

# LESEPROBE

Betriebliche Prozesse im Gesundheits- und Sozialwesen 2

## Kapitel 4 – Anwendung von Organisationstechniken

### **4.1 Organisation und Organisationsmodelle**

- 4.1.1 Eindimensionale Organisationsmodelle
- 4.1.2 Mehrdimensionale Organisationsmodelle
- 4.1.3 Evolutionäre Organisationsmodelle
- 4.1.4 Prozessorganisation
- 4.1.5 Lernende Organisation

### **4.2 Wissensmanagement**

- 4.2.1 Daten, Informationen und Wissen in Organisationen

Erweiterung

Leseprob

## Lernorientierung

*Nach Bearbeitung dieses Kapitels werden Sie:*

- den Unterschied zwischen eindimensionalen und mehrdimensionalen Organisationsmodellen verstehen;
- die jeweiligen Vor- und Nachteile einzelner Ablauforganisationen erfassen;
- die Möglichkeiten neuer Organisationsmodelle erkennen und in der Lage sein, diese bei der Ausrichtung der betrieblichen Prozesse zu berücksichtigen;
- die Bedeutung eines funktionierenden Wissensmanagements erkennen und dessen Umsetzung wiedergeben können.

## 4.1. Organisation und Organisationsmodelle

Sie sind bereits mit der Aufbau- und Ablauforganisation von Unternehmen vertraut.

Eine entsprechende Organisation betrieblicher Abläufe ist stets angezeigt und sollte auf zukünftige Veränderungen angepasst werden können.

Die bisher bekannten starren Organisationsmodelle werden den Anforderungen an einen dynamischen Markt, der sich einem stetigen Wandel unterziehen muss, nicht immer gerecht.

Um diesen Veränderungen Rechnung tragen zu können, finden wir in der Organisationslehre zunehmend neue Organisationsmodelle, auf die im Folgenden eingegangen wird.

### 4.1.1 Eindimensionale Organisationsmodelle

Die eindimensionalen Organisationsmodelle (zum Beispiel das Ein-Linien-System) kennen Sie bereits. Es handelt sich hierbei um Organisationsformen, die auf ein Ziel hin ausgerichtet sind. Zu den eindimensionalen Organisationsmodellen gehören beispielsweise die *Spartenorganisation*, die *Funktionsorganisation* (Verrichtungsorganisation) oder die *Regionalorganisation*.

Bei der Spartenorganisation wird das Unternehmen an den einzelnen Produkten oder Dienstleistungen (Sparten) ausgerichtet. Jedes Produkt erhält eine eigene Sparte und beinhaltet sämtliche Prozesse zur Erstellung des Produktes oder der Dienstleistung.

#### Übung – Spartenorganisation

Recherchieren Sie im Internet, wie so eine Spartenorganisation aussehen kann. Machen Sie sich die Unterschiede in den Sparten bewusst.

Benennen Sie die Vor- und Nachteile einer Spartenorganisation. Überlegen Sie, ob eine Spartenorganisation für Ihr Unternehmen ein sinnvolles Organisationsmodell wäre und begründen Sie Ihre Antwort.

Veröffentlichen Sie Ihre Ergebnisse im *Forum* der **Lerngruppe** dieses Fernstudiums und diskutieren Sie diese mit Ihren Lehrgangskollegen.



Bei der Funktionsorganisation wird die gesamte Organisation des Unternehmens ausschließlich an der einzelnen Dienstleistung ausgerichtet. Die Idee der funktionalen Organisation besteht darin, dass das gesamte Unternehmen auf eine spezielle Funktion (oder auch Verrichtung bzw. Aufgabe) auszurichten ist. Hierbei werden in der Regel zwei Hierarchieebenen eingeplant, wobei die erste Ebene aus der Unternehmensleitung besteht und die nachfolgende Ebene die Ausführungsebene darstellt. Damit werden flache Strukturen geschaffen, die Entscheidungsprozesse deutlich schneller machen sollen. Diese Organisationsform bietet sich aufgrund des flachen Strukturaufbaus für kleinere Unternehmen an, die ein relativ homogenes Angebotsprogramm im Portfolio haben.

Übertragen auf das Gesundheitssystem ist die Funktionsorganisation beispielsweise bei ambulanten Pflegediensten zu finden. Die Pflegedienstleitung stellt hierbei die Unternehmensleitung dar. Die Pflegekräfte der jeweiligen Abteilungen verkörpern die Ausführungsebene, wie in Abbildung 13 dargestellt.

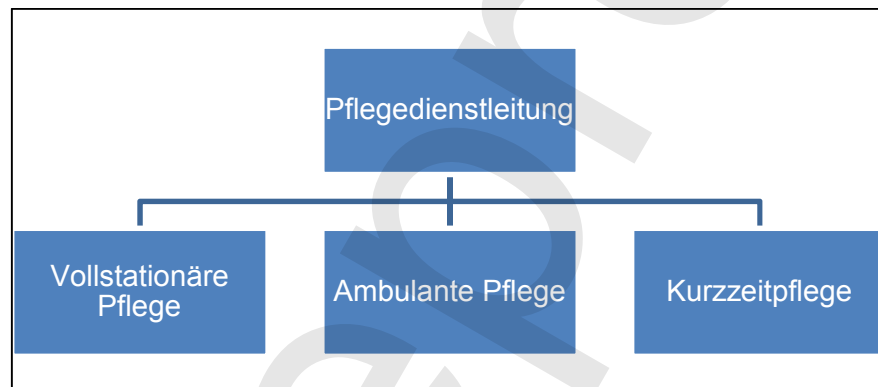


Abbildung 13 – Exemplarische Aufbauorganisation als Funktionsorganisation  
(Quelle: eigene Darstellung)

Die Regionalorganisation setzt andere Maßstäbe an ihre Organisation. Wie der Name bereits verrät, handelt es sich hierbei um regionale Organisationen, welche die Kundenbedürfnisse in den einzelnen (Absatz-) Regionen besonders würdigt. Der Begriff der Regionalorganisation muss aber nicht zwingend geografische Hintergründe haben, sondern kann auch die verschiedenen Kundengruppen berücksichtigen, die sich beispielsweise anhand der jeweiligen Zahlungsbereitschaft differenzieren lassen.

Dadurch ist es dem Unternehmen möglich, ein und dieselbe Dienstleistung in unterschiedlichen Regionen zu unterschiedlichen Preisen zu vertreiben.

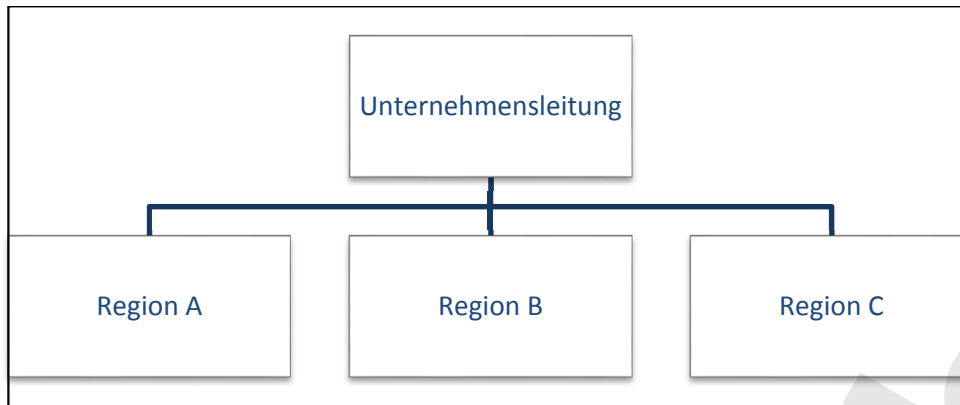


Abbildung 14 – Exemplarische Regionalorganisation  
(Quelle: eigene Darstellung)

#### 4.1.2 Mehrdimensionale Organisationsmodelle

Die *mehrdimensionalen Organisationsformen* finden wir eher bei größeren Unternehmen, die eine aufwändigere Struktur haben, da beispielsweise mehrere Dienstleistungen angeboten werden. Oft macht es bei größeren Unternehmen sogar Sinn, dass einzelne Dienstleistungen eine eigene Organisationsform haben. Dabei ist natürlich darauf zu achten, dass die Organisationsform Synergieeffekte ermöglicht, ohne dass dem Kunden das Gefühl vermittelt wird, dass er ein Massenangebot erhält. Demnach steht diese Organisationsform der Spartenorganisation, bei der alle Bereiche strikt getrennt sind und so mögliche Synergieeffekte nicht genutzt werden, entgegen.

Bei den mehrdimensionalen Organisationsformen heben sich zwei Organisationsformen besonders ab:

1. Die Matrixorganisation
2. Die Tensororganisation

Bei der *Matrixorganisation* kommt es genau zu dem Effekt, dass einerseits Sparten zwar existieren, aber durch Ausgliederung die gewünschten Synergieeffekte entstehen können.

Zur besseren Übersicht soll die Abbildung 15 einer Matrixorganisation im Krankenhaus dienen.

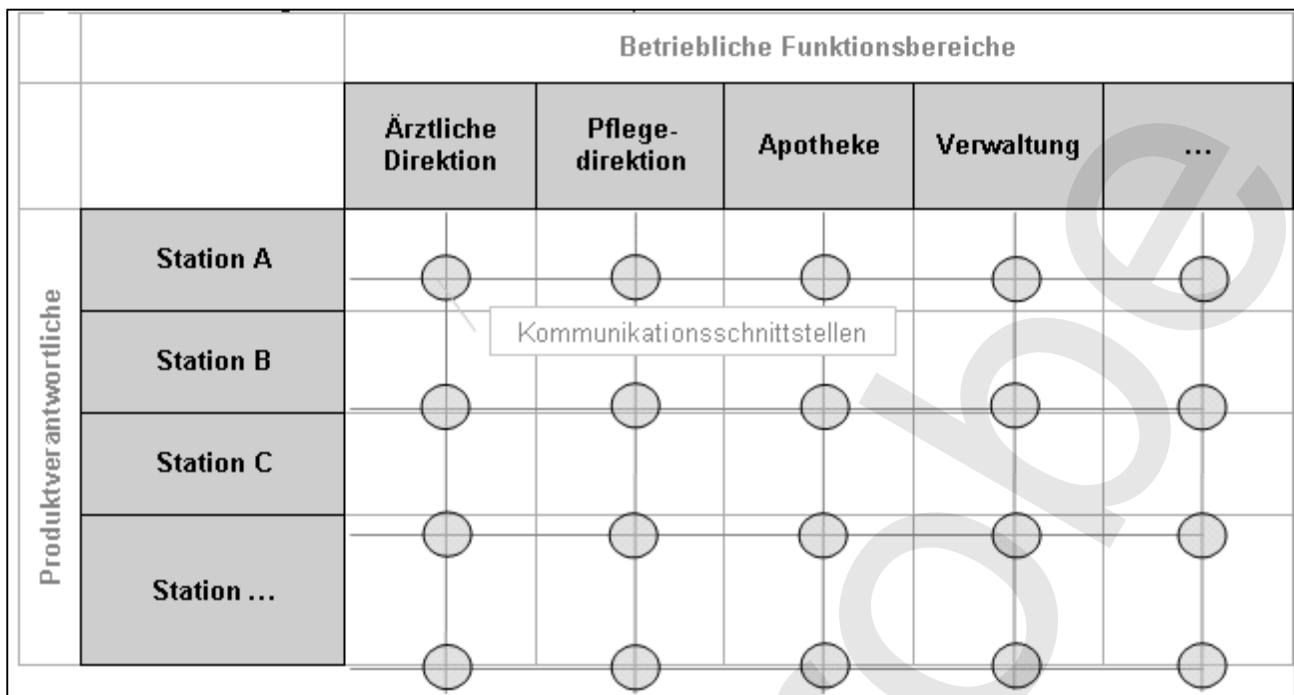


Abbildung 15 – Matrixorganisation in einem Krankenhaus  
(Quelle: eigene Darstellung)

Bei der *Tensororganisation* hingegen kommt noch eine regionale Komponente hinzu, sodass aus der zweidimensionalen Matrix eine auf die regionalen Erfordernisse ausgerichtete dritte Ebene entsteht, auf die die Organisation durch Spezialisierung ausgerichtet wird.



### Übung – Tensororganisation

Recherchieren Sie im Internet, wie eine Tensororganisation aussehen kann. Machen Sie sich die Unterschiede zu einem Einliniensystem noch einmal bewusst.

Benennen Sie die Vor- und Nachteile einer Tensororganisation. Überlegen Sie, ob eine Tensororganisation für Ihr Unternehmen ein sinnvolles Organisationsmodell wäre und begründen Sie Ihre Antwort.

Veröffentlichen Sie Ihre Ergebnisse im *Forum* der **Lerngruppe** dieses Fernstudiums und diskutieren Sie diese mit Ihren Lehrgangskollegen.

### 4.1.3 Evolutionäre Organisationsmodelle

Wie bereits mehrfach erwähnt, ändern sich die Anforderungen am Markt. Dadurch müssen sich Unternehmen verändern und die Organisation ihrer betrieblichen Abläufe an die aktuellen Marktbedingungen anpassen. In diesem Fall spricht man von evolutionären Organisationsmodellen, deren Ziel es ist, durch eine breit angelegte Wissensbasis der Mitarbeiter die Möglichkeit zu schaffen, auf die sehr individuellen Wünsche der Kunden durch Spezialisierung einzugehen. Gleichzeitig muss die Möglichkeit zur Kosteneinsparung genutzt werden. Kosten lassen sich in der Regel durch Standardisierungen einsparen – denn bekannte und immer ähnlich ablaufende Prozesse gehen den Mitarbeitern wesentlich einfacher von der Hand. Durch die daraus resultierende Routine können Fehlerquellen ebenfalls deutlich reduziert werden.

Eine sich hierfür anbietende Organisationsform ist die Teamorganisation. Typische Beispiele sind Werbeagenturen, Architekturbüros und Operationsteams. Hier gibt es einerseits hochgradige Spezialisten, die durch ein hohes fachliches Know-how auffallen, und andererseits eine Handvoll Allrounder, die die Standardprozesse abwickeln und so wiederum den Spezialisten die notwendigen Freiräume verschaffen können. Die Teamorganisation ist deswegen so evolutionär, weil sie in der Lage ist, auf die verschiedenen Wünsche der Kunden sehr individuelle einzugehen.

Organisatorisch steht einem Team ein Teamleiter vor, der als Vorgesetzter fungiert. Seine Aufgabe beinhaltet neben einem Weisungsrecht auch Finanz- und Entscheidungsbefugnisse, sofern innerhalb des Teams keine Lösung erarbeitet werden konnte.

Unter Beachtung unseres Verständnisses von moderner Führung (unter anderem Transparenz der Prozesse, Wertschätzung der Mitarbeiter, Situativer Führungsstil) finden wir in der Teamorganisation eine geeignete Variante.

Diese Art der Unternehmensorganisation wird zukünftig bei sich immer stärker verändernden Kundenanforderungen regelmäßig in der Praxis auftreten. Die Hauptvorteile der Teamorganisation sind vor allem die hohe Motivation der Mitarbeiter. Sie erhalten einen geeigneten Freiraum, um individuelle Lösungen zu finden und können sich innerhalb des Teams schnell und unkompliziert austauschen. Dadurch verbessert sich das Prozessergebnis für den Kunden, was sich wiederum positiv auf die Kundenbindung auswirkt. Wichtig bei der Teamorganisation ist die Bindung und Förderung kreativer Mitarbeiter mit innovativen Potenzialen. Dafür bedarf es einer gewissen Flexibilität des Unternehmens.



#### 4.1.4 Prozessorganisation

Wie auch bei den anderen Organisationsformen stehen in der Teamorganisation die Kundenwünsche im Vordergrund. Dennoch wird der Versuch unternommen, individuelle Kundenwünsche mit einer Standardisierungsform in Einklang zu bringen. Immer wiederkehrende Prozesse können standardisiert werden, um so den Umgang mit den einzelnen Prozessen einfacher zu machen.

Dieses ist jedoch nicht immer möglich, insbesondere wenn es beispielsweise um die Behandlung von Erkrankungen geht. Die Verlaufs- und Therapieform ist nicht immer identisch und auf die Bedürfnisse des Kunden (in dem Fall des Patienten) muss individuell eingegangen werden.

In solchen Fällen bietet sich eine *Prozessorganisation* an, bei der tatsächlich der Prozess (Wunsch des Kunden oder individuelle Therapieplanung) im Mittelpunkt steht.

Wir finden eine Prozessorganisation in den strukturierten Behandlungsprogrammen (vgl. 137 f. SGB V) oder in der integrierten Versorgung (§§ 140 a–d SGB V), die den Patienten vom Auftreten der Krankheit zum Haus- oder Facharzt über die Vorbereitung in der häuslichen Umgebung und die Durchführung der stationären Behandlung bis hin zur Rehabilitation begleiten.

#### 4.1.5 Lernende Organisation

Von den evolutionären Organisationsmodellen ist die *lernende Organisation* sicherlich das am höchstentwickelte Modell in der Organisationslehre.

Ähnlich wie in der Teamorganisation werden überschaubare Gruppen von Mitarbeitern geschaffen. Diese haben aber – im Gegensatz zur Teamorganisation mit ihrem Teamleiter – keinerlei hierarchische Ebenen, wodurch ein komplett zwangloses Miteinander innerhalb der eigenen Gruppe ermöglicht wird. Aufgrund des vollständigen Fehlens von Hierarchien sollen Konflikte vermieden werden.

Die Gruppe soll kundenspezifische Problemstellungen durch strukturiertes Erfassen des Problems und dessen Problemursachen verstehen und lösen. Dabei sollen nicht nur Lösungen für Kundenanliegen, sondern auch Lösungen zur Vermeidung oder Verringerungen der Problemursachen erarbeitet werden.

Das Besondere an der lernenden Organisation ist, dass sie aus einer Vielzahl von Spezialisten besteht, die im hohen Maße kreativ arbeiten können, aber dabei durch gleichartige Denkweisen und Prägungen ähnlich ablaufende Lösungsschemata haben. Dadurch sollen möglichst schnell Lösungen für die speziellen Kundenanforderungen geschaffen werden.

**Beispiel**

Ein typisches Beispiel für eine lernende Organisation stellt sicherlich die IT-Branche dar, in der vor allem Softwareentwickler gemeinsam mit Ärzten und Maschinenbauern an modernen Medizinprodukten arbeiten. Denken Sie hierbei einmal an die Telemedizin, die nicht nur unnötige Wege ersetzen kann, sondern langfristig auch Kosten einsparen wird.

Der Wissenschaftler Michael Senge hat im Jahre 1990 den Begriff der lernenden Organisation entwickelt. Senge betont, dass eine lernende Organisation im höchsten Maße von den komplexen Fähigkeiten der Mitarbeiter abhängt. *Hierbei müssen die Mitarbeiter seiner Meinung nach über fünf Fähigkeiten verfügen:*

- Persönlichkeitsentwicklung (individuelle Reife)
- Mentale Modelle
- Gemeinsame Visionen
- Lernen im Team
- Denken in Systemen

Alleine der erste Punkt macht deutlich, dass die Mitarbeiter in der Lage sein müssen, sich durch die Lösung immer neuer Probleme einen Erfahrungsschatz aufzubauen, den sie dann immer wieder auf neue Probleme übertragen können. So sollen dann nach und nach entsprechend schneller Lösungen gefunden werden.

Wir finden diese Art der Organisationsform häufig in Forschungsgruppen an Universitäten, in Ärztegruppen, die sich mit differenzierten Krankheitsbildern befassen, oder in Erziehergruppen, die Kinder und Jugendliche mit einschneidender Vergangenheit betreuen.

Aber auch bei der lernenden, sich stetig weiterentwickelnden Organisation bleibt die größte Herausforderung die Kommunikation im Rahmen der Komplexitätsbewältigung. Mittels eines Organigramms ist es auf einfache Weise möglich, den nächsten Verantwortlichen bzw. den nächsten Schnittstelleninhaber zu ermitteln und an diesen entsprechende Rückfragen zur weiteren Klärung zu richten. Diese Form der unternehmensinternen Kommunikation nennt man interne Kommunikation. Wenn wir von Kommunikation sprechen, so ist es unerheblich, ob diese Kommunikation verbal oder nonverbal (zum Beispiel durch Gesten) erfolgt.

Jede Form interner Kommunikation dient zunächst einem Informationsaustausch innerhalb des Unternehmens. Eine möglichst einfache und störungsfreie Kommunikation zu ermöglichen, sollte für die Unternehmensleitung daher oberste Priorität haben.

Denn wenn sich die Mitarbeiter untereinander austauschen und geben falls gegenseitig unterstützen können, so birgt das viele Vorteile

aus Sicht des Unternehmens. Durch die enge Zusammenarbeit der Mitarbeiter wird ein gegenseitiges Verständnis, aber auch eine gegenseitige Akzeptanz geschaffen, die bei der gemeinsamen Lösungsfindung Hemmnisse und Schnittstellenprobleme mindern können. Die dadurch verbesserte Arbeitssituation wirkt sich in der Folge positiv auf die Arbeitszufriedenheit aus, was eventuell sogar eine Reduzierung der Arbeitsunfähigkeitsquote ausmachen könnte.

Aber auch in der Außenwirkung bietet eine gute interne Kommunikation Vorteile, da die Lösungen für die bestehenden Kundenbedürfnisse deutlich schneller und in einer besseren Qualität geschaffen werden können.

Beim Thema Kommunikation müssen wir jedoch noch eine weitere Differenzierung vornehmen. Man unterscheidet die formelle und die informelle Kommunikation.



### Hinweis

Bei der formellen Kommunikation findet ein Austausch von Informationen innerhalb des Unternehmens in Form fester Kommunikationswege statt. Bei der informellen Kommunikation kommt es dagegen zu einem Überspringen (horizontal wie vertikal) des vorgegebenen Organisationsaufbaus, wodurch es möglich ist, dass Informationen sehr viel schneller über die verschiedenen Ebenen kommuniziert werden können.

Die Wege der formellen Kommunikation können, wie bereits oben beschrieben, mittels eines Organigramms direkt abgelesen werden.

Die informellen Kommunikationswege hingegen können nirgendwo abgelesen werden, da die Kontaktaufnahme spontan oder aufgrund bestehender persönlicher Beziehungen aufgenommen werden. Dennoch bietet auch die informelle Kommunikation Vorteile, da in der Regel direkt die korrekten Ansprechpartner zusammenkommen können. Ein umständlicher Kommunikationsweg beispielsweise über die Führungskräfte zweier Abteilungen entfällt. Somit wird der Abstimmungsprozess verschlankt, was die Arbeitsproduktivität der Mitarbeiter deutlich verbessert.

Aber nicht immer ist der direkte Kommunikationsweg der beste. Insbesondere bei mangelnder Transparenz evtl. notwendiger Informationen. So können also von zwei Mitarbeitern Fehlentscheidungen getroffen werden, wenn die Führungskraft die notwendigen Informationen nicht weitergeben hat. Hier liegt also ein entsprechendes Prozessrisiko vor.

Schwierig wird das Thema Kommunikation, wenn zwei unterschiedliche Kommunikationskulturen aufeinandertreffen. Aufgrund des zunehmenden Kostendrucks in vielen Unternehmen kommt es zunehmend zu Zusammenschlüssen oder sogar zu Fusionen großer Betriebe.

Begegnen sich nun zwei gänzlich unterschiedliche Unternehmenskulturen, so entsteht automatisch ein Konfliktpotenzial. Dieses gilt es durch das Top-Management zu steuern, wird aber bei sehr komplexen Unternehmen entsprechend schwierig.

In den Medien finden Sie zahlreiche Zusammenschlüsse, die aufgrund unterschiedlicher Werte, Ansichten und Verfahrensweisen gescheitert sind. *Einige, bekannte Beispiele sind:*

- Daimler AG mit der Chrysler AG
- Deutsche Bank und Postbank
- Commerzbank und Dresdner Bank

### Übung – Kommunikationskulturen

Ermitteln Sie anhand eines Beispiels Ihrer Wahl (hierbei kann auch gern eins der vorgenannten Beispiele verwendet werden) Probleme, die sich bei der Fusion zweier Unternehmen ergeben können, und führen Sie diese aus. Machen Sie deutlich, warum gerade der Bereich der Kommunikation das eigentliche Problem war. Geben Sie an, was hätte besser gemacht werden müssen.

Nutzen Sie in diesem Zusammenhang die Gelegenheit und machen Sie sich bewusst, welche Kommunikationskultur bei Ihnen im Betrieb vorherrscht. Gibt es vielleicht auch dort ungeschriebene Gesetze?

Veröffentlichen Sie Ihre Überlegungen im *Forum* der **Lerngruppe** dieses Fernstudiums und diskutieren Sie diese mit Ihren Lehrgangskollegen.



Wie bereits angedeutet, kann das Thema Kommunikation vom Top-Management beeinflusst werden. Hier sollten wir noch einmal etwas tiefer einsteigen und die Möglichkeiten verdeutlichen.

Durch die Vorgabe (und das Vorleben) einer gemeinsamen Unternehmensidentität kann versucht werden, einen Einfluss auf die Mitarbeiter und deren Verhalten zu nehmen.

### Hinweis

*Corporate Identity* umfasst die Bereiche Corporate Behaviour (gemeinsames Verhalten), Corporate Communication (gemeinsame Kommunikation) und Corporate Design (gemeinsames Design).



Corporate Identity verfolgt das Ziel, die Mitarbeiter vollständig mit der Denkweise, dem Leitbild, der Philosophie und den Visionen des Unternehmens vertraut zu machen, sodass sie das Unternehmen auch als ihr Unternehmen betrachten können. Unstrittig dürfte sein, dass es hierbei ein hohes Maß an Vertrauen seitens der Mitarbeiter bedarf.

Die Unternehmensleitung hat grundsätzlich eine Weisungsbefugnis gegenüber den Mitarbeitern, wodurch sie einen gewissen Grad an Einfluss auf die Mitarbeiter nehmen kann. Jedoch ist dieser sehr begrenzt und erfordert seitens der Mitarbeiter eine intrinsische Motivation, um dieses Thema mit Leben zu füllen.

Zum besseren Verständnis soll Abbildung 16 dienen:

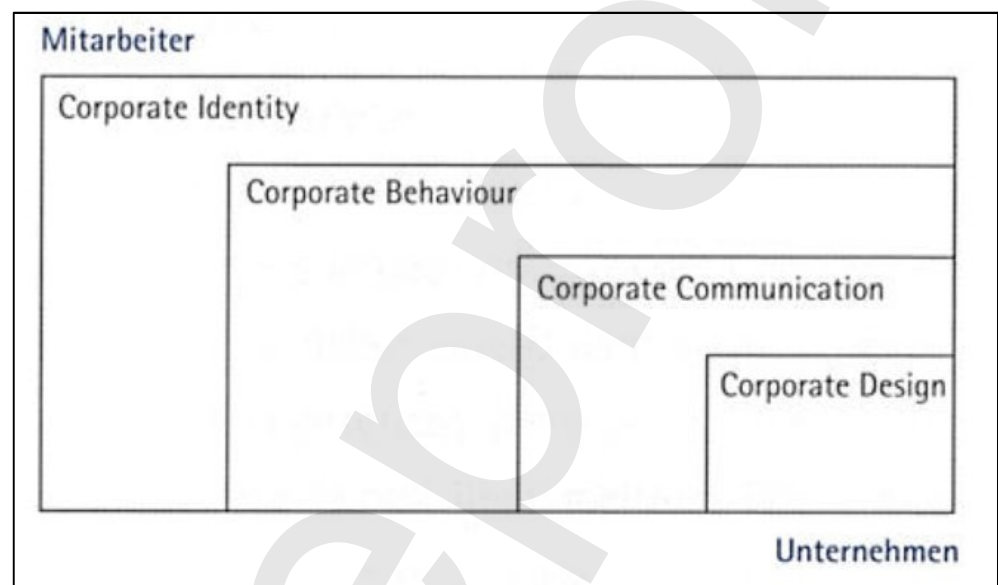


Abbildung 16 – Darstellung zur Einflussnahme des Arbeitgebers auf die Corporate Identity  
(Quelle: eigene Darstellung)

Je näher die Kästchen an dem Begriff Unternehmen (rechts unten) stehen, desto höher ist der Einfluss, den die Unternehmensleitung auf die Gestaltung des Mitarbeiters ausüben kann (Weisungsbefugnis). Im Umkehrschluss wird deutlich, dass, umso weiter man sich von dem Begriff Unternehmen entfernt und je näher man zum Begriff Mitarbeiter rückt, der Einfluss auf die Mitarbeiter zunehmend abnimmt.

Ein einheitliches Design und die Vorschrift zur einheitlichen Kommunikation (zum Beispiel einheitliche Grußformel, Verwendung bestimmter Schlagwörter in der externen Kommunikation etc.) kann verbindlich vorgegeben und auch nachhaltig kontrolliert werden.

Aber auch die interne Kommunikation sollte zur Optimierung der gemeinsamen Zusammenarbeit möglichst unter bestimmten Kommunikationsregeln erfolgen. Zu diesen gehören zum Beispiel regelmäßig durchzuführende Mitarbeitergespräche ebenso wie angstfreie Mei-



**ACADEMY OF SPORTS GMBH**

Willy-Brandt-Platz 2, 71522 Backnang

TEL **0800 589 12 54** (gebührenfrei)

**+49 7191 907 14-30** (aus dem Ausland)

FAX **+49 7191 907 14-50**

[info@academyofsports.de](mailto:info@academyofsports.de)

[WWW.ACADEMYOFSPORTS.DE](http://WWW.ACADEMYOFSPORTS.DE)

