

# Grundlagen der Organisation

(Prof. Dr. Dr. h.c. Laux)

Themen für die Klausur:

## 1. Organisatorische Strukturierungskonzepte

- ***Divisionale und Funktionale Organisation***  
Informationsnähe, Ähnlichkeit der Aufgaben, Motivationswirkung (z.B. Aufgabengebiete), Kontrollierbarkeit (z.B. Erfolgskontrolle), Kosten d. Ressourcen (z.B. Doppelbesetzung von Stellen bei Divisionen)  
(XI S.181 ff., siehe auch XVI S.287-299, XIV S.250)
- ***Einliniensystem, Stabliniensystem***  
(XI S.183-187, siehe auch XVI S.281 ff.)

## 2. Interdependenzarten zwischen Bereichen und Koordinationskonzepte

- ***Zentrales und Dezentrales Entscheidungssystem***  
Interdependenzarten im dezentralen Entscheidungssystem:  
Restriktionsverbund, Erfolgsverbund, Risikoverbund (nicht Bewertungsverbund!) (XII S. 191-193)
- ***Abteilungsgliederung***  
Koordinationskonzepte, Topdownplanung, Gegenstromplanung, Sukzessivplanung  
(XII S.194-203, siehe auch XVI S.281-299)

## 3. Basisvariablen organisatorischer Gestaltung und Verhaltensnormen

- ***Primärdeterminanten der Entscheidung***  
Insbesondere Grafik S. 153 verstehen!  
(IV S.63-74 und IX S.151-160, siehe auch VIII, Entscheidungsmodelle siehe auch III S.52 ff.)
- ***Verhaltensnormen***  
(IX S.154-155, siehe auch X S.161-174)

## 4. Gliederung des Absatzbereiches

Verrichtungsstruktur, Objektstruktur und Zwischenformen  
(XVIII, S. 330 ff.)

## 5. Basiselemente eines Belohnungssystems

Arten der Belohnung, Bemessungsgrundlage, Belohnungsfunktion  
Berücksichtigung von Perioden, Vergleich der Bemessungsgrundlagen  
(XXIII S.505 ff., XXV, siehe auch S.583 ff., 159, 501, 525)

**Organisation - Prof. Laux**  
**Rekonstruktion der Klausur vom 26.04.04 (SS04)**

Hier habe ich nochmal die Fragen, aufgeschrieben, wie sie in etwa in der Klausur gestellt wurden:

Zeit: 120 Minuten, 3 von 4 Aufgaben müssen gelöst werden!

**Aufgabe 1**

- a) Erläutern Sie die Primärdeterminanten der Entscheidung.
- b) Erläutern Sie die Basisvariablen organisatorischer Gestaltung.
- c) Geben Sie Beispiele, wie man Entscheidungen durch Primärdeterminanten beeinflussen kann.

**Aufgabe 2**

- a) Erklären Sie die Begriffe Informationsnähe, Koordination, Ähnlichkeit der Aufgaben, Motivationswirkung, Kontrollierbarkeit, Kosten der Ressourcen.
- b) Diskutieren Sie divisionale und funktionale Organisationstruktur und beleuchten Sie diese im Zusammenhang mit obigen Begriffen.
- c) ???

**Aufgabe 3**

- a) Beschreiben Sie drei Interdependenzarten im dezentralen Entscheidungssystem.
- b) Erklären Sie die Koordinationskonzepte Sukzessivplanung, Top-Down-Planung, Bottom-Up-Planung und Gegenstromplanung.
- c) Erklären Sie mögliche Strukturierungskonzepte des Absatzbereichs.

**Aufgabe 4**

- a) Erläutern Sie die Basiselemente eines Belohnungssystems.
- b) *hier bin ich mir nicht sicher: es war eine kleine Rechenaufgabe mit Prämien über mehrere Perioden?*
- c) *war etwas mit ROI / kalkulatorischen Zinsen.*
- d) *hier ging es wohl um die Bewertung einer mir nicht bekannten Bemessungsgrundlage.*

*Generell ging es in Aufgabe 4 um die Kapitel XXIII und XXV!*

Eine Persönliche Anmerkung:

Generell würde ich die Klausur als sehr fair bezeichnen. Alles was dran kam, wurde ausführlich behandelt. Dennoch ist es sehr viel Stoff, der abgefragt wird. Um alles zu beantworten blieb (mir und anderen wohl auch) wenig Zeit. Obwohl ich 120 Minuten lang durchgeschrieben habe, konnte ich die letzten Fragen nicht mehr im Detail beantworten, weil einfach die Zeit gefehlt hat. Ich gehe demnach davon aus, daß ich die ersten Aufgaben wohl zu ausführlich bearbeitet habe. Deshalb mein Tip: Zeit gut einteilen und immer schauen, wieviel Punkte es jeweils für die Fragen gibt!

*Lösungshinweise siehe folgende Seiten ®*

## **Generelle Beurteilungsgesichtspunkte der Abteilungsgliederung**

(siehe XVI S.287-289)

### **Informationsnähe**

- optimale Informationsnähe besteht, wenn Entscheidungen dort getroffen werden, wo die Informationen anfallen oder beschafft werden (interne Kommunikation wird reduziert und Nutzung von Erfolgspotential erleichtert)
- optimale Informationsnähe besteht z.B. bei Abteilungssegmentierung nach Marktregionen oder nach Kundengruppen (dadurch räumliche Nähe)

### **Koordination**

- idealerweise Bündelung ähnlicher Einzelaufgaben durch Abteilungen (dadurch interne Abstimmung komplexer Probleme)
- Abstimmung innerhalb einer Abteilung immer besser, als zwischen unterschiedlichen Abteilungen (langer Dienstweg, Verfolgung unterschiedlicher Ziele, keine Information von Detailproblemen)

### **Ähnlichkeit der Aufgaben**

- Abteilungsgliederung erleichtert durch Ähnlichkeit der Aufgaben die Spezialisierung und den Erwerb bzw. Ausbau der relevanten Fähigkeiten (Erhöhung der Qualität)
- Je ähnlicher die Aufgabe der nachgeordneten Mitarbeiter ist, desto einfacher ist die Steuerung und Kontrolle der Tätigkeiten
- Ähnlichkeit der Aufgaben ist besonders dann gegeben, wenn Organisation nach dem Verrichtungsprinzip erfolgt (dann hohe Ähnlichkeit und somit hohe Spezialisierung)

### **Motivationswirkung**

- Tätigkeitsbereiche sollten abwechslungsreich und interessant gestaltet werden
- Ökonomischer Erfolg sollte messbar (zurechenbar) sein, da er Grundlage von Belohnungen ist (siehe dazu auch -> Belohnungssysteme):
  - *intrinsische Belohnung* kommt von innen heraus, also durch den Erfolg einer Sache. Dabei kann allein das Mitwirken an einem Unternehmenserfolg als Belohnung (und somit als Motivation) empfunden werden (innere Befriedigung)
  - *extrinsische Belohnung* erfolgt von außen, also dem Unternehmen (bzw. den Vorgesetzten). Die Belohnung kann erfolgsabhängig als Prämie erfolgen oder z.B. durch Aufstieg in der Unternehmenshierarchie

### **Kontrollierbarkeit**

- steht in enger Beziehung zu Motivation und Informationsnähe
- gute Kontrollierbarkeit kann Anreiz schaffen, Aufgaben gut zu erfüllen (kann aber auch demotivierend wirken, wenn zu viel Kontrolle besteht)
- auch bei hoher Motivation können Fehlentscheidungen getroffen werden, deshalb ist Kontrolle als Informationsgrundlage für eingreifendes Handeln sinnvoll
- Informationsnähe erleichtert die Beschaffung von Kontrollinformationen

### **Kosten des Ressourceneinsatzes**

- Art der Abteilungsbildung hat wesentlichen Einfluß auf Personal, Betriebsmittel und Ressourcen (und somit auf die Kosten)
- Viele kleine Abteilungen (Divisionsstruktur) sind (bei gleicher Gesamtkapazität) teurer, als eine (zudem hoch spezialisierte) Zentralabteilung (Verrichtungsstruktur)
- Bei divisionaler Organisation sind Kosten meist höher (mehr Personalkosten, höhere kalkulatorische Kosten, Verlust von "Economics of scale" - dafür meist günstigere Transportkosten, da Produkte innerhalb der Division verbleiben)

## ***Divisionale und Funktionale Organisation***

### **Merkmale der divisionalen Organisation:**

- Strukturierung erfolgt nach dem Objektprinzip
- Einteilung wird nach Divisionen (Sparten) vorgenommen
- bietet sich an bei sehr unterschiedlichen Aufgabenbereichen mit geringen Interdependenzen (z.B. PKW- und Bier-Produktion)
- typisch für große Unternehmungen
- die Funktionsbereiche verbleiben innerhalb einer Sparte (dadurch optimale Informationsnähe und Überschaubarkeit)
- es besteht geringer Koordinationsbedarf, da gut überschaubare Funktionsbereiche
- Einteilung nach Divisionen ist flexibler bei Änderungen der Umweltfaktoren:
  - o es können z.B. problemlos neue Bereiche (Sparten) hinzugefügt werden
  - o Änderungen innerhalb einer Sparte haben keinen Einfluß auf andere Sparten
- Divisionen sind eigenständige Einheiten und arbeiten als Profit Center, dadurch ist eine gute Erfolgskontrolle möglich
- u.U. geringe "economics of scale" (z.B. wenn jede Sparte eigenen Einkauf oder eigene Produktionsstätten hat)
- u.U. doppelte Ressourcen notwendig (z.B. bei Lagerhaltung)
- hohe Personalkosten, da jede Division eigene Funktionsbereiche mit Personal besetzen muß (Personal ist u.U. nicht immer voll ausgelastet)
- u.U. geringe Spezialisierung der Funktionsbereiche (im Gegensatz zu einer Zentralabteilung die Funktionen für alle Bereiche übernimmt und sich dann qualifiziertere Spezialisten leisten könnte)
- Motivation der Mitarbeiter Änderungen vorzuschlagen ist hoch, da kurze Entscheidungswege
- Spartenleiter (Manager) ist für alle Funktionsbereiche zuständig und hat optimalen Überblick
- Spartenleiter muß gesamtheitlich denken
- da der Spartenleiter alle Grundfunktionen ausführt, die für ein Unternehmen anfallen, ist diese Position ideal als Vorbereitung für Top-Management Funktionen

### **Merkmale der funktionalen Organisation:**

- Strukturierung erfolgt nach dem Verrichtungsprinzip
- Einteilung der Abteilungen wird nach Funktionsbereichen vorgenommen
- typisch für überschaubare, kleinere Unternehmungen (führt bei großen Unternehmen zu erhöhtem Koordinationsbedarf)
- Tendenz zur Zentralisierung von Objektentscheidungen (da Bereichsleiter nur Überblick über den eigenen Bereich haben entscheidet GL)
- Gefahr von Funktions- und Ressortegoistischem Denken
- hoher Koordinationsbedarf zwischen Abteilungen/Funktionsbereichen (schwieriger Informationsabgleich zwischen Bereichen)
- Motivation der Mitarbeiter Änderungen vorzuschlagen ist gering, da sehr lange Entscheidungswege über Bereichsleiter zu Geschäftsleitung und anderen Bereichen notwendig sind
- hohe Spezialisierung der Abteilungen, dadurch hohe Qualität des Funktionsbereichs
- geringe Personalkosten, da eine Abteilung für die gesamte Unternehmung arbeitet (dadurch optimalere Auslastung des Personals)
- gute "Economics of Scale" durch Bündelung von Ressourcen
- Erfolgskontrolle ist schwierig (Gefahr der Abwälzung von "Schuld" bei Verlusten)

### **System der Weisungsbefugnisse (Linienysteme)**

#### **Einliniensystem**

- entwickelt von Fayol (1929)
- "Einheit der Auftragserteilung" (nur jeweils ein Vorgesetzter delegiert und erteilt Weisungen)
- hierarchische Struktur, in der Weisungen alle Stufen durchlaufen
- Weisungsrecht und Befolgungspflicht nur zwischen zwei aufeinanderfolgenden Stufen (dadurch klare Regelungen und Kompetenzabgrenzungen)
- umständlich lange Instanzwege und Belastung der Zwischeninstanzen
- je mehr Hierarchiestufen, desto umständlicher und langsamer die Entscheidungswege
- durch Stäbe können Vorgesetzte entlastet werden

#### **Stabliniensystem**

- durch Einsatz eines Stabes wird die Instanz entlastet
- Stab kann aus einer oder mehreren Personen bestehen
- Stäbe werden meist den oberen Ebenen der Leitungshierarchie zugeordnet
- Stäbe beraten und geben oftmals komplette Weisungskonzepte vor (z.B. Produktionsplan), die dann vom entsprechenden Bereichsleiter nur noch "abgesegnet" und unterzeichnet werden
- Stäbe haben keine Weisungsbefugnisse
- da Stäbe großen Einfluß auf die Entscheidungen haben - jedoch keine Verantwortung - treffen sie u.U. auch riskante oder keine "guten" Entscheidungen

## **Interdependenzarten (Wechselabhängigkeiten) zwischen Bereichen**

### **Dezentrales Entscheidungssystem**

#### **Restriktionsverbund**

- liegt immer vor, wenn ein Bereich des Unternehmens die Aktionsmöglichkeiten eines anderen Bereichs einschränkt/bestimmt und somit beeinflusst
- Ressourcen eines Bereiches begrenzen die Produktivität anderer Bereiche:
  - o Absatz kann nur die Mengen verkaufen, die vom Fertigungsbereich hergestellt wurde
  - o die Produktion des Endprodukts ist u.U. abhängig von der Produktion eines Zwischenprodukts
  - o Maschinen stehen nur begrenzt zur Verfügung (und müssen u.U. für verschiedene Produktionsbereiche "aufgeteilt" werden)
- es besteht Koordinationsbedarf: Aktionen beider Bereiche müssen aufeinander abgestimmt werden

#### **Erfolgsverbund**

- liegt immer vor, wenn der Erfolg von Aktionen eines Bereiches auch von anderen Bereichen abhängig ist (*äquivalent zu Restriktionsverbund, nur daß hier der Unternehmenserfolg betrachtet wird*)
- der Erfolg wird also nicht aus der Summe der Teilerfolge erwirkt, sondern durch die Gesamtheit der Aktionen der betroffenen Bereiche:
  - o Erfolg der Werbemaßnahmen eines Bereiches ist abhängig von Werbemaßnahmen eines anderen Bereiches (z.B. Werbeaktion für Motoröl ist erfolgreicher, weil Werbeaktion für Benzin durchgeführt wird) ????
  - o Unternehmenserfolg der Produktionsanstrengungen ist abhängig von den Konditionen, zu denen der Absatzbereich die Produkte verkaufen kann (günstige Massenproduktion nützt nichts, wenn der Verkauf nur kleine Mengen absetzen kann)
  - o Erfolg der Unternehmung wird durch die gemeinsame Nutzung von Ressourcen/Produktionsfaktoren bestimmt (z.B. Kostenoptimierung durch Abnahme größerer Mengen, wenn mehrere Bereiche das gleiche Produkt einkaufen)
- es besteht Koordinationsbedarf: Aktionen der Bereiche müssen aufeinander abgestimmt werden, da ein einzelner Bereich nicht unbedingt beurteilen kann, welche seiner Maßnahmen zum Gesamterfolg beitragen

#### **Risikoverbund**

- liegt vor, wenn die Erfolge der Bereiche voneinander stochastisch abhängig sind (das bedeutet: wenn alle Bereiche eines Unternehmens auf das "selbe Risiko" setzen, ist das Gesamtrisiko höher, als wenn jeder Bereich unterschiedliche Risiken eingeht)  
Bsp.: Wenn 10 Roulettespieler auf "rot" setzen, kann das den Totalverlust bedeuten, wenn der Fall "rot" nicht eintrifft. Setzen jedoch nur 5 Spieler auf "rot" und die andern 5 auf "schwarz" ist das Risiko (stochastisch) ausgeglichen.
- es besteht Koordinationsbedarf: Aktionen und Risiken beider Bereiche müssen aufeinander abgestimmt werden

#### **Bewertungsverbund**

- *kommt nicht dran*

# Abteilungsgliederung

## Koordinationskonzepte

- **Zentrales Entscheidungssystem** = eine einzelne Instanz trifft alle Entscheidungen  
Um gute Entscheidungen treffen zu können, benötigt man möglichst viele Informationen. Das Problem besteht jedoch für die Entscheidungszentrale darin, die vielen Informationen zu verarbeiten. Deshalb wird eine Reduktion der Daten notwendig, was jedoch im ungünstigsten Falle zu Fehlentscheidungen führen kann, da evtl. relevante Kriterien aufgrund der Informationsreduktion nicht berücksichtigt werden.
- **Dezentrales Entscheidungssystem** = Verteilung der Entscheidungskompetenzen auf mehrere Organisationsmitglieder
  - o *Top-Down-Planung (Hierarchische Planung)*  
Hierbei geht die Hauptplanung von der Unternehmensspitze aus und wird in den unteren Hierarchieebenen - unter Berücksichtigung von Interdependenzen zu anderen Bereichen - weiter ausgearbeitet. In den oberen Hierarchieebenen ist die Planung noch sehr grob und wird immer detaillierter, je weiter die Ausarbeitung in der Hierarchie nach unten geht (Untere Ebenen übernehmen Detailplanung da diese bestes Fachwissen besitzen). Dabei wird der Aktionsspielraum von Ebene zu Ebene immer weiter eingeschränkt. Äquivalent dazu werden auch die entsprechenden Budgets vergeben. Die Top-Down-Planung kann auch mit überlappenden Gruppen erfolgen, in denen ein Bereichsleiter einer Gruppe gleichzeitig Mitglied einer übergeordneten Gruppe ist. Dadurch werden entscheidungsrelevante Informationen besser ausgetauscht.
  - o *Bottom-Up-Planung*  
Hierbei wird zunächst der Detailplan von einer unteren (oder der untersten) Hierarchieebene durchgeführt und an die nächst höhere Ebene weitergeleitet. Die höheren Ebenen optimieren die Planung und sorgen für die entsprechende Koordination mit den anderen Bereichen.  
Diese Planungsart ist problematisch, da die unteren Ebenen keinen Überblick über die anderen Bereiche haben und sich eher an eigenen Zielen orientieren.
  - o *Gegenstromplanung*  
Dies ist eine Kombination aus Top-Down und Bottom-Up, die aus zwei Durchläufen besteht: Zunächst wird von der Hierarchiespitze ein Top-Down Plan erstellt der zu den unteren Ebenen durchläuft. Anschließend laufen die detaillierten Pläne der unteren Ebenen zurück (Bottom-Up) und werden von den höheren Ebenen jeweils optimiert und aufeinander abgestimmt und in den Rahmenplan integriert. "Nach beendetem Rücklauf, der durchaus Unterzyklen in Form von Rückkopplungen enthalten kann, ist ein integrierter Plan für die gesamte Unternehmung und ihrer Teilbereiche entstanden."

## **Primärdeterminanten der Entscheidung**

Wie sich ein Entscheider in einer Wahlsituation verhält, hängt primär ab von:

- **EM = Entscheidungsmodell**

der Modelltyp, der zur Abbildung der Entscheidungssituation gewählt wird um das Entscheidungsproblem zu lösen (Entscheidungsproblem = welche Handlungsalternative  $A_a$  soll gewählt werden?).

Ein Entscheidungsmodell ist eine vereinfachte Abbildung der Realität, die diejenigen Aspekte des Entscheidungsproblems berücksichtigt, die der Entscheider wahrnimmt oder für relevant erachtet. Die Konstruktion eines "vollständigen" Entscheidungsmodells würde einen Planungsaufwand erfordern, der nicht bewältigt werden kann.

Das eigentliche EM wird letztendlich durch Komplexitätsreduktion erstellt.

**A = Menge der (Handlungs-) Alternativen**

Menge der Alternativen, die vom EM erfasst werden.

Die Menge der Alternativen wird durch Komplexitätsreduktion eingeschränkt (z.B. durch Weglassen von irrelevanten Alternativen oder durch Grobplanung von Alternativen)

- **E = mögliche Ergebnisse der Alternativen**

Zielgrößen (Ergebnisse), anhand derer die erwogenen Alternativen bewertet werden.

D.h. alle in Frage kommenden Alternativen werden "durchgespielt" und die wahrscheinlichen (möglichen) Ergebnisse gesammelt. Diese Ergebnisse sind dann die möglichen Ergebnisse der Alternativen und haben Einfluß auf die Entscheidung.

- **IS = Informationsstruktur**

Entscheidungsrelevante Menge der Indikatoren (Größen, die der Entscheider als Basis für seine Bewertung heranzieht), die bekannt sind - unter Berücksichtigung ihrer jeweiligen Ausprägung (z.B. Relevanz, Wichtigkeit)

- **PF = Prognosefunktion**

Gibt an, welche Wahrscheinlichkeiten der Entscheider den unterschiedlichen Umweltzuständen zuordnet (Wahrscheinlichkeitsurteil des Entscheiders / Bewertung der Alternativen).

Unterschiedliche Entscheider können bei unterschiedlicher (und bei gleicher!) Informationsstruktur zu unterschiedlichen Wahrscheinlichkeitsurteilen kommen, weil Sie die Umweltzustände unterschiedlich bewerten.

- **ZF = Zielfunktion**

Das vom Entscheider verfolgte Ziel.

Werden z.B. bestimmte Alternativen persönlich präferiert, so hat dies direkten Einfluß auf die Auswahl der Alternativen (z.B. durch gezielte/einseitige Informationsbeschaffung)

Ändern sich die Informationen im Laufe des Auswahlprozesses (z.B. erreichen den Entscheider neue, bisher unberücksichtigte Informationen), so kann sich u.U. auch die Zielfunktion ändern.

### **Sekundär sind Entscheidungen abhängig von:**

- Motivation
- Qualifikation
- Grundeinstellung zur Zukunft
- Merkmale der Umwelt

Zwischen allen Determinanten bestehen enge Interdependenzen.

## **Steuerungsmaßnahmen und Verhaltensnormen**

Jede Steuerungsmaßnahme setzt sich aus bestimmten Ausprägungen folgender Basisvariablen organisatorischer Gestaltung zusammen:

- ***Verfügungsmöglichkeiten über Ressourcen***  
werden gegeben oder eingeschränkt (z.B. Stellung von Telefon, Computer, Internet, etc.). Die Verfügungsmöglichkeiten der Ressourcen bestimmen die objektiven Grenzen des individuellen Verhaltens. Die Aktionsmöglichkeiten eines Entscheiders hängen direkt von diesen Verfügungsmöglichkeiten und den zugehörigen übertragenen Verfügungsrechten (Verhaltensnormen) ab.
- ***Vorgabe von Verhaltensnormen***  
Regeln die festlegen, welche Informationen zu beschaffen sind und wie darauf zu reagieren ist. Verhaltensnormen beschreiben "was" zu erledigen ist und "wie" es durchgeführt werden soll. Sie und können einem speziellen Organisationsmitglied oder jedem beliebigen Inhaber einer bestimmten Stelle zugeordnet sein („Stellennormen“).  
Verhaltensnormen können *explizit* oder *implizit* erfolgen, unterscheiden sich durch ihre Präzision und bilden zugleich die Endpunkte einer Skala von Kombinationsmöglichkeiten.
  - ***Explizite Verhaltensnormen*** schreiben einem Entscheidungsträger eindeutig (explizit) vor, welche Handlungen er unter bestimmten Bedingungen ausführen soll. Dadurch bleibt dem Entscheidungsträger wenig, bzw. kein Entscheidungsspielraum. Problematisch ist hierbei die Erfassung und Definition aller „wenn – dann“ Vorschriften. Für den Fall von nicht erfaßten Ereignissen, ist i.d.R. die vorgesetzte Instanz zu informieren um für die aktuelle Situation neue, explizite Vorgaben zu erhalten.
  - ***Implizite Verhaltensnormen*** geben dem Entscheidungsträger ein Ziel vor, an dem er seine Verhaltensweisen auszurichten hat. Der Entscheidungsträger muß nach freiem Ermessen darüber befinden, welche Aktionen in Hinblick auf das vorgegebene Ziel angezeigt erscheinen. Implizite Verhaltensnormen können durch explizite Verhaltensnormen ergänzt bzw. eingeschränkt werden (z.B. Eingrenzung eines bestimmten Aufgabenbereichs oder Budgets, etc.)

### - **Ergänzende Steuerungsmaßnahmen**

damit die Normen möglichst optimal befolgt werden können.

(z.B. Verbesserung der Informationsstruktur, Ausbildung, Motivation)

Die Wahrscheinlichkeit der Befolgung von Verhaltensnormen wird durch folgende Maßnahmen erhöht:

- Verbesserung der Information über den Inhalt der Verhaltensnormen
- Verbesserung der Informationsstände und der Fähigkeiten (z.B. Ausbildung)
- Motivierung der Entscheidungsträger

## **Grundformen von Verhaltensnormen**

**Fallweise Regelungen** = Für den Einzelfall formulierte Regelungen, die für jeweils eine bestimmte Entscheidungssituation und einen bestimmten Entscheidungsträger gelten. Diese Regelung ist sehr aufwändig, da in der Praxis viele Einzelfälle berücksichtigt werden müssen.

**Generelle Regelungen** = Auf Dauer vorgegebene Regelungen für bestimmte Entscheidungsträger. Dies wird auch als **Programmierung und Standardisierung** bezeichnet. Dabei handelt es sich meist um allgemeine Instruktionen, die den Ablauf der jeweiligen Aufgabenerfüllung normieren (z.B. Verfahrensrichtlinien und Handbücher).

**Standardisierung und Programmierung** findet sich bei höherer Strukturiertheit und geringerer Variabilität der zu erfüllenden Aufgaben. Sie ist nicht nur Instrument zur Koordination, sondern erleichtert auch die Einarbeitung und den Austausch von Mitarbeitern, sowie die Berechenbarkeit Ihres Verhaltens.

### **Präzision von Verhaltensnormen:**

Eine Verhaltensnorm ist umso präziser, je weniger umfangreich der Aufgabenbereich ist, in dem subjektive Ermessensentscheidungen zu treffen sind. Eine Norm ist „**eindeutig**“, wenn sie alle Verhaltensweisen bis auf eine als unzulässig ausschließt (also nur eine einzige, als die „Richtige“ zuläßt) und wenn objektiv überprüfbar ist, ob die Norm befolgt wurde. Eine „**mehrdeutige**“ Norm schließt zwar Handlungsalternativen aus, beläßt aber noch Spielraum für Ermessensentscheidungen, also Interpretation der vorliegenden Situation.

### **Grundprobleme der Delegation von Entscheidungen**

Durch die Delegation von Entscheidungen wird die Instanz entlastet. Jedoch kann durch die Delegation u.U. eine „schlechte“ Entscheidung getroffen werden, wenn der Entscheidungsträger unqualifiziert ist oder die Umstände keine optimale Entscheidung zulassen (z.B. schlechte Information, Verfolgung persönliche Ziele, etc.). Wenn keine Handlungsalternative existiert die alle anderen dominiert, besteht z.B. Handlungsspielraum, der zur Verfolgung persönlicher Ziele genutzt werden kann - was von der Instanz schwer zu kontrollieren ist.

Dabei sind auch die Kosten der Erstellungen von Normen (-> Opportunitätskosten) zu berücksichtigen. Bei statischen Aufgaben, machen präzise Verhaltensnormen auch dann Sinn, wenn die Opportunitätskosten hoch sind. Bei unstrukturierem Aufgabenfeld ist es unter Kostengesichtspunkten eher sinnvoll, Entscheidungskompetenzen zu vergeben und den Handlungsspielraum zu erweitern.

Eine Delegation von Entscheidungen kann auch sinnvoll sein, wenn der Entscheidungsträger noch wenig Sachverstand hat. Er kann lernen, Entscheidungsprobleme zu lösen und sich gegebenenfalls Rat von der Instanz einholen. Diese kann bei Gefahr eingreifen und Fehlentscheidungen korrigieren. Delegation von Entscheidungen kann motivierend auf Mitarbeiter wirken, da sie sich einbezogen fühlen, selbst Handlungsalternativen wählen können und sich somit stärker für die Realisation der Ziele einsetzen. Es kann aber auch Demotivation entstehen, wenn der Mitarbeiter sich schlecht informiert oder überfordert fühlt oder die Verantwortung scheut.

Wie präzise die Verhaltensnormen letztendlich zu formulieren sind, hängt zum einen von den Kosten deren Formulierung und zum anderen von den Verhaltenskonsequenzen ab, zu denen die Normen führen werden. Zusammenfassend läßt sich sagen, daß die Delegation von Entscheidungen ein komplexer Prozess ist und Vor- und Nachteile grundsätzlich und fallspezifisch gegeneinander abgewogen werden müssen.

#### **Delegation von Entscheidungen bedeutet für den Entscheidungsträger:**

- Nach Handlungsalternativen  $A_a$  zu suchen
- Informationen über die relevanten Umweltzustände  $S_s$  einzuholen und zu evaluieren
- Den relevanten Konstellationen die jeweiligen Ergebnisse  $E_{as}$  zuzuordnen und eine Handlungsalternative zuzuordnen

Die Delegation ist jedoch nur dann naheliegend, wenn davon auszugehen ist, daß:

- der Entscheidungsträger mehr Informationen besitzt, bzw. beschaffen kann, als die Instanz selbst
- der Entscheidungsträger besser qualifiziert ist, den eintretenden Umweltzustand zu prognostizieren
- der Entscheidungsträger Fähigkeiten und Kenntnis von Optimierungstechniken besitzt
- die Opportunitätskosten der Formulierung von Verhaltensnormen hoch sind
- der Entscheidungsträger sich am Organisationsziel orientiert (und nicht an abweichenden persönlichen Zielen)
- Kontrollmechanismen existieren, die Fehlentscheidungen oder Abweichungen vom Organisationsziel schnell aufdecken

### ***Gliederung des Absatzbereichs***

#### **Aufgaben des Absatzbereiches einer Organisation**

- Preispolitik
- Mengenpolitik
- Werbung
- Produktgestaltung, Sortimentsgestaltung und Marktsegmentierung
- Kundendienstpolitik
- Distributionspolitik
- Informationspolitik
- Verkauf

### **Charakteristik des Absatzmarktes**

Die Situation auf dem Absatzmarkt einer Unternehmung ist primär charakterisiert durch die *Variabilität* der Reaktionsweise der Nachfrager auf absatzpolitische Maßnahmen, sowie durch die *Strukturiertheit* des Problems der Prognose der jeweiligen Reaktionen. Bei hoher Variabilität ist der Informationsbedarf für das Treffen "guter" Entscheidungen entsprechend hoch. Bei hoher Variabilität des Absatzmarktes ist die Prognose des Verhaltens der Nachfrager tendenziell ein unstrukturiertes Problem.

### **Strukturierung des Absatzbereiches**

Der Absatzbereich einer Unternehmung kann nach dem Verrichtungsprinzip oder dem Objektprinzip organisiert werden:

- *Verrichtungsorientierte Strukturierung*  
Dabei werden die Bereiche nach Funktionen organisiert (z.B. Marktforschung, Produktentwicklung, Werbung, Verkaufsförderung, Verkauf, Distribution). Dabei sind bei großen Organisationen auch weitere Untergliederungen möglich (z.B. erst ein Hauptbereich Absatzentwicklung und Absatzplanung und dann die jeweiligen Unterbereiche)
- *Objektorientierte Strukturierung*  
Dabei werden die Bereiche nach Objekten in Divisionen (Sparten) organisiert, z.B. Produktgruppen, Kundengruppen oder nach Regionen (Organisation nach Produktgruppen wäre z.B. typisch für große Unternehmungen mit breitem Produktionsprogramm und sehr unterschiedlichen Produkten).
- *Mischformen*  
Es können auch Mischformen entstehen (z.B. Hauptgliederung nach Produkten - also objektorientiert - und Untergliederung in Verrichtungen - also nach Funktionen). Außerdem können Stabstellen eingerichtet werden (siehe Produkt Manager).

### **Strukturiertheit und Variabilität**

Die Organisation des Absatzbereichs ist auch abhängig von der Strukturiertheit und der Variabilität der Aufgaben:

- Bei *geringer Variabilität und hoher Strukturiertheit* ist eine Zentralisation der Objektentscheidungen naheliegend, da sich die Entscheidungen meist durch generelle Regelungen steuern lassen.
- Bei *hoher Variabilität und geringer Strukturiertheit* wird man die Organisation eher dezentral vornehmen und Objektentscheidungen delegieren. Die Entscheidungen werden dann von niedrigeren Hierarchieebenen vorgenommen, die "nah" an den relevanten Informationen sind und über Spezialwissen verfügen.  
Bei der dezentralen Abteilungsgliederung sind spezifische Informations- und Koordinationsaufgaben maßgebend (z.B. heterogene Produkte mit geringen Interdependenzen, kundenbezogene Variabilität, gebietsbezogene Variabilität, etc.). Die Gliederung erfolgt dann entsprechend - z.B. nach Produktgruppen, Kundengruppen oder nach Regionen.

## **Produkt-Management**

Produkt-Management ist eine auf dem Objektprinzip basierende, zeitlich nicht befristete Organisationsform des Absatzbereiches, bei der ein Produkt-Manager eine produktbezogene Querschnittskoordinationsfunktion übernimmt. Produkte werden somit als zentrale Erfolgsträger einer Unternehmung in den Mittelpunkt der Betrachtung gestellt.

Die Aufgaben eines Produktmanagers umfassen Analyse der Markt- und Produktsituation (Umsatz- und Erfolgskontrolle), Entwicklung von Produkt- und Marktstrategien, Produktinnovationen, Produktänderungen und -eliminationen, Entwicklung von Produktabsatzplänen und Abstimmung mit anderen Stellen, Koordination von Werbe- und Verkaufsförderungsstrategien.

Zwei typische Grundformen des Produkt-Managements sind *Stabsorganisation* (Produkt-Manager sind Absatzabteilung als Stab zugeordnet) und *Matrixorganisation* (Produkt-Manager erhalten innerhalb des Absatzbereiches Entscheidungskompetenz in "Produkt-Leitstellen", die (horizontal) mit allen Abteilungen verknüpft sind).

## **Belohnungssysteme**

### **Grundidee der Belohnungssysteme**

- Bei impliziten Verhaltensnormen sind Fehlentscheidungen oft schwer nachzuweisen
- Kontrollsysteme können demotivierend und destruktiv wirken, wenn sie dem Mitarbeiter das Gefühl geben, überwacht zu werden
- Kontrolle wird als angenehmer empfunden, wenn nicht nur Sanktionen drohen, sondern auch positive Belohnungen gewährt werden
- Positive Leistungsanreize können den Kontrollbedarf reduzieren, da sich Mitarbeiter "freiwillig" an Organisationszielen orientieren

### **Positive Belohnungen wirken sich auf die Primärdeterminanten der Entscheider aus**

- Das Entscheidungsmodell wird sorgfältiger vorbereitet
- Handlungsalternativen werden anhand vorgegebener Zielfunktionen (statt nach persönlichen Zielen) ausgewählt
- Mögliche Ergebnisse werden gründlicher ermittelt
- Informationen zur Prognose von Konsequenzen der Alternativen werden besser ausgewählt und Prognosen sorgfältiger erstellt

### **Mögliche Wirkungslosigkeit eines Anreizsystems**

- In einer Entscheidungssituation ist u.U. die zu erwartende Belohnung so gering, daß sie die Entscheidung nicht maßgeblich beeinflußt und zu einer Entscheidung führt, die eher persönliche Ziele verfolgt
- Die Opportunitätskosten (in diesem Falle Prämienkosten) sind so hoch, daß sie die Entscheider zwar im Sinne der Organisationsziele beeinflußt, jedoch vom Gewinn so viel abgeht, daß die Kapital- bzw. Firmeneigentümer nichts mehr davon haben
- Ein Belohnungssystem kann u.U. dazu führen, daß absichtlich Fehlentscheidungen getroffen werden, nämlich dann, wenn die Bemessungsgrundlage ungeeignet ist:
  - o Prämie abhängig vom Umsatz führt zu Mißachtung der Kosten
  - o Bewertung nach Erfüllung von Funktionen wird dazu führen, daß die Funktion weiter ausgebaut wird - unabhängig davon ob das sinnvoll ist
  - o Bei Bewertung des störungsfreien Produktionsablaufes wird der Entscheider dazu tendieren, keine "Störfaktoren" wie Innovationen oder Optimierungen umzusetzen

### **Anreiz und Kontrolle**

Anreiz alleine ist zwar motivierend, kann aber vor Fehlentscheidungen nicht schützen. Deshalb ist es sinnvoll, zusätzlich Kontrollmechanismen einzusetzen:

- Informationen sollten kontrolliert werden, die als Bemessungsgrundlage für die Belohnungen dienen
- bei geringer Motivation (trotz Belohnung) dienen Kontrollen als zusätzlicher Anreiz zur Erfüllung der Organisationsziele
- Kontrollen ermöglichen es, etwaige Fehlentscheidungen (trotz guter Absicht des Entscheiders) eingreifend zu korrigieren
- Kontrollen erschweren das Ausnutzen des Belohnungssystems zum eigenen Vorteil (z.B. durch "nach-mir-die-Sintflut-Denken")
- Kontrollen dienen auch der besseren Einschätzung und Anpassung von Bemessungsgrundlagen
- Es können durch Kontrollen auch die Qualität der Verhaltensnormen selbst überprüft werden (z.B. werden durch Kennzahlen eventuelle Schwachstellen in der Organisation aufgedeckt)

### **Extrinsische und intrinsische Anreize**

- Intrinsische Anreize liegen in der Aufgabe selbst begründet. Die Belohnungen resultieren aus der Aufgabenerfüllung und befriedigen Bedürfnisse immaterieller Art (eigenständige Befriedigung, etwas "geschafft" zu haben - etwa wie ein VWA Studium ;-)

Generell besteht die Tendenz, daß sehr eng spezifizierte Tätigkeiten auf Dauer keine intrinsischen Anreize bieten können. Man versucht deshalb, die Aufgabengebiete möglichst abwechslungsreich und anspruchsvoll zu gestalten (u.a. z.B. Job-Rotation, Job Enrichment, selbststeuernde Gruppen).

- Extrinsische Anreize beziehen sich auf Bedürfnisse, die außerhalb des Arbeitsbereichs liegen (z.B. Anerkennung durch Andere, Vergütung, Beförderung)
  - o Diese Anreize können materieller Art sein (Geld, Dienstwagen, etc.)
  - o oder immaterieller Art (z.B. Belobigung, Statussymbole) - wobei diese dem Arbeitgeber auch Kosten verursachen können

Intrinsische und extrinsische Anreize sind oft eng miteinander verknüpft.

## Basiselemente eines Belohnungssystems

### - **Arten der Belohnung**

Finanzielle Belohnungen haben gegenüber anderen Belohnungsarten den Vorteil, daß sie flexibel einsetzbar sind. Geld kann auch ohne langfristige Auswirkungen und ohne hohen Verwaltungsaufwand als Belohnung eingesetzt werden (im Gegensatz zu Dienstwagen, Werkswohnung, betriebliche Versicherungsleistungen, etc.)

Finanzielle Belohnungssysteme können dazu beitragen, daß sich Entscheidungsträger verstärkt an den Zielen der Instanz orientieren.

Der Entscheidungsspielraum eines Entscheiders kann erweitert werden, wenn ein finanzielles Belohnungssystem vereinbart wird, da der Entscheidungsträger sich verstärkt an den Unternehmenszielen orientieren wird.

### - **Bemessungsgrundlage**

#### - Input des Entscheidungsprozesses als primäre Bemessungsgrundlage

Dabei legt ein Aktionsprogramm fest, welche *Aktivitäten* vom Mitarbeiter durchzuführen sind und die Belohnung erfolgt im Falle der tatsächlichen Durchführung. Die Qualität oder entstandenen Ergebnisse spielen dabei keine (oder eine untergeordnete) Rolle.

#### - Output des Entscheidungsprozesses als primäre Bemessungsgrundlage

Dabei gelten die erzielten *Ergebnisse* eines Entscheiders als Bemessungsgrundlage. Der Entscheider wird so an den Ergebnissen beteiligt, daß er aus Sicht der Instanz "gute" Entscheidungen trifft. Der entstandene Erfolg gilt dann als Bemessungsgrundlage für Belohnungen.

Eine Erfolgsbeteiligung kann gleichzeitig auch eine Risikobeteiligung sein, wenn sich die Umweltzustände nicht gut vorhersagen lassen.

- Die Bemessungsgrundlage muß objektiv (für beide Seiten) überprüfbar und der funktionale Zusammenhang zwischen Bemessungsgrundlage und Belohnungsfunktion operational definiert sein (insbesondere um spätere Streitigkeiten auszuschließen, die u.U. hohe Erhebungskosten verursachen können und viel Zeit beanspruchen).

### - **Belohnungsfunktion**

Die Belohnungsfunktion bringt zum Ausdruck, wie die Belohnungen von den Bemessungsgrundlagen abhängen. Hierbei kann es keine generelle Regelungen geben, da jedes System seine Vor- und Nachteile hat.

### - **Generelle Problematik der Belohnungssysteme**

Sowohl die Bemessungsgrundlage als auch die Belohnungsfunktion ist ausschlaggebend für den Anreiz "gute" Entscheidungen zu treffen. Das Prinzip der Anreizkompatibilität soll gewährleisten, daß die Entscheidungen dann einen Vorteil für den Entscheider bringen, wenn sie auch einen Vorteil für die Organisation bringen. Grundsätzlich besteht dabei immer das Problem der möglichen Ausnutzung des Systems zum eigenen Vorteil des Entscheiders. Sogar wenn strikt das vorgegebene Unternehmensziel eingehalten wird kann dies nachteilig für die Organisation sein (z.B. keine Innovationen, nur kurzfristige Betrachtung von Periodenkennzahlen, etc.)

Hinweis: Mehr Informationen findet man in meiner "Zusammenfassung" des Buches!