

Lernbrief

Unternehmensziele und Organisation

**Weiter-
führende
Themen**

Prozesshandbuch, Stand: August 2025

Herausgeber:
AOK-Bundesverband, Rosenthaler Straße 31, 10178 Berlin

Bearbeitung: Tim Knipprath, AOK Rheinland/Hamburg

Redaktion: Referat Berufliche Bildung

Ansprechpartner: Sylvia Wiedemann, Tel.: 030 34646-2345
Cindy Nebe, Tel.: 030 34646-2199

Druck und Vertrieb durch
Bonndruck GmbH, Frankfurter Straße 51, 57074 Siegen.

Vervielfältigung der Materialien oder einzelner Beiträge daraus
(auf fotomechanischem oder sonstigem Wege) ist nur mit vorheriger
Genehmigung des Herausgebers gestattet.

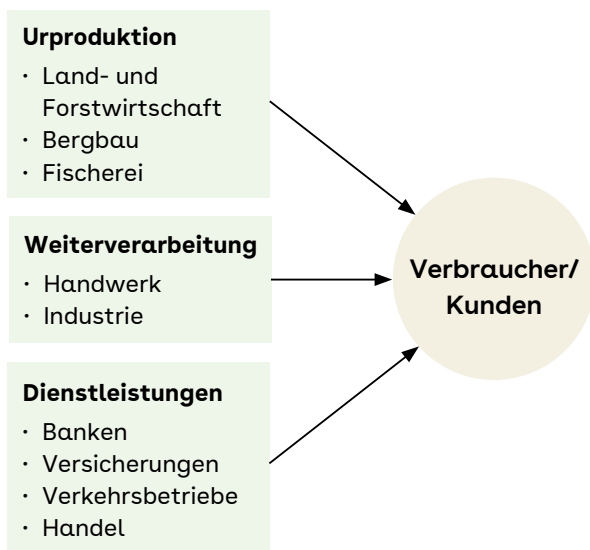
Gliederung

1 Einleitung	3
2 Lernziele	6
3 Unternehmensziele	6
3.1 Konzept „Führen durch Zielvereinbarungen“	7
3.2 Zielbildungsprozess	10
3.3 Führungsgrundsätze	18
3.4 Übungen zum Lernabschnitt 3	20
4 Betriebsorganisation als Mittel zur Zielerreichung	21
4.1 Organisationsbegriff	21
4.2 Abgrenzung: Organisation, Improvisation und Disposition	22
4.3 Organisationsgrundsätze	24
4.4 Organisationsanlässe	25
4.5 Übungen zum Lernabschnitt 4	26
5 Aufbauorganisation	28
5.1 Grundsätzliche Regelungen durch Aufbauorganisation	28
5.2 Gliederung der Gesamtaufgabe	28
5.3 Stellen- und Abteilungsbildung	30
5.4 Zentrale und dezentrale Aufgabenverteilung	31
5.5 Leitungsebenen und Leitungsspanne	33
5.6 Darstellung der betrieblichen Aufbauorganisation	36
5.7 Formale und informale Organisation	37
5.8 Stellenbeschreibung	39
5.9 Übungen zum Lernabschnitt 5	43
6 Aufbau- und Leitungssysteme	44
6.1 Einliniensystem	44
6.2 Stabliniensystem	45
6.3 Mehrliniensystem (Funktionalssystem)	46
6.4 Spartenorganisation (divisionalisierte Organisation)	47
6.5 Matrixorganisation	49
6.6 Teamorganisation	51

6.7 Kundenorientierte Organisationsformen	52
6.8 Projektorganisation	53
6.9 Übungen zum Lernabschnitt 6	56
7 Ablauforganisation	58
7.1 Grundsätzliche Regelungen	58
7.2 Ordnungselemente des Arbeitsablaufs	59
7.2.1 Arbeitsinhalt	60
7.2.2 Arbeitszeit	60
7.2.3 Arbeitsort	60
7.2.4 Arbeitszuordnung	61
7.3 Arbeitsanweisungen	61
7.4 Darstellungsmöglichkeiten von Arbeitsabläufen	62
7.5 Informations- und Kommunikationstechnik	66
7.6 Übungen zum Lernabschnitt 7	69
8 Arbeitswelt 4.0	70
8.1 Neue Formen der Organisation	70
8.2 Mobile Arbeitswelt	71
8.3 Agile Organisationsformen	76
8.4 Übung zum Lernabschnitt 8	80
9 Zusammenfassende Selbstkontrolle	82
10 Lösungen zu den Übungen im Text	83
11 Lösungen zur zusammenfassenden Selbstkontrolle	91

1 Einleitung

Die AOK ist wie jedes andere Unternehmen Teil der Volkswirtschaft. Nach dem Prinzip der Arbeitsteilung wird die volkswirtschaftliche Leistung von einer Vielzahl unterschiedlichster Unternehmen erbracht. Die volkswirtschaftliche Leistungserstellung beginnt mit der Urproduktion und setzt sich über Weiterverarbeitung und Dienstleistungen bis hin zum Verbraucher oder Kunden fort. Näheres hierzu erfahren Sie im Lernbrief zum Thema „Wirtschaftslehre, Teil 1“.



Innerhalb dieser Leistungskette verfolgt jedes einzelne Unternehmen eine ganz klar umrissene Aufgabe, z.B. die Produktion von Autos oder die Bereitstellung von Krankenversicherungsleistungen.

Bei Unternehmensgründung, aber auch jederzeit während des Bestehens (zur Weiterentwicklung), muss sich jedes Unternehmen die vier grundsätzlichen Fragen nach dem „Was“, „Wie viel“, „Wie“ und „Womit“ stellen:

- Was ist der Sinn unserer Existenz, unsere Kernmission, unsere Gesamtaufgabe?
(„Was?“)
AOK: Die AOK bietet sowohl unterschiedliche Krankenversicherungs- als auch Pflegeversicherungsleistungen aus den unterschiedlichen Sozialgesetzbüchern an.
- Mit der „Was-Frage“ ist die „Wie viel-Frage“ verbunden. Wie viele Dienstleistungen sollen produziert bzw. bereitgestellt werden?
(„Wie viel?“)
AOK: Hier wird nach der Menge der Krankenversicherungsleistungen gefragt. Man benötigt nur einen Krankenversicherungsschutz. Weitere Leistungen können jedoch über diverse Zusatzangebote abgedeckt werden.
- Über welche Ziele wollen wir die Kernmission bzw. Gesamtaufgabe erfüllen?
(„Wie?“)
AOK: Hier ist es Ziel der AOK, ein gutes Preis-Leistungs-Verhältnis für die Kunden anzubieten, d.h., die AOK bietet dem Kunden für einen kostengünstigen Preis viele innovative und hochwertige Leistungen an.
- Mit welchen Mitteln (z.B. Organisationsstruktur) lassen sich die Ziele erreichen?
(„Womit?“)
AOK: Die AOK bietet ihren Versicherten eine qualitativ hohe Beratung auf unterschiedlichen Kontaktkanälen an. Neben der kundennahen Beratung in den Geschäftsstellen vor Ort ist auch eine Beratung ganz bequem zuhause durch den Außendienst möglich. Telefonisch und per Internet ist die AOK auch jederzeit für die Versicherten erreichbar.

Grundsätzlich werden Unternehmen gegründet, um bestimmte Ziele und Aufgaben zu erreichen bzw. zu erfüllen. Dabei können sehr unterschiedliche Ziele verfolgt werden. Es können privatwirtschaftliche, öffentliche und/oder gemeinwirtschaftliche Ziele verfolgt werden. Eines haben aber alle Unternehmen gemeinsam: Sie müssen ein Konzept zu ihrer Existenzsicherung entwickeln.

Die meisten Wirtschaftsobjekte (Unternehmen) sind gewinnmaximierend aufgebaut und richten ihr Denken und Handeln darauf aus, nicht nur die Marktposition zu halten, sondern wirtschaftlich zu wachsen und ihre Gewinne zu maximieren.

Dieses Prinzip gilt natürlich auch für die AOK, jedoch besteht die gesetzliche Vorgabe als öffentliches Unternehmen, keine Gewinne zu erwirtschaften. Die AOK arbeitet für eine effiziente Kostenminimierung und strebt die Deckung der eigenen Kosten an. Erwirtschaftete Gewinne werden in neue Leistungen bzw. Services für die Versicherten investiert.

Vielfältige Studien über Unternehmen haben ergeben, dass der Schlüssel zum Wohlergehen und Erfolg darin liegt, die Bedürfnisse der für das Unternehmen wichtigen Interessengruppen und Personen zu erkennen, zu berücksichtigen und in einem Gleichgewicht zu halten.

Für die AOK sind die wichtigsten Interessengruppen:

- Versicherte/Privatkunden
- Arbeitgeber/Firmenkunden
- eigene Führungskräfte und Mitarbeitende
- Leistungserbringer/Vertragspartner
- Gesundheits- und Sozialpolitiker
- Gesellschaft

Als öffentliches Unternehmen unterliegt die AOK einerseits stärkeren rechtlichen Reglementierungen als private Unternehmen, sie hat andererseits aber auch einen Gestaltungsspielraum.

Während die gesetzlichen Aufgaben der AOK, die Gesundheit der Versicherten zu erhalten, wiederherzustellen oder ihren Gesundheitszustand zu verbessern, insbesondere durch das Sozialgesetzbuch definiert werden, muss der Gestaltungsspielraum durch unternehmerisches Handeln ausgefüllt werden.

Dazu gehört unter anderem

- die AOK bei ihren Versicherten zu einem begehrten und gewählten Partner auf dem Krankenversicherungsmarkt zu machen,
- hochwertige Versicherungsleistungen unter wirtschaftlichen Aspekten einzukaufen und ihre Qualität zu sichern,
- effiziente Strukturen zur organisatorischen Bearbeitung der Versicherungsvorgänge zu entwickeln sowie
- die Gesundheit ihrer Versicherten zu stärken und in viele Präventionsangebote um die Marke „AOK – Die Gesundheitskasse.“ zu investieren.

In ihrer Mehrzahl sind die von der AOK angestrebten Ziele das Ergebnis eines Zielbildungsprozesses, an dem Verwaltungsrat, Vorstand, Führungskräfte und Mitarbeitende beteiligt sind.

Alle Mitarbeitende sind in die organisatorischen Abläufe der AOK eingebunden und haben somit eine hohe Verantwortung für die Versicherten. Die AOK steht mitten im Wettbewerb zu vielen anderen gesetzlichen Krankenkassen aber auch zu privaten Versicherungsunternehmen.

Aus dieser Wettbewerbssituation resultiert eine ständige Anpassung der Organisation der AOK, um den Bedürfnissen und Anforderungen des Marktes und der Versicherten und Kunden besser gerecht zu werden. Die AOK versteht sich selber als großes Dienstleistungsunternehmen und stellt den Kunden mit seinen Bedürfnissen in den Mittelpunkt.

Das Streben nach der bestmöglichen Organisation stellt dabei das Mittel dar, um die AOK-Unternehmensziele effektiv zu erreichen.

Damit die AOK als Unternehmen erfolgreich funktioniert, bedarf es also

1. einer nach außen und innen kommunizierten, verstandenen und mitgetragenen Kernmission: „AOK – Die Gesundheitskasse. Für Ihre Gesundheit machen wir uns stark“ (Leitbild).
2. eines Systems von Zielen als Basis für jedes planvolle Handeln, die kurz-, mittel- und langfristig den Markterfolg der AOK als modernes Krankenversicherungsunternehmen sichern.
3. bestimmter Regelungen des Aufbaus und Ablaufs in der AOK-Organisation zur Schaffung optimaler Bedingungen für das Handeln der Mitarbeitenden, um für die AOK-Versicherten erfolgreich tätig werden zu können.

Worüber wird Sie der vorliegende Lernbrief informieren? Er wird Ihnen Grundlagen über folgende Bereiche darlegen:

- Führung der AOK über Unternehmensziele
- Zielbildungsprozesse und das Einbinden der Mitarbeitenden in das Konzept „Führen mit Zielvereinbarungen“
- Grundlagen der Unternehmensorganisation
- Prinzipien der Aufbau- und Ablauforganisation
- Digitalisierung und neue Formen der Organisation

Hinweise

Wir haben die Textteile, die nicht prüfungsrelevant, aus unserer Sicht jedoch wichtig für das Gesamtverständnis und die AOK-Praxis von Bedeutung sind, in grüner Schrift gedruckt.

Haben Sie Tipps, Anregungen oder Verbesserungsvorschläge zu den Inhalten des Lernbriefs? Dann zögern Sie nicht, uns anzusprechen.

2 Lernziele

Nach Durcharbeiten dieses Lernbriefs sollen Sie in der Lage sein,

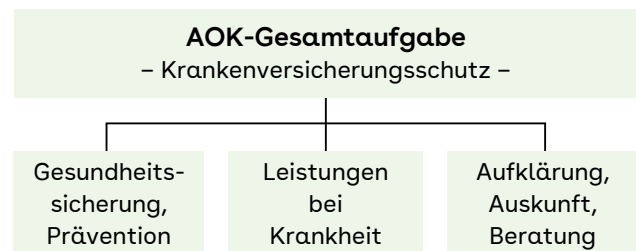
- die betriebliche Organisation als wesentliches Element zum Erreichen der Unternehmensziele zu beschreiben,
- die Unterschiede zwischen der Aufbau- und Ablauforganisation zu beschreiben,
- Elemente zum Aufbau der Organisation zu erläutern,
- die verschiedenen Formen der Aufbauorganisation einer Krankenkasse zu erläutern und die jeweiligen Vor- und Nachteile aufzuzeigen,
- Möglichkeiten zur Darstellung der betrieblichen Struktur zu beschreiben,
- Grundsätze der Ablauforganisation einer Krankenkasse zu erläutern und
- neue Organisationsformen und Arbeitsweisen zu kennen und ihre Vorteile aufzuzeigen.

3 Unternehmensziele

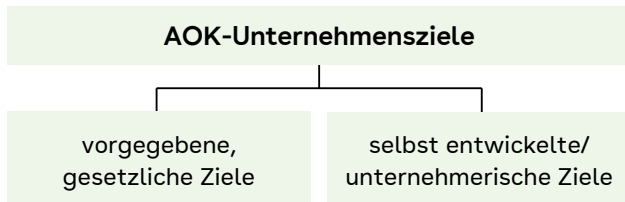
Klar definierte Ziele schärfen den Blick für das Wesentliche, geben Orientierung, bilden die Basis jeglicher Planung und ermöglichen es, die knappen Ressourcen eines Unternehmens effizient einzusetzen.

Definierte Ziele haben aber auch noch eine weitere wichtige Funktion. Sie geben den Mitarbeitenden eine gewisse Struktur vor und fördern ein einheitliches Auftreten der AOK beim Kunden und in der allgemeinen Wahrnehmung.

Der AOK sind nach den Sozialgesetzbüchern bestimmte Aufgaben und Ziele im Rahmen der solidarischen Krankenversicherung vorgegeben.



Die AOK hat sich viele selbst gestaltete Ziele gesetzt, u.a. will die AOK nicht nur die Privat- und Firmenkunden, sondern auch die Leistungserbringer (z.B. Kranken- und Sanitätshäuser) mit einer hohen Beratungsqualität überzeugen. Neben einer hohen Beratungsqualität ist die AOK stets bedacht, weitere Serviceleistungen für die Kunden zu konzipieren. Darüber hinaus ist die AOK als Trendsetter im Gesundheitswesen immer wieder bestrebt, neue Behandlungsmethoden in das Leistungsportfolio zu übernehmen.



Das Management-Instrument zur Steuerung eines Unternehmens über Ziele wurde 1954 von Peter Drucker erstmals unter dem Begriff „Management by Objectives“ definiert.

Er schrieb: „Was das Wirtschaftsunternehmen benötigt, ist ein Managementprinzip, das individueller Tüchtigkeit und Verantwortung weitestmöglichen Spielraum lässt und gleichzeitig den Vorstellungen und Anstrengungen eine gemeinsame Richtung gibt, Teamarbeit einführt und die Wünsche des Einzelnen mit dem allgemeinen Wohl harmonisiert. Das einzige Prinzip, das dies vermag, ist „Management by Objectives und Selbstkontrolle.“

Seither hat Management by Objectives, auch als MbO bezeichnet, unterschiedlichste Interpretationen und Umsetzungen erfahren, die sich insbesondere um das Ausmaß der Beteiligung der Mitarbeitenden an der Festsetzung der Ziele ranken.

So sind das „Führen über Ziele“ oder das „Führen durch Zielvorgaben“ eher direktiv und autoritäre Instrumentarien, während das „Führen durch Zielvereinbarungen“ als Realisierung eines kooperativen Führungsverständnisses gilt.

Das kooperative Führungsverständnis geht davon aus, dass der Unternehmenserfolg mit eigenverantwortlich handelnden Mitarbeitenden, die sich als Mitgestaltenden und Kooperationspartner verstanden wissen wollen, gesichert wird, nicht als Untergebene und Befehlsempfänger. Dieses Verständnis dürfte auch eher der MbO-Philosophie Druckers entsprechen.

Merke

Neben dem gesetzlichen Ziel bzw. Auftrag verfolgt die AOK auch selbst entwickelte unternehmerische Ziele. Um diese Ziele zu erreichen, bedient sich die AOK u.a. des Führungsinstrumentariums „Führen durch Zielvereinbarungen“.

3.1 Konzept „Führen durch Zielvereinbarungen“

Bereits seit den 60ern arbeiten mittlere und große deutsche Unternehmen mit dem Konzept „Führen durch Zielvereinbarungen“, um mithilfe von vereinbarten Zielen eine erfolgreiche und marktbehauptende Unternehmenspolitik zu betreiben. Grundlage bildete die Erkenntnis, dass die Entwicklung jedes Unternehmens entscheidend durch seine Umfeldbedingungen geprägt wird.

Um erfolgreich am Markt bestehen zu können, ist es für ein Unternehmen wichtig, die Umfeldbedingungen ständig zu beobachten; Umfeldbedingungen wie z.B. Aktivitäten der Konkurrenten, Kundenbedürfnisse, Kosten, Produktinnovationen, gesetzliche Rahmenbedingungen.

Anhand dieser Erkenntnisse und Zukunftsprognosen werden die zu erreichenden Unternehmensziele/-visionen formuliert. Ziel ist es dabei, nicht nur auf die ständigen Veränderungen durch entsprechende Anpassungen zu reagieren, sondern bereits im Vorfeld zu agieren – zu handeln –, um so Wettbewerbsvorteile gegenüber den Konkurrenten zu schaffen. Ein Wettbewerbsvorteil ist die Fähigkeit eines Anbieters im Vergleich zu seinen aktuellen oder potenziellen Konkurrenten bzw. Mitbewerbern, nachhaltig effektiver zu sein (mehr Nutzen für den Kunden zu schaffen = Kundenvorteil) und/oder effektiver zu sein (geringere Selbstkosten zu haben oder schneller zu sein = Anbietervorteil). Dabei sind alle Aktivitäten des Unternehmens konsequent auf die gegenwärtigen und zukünftigen Erfordernisse des Markts auszurichten, um die optimale Befriedigung der Kundenbedürfnisse und der individuellen Unternehmensziele zu erreichen.

Im Führungsprozess, der auch als Managementkreislauf bezeichnet wird, werden die einzelnen Führungsfunktionen und -aufgaben dargestellt. Sie können auch als Basis von „Führen durch Zielvereinbarungen“ bezeichnet werden:



Nachdem als Einstieg die Ziele gesetzt werden, sind die weiteren Aufgaben einer Führungskraft das Planen, Entscheiden und Realisieren. Am Ende des Prozesses erfolgt dann der Vergleich der tatsächlich erreichten Arbeitsergebnisse mit der ursprünglichen Zielsetzung (Soll/Ist-Vergleich). Die Führungskräfte werden während dieses ganzen Prozesses vom Controlling unterstützt. Controlling ist nicht gleichbedeutend mit Kontrolle, sondern vielmehr ein Steuerungsinstrument, das zum Erreichen der vereinbarten Ziele führt.

Die Geschlossenheit des Kreises bringt zum Ausdruck, dass alle Funktionen zur Erfüllung der Führungsaufgabe benötigt werden. Alle Führungsfunktionen benötigen Informationen, die gesammelt, ausgewertet und kommuniziert werden müssen. Die Information und Kommunikation steht deshalb, neben „Informationen sammeln und auswerten“, im Mittelpunkt des Kreismodells.

Die AOK hat sich seit den 80ern ebenfalls dieser Führungsmethode zugewandt, um ihre Entwicklung hin zu einem kundenorientierten Dienstleistungsunternehmen zu gestalten.

Dabei waren und sind bis heute insbesondere folgende Umfeldbedingungen ausschlaggebend:

- Verschärfung des Wettbewerbs
- immer knappere Mittel (Zuweisungen aus dem Gesundheitsfonds)
- stets steigender Aufgabenumfang (Erweiterung des Leistungsspektrums)
- steigende Notwendigkeit zu unternehmerischem Denken und Handeln der Mitarbeitenden
- zunehmende Schnelligkeit und Flexibilität in der Organisationsentwicklung

Bei der Einführung von „Führen durch Zielvereinbarungen“ ist von folgendem Verständnis im Sinne einer Definition ausgegangen worden:

„Führen durch Zielvereinbarungen ist eine Führungsmethode, die das unternehmerische Handeln durch die Festlegung und Vereinbarung individueller und konkreter Beiträge der Mitarbeitenden an Resultaten orientiert.“

Bei jeder Maßnahme, Aktivität oder Handlung einer mitarbeitenden Person in der AOK ist immer zu überlegen: Warum soll dies gemacht werden, welches Ziel ist damit verbunden? Erfülle ich damit Kundenwünsche, wird der geplante Nutzen erreicht, was soll das Resultat der Maßnahme oder Aktivität sein?

Dabei gibt es Ziele und Resultate insbesondere in vier Handlungsfeldern:

Handlungsfeld „Markt“ z.B. – Mitgliederzahlen – Mitgliederstruktur – Marktanteil	Handlungsfeld „Kosten“ z.B. – Krankenhausbehandlung – Krankengeld – Hilfsmittel – Personal- und Sachmittelkosten
Handlungsfeld „Service/Leistungen“ z.B. – Präventionsangebote/ betriebliche Gesundheitsförderung – 48-Stunden-Service – Service-Telefon/ Außendienst – Samstagsöffnungszeiten – Servicestellen an Hochschulen	Handlungsfeld „AOK-Organisation“ z.B. – Geschäftsstellennetz/ Mitarbeitendenzahl – Informations-/Kommunikationssystem – Führungsgrundsätze – Controlling-Instrumente

Die genannte Begriffsdefinition lässt erkennen, wodurch sich „Führen durch Zielvereinbarungen“ gegenüber anderen Managementmethoden auszeichnet:

1. Es erfolgt eine Orientierung an Resultaten.

Nicht die Maßnahmen stehen im Mittelpunkt aller Überlegungen, sondern immer die Frage:

Was wollen wir am Ende einer Periode als Ergebnis erreicht haben?

2. Unternehmerisches Handeln steht im Vordergrund aller Aktivitäten.

Durch individuelle Beiträge von Mitarbeitenden, was diese zur Erreichung der Ergebnisse beitragen wollen, entsteht ein Gestaltungsspielraum, der von allem individuell genutzt werden kann. Wichtig ist, dass alle Mitarbeitenden innerhalb dieses Handlungsspielraums aktiv statt reaktiv handeln. Ein solches aktives Handeln zeichnet sich z.B. dadurch aus, dass Mitarbeitende Kundenbedürfnisse erkennen und in Beratungsgesprächen darauf von sich aus eingehen und nicht erst warten, bis die Kunden aktiv geworden sind.

Beispiel

Tanja Kober liegt seit drei Wochen wegen eines Bandscheibenvorfalles im Krankenhaus. Anstatt zu warten, bis das Krankenhaus Tanja Kober entlässt, haben Sie mit dem behandelnden Arzt bzw. Ärztin ein Gespräch geführt.

Folge

Das Gespräch ergab, dass bei Sicherstellung einer ambulanten Pflege bereits in zwei Tagen, statt in einer Woche, eine Entlassung möglich wäre. Sie sprechen mit Tanja Kober. Diese freut sich über das Engagement der AOK und die vorzeitige Entlassung.

Was an Resultaten erreicht werden soll, ist fest vereinbart; über den Weg dorthin gibt es einen individuellen Gestaltungsspielraum für die Mitarbeitenden.

3. Mit dem Einsatz dieser Führungsmethode wird eine vollständige Transparenz geschaffen.

Im Unternehmen wissen alle Mitarbeitenden, an welchen Zielen die Organisationseinheiten und Kollegen und Kolleginnen arbeiten.

Das Führungs- und Zielsystem wird durchschaubar und nachvollziehbar.

4. Die Ziele werden gemeinsam vereinbart.

Vereinbarte Ziele sind abgestimmte Ziele; es wird ein abgestimmtes Zielsystem unter allen Mitarbeitenden eines Hauses geschaffen.

Mitgestaltete Ziele werden mitgetragen und die Mitarbeitenden bringen höchsten Einsatz für ihre Umsetzung und Erreichung auf.

Merke

Der Führungsmethode „Führen durch Zielvereinbarungen“ liegt der Managementkreislauf mit den Aufgaben

- informieren,
- kommunizieren,
- Ziele setzen,
- planen,
- entscheiden,
- realisieren und
- kontrollieren

zugrunde.

3.2 Zielbildungsprozess

Zur Umsetzung von „Führen durch Zielvereinbarungen“ wird ein sich über das gesamte Unternehmen erstreckendes Zielsystem aufgebaut, das kurz-, mittel- und langfristige Zeitplanungen umfasst. Es definiert sowohl die Ziele, die das Unternehmen als Ganzes betreffen, als auch Funktionsbereichsziele und individuelle Mitarbeitendenziele.

Das AOK-System setzt sich aus Einzelunternehmen zusammen, die auf verschiedenen Ebenen (AOK-Bundesverband und AOKs) organisiert sind. Dennoch ergeben sich Gemeinsamkeiten in den Zielsetzungen und den Aufgaben, die von einem Gesamtsystem oder der AOK-Gemeinschaft sprechen lassen.

So ist beispielsweise der AOK-Bundesverband für Aufgaben und Belange zuständig, die übergreifend sind (Fernsehwerbung, Mehrwertstrategie usw.) und das gesamte AOK-System im Bundesgebiet betreffen. Der AOK-Bundesverband ist z.B. für die Werbedachkampagne der AOK verantwortlich und produziert und platziert die überregionale Fernsehwerbung. Ebenso engagiert sich der AOK-Bundesverband als Gesundheitspartner beim deutschen Handballbund. Beim Gewinn der Handball-Europameisterschaft im Jahr 2016 zierte das AOK-Logo die Trikots der deutschen Handballer.

Die einzelnen AOKs sind für Bereiche verantwortlich, die ihr Bundesland oder ihre Region betreffen. Die Beziehungen zwischen dem AOK-Bundesverband und den einzelnen AOKs werden über viele gesetzliche und unternehmerische Regeln und Vereinbarungen gestaltet.

Der nun beschriebene Zielbildungsprozess umfasst deshalb zwangsläufig immer zwei Ebenen, die jedes AOK-Einzelunternehmens und die der AOK als Gesamtsystem.

Ausgangspunkt einer effizienten Zielbildung ist in der Regel immer eine Stärken-Schwächen-Analyse der momentanen AOK-Unternehmenssituation in den vier Handlungsfeldern (vgl. Schaubild Seite 9).

Darüber ist zunächst in einem offenen Meinungs- und Informationsaustausch Einvernehmen zwischen Selbstverwaltung, Vorstand und Führungskräften zu erreichen.

Danach gilt es, ein Zukunftsszenario zu entwerfen und eine Vision aufzubauen, die als Unternehmensleitbild oder Unternehmensphilosophie wie ein Leitstern den Weg in die Zukunft weist und, solange sie Gültigkeit besitzt, maßgebend für alle Führungsentscheidungen ist. Im AOK-System wird die gemeinsame Unternehmensphilosophie am treffendsten durch ein Leitbild ausgedrückt (vgl. beispielhafte Darstellung eines Leitbilds auf der folgenden Seite).



Leitbild AOK – Die Gesundheitskasse.		
Unser Unternehmenszweck <p>Für die Gesundheit unserer Versicherten machen wir uns stark. Wir erhalten und fördern damit ihre Lebensqualität.</p>	Unsere Kunden und Kundinnen: Versicherte und Arbeitgeber <p>Wir bieten einen umfassenden Krankenversicherungsschutz. Wir sind führend im Angebot und in der Entwicklung attraktiver Gesundheitsleistungen.</p> <p>Wir sind unseren Kunden und Kundinnen überall ein verlässlicher Partner.</p> <p>Wir erfüllen die Erwartungen unserer Kunden und Kundinnen nach persönlicher, vertrauensvoller, schneller und flexibler Beratung und Entscheidung. Service ist für uns Verpflichtung.</p> <p>Wir gestalten den Kontakt zur AOK so einfach wie möglich.</p> <p>Wir nutzen den Sachverstand und die Erfahrungen der Repräsentanten unserer Versicherten und Arbeitgeber, um den sich wandelnden Bedürfnissen unserer Kunden und Kundinnen gerecht zu werden.</p>	Unsere Mitarbeitenden <p>Unsere Mitarbeitende sind unser wichtigstes Kapital. Wir fördern ihre Kreativität, Eigenverantwortung, Selbstentfaltung und berufliche Entwicklung.</p> <p>Wir setzen auf die Flexibilität und den Leistungswillen der einzelnen Person sowie auf die Kooperation im Team als Basis für unternehmerischen Erfolg.</p> Unsere Vertragspartner <p>Wir sichern die hohe Qualität unseres Leistungsangebots durch enge Kooperation mit unseren Vertragspartnern.</p> <p>Wir legen Wert auf faire und partnerschaftliche Beziehung zu allen Leistungserbringern.</p>

Aus diesem langfristig angelegten Leitbild sind zunächst die strategischen (mittelfristigen) Ziele abzuleiten und dann die operativen (kurzfristigen) Ziele.

Die strategischen und operativen Ziele konkretisieren das abstrakte und in der Regel auf ca. sieben bis zehn Jahre ausgelegte Unternehmensleitbild.

Sie betreffen die ganze AOK als Unternehmen. Sie unterscheiden sich in der weiteren sachlichen und zeitlichen Konkretisierung.

Strategische Ziele lassen sich für die AOK in Marktziele, Kostenziele, Service- bzw. Leistungsziele und Organisationsziele differenzieren. Sie haben in unserer heutigen durch immer

schnellere Veränderungen geprägten Zeit eine Laufzeit von maximal drei bis fünf Jahren.

Operative Ziele, im Allgemeinen auf ein Jahr begrenzt, brechen die strategischen Ziele noch weiter herunter und bezeichnen die erwarteten Unternehmensergebnisse und Resultate innerhalb bzw. am Ende eines Jahres oder einer Periode.

Die Formulierung der Unternehmensziele für eine AOK, als institutionelle Ebene bezeichnet, repräsentiert den Verantwortungsbereich der Selbstverwaltung und des Vorstands. Allerdings ist es ratsam, die Führungskräfte so früh wie möglich zu beteiligen. Einerseits wird dabei deren Know-how genutzt (das sie zum Teil von ihren Mitarbeitenden beziehen), andererseits tragen sie Informationen und Absichten des Top-Managements zu ihren Mitarbeitenden, um mit diesen individuelle Jahresziele im beabsichtigten Sinn zu vereinbaren.

Jetzt setzt sich der Prozess auf der individuellen Ebene fort.

Praktisch bedeutet dies, dass zunächst die Vorstände mit der Selbstverwaltung die ihr Ressort betreffenden individuellen Jahresziele vereinbaren. Dann vereinbart der Ressortvorstand mit seinen Führungskräften (z.B. Dezernenten, Abteilungsleitung, Bezirks- oder Regionaldirektoren) individuelle Jahresziele ihres Ressorts oder Bereichs.

Diese wiederum erläutern ihre Jahresziele ihren Team-/Bereichsleitung und stimmen mit ihnen deren Jahresziele individuell ab.

Jahr für Jahr werden unternehmensweite Zielvorgaben für das kommende Geschäftsjahr erstellt und dann auf Quartale, Monate, Bereiche, Teams und Einzelpersonen verteilt. Dieses Verfahren stellt ein kostenintensives Vorgehen dar, das neue Ideen unterdrückt und darüber hinaus in Zeiten der agilen Unternehmensführung eher kontraproduktiv ist.

Mit der OKR-Methode, Objectives and Key Results, entwickeln AOKs ihre Zielsysteme weiter. OKR ist eine agile und praktikable Planungs- und Führungsmethode. Entscheidend sind die wichtigen Ziele (Objectives) und die Erfolgsmessung (Key Results).

Die OKR-Methode verschlankt den Planungs- und Budgetierungsprozess. Eingehende Zeit- und Kostenersparnis kann dazu genutzt werden, Werte für das Unternehmen zu generieren.

Bei OKR handelt es sich um ein Steuerungsinstrument für die Teamarbeit, das sich je nach Unternehmenskontext kurzfristig und situativ anpassen lässt. OKR basiert auf qualitativen Zielen (Objectives), die allen im Team zeigen, in welche Richtung es gehen soll sowie aus messbaren Kennzahlen (Key Results), die sichtbar machen, ob man auf diesem Weg vorankommt.

Planungsperioden von einem Jahr mit festen Zielvorgaben sind von der Wirklichkeit schnell überrollt. Mit OKR wird deshalb nur ein Zeitraum von ein bis drei Monaten geplant. Agil und flexibel passt man sich den jeweiligen Umständen an. So wird eine hochdynamische Vorwärtsbewegung erzeugt. Dazu wird folgendes regelmäßig im Unternehmen besprochen und geklärt:

- Objectives: Wo will ich hin? Sie geben eine inspirierende Stoßrichtung vor. Dies ist wichtig, denn wer ankommen will, muss wissen, wohin die Reise gehen soll. Gerade selbstorganisierte Teams brauchen Orientierungspunkte, denen sie folgen.
- Key Results: Was muss ich tun, um das angepeilte Ziel zu erreichen, und wie kann ich dies messen? Sie sorgen für Fokus. Sie sollen die anvisierten Schlüsselresultate in messbare Zahlen fassen. Dabei sollte jedes Objective drei bis fünf Kennzahlen haben, die gemeinsam im Team erarbeitet werden.

Ziele und ihre Kennzahlen werden nicht nur für einzelne Mitarbeitende, Teams und Bereiche, sondern gemeinsam auch für die ganze Firma entwickelt. Alle Beschäftigten können dazu beitragen, z.B. über folgende Frage: Auf welche drei großen Ziele sollte sich die AOK im nächsten Quartal konzentrieren?

Aus den Antworten werden passende OKRs gebildet und priorisiert, die dann für alle gelten. Ein Gremium, das aus ausgewählten Vertretern besteht, definiert die dazugehörigen messbaren Key Results, die herausfordernd, aber nicht unerreichbar sind. Daraus können dann OKRs für die einzelnen Teams abgeleitet werden.

Alle OKRs und ihr Fortschritt werden bereichs- und hierarchieübergreifend im gesamten Unternehmen veröffentlicht und die regelmäßige Aktualisierung auf einem digitalen oder physischen Statusboard sichtbar gemacht. So soll u.a. sichergestellt werden, dass die Ziele nicht widersprüchlich sind.

Gemeinsame Workshops sorgen dafür, dass jeder die Ziele der anderen kennt und mitunterstützt. Wöchentlich gibt es kurze Status-Updates. Nach jedem Zyklus, also zwischen ein und drei Monaten, erfolgt ein Status-Meeting, um zunächst Erfolge und Lernfelder zu sichten und auf dieser Basis dann die folgenden OKRs zu definieren.

Konkrete Zielvereinbarungen schaffen zahlreiche Vorteile – sowohl für Führungskräfte als auch für ihre Mitarbeitenden sowie die Organisation als Ganzes. Die Methode der Führung durch Zielvereinbarung gehört bereits seit Jahren zum Repertoire der AOK – sie dient der Steuerung einzelner Mitarbeitenden durch individuelle Ziele.

Die operativen Jahresziele eines Unternehmens werden in der Regel in einem Jahres-Zielhandbuch dokumentiert. Dabei sind, um die Übersichtlichkeit zu bewahren, nur die Ziele der institutionellen Ebene bis zu den einzelnen Funktionsbereichen aufgelistet.

Die sogenannten Zielvereinbarungsgespräche werden in der Regel am Beginn des Jahres mit den Mitarbeitenden geführt und die Ziele werden schriftlich festgehalten. Zum Ende des Jahres wird ein erneutes Zielgespräch geführt, in dem der Ist-Stand aufgenommen und mit den fixierten Zielen abgeglichen wird. Ein unterjähriges Zielgespräch hilft den Mitarbeitenden und der Führungskraft innerhalb eines Jahres eine Bestandsaufnahme zu betreiben. Zielgespräche sind für die Führungskräfte ein wichtiges Führungsinstrument.

Von den individuellen Zielvereinbarungen gibt es zwei Exemplare: Eines befindet sich in der Hand der Führungskraft und das zweite beim jeweiligen Mitarbeitenden. Anhand des Zielvereinbarungsbogens können sich Führungskraft und Mitarbeitende während des ganzen Jahres orientieren. Die Mitarbeitenden schauen immer wieder, was sie als Ergebnis zu erreichen haben und die Führungskraft kann sich überzeugen, dass die Ziele verfolgt werden und kann die Mitarbeitenden bei Bedarf unterstützen.

Damit Zielvereinbarungen zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden den erwarteten Nutzen bringen, müssen sie ganz bestimmte Voraussetzungen erfüllen:

- Ziele müssen überprüfbar und messbar sein, d.h., am Jahresende muss festgestellt werden können, ob sie erreicht wurden oder nicht (Beispiel: die Kosteneinsparungen im Krankenhaus Neustadt betragen gegenüber dem Vorjahr 400.000 €).
- Ziele müssen realistisch sein, d.h., sie müssen dem persönlichen und sachlichen Leistungsvermögen der Mitarbeitenden angemessen sein, weder zu hoch noch zu niedrig (Beispiel: Ein nebenamtlicher Berufsstarterbetreuer und -betreuerin wirbt bis zum Jahresende 15 Berufsstarter als AOK-Mitglieder).
- Ziele müssen akzeptiert sein, d.h., vom Mitarbeitenden und seiner Führungskraft voll angenommen sein, weder von „oben“ aufgezwungen, noch von „unten“ abgetrotzt.

Außerdem müssen sich Ziele an der Zweckmäßigkeit und Wirtschaftlichkeit ihrer Umsetzung orientieren.

Nur wer Ziele hat, kann erfolgreich sein.

Zur Vereinbarung von Zielen hat sich die SMART-Formel bewährt. Hinter SMART stecken fünf einfache Kriterien, die den Umgang mit Zielen und Zielvereinbarungen einfacher und besser machen:

Smarte Ziele müssen

- **S**pezifisch
- **M**essbar
- **A**kzeptiert
- **R**ealistisch
- **T**erminiert

sein.

Was bedeutet das im Einzelnen?

1. Spezifisch

Eine spezifische Formulierung der Ziele ist wichtig, damit alle Beteiligten die gleiche Vorstellung von dem haben, was erreicht werden soll.

Die Ziele müssen dabei so präzise und einfach wie möglich formuliert sein. Damit wird sichergestellt, dass es keinen Spielraum für Interpretationen und Nachforderungen gibt.

Es geht darum, dass der zu erreichende Sollzustand beschrieben wird. Dabei können schon erste Ideen einfließen, womit das Ziel erreicht werden soll.

2. Messbar

Es muss sichergestellt sein, dass Kriterien festgelegt werden, an denen die Zielerreichung gemessen werden kann.

Konkrete Zahlen – fast schon digital – sind dabei sehr hilfreich. Anhand derer kann die Erreichung der Ziele oder auch nur die Teilerreichung festgestellt werden.

Es wird nicht immer gelingen, eine konkrete Zahl zur Messung festzulegen. Hier müssen geeignete Ersatzgrößen gefunden werden wie z.B. eine Mitarbeitenden- oder Kundenbefragung.

Durch die Messung hat man gleichzeitig auch ein geeignetes Instrument, um während des Zielprozesses gegenzusteuern, wenn man merkt, dass man sich zu weit von der festgelegten Zielgröße entfernt.

3. Akzeptiert

Die Akzeptanz von Zielen ist ein weiches Kriterium. Wichtig ist es trotzdem.

Deshalb muss man darauf achten, dass die formulierten Ziele attraktiv und angemessen sind. Das erreicht man dadurch, dass die Erreichung der Ziele zwar anspruchsvoll, aber auf jeden Fall machbar ist.

4. Realistisch

Dieser Punkt hängt eng mit der Akzeptanz zusammen. Nur realistische Ziele werden in der Regel akzeptiert. Und natürlich motivieren realistische Ziele mehr, als Ziele, die sowieso als nicht umsetzbar angesehen werden.

Dass ein Ziel realistisch ist, wird dadurch sichergestellt, indem man darauf achtet, dass die Zielerreichung überhaupt direkt beeinflussbar ist. Dazu gehört auch, dass die Ziele mit gegebenen Ressourcen in der gewünschten Zeit realisierbar sind.

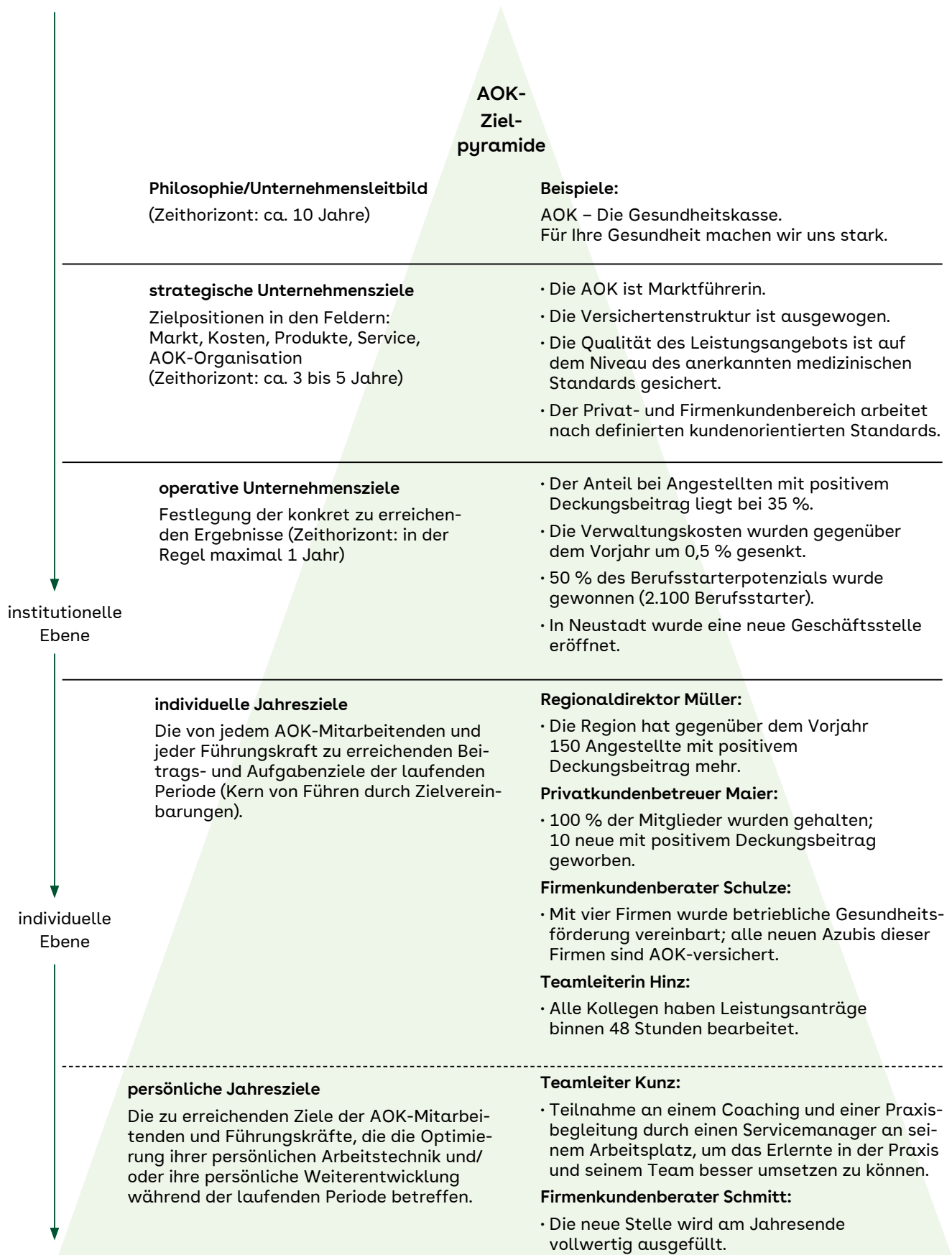
5. Terminiert

Zu jedem Ziel gehört eine klare Terminvorgabe, bis wann das Ziel erreicht werden soll. Das ist der Zeitpunkt, zu dem die endgültige Zielerreichung gemessen wird.

Klare Terminvorgaben sind wichtig, sonst verfällt man schnell in das Muster: Wir haben ja noch lange Zeit, bis wir liefern müssen.

Die Terminierung trifft nicht immer auf alle Ziele zu. Es gibt z.B. finanzielle Ziele, die völlig unabhängig von einem bestimmten Zeitpunkt erreicht werden sollen.

Das Konzept „Führen durch Zielvereinbarungen“ lässt sich als Zielpyramide in folgender Form für die AOK darstellen:



3.3 Führungsgrundsätze

Der Führung kommt in dem Konzept „Führen durch Zielvereinbarungen“ eine große Bedeutung zu. Die Erreichung der Unternehmensziele, insbesondere in den marktnahen und kostensteuern- den Unternehmensbereichen, hängt in hohem Maße von den Mitarbeitenden und den verantwortlichen Führungskräften ab.

Die Vorstände der Landes-AOKs und des AOK-Bundesverbandes erarbeiteten gemeinsam „Führungsgrundsätze“. Global gefasste Aussagen zur Führung wurden konkretisiert. Ziel ist die aktive Umsetzung der „Führungsgrundsätze“ in das Alltagsgeschäft der Führungskräfte.

Die insgesamt fünf Grundsätze zu den Themen

- Vertrauen und Zusammenarbeit,
- Rolle und Aufgabe der Führungskraft,
- Rahmenbedingungen schaffen und Veränderungen fördern,
- unternehmerisches Denken und Handeln und
- Kommunikation und Information

bestehen aus einer für alle AOKs verbindlichen Aussage und einer Erläuterung des Grundsatzes mit hervorgehobenen „Schlüsselwörtern“. Die Erläuterungen sind als Vorschläge zu verstehen und können von jeder AOK individuell auf konkrete Bedingungen und Schwerpunkte angepasst werden. Darüber hinaus können auch weitere Grundsätze formuliert werden.

Die Grundsätze im Einzelnen:

1. Vertrauen und Zusammenarbeit

Die Zusammenarbeit in unserem Unternehmen ist von einem Menschenbild geprägt, das auf gegenseitigem Vertrauen beruht.

Wir übertragen Aufgaben und Kompetenzen so weit wie möglich in die Eigenverantwortung unserer Mitarbeitenden. Wir beteiligen unsere Mitarbeitenden an Entscheidungen und fördern damit die Motivation zur Leistung, den Mut zur Verantwortung und die Inspiration zu neuen Wegen.

Zum menschlichen Miteinander gehören unterschiedliche Interessen und Auffassungen. Wir erkennen Konflikte, nehmen sie an und finden zu sachlichen Lösungen. Wir sind konsequent und verbindlich in unserem Handeln und vermitteln dadurch Sicherheit und Kontinuität.

Unsere Mitarbeitenden identifizieren sich mit vereinbarten Zielen und übernehmen Verantwortung für ihren Aufgabenbereich. Sie tragen mit eigenen Ideen zur Lösung von Problemen und Konflikten bei und gehen fair und partnerschaftlich miteinander um.

2. Rolle und Aufgabe der Führungskraft

Wir übernehmen Verantwortung und sind uns unserer Rolle und Aufgabe bewusst.

Führungskraft im Unternehmen AOK zu sein heißt, die Führung unserer Mitarbeitenden neben Fachaufgaben als eigenständige Aufgabe zu begreifen.

Wir sind uns dessen bewusst, dass unser eigenes Handeln großen Einfluss auf unsere Mitarbeitenden hat; wir haben eine Vorbildfunktion. Dies erfordert, unser eigenes Selbstverständnis und Verhalten ständig – auch kritisch – zu reflektieren und uns selbst weiterzuentwickeln. Ein wesentlicher Aspekt unserer Rolle als Führungskraft ist es, Vertretende des Unternehmens zu sein. Wir haben eine besondere Verantwortung bei der Vermittlung von Zielen, Normen und Werten.

Unsere Mitarbeitenden tragen loyal, jedoch mit Mut zur eigenen Meinung, gleichermaßen Verantwortung für Klima, Zusammenarbeit und Führung im Unternehmen AOK.

3. Rahmenbedingungen schaffen und Veränderungen fördern

Wir schaffen Rahmenbedingungen für die Entwicklung von Spitzenleistungen und für Veränderungsprozesse.

Eine Führungsaufgabe ist das Fordern und Fördern unserer Mitarbeitenden. Wir ermitteln Potenziale und setzen unsere Mitarbeitenden ziel- und aufgabengerecht ein. Wir unterstützen die Kreativität unserer Mitarbeitenden und fördern die Arbeit im Team. Wir setzen Impulse für die Stärkung der Eigeninitiative und Selbstverantwortung.

Die Entwicklung neuer Ideen und die Einleitung von Veränderungsprozessen sind wesentliche Bestandteile unseres wettbewerblichen Handelns. Wir verstehen uns hierbei als Initiierende, Gestaltende und Begleitende und schaffen damit für das Unternehmen AOK und für unsere Mitarbeitenden neue Zukunftsperspektiven.

Fehler können Anstoß für Lernprozesse sein und bieten Chancen für Verbesserungen. Die Mitarbeitenden setzen sich kritisch mit der eigenen Leistung auseinander. Sie erkennen, dass Mitarbeitendenentwicklung und -förderung unabdingbar mit Entwicklungs- und Einsatzbereitschaft zusammenhängen und dass nur eigenverantwortliches Lernen zum Erfolg führen kann.

4. Unternehmerisches Denken und Handeln

Unser Maßstab ist der Erfolg. Kundenorientierung und Kostensteuerung sind Grundlagen unseres Handelns.

Marktführerschaft als oberstes Unternehmensziel ist nur durch die bewusste Balance von Kundenorientierung, Kostensteuerung sowie Qualitätssicherung auf der Basis solidarischen Handelns zu erreichen.

Unser Handeln richtet sich deshalb an den Unternehmenszielen aus. Wir treffen dazu klare und nachvollziehbare Entscheidungen. Führungskraft in unserem Unternehmen zu sein bedeutet, Kundenorientierung und Kostensteuerung einerseits selbst zu leben und andererseits von unseren Mitarbeitenden zu fordern.

Erfolg bedeutet nachweisbare Qualitätssicherung/-steigerung und das Erreichen der Ziele. Wir tragen Verantwortung für die Ergebnisse.

Unsere Mitarbeitenden erkennen, dass Erfolg nur durch eine systematische, kooperative Zusammenarbeit aller Kräfte im Unternehmen, durch zielorientiertes Arbeiten und den vollen Einsatzwillen jedes Einzelnen zu erreichen ist. Sie tragen die Verantwortung für ihren Beitrag zur Zielerreichung.

5. Kommunikation und Information

Wir kommunizieren und informieren aktuell, umfassend und sachbezogen.

Wir stehen in einem ständigen Dialog mit unseren Mitarbeitenden. Die zur Zielerreichung und Aufgabenerfüllung notwendigen Informationen geben wir umgehend an unsere Mitarbeitenden weiter. Dabei geben wir Orientierungshilfen und erhöhen das Gesamtverständnis für betriebliche Zusammenhänge und Entwicklungen des Umfelds.

Mit unseren Mitarbeitenden kommunizieren wir offen und direkt. Schriftliche Informationen werden auf das notwendige Maß begrenzt, Probleme sofort angesprochen und gemeinsam gelöst. Wir engagieren uns gemeinsam mit unseren Mitarbeitenden für eine lebendige Feedback-Kultur.

Mitarbeitende tragen durch eine verlässliche und produktive Kommunikation und Information zu einer effizienten und kundenorientierten Gestaltung von Arbeitsabläufen bei.

3.4 Übungen zum Lernabschnitt 3

Übung 1

Beschreiben Sie kurz, welche vier grundsätzlichen Fragen die AOK wie jedes andere Unternehmen für sich klären muss und nennen Sie jeweils ein Beispiel.

Übung 2

Nennen Sie die wichtigsten Interessengruppen für das Unternehmen AOK.

Übung 3

Unterscheiden Sie in vorgegebene (gesetzliche) und selbst entwickelte unternehmerische Ziele der AOK.

Übung 4

Nennen Sie die wichtigsten Funktionen bzw. Aufgaben einer Führungskraft, die auch die Basis der Führungsmethode „Führen durch Zielvereinbarungen“ bilden.

Übung 5

Besorgen Sie sich Unterlagen über die Jahresziele Ihrer AOK und die Funktionsbereichsziele der Abteilung, in der Sie gerade eingesetzt sind. Leiten Sie daraus zwei Beitragsziele ab, die für Sie selbst in Ihrer jetzigen Funktion vereinbart werden könnten und benennen Sie ein individuelles Ziel zur Optimierung Ihrer Arbeitsweise.

4 Betriebsorganisation als Mittel zur Zielerreichung

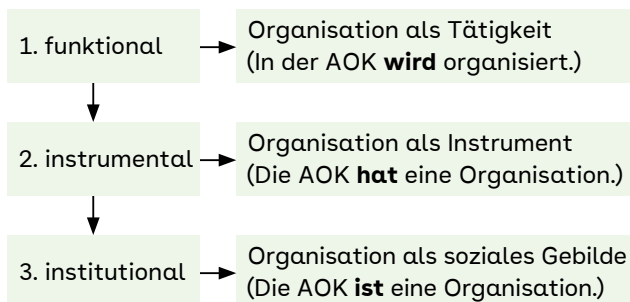
Zur Erreichung ihrer Ziele und Erfüllung ihrer Aufgaben bedarf die AOK einer effizienten Organisation.

4.1 Organisationsbegriff

Der Begriff „Organisation“ kommt aus dem Griechischen und hat zwei Bedeutungen:

1. Werkzeug
2. lebendes Wesen (Organismus)

Darauf aufbauend wird der Organisationsbegriff in dreifacher Form verwendet:



Die AOK ist eine Organisation. Gleichzeitig hat sie eine Organisation, die als Instrument zur Arbeits- und Verhaltenssteuerung auf die Unternehmensziele hin dient. Dieses Instrument Organisation ist wiederum das Produkt einer Tätigkeit, die als organisieren bzw. Organisation bezeichnet wird.

Jede Institution oder Einrichtung ist eine Organisation. In ihr arbeiten Menschen zu einem bestimmten Zweck zusammen. Dies wird als **institutionaler** Organisationsbegriff bezeichnet.

Zum **instrumentalen** Organisationsbegriff gehören zwei Aspekte, die

- Aufbauorganisation und die
- Ablauforganisation.

Damit Institutionen bestehen und ihre Aufgaben erfüllen können, benötigen sie eine gewisse, auf Dauer angelegte Ordnung.

Aufbauorganisation

Bei der Aufbauorganisation geht es um die Aufgabenverteilung und um die Hierarchie.

Das Ziel der Aufbau- oder Strukturorganisation ist die Bildung von Aufgabenbereichen und Aufgaben (horizontale Unternehmensgliederung) sowie die Schaffung eines Systems von Unter- und Überordnung mit den damit verbundenen Weisungsbefugnissen (vertikale Unternehmensgliederung). In aller Regel ist es Aufgabe des Topmanagement (hauptamtlicher Vorstand und Verwaltungsrat der AOK), eine dem Unternehmenszweck und den Unternehmenszielen gerecht werdende Aufbauorganisation zu schaffen.

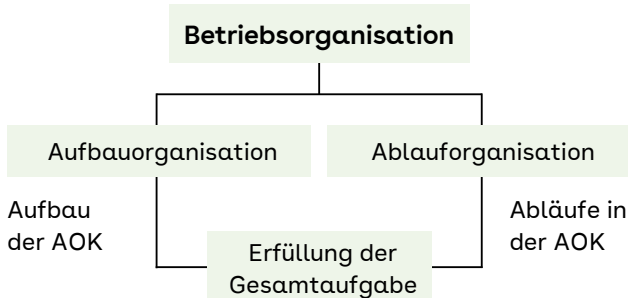
Ablauforganisation

Bei der Ablauforganisation geht es um die Erfüllung der Aufgaben durch Arbeit und deren Ablauf in räumlicher und zeitlicher Hinsicht.

Das Ziel der Ablauf- oder Prozessorganisation ist es, Arbeitsabläufe so zu organisieren, dass die Arbeiten zeitgerecht möglichst schnell und korrekt erledigt werden können, damit keine Leerläufe entstehen und Arbeitszufriedenheit bei den Mitarbeitenden herrscht. Diese Zuordnung bedeutet gleichzeitig die Gliederung der Arbeit in zeitlicher und örtlicher Hinsicht. Regelungen der Ablauforganisation werden in der Regel von den jeweiligen Linienvorgesetzten in größeren Unternehmen von der Organisationsabteilung – am besten mit Beteiligung der betroffenen Mitarbeitenden – geschaffen.

Beide Organisationsarten beziehen sich jeweils auf die Organisation als Ganzes, und sie bedingen sich gegenseitig; sie sind nur unterschiedliche Blickrichtungen des Organisierens.

Werden Aufbau- und Ablauforganisation sinnvoll miteinander verbunden, ist höchste Wirksamkeit und Wirtschaftlichkeit der Aufgabenerledigung gewährleistet. Dabei bedeutet Wirksamkeit, dass die eingesetzten Mittel optimal geeignet sind bzw. genutzt werden, um das Ziel zu erreichen. Wirtschaftlichkeit bedeutet hier, dass das Ziel mit möglichst geringen Mitteln, insbesondere mit geringerem Personal-, Geld- und Zeitaufwand, verwirklicht wird.



Das Ziel der **funktionalen** Organisation besteht darin, Objekte so zu ordnen und zueinander in Beziehung zu setzen, dass die Ziele einer Institution in bestmöglicher Weise erfüllt werden. Objekte oder Gegenstände dieser Tätigkeiten sind

- die Aufgaben einer Institution,
- die mit der Aufgabenerfüllung betrauten Mitarbeitenden sowie
- die den Mitarbeitenden zur Verfügung stehenden Arbeitsmittel.

Merke

Der Organisationsbegriff wird in dreifacher Form verwendet:

- Organisation als Tätigkeit (funktional)
- Organisation als Instrument (instrumental)
- Organisation als soziales Gebilde (institutional)

Die Aufbau- und Ablauforganisation gehören zum instrumentalen Organisationsbegriff.

4.2 Abgrenzung: Organisation, Improvisation und Disposition

Das betriebliche Geschehen in der AOK ist dadurch gekennzeichnet, dass sich viele Aufgaben und Vorgänge gleich oder ähnlich wiederholen. Der Auftrag an die Betriebsorganisation lautet, unter den jeweils gegebenen Bedingungen die richtigen Regelungen zur Verwirklichung der betrieblichen Gesamtaufgabe zu finden. Betriebliche Gesamtaufgabe der AOK ist es, optimalen Krankenversicherungsschutz für ihre Kunden zu bieten.

Dauerhafte Regelungen bringen Klarheit und Übersichtlichkeit in den Aufbau und den Ablauf der AOK. Sie ersparen ein immer neues Durchdenken der gleichen Aufgaben und gewährleisten einen weitgehend reibungslosen Ablauf der Arbeitsvorgänge. Die Vorteile dieser generellen Regelungen bewirken, dass regelmäßig wiederkehrende, gleichartige Arbeitsvorgänge auch gleichartig und damit schnell bearbeitet werden. Durch Organisation wird der Betrieb letztlich stabilisiert,

d.h., organisatorische Regelungen tragen zur Stabilität der AOK bei.

Merke

Organisation heißt dauerhafte Regelungen schaffen.

Wenn ein neu gegründetes Unternehmen seine Aktivitäten aufnimmt oder eine neue Teilaufgabe zu erledigen ist, zwingen ungewöhnliche, unerwartete Ereignisse oft zu Augenblicksentscheidungen, es wird also improvisiert. Durch Improvisation werden vorläufige bzw. vorübergehende Regelungen geschaffen, die im Lauf der Zeit durch organisatorische Regelungen ersetzt werden können. Improvisation hat also einen vorübergehenden Charakter. Sie trägt zur Flexibilität des Unternehmens bei.

Allgemein kann gesagt werden,

- je mehr dauerhafte organisatorische Regeln bestehen, umso stabiler, aber auch unflexibler ist ein Unternehmen,
- je mehr vorläufige bzw. gar keine Regelungen bestehen, umso flexibler kann in einem Unternehmen agiert bzw. reagiert werden.

Es kommt letztlich auf eine sinnvolle Mischung von dauerhaften (Organisation) und vorläufigen Regelungen (Improvisation) an, um das Unternehmen in einem Gleichgewicht von Stabilität und Flexibilität zu halten.

Auch ist das Verhältnis von Improvisation und Organisation abhängig von der Zahl unvorhersehbarer Ereignisse.

Beispiel

Im Bereich der Finanzbuchhaltung sind die zu buchenden Vorgänge relativ stark vorgegeben und über einen längeren Zeitraum stabil. Im Marketingbereich werden Kampagnen oft nur einmal aufgelegt und sind für unterschiedliche Zielgruppen völlig unterschiedlich.

Folge

In der Finanzbuchhaltung ist der Grad der Organisation höher und dort auch wegen der Einhaltung einer Einheitlichkeit des Vorgehens sinnvollerweise stärker ausgeprägt als im Marketing. Dort ist dafür der Grad der Improvisation wesentlich höher, um den Anforderungen gerecht zu werden und die Ziele erreichen zu können.

Merke

Improvisation heißt vorläufige Regelungen schaffen, um somit flexibel agieren/reagieren zu können.

Dispositionen sind Einzelmaßnahmen, die fallweise auftreten. Sie haben keine gestaltende Wirkung wie organisatorische Regelungen. Dispositionen gewähren den Mitarbeitenden Handlungsspielraum und tragen damit zur Elastizität des Unternehmens bei. Sie ermöglichen, dass sich die Mitarbeitenden der AOK durch ihr Handeln wechselnden Gegebenheiten anpassen und für die Kunden bestmöglich tätig werden können.

Merke

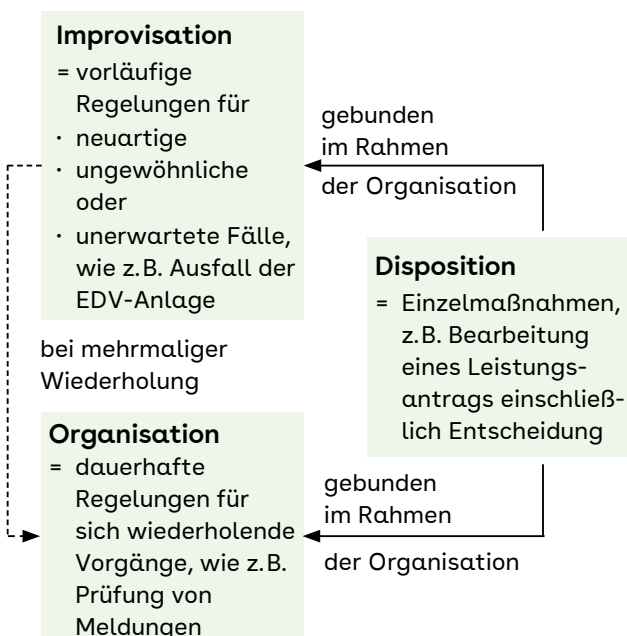
Dispositionen gewähren den Mitarbeitenden der AOK Handlungsspielräume in einzelnen Fällen und tragen damit zur Elastizität der Unternehmensorganisation der AOK bei.

Zu viel Improvisation und Disposition im Verhältnis zur Organisation bedeutet Unterorganisation.

Zu wenig Improvisation und Disposition im Verhältnis zur Organisation bedeutet Überorganisation.

Der Zusammenhang von Organisation, Improvisation und Disposition ist in dem nachfolgenden Schaubild noch einmal verdeutlicht:

Organisation – Improvisation – Disposition



4.3 Organisationsgrundsätze

Organisationsgrundsätze sind allgemeine Regeln für das organisatorische Handeln. Sie dienen bei der Tätigkeit des Organisierens als Orientierungshinweise. Organisieren und Organisation sind nicht Selbstzweck, sondern haben die Erfüllung der betrieblichen Gesamtaufgabe zu gewährleisten. Es gibt folgende Organisationsgrundsätze:

1. Grundsatz der Zielorientierung

Durch Organisation werden solche Regelungen geschaffen, die zur Erreichung der Unternehmensziele geeignet sind. Für die AOK bedeutet dies, dass organisatorische Aufbau- und Ablaufregelungen geschaffen werden, die das Erreichen der Gesamtaufgabe und der selbst gesteckten Ziele der AOK ermöglichen. Dies bedeutet, dass die organisatorische Struktur immer der Unternehmensstruktur folgt.

2. Grundsatz der Zweckmäßigkeit

Die Erfüllung der betrieblichen Gesamtaufgabe ist das Hauptziel, das durch organisatorische Regelungen erreicht werden soll. Von allen möglichen Maßnahmen sind die auszuwählen, die die Erfüllung der betrieblichen Gesamtaufgabe und das Erreichen der betrieblichen Hauptziele am ehesten ermöglichen.

3. Grundsatz des organisatorischen Gleichgewichts (Ausgewogenheit)

Von dem gegenseitigen Verhältnis Organisation, Improvisation und Disposition hängt es ab, ob sich ein Unternehmen in einem Gleichgewicht zwischen Stabilität und Flexibilität/Elastizität befindet oder ob es über- bzw. unterorganisiert ist. Überorganisation bedeutet ein Zuviel an organisatorischen Regelungen und macht das Unternehmen starr und unbeweglich. Der Entscheidungsspielraum der Mitarbeitenden ist gering, was deren Handeln in außergewöhnlichen Situationen erschwert und ihre Motivation nicht fördert. In einem unterorganisierten Unternehmen gibt es zu wenig organisatorische Regelungen. Es muss zu viel improvisiert werden. Ein Zuviel an Improvisation verursacht eine zeitaufwendige Arbeitsweise und damit höhere Kosten. Letztendlich kommt es darauf an, ein Gleichgewicht von Organisation und Improvisation zu finden und den Mitarbeitenden einen ausreichenden Spielraum für Dispositionen zu ermöglichen.

4. Grundsatz der Koordination

Die betriebliche Gesamtaufgabe kann nur durch eine arbeitsteilige Arbeitsweise erfüllt werden. Hierzu bedarf es entsprechender aufbau- und ablauforganisatorischer Regelungen. Aufbau- und Ablauforganisation sind in Bezug auf die Gesamtaufgabe abzustimmen. D.h., die einzelnen Stellen eines Unternehmens müssen miteinander koordiniert sein, um eine reibungslose Zusammenarbeit zu gewährleisten.

5. Grundsatz der Wirtschaftlichkeit

Der Grundsatz der Wirtschaftlichkeit besagt, dass mit einem Minimum an Arbeitsaufwand und Mitteln (Input) die Unternehmensziele/der gewünschte Erfolg (Output) erreicht werden.

Merke

Organisationsgrundsätze sind allgemeine Regeln (Handlungsanleitungen) für das organisatorische Handeln im Betrieb. Es gibt folgende Organisationsgrundsätze:

- Grundsatz der Zielorientierung
- Grundsatz der Zweckmäßigkeit
- Grundsatz des organisatorischen Gleichgewichts
- Grundsatz der Koordination
- Grundsatz der Wirtschaftlichkeit

4.4 Organisationsanlässe

Anlässe für Organisationsentscheidungen können in einem Unternehmen aus verschiedenen Gründen entstehen. So z.B.

- bei der Gründung eines Unternehmens (Neuorganisation),
- bei der Ausdehnung der Geschäftstätigkeit eines Unternehmens (Expansion),
- wenn sich bestehende Organisationsstrukturen als ungeeignet für die notwendige Weiterentwicklung und Zielerreichung erweisen (Reorganisation),

- wenn Unternehmen durch Satzungsrecht oder den Gesetzgeber einzelne Aufgaben nicht mehr durchführen kann (z.B. Bearbeitung der Meldungen für geringfügig Beschäftigte durch die Bundesknappschaft) bzw. neue Aufgaben übertragen bekommt,
- wenn eine AOK mit einer anderen Landes-AOK fusioniert (z.B. AOK PLUS, AOK Nordost),
- wenn eine AOK ihren Geschäftsbetrieb erweitert bzw. neue Organisationseinheiten gründet, z.B. ein neues Kompetenz-Center zur vertrieblichen Telefonie implementiert
- sowie bei der Einführung und/oder Weiterentwicklung der EDV.

Die Fusionen von AOKs zu größeren Einheiten und die Ausrichtung und Etablierung im Wettbewerb der Krankenversicherung haben Um- oder Neuorganisationen zur Folge gehabt.

Die Ausdehnung der Geschäftstätigkeit eines Unternehmens ist einmal räumlich und zum anderen durch die Erweiterung des Produktprogramms möglich. Ein Beispiel für die räumliche Erweiterung ist die Einrichtung von AOK-Geschäftsstellen in Regionen, in denen bisher keine Geschäftsstellen oder nur ein weiträumiges Geschäftsstellennetz bestand. Beispiel für die Erweiterung des Produktprogramms ist die Aufnahme zusätzlicher Angebote wie die Zusatzversicherungen, eventuelle AOK-Bonusprogramme, Angebote der allgemeinen und betrieblichen Gesundheitsförderung wie Beratung zur Verhütung arbeitsbedingter Gesundheitsgefahren und Vermittlung von Erkenntnissen über Zusammenhänge zwischen Arbeitsbedingungen und Erkrankungen. Ein weiterer Anlass für organisatorische Änderungen kann der Einsatz der EDV sein. So z.B. der Einsatz von Laptops, PDAs oder MDAs

für Außendienstmitarbeitende oder der Umstieg auf eine neue Software (z.B. oscar), bei der bestimmte Daten an anderen Stellen zu erfassen sind.

4.5 Übungen zum Lernabschnitt 4

Übung 6

Welchen Organisationsbegriff (institutional, instrumental, funktional) sind die nachfolgenden Begriffe zuzuordnen?

- a) Unterschriftenregelung
- b) Fachbereich
- c) Regionaldirektion
- d) Untersuchung der Erledigungszeiten

Übung 7

Warum benötigt die AOK eine gut aufgebaute und funktionierende Organisation?

Übung 8

Prüfen Sie, ob in den Fällen a) bis c) eine Form der Organisation, Disposition oder Improvisation vorliegt.

Der Teamleiter im Bereich Privatkunden, Peter Klein, hat gestern einen schweren Autounfall gehabt und wird voraussichtlich seine Arbeit nicht mehr ausüben können. Die Geschäftsereichsleiterin entscheidet daher heute:

- a) Anna Schiffer soll für die nächste Zeit die Aufgaben des Teamleiters kommissarisch übernehmen, bis ein neuer

Teamleiter ernannt wird. Dies kann einige Wochen oder Monate dauern, da man zunächst den Krankheitsverlauf von Peter Klein abwarten will.

b)

Nach einiger Zeit wird Anna Schiffer die Teamleitung offiziell übertragen. Daraufhin verteilt sie die Aufgaben unter ihren Mitarbeitenden neu.

c)

Anna Schiffer veranlasst, dass der gesamte Privatkundenbestand des Teams auf die vom Vorstand bestimmten Zielgruppen untersucht und ausgewertet wird.

Übung 9

Im Folgenden sind Beispiele für organisatorische Regelungen aus einem Unternehmensorganisationshandbuch aufgeführt. Ordnen Sie diese organisatorischen Regelungen den Organisationsgrundsätzen zu.

1. Zur Erreichung unserer Ziele arbeiten wir in demokratischen und transparenten organisatorischen Strukturen. Dazu bedienen wir uns verstärkt der Arbeitsform der Team- und Projektarbeit.
2. Wir definieren klare Ziele, Aufgaben und Verantwortlichkeiten für alle Unternehmensebenen.
3. In den Mittelpunkt unserer wirtschaftlichen Handlungen stellen wir den Nutzen für die Mitglieder.
4. In der praktischen Arbeit halten wir Balance zwischen Organisation, Improvisation und Disposition.

5. Die Unternehmensebenen erbringen Dienstleistungen untereinander und füreinander und koordinieren diese. Dazu nutzen sie Instrumente wie Zielvereinbarungen und Controlling.

6. Wir gehen verantwortungsvoll und zielgerichtet mit unseren Finanzen um und legen unsere wirtschaftliche Situation nachvollziehbar dar.

7. Wir teilen unsere Unternehmensebenen funktional auf, vernetzen sie miteinander und flachen unsere Hierarchien ab.

8. Die Gestaltung der Arbeitsorganisation richtet sich nach den Bedürfnissen der vorhandenen und potenziellen Mitglieder.

Übung 10

Nennen Sie fünf Organisationsanlässe.

5 Aufbauorganisation

Damit die AOK ihre Gesamtaufgabe erfüllen und die Unternehmensziele erreichen kann, ist zunächst eine zweckmäßige Aufbauorganisation zu errichten. Hier wird – wie schon erwähnt – die Aufgabenverteilung und die Hierarchie festgelegt. Die Gesamtaufgabe ist viel zu umfangreich und komplex, als dass sie von einer Person allein ausgeführt werden könnte. Die Gesamtaufgabe wird deshalb von vielen Personen gemeinsam in Arbeitsteilung erledigt.

5.1 Grundsätzliche Regelungen durch Aufbauorganisation

Die Aufbauorganisation enthält die Regelung der Zusammenarbeit der einzelnen Stellen des Betriebs, denen die Aufgaben des Unternehmens zugeordnet werden. Die Frage ist:

Wer macht was?

In der Aufbauorganisation werden grundsätzliche Regelungen über die

- Gliederung der betrieblichen Gesamtaufgabe in Haupt-, Teil- und Einzelaufgaben,
- Zusammenfassung der Teil- und Einzelaufgaben zu Stellen (Stellenbildung) und
- Zuordnung der gebildeten Stellen an einzelne Mitarbeitende (Aufgabenverteilung)

getroffen.

Darüber hinaus werden durch die Aufbauorganisation Verantwortungsbereiche und Handlungsbefugnisse sowie Weisungsbefugnisse und Über- bzw. Unterstellungen bestimmt.

Die Phasen der Aufbauorganisation können dem umseitigen Schaubild entnommen werden.

5.2 Gliederung der Gesamtaufgabe

Bei der Aufgabenanalyse und -gliederung wird die Gesamtaufgabe des Unternehmens nach bestimmten Merkmalen in Haupt-, Teil- und Einzelaufgaben gegliedert.

Dadurch wird ein Überblick über die Teilaufgaben gewonnen,

- die zur Erfüllung der Gesamtaufgabe oder Hauptaufgabe notwendig sind und
- die bei der Stellenbildung auf einzelne Stellen zu verteilen sind.

Die Gesamtaufgabe kann nach verschiedenen Gesichtspunkten in Hauptaufgaben gegliedert werden. Das Gleiche gilt für die Gliederung der Hauptaufgaben in Teil- bzw. Einzelaufgaben. Solche Gliederungsmerkmale sind z.B.

- Verrichtungen (Tätigkeiten, Funktionen), d.h., die Art und Weise, wie die Aufgabe gelöst (Arbeitshandlung) werden soll (z.B. Versichertenservice, Vertrieb) oder

- Objekte (Güter, Leistungen, versicherte Personenkreise), d.h., der Gegenstand, für den die Arbeiten zu verrichten sind bzw. auf den sich die Arbeiten beziehen.

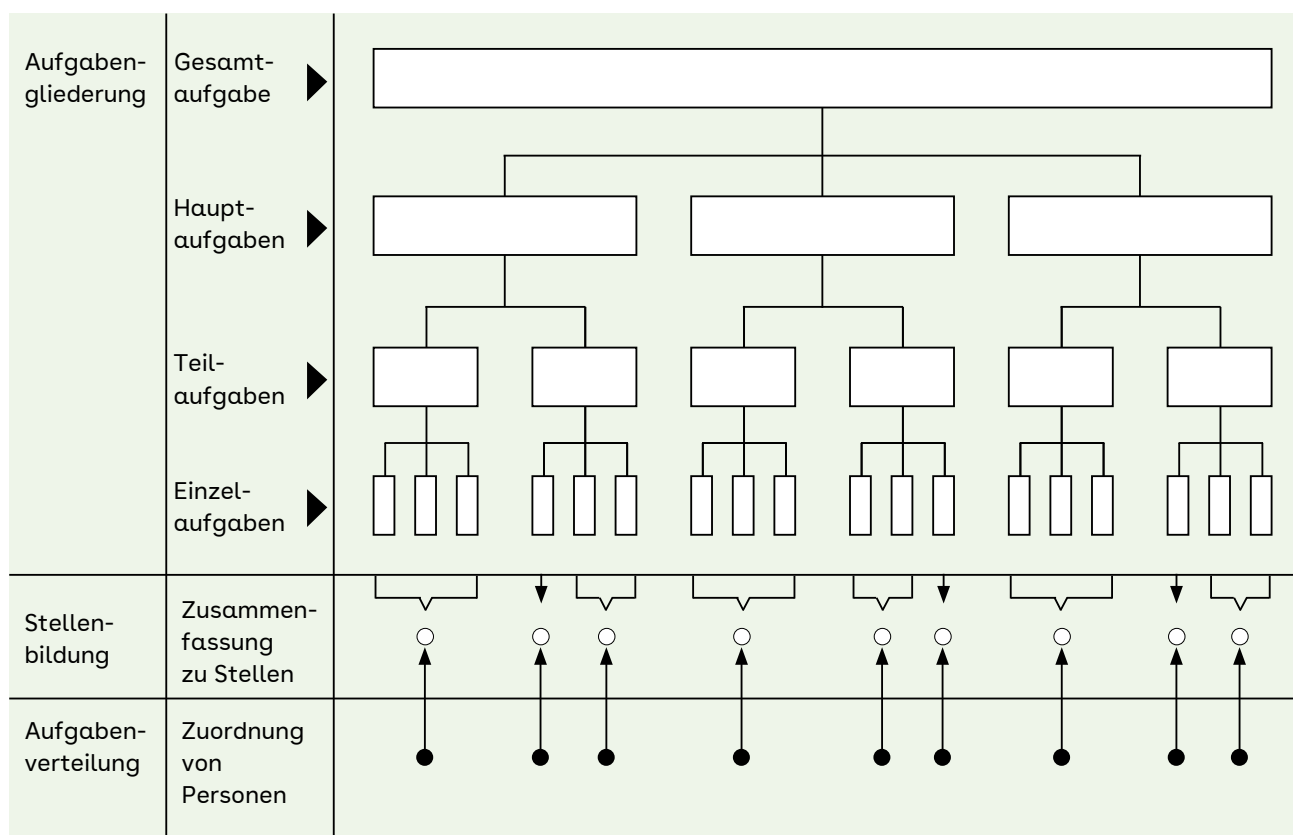
Als Ergebnis einer solchen Aufgabengliederung ergibt sich das Modell der Spartenorganisation, das später näher erläutert wird.

Merke

Die betriebliche Gesamtaufgabe der AOK, nämlich Krankenversicherungsschutz zu gewährleisten, wird gegliedert und damit arbeitsteilig.

Die betriebliche Hauptaufgabe kann nach den Gesichtspunkten Verrichtungen (Tätigkeit, Funktion) und Objekte (Güter, Leistungen, versicherte Personenkreise) in Abteilungen und Stellen gegliedert werden.

Phasen der Aufbauorganisation



5.3 Stellen- und Abteilungsbildung

Die Gliederung der Gesamtaufgabe liefert eine Fülle von Haupt-, Teil- und Einzelaufgaben. Die Zusammenfassung dieser Teil- und Einzelaufgaben nach bestimmten Merkmalen führt zur Stellenbildung.

Eine Stelle ist die kleinste Organisationseinheit in einem Unternehmen und ist definiert als Teilaufgabe oder als Bündel von Teilaufgaben. Die Stelle bildet den Aufgaben- und Arbeitsbereich einer Person. Der Aufgabenumfang muss auf die Kapazität einer Person abgestimmt sein. Im Rahmen der Stellenbildung sind u.a. folgende Fragen zu klären:

- Welche Handlungs- und Entscheidungsbefugnisse (Zuständigkeiten) und
- Weisungsbefugnisse (Kompetenzen) hat die stelleninhabende Person?
- Wem ist die Stelle über- bzw. untergeordnet?
- Welcher Vergütungsgruppe entspricht die Stelle?
- Welche Qualifikationen (z.B. Ausbildungsprüfung zum Sozialversicherungsfachangestellten, Studiengang „AOK-Betriebswirt/-in“) sind für diese Stelle notwendig?
- Welche Kompetenzen bzw. Teilkompetenzen benötigt die stelleninhabende Person?

Das Ergebnis der Stellenbildung wird in der Stellenbeschreibung (vgl. Punkt 5.8 dieses Lernbriefs) zusammengefasst.

Merke

Für jede Stelle müssen Stellenziele, Aufgaben, Handlungs- und Entscheidungsbefugnisse, Weisungsbefugnisse, vergütungstechnische Eingruppierung der stelleninhabenden Person sowie Unter- und Überordnungsverhältnisse festgelegt werden.

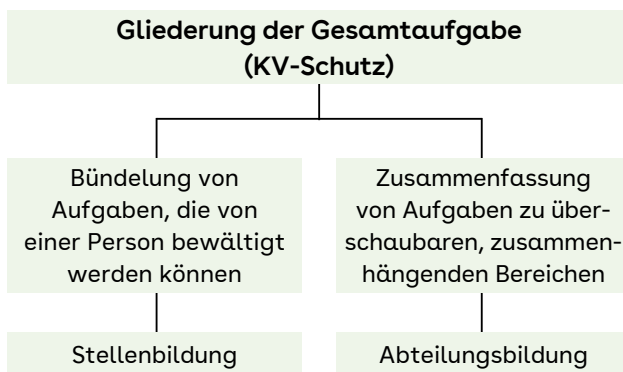
Grundsätzlich kann zwischen Leitungs- und Ausführungsstellen unterschieden werden. Leitungsstellen, auch als Instanzen bezeichnet, sind Stellen, an denen Entscheidungs-, Anordnungs- und Überwachungsbefugnisse sowie Disziplinargewalt angesiedelt sind.

Ausführungsstellen sind dadurch gekennzeichnet, dass dort überwiegend Ausführungsaufgaben (z.B. Sachbearbeitung) zu erledigen sind. Durch die rangmäßige Einordnung der Stellen mit Ausführungs- und Leitungsaufgaben entsteht die Hierarchie eines Unternehmens.

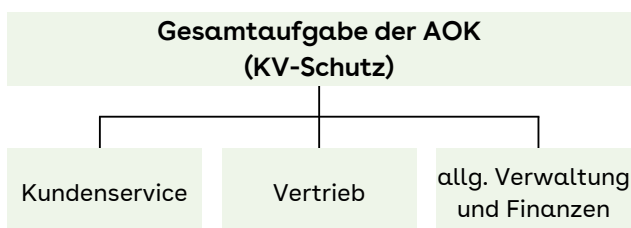
Merke

Es gibt Ausführungs- und Leitungsstellen. Den Ausführungsstellen sind überwiegend Ausführungsaufgaben übertragen. Den Leitungsstellen (Instanzen) sind Entscheidungs-, Anordnungs- und Kontrollbefugnisse sowie Disziplinargewalt übertragen. Durch die rangmäßige Einordnung der Stellen eines Unternehmens entsteht die Unternehmenshierarchie.

Mehrere Stellen mit gleichen oder ähnlichen Aufgaben werden zu Abteilungen zusammengefasst. Es handelt sich um die Zusammenfassung der Teilaufgaben zu Hauptaufgaben.



Bei der Abteilungsbildung wird eine Gesamtaufgabe nach einem bestimmten Merkmal in Hauptaufgaben gegliedert. Eine solche Abteilungsbildung ist im folgenden Schaubild dargestellt. Hierbei handelt es sich um eine Abteilungsbildung nach dem Gliederungsmerkmal „Verrichtungen“.



5.4 Zentrale und dezentrale Aufgabenverteilung

Mit der Bildung von Abteilungen und Stellen ist immer die Frage verbunden: Soll die Aufgabenverteilung zentralisiert oder dezentralisiert werden?

Die Generalisten haben Fachkenntnisse über viele unterschiedliche Themen und können somit den Versicherten flächendeckend beraten und Auskünfte erteilen. Im Gegensatz dazu arbeiten die Spezialisten nur in bestimmten Themengebieten und verfügt für diesen Bereich über exzellentes und tiefgehendes Fachwissen.

In der kundennahen Betreuung (dezentrale Aufgabenverteilung) z.B. in den Geschäftsstellen bieten sich die Generalisten an. Sie können den Kunden in allen Facetten des Krankenversicherungsrechts beraten.

In zentralen Organisationseinheiten werden meistens spezielle Aufgaben gebündelt bearbeitet und man benötigt für diese Art der Aufgabenverrichtung Spezialisten, um die teils sehr anspruchsvollen Fachaufgaben zu erledigen.

Ein kritischer Punkt bei einer zentralen Aufgabenverteilung liegt in der Betrachtung des Produktionsfaktors Arbeit (hier: die mitarbeitende Person). Hierbei werden die Mitarbeitenden aus den dezentralen Organisationseinheiten in eine zentrale Organisationseinheit versetzt, durch eventuell entstehende Mehrbelastungen für die mitarbeitende Person wird der Faktor Mensch stark beansprucht (z.B. weitere Wege zur Arbeitsstelle).

Eine Zentralisation liegt dann vor, wenn gleichartige Teil- oder Einzelaufgaben zu einer Stelle zusammengefasst werden (z.B. alle Leistungsanträge auf kieferorthopädische Behandlung werden bei einer bestimmten Person (Spezialist) bearbeitet). Dadurch ist der Entscheidungsspielraum der anderen Abteilungen bzw. Geschäftsstellen, wenn es um die

Genehmigung der Leistungsanträge zur kieferorthopädischen Behandlung geht, eingeengt. Je größer und räumlich verzweigter eine AOK mit ihren Geschäftsstellen ist, um so weniger ist eine Zentralisation der Aufgabenverteilung sinnvoll.

Eine Dezentralisation der Aufgabenverteilung liegt vor, wenn die Abteilungen und Geschäftsstellen möglichst viele Aufgaben und Entscheidungen vor Ort erfüllen bzw. treffen können. So ist z.B. jede Geschäftsstelle für die Betreuung der Privat- und Firmenkunden zuständig und verantwortlich.

In der Organisationspraxis der AOK kommt es darauf an, die Vorteile der Zentralisation mit denen der Dezentralisation durch entsprechende Aufbau- und Ablaufregelungen zu verknüpfen.

Die Aufgabenzentralisation bietet folgende Vorteile:

- Sie sichert eine einheitliche Bearbeitung der Arbeitsvorgänge.
- Sie gewährleistet einheitliche Entscheidungen.
- Sie sichert einheitliches Auftreten gegenüber den Kunden und Vertragspartnern.
- Sie bringt größere Übersichtlichkeit.
- Sie ermöglicht den wirtschaftlichen Einkauf und Einsatz der Arbeitsmittel.
- Sie bietet eine einfachere innerbetriebliche Kontrolle.

Diesen Vorteilen stehen aber folgende Nachteile gegenüber:

- Sie ist bei einem großen Geschäftsstellennetz zu schwerfällig, unflexibel und unwirtschaftlich.

- Sie behindert situationsspezifischen Kundenservice, d.h., das unmittelbare Eingehen auf die individuellen Kundenwünsche vor Ort.
- Sie verzögert die Bearbeitung bestimmter Arbeitsvorgänge.

Der Dezentralisation werden folgende Vorteile zugeschrieben:

- Sie ermöglicht eine schnelle Anpassung an veränderte Marktentwicklungen.
- Sie ermöglicht schnelle aktuelle Entscheidungen vor Ort.
- Sie entlastet die oberen Leitungsstellen von Sachaufgaben.
- Sie verkürzt die Dienstwege.
- Sie fördert die Motivation der Mitarbeitenden, indem sie dem einzelnen Mitarbeitenden mehr Kompetenz und Verantwortung zuspricht.

Diesen Vorteilen stehen jedoch folgende Nachteile gegenüber:

- Es besteht die Gefahr des überzogenen Konkurrenzdenkens zwischen den Geschäftsstellen.
- Sie erschwert die Spezialisierung der Mitarbeitenden.
- Sie erfordert ein höheres Qualifikationsniveau der meisten Mitarbeitenden (eventuell Überforderung einzelner Mitarbeitenden und damit Demotivation) und höhere Personalkosten.

Letztlich ist es eine unternehmerische Entscheidung, ob die AOK eine zentrale oder dezentrale Aufgabenverteilung oder einen effizienten Verbund von zentraler und dezentraler Aufgabenverteilung in ihrer Organisation wählt.

Merke

Zentralisation heißt, alle gleichartigen Teil- bzw. Einzelaufgaben zu einer Stelle zusammenzufassen. Dezentralisation heißt umgekehrt, gleichartige Aufgaben zu trennen und auf mehrere Stellen zu verteilen.

Es versteht sich von selbst und wird hier nur der Vollständigkeit halber erwähnt, dass die Kassengröße, die herkömmlich an der Versichertenzahl gemessen wird, eine wichtige Gestaltungsbedingung der Aufbauorganisation ist. Die Hierarchie einer Krankenkasse mit drei Millionen Versicherten und dementsprechend mehreren tausend Mitarbeitenden bildet eine erheblich höhere und breitere Pyramide als diejenige einer Krankenkasse mit 30.000 Kunden und weniger als 100 Mitarbeitenden.

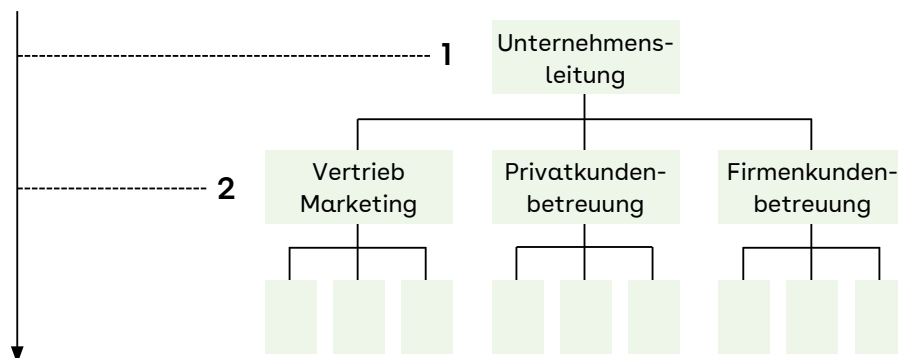
5.5 Leitungsebenen und Leitungsspanne

Bei der Entscheidung über die Aufbauorganisation ist zu klären, wie viele Leitungsebenen gebildet werden sollen, d.h., wie arbeitsteilig die Gesamtaufgabe erledigt werden soll und wie die zu bildenden Stellen hierarchisch miteinander verknüpft werden sollen.

Dabei muss bedacht werden, dass es die richtige Zahl von Leitungsebenen und die richtige Leitungsspanne in der Praxis nicht geben kann.

Die folgende Grafik zeigt Ihnen ein Unternehmen mit drei Ebenen. Davon sind zwei Ebenen Leitungsebenen und eine Ebene Ausführungsebene.

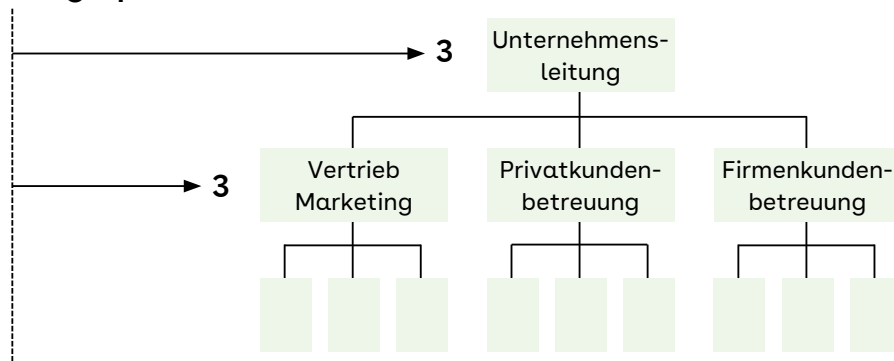
Leitungsebenen



Unter Leitungsspanne versteht man die Anzahl der Stellen, die einer Leitungsstelle (Instanz) direkt untergeordnet sind. Die folgende Grafik zeigt Ihnen ein Unternehmen, in dem der Unternehmensleitung drei Stellen (Vertrieb/Marketing, Privatkunden-

und Firmenkundenbetreuung) untergeordnet sind. Die Leitung der Abteilung Privatkundenbetreuung sind beispielsweise ebenfalls drei Stellen (Ausführungs- bzw. Sachbearbeitungsstellen) untergeordnet.

Leitungsspanne



Eine flache oder breite Leitungsspanne bedeutet, dass einer Leitungsstelle viele Stellen untergeordnet sind. Von einer engen Leitungsspanne wird dann gesprochen, wenn den Leitungsstellen nur wenige Stellen untergeordnet sind. Dabei gilt, je tiefer die Aufgabengliederung erfolgt, umso enger ist die Leitungsspanne.

Einer breiten Leitungsspanne werden folgende Vorteile zugeschrieben:

- kürzere Dienstwege
- wenige Informationsfilter
- mehr Flexibilität
- mehr Autonomie für die unteren Hierarchieebenen
- kundennahe Entscheidungen sind möglich

Der engen Leitungsspanne werden folgende Vorteile zugeschrieben:

- straffere Führung möglich
- leichtere Beherrschbarkeit der unteren Stellen für die Instanzen
- leichtere Koordination
- guter Informationsfluss innerhalb einer Hierarchieebene

Merke

Die Zahl der Leitungsebenen einer AOK ist davon abhängig, wie tief die Hauptaufgabe gegliedert und wie arbeitsteilig gearbeitet werden soll.

Die Leitungsspanne weist die Zahl der Stellen aus, die einer Leitungsstelle (Instanz) direkt untergeordnet ist. Je tiefer die Aufgabengliederung erfolgt, umso enger ist die Leitungsspanne und umgekehrt.

Für die einzelnen Stufen der Hierarchie der Unternehmen gibt es keine einheitlichen Bezeichnungen. Die Leitungsaufgaben werden häufig in drei Ebenen unterteilt:

- **Topmanagement** = oberste Leitungsebene
Hierunter wird die Ebene der obersten Leitung verstanden. Die Aufgabenträger haben hier das gesamte Unternehmen als Entscheidungsbereich. Hohe Ungewissheit, lange Geltungsdauer und eine damit verbundene strategische Bedeutung der Entscheidungen kennzeichnen die Aufgaben des Top-Managements, z.B.:

- Erarbeitung der Unternehmensziele
- Bestimmung der Geschäftspolitik
- Koordination der betrieblichen Teilbereiche
- Erarbeitung personalpolitischer Grundsätze
- Übernahme von Repräsentationsaufgaben

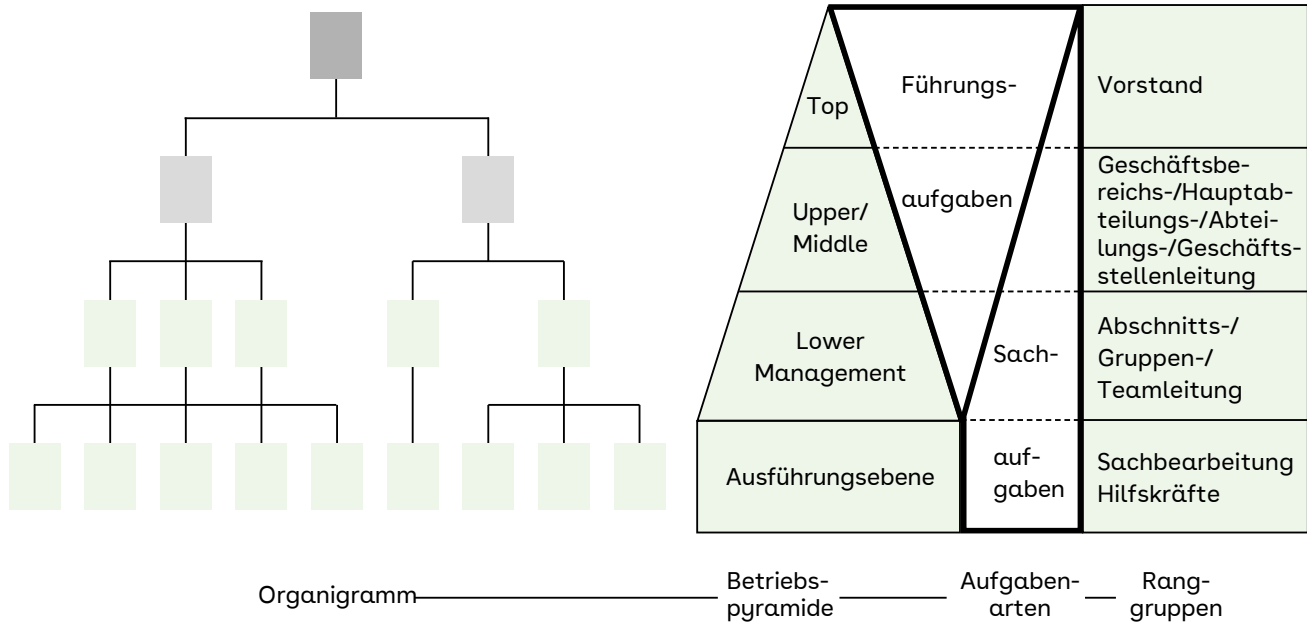
- **Middle Management** = mittlere Leitungsebene
Die Instanzen der mittleren Leitungsebene sind dadurch gekennzeichnet, dass sie zum einen einer höheren Hierarchiestufe unterstellt sind, zum anderen aber gegenüber unterstellten Stellen weisungs- und anordnungsbefugt sind. Typische Instanzen des Middle-Managements sind Abteilungs- und/oder Geschäftsstellenleitung mit folgenden Aufgaben- und Entscheidungsbereichen:
 - Anleitung der unterstellten Mitarbeitenden
 - Umsetzung der durch die übergeordneten Instanzen getroffenen Entscheidungen
 - Koordination und Überwachung der unterstellten Stellen
 - Ausübung disziplinarischer Entscheidungen
 - Schaffung von personellen, finanziellen und organisatorischen Rahmenbedingungen zur Zielerreichung
- **Lower Management** = untere Leitungsebene
Der unteren Leitungsebene ist nur noch die Ausführungsebene unterstellt. Sie selbst ist im erheblichen Umfang auch mit Sachaufgaben

betrachtet. Gruppen-, Abschnitts- oder Teamleitung sind typische Beispiele für diese Führungsebene. Ihre Anordnungen sind häufig nur die Weitergabe und Erläuterung der auf übergeordneter Ebene getroffenen Entscheidungen. Zu ihren typischen Aufgaben gehören:

- die Förderung der fachlichen und persönlichen Entwicklung der Mitarbeitenden zur erfolgreichen Aufgabenerledigung
- die Beaufsichtigung und Motivation der Mitarbeitenden der Ausführungsebene
- die Übermittlung, Erklärung und Durchsetzung von Anweisungen übergeordneter Instanzen
- die Übernahme von Ausführungsaufgaben bei Abwesenheit von Mitarbeitenden

In größeren Organisationen wird zwischen die Ebene des Top- und des Middle-Management eine weitere Managementebene, nämlich das Upper-Management geschaltet. Typisches Beispiel sind hier die Dezernenten, Geschäftsbereichs- oder Hauptabteilungsleitung größerer AOKs. Ihr Funktionsbereich liegt zwischen der oberen und der mittleren Managementebene.

Das folgende Schaubild macht deutlich, dass die Führungsaufgaben nach Art, Umfang und Schwierigkeitsgrad von der Unternehmensspitze aus betrachtet nach unten immer mehr abnimmt. Stattdessen nehmen die Sachaufgaben einen breiteren Raum ein, bis auf der Ausführungsebene nur noch Sachaufgaben zu erfüllen sind.



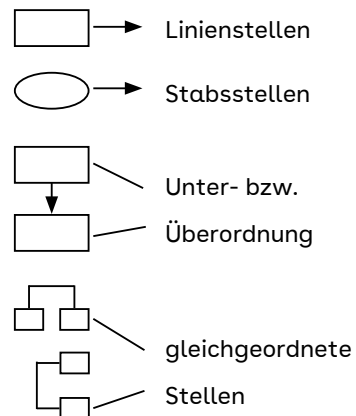
5.6 Darstellung der betrieblichen Aufbauorganisation

Die Aufbauorganisation eines Unternehmens lässt sich grafisch in einem Organigramm darstellen (vgl. Seite 38). Das Organigramm gibt Auskunft über die Art der Aufgabengliederung, die Über- und Unterordnung der Stellen, die hierarchische Position der Stelleninhabenden und den Dienstweg. Das Organigramm gibt keine Auskunft über die konkrete Aufgabenverteilung und den Umfang der einzelnen Stellen. Für die Darstellung haben sich folgende Regeln herausgebildet:

- Linienstellen (Ausführungsstellen und Instanzen) werden mittels eines Rechtecks abgebildet.
- Stabsstellen werden durch einen Kreis oder ein Oval symbolisiert.

- In den oberen Teil wird die Stellenbezeichnung und in den unteren Teil der Name des jeweiligen Stelleninhabers aufgenommen.
- Mit einer Linie wird eine Unter- bzw. Überstellung dargestellt.

Im Einzelnen gelten folgende Symbole:



Merke

Die Aufbauorganisation eines Unternehmens wird grafisch in einem Organigramm dargestellt.

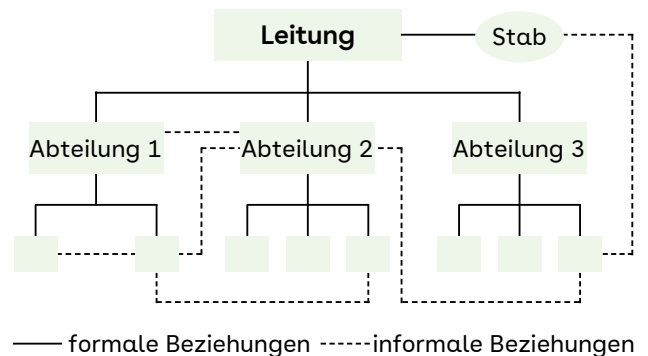
5.7 Formale und informale Organisation

Das Organigramm spiegelt die formalen Beziehungen (Leistungsbeziehungen, Unter-, Über- und Gleichordnungsbeziehungen, Informations- und Kommunikationsbeziehungen) zwischen den verschiedenen Stellen und Mitarbeitenden eines Unternehmens wider. Formal (auch „formell“ genannt) bedeutet, dass diese Beziehungen organisatorisch bewusst geplant und festgelegt sind.

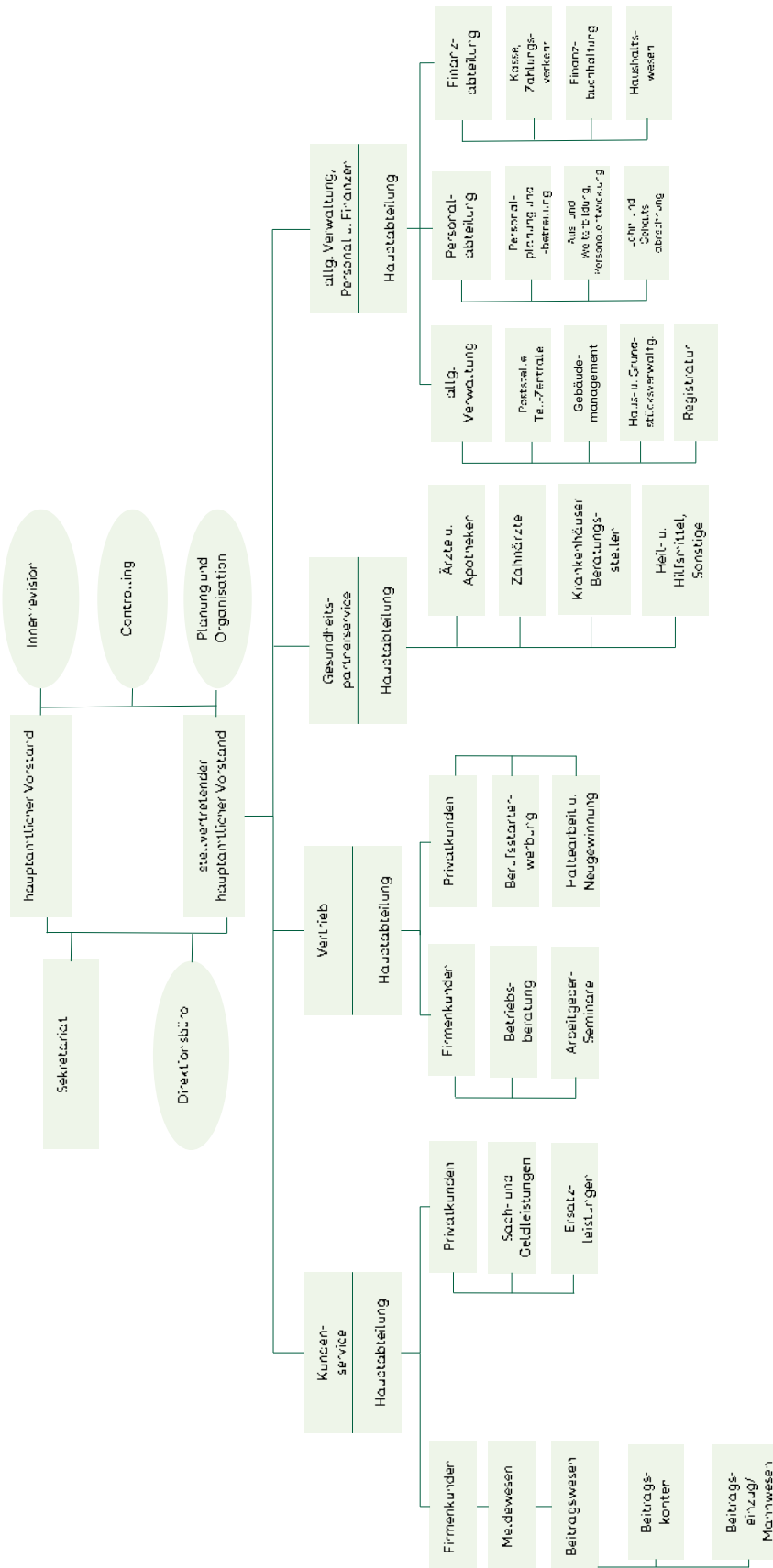
Daneben entwickelt sich in jedem Unternehmen auch eine Vielzahl von persönlichen Beziehungen der Mitarbeitenden untereinander, sogenannte informale (informelle) Beziehungen. Hierfür kann es vielfältige Ursachen geben: Altersgleichheit, gemeinsame Ausbildungslehrgänge, gleich ge-

richtete private oder dienstliche Interessen, frühere gemeinsame Arbeit, gegenseitige Sympathie, gleicher Wohnort, Fahrgemeinschaft, Vereinszugehörigkeit, verwandtschaftliche oder nachbarschaftliche Beziehung und vieles mehr.

Diese zwischenmenschlichen Beziehungen können die formale Organisation vertikal (auf verschiedenen Hierarchieebenen) oder auch horizontal (auf derselben Hierarchieebene) durchziehen. Es entstehen neue, ungeplante Informations- und Kommunikationswege und Gruppen eigener Art im Unternehmen (informale Gruppe).



Beispiel für eine Aufbauorganisation/Organigramm einer AOK



Die informale Organisation kann das betriebliche Geschehen fördern, aber auch hemmen. So können persönliche Beziehungen zum Beispiel dazu dienen, schneller mit einer anderen Abteilung Kontakt aufzunehmen, um eine dringend benötigte Auskunft oder eine Unterstützungsleistung zu erhalten. Während eine Abkürzung bürokratischer Dienstwege positiv zu bewerten ist, kann andererseits die Weitergabe geheimer oder vertraulicher Informationen an Mitglieder der informellen Gruppe, für die diese Informationen nicht bestimmt sind, das Betriebsklima empfindlich stören.

Da informale Beziehungen nicht verhindert werden können, sollten für das Unternehmen möglichst die positiven Aspekte genutzt werden. Das kann beispielsweise durch die frühzeitige Einbeziehung der Mitarbeitenden bei der Planung und Gestaltung der formalen Aufbau- und Ablauforganisation bzw. bei ihrer Weiterentwicklung geschehen.

Merke

Die organisatorisch bewusst geplanten und auf Anordnung des Management beruhenden Beziehungen zwischen den Mitarbeitenden eines Unternehmens bilden die formale (formelle) Organisation.

Das Netz der ungeplanten persönlichen Beziehungen zwischen den Mitarbeitenden eines Unternehmens bildet die informale (informelle) Organisation. Sie ist nicht organisierbar.

5.8 Stellenbeschreibung

Da in der AOK (wie in jedem anderen Unternehmen) mehrere Stellen zur Erreichung der Gesamtaufgabe mit der Lösung von Teilaufgaben beschäftigt sind, ergibt sich die Notwendigkeit, die Aufgabeninhalte exakt zueinander abzugrenzen und aufeinander abzustimmen, um Reibungen und Überschneidungen zu vermeiden.

Das Ergebnis der Stellenbildung wird sinnvollerweise schriftlich fixiert. Dies geschieht durch Stellenbeschreibungen. Mit Stellenbeschreibungen unterstützt das Unternehmen seine Bestrebungen hinsichtlich einer zweckmäßigen und wirtschaftlichen Organisation. Die Stellenbeschreibung ist eine detaillierte Beschreibung aller organisatorisch bedeutsamen Regelungen, die für eine einzelne Stelle gelten. In der Praxis hat sich eine Gliederung der Stellenbeschreibung in verschiedene Abschnitte entwickelt. Eine komplette Stellenbeschreibung hat folgenden Aufbau und Inhalt:

A. Eingliederung in die Organisation (Instanzenbild)

- Stellenbezeichnung
- Dienstrang des Stelleninhabenden
- Unterstellung
- Überstellung
- Stellvertretung
- spezielle Vollmachten und Berechtigungen, die nicht in einer allgemeinen Regelung festgehalten sind

B. Ziele und Aufgaben der Stelle (Aufgabenbild)

- Stellenziele/Beitrag zu den Unternehmenszielen
- Aufgaben im Einzelnen gegliedert nach:
 - Vorrangigkeit
 - laufende oder periodische Aufgaben
 - Sachgebieten
 - Tätigkeiten und Befugnisse

C. Anforderungen an die Person des Stelleninhabenden (Personenbild)

Bei diesem Abschnitt handelt es sich um die Feststellung von Kriterien, die die stelleninhabende Person erfüllen muss, um den Arbeitsplatz erfolgreich auszufüllen. Er wird insbesondere bei Stellenbesetzungen verwendet und enthält:

- erforderliche Aus- und Weiterbildung
- erforderliche Sonderkenntnisse
- persönliche Eigenschaften
- Einstufung in Tarifvertrag
- Eignung der Stelle für Schwerbehinderte

Eine Stellenbeschreibung kann wie folgt aussehen:

AOK – Die Gesundheitskasse. Regionaldirektion XYZ

– Stellenbeschreibung –

1 Bezeichnung der Stelle Teamleitung Firmenkundenservice	2 Stelleninhaber/-in ist unterstellt Abteilungsleitung Firmenkundenservice	3 Stelleninhaber/-in ist überstellt Teammitgliedern
4 Geschäftszeichen 2.1.2 (3) Team 3 – Stadtgebiet West	5 Stelleninhaber/-in vertritt Abteilungsleitung Firmenkundenservice und Teamleitung übrige Stadtgebiete	6 Stelleninhaber/-in wird vertreten Teamleitung übrige Stadtgebiete
7 Ziel der Stelle (funktionsspezifische Ausprägung)		
<div> 7.1 fachlich <ul style="list-style-type: none"> • erfolgreiche Umsetzung der Wettbewerbsstrategie im Serviceteam für den Firmenkundenbereich • Umsetzung der persönlichen Kundenbetreuung </div> <div> 7.2 personell <ul style="list-style-type: none"> • Sicherstellung der Funktions- und Leistungsfähigkeit des Teams zur optimalen Firmenkundenbetreuung • Förderung der Motivation und Arbeitszufriedenheit innerhalb des Teams </div>		
8 Aufgaben		
<div> 8.1 fachlich <ul style="list-style-type: none"> • Leitung, Organisation und Koordination des Teams mit fachlicher Beratung/Betreuung • Unterstützung bei der fachlichen Beratung/Betreuung der Firmenkunden im Außen-/Innendienst • Sicherstellung der internen Kommunikation • Umsetzung der entsprechenden Handlungsanleitungen • Bearbeitung der Widersprüche sowie Prozessvertretung, soweit delegiert </div> <div> 8.2 personell <ul style="list-style-type: none"> • Information und Motivation der Teammitglieder • Beurteilung der Teammitglieder </div>		
9 Anforderungsprofil		
<div> 9.1 fachlich <ul style="list-style-type: none"> • AOK-Betriebswirt/-in, Fortbildungsprüfung als Sozialversicherungsfachangestellte/-r, Fachrichtung allgemeine Krankenversicherung, in Ausnahmefällen A-Prüfung mit langjähriger Erfahrung in diesem Sachgebiet • alle sonstigen fachlichen Kenntnisse einer Kundenberatung </div> <div> 9.2 persönlich (stellenspezifische Ausprägung) <ul style="list-style-type: none"> • gute Auffassungsgabe, innovatives Denken, zielorientiertes und zeitgerechtes Handeln, Kreativität, Lernfitness • Selbstständigkeit, Konfliktfähigkeit, Verhandlungsgeschick, Organisationstalent, Kommunikationsfähigkeit • Engagement, Belastbarkeit, Zuverlässigkeit, Eigenverantwortlichkeit • soziale Kompetenz • kooperatives Führungsverhalten • Integrations- und Teamfähigkeit • analytisches Denken, systematisch-methodisches Vorgehen </div>		

Die Stellenbeschreibung bietet sowohl für das Unternehmen als auch für die Mitarbeitenden Vorteile.

Aus Sicht der Mitarbeitenden sind folgende Vorteile zu nennen:

- Sie wissen genau, welcher Beitrag zu den Unternehmenszielen von ihnen erwartet wird bzw. welche Aufgaben sie zu erfüllen haben.
- Sie kennen ihre Befugnisse und ihre Handlungsspielräume.
- Sie wissen, von wem sie Anweisungen annehmen und wem sie Anweisungen erteilen können.
- Die Information über den Aufgabebereich anderer Stellen fördert die Kooperation und Transparenz im Unternehmen.

Für die Unternehmen bietet die Stellenbeschreibung folgende Vorteile:

- Neue Mitarbeitende können rasch und effektiv in ihr Aufgabengebiet eingearbeitet werden.
- Führungskräfte haben einen guten Überblick über alle Stellen sowie deren Aufgaben und Befugnisse.
- Es ist eine bessere Arbeits- und Leistungskontrolle möglich.
- Es kann eine gezielte Aus- und Weiterbildung für die jeweiligen Stelleninhabenden angeboten werden.
- Bei der Neubesetzung von Stellen kann sie zur Stellenausschreibung und auch für die Auswahl der Bewerbenen genutzt werden.
- Entscheidungs- und Weisungsbefugnisse sowie Unter- und Überstellungsverhältnisse sind eindeutig erkennbar.
- Außerdem bietet sie eine gute Grundlage für die Arbeitsbewertung.

Die Stellenbeschreibung sollte jedem Mitarbeitenden ausgehändigt und mit ihm besprochen werden. Dadurch weiß die mitarbeitende Person genau, was von ihr erwartet wird.

Mit der fortlaufenden Anpassung des Unternehmens an die Veränderungen des Markts unterliegen auch Stellen dauerndem Anpassungsdruck. Deshalb müssen Stellenbeschreibungen stets angepasst und aktualisiert werden.

D. Weitere gesetzliche Anforderungen bei Ausbringen einer neuen Stellenbeschreibung

Nach § 69 Abs. 6 SGB IV dürfen Sozialversicherungsträger Planstellen und Stellen nur ausbringen, soweit sie unter Anwendung angemessener und anerkannter Methoden der Personalbedarfsermittlung begründet sind. Die Erforderlichkeit der im Haushaltsplan ausgebrachten Planstellen und Stellen ist bei gegebenem Anlass, im Übrigen regelmäßig zu überprüfen.

Da es nur bei einzelnen AOKs zurzeit eine analytische Personalbedarfsanalyse gibt, in der der Zeit- und Mengenbedarf für einzelne Tätigkeiten ermittelt wird und somit als anerkannte Methode der Personalbedarfsermittlung gilt, wird auf Bundesebene in einer Arbeitsgruppe ein Personalprognosemodell entwickelt, über dieses auch das Ausbringen neuer, zusätzlicher Stellen begründet werden könnte.

Merke

In der Stellenbeschreibung werden die Ergebnisse der Stellenbildung schriftlich festgehalten. Eine Stellenbeschreibung besteht aus folgenden großen Bausteinen:

- Instanzenbild
- Aufgabenbild
- Personenbild

5.9 Übungen zum Lernabschnitt 5

Übung 11

Nennen Sie vier grundsätzliche Regelungen der Aufbauorganisation.

Übung 12

Nach welchen Gesichtspunkten kann die Gesamtaufgabe gegliedert werden und die Abteilungs- und Stellenbildung erfolgen?

Übung 13

Schildern Sie, wie Abteilungen und Stellen in der AOK gebildet werden.

Übung 14

Nennen Sie je fünf Vorteile der Aufgabenzentralisation und der Aufgaben-dezentralisation.

Übung 15

Beschreiben Sie, was Leitungsebene und -spanne heißt.

Übung 16

Welche Formen der Leitungsspanne werden unterschieden?

Übung 17

Wie wird die grafische Darstellung der Organisationsstruktur eines Unternehmens genannt?

Übung 18

Unterscheiden Sie formale und informale Beziehungen.

Übung 19

Nennen Sie die Hauptbestandteile einer Stellenbeschreibung.

Übung 20

Fertigen Sie einen Entwurf einer Stellenbeschreibung aufgrund der folgenden – noch ungeordneten – Notizen aus den vorangegangenen Planungsarbeiten an:

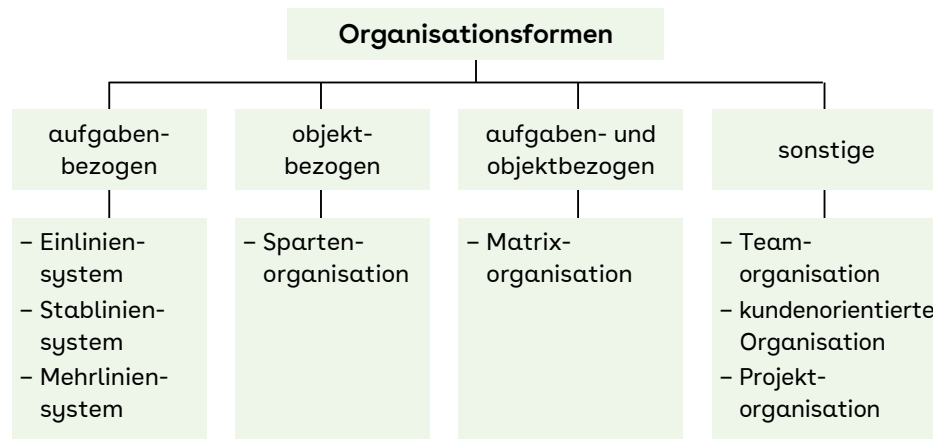
- verantwortlich für alle Heil- und Hilfsmittel, die von der AOK den Versicherten zur Verfügung gestellt werden
- selbstständige Einhaltung aller Termine, Ordnung der Ablage
- fordert selbstständig Angebote an und führt selbstständig Vertragsverhandlungen durch
- wird offiziell als Teamleitung bezeichnet
- führt eigenverantwortlich die Bestandsliste der AOK für Heil- und Hilfsmittel
- ordnet selbstständig und eigenverantwortlich Reparaturen, z.B. bei Elektrorollstühlen, an
- spricht Bestellungen mit der Abteilungsleitung „Service“ ab und lässt sich diese genehmigen
- geht auf individuelle Wünsche und Anfragen von Versicherten ein
- ist befugt, den beiden Sozialversicherungsfachangestellten aus seinem Bereich verwaltungstechnische Anweisungen zu geben
- wird bei Abwesenheit von Sonja Müller vertreten

Übung 21

Welche Vorteile bietet die Stellenbeschreibung für die AOK und die AOK-Mitarbeitenden?

6 Aufbau- und Leitungssysteme

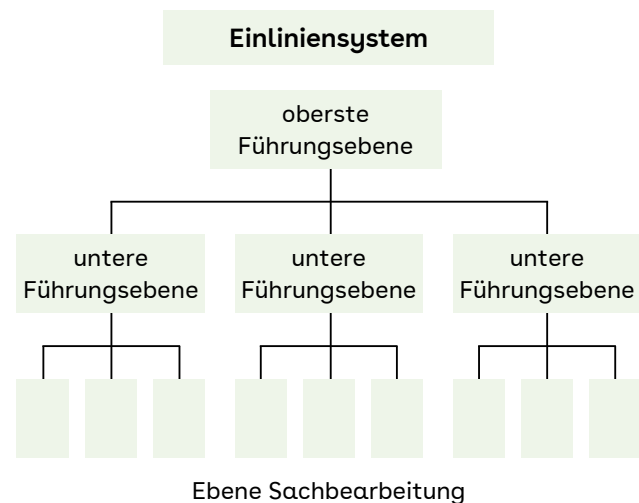
Die Organisationstheorie hat verschiedene Aufbau- und Leitungssysteme entwickelt.



6.1 Einliniensystem

Das Einliniensystem ist die traditionelle, althergebrachte, wohl immer noch am weitesten verbreitete und deshalb auch bekannteste Organisationsform.

Beim Einliniensystem sind alle Stellen in einen einheitlichen Instanzenweg eingeordnet. Jede Stelle ist nur durch eine einzige „Linie“ mit der übergeordneten Stelle verbunden. Der Instanzenweg reicht von der obersten bis zur untersten Stelle eines Unternehmens. Mitarbeitende haben nur eine vorgesetzte Person, von der sie Aufgaben und Weisungen bekommen. Dieser Person gegenüber ist der Stelleninhaber für die ordnungsgemäße Erfüllung der Arbeitsaufgaben verantwortlich. Alle Stellen der gleichen Stufe sind untereinander unabhängig. Die Inhaber übergeordneter Stellen besitzen nur innerhalb ihres Zuständigkeitsbereichs Leitungsbefugnisse.



Das Einliniensystem bietet folgende Vorteile:

- Der organisatorische Aufbau ist einfach und übersichtlich.
- Die Aufgabenverteilung, Kompetenzen und Zuständigkeiten sind klar geregelt und abgegrenzt.
- Es bestehen klare Informations- und Kommunikationswege.
- Es bestehen gute Kontrollmöglichkeiten.

Das Einliniensystem hat folgende Nachteile:

- Es hat einen langen und schwerfälligen Dienstweg.
- Es besteht die Gefahr der Bürokratisierung (Überorganisation).
- Es besteht keine direkte Koordination zwischen hierarchisch gleichgeordneten Stellen.
- Es führt zu einer starken Arbeitsbelastung der mittleren und oberen Instanzen.
- Einzelne Mitarbeitende sehen keine Verantwortung für den Gesamtbetrieb.
- Das System ist für große Betriebe nur bedingt geeignet.
- Der Informationsfluss ist träge bzw. Informationen werden häufig gefiltert weitergegeben.

Bei Organisationen, die Routineaufgaben zu erfüllen haben, hat sich das Einliniensystem bewährt. Voraussetzung ist allerdings, dass die Aufgaben zur selbstständigen Erledigung übertragen und Entscheidungsbefugnisse umfassend von oben nach unten delegiert werden.

Merke

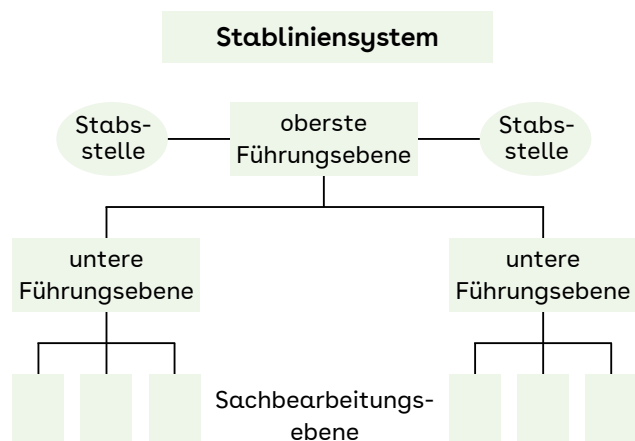
Beim Einliniensystem erhält jede Stelle nur von einer übergeordneten Stelle Anordnungen und Weisungen. Der Dienstweg reicht von der obersten Instanz bis zur untersten Stelle eines Unternehmens.

6.2 Stabliniensystem

Das Stabliniensystem ist eine Weiterentwicklung des Einliniensystems. Der Wunsch, die klaren Anordnungen der Einlinienorganisation zu erhalten, und die Notwendigkeit, etwas zur Entlastung der Führungskräfte zu tun, haben zum Stabliniensystem geführt. Den Instanzen – in aller Regel denen der obersten Leitungsebene – werden Stabsstellen zugeordnet. Stabsstellen sind solche Stellen, denen bestimmte Aufgaben, jedoch keine Anordnungs- und Weisungsbefugnisse übertragen werden. Zu den Aufgaben der Stabsstellen gehören z.B. die Aufbereitung und Verarbeitung von Informationen, die Vor- und Nachbereitung von Entscheidungen, die fachliche Beratung, Controlling.

Welche Stabsstellen welchen Leitungsstellen (Instanzen) zugeordnet werden, hängt von der Situation und den Bedingungen des einzelnen Unternehmens ab. Solche Stabsstellen sind z.B. die Unternehmensplanung und -organisation, das Controlling, das Direktionsbüro.

Das Stabliniensystem ist eine weit verbreitete Form des Aufbau- und Leitungssystems.



Das Stabliniensystem bietet grundsätzlich die gleichen Vorteile wie das Einliniensystem; jedoch eine Reihe weiterer Vorteile wie z.B.

- Entlastung der obersten Instanzen,
- erhöhte Kapazität für sorgfältige Entscheidungsvorbereitung,
- erhöhte Qualität der Entscheidungen,
- Linienvorgesetzte können Arbeiten an die Stabsstellen delegieren, sie werden damit vielfach von Detailarbeit entlastet,
- sinnvoller Ausgleich zwischen Spezialistendenken des Stabs und Überblick der Linie.

Das Stabliniensystem hat folgende Nachteile:

- Instanzen können die Arbeit der Stabsstellen blockieren, unter Umständen wird die Stabsstelle als Vorwand für eine unzureichende Delegation von Aufgaben an untergeordnete Stellen benutzt.
- Es können Konflikte zwischen Stabs- und Linienstellen entstehen.
- Gute Vorschläge der Mitarbeitenden von Stabsstellen werden unter Umständen durch die Mitarbeitenden vorgesetzter Linienstellen nicht realisiert.
- Transparenz der Entscheidungsprozesse geht verloren.

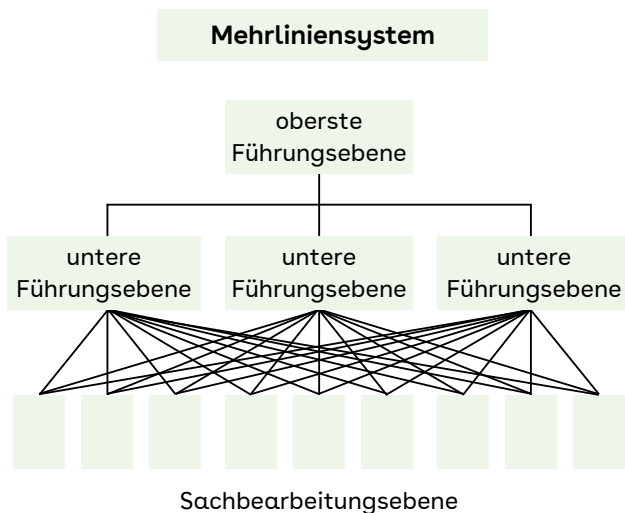
Eine so klare Aufgabenabgrenzung zwischen Stab und Linie, wie es die Organisationstheorie nahelegt, ist in der Praxis allerdings kaum anzutreffen. Die Mitarbeitenden in Stabsstellen erfüllen meist nicht nur beratende und vorbereitende Aufgaben. Aufgrund ihrer Fachkompetenz und wegen der engen Beziehung zur Führungsspitze üben sie einen erheblichen informellen Einfluss auf die Linieninstanzen aus, sodass die tatsächliche Entscheidungsmacht oft bei ihnen liegt.

Merke

Das Stabliniensystem ist ein Einliniensystem mit Stabsstellen, die in aller Regel den obersten Instanzen zugeordnet sind. Stabsstellen sind sogenannte Leitungshilfsstellen ohne Anordnungs- und Weisungsbefugnisse. Ihre Aufgabe besteht darin, die Instanzen zu beraten und zu informieren, deren Entscheidungen vorzubereiten und zu koordinieren.

6.3 Mehrliniensystem (Funktionsalsystem)

Das Mehrliniensystem wurde von dem Amerikaner Frederic W. Taylor für den Industriebetrieb zu Beginn des Jahrhunderts entwickelt. Taylor, der alle Arbeitsprozesse zu rationalisieren versuchte, übertrug mit diesem System den Grundsatz der Arbeitsteilung und Spezialisierung auf die Aufgaben des Vorgesetzten. In seinem Modell wird die gesamte Vorgesetztenfunktion auf spezialisierte Meister aufgeteilt. Taylor nennt sie Funktionsmeister. Deshalb wurde seine erste Fassung auch „Funktionsmeistersystem“ genannt. Leitgedanke dieses Prinzips ist, dass Taylor den Gedanken der Spezialisierung auch auf die Leitungsebene übertrug, weil er der Meinung war, dass ein Vorgesetzter kaum allen an ihn gestellten vielseitigen Anforderungen gerecht werden könnte. Die Hauptschwierigkeiten des Einliniensystems werden beim Mehrliniensystem vermieden. Allerdings haben die Mitarbeitenden hier keine alleinig übergeordnete Stelle, sondern für jede Spezialaufgabe eine andere übergeordnete Stelle (Prinzip der Mehrfachunterstellung).



Dem Mehrliniensystem werden folgende Vorteile zugeschrieben:

- Entlastung der obersten Führungsebene von Fachaufgaben
- schnelle Entscheidungswege
- Verkürzung der Kommunikationswege
- Betonung der Fachkompetenz gegenüber der hierarchischen Stellung (Überordnung)
- Spezialkenntnisse der Mitarbeitenden auf der mittleren Leitungsebene werden genutzt

Diesen Vorteilen stehen folgende Nachteile gegenüber:

- Kompetenzabgrenzung auf der mittleren Führungsebene ist schwierig, daher ergeben sich unter Umständen unklare Verantwortlichkeiten
- Kompetenzkonflikte auf der mittleren Führungsebene
- hoher Koordinationsbedarf auf der mittleren Führungsebene
- Unsicherheiten der Mitarbeitenden untergeordneter Stellen bei lückenhaften oder widersprüchlichen Weisungen
- erschwerte Arbeits- und Leistungskontrolle

- Gefahr der ungleichmäßigen Belastung der Mittelinstanzen
- keine alleinig verantwortliche Stelle auf der mittleren Führungsebene
- die Organisation kann unübersichtlich werden

Bei der AOK wäre dieses System z.B. in Geschäftsstellen anwendbar. Es wäre denkbar, entweder nur die Geschäftsstellenleitung oder aber auch alle Geschäftsstellenmitarbeitenden verschiedenen Abteilungsleitungen zu unterstellen; für Firmenkundenangelegenheiten der Abteilungsleitung Firmenkunden; für Privatkundenangelegenheiten der Abteilungsleitung Privatkunden usw.

Merke

Beim Mehrliniensystem ist jede Stelle der untersten Ebene mehreren übergeordneten Stellen unterstellt.

6.4 Spartenorganisation (divisionalisierte Organisation)

Die Spartenorganisation ist entweder als Einlinien- oder als Stabliniensystem aufgebaut. Bei der Spartenorganisation erfolgt die Gliederung der Hauptaufgabe nach dem Gesichtspunkt Objekt, also nach Gütern oder Dienstleistungen. In den Hauptabteilungen bzw. den Abteilungen werden alle Teilaufgaben zusammengefasst, die zu einer bestimmten Geschäftssparte (z.B. einer Produktgruppe wie Haftpflicht-, Feuer-, Lebens- und Krankenversicherung) gehören. Eine andere Sparte ist ein nach Produktgruppen zusammengefasster Unternehmensbereich (Hauptabteilung oder Abteilung). Diese Abteilungen haben

unmittelbar Kontakt zu den Kunden des Unternehmens. Daneben gibt es noch Verwaltungsabteilungen, wie z.B. das Personalwesen, die Rechtsabteilung, das Rechnungswesen, die Revision als Stabsstelle.

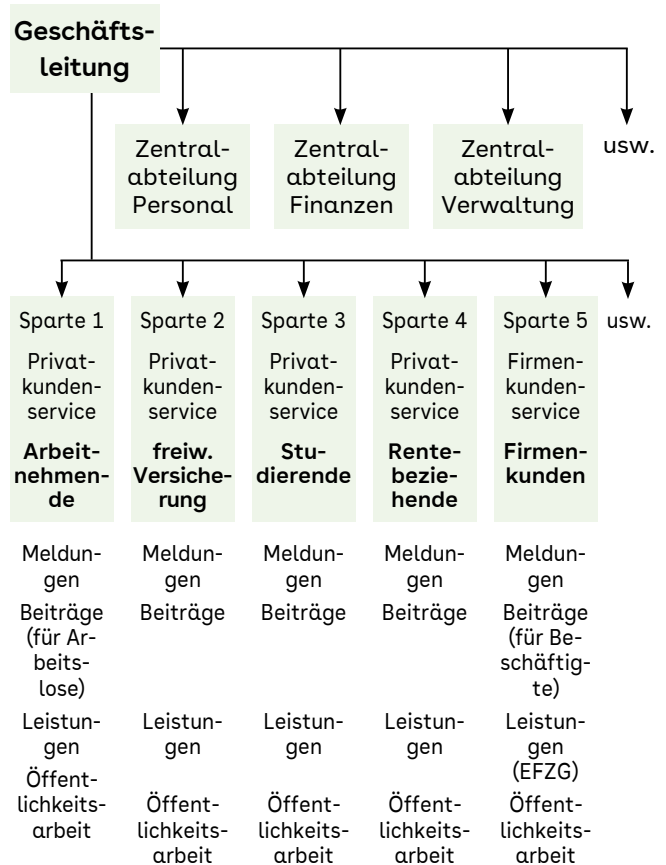
Typisch für die Spartenorganisation ist, dass die Sparten weitgehend selbstständig (autonom) sind. Sie sind quasi Subunternehmen, die alle für das jeweilige Objekt anfallenden Aufgaben selbstverantwortlich durchführen haben. Natürlich haben sie auch alle dafür notwendigen Kompetenzen bis hin zur Personalhoheit. In Konsequenz dazu sind sie auch für den von ihnen erwirtschafteten Gewinn oder Verlust verantwortlich.

Der Spartenorganisation werden folgende Vorteile zugeschrieben:

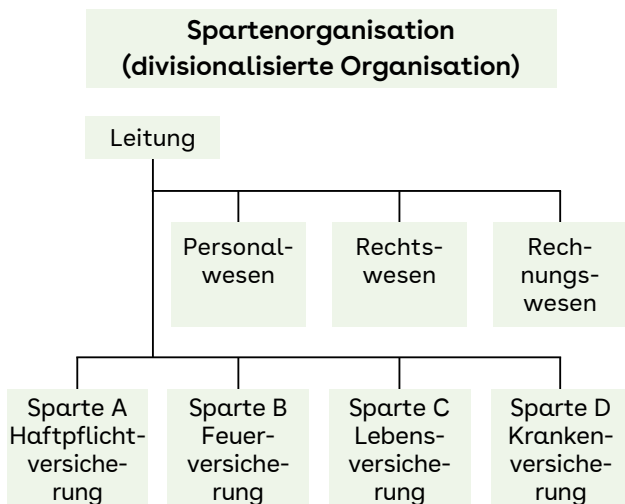
- Aufgliederung von schwerfälligen und unflexiblen Großbetrieben
- innerbetriebliche Wettbewerbe der Geschäftssparten
- erhöhte Motivation der Mitarbeitenden

Diesen Vorteilen stehen folgende Nachteile gegenüber:

- Es ist ein kompliziertes Kommunikations- und Koordinationssystem notwendig.
- Es besteht ein hoher Koordinationsbedarf durch die oberste Leitungsebene.
- Es besteht die Gefahr des Ressort-Egoismus.
- Keine Kundenbetreuung aus einer Hand und damit nur eine bedingte individuelle Beratung möglich.
- Die Gesamtverantwortung für die Kunden fehlt.
- Es besteht die Möglichkeit von Synergieverlusten.
- Es entstehen höhere Personalkosten.



Große private Versicherungskonzerne zeichnen sich durch sehr verschiedenartige Produkte aus (z.B. Feuer-, Haftpflicht- oder Lebensversicherung), die sie auf den unterschiedlichsten Märkten anbieten. Nach dem Versicherungsaufsichtsgesetz müssen die privaten Versicherungen ihre verschiedenen Sparten (z.B. Kranken-, Lebens- und Sachversicherung) als selbstständige Unternehmen führen. Deshalb sind sie häufig in Form der Spartenorganisation aufgebaut.

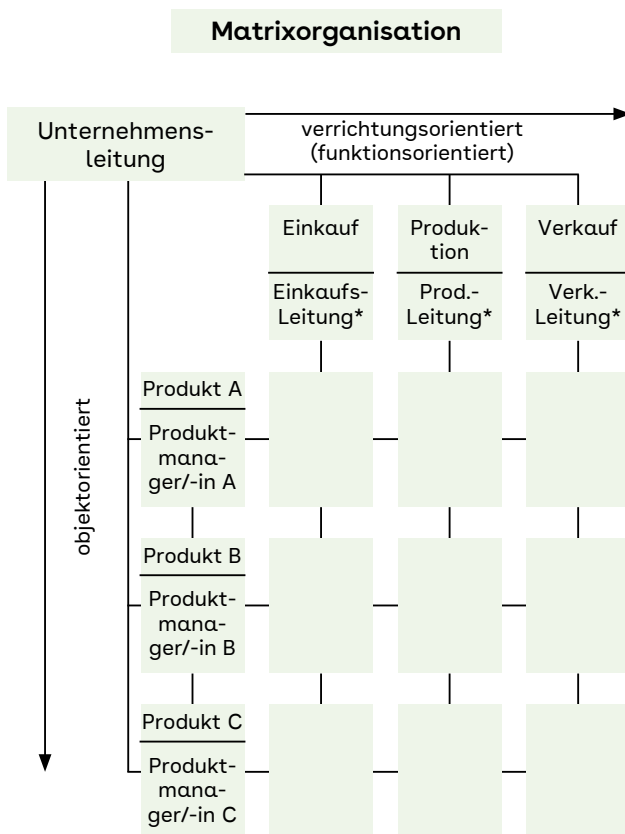
**Merke**

Die Spartenorganisation ist ein Einlinien- oder Stabliniensystem, wobei die betriebliche Gesamtaufgabe nach dem Gesichtspunkt Objekt (Produktgruppe, Produkte) gegliedert ist. Es werden verschiedene Unternehmensbereiche mit Instanzen gebildet. Daneben gibt es noch Funktionsabteilungen, wie z.B. Personalabteilung, Finanzabteilung, Revision.

6.5 Matrixorganisation

Dem Einlinien- oder Stabliniensystem liegt eine Aufgabengliederung nach einem Kriterium – entweder nach Verrichtungen oder Objekten – zugrunde. Es werden Aufgaben- und Verantwortungsbereiche für verschiedene Funktionen (z.B. Kundenservice, Vertrieb, Vertragspartnerservice) geschaffen. An der Spitze dieser Bereiche (Funktionen) steht Hauptabteilungsleitung bzw. Abteilungsleitung als sogenannte „Funktionsmanager“. Wenn ein Betrieb eine Vielzahl von Produkten herstellt und vertreibt, sind die Funktionsmanager in aller Regel überfordert, alle Produktgruppen und Produkte gleichzeitig marktgerecht zu betreuen. Eine Lösung für solche Probleme bietet die Matrixorganisation.

Die Matrixorganisation ist ein Mehrliniensystem, da die Stellen unterhalb der mittleren Führungsebene mehrere übergeordnete Stellen haben. Bei der Matrixorganisation wird die Gesamtaufgabe sowohl nach dem Kriterium der Verrichtung als auch nach dem Kriterium Objekt gegliedert. Nach dem Kriterium Verrichtung werden Funktionsbereiche wie z.B. Einkauf, Produktion, Absatz geschaffen. Nach dem Kriterium Objekt werden Stellen für „Produktmanager“ gebildet. Aus der Kombination ergibt sich eine vertikale und horizontale Aufbauorganisation.



* = Funktionsmanager

Die Stelleninhabenden der Funktionsbereiche und der Produktbereiche haben unterschiedliche Aufgaben. Stelleninhabende eines Funktionsbereichs sind für die gesamte Funktion (z.B. den Einkauf) zuständig, während Produktmanager für alle Funktionen (z.B. Einkauf, Produktion und Absatz) der Produktgruppe verantwortlich sind. Daraus ergeben sich zwangsläufig Doppelzuständigkeiten und -verantwortlichkeiten. Die Entscheidungen werden damit auf eine größere Basis gestellt. Die Disziplinargewalt über das Personal ist in der Praxis häufig der jeweiligen Haupt- bzw. Abteilungsleitung (Funktionsmanager) übertragen, wobei der Produktmanager an Personalentscheidungen beteiligt wird.

Die Matrixorganisation beruht auf dem Gedanken der Doppelverantwortung von Funktions- und Produktstellen, durch die eine starre Abteilungsgliederung und das begrenzte Abteilungsdenken aufgehoben werden soll. Die Arbeit an der gemeinsamen Aufgabe fördert den Informationsaustausch zwischen den beteiligten Stellen. Die spezielle Aufgabenstellung des Produktmanagers erhöht seine Motivation.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, die Matrixorganisation bietet folgende Vorteile:

- kürzere Kommunikationswege
- Förderung von Teamwork
- Das Führen von großen Organisationen gestaltet sich durch die klare Trennung von fachlichen und disziplinarischen Kompetenzen einfacher.

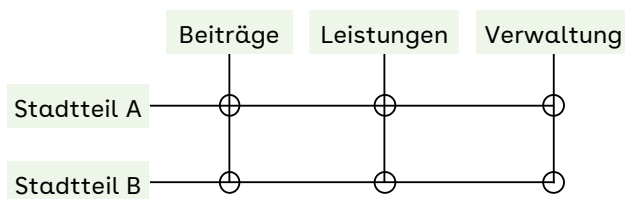
Allerdings birgt auch die Matrixorganisation Gefahren. Die Mitarbeitern unterstehen nicht mehr einem, sondern mehreren Vorgesetzten. Es entstehen erhebliche Probleme der Koordination, wenn die Produktmanager gleichzeitig finanzielle Mittel, die Erledigung von Arbeiten oder freie Kapazitäten für die Entwicklung der von ihnen zu betreuenden Produkte fordern.

Die Nachteile der Matrixorganisation lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- Kompetenzkonflikte
- hoher Kommunikationsaufwand
- schwerfällige und langwierige Entscheidungsfindungen
- Unsicherheit der Ausführungsstelle infolge der Mehrfachunterstellung

Jede Organisationseinheit auf der ausführenden Ebene, also z.B. jedes Sachgebiet, wird von zwei Kompetenz-

linien überlagert. Eine Linie davon, in der Abbildung die senkrechte, ist aufgabenorientiert (z.B. Beiträge einziehen), die andere, in der Abbildung die waagerechte, ist objektorientiert (z.B. für Stadtteil A).



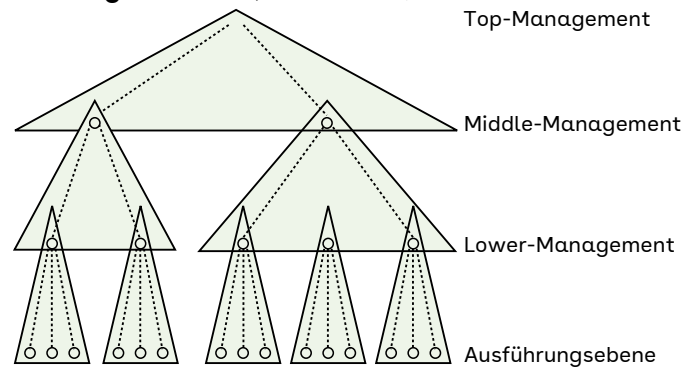
Merke

Die Matrixorganisation ist ein Mehrliniensystem, bei dem die Hauptaufgabe sowohl nach dem Gesichtspunkt Verrichtung als auch nach dem Gesichtspunkt Objekt gegliedert wird. Es werden auch nach beiden Gesichtspunkten Instanzen gebildet. Die Matrixorganisation beruht auf dem Gedanken der Doppelverantwortung von Funktions- und Produktstellen.

6.6 Teamorganisation

Gestützt auf sozialpsychologische Erkenntnisse hinsichtlich des Leistungsvorteils der Gruppe und der Kommunikationsbedürfnisse der Mitarbeitenden hat Likert das Konzept der Teamorganisation entwickelt. Es ist ein Modell von sich überlappenden Gruppen (Teams). Es werden auf jeder Ebene der Unternehmenshierarchie Teams gebildet. Die Leitung eines Teams ist gleichzeitig auch immer Mitglied des Teams auf der nächsthöheren Stufe der Hierarchie. Mit Ausnahme der obersten und der untersten Unternehmensebene ist jede mitarbeitende Person (Vorgesetzter) Mitglied zweier Teams.

Teamorganisation (nach Likert)



Der jeweilige Gruppenvorgesetzte ist Bindeglied zwischen den Gruppen auf gleicher Ebene sowie zwischen den verschiedenen Gruppenebenen. Durch die Zugehörigkeit zu zwei Gruppen üben die Bindeglieder einerseits die Leitungsfunktion in ihrer eigenen Gruppe aus, andererseits nehmen sie aber im Rahmen ihrer Mitgliedschaft in der nächsthöheren Gruppe den Rang ein, den die Mitglieder ihrer eigenen Gruppe ihnen gegenüber innehaben. Jede vorgesetzte Person übt also sowohl eine Führungsfunktion als auch die Funktion eines einfachen Gruppenmitglieds aus. Diese Doppel-funktion soll positive Auswirkungen auf die betriebliche Kommunikation haben und die Integration der Mitarbeitenden – insbesondere der untersten Ebene der Hierarchie – fördern. Darüber hinaus wird durch die Funktion als Gruppenmitglied das Verständnis der Vorgesetzten für die Probleme ihrer Mitarbeitenden gefördert.

Die Vorteile der Teamorganisation sind also

- die stärkere Motivation der Mitarbeitenden durch Beteiligung an den Entscheidungen,
- die Einbeziehung von Fachkräften in den Entscheidungsprozess sowie
- die fachliche Entlastung der Leitungsstellen.

Nachteile der Teamorganisation können z.B.

- die hohen Kosten und der Zeitaufwand für die Gruppenkoordination,
- evtl. fehlende Zuständigkeitsregelungen und
- persönliche Konflikte zwischen Teammitgliedern

sein.

Die Teamorganisation lässt sich in der Praxis mit den verschiedenen anderen Aufbau- und Leitungssystemen verknüpfen, so z.B. mit dem Einliniensystem, aber auch mit kundenorientierten Organisationsformen.

Merke

Die Teamorganisation ist ein Modell sich überlappender Gruppen (Teams). Auf jeder Stufe der Unternehmenshierarchie werden Teams gebildet. Die Leitung eines Teams ist gleichzeitig auch immer Mitglied des Teams der nächsthöheren Stufe der Unternehmenshierarchie. Sie ist Bindeglied zwischen den Gruppen auf gleicher Ebene sowie zwischen den verschiedenen Ebenen der Unternehmenshierarchie.

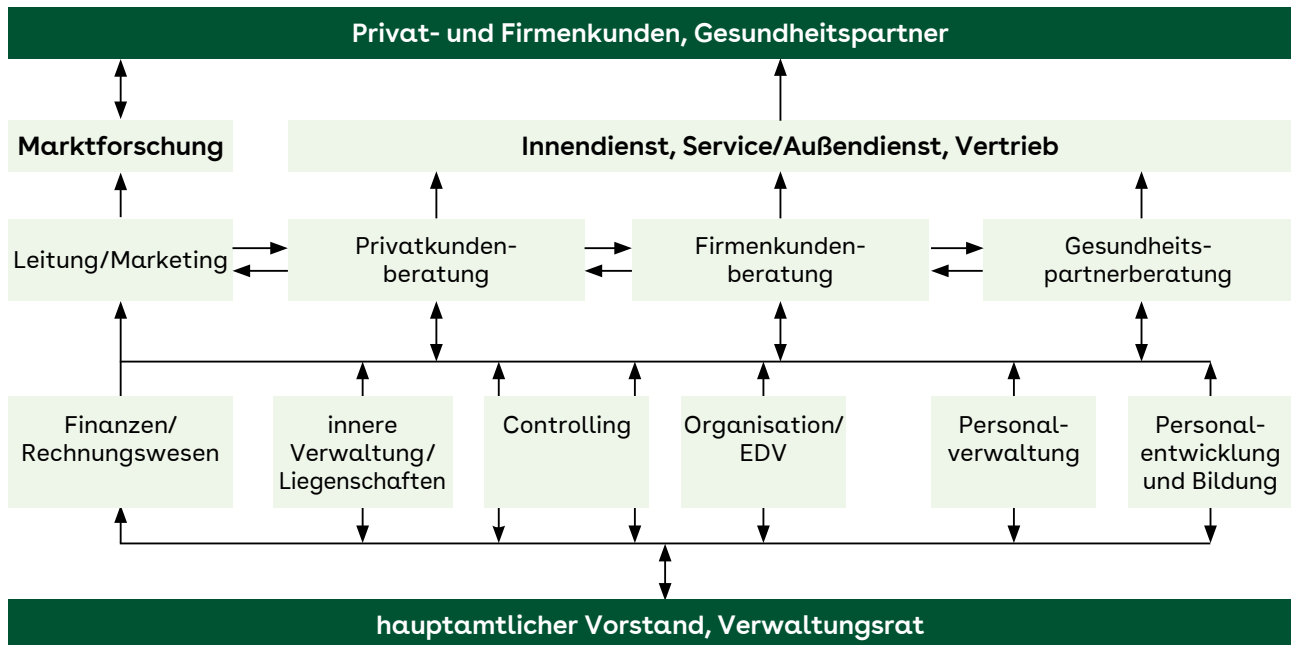
6.7 Kundenorientierte Organisationsformen

Der zunehmende Wettbewerb in allen Bereichen der Wirtschaft und auch in der gesetzlichen Krankenversicherung verstärkt die Überlegungen zur Entwicklung kundenorientierter Organisationsformen. Der Faktor „Kundennähe“ ist ein entscheidendes Kriterium für die Wettbewerbsfähigkeit einer AOK und sollte somit auch die Organisationsstruktur prägen.

Deshalb gilt es, Organisationsformen zu entwickeln, die die Beziehungen zu den AOK-Versicherten intensivieren und die Qualifikation der AOK-Mitarbeitenden fördern und entwickeln. Das heißt z.B. eine Vielzahl von Geschäftsstellen aufzubauen und möglichst alle kundennahen Aufgaben dorthin zu verlagern. Funktionen wie Personalwesen, Marketing, Finanzwesen, Controlling usw. werden in der Hauptverwaltung – in Abstimmung mit den regionalen Geschäftseinheiten – zentralisiert.

Für größere AOKs hat sich die Bildung von Niederlassungen oder Regionaldirektionen bewährt, um die Arbeit der Vielzahl der kleinen Geschäftsstellen zu koordinieren und regionale Bedingungen besser berücksichtigen zu können.

**Beispiel für die Ausrichtung der gesamten Organisation auf die Belange des Markts
(kundenorientierte Organisationsstruktur)**



Solchen Organisationsformen werden neben der Kundennähe auch positive Auswirkungen auf die Mitarbeitenden zugeschrieben, denn die Arbeit an der gemeinsamen Aufgabe fördert den Informationsfluss zwischen den beteiligten Mitarbeitenden und deren Motivation.

Ein Beispiel für die Ausrichtung der gesamten Organisation auf die Belange des Markts (der Kunden) können Sie dem obigen Schaubild entnehmen.

Merke

Die kundenorientierte Organisation ist der Versuch, die Kunden mit ihren Erwartungen und Wünschen in den Mittelpunkt der Überlegungen zum Aufbau einer Organisation zu stellen.

6.8 Projektorganisation

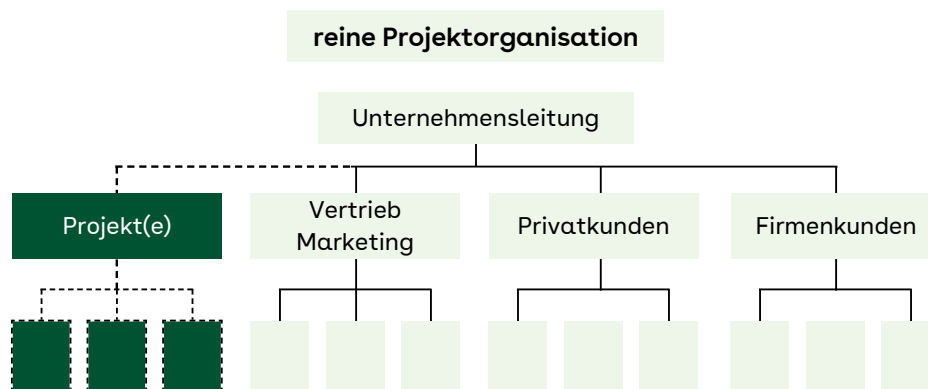
Projekte sind Vorhaben, die einmalig und zeitlich befristet durchzuführen sind. Sie können so neuartig und komplex sein, dass sie im Rahmen der bestehenden Organisationsstrukturen nicht ohne Weiteres zu bewältigen sind. Projekte erfordern eine Konzentration fachlich übergreifender Einzelleistungen und deren laufende Koordination. Innerhalb eines Projekts arbeiten meist mehrere Mitarbeitende im Team. Projekte weisen folgende Kriterien auf:

- im Voraus klar definiertes Ziel als Projektauftrag
- Einmaligkeit der Aufgabe und/oder komplexe Aufgabenstellung
- Frist für die Erfüllung des Projektziels ist festgelegt (Anfangs- und Endzeitpunkt)

- mehrere verschiedene Stellen bzw. Organisationseinheiten sind am Projekt beteiligt
- begrenzte finanzielle Mittel

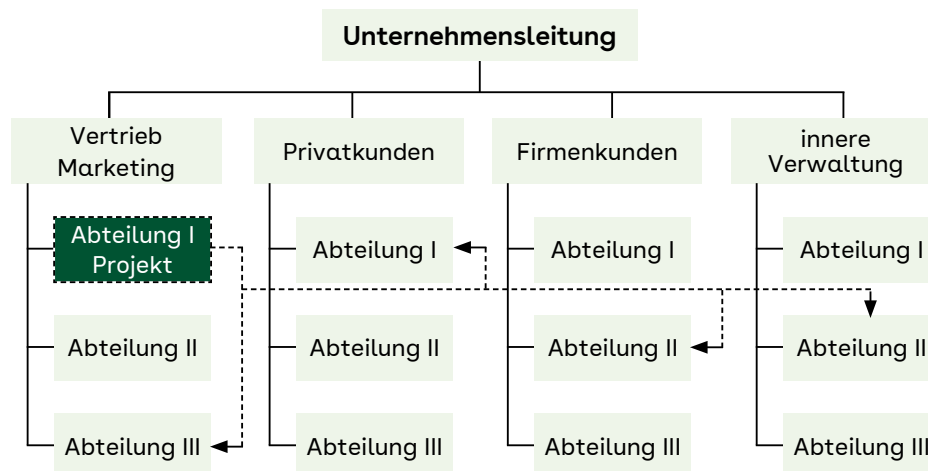
Projekte können organisatorisch auf verschiedene Arten ins Unternehmen eingebunden werden. Als reine Projektorganisation oder in bestehende Einlinien-, Stablinien- oder Matrixorganisationen.

Bei der reinen Projektorganisation werden Mitarbeitende der unterschiedlichen Fachabteilungen aus diesen ausgegliedert und für die Dauer des Projekts in Projektteams zusammengefasst. Die Projektleitung ist gegenüber den Projektmitarbeitenden für die Zeit des Projekts anordnungs- und weisungsbefugt.



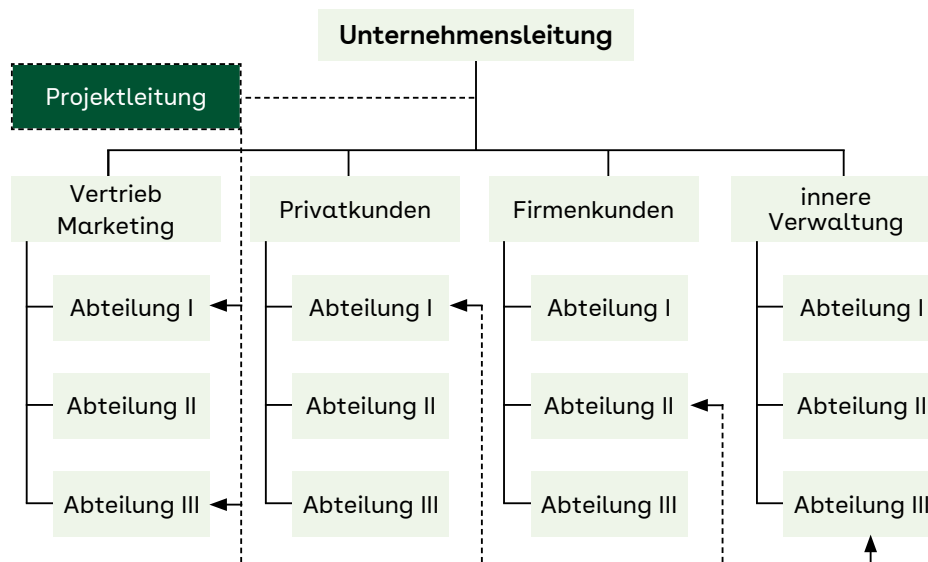
In einer Einlinienorganisation werden Projekte in den bereits bestehenden Fachabteilungen durchgeführt. Die Projektleitung wird derjenigen Abteilung übertragen, die den größten

Anteil an der Projektarbeit trägt. Die Leitung der Abteilung übernimmt die Projektleitung mit allen dazugehörigen Rechten und Pflichten.



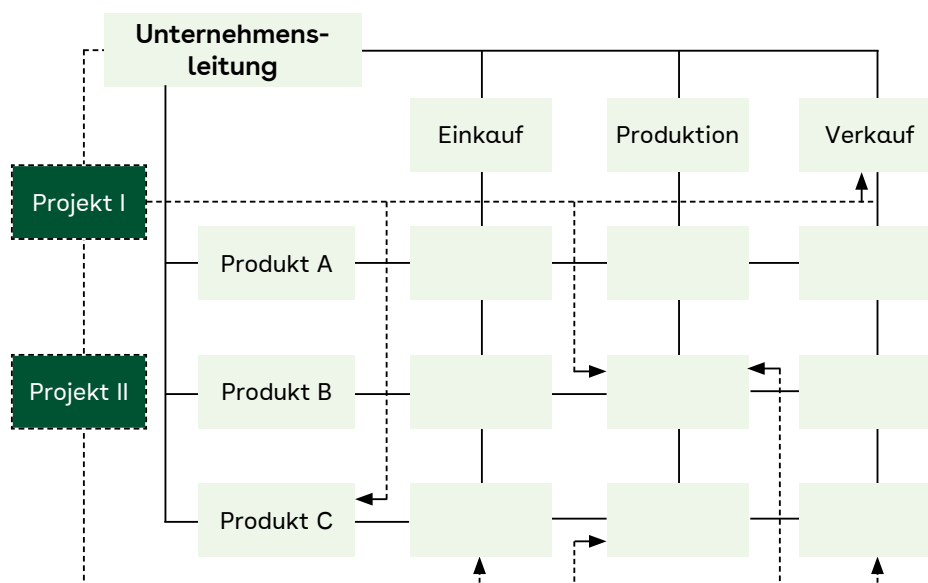
Wird ein Projekt in einer Stablinienorganisation durchgeführt, so erfolgt in der Regel die Projektarbeit in den Fachabteilungen.

Die Projektleitung als Stabsstelle hat nur Informations- und Beratungsbe-fugnisse.



Die Matrixorganisation ist in ihrer Grundstruktur nach eine zweidimensionale Organisationsform. Über die primäre funktionale Gliederungsebene im Unternehmen wird eine nach verschiedenen Projekten geordnete Pro-

jektebene gelegt. Jede Organisationseinheit ist zwei Instanzen unterstellt, der Fachabteilungsleitung und der Projektleitung. Dabei haben die Projektleitenden die gleichen Kompetenzen wie die Fachabteilungsleitung.



Anregung

Fragen Sie in Ihrer AOK nach, welche Projekte dort zurzeit durchgeführt werden, und wo diese organisatorisch angesiedelt sind.

Merke

Projekte sind einmalige und zeitlich befristete Vorhaben mit neuartigen und/oder komplexen Aufgabenstellungen. Sie haben ein klar definiertes Ziel als Projektauftrag. Meist sind mehrere verschiedene Stellen bzw. Organisationseinheiten an einem Projekt beteiligt. Projekte können organisatorisch als reine Projektorganisation oder in bestehende Einlinien-, Stablinien- oder Matrixorganisationen eingegliedert werden. Eine Sonderform der Projektorganisation ist die Task Force Group.

6.9 Übungen zum Lernabschnitt 6

Übung 22

Sachverhalt

Ein Organigramm einer AOK könnte beispielsweise wie auf der folgenden Seite abgedruckt aussehen.

Aufgabe 1

Welche Organisationsform ist in diesem Schaubild dargestellt?

Aufgabe 2

Welche Vorteile bietet diese Organisationsform für die AOK? Beschreiben Sie vier Vorteile.

Aufgabe 3

Welche Nachteile könnte diese Organisationsform für die AOK bringen? Beschreiben Sie vier Nachteile.

Fortsetzung des Sachverhalts

Die Fachabteilung Marketing kommt nach umfangreichen Untersuchungen zu dem Ergebnis, dass aufgrund der Einführung von Bonusmodellen eine zusätzliche Vertriebsstruktur entwickelt werden muss. Die Entwicklung der zusätzlichen Vertriebsstruktur soll in Form von Projektarbeit erledigt werden.

Aufgabe 4.1

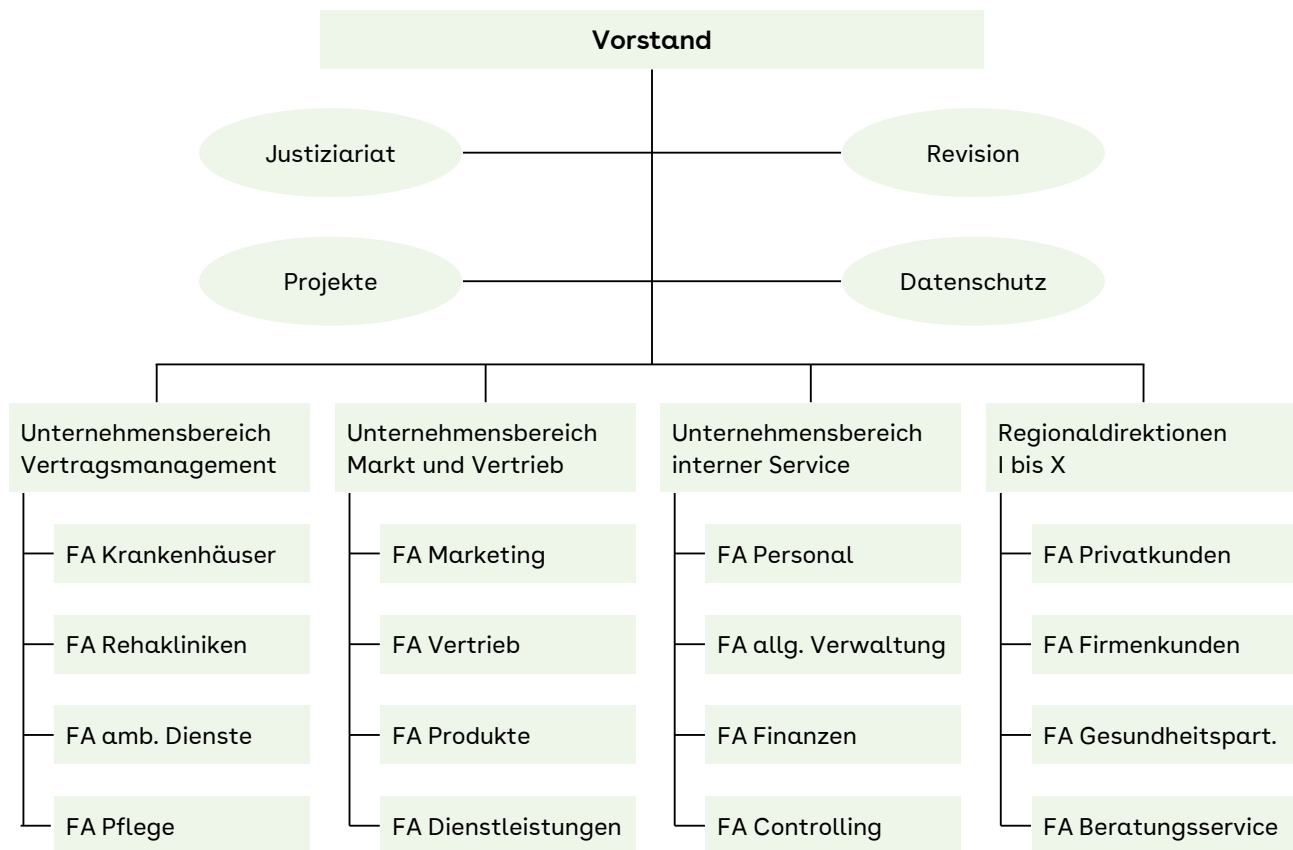
Welchen Instanzenweg müsste der Vorschlag der Fachabteilung Marketing bis zu seiner Durchführung gehen?

Aufgabe 4.2

Projekte weisen, wie Sie bereits aus dem Lernbrief wissen, bestimmte Kriterien auf. Stellen Sie diese anhand des oben geschilderten Sachverhalts heraus.

Aufgabe 4.3

Welche Stellen/Organisationseinheiten könnten bei der Erarbeitung der neuen Vertriebsstruktur beteiligt werden?



FA = Fachabteilung

Übung 23

Beschreiben Sie das Mehrliniensystem.

Übung 24

Stellen Sie die Teamorganisation in Grundzügen dar.

Übung 25

Schildern Sie, welche Gründe für eine kundenorientierte Aufbauorganisation sprechen.

7 Ablauforganisation

Die Aufbauorganisation legt – wie bereits erwähnt – die Struktur des Unternehmens fest. Sie geht von der Gesamtaufgabe aus und regelt die Verteilung der Teilaufgaben. Außerdem zeigt sie (in der vertikalen Gliederung) die Hierarchie im Betrieb.

Es genügt nicht, lediglich Aufgaben zu formulieren, die Aufgaben bestimmten Stellen zu übertragen und die Stelleninhaber dann sich selbst zu überlassen in der Hoffnung, es werde sich in der Praxis schon alles „einspielen“. Erfüllt werden die Aufgaben erst durch Arbeit. Auch die Abläufe der Arbeit müssen in eine Ordnung gebracht werden. Dies geschieht im Rahmen der Ablauforganisation.

Aufgabe der Ablauforganisation ist es zu bestimmen, wie und in welcher Reihenfolge die Aufgaben eines Unternehmens ablaufen. Durch die Ablauforganisation wird das räumlich-zeitliche Zusammenwirken von Menschen, Betriebsmitteln und Arbeitsgegenständen gestaltet. Sie besteht in der Ordnung von Arbeitsabläufen.

Die zentralen Fragen der Ablauforganisation lauten: Was, wie, wann, wo, wer und womit?

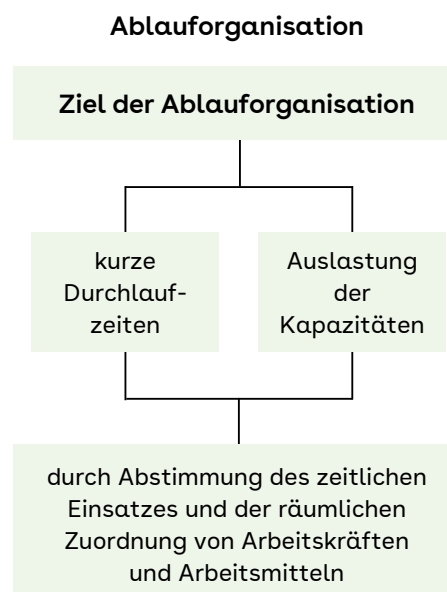
Der Ablauf soll möglichst so angelegt sein, dass bei maximaler Kapazitätsauslastung auch die kürzeste Bearbeitungszeit (Durchlaufzeit) erreicht wird.

7.1 Grundsätzliche Regelungen

In der Ablauforganisation sind grundsätzlich geregelt:

- die Ausführung aller Arbeiten
- der Einsatz der Arbeitsmittel
- der Arbeitsdurchlauf durch einzelne Stellen, Abteilungen und den gesamten Betrieb
- die Überwachung bzw. Selbstkontrolle beim Arbeitsablauf

Ziel der Ablauforganisation ist die Auslastung der vorhandenen Kapazitäten (Personal und Arbeitsmittel) und kurze Durchlaufzeiten durch die Abstimmung des zeitlichen Einsatzes und der räumlichen Zuordnung von Arbeitskräften und Arbeitsmitteln. Es gilt dabei in der AOK, immer im Blick zu behalten, wie durch eine Optimierung im Innern ein möglichst großer Nutzen für die Versicherten erreicht wird.



Aufgabe der Ablauforganisation ist, die Erfüllung der Teilaufgaben zeitlich und räumlich so zu regeln, dass die Gesamtaufgabe optimal erfüllt wird. Dabei müssen die Regelungen den Ablauf der Aufgabenerfüllung innerhalb einer Stelle und zwischen den Stellen umfassen.

Die Ziele der Ablauforganisation stehen teils in sich gegenseitig fördernden, teils aber auch in konkurrierenden Beziehungen. Wenn zwischen konkurrierenden Aspekten zu unterscheiden ist, müssen die Qualitätssicherung und die Minimierung der Durchlaufzeiten Vorrang haben, denn hierbei geht es um den Wettbewerbsfaktor Service (Wartezeiten für Versicherte, Realisierung von Leistungsansprüchen).

Dennoch kann z.B. die Personalausstattung nicht nach dem Spitzenbedarf bemessen werden, denn das wäre eine extreme Unwirtschaftlichkeit. Es muss eine Ausgewogenheit nach den Maßstäben der Unternehmensphilosophie angestrebt werden.

Merke

Durch die Ablauforganisation wird eine optimale Auslastung der Kapazitäten (Personal/Arbeitsmittel) und schnelle Durchlaufzeiten angestrebt.

Die Ablauforganisation enthält Regelungen hinsichtlich der Zeit und der Räumlichkeiten.

7.2 Ordnungselemente des Arbeitsablaufs

Ordnungselemente des Arbeitsablaufs sind

- Arbeitsinhalt,
- Arbeitszeit,
- Arbeitsort und
- Arbeitszuordnung.



7.2.1 Arbeitsinhalt

Der Arbeitsinhalt knüpft an die Aufgaben an, die den einzelnen Stellen übertragen sind. Mit dem Arbeitsinhalt ist der Arbeitsgegenstand, also die notwendigen Teilarbeiten und das Arbeitsergebnis gemeint.

Arbeitsgegenstand kann z.B. ein schriftlicher Leistungsantrag eines Versicherten sein. Die Kenntnis zur Bearbeitung des Antrags ist notwendig, um die beste Reihenfolge der Teilarbeiten zu ermitteln.

Das Arbeitsergebnis ist das gewollte Resultat, das am Ende des Arbeitsvorgangs herauskommen soll (z.B. die Erstattung oder Ablehnung einer Leistung).

7.2.2 Arbeitszeit

Innerhalb des Gesamtablaufs sind die Teilarbeiten bzw. Teilabläufe (z.B. Arbeitsvorgang), die Zeitdauer und die Zeitfolge festzulegen.

Mit der Zeitfolge wird die Reihenfolge der Teilarbeiten geregelt. Es wird festgelegt, welche Teilarbeiten bzw. Arbeitsschritte vor welchen anderen abzuarbeiten sind. Wenn die Teilarbeiten voneinander abhängig sind, kann mit dem nächsten Arbeitsschritt immer erst begonnen werden, wenn der vorangegangene abgeschlossen ist. Durch den Zeitpunkt wird der Anfangs- und der Endtermin eines Arbeitsvorgangs festgelegt. Bei der Zeitdauer und dem Zeitpunkt ist zu ermitteln,

- wann mit der Teilarbeit begonnen werden soll,
- wie lange die Bearbeitung dauern soll und
- wann die Bearbeitung beendet sein soll.

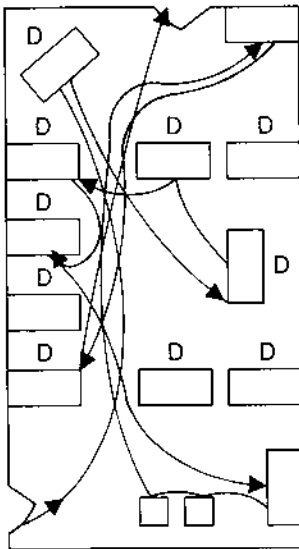
Für kaufmännisch-verwaltende Arbeiten kann der Beginn und das Ende der Erledigung einer Arbeit gut festgelegt werden. Schwierig ist es jedoch, die Dauer der Bearbeitung zu ermitteln. Hier kann man sich jedoch an Durchschnittswerten orientieren.

7.2.3 Arbeitsort

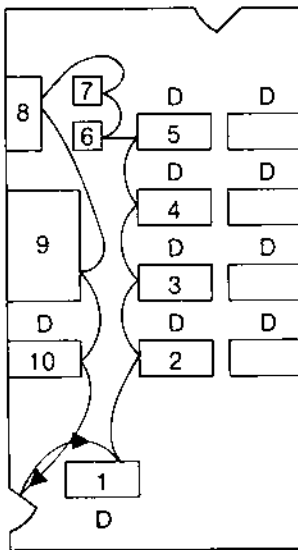
Hier geht es um die Frage, an welchem Arbeitsplatz welche Teilarbeit stattfindet. Die Teilarbeiten sollen räumlich aufeinander abgestimmt werden. Die Entfernung zwischen den Teilarbeiten verschiedener Stellen sollte möglichst gering sein, denn kurze Transportwege verkürzen die Durchlaufzeiten und verbessern den Arbeitsfluss. Im folgenden Schaubild werden die Flusspläne für den Umlauf von Belegen in einem Arbeitsraum vor und nach einer räumlichen Neuorganisation deutlich. Neuorganisationen der räumlichen Ablauforganisation in Dienstleistungsunternehmen müssen neben der Verbesserung des internen Arbeitsflusses insbesondere auch das Ziel verfolgen, in den kundennahen Bereichen (Kundenkontaktbereich) eine optimale Erreichbarkeit, hohe Transparenz zur Orientierung, Funktionalität und Service für den Kunden zu schaffen. Transportwege zwischen den Arbeitsplätzen können evtl. auch zusätzlich Wege für den Kunden sein.

räumliche Ablauforganisation

alte Raumorganisation



neue Raumorganisation



Aber auch die Kommunikation über E-Mail, Telefonkonferenz, Web-Konferenz spielt eine bedeutende Rolle und ist heutzutage nicht mehr weg zudenken.

Die personelle Zuordnung der Teilarbeiten entspricht den Überlegungen bei der Stellenbesetzung.

Merke

Ordnungselemente des Arbeitsablaufs sind

- Arbeitsinhalt,
- Arbeitszeit,
- Arbeitsort und
- Arbeitszuordnung.

7.2.4 Arbeitszuordnung

Den gebildeten Stellen sind Personen und Arbeitsmittel zuzuordnen. Die Arbeit wird von Personen (z.B. Kundenbearbeitung, Teamleitung, Datenerfassung) oder von Personengruppen (z.B. alle Geschäftsstellenmitarbeitenden, alle Außendienstmitarbeitenden) verrichtet. Oft arbeiten diese Personen unter Zuhilfenahme von Arbeitsmitteln, wie z.B.

- technische Einrichtungen (PC, Kopierer, Telefon),
- Hilfsmittel (Terminplaner, Vordrucke, Stempel),
- Anweisungen (Geschäftsordnung, Arbeitsanweisungen, Terminpläne),
- Dateien,
- Büromöbel.

7.3 Arbeitsanweisungen

Arbeitsabläufe werden üblicherweise mithilfe von Arbeitsanweisungen geregelt. Eine vollständige Arbeitsanweisung beantwortet die Fragen, die im Schaubild auf S. 59 den einzelnen Ordnungselementen des Arbeitsablaufs zugeordnet wurden.

Wir unterscheiden zwei Regelformen der Arbeitsanweisung:

- Arbeitsanweisungen für Arbeitsvorgänge
- arbeitsplatzbezogene Arbeitsanweisungen

Bei Arbeitsanweisungen für Vorgänge ist z.B. der Arbeitsablauf vom Eingang eines Schriftstücks in der Poststelle der AOK bis zur Aufbewahrung im Archiv zu beschreiben. In aller Regel sind an einem Arbeitsvorgang mehrere Stellen beteiligt, sodass es sich empfiehlt, allen Stelleninhabenden die Arbeitsanweisung für den Vorgang zur Verfügung zu stellen.

Bei einer arbeitsplatzbezogenen Arbeitsanweisung werden die Teilarbeiten geregelt, die an einer bestimmten Stelle (Arbeitsplatz) zu erledigen sind. Bei der arbeitsplatzbezogenen Arbeitsanweisung wird die stellensinhabende Person nur darüber informiert, welche Teilarbeiten sie wie und womit bewältigen soll, während die vorgangsbezogene Arbeitsanweisung auch darüber informiert, was an anderen Stellen erledigt werden soll.

Wie konkret und detailliert eine Arbeitsanweisung sein muss, ist von der Schwierigkeit und Komplexität der Aufgabe selbst und auch davon abhängig, über welche Qualifikation die jeweiligen Stelleninhabenden verfügen.

Merke







Arbeitsabläufe werden durch Arbeitsanweisungen geregelt.

7.4 Darstellungsmöglichkeiten von Arbeitsabläufen

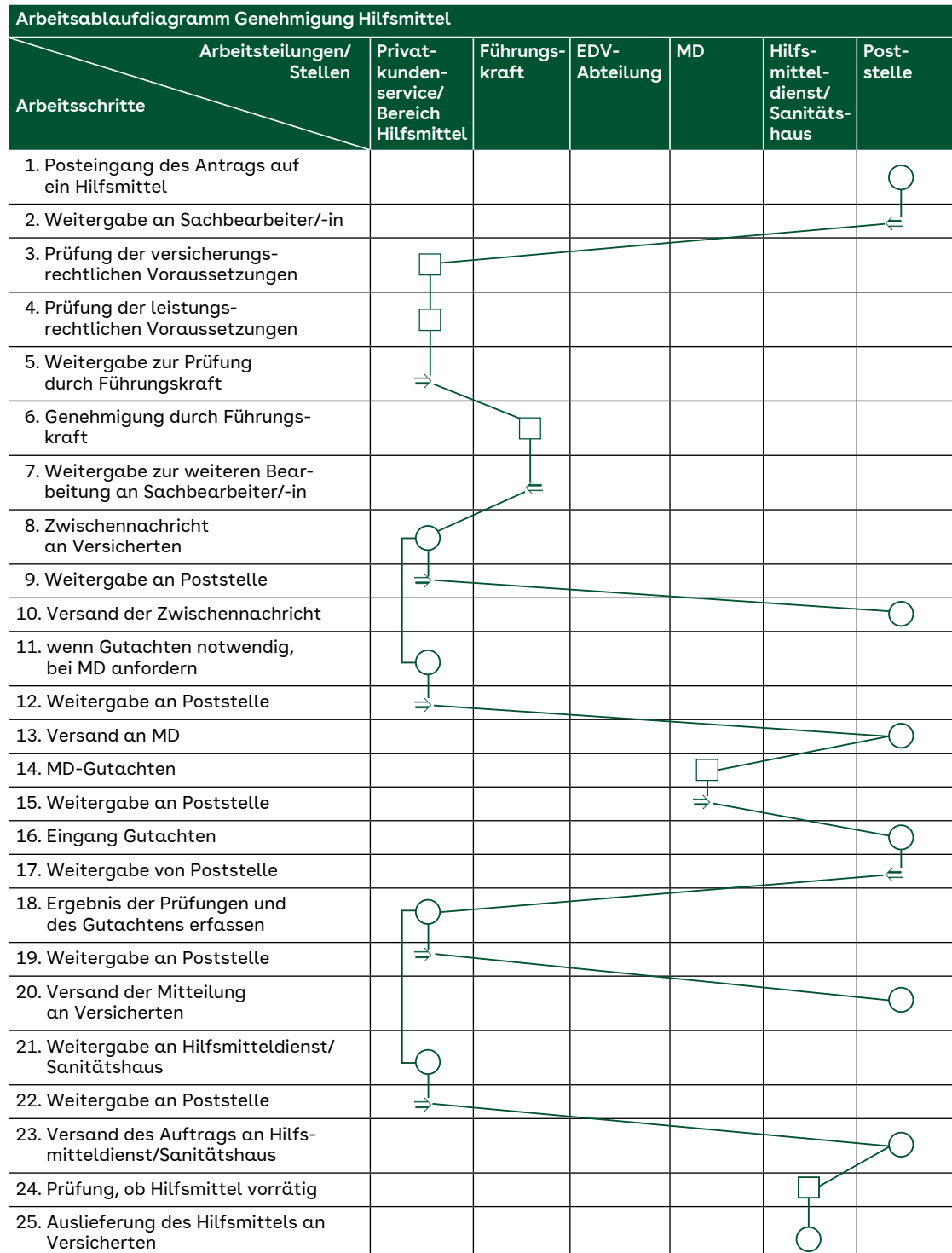
In der Organisationspraxis wurden verschiedene Darstellungsformen für Arbeitsabläufe entwickelt. Für den kaufmännisch-verwaltenden Bereich haben sich das Arbeitsablaufdiagramm und das Blockdiagramm als besonders geeignete Darstellungsformen herausgebildet. Zur Erstellung eines Arbeitsablaufdiagramms muss ein Arbeitsvorgang in seine verschiedenen Arbeitsschritte zerlegt werden. Dabei werden die Arbeitsschritte in ihrer zeitlichen Reihenfolge ermittelt. Das Ergebnis dieser Tätigkeit ist eine Arbeitsschrittliste. Eine Arbeitsschrittliste für die Genehmigung von Hilfsmitteln könnte z.B. wie folgt aussehen:

Arbeitsstelle/ Abteilung	Arbeitsschritte
Privatkundenservice/Bereich Hilfsmittel	<ul style="list-style-type: none"> • Prüfung versicherungsrechtlicher Voraussetzungen • Prüfung leistungsrechtlicher Voraussetzungen
Medizinischer Dienst	<ul style="list-style-type: none"> • evtl. erforderliches Gutachten
Privatkundenservice/Bereich Hilfsmittel	<ul style="list-style-type: none"> • Weitergabe der Genehmigung an Hilfsmitteldienst bzw. Sanitätshaus
Hilfsmitteldienst/ Sanitätshaus	<ul style="list-style-type: none"> • Prüfung, ob Hilfsmittel im Lager vorrätig • Auslieferung des Hilfsmittels

Zur grafischen Darstellung eines Arbeitsablaufdiagramms werden bestimmte Symbole verwendet, die im folgenden Schaubild dargestellt sind. Diese Symbole werden pro Arbeitsschritt im Arbeitsablaufdiagramm eingetragen.

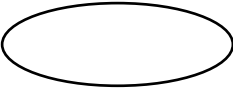
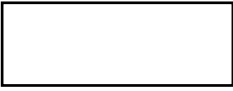
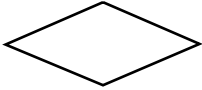
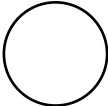

Symbole für Ablaufdiagramme	
Symbol	Bedeutung des Symbols
	Bearbeitung, d.h. etwas annehmen, erfassen, auswerten, ändern (z.B. Belege schreiben und sortieren)
	Transport, d.h. etwas bewegen oder weiterleiten (z.B. Anmeldungen werden durch Boten verteilt)
	Überprüfung, d.h. etwas nach Vollständigkeit, Beschaffenheit usw. kontrollieren (z.B. Prüfung der Entgeltbescheinigung zur Berechnung von Krankengeld)
	Verzögerung, d.h. warten, vorübergehender Stillstand (z.B. Sachbearbeiter/-in wartet auf Unterlagen oder Rückruf)
	Lagerung, d.h. endgültig ablegen (z.B. Anmeldung wird im Archiv abgelegt)
	kombinierte Tätigkeit, hier von Überprüfung und Bearbeitung (z.B. Änderung von Eintragungen i.V.m. der Überprüfung)

Ein Arbeitsablaufdiagramm für die Genehmigung von Hilfsmitteln könnte z.B. folgendermaßen aussehen:



Blockdiagramme, wie z.B. das Datenflussdiagramm, haben sich international für die Darstellung von Abläufen im Rahmen der automatisierten Datenverarbeitung durchgesetzt. Während das Datenflussdiagramm für die Zwecke der

Datenverarbeitung eine Vielzahl von Symbolen benötigt, kommt das reine Blockdiagramm in der allgemeinen Organisationspraxis mit einigen wenigen Symbolen aus. Diese Symbole sind in der folgenden Aufstellung dargestellt:

Symbole für Blockdiagramme	
Symbol	Bedeutung des Symbols
	Beginn und Ende eines Ablaufs werden mit einem Oval gekennzeichnet. Hier können auch Personen oder Personengruppen eingetragen werden, die den betreffenden Arbeitsvorgang auslösen.
	Tätigkeiten aller Art, wie z.B. etwas ausrechnen, anweisen, ausfertigen, versenden, eintragen, feststellen, prüfen, werden mit einem Rechteck gekennzeichnet.
	Verzweigungen bzw. Entscheidungen werden mit einem Diamant gekennzeichnet. Diese Verzweigungen/Entscheidungen sind meist so gestaltet, dass es zwei Antwortmöglichkeiten gibt, wie z.B. „Ja“ und „Nein“.
	Mit einem Kreis werden Übergangsstellen gekennzeichnet. Übergangsstellen können z.B. sein, wenn ein Wechsel in eine andere Abteilung erfolgt oder wenn innerhalb des Blockdiagramms an einem anderen Punkt fortzufahren ist.
	Mit einem Pfeil wird die Ablauflinie innerhalb des Blockdiagramms gekennzeichnet.

Die vier grundsätzlich möglichen Verlaufsformen bei Arbeitsabläufen lassen sich mithilfe des Blockdiagramms leicht darstellen.

1. Aufeinanderfolge

Bei dieser Verlaufsform gibt es keine Teilungen und auch keine Zusammenführungen. Die Arbeitsschritte folgen linear aufeinander.

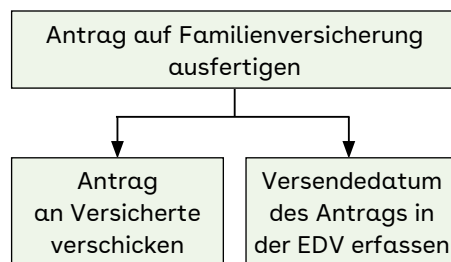


2. Teilung

Arbeitsabläufe, die an einer bestimmten Stelle verzweigen, werden als Abläufe mit Teilung bezeichnet. Man unterscheidet dabei Abläufe mit Und-Teilung und Abläufe mit Oder-Teilung.

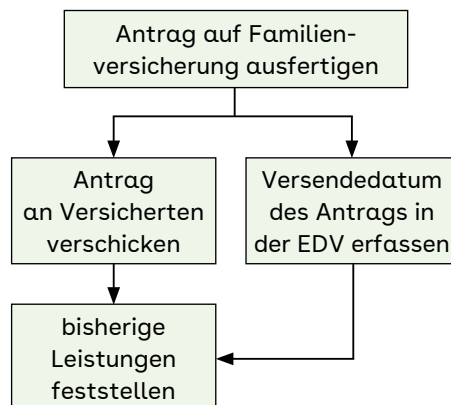
Und-Teilung

Hier werden nach einer bestimmten Tätigkeit Arbeitsobjekte an zwei oder mehrere Stellen weitergegeben, so dass eine Parallelbearbeitung ausgelöst wird.



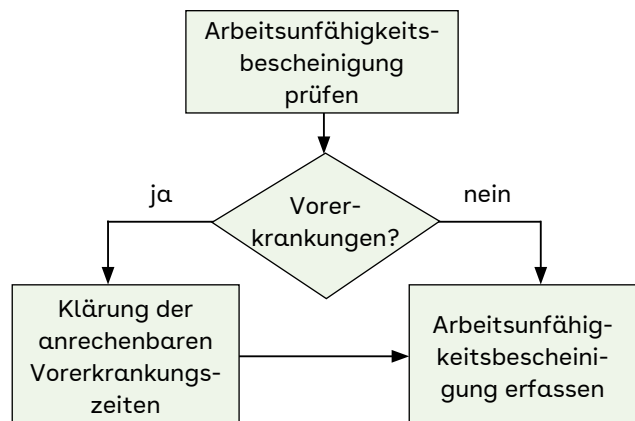
Und-Zusammenführung

Wird der Vorgang nach der Parallelbearbeitung wieder von einer mitarbeitenden Person weitergeführt, liegt eine Und-Zusammenführung vor.



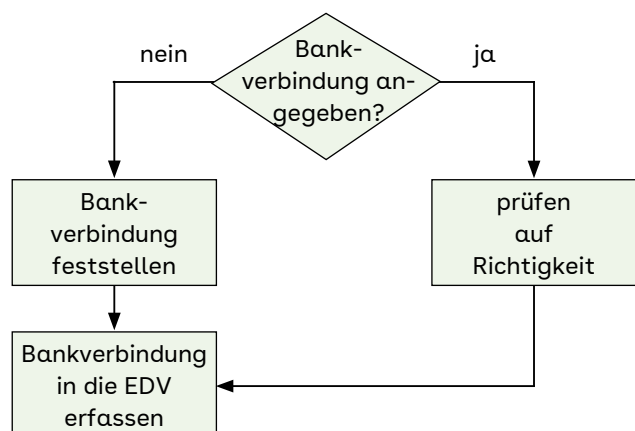
Oder-Teilung

Nach der Beendigung eines Arbeitsschritts wird entschieden, welcher Schritt folgt. Die Entscheidung setzt voraus, dass es mindestens zwei verschiedene Möglichkeiten zur Fortsetzung des Arbeitsablaufs gibt.



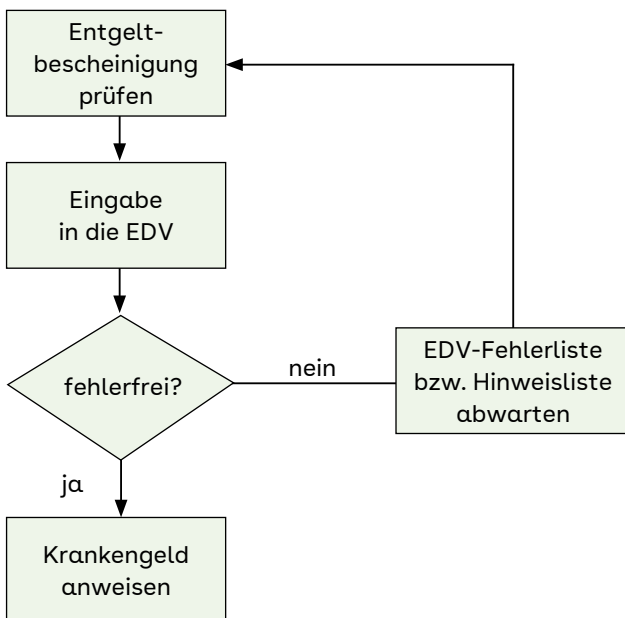
3. Oder-Zusammenführung

Zwei oder mehr Teilabläufe werden wieder zu einem Ablauf vereinigt. Der Grund für die vorherige Trennung spielt dabei keine Rolle.



4. Rückkopplung

Diese Verlaufsform liegt dann vor, wenn aufgrund einer Entscheidung Arbeitsschritte wiederholt werden müssen und man deshalb den Arbeitsablauf an einem vorgelagerten Punkt erneut aufnimmt. Dies wird auch als Schleife im Arbeitsablauf bezeichnet.



Das Arbeitsablaufdiagramm und das Blockdiagramm können zur Analyse des Arbeitsablaufs genutzt werden. Es kann ermittelt werden, wo Schwachstellen und damit Optimierungsmöglichkeiten im Arbeitsablauf sind. Die einzelnen Arbeitsschritte werden im Hinblick auf die vier Ordnungselemente kritisch untersucht. Sofern erforderlich,

- teilt man Arbeitsschritte in weitere Teilarbeitsschritte oder Einzelschritten auf oder es
- werden mehrere Arbeitsschritte an einer Stelle gebündelt.

Merke

Das Arbeitsablaufdiagramm und das Blockdiagramm sind besonders für die Darstellung von kaufmännischverwaltenden Arbeitsabläufen geeignet.

Mithilfe von Arbeitsablaufdiagrammen und Blockdiagrammen können betriebliche Abläufe analysiert und Schwachstellen behoben werden.

7.5 Informations- und Kommunikationstechnik

Durch den Einsatz moderner Computer und entsprechender Anwendungsprogramme in Unternehmen lassen sich viele Arbeiten kostengünstiger, schneller und sicherer als von Hand erledigen. Dadurch ergeben sich Auswirkungen auf die Aufbau- und Ablauforganisation.

Bisherige Arbeitsabläufe waren gelegentlich dadurch gekennzeichnet, dass der Belegfluss von einem Arbeitsplatz zum anderen und von einer Abteilung zur anderen durch zum Teil erhebliche Liege- und Wartezeiten verzögert wurde. Die elektronische Datenverarbeitung ermöglicht einen kontinuierlichen Belegfluss.

Angestrebt wird die sogenannte Tagfertigkeit, worunter die Erfassung und Verarbeitung aller Daten noch am Tag des Anfalls zu verstehen ist. Dieses wird in der AOK durch oscore® realisiert.

Durch die Zusammenfassung vieler bisher nacheinander ablaufender selbstständiger Arbeitsprozesse zu einem EDV-Arbeitsgang (integrierte Datenverarbeitung) ändern sich der Datenfluss und die Arbeitsabläufe im Unternehmen.

Eine weitere Auswirkung ergibt sich auf das betriebliche Formularwesen. Die Formulare müssen so gestaltet werden, dass sie eine EDV-gerechte Datenerfassung erlauben. Die Einführung der elektronischen Datenverarbeitung erforderte somit gleichzeitig auch eine Neugestaltung vieler Vordrucke.

Die Arbeitsplätze der AOK-Sachbearbeitenden im Innendienst, aber auch zunehmend im Außendienst, werden in immer größerem Umfang zu Bildschirmarbeitsplätzen. Diese können an ein Einzelplatzsystem oder an eine zentrale Rechneranlage angeschlossen sein.

Im Bereich der in der AOK eingesetzten PCs ist es gängige Praxis, die einzelnen Arbeitsplätze über sogenannte lokale Netzwerke untereinander und mit einem zentralen Datenbestand, z.B. auf der Festplatte eines Zentralrechners, zu vernetzen. Informationen können dann von einem Arbeitsplatz zum anderen übertragen werden. Infolge zentraler Datenspeicherung brauchen die Daten nur einmal erfasst zu werden und stehen allen Mitarbeitenden zur Verfügung.

Informationen können von externen Speichern abgerufen, von einem Arbeitsplatz an den anderen über Bildschirm übertragen werden. Schreibarbeiten, Berechnungen, Statistikerstellungen, Grafiken und vieles mehr werden mithilfe des Computers erledigt.

So besteht z.B. ein erheblicher Teil der Kundenkorrespondenz in der AOK aus stets wiederkehrenden Formulierungen, die sich als sogenannte Textbausteine (fertige Schreiben, Sätze oder Abschnitte) in einem Kundenkorrespondenzhandbuch und zugleich im Speicher des Computers erfassen lassen. Die Textbearbeitung kann dann so erfolgen, dass die Mitarbeitenden oder eine Schreibkraft nach Öffnen der entsprechenden Textbausteindatei nur noch einige wenige spezifische Textteile eingibt. Der Brief wird dann automatisch und fehlerfrei vom Computer erstellt.

Die Verknüpfung des internen Computernetzes mit öffentlichen Diensten und Netzen (online-Verfahren) bringt alle Formen der Telekommunikation bis an den einzelnen Arbeitsplatz und ermöglicht sekundenschnelle Kontakte in alle Welt. Die bestehenden Informations- und Kommunikationstechniken führen zu einer erheblichen Verkürzung der Arbeitsvorgänge.

Dies hat selbstverständlich auch Auswirkungen auf die Aufbauorganisation der Unternehmen. Viele Routinearbeiten wie Buchhaltung, Rechnungserstellung, Korrespondenz, die bisher von Mitarbeitenden der Ausführungsebene geleistet wurden, können automatisiert werden. Der Bedarf an Angestellten in dieser betrieblichen Ebene verringert sich deshalb stark.

Dafür werden in zunehmendem Maße Fachkräfte benötigt, die das vom Computer gelieferte Datenmaterial sachgerecht und kundenorientiert auswerten und in Entscheidungen umsetzen können.

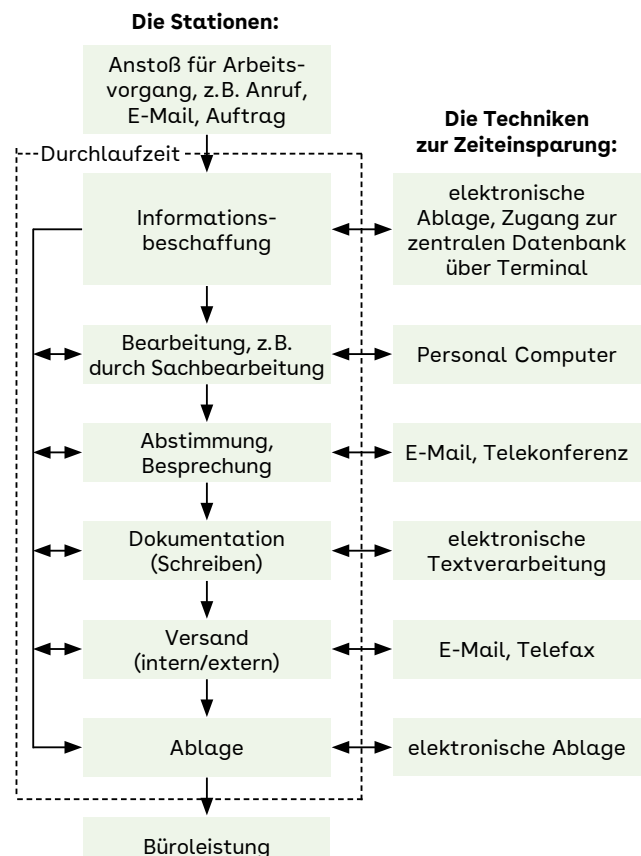
Für das Top-Management und andere Führungskräfte eines Unternehmens ermöglicht der Einsatz modernster Informations- und Kommunikationsmittel

- eine Verbesserung der Planungs-, Steuerungs- und Entscheidungssituation durch jederzeit zur Verfügung stehende aktuelle Daten und durch kurzfristig abrufbare betriebswirtschaftliche/statistische Auswertungen,
- die schnellen Reaktionsmöglichkeiten auf Marktänderungen und damit eine Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens,
- einen verbesserten Überblick über alle im Unternehmen ablaufenden wirtschaftlichen Vorgänge und
- die Entlastung von Routinearbeiten und dadurch Zeitgewinn für die eigentlichen Führungsaufgaben.

Der Einsatz neuer Kommunikationsmedien kann aber auch Auswirkungen auf das Sozialverhalten der Menschen in den Unternehmen haben.

So ist es nicht auszuschließen, dass die persönliche Kommunikation untereinander durch Bildschirmkommunikation zurückgedrängt wird, sodass die Spontaneität und Unmittelbarkeit in den zwischenmenschlichen Beziehungen durch rechnergestützte Abläufe teilweise verloren gehen kann.

Mithilfe moderner Informations- und Kommunikationstechniken lassen sich die Bearbeitungsvorgänge verkürzen.



Der Zeitaufwand

	heute	künftig
wertsteigernde Zeiten (z.B. Bearbeitungszeit)		
nicht wertsteigernde Zeiten (z.B. Abstimmungszeit, Archivierungszeit, Suchzeit)		
Transportzeiten		
Liegezeiten		

Quelle: Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation der Fraunhofer Gesellschaft, Institut für Organisationsforschung und Technologieanwendung: IW-Zusammenstellung, Institut der deutschen Wirtschaft iwd

Hinzu kommen einseitige körperliche Belastungen durch Bewegungsarmut und durch stärkere Beanspruchung der Augen an Bildschirmgeräten sowie Strahlenbelastungen. Um dies zu vermeiden, ist der Computer-Arbeitsplatz nach funktionalen und ergonomischen Standards zu gestalten. Ergonomie ist die Anpassung des Arbeitsplatzes an die arbeitsphysiologischen Bedürfnisse des Menschen, um ihn vor gesundheitlichen Gefahren zu schützen (die Arbeitsphysiologie untersucht die Funktionen des menschlichen Körpers unter den besonderen Bedingungen der Arbeit). Näheres hierzu erfahren Sie im Lernbrief zum Thema „Sicherheit und Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz, Umweltschutz“.

Es darf nicht übersehen werden, dass die Einführung neuer und „intelligenter“ Kommunikationsmedien und Computerprogramme bei den Mitarbeitenden Ängste vor Arbeitsplatzverlust, Überforderung, unzureichenden Kenntnissen in Arbeitsweise und Handhabung der Geräte hervorrufen kann.

Zur Erhöhung der Akzeptanz, d.h., der Bereitschaft, technische und organisatorische Neuerungen anzunehmen und zu nutzen, können möglichst frühzeitige und bereits im Vorfeld der Einführung eingesetzte Maßnahmen hilfreich sein. Dazu gehören z.B.

- ausreichende Informationen über die neue Technologie und die Möglichkeiten, die sie bietet bzw. den Nutzen, der damit für den einzelnen Arbeitsplatz entsteht,
- frühzeitige Informationen über personelle Auswirkungen,
- rechtzeitige Schulung der betroffenen Mitarbeitenden und Unterstützung in der Einführungsphase und
- Schaffung finanzieller und ideeller (z.B. ansehensbezogener) Anreize.

Merke

Der Einsatz moderner Informations- und Kommunikationsmedien hat Auswirkungen auf Beleg- und Datenfluss, Formularwesen sowie Datenerfassung und -verarbeitung. Die Medien bringen einen Strukturwandel im Unternehmensaufbau mit sich, der einerseits die Zahl der Mitarbeitenden der einfachsten Ausführungsebene sinken lässt, andererseits aber die Qualifikationsanforderungen höherwertiger Sachbearbeitung und der Führungstätigkeit steigen lässt. Um einseitige körperliche Belastungen an Bildschirmarbeitsplätzen zu vermeiden, sind diese nach ergonomischen Standards zu gestalten.

7.6 Übungen zum Lernabschnitt 7

Übung 26

Nennen Sie die wesentlichen Regelungen der Ablauforganisation.

Übung 27

Welche Ziele werden mit der Ablauforganisation verfolgt?

Übung 28

Welche grundsätzlichen Regelungen sind in der Ablauforganisation zu treffen?

8 Arbeitswelt 4.0

Übung 29

Wie kann die zeitliche und räumliche Abstimmung der Organisation erfolgen? Nennen Sie drei Beispiele.

Übung 30

Nennen Sie die Ordnungselemente des Arbeitsablaufs.

Übung 31

Welche Formen von Arbeitsanweisungen können unterschieden werden?

Übung 32

Welche Vorteile hat die Arbeitsanweisung für Vorgänge?

Übung 33

Was ist eine Arbeitsschrittliste?

Übung 34

Welchen Zwecken dienen Arbeitsablaufdiagramme?

Erfolgt eine Veränderung von Prozessen oder Ereignissen aufgrund verbreiteter Nutzung von digitalen Geräten, spricht man von „Digitalisierung“. Die stetige Weiterentwicklung von modernen Informations- und Kommunikationstechniken treibt den Wandel zu immer mehr digitalen Prozessen unaufhaltsam voran. Viele Unternehmen und Betriebe würden heutzutage ohne EDV/IT und Internet nicht mehr arbeits- und wettbewerbsfähig sein.

In Bezug auf die Berufswelt spricht man im Rahmen der Digitalisierung auch häufig von der Arbeitswelt 4.0.

Der digitale Fortschritt verändert Arbeitswelten. Daraus ergeben sich sowohl Risiken als auch Chancen.

8.1 Neue Formen der Organisation

Aber nicht nur Arbeit und Arbeitsmarkt verändern sich, auch Unternehmen und ihre Organisation können sich im Zuge der digitalen Transformation verändern. Weltweit investieren Unternehmen und auch die AOK viel Geld in die Digitalisierung und Weiterentwicklung ihrer Arbeitsabläufe. Viele Unternehmen haben bereits die Umstellung vollzogen oder befinden sich gerade dabei.

Auch die AOK hat Arbeitsabläufe verbessert, indem sie einige digitale Prozesse eingeführt und optimiert hat. Ein Arbeitsablauf betrifft z.B. den Posteingang. Der komplette Posteingang wird an einem zentralen Ort, der sogenannten Scanstraße, eingescannt. Die eingescannten und digitalisierten Dokumente werden auf dem elektronischen Weg an die unterschiedlichen Organisationseinheiten zur weiteren Bearbeitung verschickt. Durch die Errichtung eines solchen Scanzentrums

lassen sich viele Arbeitsschritte digitalisieren und Prozesse und Arbeitspakete besser und einfacher vom entsprechenden Mitarbeitenden steuern. Die Laufzeit von Postwegen wird deutlich reduziert und Kundenanliegen können aus Servicegesichtspunkten schneller und somit kundenfreundlicher erledigt werden.



¹⁾ Nachweis, dass die Originalunterlagen den gescannten Unterlagen entsprechen.

In einigen Bereichen ersetzt die Technik sogar komplett den Produktionsfaktor Arbeit, also den Menschen. So übernimmt z. B. die Dunkelverarbeitung die Erfassung von vielen Fragebögen zur Feststellung der Familienversicherung. Man spricht von Dunkelverarbeitung, weil der Prozess komplett im „Dunkeln“ abläuft und die Mitarbeitenden weder den Ablauf beeinflussen, noch die Durchführung verfolgen können. Die Technik erkennt hierbei das gescannte Formular und

ordnet es thematisch zu. Aktuell wird ein Großteil der Bögen zur Familienversicherung über die Dunkelverarbeitung fallabschließend erledigt. Festzuhalten ist, dass die Digitalisierung der Arbeitswelt viele unterschiedliche Aspekte mit sich bringt und Mitarbeitende aber auch Unternehmen zahlreiche neue Möglichkeiten bietet, Arbeitsplätze und -abläufe flexibler zu gestalten. Beide Parteien (Arbeitnehmende und Arbeitgeber) müssen dabei lernen, mit den neuen Bedingungen und Möglichkeiten verantwortungsvoll umzugehen.

8.2 Mobile Arbeitswelt

Die Corona-Pandemie stellte viele Arbeitgeber vor neue Herausforderungen. Mobiles Arbeiten wurde plötzlich Alltag und ist in vielen Unternehmen ein fester Bestandteil des Arbeitsalltags geworden. Vielfach werden Begriffe wie „Telearbeit“, „mobiles Arbeiten“ und „Homeoffice“, synonym verwendet. Es ist jedoch zu differenzieren:

Telearbeit

Telearbeit findet ausschließlich von zu Hause aus statt. Der Arbeitgeber richtet seinen Mitarbeitenden einen Arbeitsplatz zu Hause ein und übernimmt die Kosten dafür. In diesem Fall muss der Arbeitgeber dem Arbeitnehmenden keinen Arbeitsplatz in den betrieblichen Räumlichkeiten vorhalten.

Mobile Arbeit

Mobile Arbeit ist die meist verbreitete Variante. Mobiles Arbeiten zeichnet sich dadurch aus, dass ein ständiger Wechsel des Arbeitsplatzes erfolgt. Mitarbeitende erbringen dabei ihre

Arbeitsleistung mittels eines mobilen Endgeräts an einem beliebigen Ort, der vom Arbeitnehmenden selbst gewählt wird. Das kann auch die Wohnung des Mitarbeitenden sein.

Bei dieser Variante wird in der Regel mehreren Arbeitnehmenden ein gemeinsamer Arbeitsplatz zur Verfügung gestellt. Diese Arbeitnehmenden müssen sich somit koordinieren, wer zu welchen abgestimmten Zeiten den Arbeitsplatz im Betrieb nutzt.

Homeoffice

Homeoffice ist ein umgangssprachlicher Begriff, der häufig für beide zuvor beschriebene Arbeitsformen benutzt wird.

Bei allen genannten Varianten und Ausprägungen von Homeoffice muss immer durch den Arbeitgeber gewährleistet werden, dass Arbeitnehmende (Fern-)Zugriff auf die unternehmensinterne IT-Struktur (Bürofunktionalitäten) haben.

Einige Arbeitgeber haben noch Schwierigkeiten, sich auf eine mobile Arbeitswelt in ihren Betrieben einzulassen, weil das Thema neben einigen Vorteilen auch bestimmte Nachteile birgt.

Folgende Tabelle zeigt die Vor- und Nachteile auf:

Vorteile	Nachteile
<ul style="list-style-type: none"> • fehlender Arbeitsweg/ Zeitersparnis • bessere Vereinbarung von Familie und Beruf • individuelle Zeiteinteilung • höhere Eigenverantwortung • ungestörtes Arbeitsumfeld • Steigerung der Motivation 	<ul style="list-style-type: none"> • fließender Übergang von Familie und Beruf (Ablenkungspotenzial) • weniger soziale Kontakte • Informationsstau bei betriebsinternen Themen • gefühlte Selbstständigkeit

Es ergeben sich bei der Schaffung einer unternehmensinternen Einrichtung von Homeoffice viele Anforderungen an alle tangierten Personen und Bereiche. Wie erwähnt, ist ein Netzwerkzugriff auf die IT das Fundament des Homeoffice.

Es stellt sich auch die Frage, welche Arbeitnehmende bzw. welche Arbeitsschritte mit der Möglichkeit eines Homeoffice-Platzes bedacht werden können. Diese Entscheidung trifft in der Regel der Arbeitgeber. Auch der Arbeitnehmende muss sich fragen: „Bin ich überhaupt ein Homeoffice-Typ?“.

Der klassische Arbeitsplatz mit ständiger Büropräsenz und starren Arbeitszeiten ist auch für die AOK ein Auslaufmodell. Besonders in den kundenfernen Bereichen ist eine kurzfristige Umsetzung realistisch. In vielen Bereichen (u.a. Geschäftsstelle) zeigt aber auch das tägliche Kundenaufkommen, wie wichtig dem Versicherten der persönliche Kontakt mit AOK-Mitarbeitenden ist.

Flexible Arbeitszeitmodelle und die Möglichkeit zur Arbeit im Homeoffice

stehen bei immer mehr Bewerbenden hoch im Kurs. Insbesondere die jüngeren Generationen Y und Z legen zunehmend Wert auf eine ausgewogene Work-Life-Balance – und diese muss die AOK gewinnen.

Auch immer mehr Arbeitnehmende wünschen sich eine bessere Vereinbarkeit von Beruf, Familie und Freizeit. Flexible Arbeitszeiten und die Möglichkeit zu Homeoffice-Tagen fördern nicht nur die Zufriedenheit der Mitarbeitenden, sondern können auch die Produktivität im Unternehmen deutlich erhöhen.

Effektive Zusammenarbeit im Homeoffice: Kollaborationsplattformen und Best Practices

Die hybride Arbeitswelt stellt Unternehmen vor neue Herausforderungen: Wie können Teams effizient zusammenarbeiten, wenn sie räumlich getrennt sind? Kollaborationsplattformen bieten hier eine Lösung, indem sie Kommunikation, Aufgabenmanagement und Dateiablage in einer digitalen Umgebung vereinen.

Beliebte Kollaborationsplattformen

Es gibt zahlreiche Tools, die hybrides Arbeiten unterstützen. Zu den bekanntesten gehören:

Microsoft Teams: Bietet Chat, Videoanrufe, gemeinsame Dokumentbearbeitung (via SharePoint) und eine hohe Integration mit Microsoft 365.

Slack: Ein flexibles Kommunikationstool mit Channels für Teams, direkter Nachrichtenfunktion und vielen Integrationen mit Drittanbieter-Apps.

Zoom: Ideal für Videokonferenzen, Webinare und virtuelle Meetings.

Trello: Ein einfaches, visuelles Projektmanagement-Tool mit Boards, Listen und Karten für Aufgabenverwaltung.

Asana: Hilft Teams, Projekte zu organisieren, Fristen zu setzen und den Fortschritt zu verfolgen.

Wichtige Faktoren für erfolgreiche hybride Zusammenarbeit

Damit Remote-Teams effizient arbeiten können, sollten Unternehmen auf folgende Aspekte achten:

1. Klare Kommunikation: Missverständnisse vermeiden durch regelmäßige Meetings, transparente Aufgabenverteilung und klare Absprachen.

2. Zentrale Informationsablage: Dokumente sollten leicht zugänglich und aktuell sein – etwa über Cloud-Speicher.

3. Digitale Meeting-Kultur: Feste Meeting-Strukturen, klare Agenda und Regeln für Videokonferenzen helfen, virtuelle Besprechungen effizient zu gestalten.

4. Flexibilität und Eigenverantwortung: Mitarbeitende sollten selbstständig arbeiten können, gleichzeitig aber Unterstützung erhalten, wenn nötig.

5. Teambuilding nicht vergessen: Regelmäßige virtuelle Kaffeepausen oder Team-Events stärken den Zusammenhalt.

Vorteile der hybriden Zusammenarbeit

Flexibilität: Mitarbeitende können von überall aus arbeiten und Beruf sowie Privatleben besser vereinbaren.

Kosteneinsparungen: Weniger Büroflächen und Reisekosten.

Höhere Produktivität: Viele Menschen arbeiten im Homeoffice konzentrierter und effizienter.

Globale Zusammenarbeit: Teams können über verschiedene Standorte hinweg problemlos kooperieren.

Nachteile und Herausforderungen

Kommunikationsprobleme: Fehlende persönliche Interaktion kann zu Missverständnissen führen.

Technische Herausforderungen: Nicht alle Mitarbeitenden haben eine optimale IT-Ausstattung oder eine stabile Internetverbindung.

Einsamkeit und fehlendes Teamgefühl: Weniger soziale Kontakte können sich negativ auf die Motivation auswirken.

Work-Life-Balance: Die Grenzen zwischen Arbeit und Freizeit verschwimmen schneller.

Fazit

Hybrides Arbeiten kann sehr erfolgreich sein, wenn Unternehmen die richtigen Tools einsetzen und auf eine gute Kommunikations- und Meeting-Kultur achten. Kollaborationsplattformen wie Microsoft Teams, oder Slack sind essenziell, um vernetzt zu bleiben. Wer klare Strukturen schafft, digitale Zusammenarbeit aktiv fördert und den Teamgeist stärkt, kann die Vorteile hybrider Arbeit optimal nutzen.

Workation

Seit vielen Jahren ist das Thema Homeoffice - teilweise auch Telearbeit genannt - bei vielen Arbeitgebern fest verankert und hat somit großen Einfluss auf Zusammenarbeitsmodelle genommen. Immer wieder entstehen neue Formen des Homeoffice. Diese sind aktuell stark nachgefragt. Das Workation nicht nur ein wachsender Trend ist, der eine kleine Gruppe „digitaler Nomaden“ betrifft, soll der folgende Abschnitt zeigen.

Fangen wir damit an, was Workation überhaupt bedeutet. Der Begriff Workation ist ein Kunstwort, dass aus den beiden englischen Begriffen Work (= Arbeit) und Vacation (= Urlaub) zusammengesetzt ist. Sind Arbeit und Urlaub nicht Gegensätze? So sind zumindest die ersten Gedanken, wenn man die beiden Begriffe in Zusammenhang bringt. Wer im Urlaub ist, sucht keine Arbeit oder wer arbeitet, möchte sich auf die Arbeit konzentrieren und erholt sich dabei eher selten.

Workation zielt jedoch darauf ab, beide Pole einander näher zu bringen und miteinander zu vereinbaren. Durch eine Workation wird das Arbeiten zeitweise an einen schönen (Urlaubs-) Ort verlegt. Die räumliche Verlagerung des Arbeitsplatzes an einen anderen Ort hilft oftmals, den Kopf für neue Ideen frei zu bekommen und durch den „Tapetenwechsel“ neue Energie für Geist und Körper zu sammeln. Die meisten Workation-Reisenden berichten mehr als nur positiv von ihren Erfahrungen und unterstreichen, dass die Arbeitsleistung sich sowohl vor, während als auch nach einer Workation positiv entwickelt hat.

Auch die Zufriedenheit der Mitarbeitenden mit dem Arbeitgeber steigt in der Regel an. Damit entwickelt sich Workation zu einem Produktivitätsbeschleuniger und wird von Unternehmen immer positiver beleuchtet und in eigenen Unternehmen implementiert.

An einem tollen Ort statt im tristen Büro arbeiten? Klingt verlockend – und tatsächlich sprechen einige Vorteile für Workation. Trotz aller Möglichkeiten und Vorteile gibt es natürlich auch einige Nachteile. Die Vor- und Nachteile sind hier aufgeführt:

Vorteile:

- **Kreativität**

Workation kann helfen, die Dinge aus einer völlig neuen Perspektive zu sehen und die Kreativität anregen. Neue Ideen und Gedankengänge werden durch den Wechsel an einen völlig neuen Arbeitsort entstehen und alte Muster werden aufgebrochen.

- **Zufriedenheit**

Auf einer Berghütte oder am Pool zu arbeiten kann für große Zufriedenheit mit der Arbeit, dem Arbeitgeber und der eigenen Lebenssituation sorgen. Die Work-Life Balance wird hierbei besonders angesprochen.

- **Erholung**

Natürlich müssen Sie bei Workation arbeiten – in der Atmosphäre eines Urlaubsortes sind viele Arbeitnehmende jedoch weniger gestresst und auch die abwechslungsreiche Gestaltung unterstützt ein besseres abschalten.

- **Flexibilität**

Der Wunsch nach Flexibilität wird immer größer – Workation ermöglicht dabei nicht nur zeitliche, son-

dern auch örtliche Ungebundenheit. Statt Mitarbeitende fest an den Arbeitsplatz zu koppeln, können diese überall auf der Welt arbeiten. Es zählt das Ergebnis und die Leistung, nicht die Anwesenheit.

Nachteile:

- **Nicht für jeden geeignet**

Manche Arbeitnehmende können aufgrund der Kinderbetreuung nicht problemlos für eine oder zwei Wochen an einem anderen Ort arbeiten. Wer Kinder hat, kann möglicherweise für ein paar Tage eine andere Betreuung finden, längere Zeiträume sind aber schwer bis kaum umsetzbar.

- **Je nach Umsetzung teuer**

Wenn der Arbeitgeber die Kosten übernimmt, ist dies kein Problem. Wer selbst seine Workation organisieren möchte, muss entsprechend finanziell planen, da je nach Umfang und Zielort einige Kosten anfallen.

- **Kann Zusammenarbeit erschweren**

Wenn manche Mitarbeitende Workation machen, andere im Homeoffice sind und der Rest im Büro arbeitet, kann die Zusammenarbeit deutlich erschwert werden. Es braucht klare Absprachen und gute Kommunikation, damit die Teamarbeit nicht unter den unterschiedlichen Arbeitsformen leidet.

Bei den vielen Vorteilen zeigen aber auch die Nachteile ganz klar auf, dass nicht alle Unternehmen die Voraussetzungen haben das Thema Workation zu implementieren. Gerade Unternehmen mit persönlichem Kundenkontakt im Dienstleistungsbereich sind darauf angewiesen, dass ihre Mitarbeitenden vor Ort sind um die Kundenbetreuung sicherstellen.

8.3 Agile Organisationsformen

Agile Organisationsformen sind aus der Arbeitswelt 4.0 nicht mehr wegzudenken. Immer mehr Unternehmen implementieren sie in einzelnen Organisationseinheiten oder im gesamten Unternehmen.

Im Mittelpunkt jeder agilen Organisationsform steht die Selbstorganisation der Mitarbeitenden und die Transparenz an erster Stelle. Darüber hinaus werden agile Organisationsformen stark durch ihre offene Diskussionsform geprägt, hier regelt zum Beispiel die Führungskraft nicht die Einteilung der Arbeit, sondern die einzelnen Mitarbeitenden in Abstimmung mit dem Team untereinander. Dabei übernimmt die Führungskraft die Rolle des Unterstützers für die operativ Arbeitenden.

Die Zusammenarbeit im Team und Teamprozesse stehen hier im totalen Fokus und auch der Austausch von informellem Wissen kommt nicht zu kurz und stärkt somit die Teamkultur. Die unterschiedlichsten Sichtweisen werden offen diskutiert und gemeinsam bewertet. Die Selbststeuerung des Teams wird durch das tägliche „Standup-Meeting“ unterstützt, in diesen täglichen Meetings spricht jeder über seinen eigenen Stand der Arbeit und kann Hindernisse ganz offen ansprechen. Dabei entstehen häufig neue teaminterne Absprachen und gegenseitige Unterstützungsangebote werden gemacht. Die Meetings sollten aufgrund der Schnelligkeit und Flexibilität im Stehen stattfinden und nicht länger als 15 Minuten dauern.

Es ist erkennbar, dass ein (kompletter) Kulturwandel im Unternehmen notwendig ist, um eine Organisation agiler zu gestalten. Dabei sind die Punkte „Zusammenarbeit gestalten“ und „Prozesse erarbeiten und umsetzen“ keine Vorgaben des Managements, sondern Aufgaben der einzelnen Teams im Rahmen der Selbstorganisation.

VUKA-Welt

In den letzten Jahren hat ein Umdenken nicht nur in der Arbeitswelt stattgefunden. Menschen denken und reflektieren mehr und anders über den Sinn ihres Tuns und Handelns, als es noch in der Vergangenheit war. Hier ist ein klares Streben nach mehr Beteiligung und Gestaltungsfreiraum im beruflichen Kontext erkennbar. Heutzutage kennzeichnen sich Mitarbeitende häufig durch ein kreatives, vorausschauendes und nachhaltiges Mit- und Vordenken, unabhängig von welcher Hierarchiestufe.

Parallel dazu hat sich der Verkäufermarkt in den letzten Jahren in einen Käufermarkt entwickelt und die absolute Entscheidungsmacht liegt beim Kunden. Hinzu tritt eine durch die Digitalisierung hervorgerufene/erfolgte Transparenz. Diese Entwicklungen in einer sich schnell verändernden und komplexeren Welt werden durch das Akronym VUKA gut beschrieben:

Volatilität

Die Welt in der wir leben wird instabiler und ist gekennzeichnet durch ständige Veränderungen. Diese Veränderungen werden immer drastischer, rasanter und unvorhersehbarer.

Unsicherheit

Eine Berechenbarkeit von Ereignissen und das Vertrauen in Prognosen und Erfahrungen, die in der Vergangenheit stets Basis der Zukunftsplanung waren, sind nicht mehr sicher. Etablierte Entscheidungsmethoden verlieren mehr und mehr ihre Daseinsberechtigung.

Komplexität

Die Einflussfaktoren und die Probleme inklusive deren Auswirkungen werden vielschichtiger und ein Verständnis schwerer. Unterschiedliche Abhängigkeiten werden unübersichtlicher und Kontexte vermischen sich. Viele Entscheidungen bestehen oftmals nur noch aus Reaktion und Gegenreaktion.

Ambiguität

Die Mehrdeutigkeit von Informationen erschweren eine klare Bewertung, obwohl genügend Informationen und Fakten verfügbar sind. Die konkrete Bewertung wird zu einer Herausforderung.

In dieser VUKA-Welt funktioniert ein Festhalten an alten Führungs- und Zusammenarbeitsinstrumenten und „auf das Beste hoffen“ nicht mehr. Hohe Transparenz und ein sinnvoller Einklang des gemeinsamen Tuns gewinnen zunehmend an Bedeutung. Werte, wie Fokus, Feedback, Selbstverpflichtung und eine positive Einstellung sind Grundpfeiler der Zusammenarbeit. Hierbei liegt der Fokus auf dem Menschen. Die hohe Eigenverantwortung sowie der Veränderungswille sind Voraussetzung für Wertschätzung und erzeugen mehr Agilität. Genau für diese neue Welt werden moderne/agile Organisationsformen benötigt.

Im Folgenden werden die Werkzeuge Scrum für „Zusammenarbeit gestalten“ und Kanban für „Prozesse erarbeiten und unterstützen“ als Beispiele beschrieben.

Scrum

In der aktuellen Zeit gehört Scrum zu den bekanntesten agilen Methoden. Hierbei steht Scrum als Rahmenwerk für eine neue Vorgehensweise der Zusammenarbeit. Diese Art der Produktentwicklung sieht keine Durchplanung von Anfang bis zum Ende vor, sondern man nähert sich iterativ in Feedback-Schleifen (sogenannte Sprints) mit mehreren Produktversionen (auch Inkrement genannt) langsam dem Endprodukt an. Dieser moderne Ansatz erlaubt es immer wieder auf kurzfristige Veränderungen oder auch Probleme zu reagieren. Den Ursprung hat Scrum in der Software-Entwicklung, jedoch wird Scrum mittlerweile auch bei der Bereitstellung von Dienstleistungen und bei der Organisationsentwicklung eingesetzt.

Der Begriff Scrum fällt auch häufig im Zusammenhang mit dem Projektmanagement. Aus diesem Blickwinkel kann festgehalten werden, dass jeder Sprint ein kleines abgeschlossenes Projekt ist. In diesem Fall gibt es selbstverständlich eine gewisse Herausforderung an das Projekt. Eine entsprechende Planung für das Projekt wird aufgestellt und die anfallenden Arbeiten werden im Sprint gelöst. Die gemeinsame Begutachtung (Feedbackschleifen) treibt die Fertigstellung und ständige Weiterentwicklung voran.

Man unterscheidet drei unterschiedliche Rollen:

- Scrum Master
- Product Owner
- Entwicklungsteam

Diese drei Rollen zusammen bilden das Scrum-Team. Die aufgeführten Akteure werden im Folgenden beschrieben:

Scrum Master

Der Scrum Master schafft optimale Arbeitsbedingungen für das Team, fördert die Selbstorganisation im Team und ist für die Einhaltung der Regeln verantwortlich. Er schafft somit eine optimale Arbeitsatmosphäre für das Team.

Product Owner

Die Aufgaben des Product Owners ist der ständige Kontakt und Austausch zum Auftraggeber (Stakeholder) und er gibt permanent ein Feedback an das Team. Er verantwortet in dem Sinne den Erfolg des Teams.

Entwicklungsteam

Die Entwicklung des Produkts liegt in der Verantwortung des Entwicklungsteams, womit das Team den größten Einfluss auf das Produkt und dessen Qualität hat. Das Team nutzt die durch den Scrum Master geschaffenen Rahmen, um selbstorganisiert zu arbeiten und das Produkt voranzutreiben.

Kanban

Kanban kommt ursprünglich aus der „Toyota Production“ und wurde dort von Toyota als Arbeitsmanagement-Methode entwickelt, um unnötige Aktivitäten zu minimieren und die Produktivität zu erhöhen. Der Begriff Kanban stammt aus dem Japanischen und steht für „Schild“ oder „visuelles Signal“, und soll im übertragenen Sinne für das Kanban-Board (Tafel) stehen. Es gibt viele unterschiedliche Arten von Kanban-Boards, das simpelste hat dabei nur drei Spalten: Aufgabe, Bearbeitung, Erledigt.

Dieses visuelle Board soll dabei unterstützen, Engpässe in Arbeitsprozessen aufzuzeigen und einen reibungslosen Ablauf zu gewährleisten. Dabei werden Karten mit Arbeitsschritten und Prozessen je nach Erledigungsstand in den einzelnen Spalten verschoben, bis ein Prozess erledigt ist. Alle Teammitglieder haben somit einen direkten Überblick über die einzelnen Prozesse und Arbeitsstände. Durch die Visualisierung von Arbeitsschritten wird die Zusammenarbeit gestärkt, und der Prozess verbessert sich automatisch, die regelmäßigen Feedbackschleifen im Team verstärken diesen Effekt.

Eine kontinuierliche Verbesserung der Kanban-Boards sind der technischen Weiterentwicklung zu verdanken und somit sind die Boards heute oft digital dargestellt.

Retrospektiven

In agilen Organisationsformen ist die Retrospektive – auch Retro genannt – ein fester Bestandteil der Zusammenarbeit. Die Retrospektive wird genutzt um die letzten gemeinsamen Aufgaben zu reflektieren und die Zusammenarbeit gemeinsam zu bewerten und somit die zukünftige Zusammenarbeit und den gemeinsamen Erfolg stetig zu verbessern. Die Methode der Retrospektive hilft dabei aus Fehlern der Vergangenheit zu lernen und dadurch wird sukzessive die Arbeit im Team verbessert. Insbesondere, weil jede Meinung gehört und wertgeschätzt wird. Oft wird die Retrospektive als Grundstein für eine

zukünftige vertrauensvolle Zusammenarbeit gesehen.

Es gibt zahlreiche unterschiedliche Methoden die für Retrospektiven angewendet werden können, der Grundaufbau ist jedoch immer sehr ähnlich und verfolgt den gleichen Ansatz.

- Den Blick zurück:
Was lief gut/nicht gut?
- Der Blick nach vorne:
Was soll neu/anders/besser gemacht werden?

Im folgenden Beispiel wird die Retrospektive am Beispiel eines Segelboots durchgeführt.

Was bringt uns
vorwärts? 1



Was hält
uns zurück? 2



Was brauchen
wir um ans Ziel
zu kommen? 4



Welche Risiken
gibt es? 3

Anhand des Segelboots wird zusammen betrachtet, was das Team in der Vergangenheit nach vorne gebracht hat (Wind in den Segeln) und welche Aspekte das Team zurückgehalten (Anker im Wasser) hat. Im Anschluss geht der Blick nach vorne und das Team bespricht die zukünftigen Risiken (Eisberg/Berg) und diskutiert mögliche Lösungen. Der Grundstein für die weitere Zusammenarbeit wird gelegt

indem man den Fahrplan festlegt, wie man gemeinsam ans Ziel (Insel) kommen kann.

Mindestens einmal im Monat sollte das Team zusammenkommen und eine solche Retrospektive durchführen, um die Zusammenarbeit zu reflektieren. Die Dauer der Retrospektive ist auch maximal zwei Stunden begrenzt.

8.4 Übung zum Lernabschnitt 8

Übung 35

Versuchen Sie anhand der folgenden Tabelle herauszufinden, ob Sie ein „Homeoffice-Typ“ sind. Bewerten Sie die Fragen für sich einfach mit „Ich stimme zu“ oder „Ich stimme nicht zu“:

Persönlichkeit/Motivation		
Ich bin flexibel.	Ich stimme zu <input type="checkbox"/>	Ich stimme nicht zu <input type="checkbox"/>
Ich benötige keine konkrete Trennung zwischen Privatleben und Beruf.	Ich stimme zu <input type="checkbox"/>	Ich stimme nicht zu <input type="checkbox"/>
Ich bevorzuge eine gute Vereinbarkeit von Familie und Beruf.	Ich stimme zu <input type="checkbox"/>	Ich stimme nicht zu <input type="checkbox"/>
Ich bin diszipliniert und pflichtbewusst.	Ich stimme zu <input type="checkbox"/>	Ich stimme nicht zu <input type="checkbox"/>
Ich benötige meine Freiräume.	Ich stimme zu <input type="checkbox"/>	Ich stimme nicht zu <input type="checkbox"/>
Ich bin Teil des Teams, auch wenn ich von Zu Hause aus arbeite.	Ich stimme zu <input type="checkbox"/>	Ich stimme nicht zu <input type="checkbox"/>
Ich kann mich selbst motivieren.	Ich stimme zu <input type="checkbox"/>	Ich stimme nicht zu <input type="checkbox"/>
Arbeitsweise		
Ich kann selber entscheiden, wann es Zeit für den Feierabend ist.	Ich stimme zu <input type="checkbox"/>	Ich stimme nicht zu <input type="checkbox"/>
Ich kann durchaus auf eine Büroatmosphäre verzichten.	Ich stimme zu <input type="checkbox"/>	Ich stimme nicht zu <input type="checkbox"/>
Ich bin „technikaffin“ und kommuniziere gerne über digitale Medien etc.	Ich stimme zu <input type="checkbox"/>	Ich stimme nicht zu <input type="checkbox"/>
Ich kann meine Arbeit gut selber organisieren.	Ich stimme zu <input type="checkbox"/>	Ich stimme nicht zu <input type="checkbox"/>
Ich bin in meinem Job schon sehr erfahren und benötige keine Unterstützung mehr.	Ich stimme zu <input type="checkbox"/>	Ich stimme nicht zu <input type="checkbox"/>

Umfeld und externe Faktoren		
Ich bin in der Lage, mir einen adäquaten Arbeitsplatz zu Hause einzurichten.	Ich stimme zu <input type="checkbox"/>	Ich stimme nicht zu <input type="checkbox"/>
Ich habe mir bereits Gedanken über eine Umsetzung von Homeoffice gemacht.	Ich stimme zu <input type="checkbox"/>	Ich stimme nicht zu <input type="checkbox"/>
Ich kann die Skepsis meines Chefs bzgl. der Arbeit im Homeoffice akzeptieren.	Ich stimme zu <input type="checkbox"/>	Ich stimme nicht zu <input type="checkbox"/>
Ich bin fähig, meiner Familie und meinen Freunden klarzumachen, dass ich arbeiten muss.	Ich stimme zu <input type="checkbox"/>	Ich stimme nicht zu <input type="checkbox"/>

9 Zusammenfassende Selbstkontrolle

Aufgabe 1

Was verbirgt sich hinter dem Unternehmensleitbild der AOK? Welche Bedeutung hat es für das Unternehmen AOK, und welchen Nutzen können Sie als AOK-Mitarbeitende daraus ziehen?

Aufgabe 2

Warum setzt das AOK-Top-Management zur Zukunftssicherung des Unternehmens auf das Instrumentarium „Führen durch Zielvereinbarungen“?

Aufgabe 3

Was sind die Ziele der Aufbau- und Ablauforganisation und welchen Beitrag leisten sie zum Erfolg der AOK?

10 Lösungen zu den Übungen im Text

Lösung zu 1

Die AOK muss sich folgende vier grundsätzliche Fragen stellen:

1. Was ist der Sinn unserer Existenz, unsere Kernmission, unsere Gesamtaufgabe?
Beispiel: Anbieten von Krankenversicherungsleistungen
2. Wie viele Dienstleistungen sollen produziert bzw. bereitgestellt werden?
Beispiel: Die bereitgestellten Dienstleistungen decken den Bedarf unserer Kunden.
3. Über welche Ziele wollen wir die Kernmission/Gesamtaufgabe erfüllen?
Beispiel: Über hochwertige Leistungen zu kostengünstigen Preisen.
4. Mit welchen Mitteln lassen sich die Ziele erreichen?
Beispiel: Durch ein kundennahes, flächendeckendes Geschäftsstellennetz.

Lösung zu 2

Die wichtigsten Interessengruppen für die AOK sind:

Versicherte/Kunden, Arbeitgeber/Firmenkunden, AOK-Führungskräfte und -Mitarbeitende, Leistungserbringer/Vertragspartner, Gesundheits- und Sozialpolitiker, die Gesellschaft

Lösung zu 3

Die Soziale Sicherung ist das vorgegebene (gesetzliche) Ziel, das der AOK vom Staat übertragen wurde. Ziel ist es also, den Versicherten der AOK einen optimalen Krankenversicherungsschutz im Rahmen des Solidaritätsprinzips zu bieten.

Selbst entwickelte/unternehmerische Ziele der AOK sind z.B.

- die AOK bei ihren Kunden zu einem begehrten und gewählten Partner auf dem Krankenversicherungsmarkt zu machen,
- die AOK als Marktführerin zu behaupten,
- eine ausgewogene Versichertenstruktur zu haben und
- die Qualität des Leistungsangebots auf dem Niveau des anerkannten medizinischen Fortschritts zu sichern.

Lösung zu 4

Die wichtigsten Funktionen/Aufgaben der Führungskraft sind:

Ziele setzen, planen, entscheiden, realisieren, kontrollieren und kommunizieren/informieren

Lösung zu 5

Auf eine Lösung wird wegen der unterschiedlichen AOK-Unternehmensstrukturen verzichtet. Unter Umständen liegen keine AOK-Unternehmensziele oder Funktionsbereichsziele vor. Dann bietet sich die Möglichkeit, in Zusammenarbeit mit der Führungskraft oder der Ausbildungsleitung über konstruierte bzw. fiktiv erstellte Zielvereinbarungen zu diskutieren.

Sie sollten jedoch Ziele für Ihren derzeitigen Arbeits-/Ausbildungsplatz formulieren und darauf achten, dass diese messbar, von Ihnen erreichbar und von Ihrer Führungskraft akzeptierbar sind.

Lösung zu 6

- a) Organisation im instrumentalen Sinn
- b) Organisation im institutionalen Sinn
- c) Organisation im institutionalen Sinn
- d) Organisation im funktionalen Sinn

Lösung zu 7

Die AOK benötigt eine Organisation, um die ihr vorgegebenen und die selbst entwickelten unternehmerischen Ziele erreichen zu können.

Lösung zu 8

- a) Es handelt sich um eine Improvisation, da es sich um eine vorläufig gültige Regelung handelt. Die zeitliche Befristung fordert dazu auf, die Regelung nach Ablauf der Frist zu überprüfen bzw. zu überarbeiten.
- b) Es liegt eine organisatorische Maßnahme vor, da die Neuverteilung der Aufgaben innerhalb des Teams eine dauerhaft gültige Regelung darstellt.
- c) Es liegt eine Disposition vor, da es sich um eine einmalig gültige Aktion handelt, die nur für den Einzelfall gilt.

Lösung zu 9

Die organisatorischen Regelungen des Unternehmens könnten folgenden Organisationsgrundsätzen zugeordnet werden:

1. Grundsatz der Zweckmäßigkeit
2. Grundsatz der Zielorientierung
3. Grundsatz der Wirtschaftlichkeit
4. Grundsatz des organisatorischen Gleichgewichts
5. Grundsatz der Koordination
6. Grundsatz der Wirtschaftlichkeit
7. Grundsatz der Koordination
8. Grundsatz der Zielorientierung

Lösung zu 10

Organisationsanlässe sind z.B.:

- Neugründung eines Unternehmens
- Erweiterung eines Unternehmens
- Weiterentwicklung eines Unternehmens (Reorganisation)
- Übernahme neuer Aufgaben oder die Markteinführung neuer Produkte (Innovation)
- Einführung und/oder Weiterentwicklung der EDV

Lösung zu 11

Grundsätzliche aufbauorganisatorische Regelungen:

- Gliederung der betrieblichen Gesamtaufgabe in Haupt-, Teil- und Einzelaufgaben
- Zusammenfassung der Teil- und Einzelaufgaben zu Stellen (Stellenbildung)
- Zuordnung der gebildeten Stellen zu einzelnen Mitarbeitenden (Aufgabenverteilung)
- Bestimmung der Verantwortungsbereiche und Handlungsbefugnisse
- Bestimmung der Weisungsbefugnisse und Über- bzw. Unterstellungen

Lösung zu 12

Nach folgenden Gesichtspunkten kann die Gesamtaufgabe gegliedert werden und die Stellen- bzw. Abteilungsbildung erfolgen:

- Verrichtungen (Tätigkeiten, Funktionen)
- Objekte (Güter, Leistungen, versicherte Personenkreise)
- Rang (Unter- und Überordnung)

Lösung zu 13

Mithilfe der Aufgabenanalyse und -gliederung wird eine Übersicht über die in der Gesamtaufgabe vorhandenen Teilaufgaben ermittelt. Bei der Abteilungsbildung wird eine Gesamtaufgabe nach einem bestimmten Merkmal in Hauptaufgaben gegliedert. Bei der Stellenbildung werden entweder einzelne Teilaufgaben oder mehrere Teilaufgaben einer Stelle zugeordnet.

Lösung zu 14

Die Aufgabenzentralisation

- sichert eine einheitliche Bearbeitung der Arbeitsvorgänge,
- gewährleistet einheitliche Entscheidungen,
- sichert einheitliches Auftreten gegenüber den Versicherten,
- bringt größere Übersichtlichkeit,
- ermöglicht den wirtschaftlichen Einsatz der Arbeitsmittel,
- bietet eine einfachere innerbetriebliche Kontrolle.

Die Aufgabendezentralisation

- ermöglicht eine schnelle Anpassung an veränderte Marktentwicklungen,
- ermöglicht aktuelle Entscheidungen vor Ort,
- entlastet die oberen Leitungsstellen von Sachaufgaben,
- verkürzt die Dienstwege,
- fördert die Motivation der Mitarbeitenden.

Lösung zu 15

Durch Leitungsebenen wird festgelegt, wie arbeitsteilig die Gesamtaufgabe erledigt werden soll und wie die zu bildenden Stellen hierarchisch miteinander verknüpft werden sollen.

Unter Leitungsspanne versteht man die Anzahl der Stellen, die einer Leitungsstelle (Instanz) direkt untergeordnet sind.

Lösung zu 16

Es werden zwei Formen der Leitungsspanne unterschieden:

- Eine flache oder breite Leitungsspanne bedeutet, dass einer Leitungsstelle viele Stellen untergeordnet sind.
- Von einer engen Leitungsspanne wird dann gesprochen, wenn der Leitungsstelle nur wenige Stellen untergeordnet sind. Dabei gilt, je tiefer die Aufgabengliederung erfolgt, umso enger ist die Leitungsspanne.

Lösung zu 17

Die Aufbauorganisation eines Unternehmens lässt sich in einem Organisationsplan, dem sogenannten Organigramm darstellen.

Lösung zu 18

Formale Beziehungen sind organisatorisch bewusst geplant und festgelegt, z.B. Über-, Unter- und Gleichstellungsverhältnisse.

Informale Beziehungen können die Organisation horizontal oder vertikal durchziehen und haben ihren Ursprung in persönlichen, zwischenmenschlichen Beziehungen, z.B. gleiches Alter, gleiche Ausbildung, gegenseitige Sympathie, Verwandtschaft.

Lösung zu 19

Hauptbestandteile einer Stellenbeschreibung sind:

- Eingliederung in die Organisation (Instanzenbild)
- Ziele und Aufgaben der Stelle (Aufgabenbild)
- Anforderung an die Person des Stelleninhabenden (Personenbild)

Lösung zu 20

Stellenbeschreibung	Stand: _____
Bezeichnung der Stelle:	Teamleitung Heil- und Hilfsmittel
Stelleninhabende ist unterstellt:	Abteilungsleitung „Service“
Stelleninhabende ist überstellt:	Mitarbeitende für Heil- und Hilfsmittel
Stelleninhabende wird vertreten:	Sonja Müller
Ziel der Stelle:	optimale und wirtschaftliche Versorgung der Kunden mit Heil- und Hilfsmitteln
Aufgaben im Einzelnen:	
<ul style="list-style-type: none"> • Führen der Bestandsliste für Heil- und Hilfsmittel • selbstständige und eigenverantwortliche Auftragsvergabe von Reparaturen für Heil- und Hilfsmittel • selbstständiges Einholen von Angeboten und selbstständiges Durchführen von Vertragsverhandlungen • eigenverantwortliche Termingestaltung • Bestellungen von Heil- und Hilfsmitteln, mit der Abteilungsleitung „Service“ absprechen und genehmigen lassen • Organisation der Ablage für den Bereich Heil- und Hilfsmittel 	

Lösung zu 21

Vorteile der Stellenbeschreibung für die AOK:

- Neue Mitarbeitende können rasch und effektiv in ihr Aufgabengebiet eingearbeitet werden.
- Führungskräfte haben einen guten Überblick über alle Stellen und die Aufgaben und Befugnisse der Stelleninhabenden.

- Es ist eine bessere Arbeits- und Leistungskontrolle möglich.
- Es kann eine gezielte Aus- und Weiterbildung für die jeweiligen Stelleninhaber angeboten werden.
- Bei der Neubesetzung von Stellen kann sie zur Stellenausschreibung und auch für die Auswahl der Bewerbenden genutzt werden.
- Entscheidungs- und Weisungsbefugnisse sowie Unter- und Überstellungsverhältnisse sind eindeutig erkennbar.
- Sie bietet eine gute Grundlage für die Arbeitsbewertung.
- Jede mitarbeitende Person hat nur eine übergeordnete Stelle von der sie Aufgaben und Kompetenzen zugewiesen bekommt und der sie gegenüber verantwortlich für die Aufgabenerfüllung ist.
- Die Informations- und Kommunikationswege zwischen den Stellen sind klar definiert.
- Durch die Stabsstellen (z.B. Justizariat, Projekte, Revision) werden die Führungskräfte der obersten Instanz (Vorstand) von Detailarbeiten entlastet.
- Da die Stabsstellen mit Spezialisten besetzt sind, erhöht sich die Kapazität für sorgfältige qualitativ hochwertige Entscheidungen bzw. Entscheidungsvorbereitungen.

Vorteile für AOK-Mitarbeitende:

- Sie wissen genau, welche Aufgaben sie zu erfüllen haben.
- Sie kennen ihre Befugnisse und ihre Handlungsspielräume.
- Sie wissen, von wem sie Anweisung annehmen und wem sie Anweisung erteilen können.

Lösung zu 22

Aufgabe 1

Das Schaubild zeigt als Organisationsform ein Stabliniensystem.

Aufgabe 2

Das Stabliniensystem bietet der AOK folgende Vorteile:

- Die Stellen sind in einem einheitlichen Instanzenweg eingeordnet und damit ist der organisatorische Aufbau einfach und übersichtlich. Der Instanzenweg reicht von der obersten (Vorstand) bis zur untersten (Mitarbeitende der Fachabteilungen) Stelle.
- Aufgaben, Kompetenzen und Zuständigkeiten des jeweiligen Mitarbeitenden sind klar geregelt und damit auch untereinander abgrenzbar.

Aufgabe 3

Das Stabliniensystem könnte für die AOK folgende Nachteile mit sich bringen:

- Durch den klar vorformulierten Instanzenweg entsteht ein langer und schwerfälliger Dienstweg.
- Es besteht keine direkte Koordination, Information und Kommunikation zwischen hierarchisch gleichgeordneten Stellen (z.B. zwischen den Mitarbeitenden der Fachabteilung Marketing und den Mitarbeitenden der Fachabteilung Vertrieb). Dadurch kann es z.B. zu Doppelarbeiten, Fehlern und Missverständnissen kommen.
- Da der einzelne Mitarbeitende ein klar umrissenes Aufgabenfeld hat, geht ihm evtl. die Verantwortung für das AOK-Gesamtunternehmen verloren.
- Die oberste Instanz (Vorstand) kann evtl. die Arbeit der Stabsstelle (z.B. Justizariat, Projekte, Datenschutz) blockieren. Zum Beispiel dadurch, dass Informationen nicht oder nicht rechtzeitig weitergegeben werden.

den oder dadurch, dass zwischenmenschliche Konflikte bestehen.

- Auch besteht die Gefahr, dass gute Vorschläge der Stabsstelle nicht realisiert werden, da diese Vorschläge nicht von der obersten – und letzten – Entscheidungsebene (Vorstand) mitgetragen werden.

Aufgabe 4.1

Starr nach der Aufbauorganisation müsste die Fachabteilung Marketing den Vorschlag zur Entwicklung der zusätzlichen Vertriebsstruktur an die nächsthöhere Instanz, den Mitarbeitenden des Unternehmensbereichs Markt oder Vertrieb, weiterleiten. Diese wiederum leitet den Vorschlag an die nächsthöhere, die gleichzeitig höchste und damit letzte Instanz ist, also an den Vorstand, weiter.

Aufgabe 4.2

Das Projekt weist folgende Kriterien auf:

- Die Entwicklung einer neuen Vertriebsstruktur ist das im **Voraus klar definierte Ziel** und somit auch der Projektauftrag des Projektteams.
- Die Entwicklung einer neuen Vertriebsstruktur ist eine **einmalige komplexe Aufgabe**, da dies nicht zum Tagesgeschäft einer AOK gehört.
- Das Projekt „Entwicklung einer neuen Vertriebsstruktur“ hat einen bestimmten Anfangs- und Endzeitpunkt und ist somit **zeitlich befristet**. Der Anfangs- und Endzeitpunkt wird durch das Projektteam bestimmt. Dabei ist der Anfangszeitpunkt der Punkt, in dem sich das Projektteam bildet und der Endzeitpunkt der

Punkt, an dem der Projektauftrag erledigt ist.

- Um das Know-how des Unternehmens zu nutzen, wird sich das Projektteam aus Mitarbeitenden der verschiedenen Unternehmensbereiche zusammensetzen. Es werden am Projekt also **verschiedene Stellen bzw. Organisationseinheiten beteiligt**.
- Da es sich bei der Entwicklung einer neuen Vertriebsstruktur um eine „Sonderaufgabe“ handelt, bedarf es eigener **begrenzter finanzieller Mittel**.

Aufgabe 4.3

Mitarbeitende aus folgenden Instanzen/Fachabteilungen könnten bei der Erarbeitung einer neuen Vertriebsstruktur beteiligt werden:

- Vorstand
- Projekte
- Unternehmensbereich Markt
- Fachabteilung Marketing
- Fachabteilung Vertrieb
- Regionaldirektionen

Lösung zu 23

Beim Mehrlinienprinzip wird das Einliniensystem im Prinzip für die obere Instanzenebene beibehalten. Auf der mittleren Leitungsebene werden Instanzen mit Spezialaufgaben gebildet. Die Stellen unterhalb der mittleren Führungsebene haben keine alleinige übergeordnete Stelle, sondern für jede Spezialaufgabe eine andere übergeordnete Stelle (Prinzip der Mehrfachunterstellung).

Lösung zu 24

Die Teamorganisation ist ein Modell der sich überlappenden Gruppen (Teams). Auf jeder Ebene der Unternehmenshierarchie werden Teams gebildet. Die Leitung eines Teams ist gleichzeitig auch immer Mitglied des Teams der nächsthöheren Stufe der Hierarchie (mit Ausnahme der obersten und untersten Ebene) – die Leitung ist Bindeglied zwischen den Teams auf gleicher Ebene sowie zwischen den verschiedenen Ebenen der Unternehmenshierarchie.

Lösung zu 25

Der zunehmende Wettbewerb in der gesetzlichen Krankenversicherung verstärkt Überlegungen zur Entwicklung kundenorientierter Organisationsformen. Es gilt, solche Organisationsformen zu entwickeln, die die Beziehungen zu den Kunden intensivieren und die Qualifikation der Mitarbeitenden fördern und erweitern. Für die AOK heißt das, z.B. eine Vielzahl von Geschäftsstellen aufzubauen und möglichst alle Kundenaufgaben in diese Geschäftsstellen zu verlagern. Der Kunde möchte kompetente Ansprechpartner für alle Fragen. Funktionen wie Personalwesen, Marketing, Finanzwesen usw. werden sinnvollerweise in der Hauptverwaltung zentralisiert.

Lösung zu 26

In der Ablauforganisation sind grundsätzlich geregelt:

- Ausführung aller Arbeiten
- Einsatz der Arbeitsmittel
- Arbeitsdurchlauf durch einzelne Stellen, Abteilungen und den gesamten Betrieb
- Überwachung bzw. Selbstkontrolle beim Arbeitsablauf

Lösung zu 27

Ziele der Ablauforganisation sind die optimale Auslastung der vorhandenen Kapazitäten (Personal und Arbeitsmittel) und kurze Durchlaufzeiten.

Lösung zu 28

In der Ablauforganisation ist die Erfüllung der Teilaufgaben zeitlich und räumlich so zu regeln, dass die Gesamtaufgabe optimal erfüllt werden kann. Es geht um die Abstimmung des zeitlichen Einsatzes und der räumlichen Zuordnung von Arbeitskräften und Arbeitsmitteln.

Lösung zu 29

Die zeitliche und räumliche Abstimmung der Organisation kann z.B. erfolgen durch:

- Festlegung von Terminen bei Teilarbeiten
- Verwendung von Vordrucken
- räumlich gerechte Anordnung der Stellen, die eng zusammenarbeiten

Lösung zu 30

Ordnungselemente des Arbeitsablaufs sind

- Arbeitsinhalt,
- Arbeitszeit,
- Arbeitsort und
- Arbeitszuordnung.

Lösung zu 31

Es können zwei Formen von Arbeitsanweisungen unterschieden werden:

- Arbeitsanweisungen für Vorgänge
- arbeitsplatzbezogene Arbeitsanweisungen

Lösung zu 32

Bei Arbeitsanweisungen für Vorgänge ist der Arbeitsablauf vom Anfang bis Ende durch den gesamten Betrieb beschrieben. In aller Regel sind an einem Arbeitsvorgang mehrere Stellen beteiligt, sodass alle Stelleninhabenden, die an dem Arbeitsvorgang beteiligt sind, über die einzelnen Arbeitsschritte des Arbeitsvorgangs informiert sind.

Lösung zu 33

Eine Arbeitsschrittliste ist die Gliederung eines Arbeitsvorgangs in seine einzelnen Arbeitsschritte. Die Arbeitsschritte werden in ihrer zeitlichen Reihenfolge dargestellt.

Lösung zu 34

Das Arbeitsablaufdiagramm kann zur grafischen Darstellung von Arbeitsabläufen und zur Analyse von Schwachstellen im Arbeitsablauf genutzt werden mit dem Ziel, Optimierungsmöglichkeiten zu finden.

Lösung zu 35

Haben Sie gezählt, wie oft Sie zugestimmt bzw. nicht zugestimmt haben?

Eine erste persönliche Einschätzung, ob Sie der „Homeoffice-Typ“ überhaupt sind, können Sie an der Ausprägung Ihrer gezählten Zustimmungen erkennen.

11 Lösungen zur zusammenfassenden Selbstkontrolle

Lösung zu 1

Im Unternehmensleitbild wird eine Vision über die Zukunft der AOK entworfen. Der Zeithorizont beträgt etwa zehn Jahre. Im AOK-Leitbild werden handlungsverpflichtende Aussagen über unsere(n)

- Unternehmenszweck,
- Grundwerte und Überzeugungen,
- Kunden (Privat- und Firmenkunden),
- Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und
- Vertragspartner

getroffen.

Diese Aussagen stellen Prinzipien auf, denen sich das Unternehmen verpflichtet fühlt, an denen es sein Handeln ausrichtet und die den Mitarbeitenden und Führungskräften als Leitlinien für ihr tägliches Handeln und ihre Führungsentscheidungen dienen.

Insbesondere der Passus „unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ...“ soll verdeutlichen, dass im Dienstleistungsunternehmen AOK der Unternehmenserfolg im Wesentlichen durch die Mitarbeitenden erreicht wird und vielfältige Bemühungen unternommen werden sollen, sowohl deren individuelle Fähigkeiten als auch ihre berufliche Entwicklung zu fördern.

Das Leitbild dient daher dazu, dass alle Mitarbeitenden wissen, was das Unternehmen von ihnen erwartet, und sie können selbst die Einlösung der an sie gerichteten Entwicklungszusage einfordern.

Lösung zu 2

Die AOK wird wie jedes andere Unternehmen entscheidend durch die Umfeldbedingungen beeinflusst. Um erfolgreich im Krankenversicherungsmarkt bestehen zu können, muss die AOK z.B. wissen oder zuverlässig prognostizieren können,

- welche Bedürfnisse ihre Kunden haben,
- wie sich ihre Konkurrenten verhalten werden,
- wie sich Kosten stabil halten bzw. senken lassen,
- welche neuen Produkte einzuführen sind oder
- wie sich die gesetzlichen Rahmenbedingungen beeinflussen lassen bzw. die AOK beeinflussen.

Alle diese Umfeldfaktoren bleiben nicht stabil, sondern verändern sich laufend. Die AOK will auf diese ständigen Veränderungen durch entsprechende Anpassungen reagieren bzw. im Vorfeld bereits in diese Richtung agieren. Hierfür werden die zu erreichenden Unternehmensziele formuliert, deren Umsetzung durch das Handeln aller AOK-Mitarbeitenden innerhalb eines bestimmten Zeitraums erreicht werden soll. Dazu ist ein sich über die ganze AOK erstreckendes Zielsystem notwendig, das kurz-, mittel- und langfristige Zeitplanungen umfasst und

- das AOK-Unternehmen als Ganzes betreffende Ziele,
- Funktionsbereichsziele und
- individuelle Mitarbeiterziele

definiert.

Durch individuell vereinbarte Jahresziele mit den AOK-Angestellten soll erreicht werden, dass die Mitarbeitenden wissen, was und wie viel sie durch ihre Arbeitsergebnisse beitragen sollen, um das geplante AOK-Unternehmensergebnis zu erreichen. Entsprechend ihren Aufgaben und Anforderungen erwachsen daraus auch die Kompetenzen und der Verantwortungs- und Delegationsbereich.

Durch die Ausrichtung aller Maßnahmen, Aktivitäten und Handlungen an den Zielen, wird sichergestellt, dass die AOK-Mitarbeitenden immer wieder überlegen und begründen müssen, warum gerade diese Aktivität notwendig ist und zu welchem angestrebten Ziel damit beigetragen wird. Führungskraft und Mitarbeitende haben dabei jederzeit die Chance zu analysieren, ob bzw. in welchem Umfang das Ziel erreicht wurde. Wurde das Ziel nicht oder nur teilweise erreicht, bzw. ist abzusehen, dass das Ziel nicht erreicht wird, sind die dafür maßgebenden Gründe zu klären, ggf. Ziel- oder Maßnahmenkorrekturen zu ergreifen und Konsequenzen aus den Fehlern zu ziehen, um sie zukünftig zu vermeiden.

Da die einzelnen Ziele der Mitarbeitenden letztlich immer auf die Unternehmensziele ausgerichtet sind, bietet das Instrumentarium „Führen durch Zielvereinbarung“ somit die Möglichkeit, die Unternehmens- und Mitarbeitendeninteressen wirkungsvoll miteinander zu verbinden.

Lösung zu 3

Die AOK bedarf einer effizienten Organisation, um ihre Ziele zu erreichen, ihre Aufgaben zu erfüllen und um am Krankenversicherungsmarkt erfolgreich sein zu können. Organisatorische Regelungen sollen Klarheit und Übersichtlichkeit in den Aufbau und den Ablauf des betrieblichen Geschehens bringen. Das Ziel der Aufbau- bzw. Strukturorganisation ist die Bildung von Aufgabenbereichen und Aufgaben (horizontale Unternehmensgliederung) sowie die Schaffung eines Systems von Unter- und Überordnung mit den damit verbundenen Weisungsbefugnissen (vertikale Unternehmensgliederung).

Das Ziel der Ablauf- oder Prozessororganisation ist es, Arbeitsabläufe inhaltlich und örtlich so zu organisieren, dass die Arbeiten zeitgerecht, möglichst schnell und korrekt erledigt werden können, damit keine Leerläufe entstehen und Arbeitszufriedenheit bei den Mitarbeitenden herrscht. Damit höchste Wirksamkeit und Wirtschaftlichkeit gewährleistet sind, gilt es, die Aufbau- und Ablauforganisation sinnvoll miteinander zu verzahnen. Insbesondere ist darauf zu achten, dass durch zentrale und dezentrale Aufgabenerledigung sowie durch Arbeitsanweisungen und durch Freiräume für situatives Handeln und Entscheiden ein möglichst großer Nutzen für die AOK-Kunden erreicht werden kann.