeinheit kann für relevante Entscheidungen ein Vetorecht zugeteilt werden. Somit wird gewährleistet, dass es kein Übergewicht an Befugnissen für eine Partei gibt; und letztlich muss bei relevanten Entscheidungen ein Konsens gefunden werden.

3.2.4 Das Ausgliederungsprinzip

Die Koordination kann wesentlich vereinfacht werden, wenn man bestimmte Kompetenzen aus der Primärorganisation auf eine neue, eigens für das Problem geschaffene, Organisationseinheit überträgt. Diese Organisationseinheiten verfügen dann über alle wichtigen Kompetenzen um das Problem schnell und effizient zu lösen. Man kann zwischen **2 Varianten** unterscheiden.

Zum einen Organisationseinheiten, die nur an der Entwicklung und Durchsetzung neuer Ideen arbeiten, beispielsweise Forschungs- und Entwicklungsabteilungen.

Zum anderen trifft man vor allem in UN die nach Geschäftsbereichen organisiert sind, ausgegliederte Zentrabteilungen, die der *geschäftsbereichsübergreifenden* Steuerung des Unternehmens dienen. Hierbei werden den Zentralabteilungen fachliche Weisungsrechte gegenüber den Geschäftsbereichen zugeteilt.

3.2.5 Das Arbeitsgruppenprinzip

Bei der nach Gruppen aufgeteilten Sekundärorganisation werden einzelnen *hierarchieübergreifenden* Arbeitsgruppen, Aufgaben und Entscheidungsbefugnisse übertragen. Die Mitglieder der Arbeitsgruppen kommen aus den verschiedenen Abteilungen der Primärorganisation und bringen jeweils ihre eigene Sicht des Problems ein. So bekommt man im Problemlösungsprozess eine vielfältige Sichtweise und das Problem wird nach den eingebrachten Standpunkten in Angriff genommen. Das Ergebnis dieses Problems das man ein von mehr oder weniger allen Standpunkten getragene Lösung erhält.

Eine nach Arbeitsgruppen geformte Sekundärorganisation wird auch als Matrixprinzip ohne Matrix-Leitsystem angesehen.

3.3 Produktorientierte Sekundärorganisation

3.3.1 Konzept des Produktmanagements

Beim Produktmanagement-Konzept werden einzelne Produkte bzw. Produktgruppen als Erlös und Kostenträger angesehen. Hierbei wird der PO eine produktorientierte SO bei Seite gestellt. Ihre Aufgabe ist es die produktbezogenen und *funktionsbereichsübergreifenden* Aktivitäten des UN zu koordinieren. Zudem unterstützt das Produktmanagement die Unternehmensleitung bei der Umsetzung einer marktorientierten Unternehmensführung. Ziel ist es, die in einer rein funktional gegliederten Organisation auftretenden Nachteile, beispielsweise in Form von Interdependenzen zwischen den funktionsbereichen, aufzuheben.

Die Anwendung des Produktmanagement-Konzepts hängt im Wesentlichen von **2 Voraussetzungen** ab.

Eine Voraussetzung ist, dass das UN ein breites Leistungsprogramm mit heterogenen Produkten besitzt, welche jedoch in unter verschiedenen Marktbedingungen abgesetzt werden.

Zweitens ist für die Schaffung eines Produktmanagements eine hohe Marktkomplexität und -dynamik von Belang. Diese turbulenten Marktbedingungen machen es unausweichlich eine solche Stelle zu schaffen, denn das UN braucht eine Instanz, welche die Besonderheiten der verschiedenen Märkte analysiert und die Anpassungsfähigkeit des Unternehmens an den Markt gewährleistet.

3.3.2 Organisatorische Formen des Produktmanagements

Das Produktmanagement kann organisatorisch als Stabsmanagement, Matrixmanagement oder als Produktausschuss durchgeführt werden.

1. Stabsproduktmanagement

Häufig wird das Produktmanagement der obersten Unternehmensleitung oder der Absatzleitung in Form einer Stabsstelle zugeordnet. Hier wird dem Produktmanager die Aufgabe zugewiesen Informationen zur Entscheidungsvorbereitung zu sammeln, um sie der Unternehmensleitung vorzustellen, damit diese z.B. absatzpolitische Entscheidungen trifft. Der Informationsvorsprung des Produktmanagers gegenüber der Unternehmensleitung kann jedoch Nachteile mit sich ziehen. Gelenkte Entscheidung!

2. Matrix-Produktmanagement

Im Falle des Matrix-Produktmanagements kommt es zwischen dem funktionsorientierten Teilbereichsleitern und dem Produktmanager zu Kompetenzüberschneidungen, da ihm auch formal fachliche Kompetenzen zugesprochen werden. So kann der Produktmanager Maßnahmen zur Verkaufsförderung gegenüber dem operativen Vertrieb durchsetzen.

3. Produktausschuss

Der Produktausschuss setzt sich aus Vertretern der verschiedenen funktionalen Teilbereiche zusammen und bildet somit das Produktmanagement. Da die Mitglieder des Ausschusses aus Abteilungen kommen die viel mit dem Produkt zu tun haben, verfügt der Ausschuss über einen hohen Sachverstand. Indem die Entscheidungen auf Konsens der verschiedenen Teilbereiche beruhen. So treffen die getroffenen Entscheidungen auf wenige Akzeptanzprobleme. Falls aber die Mitglieder kein Konsens erzielen können muss das Problem bzw. der Konflikt von der Unternehmensleitung geschlichtet werden: Nachteil.

3.4 Kundenorientierte Sekundärorganisation

3.4.1 Konzept des Kundenmanagements

Kundennähe zeichnet erfolgreiche UN aus, jedoch behindern die starren Strukturen der PO eine zufrieden stellende Kundennähe. Hier soll das Konzept des Kundenmanagements angewendet werden. Dieses hat den Vorteil die Bedürfnisse der Kunden möglichst schnell, preiswert und flexibel anzugehen und eine hohe Kundenzufriedenheit zu erzielen.

Beim Kundenmanagement soll dem Kunden ein Ansprechpartner (der Kundenmanager) zur Seite gestellt werden, der ihm das gesamte relevante Leistungsprogramm des UN anbietet.

Zu seinen Aufgaben zählen: Die Erarbeitung, Koordination und Kontrolle eines auf den Kunden abgestimmten Marketingkonzepts. Die Führung von Verhandlungen und die Kontaktpflege mit den Kunden. Die Betreuung von Kunden bei auftretenden Anfragen und Problemen.

Das Kundenmanagement wird ergänzend oder alternativ zum Produktmanagement eingesetzt. Während beim Produktmanagement die Angebotsleistung im Vordergrund steht, konzentriert sich das Kundenmanagement auf den Abnehmer.

Voraussetzung für ein Kundenmanagement

1. Der Kundenmanager muss auf sämtliche kundenrelevanten Informationen direkt zugreifen können.
2. Der KM muss das notwendige Know-how verfügen, um den Kunden ganzheitlich betreuen zu können.
3. Koordinationsnotwendigkeiten infolge interner Interdependenzen dürfen einer autonomen Entscheidung des Kundenmanagers nicht entgegenstehen.

3.4.2 Organisatorische Formen des Kundenmanagements

Beim Kundenmanagement sind 3 grundsätzliche organisatorische Strukturösungen denkbar.

1. Stabs-Kundenmanagement

Der Stabskundenmanager besitzt weder Entscheidungsbefugnisse über absatzpolitische Instrumente, noch ein Weisungsrecht gegenüber der Absatzleitung. Seine Aufgabe besteht im wesentlichen Informationssammlung und -aufbereitung. Da er über keine Entscheidungsbefugnisse verfügt kann sich das im Umgang mit dem Kunden nachteilig auswirken, weil er nicht als vollwertiger Verhandlungspartner akzeptiert wird.

2. Matrix-Kundenmanagement

Hier erhält der Kundenmanager eingeschränkte Entscheidungs- und Weisungskompetenzen. Wichtig ist hier das eine Abgrenzung der Kompetenzen zwischen dem Kundenmanager und des verantwortlichen des Absatzbereichs vorzunehmen, um Kompetenzstreitigkeiten vorzubeugen.

3. Koordinationsausschuss

Schwierig erweist sich die gleichzeitige organisatorische Verankerung des Kundenmanagements auf der einen und des Produktmanagement auf der anderen Seite, da eine Abgrenzung der Kompetenzen nur schwer möglich ist. Hierbei werden die Kundenmanager meist dem Vertrieb und Produktmanager dem Marketing zugeordnet. Es bietet sich deshalb an, koordinierenden Ausschuss zu bilden, der beide Sichtweisen vertritt und zum Konsens beiträgt.

3.5 Funktionsorientierte Sekundärorganisation

Das Funktionsmanagement nimmt eine bereichsübergreifende Koordination der für das Unternehmen relevanten Teilbereiche vor.

Die Gliederung des UN nach dem Verrichtungsprinzip hat den Nachteil, dass die verantwortlichen der Funktionsbereiche in erster Linie ihre eigenen Ziele verfolgen. Dieses kann dazu führen, dass die persönlichen Ziele nicht unbedingt mit den übergeordneten UN-Zielen übereinstimmen. Diese Probleme können überwunden werden, indem man die funktionale Organisationsstruktur um so genannte Querschnittsfunktionen erweitert. Deren Ziel ist es die Koordination der einzelnen zum Teil in der Zielsetzung im Widerspruch zueinander stehenden Funktionsbereiche zu übernehmen. Sie übernehmen die Aufgaben der bereichsübergreifenden Planung, Realisierung und Kontrolle von spezifischen Teilaufgaben. Bereiche dieser Querschnittsfunktionen können beispielsweise das Controlling, die Logistik und die Qualitätssicherung sein.

3.5.1 Organisation der Logistik

Mit der Logistik werden allgemein alle Prozesse definiert, die der raum-zeitlichen Veränderungen von Gütern dienen. Logistik kann als ein zu gestaltendes System von **Materialflüssen** aufgefasst werden, das die Beschaffungsmärkte mit der Produktion und der nachgelagerten Absatzmärkten verbindet. Auch die Gestaltung des **Informationsflusses**, der parallel zur logistischen Kette verläuft und mit dem Materialfluss korrespondiert, wird zu den Aufgaben der Logistik gezählt.

3.5.2 Organisation des Controlling

Das Controlling verfolgt im wesentlichen folgende Aufgaben:

Ein unternehmensweites und einheitliches Planungs- und Kontrollsystem zu schaffen, welches das Management unterstützend und bei Seite steht.

Das Controlling wirkt bei der Erstellung und Realisierung der Unternehmenspläne mit. Hierbei werden Ziele auf ihre Erreichung überprüft und bei Abweichungen die Ursachen analysiert. Des Weiteren sorgt das Controlling dafür, alle Stellen mit den für sie relevanten Managementinformationen zu versorgen.

3.5.3 Organisation des Qualitätsmanagements

Entwicklung von Qualitätskontrolle → Qualitätssicherung → zu Qualitätsmanagement

Das ganzheitliche Qualitätsmanagement beinhaltet ein alle Unternehmensbereiche umfassendes, integriertes Konzept um – ausgehend von den Kundenanforderungen – die Qualität der Produkte und Dienstleistungen durch Mitwirkung aller Mitarbeiter zu gewährleisten und kontinuierlich zu verbessern.

1. *Kundenorientierung*: Der Kunde definiert die Qualität
2. *Prozessorientierung*: fehlerfreie Prozesse führen zu fehlerfreien Produkten und Dienstleistungen
3. *Mitarbeiterorientierung*: Selbstkontrolle, Qualitätsbewusstsein

3.6 Prozessorientierte Sekundärorganisation

Prozessorientierte Sekundärorganisation kann zum einen in Form des Fallmanagements und zum anderen des Prozessmanagements vorkommen.

3.6.1 Konzept des Fallmanagements

Das Beispiel eines Kundenauftrages zeigt eine Menge von Problemfeldern auf. So wird dein Kundenauftrag meist von vielen verschiedenen Abteilungen bearbeitet, die nur für ein Teilbereich zuständig sind. Hierbei treten meist unter den Abteilungen Missverständnisse, Zeitverluste und Störungen auf, die die Kundenzufriedenheit negativ beeinflusst. So kann es sinnvoll sein einen Kundenauftrag als einen Geschäftsvorfall anzusehen, der nur von einer Stelle bearbeitet wird, um die genannten Probleme zu minimieren.

Beim Fallmanagement soll eine Organisationseinheit einen kompletten Geschäftsprozess eigenverantwortlich betreuen. Hierbei begleitet ein Fallmanager einen Kundenauftrag von Auftragseingang bis -ende. Da der Kunde nur einen Ansprechpartner hat, wird die Anzahl der Kontaktpersonen minimiert. Damit der Fallmanager den Kunden kompetent bei allen Fragen bei Seite stehen kann, müssen ihm alle für den Kunden relevanten Informationen zur Verfügung stehen.

Das Konzept des Fallmanagements eignet sich vor allem bei solchen Geschäftsprozessen, wo das Endprodukt in vielen Varianten oder nach Kundenangaben erstellt wird. Hierbei kann der Fallmanager vom Kundenauftrag bis zur Auslieferung dem Kunden ratend bei Seite stehen und alle Prozesse koordinieren.

Das Fallmanagement hat viele Gemeinsamkeiten mit dem Kundenmanagement; der Hauptunterschied liegt in den jeweils zugrunde liegenden Markt- und Kundenstrukturen. Während der Kundenmanager vor allem bei einer überschaubaren Gruppe von normalerweise institutionellen Kunden eingesetzt wird, findet das Konzept des Fallmanagements seine Anwendung in UN mit einer breiten Kundenbasis beispielsweise bei Finanzdienstleistungen oder in Versicherungsunternehmen.

3.6.2 Konzept des Prozessmanagements

Beim Konzept des Prozessmanagers soll eine Stelle für einen Prozess verantwortlich sein. D.h. jedem Geschäftsprozess wird von einem Prozessmanager betreut, dessen Hauptaufgabe darin liegt, den Prozess zu erfassen/ definieren und anschließend kontinuierlich zu verbessern. Der Prozessmanager definiert, beschreibt und dokumentiert den Prozess. Anhand von Kennzahlen kann er die Durchlaufzeiten, die Kosten und die Qualität seiner Prozesse kontrollieren. Man verfolgt die Philosophie: Wenn ein Prozess beherrscht wird, dann kann man ihn auch verbessern. Dieses Ziel muss sich der Prozessmanager auch jedes Mal vor Augen halten. Dieser Prozess der kontinuierlichen Verbesserung entspricht auch der KAIZEN Philosophie.

3.7 Strategisch orientierte Sekundärorganisation.

3.7.1 Konzept der strategischen Geschäftseinheit.

Eine strategische Geschäftseinheit (SGE) ist eine Organisationseinheit, die sich auf die Formulierung und Umsetzung der spezifischen Strategie eines bestimmten strategischen Geschäftsfeldes spezialisiert hat.

Es ist nur schwer möglich die PO strikt an den Erfordernissen der SGE auszurichten und jedes strategische Geschäftsfeld einem eigenem Geschäftsbereich einzugliedern. Die hohe Dynamik auf den Absatzmärkten erfordert eine permanente Abgrenzung der Geschäftsbereiche. Und diese laufende Umorganisation würde eine innere Unruhe in das UN bringen, welches sich negativ auf die Organisationsauswirkungen würde. So könnten die strategischen Aufgaben von Organisationseinheiten übernommen werden, deren Aufgaben durch die Abgrenzung der strategischen Geschäftsfelder bestimmt wären.

Eine strategische Geschäftseinheit (SGE) ist eine Organisationseinheit, die sich auf die Formulierung und Umsetzung der spezifischen Strategie eines bestimmten strategischen Geschäftsfeldes spezialisiert hat.

Bei der Bildung von SGE wird die Primärorganisation um eine strategisch orientierte Sekundärorganisation erweitert. Die Aufgaben der SGE ist es Produktangebote zu erstellen und dafür zu sorgen, dass diese sich auf dem Markt behaupten. Die SGE sind untereinander gleichrangig und losgelöst von der ihnen zugehörigen operativen Organisationseinheiten.

Man kann **3 unterschiedliche Beziehungen** zwischen PO und SO unterscheiden:

- Die Organisationseinheit der PO ist mit der SGE identisch
- Mehrere Organisationseinheiten der PO bilden gemeinsam eine SGE
- Eine Organisationseinheit der PO besteht aus mehreren SGE

Es sind alle SGE direkt der obersten Unternehmensleitung verantwortlich, die sowohl strategische als auch operative Funktionen erfüllt.

3.7.2 Organisatorische Formen der strategischen Geschäftseinheiten

Die strategischen Geschäftseinheiten können auf unterschiedliche Weise strukturell in Organisationsstruktur des Unternehmens verankert werden:

1.SGE - Linienkonzept

Wenn SGE mit der Organisationseinheit der PO übereinstimmt, dann kann die Leitungsstelle die strategischen Aufgaben für das Geschäftsfeld übernehmen. Man benötigt jedoch hierfür eine Kompetenzerweiterung im Bereich der strategischen Aufgaben.

2.SGE - Manager - Konzept

Hier setzt man SGE-Manager ein (ähnlich wie Produktmanager), deren Aufgabe darin besteht über Funktionsbereiche hinweg SGE-spezifische Planungsaufgaben zu erfüllen.

3.SGE - Ausschuss - Konzept

Es werden SGE-spezifische Ausschüsse gebildet. Diese Strategieausschüsse treffen in ihren Sitzungen SGE-spezifische Strategievereinbarungen, kontrollieren die Einhaltung bzw. Erfüllung der vereinbarten Ziele.

4.SGE - Matrixorganisation

Hier repräsentieren die SGE neben der funktionalen, die strategische Dimension. Wobei die SGE der obersten Unternehmensleitung unterstellt sind.

3.8 Projektorientierte Sekundärorganisation

3.8.1 Konzept des Projektmanagements

Kennzeichen von Projekten

1. Ein Projekt ist dadurch gekennzeichnet, dass es auf eine zeitlich begrenzte Dauer -zeitlich limitiert- angesetzt wird.
2. Darüber hinaus sind Projekte mit Aufgaben betreut die relativ komplex sind.

Häufig ist man mit dem Problem konfrontiert, dass ab einem bestimmten Punkt die Komplexität eines Projektes so groß ist, dass sie nicht mehr von der Primärorganisation hinreichend gut erfasst werden kann. Hier kann man nun die Form des Projektmanagements mit einbringen. Dort werden die zentralen Projektaufgaben koordiniert und Projektverantwortlichkeit wird dem Projektleiter übergeben. Dessen Aufgabe besteht darin das Projekt schnell und erfolgreich abzuschließen und die Gesamtinteressen des UN mit dem Projektergebnis zu implementieren.

3.8.2 Organisatorische Formen des Projektmanagements

Hier kann man im Wesentlichen zwischen **3 Varianten** unterscheiden.

1. Reine Projektorganisation.

Die reine Projektorganisation bildet für die Dauer des Projektes eine eigene Abteilung, wo der Projektleiter die Verantwortung für das Projekt trägt. Dieser hat die Aufgabe, dass die Ziele bezüglich der Sache, des Termins und der Kosten erreicht werden. Die Weisungsbefugnisse des Projektleiters ermöglichen eine schnelle und effiziente Koordination, die für den Projekterfolg notwendigen Schritte. Mit Beendigung des Projektes wird die Projektgruppe aufgelöst und alle Projektmitglieder gehen in ihre Stellen zurück.

2. Stab-Projektorganisation

Hier wird die bestehende Hierarchie um die Stabsstelle des Projektkoordinators ergänzt. Die Stabsstelle sammelt Informationen, um der Leitungsstelle projektbezogenen Entscheidungen zu erleichtern. Die Stabsstelle hat weder Weisungs- noch Mitentscheidungsrecht. Die Verantwortung für das Projekt liegt bei der übergeordneten Leitungsstelle. So kann man die Aufgabe der Stabsstelle darin sehen, dass sie für die Terminüberwachung, Kostenkontrolle und die Koordination des Projektes verantwortlich ist. Doch kann man nicht über die informelle Einflussmöglichkeit der Stabsstelle hinwegsehen, da sie die für die Entscheidungen wichtigen Informationen liefert. **Vorteil:** Man muss keine organisatorische Umstellung vornehmen, da die bestehende Organisation im Prinzip beibehalten wird. Ein und dieselbe Person kann ohne organisatorische Schwierigkeiten verschiedene Aufgaben gleichzeitig wahrnehmen. **Nachteil:** Mangels formaler Kompetenzen kann dem Projektmanager kaum Verantwortung übertragen werden. Da für Entscheidungen die Linieninstanz verantwortlich ist und diese das Projekt nur nebenbei führt, wird auf Störungen nur träge reagiert.

Anwendung: Bei kleineren Projekten, wo man die Mitarbeiter die aus den Abteilungen rausziehen müssen keine Nachteile der Reorganisation

3. Matrix-Projektorganisation

Hier haben wir einen Projektleiter, der eine gleichberechtigte Stellung mit den in das Projekt involvierten Abteilungsleitern besitzt. Er hat fachliche Weisungsbefugnisse gegenüber den Projektmitarbeitern. Die einzelnen Projektmitarbeiter haben für die Dauer des Projektes zwei Vorgesetzte. Einmal den Projektleiter und den Abteilungsleiter. **Nachteil:** Und genau hier können erhebliche Kompetenzkonflikte entstehen. Es sollte also genau geklärt werden, wer welche Befugnisse hat, um diesen Konflikten vorzubeugen. Um knappe Ressourcen allen Projekten zur Verfügung zu stellen, müssen alle Projekte eine hohe Kommunikationsbereitschaft zeigen, welches häufig nicht beobachtet wird → Konflikte zwischen den Projekten. Vorteilhaft ist hier, dass der Projektleiter durch seine Befugnisse mehr Verantwortung bekommt und das die Mitarbeiter, da sie nicht völlig aus ihren Arbeitsbereich abgerufen werden, keine Angst um ihre berufliche Zukunft haben. Ein flexibler Personaleinsatz kann dazu beitragen, dass Spezialisten nicht nur einem Projekt, sondern mehreren Projekten ihr Wissen zur Verfügung stellen können.

Dieses Skript wurde erstellt von

ISA ÖZ, FERIT DEMIR

- S K R I P T E N D E -

Dies ist kein offizielles Skript und erhebt somit keinen Anspruch auf Vollständigkeit und Richtigkeit.

<http://www.wiso.ferit.info>

Mit freundlichen Grüßen

Ferit Demir