

Grundlagen der Organisation

(VWA Vorlesung und Buch von Prof. Dr. Dr. h.c. Laux)

Definitionen und Zusammenfassungen des Buches

Von Stefan Schmidt

Version 25. April 2004

Hinweis:

Dieses "Skript" ersetzt nicht das Buch! Es enthält lediglich subjektiv gefilterte Zusammenfassungen und wichtige Definitionen des Buches. Ich habe versucht, alle für die VWA Klausur relevanten Infos zu bearbeiten und in verständliche Form zu bringen. Es kann durchaus zum Verständnis eines komplexen Sachverhaltes herangezogen werden. Details und tiefergehende Informationen müssen jedoch auf jeden Fall dem Buch entnommen werden.

Keine Gewähr auf Vollständigkeit oder Richtigkeit!

Kapitel I.

Arbeitszerlegung = kein Arbeiter bearbeitet das Produkt vollständig. Die Arbeitsgänge erfolgen getrennt nach fachlicher Spezialisierung (z.B. Fließbandarbeit).

"Marktversagen" als die Ursache für die Existenz von Unternehmen = bedeutet, daß es für einen Einzelnen viel zu aufwändig wäre, auf einem Markt nach Einzelunternehmern zu suchen, um einen komplexen Produktionsprozess mit ihnen abzuwickeln. Da in einem Unternehmen die Arbeitskräfte regelmäßig und unter kalkulierbaren Bedingungen zur Verfügung stehen, hat diese Form der Zusammenfassung von Kooperierenden ihre Daseinsberechtigung gefunden.

"Organisationsversagen" als Ursache für die Existenz von Märkten = bedeutet, daß Märkte Ihre Daseinsberechtigung daraus erhalten, daß ab einer gewissen Unternehmensgröße Grenzerträge aufgrund der hohen Koordinationskosten sinken und die Wahrscheinlichkeit von Fehlentscheidungen aufgrund räumlicher Entfernungen und Heterogenität zunehmen.

Objektentscheidungen = sind prinzipiell alle Entscheidungen, die (auch) in einer Ein-Mann-Firma getroffen werden können, also z.B. Produktauswahl, Reihenfolge der Bearbeitung, Preisfestlegung, etc..

Organisationsentscheidungen = dienen dazu, getroffene Objektentscheidungen umzusetzen und gehören vor allem zum Aufgabenbereich der Unternehmensführung.

Kommunikationsentscheidung = die Entscheidung, bestimmte Informationen an andere Organisationsmitglieder zu übermitteln (auch Nachfrage nach Information).

Organisationsziel = Ziel, an dem sich organisatorische Gestaltungsmaßnahmen orientieren sollten. Die **Ziele der Organisationsmitglieder** (Mitarbeiter) müssen jedoch nicht immer dem Organisationsziel entsprechen (z.B. Bequemlichkeit vs. Produktionssteigerung). Dennoch gibt es eine gemeinsame Zielgröße, die für alle den kleinsten gemeinsamen Nenner darstellen: Der Unternehmenserfolg - ist er nicht gegeben, ist die Existenz des Unternehmens bedroht und somit auch die Existenz der Organisationsmitglieder bedroht.

Verhaltensnormen = Formulierung von Verhaltensregeln, um das Organisationsziel möglichst gut zu erreichen. Man unterscheidet explizite und implizite Verhaltensnormen. Bei *expliziten Verhaltensnormen* wird dem Einzelnen genau (explizit) vorgeschrieben, was er unter bestimmten Bedingungen zu tun hat. Die *impliziten Verhaltensnormen* beinhalten lediglich Zielvorgaben, die es zu erfüllen gilt. Der Mitarbeiter kann durch eigene Wahlhandlungen das vorgegebene Ziel erreichen.

Stellennormen = dauerhafte Beschreibungen von Arbeitsstellen, unabhängig von der jeweiligen Person (Stelleninhaber).

Aufbauorganisation = ein grober Rahmen, der die Tätigkeiten und Entscheidungen der Organisationsmitglieder in bestimmte Bahnen lenken soll (Entscheidungsspielräume noch sehr groß). Wird i.d.R. von der obersten Leitungsinstanz erarbeitet. Ist eng verbunden mit der -> Ablauforganisation.

Ablauforganisation = die detaillierte Steuerung der -> Aufbauorganisation. Man versteht darunter die raum-zeitliche, zielgerichtete Strukturierung von Arbeitsprozessen. Gegenstand der Strukturierung können Arbeitsverrichtungen als auch Entscheidungsabläufe sein. (Entscheidungsspielräume werden bei nachfolgenden Hierarchieebenen immer kleiner).

Kapitel II.

Deskriptive Entscheidungstheorie = will beschreiben, wie in der Realität tatsächlich Entscheidungen getroffen werden. Ihr Ziel ist es empirisch gehaltvolle Hypothesen über das Verhalten bei Entscheidungen zu finden.

Präskriptive Entscheidungstheorie = will Ratschläge für die Lösungen von Entscheidungsproblemen erteilen (stehen im Kapitel II im Vordergrund).

Entscheidungsphasen = (a) Problemformulierung, (b) Präzisierung des Zielsystems, (c) Erforschung der möglichen Handlungsalternativen, (d) Auswahl einer Handlungsalternative, (e) Entscheidung in der Realisationsphase. Die Entscheidungsphasen sind wechselabhängig (interdependent) und als "Ganzes" zu sehen.

Sachziel = explizit durch konkrete Merkmale (z.B. Handlungen) angegebener Endzustand. Hier ist der Handlungsspielraum eng, da der "Weg" vorgegeben ist.

Formalziel = Beschreibung des Endzustands durch Eigenschaft (implizit). Hier ist der Handlungsspielraum groß, da nur das "Ziel" vorgegeben ist.

Handlungsalternativen = die sich gegenseitig ausschließenden Kombinationen möglicher Ausprägungen von Entscheidungsvariablen.

Subjektive Wahrscheinlichkeiten = nicht objektiv überprüfbare Wahrscheinlichkeit, die auf subjektive Bewertung der entscheidungsrelevanten Daten beruht. Sie sind immer noch besser, als gar keine Spezifizierung von Wahrscheinlichkeiten und deshalb als Basis für rationale Entscheidungen brauchbar.

Kapitel III.

(wird nicht behandelt)

Kapitel IV.

Indikatoren = diejenigen Größen bzw. Ereignisse, die der Entscheider als Basis für sein Wahrscheinlichkeitsurteil heranzieht.

Informationsstruktur = eines Entscheiders ist (1.) determiniert durch seine Informationsmenge und (2.) durch die Ausprägung der zur Informationsmenge gehörenden Indikatoren.

Prognosefunktion = eines Entscheiders gibt an, welche Wahrscheinlichkeiten er den Umweltzuständen bei alternativen Informationsstrukturen zuordnet.

Primärdeterminanten der Entscheidung (Grobbeschreibung)

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

- Entscheidungsmodell (EM)
- Menge der Handlungsalternativen (A)
- mögliche Ergebnisse (E)
- Informationsstruktur des Entscheiders (IS)
- Prognosefunktion des Entscheiders (PF)
- Zielfunktion des Entscheiders (ZF)

Zwischen den Ausprägungen der Primärdeterminanten bestehen enge Interdependenzen.

Primärdeterminanten der Entscheidung (Detailbeschreibung)

- **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 eigentlich 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, anhand derer die erwogenen Alternativen bewertet werden.

- **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 verschiedener 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.

Sekundärdeterminanten der Entscheidung =

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

Zwischen den Ausprägungen der Sekundärdeterminanten bestehen enge Interdependenzen.

Legitimationsmacht = leitet sich aus bestimmten Rechten ab, z.B. hierarchische Stellung.

Identifikationsmacht = resultiert daraus, daß eine Person von anderen als Vorbild (Bezugsperson) angesehen wird.

Kapitel V.

(kommt nich dran)

Formelle Abstimmung = explizite Anwendung einer Abstimmungsregel.

Informelle Abstimmung = nicht explizite Anwendung einer vorgegebenen Abstimmungsregel, die sich jedoch im Laufe des Auswahlprozesses der Handlungsalternativen implizit ergibt und von den Beteiligten (meißt unbewußt) angenommen wird (z.B. Mehrheitsregel).

Abstimmungsregeln =

- ***Einstimmigkeits-Kriterium***

jedes Mitglied hat eine Stimme, nur bei Zustimmung aller Mitglieder wird eine Alternative gewählt, problematisch wenn rasche Entscheidung getroffen werden muß da bei Blockade eines Mitglieds keine Entscheidung zustande kommt.

- ***Kriterium des paarweisen Vergleichs*** (Mehrheitsregel)

es werden immer zwei Alternativen paarweise gegenüber gestellt und gewählt, Reihenfolge nach dem Zufallsprinzip, problematisch da Reihenfolge ausschlaggebend für Ergebnis.

Condorcet-Alternative ist die Alternative, die alle Alternativen in beliebigen Reihenfolgen "übertrumpft".

- ***Single-Vote-Kriterium***

jedes Mitglied hat eine Stimme, Alternative mit meisten Stimmen gilt als gewählt, nur Erstpräferenzen werden Berücksichtigt.

Borda-Kriterium berücksichtigt auch Präferenzordnung.

Oben genannte Kriterien stellen nur eine Auswahl der wichtigsten Abstimmungsregeln dar - es gibt noch weitere!

Condorcet-Alternative = Alternative, die im paarweisen Vergleich mit jeder anderen Alternative stets die Mehrheit der Stimmen erhält - unabhängig von der Reihenfolge, in der sie gegenüber gestellt wird (also quasi ein "absoluter" Gewinner).

Strategisches Verhalten = ein Abweichen von der eigentlichen Präferenzordnung mit dem Ziel, die Wahl einer "besseren" Alternative durchzusetzen.

Koalitionsabsprachen = Absprache über gemeinsames Vorgehen bei einer Abstimmung, in Erwartung später auch einmal Unterstützung zu erhalten - auch wenn die momentane Stimme nicht im Sinne des Abstimmenden vergeben wird, sondern im Sinne der Koalition.

Kapitel VI.

(wird nicht behandelt)

Kapitel VII.

(wird nicht behandelt)

Kapitel VIII.

(wird nicht behandelt)

Kapitel IX.

Instanz = Eine höhere Hierarchieebene (Leitungsinstanz, i.d.R. Vorgesetzter)

Die Steuerung des Verhaltens erfolgt durch:

- **Verfügungsmöglichkeiten über Ressourcen**
einschränken oder erweitern.
(z.B. Stellung von Telefon, Computer, Internet, etc.)
- **Vorgabe von Verhaltensnormen**
welche Informationen zu beschaffen sind und wie darauf zu reagieren ist.
Verhaltensnormen beschreiben, „wie“ die Arbeit zu erledigen ist und können einem speziellen Organisationsmitglied oder jedem beliebigen Inhaber einer bestimmten Stelle zugeordnet sein („Stellennormen“).
- **Ergänzende Maßnahmen**
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
 - Motivierung der Entscheidungsträger

Kapitel X.

Explizite und implizite Verhaltensnormen 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.)

Opportunitätskosten = Kosten für Formulierung von Normen (Einsatz von Arbeit und Zeit), sind umso höher, je präziser eine Norm ist.

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

Kapitel XI.

Objektaufgaben = beziehen sich auf operative Tätigkeiten (Arbeitsverrichtungen), z.B.

Bohren, Fräsen, LKW fahren, etc. oder auf Objektentscheidungen. Dabei können den Mitarbeitern auch bestimmte Kompetenzen eingeräumt werden, z.B.

Objektentscheidungskompetenz (z.B. Wahl des zu bearbeitenden Gegenstands),

Ausführungskompetenz (LKW Fahrer wählt eine andere Route um Stau zu umfahren),

Verfügungskompetenz (Zugriffsrechte auf Werkzeuge, Informationen oder Materialien) oder *Vertretungskompetenz*.

Organisationsaufgaben = beziehen sich auf operative Tätigkeiten und auf Organisationsentscheidungen. Operative Tätigkeiten werden durch nähere Instruktionen von Vorgesetzte (vorletzte Hierarchieebene) beschrieben - also *wie* eine bestimmte Tätigkeit zu verrichten ist (z.B. Bohren, Fräsen, etc.). Organisationsentscheidungen beziehen sich auf den organisatorischen Ablauf von Aufgaben (z.B. Rahmenbedingungen schaffen, Sanktionen, Delegation, etc.).

Verrichtungsprinzip = Organisatorische Spezialisierung auf bestimmte Tätigkeiten (z.B. Fräsen, Bohren, Verkaufen, LKW fahren, etc.). Nach dem *Verrichtungsprinzip* organisierte Strukturen sind *funktionale Organisationsstrukturen*.

Funktionale Organisationsstruktur

- Typisch für kleine, überschaubare Unternehmen
- Führt zu Koordinationsproblemen bei großen Unternehmen
- Durch starke Abteilungsabgrenzung besteht Gefahr des ressort-egoistischen Denkens (Funktionsdenken)

Objektprinzip = Organisatorische Spezialisierung auf Objekte (z.B. Produktparten, Kundengruppen, Regionen, etc.). Nach dem *Objektprinzip* organisierte Strukturen sind *divisionale Organisationsstrukturen*.

Divisionale Organisationsstruktur

- Typisch für große Unternehmen
- Dezentrale Entscheidungen
- Koordinationsbedarf innerhalb Sparten
- Manager müssen gesamtheitlich denken

Anmerkung: Funktionale und divisionale Organisationsstrukturen können auch gemischt werden. So kann z.B. die Hauptgliederung in funktionalen Abteilungen erfolgen (z.B. Beschaffung, Produktion, Absatz), eine Unterabteilung jedoch divisional gegliedert sein (z.B. Absatz Süd, Absatz Nord, Absatz West, etc.). Siehe dazu Kapitel XVI, 4.

Kompatibilitätskriterien = beschreiben die Voraussetzungen, die erfüllt sein müssen, damit ein Organisationsmitglied seine Entscheidungen möglichst gut treffen kann. Kompatibilitätskriterien werden in zwei Gruppen gegliedert: Anforderungskompatibilität und Anreizkompatibilität.

Strukturiertheit der Aufgabe = eine Aufgabe ist strukturiert, wenn der Lösungsweg der Aufgabe bekannt ist.

Variabilität der Aufgabe = das Ausmaß, in dem sich die Aufgabe im Zeitablauf ändert.

Umfang der Aufgabe = wie viele Probleme im Zeitablauf zu lösen oder wie viele Entscheidungsvariablen festzulegen sind.

Komplexität der Aufgabe = Anzahl und Art der Beziehungen zwischen den Variablen

Aufbauorganisation und Ablauforganisation

Die Aufbauorganisation beschreibt die Struktur einer Organisation, die Ablauforganisation beschreibt die Ablaufvorgänge, also die Strukturierung von Arbeitsprozessen (Tätigkeiten) und Entscheidungsabläufen. Die Aufbau- und Ablauforganisation hängen stets eng zusammen und sollten nie unabhängig voneinander betrachtet werden. (*siehe dazu auch Kapitel II.*)

Aufbauorganisation beinhaltet:

- Organisation in Abteilungen
- Hierarchie/System von Weisungsbefugnissen (Leitungssystem)
(Abgrenzung von Instanzen in horizontaler und vertikaler Richtung)

Liniensysteme

- Einliniensystem („Einheit der Auftragserteilung“, Fayol, 1929)
- Stabliniensystem (Stäbe unterstützen Vorgesetzte bei Entscheidungsfindung)
- Mehrliniensystem (Funktionsmeister geben für ihren Bereich Weisungen. Taylor) (*Dieses System ist eher veraltet, da Weisungsüberschneidungen entstehen. In der Praxis finden sich heute eher Einliniensysteme mit Zentralabteilungen, die funktionales Weisungsrecht besitzen.*)
- Matrixorganisation (vertikal und horizontal gegliederte Organisation)

Details der Liniensysteme siehe Laux, Kapitel 4.2 (S. 183-187)

Leitungsspanne = Anzahl der einem Vorgesetzten direkt unterstellten Stelleninhaber. (Beschreibt also die Größe des Einflusses und der Verantwortung, die ein Vorgesetzter ausübt. Hohe Leitungsspanne entspricht vielen Untergebenen und gleichzeitig viel "Kontrolle")

Kapitel XII.

Interdependenzarten

Interdependenzen (Wechselabhängigkeiten) lassen sich auf vier mögliche Verbundbeziehungen zurückführen:

- **Restriktionsverbund**
liegt vor, wenn sich mindestens zwei Aktionsbereiche gegenseitig einschränken. (Bsp.: Gewisse Ressourcen, Maschinen oder Rohstoffe sind nur begrenzt vorhanden. Wird ein Rohstoff in einem Bereich verbraucht, steht sie dem anderen nicht mehr zur Verfügung.) Das Koordinationsproblem besteht also darin, bei der Planung beide Bereiche simultan zu betrachten und aufeinander abzustimmen.
- **Erfolgsverbund**
Der Gesamterfolg setzt sich nicht additiv aus den Einzelmaßnahmen zusammen, sondern wird von der Gesamtheit der Aktionen bestimmt. (Bsp.: Der Erfolg von Werbeanstrengungen eines Bereiches ist auch von den Werbeanstrengungen eines anderen Bereichs abhängig)
- **Risikoverbund**
liegt vor, wenn die Erfolge der Bereiche voneinander stochastisch abhängig sind. Wie weit die Varianz des Gesamterfolges steigt/sinkt, wenn in einem Bereich riskante Maßnahmen durchgeführt werden, hängt davon ab, welche riskanten Entscheidungen in anderen Bereichen getroffen werden und welche stochastischen Beziehungen bestehen.
- **Bewertungsverbund**
??? (kommt nicht dran)

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 **Sukzessivplanung**
Hier wird mit dem kritischsten Teilbereich angefangen, und dann nach und nach die angrenzenden Bereiche geplant. Dabei gibt es in der Regel mehrere "Planungsrunden", in denen jeweils mehr Details ausgearbeitet werden.

Beispiel: Der Absatz eines Produktes ist am schwierigsten von vornherein zu bestimmen -> Der Absatzplan wird zuerst erstellt, dann der Produktionsplan und schließlich der Beschaffungsplan. - Die Reihenfolge ist jedoch individuell zu bestimmen. Gibt es z.B. Engpässe in der Produktion oder andere komplexe Faktoren, die die Produktion beeinträchtigen können, so wäre es empfehlenswert, mit der Produktionsplanung zu beginnen.

- *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.
- *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.
- *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."

Kapitel XIII.

(wird nicht behandelt)

Kapitel XIV.

(Wird lt. Prof. Laux nicht behandelt. Ich habe hier jedoch trotzdem die wichtigsten Infos zusammengefaßt, da diese in den anderen Kapiteln immer wieder behandelt werden und - nach meinem Ermessen - durchaus wichtig sind!)

Anreizkompatibilität ist "das Ausmaß der Verträglichkeit der Ziele, die die Aufgabenträger bei der Erfüllung ihrer Aufgaben befolgen, mit den Zielen der Organisation bzw. den Zielen der jeweils vorgesetzten Instanz." (Laux, XIV, S. 238)

oder anders erklärt: beschreibt die Bereitschaft (Kompatibilität) eines Organisationsmitglieds (Mitarbeiters), seine gestellten Aufgaben gut zu erfüllen (im Sinne der von der Organisation gesetzten Ziele). Es handelt sich also um die Kompatibilität (oder Unkompatibilität) von eigenen Zielen und Unternehmenszielen.

Anforderungskompatibilität beschreibt "das Ausmaß der Übereinstimmung zwischen den Anforderungen an die einzelnen Aufgabenträger und deren jeweiligen Qualifikation und objektiven Verfügungsmöglichkeiten über Ressourcen." (Laux, XIV, S. 238)

Informationskompatibilität beschreibt den Übereinstimmungsgrad zwischen dem tatsächlichen Informationsstand eines Entscheidungsträgers und dem erforderlichen Informationsstand um eine „gute“ Entscheidung bezüglich Handlungsalternativen treffen zu können.

Kalkülkompatibilität ist der Grad der Übereinstimmung zwischen der Fähigkeit eines Entscheidungsträgers, Informationen zu verarbeiten und der Bedeutung, dem Umfang und der Komplexität der ihm übertragenen Entscheidungsprobleme.

Kapitel XV.

(wird nicht behandelt)

Kapitel XVI.

Einstufige Hierarchieebene

Alle nachgeordnete Mitarbeiter sind unmittelbar der oberen und einzigen Leitungsinstanz unterstellt. Die Delegation kann durch explizite Verhaltensnormen oder durch Delegation von Entscheidungskompetenzen erfolgen.

Diese Form der Organisation ist nur für kleine, überschaubare Unternehmen sinnvoll, da mit wachsenden Aufgaben der Instanz die Übersicht und die Detailinformationen fehlen und die Weitergabe von Anweisungen sehr zeitaufwendig wird.

"Economies of scale"

Einsparungen durch Größe (?!): Eine einzige große Anlage spart enorme Kosten ein, im Verhältnis zu mehreren kleinen Produktionsanlagen mit gleicher Kapazität. Ein einziges großes Lager ist günstiger, als viele kleine Einzel-Lager.

Intrinsische und extrinsische Belohnungen

- 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, da dadurch auch persönliche Erfolge dokumentiert werden
- 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

Abteilungsbildung

Durch die Schaffung von Unterinstanzen werden Abteilungen gebildet, deren Leiter die Koordination des jeweiligen Bereichs übernimmt. Die Koordination der Abteilungen kann dann von der Unternehmensleitung ausgeübt werden, ohne jeden einzelnen Mitarbeiter informieren oder Weisungen geben zu müssen.

Durch Abteilungsbildung kann auch die Motivation der Abteilungsleiter verbessert werden, sich am Organisationsziel zu orientieren - sofern Kontrollmöglichkeiten und Belohnungssysteme bestehen.

Die Abteilungsbildung erleichtert auch die fachliche Spezialisierung auf Organisationsentscheidungen, da sich die Mitarbeiter auf *ein* bestimmtes Aufgabenfeld konzentrieren und sich entsprechende Fähigkeiten aneignen können.

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 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 sie Grundlage von Belohnungen sind:
 - *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, da dadurch auch persönliche Erfolge dokumentiert werden
 - *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)

Funktionale und divisionale Organisation

Entspricht im Wesentlichen Kapitel XI.

Details im Buch nachlesen! - Einiges wird in Kapitel XVI noch etwas tiefergehend und mit Beispielen - insbesondere Mischformen und Modifikationen - erklärt.

Vorteile einer divisionalen Organisation

Die divisionale Struktur kann allgemein besser auf Umwelteinflüsse reagieren. Im Buch wird das Beispiel eines Verbesserungsvorschlags (eines Mitarbeiters) angeführt: Bei funktionaler Struktur muß ein Mitarbeiter seinen Abteilungsleiter ansprechen. Dieser muß wiederum seinen Bereichsleiter ansprechen, der jedoch keinen Überblick über die anderen Bereiche hat. Deshalb muß der Bereichsleiter die Unternehmensleitung ansprechen, damit diese wiederum abwägen kann, ob der Vorschlag mit den anderen (interdependenten) Bereichen überhaupt sinnvoll umgesetzt werden kann. Ob die Unternehmensleitung überhaupt genug Detailkenntnisse darüber besitzt bleibt fraglich. Insgesamt ist der Vorgang sehr aufwendig und die Gefahr, daß der Verbesserungsvorschlag "im Sand versickert" ist eher groß. Bei der divisionalen Struktur ist der Divisionsleiter erster Ansprechpartner des Bereichsleiters. Er ist gleichzeitig auch Vorgesetzter der anderen Bereiche und hat somit einen idealen Überblick für die Umsetzung der Idee. *Vergleiche dazu die Grafiken im Buch Kapitel XVI, 4, S.297/298.*

Matrixorganisation

In der Matrixorganisation wird versucht, die Vorteile der divisionalen und der funktionalen Organisationsstruktur konsequent zu verknüpfen. So kann eine objektbezogene und somit spezialisierte Abteilung für alle Geschäftsbereiche arbeiten und das Potential und die Qualifikation der Mitarbeiter optimal für alle Sparten genutzt werden. Dabei verbleibt die Zuständigkeit und Koordination aller Funktionsbereiche beim Objektmanager der jeweiligen Division (der Manager für LKW ist also weiterhin zuständig für Buchhaltung, Beschaffung und Produktion innerhalb seines Bereiches - die jeweiligen Abteilungen arbeiten jedoch auch für andere Divisionen).

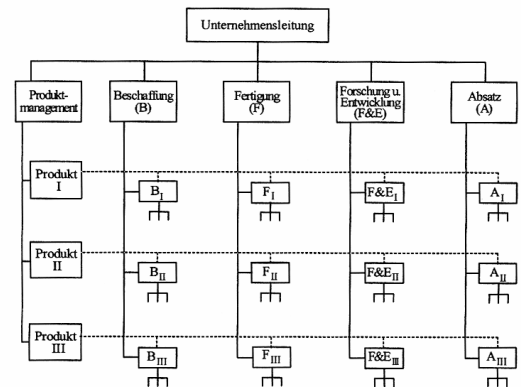


Abb. XVI.6: Makro-Matrix-Organisation mit Weisungskompetenz der Produktmanager gegenüber den Instanzen auf der dritten Hierarchieebene

Die Vorteile sind also besonders die Geschwindigkeit der Objektabwicklung (da die Koordination innerhalb der Division verbleibt) und die Ausnutzung des Begabungspotentials (durch Bündelung bzw. Spezialisierung der Abteilungen). Problematisch ist die Kompetenzabgrenzung der Objektmanager (Divisionsmanager), da diese zwar die Funktionsbereiche innerhalb der Division koordinieren, diese aber Divisionsübergreifend von den jeweiligen Funktionsbereichsleitern (Abteilungsleitern) geführt werden und somit Kompetenzkonflikte entstehen können.

Kapitel XVII.

(wird nicht behandelt)

Kapitel XVIII.

Make-or-buy Entscheidung

Oftmals auch im Zusammenhang mit Outsourcing genannt. Dabei geht es um die Frage, ob man ein bestimmtes Produkt (oder Dienstleistung) selbst herstellt oder extern einkauft. Oft kann es günstiger sein, ein entsprechendes Produkt (oder Dienstleistung) extern einzukaufen, z.B. wenn man Spezialwissen benötigt, spezielle Maschinen oder einfach nur die benötigten Mengen zu klein sind.

Charakteristik des Beschaffungsmarktes

Die Situation auf dem Beschaffungsmarkt läßt sich kennzeichnen durch die Variabilität des Faktorangebots und durch das Ausmaß der Markttransparenz:

- Variabilität bezieht sich hier auf Veränderungen im Zeitablauf und auf Unterschiede in den Angeboten der Anbieter. Je höher die Variabilität des Marktes ist, desto größer sind die Erfolgspotentiale die im Beschaffungsbereich entdeckt werden können (z.B. mögliche Einsparungen). Entsprechend nimmt bei hoher Variabilität die Komplexität der Informationsaktivitäten zu (da viele Angebote geprüft werden müssen)
- Markttransparenz des Beschaffungsmarktes beschreibt das Ausmaß der Schwierigkeit, sich Informationen über den Markt zu beschaffen (z.B. Faktorpreise, Faktorqualitäten,

Liefertermine, etc.). Bei hoher Markttransparenz sind i.d.R. die Preise für ähnliche Produkte immer gleich, da sich jeder leicht über alle Angebote informieren kann und nicht freiwillig mehr für das gleiche/ähnliche Produkt zahlen würde.

Wird jedoch nur eine geringe Stückzahl von einem Produktionsfaktor benötigt, spielt die Variabilität und Markttransparenz nur eine untergeordnete Rolle.

Strukturierung des Einkaufsbereichs

Ähnlich wie bei der Unternehmensstrukturierung kann auch der Einkauf nach Objektprinzip oder nach Verrichtungsprinzip gegliedert werden.

- Objektgliederung =
 - o z.B. EK Erzeugnisgruppen: Haushaltsgeräte, Sportartikel, KFZ-Zubehör
 - o z.B. EK Materialgruppen: Stahlbleche, Holz, Lacke, Stoffe
- Verrichtungsgliederung =
 - o z.B.: EK-Marktforschung, Bestellabwicklung, Terminüberwachung

Die Variabilität wird hier gekennzeichnet durch die benötigten Produktionsfaktoren. Werden immer die gleichen Faktoren benötigt, ist die Variabilität gering.

Organisation der Objektentscheidungen im Einkauf

- **Hohe Strukturiertheit* und geringe Variabilität**
Bedeutet, daß die Aufgabenstellungen klar sind und sich über den Zeitablauf nicht (oder nur wenig) ändern. Hier ist eine weitgehende Zentralisierung der Objektentscheidungen naheliegend. Die Steuerung der Tätigkeiten erfolgt primär nach expliziten Verhaltensnormen (eindeutige generellen Regelungen).
- **Geringe Strukturiertheit* und hohe Variabilität**
Bedeutet, daß die Aufgabenstellungen komplex und nicht sofort überschaubar sind und sich über den Zeitablauf stark ändern können. Hier ist die Tendenz zur Delegation von Objekt-, Organisations- und Kommunikationsentscheidungen groß. Die Entscheidungen werden eher durch allgemeine Richtlinien gesteuert, als durch eindeutige generelle Regelungen.

* eine Aufgabe ist strukturiert, wenn der Lösungsweg der Aufgabe bekannt ist.
(zu Strukturiertheit und Variabilität siehe auch Kapitel XI)

Zentraler Einkauf: Vor- und Nachteile

- (-) Koordination zwischen Beschaffung und Fertigung wird erschwert
- (-) Leiter ist möglicherweise weniger motiviert, da Erfolge nur indirekt zugeordnet werden können (im Vergleich zum Spartenleiter)
- (-) Bei breitem Beschaffungsprogramm fehlt dem zentralen Leiter evtl. der Überblick (die Zeit), um seine Aufgaben "gut" zu erfüllen
- (+) Leiter eines zentralen Einkaufs ist spezialisierter (= qualifizierter) als ein Spartenleiter
- (+) Leichtere Bündelung von Spartenbedarf zu Großaufträgen und somit besseren Konditionen
- (+) Erleichtert Spezialisierung der Aufgabenträger oder Übertragung komplexer Aufgabenstellungen, die bei dezentralem EK nicht ausgelastet (oder zu teuer) wären
- (+) Kostengünstiger durch optimale Nutzung der Ressourcen
- (+) Erleichtert die Koordination von Einkaufsrisiken

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

Auch der Absatzbereich einer Unternehmung kann nach dem Verrichtungsprinzip oder dem Objektprinzip organisiert werden. (*Soll hier nicht weiter erläutert werden, siehe dazu XVIII, 3.3, S. 332 ff.*)

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. 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).

Fertigungstechnologien

Die unterschiedlichen Fertigungsverfahren schließen sich nicht gegenseitig aus und können auch nebeneinander in einem Unternehmen eingesetzt werden:

- *Werkstattfertigung* = Anordnung der Betriebsmittel nach dem Verrichtungsprinzip. Gleichartige Maschinen werden räumlich zu Werkstätten zusammengefasst. Es entstehen u.U. lange Transportwege und Mehrfachbearbeitung der selben Werkstatt.
- *Reihenfertigung* = Anordnung der Betriebsmittel nach dem Produktionsablauf, also nach der Reihenfolge der Verrichtung an den Produkten. Arbeiter kann Arbeitstempo (in gewissen Grenzen) selbst bestimmen.
- *Fließfertigung* = Anordnung der Betriebsmittel nach dem Produktionsablauf, also nach der Reihenfolge der Verrichtung an den Produkten. Im Unterschied zur Reihenfertigung wird die Produktion "fließend", d.h. ohne Zeitverzögerungen in einem abgestimmten Zeitplan vorgenommen (Fließband).
- *Kontinuierliche Prozessfertigung* = Produktion wird von einer einzigen Maschine oder einem Maschinenverbund (z.B. Fertigungsstraßen) durchgeführt. Der Prozess erfolgt dabei vollautomatisch, ohne direkte Einflußnahme von Menschen (Kontinuierliche Prozessfertigung ist z.B. typisch für Chemische Industrie).

Die Zahl der produzierten Einheiten lassen sich unterteilen in:

- Einzelfertigung (z.B. Gebäude, Schiffe, Maschinen)
- Serienfertigung (z.B. Autos, Waschmaschinen, Fernseher)
- Massenfertigung (z.B. Backsteine, Kugelschreiber, Bier)

Geringe Variabilität im Fertigungsbereich ist dadurch charakterisiert, daß das Produktionsprogramm in quantitativer und qualitativer Hinsicht weitgehend konstant bleibt. Für diese Anforderungen ist die Serien- oder Massenfertigung nach dem Prinzip der Reihen-, Fließ-, oder Prozessfertigung sinnvoll.

Hohe Variabilität im Fertigungsbereich ist dadurch charakterisiert, daß die Aufgaben sehr unterschiedlich und komplex sind (z.B. beim Bau eines Flugzeuges). Für diese Anforderung der Einzelfertigung ist die Werkstattfertigung sinnvoll.

Kapitel XIX.

(wird nicht behandelt)

Kapitel XX.

(wird nicht behandelt)

Kapitel XXI.

(wird nicht behandelt)

Kapitel XXII.

(kommt dran!!!!!!!!!!!!!!!!!!!!)

Kapitel XXIII.

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.)

Kapitel XXIV.

(wird nicht behandelt)

Kapitel XXV.

(kommt dran!!!!!!!!!!!!!!!!!!!!)

Kapitel XXVI.

(wird nicht behandelt)

Fragen:

S. 176, Objektentscheidung - Was bedeutet Objektalternativen??? (bedeutet das, entweder Schraube a oder Schraube b zu nehmen? Entweder Buchenholz oder Birkenholz? - Oder bedeutet das, daß ein Arbeiter die Wahl hat, zuerst die Tischbeine zu bearbeiten und dann die Tischplatte oder umgekehrt?)