

Funktionale Gliederung

Nach zu verrichtenden Aufgaben (Beschaffung, Produktion, Verkauf ...)

Stärken

- Hohe Spezialisierung und damit bestmögliche Nutzung der fachlichen Fähigkeiten
- Einschränkung der erforderlichen Qualifikationen der Handlungsträger (kann zu Senkung der Personalkosten führen)
- Kurze Einarbeitungszeiten
- Potentiell hohe Effizienz der Aufgabenerfüllung durch Arbeitsteilung
- Herrschaftssicherung (teile und herrsche) / Die einzelnen Funktionsbereiche sind auf die Unternehmensleitung mit ihrer Klammerfunktion angewiesen.

Schwächen

- Kommunikation zwischen den Funktionsbereichen findet über die Unternehmensleitung statt – Überlastung der Leitungsebenen
- Durch Vertiefung in bestimmte Funktionsbereiche kann das Verständnis für die Schwierigkeiten anderer Bereiche beeinträchtigt werden (Abteilungsblindheit)
- Probleme eines Bereichs wirken sich auf alle anderen Bereiche direkt aus, die Kette ist nur so stark wie ihr schwächstes Glied
- Durch strukturimmanente Kommunikations- und Kooperationsprobleme leidet die Flexibilität der Gesamtorganisation. Auf Nachfrageverschiebungen oder andere Umweltveränderungen kann nur schwerfällig reagiert werden

Produktorientierte Gliederung

Nach Produkten bzw. Produktgruppen – Zerlegung in Sparten oder Divisionen.

Stärken

- Konzentration auf produktspezifische Produktions- und Marktverhältnisse
- Entlastung der Unternehmensspitze in Hinblick auf den Kommunikations- und Koordinationsaufwand zwischen den einzelnen Divisionen
- Hohe Flexibilität in Hinblick auf Umweltveränderungen
- Leicht definierbare Kosten- und Gewinnverantwortung z. B. durch Einführung der Profit-Center-Organisation

Schwächen

- Doppelgleisigkeiten zwischen den Sparten z. B. im Bereich der Forschung und Entwicklung
- Erhöhter Koordinationsaufwand in Hinblick auf die Identität der Gesamtorganisation
- Beeinträchtigung der Kundenbetreuung durch die Schaffung produktgruppenspezifischer Verkaufsorganisationen.

Bemerkung

Vielfach Schaffung von zentralen Diensten wie z. B. Forschung und Entwicklung, Personal, EDV usw..

Marktorientierte Gliederung

Nach Merkmalen des Absatzmarktes (Marktregionen, Kundenbedürfnisse, Vertriebswege usw.)

Stärken

- Nähe zum Markt: Auf Nachfrageverschiebungen oder Änderungen der wirtschaftspolitischen Rahmenbedingungen kann rasch reagiert werden
- Entschärfung der unternehmensinternen Konkurrenzsituation durch klare Marktabgrenzungen
- Konzentration auf produktspezifische Produktions- und Marktverhältnisse
- Entlastung der Unternehmensspitze in Hinblick auf den Kommunikations- und Koordinationsaufwand zwischen den einzelnen Divisionen
- Hohe Flexibilität in Hinblick auf Umweltveränderungen
- Leicht definierbare Kosten- und Gewinnverantwortung z. B. durch Einführung der Profit-Center-Organisation

Schwächen

- Doppelgleisigkeiten zwischen den Sparten z. B. im Bereich der Forschung und Entwicklung
- Erhöhter Koordinationsaufwand in Hinblick auf die Identität der Gesamtorganisation

Einliniensystem

Jede Stelle hat nur eine vorgesetzte Stelle, der sie verantwortlich ist.

Stärken

- Vermeidung von Kompetenzkonflikten
- Klare Regelung der zuständigen Ansprechpartner
- Durchsichtigkeit des Gesamtsystems
- Unterbindung anderer Kontakte und damit Festigung der Herrschaftsstrukturen
- Kontroll- und Zugriffsmöglichkeiten durch den Vorgesetzten

Schwächen

- Gefahr der Überlastung der oberen Hierarchieebenen
- Länge und Umständlichkeit der Instanzenwege
- Beeinträchtigung der Kommunikation durch Zwischeninstanzen
- Schwerfälligkeit der Gesamtorganisation in bezug auf Umweltveränderungen

Bemerkung

Die Nachteile können durch die Einführung direkter Kommunikationsbeziehungen zwischen Bereichen abgeschwächt werden – Fayolsche Brücke.

Mehrliniensystem

Drei Prinzipien: Mehrfachunterstellung, Spezialisierung, direkte Wege.

Stärken

- Die Anweisungen erfolgen von fachlich kompetenten Stellen
- Kurze Kommunikationswege
- Flexibilität in der Problemlösung

Schwächen

- Gefahr von Kompetenzkonflikten zwischen den Vorgesetzten
- Gefahr widersprüchlicher Anweisungen
- Probleme bei der Verantwortungszuordnung

Bemerkung

Siehe Matrix- und Projektorganisation.

Stabliniensystem

Keine Alternative zu Einlinien- und Mehrliniensystem, kann daneben existieren.

Stab: ist eine Organisationseinheit, die Informations-, Beratungs- und Kontrollfunktionen für eine oder mehrere Abteilungen wahrnimmt, besitzt keine Entscheidungsbefugnis.

Stärken

- Potentielle Entlastung der Linienabteilung
- Steigerung der Entscheidungsqualität durch intensivere Vorbereitung
- Flexible Handhabung: Die Einführung greift nicht in die bestehende Grundstruktur der Organisation ein
- Breiter Anwendungsbereich hinsichtlich Aufgaben und hierarchischer Zuordnung
- Aus personalpolitischer Sicht eignen sich Stabsfunktionen vielfach als Vorbereitung auf künftige Linienfunktionen

Schwächen

- Kompetenzkonflikte zwischen Linien- und Stabsabteilungen, insbesondere wenn die Stabsstelle versucht, direkte Macht auf ihr nicht zugeordnete Linienabteilungen auszuüben
- Gefahr der Isolierung der Stabsstellen aufgrund der besonderen Rolle als „rechte Hand“ einer Linienabteilung
- Stab ist Stelle, die eigentlich Bescheid weiss, ohne direkt entscheiden zu können, die Linie dagegen entscheidet, ohne wirklich Bescheid zu wissen

Matrixorganisation

Verknüpfung zweier oder mehrerer Gliederungsprinzipien - Mehrfachunterstellung.

Stärken

- Erhöhte Innovationsfähigkeit und Flexibilität der Gesamtorganisation
- Hohes Problem- und Konfliktlösungspotential in den Schnittstellen, Betonung der Gruppenarbeit und dadurch Senkung des Fehlerrisikos

Schwächen

- Reibungsverluste durch grossen Kommunikationsbedarf und Konfliktaustragung
- Erhöhte Arbeitsbelastung – dadurch Beeinträchtigung der Motivation vor allem bei den Schnittstellen
- Erhöhte Komplexität der Gesamtstruktur und Verzögerungen der Entscheidungsprozesse

Projektorganisation

Parallel- oder Sekundärorganisation mit folgenden *Merkmale*en:

- Zeitliche Befristung
- Komplexe, aber möglichst genau abgegrenzte Aufgabenstellungen
- (möglichst) definierte Kosten
- Differenzierung von der Primärorganisation (u. a. Verteilung projektbezogener Kompetenzen)
- Eigenständige und differenzierte innere Struktur im Aufbau (Teams, Aufgabenverteilungen) und Ablauf (Planung, Controlling, Phasen, Zwischenziele usw.)

Drei *Grundformen*:

- Linien-Projektorganisation „Differenz“
- Stabs-Projektorganisation „Identität“
- Matrix-Projektorganisation „Integration“

Linien-Projektorganisation „Differenz“

Weitreichende Kompetenzen des Projektmanages, meist räumliche und zeitliche (full-time) Konzentration des Projektteams, temporäre „Abspaltung“ von der Primärorganisation

Stärken

- Klare Kompetenzabgrenzung zwischen Primär- und Projektorganisation und daraus resultierend Orientierung für Projektmitarbeiter, Auftraggeber und äussere Umwelt
- Volle Konzentration des Projektteams auf das Projekt
- Höhere Identifikation der Projektmitarbeiter mit der Aufgabe, was sich in einer erhöhten Bereitschaft zur Bewältigung von Schwierigkeiten äussern kann
- Rasche projektbezogene Entscheidungsfindung und Möglichkeit einer flexiblen Reaktion in veränderten Situationen

Schwächen

- Mitarbeiterabstellung: qualitative und quantitative Schwächung der Abteilungen, aus denen die Projektmitarbeiter abbestellt werden. Gefahr, solche „abzugeben“, die am wenigsten fehlen.
- Auslastung: Unterschiedliche Auslastung während der Projekte, Leerläufe und Überlastungsphasen möglich
- Wechselseitige Beanspruchung der Projektmitarbeiter: Konflikt Abteilung / Projekt
- Rückgliederung in die Abteilung: Von der freien Luft der Projektgruppe zurück in die stickige Luft der Hierarchie - Spannungen

Bemerkung

Einsatz vor allem bei Anlagenbau, Hoch- und Tiefbau, Forschung und Entwicklung.

Stabs-Projektorganisation „Identität“

Minimale Kompetenzen des Projektkoordinators, selten räumliche und zeitliche Konzentration der Projektmitarbeiter, tendenzielle Unterordnung der Projekt- unter die Primärorganisation.

Stärken

- Geringer Organisationsaufwand, die gegebene Organisation muss durch die Einrichtung der Stelle des Projektkoordinators nur geringfügig verändert werden
- Aufgrund des geringen organisatorischen Aufwandes können viele Projekte gleichzeitig abgewickelt werden
- Flexible Mitarbeiterauslastung: Die am Projekt beteiligten Mitarbeiter verbleiben in den Abteilungen, wodurch sich die Möglichkeit einer flexiblen Auslastung ihrer Kapazitäten ergibt

Schwächen

- Verantwortung und Kompetenzen: Projektkoordinator hat als Stabsfunktion nicht die notwendigen Kompetenzen um die Durchführung der einzelnen Teilaufgaben in den jeweiligen Stellen durchzusetzen.
- Konflikte: Wenn der Projektkoordinator sich mit den Projektmitarbeitern nicht einigen kann, ist er gezwungen, das Problem der vorgesetzten Stelle vorzulegen – Entlastung der Linie wird nur teilweise erreicht
- Verzögerungen: Projektkoordinator wird Problem erst nach oben melden, wenn er keine Chance mehr sieht, dieses selbst zu lösen / Leitung muss sich nach Kenntnis des Problems sowohl mit dem Projektkoordinator wie auch der beteiligten Stelle auseinandersetzen
- Geringe Kundenorientierung: Sehr geringe Betonung auf die Projektdurchführung und die externe Kundenorientierung, der Projektkoordinator ist nicht der kompetente und entscheidungsberechtigte Gesprächspartner für den Auftraggeber.

Bemerkung

Eignet sich tendenziell bei wenig umfangreichen, kurzen, einfachen und/oder wenig intensiven Projekten.

Matrix-Projektorganisation „Integration“

Differenzierte Kompetenzverteilung, Institutionalisierung des Widerspruchs

Stärken

- Durch organisatorischen Zwang zur Gemeinsamkeit bei der Projektdurchführung eine bessere und aus der Sicht des Gesamtbetriebs erstrebenswertere Lösung
- Relativierung der abteilungsbezogenen Interessen und Prioritäten zugunsten der Projektdimensionen
- Konflikte werden möglichst früh offengelegt
- Die sachliche Auseinandersetzungen zwischen projektspezifischen Anforderungen und abteilungsbezogenen Prioritäten muss zu einer Abstimmung führen, die insgesamt eine bessere Lösung bedeutet

Schwächen

- Projektmitarbeiter als „Diener zweier Herren“ hat die Möglichkeit, seine beiden Vorgesetzten gegeneinander auszuspielen
- Frustration der Projektmitarbeiter bei unzuvereinbarenden Anforderungen (beiden Vorgesetzten gerecht werden)
- Hohe Anforderungen an persönliche Flexibilität und das Organisations- und Führungsverständnis

Bemerkungen

Vor allem an der Schnittstelle zum Markt anzutreffen. Produktmanager übernehmen dabei als Quasi-Projektleiter die Aufgaben, die Marketingaktivitäten für einzelne Produkte zu koordinieren.