

1

Organisation- (sentwicklung) im Krankenhaus

B. Schobesberger 2012
Überarbeitete Version 2020
M. Gusenbauer

Inhalt

1	Einführung	3
2	Bedeutung und Charakter formaler Strukturen.....	4
3	Formen der Aufgabenabgrenzung.....	5
3.1	Funktionale Gliederung	5
3.2	Produktorientierte Gliederung	6
4	Koordinationsformen	7
4.1	Einliniensysteme	7
4.2	Mehrliniensystem	8
5	Literatur:	8

Organisation-(sentwicklung) im Krankenhaus

B. Schobesberger / M. Gusenbauer

1 Einführung

Organisationbegriff: Mit dem Begriff der Organisation lassen sich unterschiedliche Auffassungen und Vorstellungsinhalte verbinden

Organisation lässt sich als zielgerichtetes, soziales System interpretieren, in dem Menschen zur Erfüllung bestimmter Ziele arbeitsteilig und koordiniert zusammenarbeiten

Organisationen werden als hervorstechende, wenn nicht als bestimmende Merkmale der gegenwärtig entwickelten Gesellschaftsformation angesehen. Die Dichte und Differenzierung, mit der Organisationen in industriellen Gesellschaften auftreten, ist mit großer Wahrscheinlichkeit erstmalig in der Geschichte. Sie bestimmen nahezu alle Bereiche unseres Lebens und dadurch wesentlich unser Verhalten.

Durch Organisationen wurden Leistungen möglich, die einzelne nicht vollbringen konnten. So wurde es privaten Kooperationen erst durch die Entwicklung von Kapitalgesellschaften möglich, große Investitionen zu tätigen, industrielle Fertigungsmethoden zu entwickeln und den Ausbau der Verkehrsmittel (z.B. Eisen – und Autobahnen) zu finanzieren. Diese Kraft von Organisationen ist jedoch keine Erfindung der Neuzeit. Auch der Bau der Cheops-Pyramide und der Chinesischen Mauer waren organisatorische Leistungen ersten Ranges. Im Unterschied zur Gegenwart handelt es sich aber bei diesen Beispielen um zeitlich begrenzte Organisationen – heute würde man sie „Projekte“ nennen - die auf körperlichem Zwang und Sklaventum beruhten.

Neu ist die Kontinuität und die Vernetzung vielfältiger Organisationen zu einem gesellschaftlichen Ganzen, das sich „hochdifferenzierte Industriegesellschaft“ nennt.

Das Wort Organisation wird im Alltagsgebrauch nicht allein als Synonym für Institution gebraucht, sondern auch als Beschreibung von Funktionen: Eine „gute“ Organisation ermöglicht reibungslose Abläufe, Orientierung, Wirtschaftlichkeit usw. Institutionen benötigen (Organisations-) Strukturen um Leistungen zu erbringen, die über die Summe der Leistungen Einzelner hinausgehen.

2 Bedeutung und Charakter formaler Strukturen

Die Existenz dokumentierter formaler Strukturen in Organisationen ist keineswegs selbstverständlich. Sie dokumentiert ihrerseits bereits einen bestimmten Entwicklungsstand der Organisation, nämlich einen Grad an Formalisierung und Entpersonalisierung. Die Bemühungen der formalen Darstellung, der Berechenbarmachung und des Ordnungsorganisierens mündet(e) im Ergebnis des Organigramms. Das Organigramm gibt in erster Linie Auskunft über

- Art und Umfang der Arbeitsteilung und
- Art der Koordination bzw. Kommunikation.

Beide Aspekte stehen in einem ursächlichen Zusammenhang: In dem Maße, wie innerhalb der Organisation Aufgaben geteilt werden und Spezialisierungen um sich greifen, bedarf es auch deren Koordination. Der Umfang der Spezialisierung zeigt sich in der Anzahl der organisatorischen Einheiten, die je nach Größe in der Praxis meist Stellen, Abteilungen und Bereiche genannt werden. Stellen als die kleinste Einheit umfassen ein Aufgabenbündel, das in der Regel von einer Person zu bewältigen ist. Diese Aufgaben sind jedoch grundsätzlich unabhängig von einer konkreten Person definiert. Eine geeignete Person für diese Stelle zu finden, ist das Grundproblem der Personalauswahl. Mehrere Stellen können zu einer Abteilung zusammengefasst werden, mehrere Abteilungen zu einem Bereich. Dadurch entsteht der typische pyramidenförmige, hierarchische Aufbau von Organisationen. Die Art der Aufgabenabgrenzung erfolgt mit Hilfe bestimmter Gliederungskriterien (z.B. Funktionen, Produkte, Märkte). Grundsätzlich können zwei Idealtypen unterschieden werden:

Die **divisionale Struktur** oder Spartenorganisation folgt dem Objektprinzip, d. h. möglichst gleichartige Objekte (z.B. Produkte) werden in einer Organisationseinheit zusammengefasst. Die **funktionale Struktur** orientiert sich am Verrichtungsprinzip: Möglichst gleichartige Tätigkeiten (z.B. alle Lackierarbeiten) werden in einer Organisationseinheit zusammengefasst.

Neben Umfang und Art der Spezialisierung geht es um die Definition der Leitungsbeziehungen. Welche Organisationseinheit ist in welchen Belangen welcher Einheit unterstellt? Dabei kann grundsätzlich zwischen Einfach- und Mehrfachunterstellung unterschieden werden. Bei einer Mehrfachunterstellung ist die Einheit mehreren

gleichrangigen Vorgesetzten untergeordnet. Eine weitere Zuordnungsform ist das Stab-Linien-System: Stäbe unterstützen bestimmte Linienabteilungen in der Entscheidungsfindung, besitzen aber selbst keine Entscheidungsbefugnis.

3 Formen der Aufgabenabgrenzung

3.1 Funktionale Gliederung

Funktionale Gliederung bedeutet die Bildung von Organisationsbereichen nach den zu verrichtenden Aufgaben, wie z.B. Beschaffung, Produktion und Verkauf. Mit diesem Gliederungsprinzip ist eine Konzentration der Tätigkeiten auf bestimmte Teilaufgaben verbunden.

Stärken der funktionalen Gliederung

- ◆ Hohe Spezialisierung und damit bestmögliche Nutzung der fachlichen Fähigkeiten
- ◆ Einschränkung der erforderlichen Qualifikationen der Handlungsträger. Dies kann insbesondere auf der operativen Ebene zu einer Senkung der Personalkosten führen.
- ◆ Kurze Einarbeitungszeiten.
- ◆ Potentiell hohe Effizienz der Aufgabenerfüllung durch Arbeitsteilung.
- ◆ Aus dem Blickwinkel der Herrschaftssicherung handelt es sich dabei um ein „teile und herrsche“: Die einzelnen Funktionsbereiche sind auf die Unternehmensleitung mit ihrer Klammerfunktion angewiesen.

Schwächen bzw. Gefahren funktionaler Gliederung

- ◆ Die Kommunikation zwischen den Funktionsbereichen findet regelmäßig über die Unternehmensleitung statt. Dies kann zu einer Überlastung der Leitungsebenen führen.
- ◆ Durch die Vertiefung in bestimmte Funktionsbereiche kann das Verständnis für die Schwierigkeiten anderer Bereiche beeinträchtigt werden („Abteilungsblindheit“).
- ◆ Probleme in einem Bereich wirken sich auf alle anderen Bereiche direkt aus: Die Kette (des Produktionsprozesses) ist nur so stark wie ihr schwächstes Glied.
- ◆ Durch diese strukturimmanenten Kommunikations- und Kooperationsprobleme leidet die Flexibilität der Gesamtorganisation. Auf Nachfrageverschiebungen oder andere Umweltveränderungen kann nur schwerfällig reagiert werden.

Diese Nachteile der funktionalen Struktur treten insbesondere im Falle einer Diversifikation (=Verbreiterung des Produkt- bzw. Leistungsprogramms) zutage. Man versucht, dem

erhöhten Koordinationsaufwand durch die Schaffung von autonomen Einheiten, also der Spartenorganisation (=divisionale Gliederung), zu begegnen. Diese folgt dem Objektprinzip, d. h. Organisationseinheiten werden nach Produkten, Kundengruppen oder Regionen gebildet.

3.2 Produktorientierte Gliederung

Die produktorientierte Gliederung ist die ursprüngliche Form der Spartenorganisation und wurde von den amerikanischen Konzernen Du Pont und General Motors um 1930 entwickelt. Die Bildung von Organisationsbereichen erfolgt darin nach Produkten bzw. Produktgruppen. Dadurch wird die Gesamtorganisation in Sparten oder Divisionen zerlegt. Die Sparten sind in ihren Tätigkeiten weitgehend selbstständig, d.h. nur lose (z.B. Ergebnisverantwortung) an die Gesamtorganisation gebunden. Die produktorientierte Gliederung eignet sich besonders für Organisationen mit einem breiten Leistungsprogramm.

Stärken der produktorientierten Gliederung

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

Schwächen bzw. Gefahren der produktorientierten Gliederung

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

Zur Einschränkung der Gefahr von Doppelgleisigkeiten werden seitens der Gesamtorganisation vielfach bestimmte zentrale Dienste angeboten. (z.B Personalabteilung, EDV- Organisation, ...)

Mit der Verringerung der Spartenorganisation sind wiederum alle Gefahren der funktionalen Gliederung verbunden.

4 Koordinationsformen

4.1 Einliniensysteme

Im Einliniensystem erhält eine untergeordnete Stelle jeweils nur von einer übergeordneten Stelle Anweisungen. Jede Stelle hat somit nur eine vorgesetzte Stelle, der sie verantwortlich ist. Das Einliniensystem findet auch heute breite Verwendung. Am deutlichsten tritt es in Form der bürokratischen Strukturen der öffentlichen Verwaltung zutage.

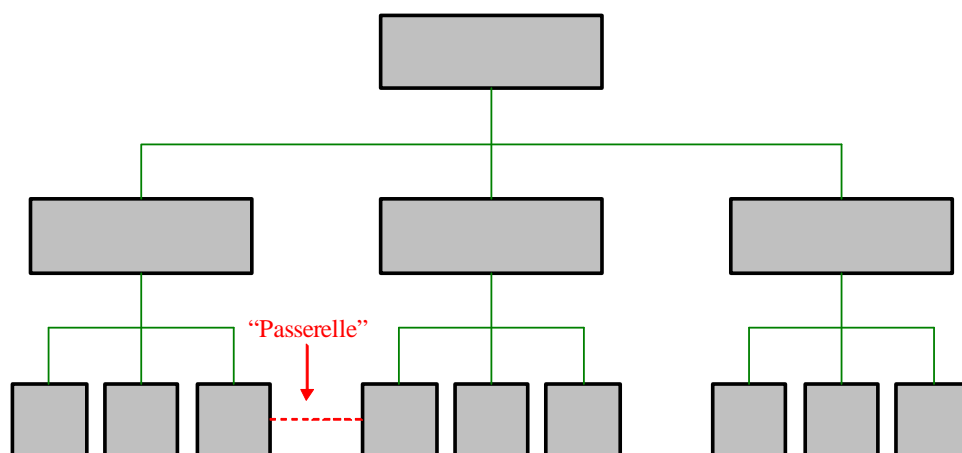
Stärken

- klare Kompetenzabgrenzung
- klare Regelung der zuständigen Ansprechpartner
- Durchsichtigkeit des Gesamtsystems
- Unterbindung anderer Kontakte und damit Festigung der Herrschaftsstrukturen
- Kontroll- und Zugriffsmöglichkeiten durch den Vorgesetzten.

Schwächen

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

Diese Nachteile können durch die Einführung direkter Kommunikationsbeziehungen zwischen Bereichen abgeschwächt werden.



4.2 Mehrliniensystem

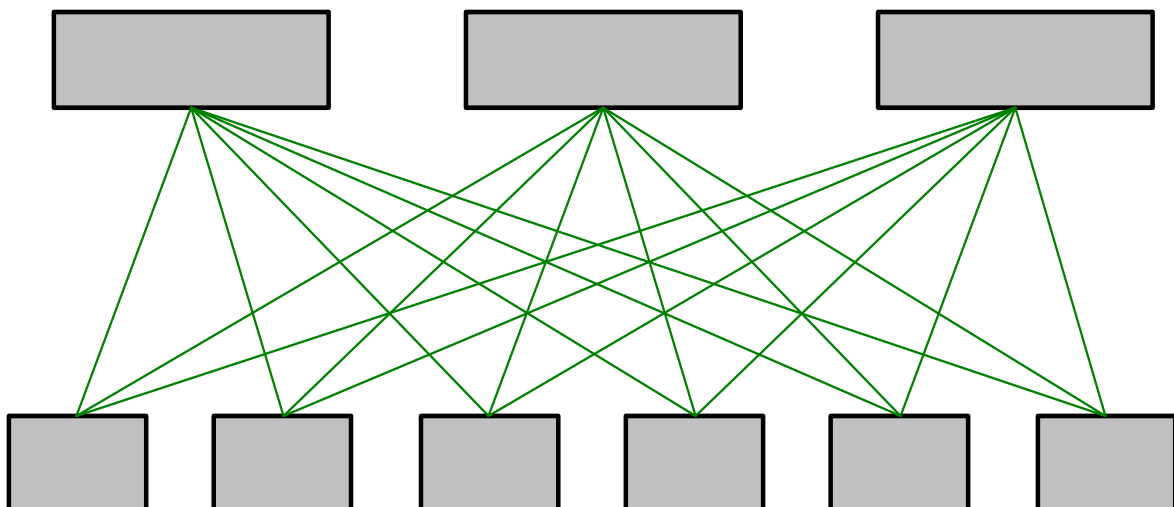
Im Mehrliniensystem sind einer untergeordneten mehrere übergeordnete Stellen zugeordnet. Damit kommt es zu einer Mehrfachunterstellung der Mitarbeiter. Die Vorgesetzten sind jeweils in bezug auf bestimmte Aufgaben weisungsbefugt. Das Mehrliniensystem in der klassischen Form gilt heute als historisch. Von großer Bedeutung ist dagegen das Mehrliniensystem im Rahmen der Matrixorganisation und der Projektorganisation.

Stärken

- ◆ Die Anweisungen erfolgen von fachlich kompetenten Stellen
- ◆ Entlastung der Leitungsspitze
- ◆ Direkte und Kurze Kommunikationswege
- ◆ Flexibilität in der Problemlösung
- ◆ Spezialisierungsmöglichkeiten der Vorgesetzten

Schwächen

- ◆ Großer Bedarf an Führungskräften
- ◆ Gefahr von Kompetenzkonflikten zwischen den Vorgesetzten
- ◆ Gefahr widersprüchlicher Anweisungen
- ◆ Probleme bei der Verantwortungszuordnung (z.B. Welcher Vorgesetzte ist für die Termineinhaltung verantwortlich?)



Stabliniensystem:

Ergänzt man das Einliniensystem durch Stäbe, entsteht das Stab Linien System

Stäbe dienen ausschließlich der Unterstützung und Entscheidungsvorbereitung der Instanzen in speziellen Ausgabenbereichen

Mit der Bildung von Stabstellen (Stäben) wird versucht, die Vorteile einheitlicher Auftragserteilungswege mit denen einer konsequenteren Funktionsteilung zu verknüpfen. Stäbe sind faktisch Hilfsstellen und entstehen meist durch Überbeanspruchung der Instanzen sowohl in fachlicher als auch in zeitlicher Hinsicht z.B. als Dienstleitungs- oder Kontrollstab.

Vorteil des Stabliniensystems:

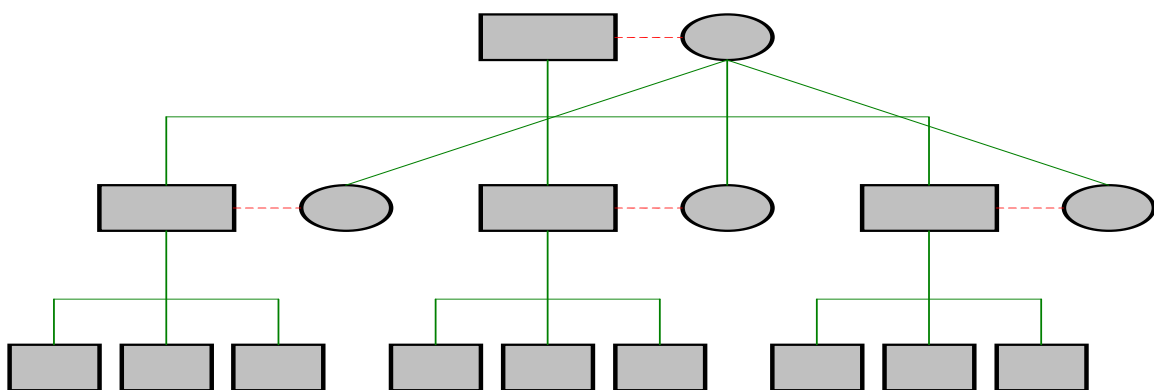
Verbindung der Vorteile der klaren Kompetenzabgrenzung des Einliniensystems mit den Vorteilen der Spezialisierung des Mehrliniensystems

Nachteil des Stabliniensystems:

Gefahr von Konflikten zwischen Instanz und Stab bei wiederholter Nichtbeachtung der Raschläge des Stabes,

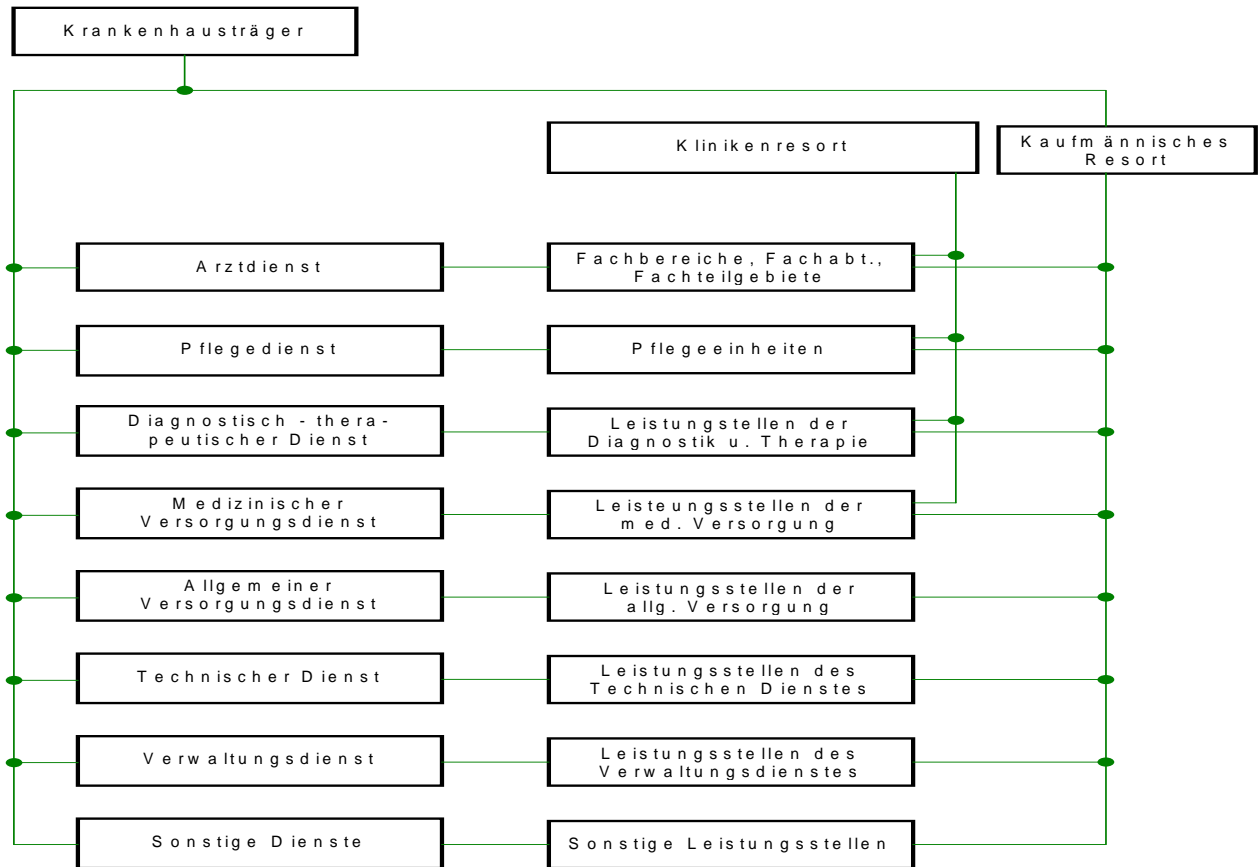
- Gefahr der Herausbildung informeller (faktischer) Weisungsrechte (Stäbe als „Graue Eminenzen“)

S t a b l i n i e n s t y s t e m

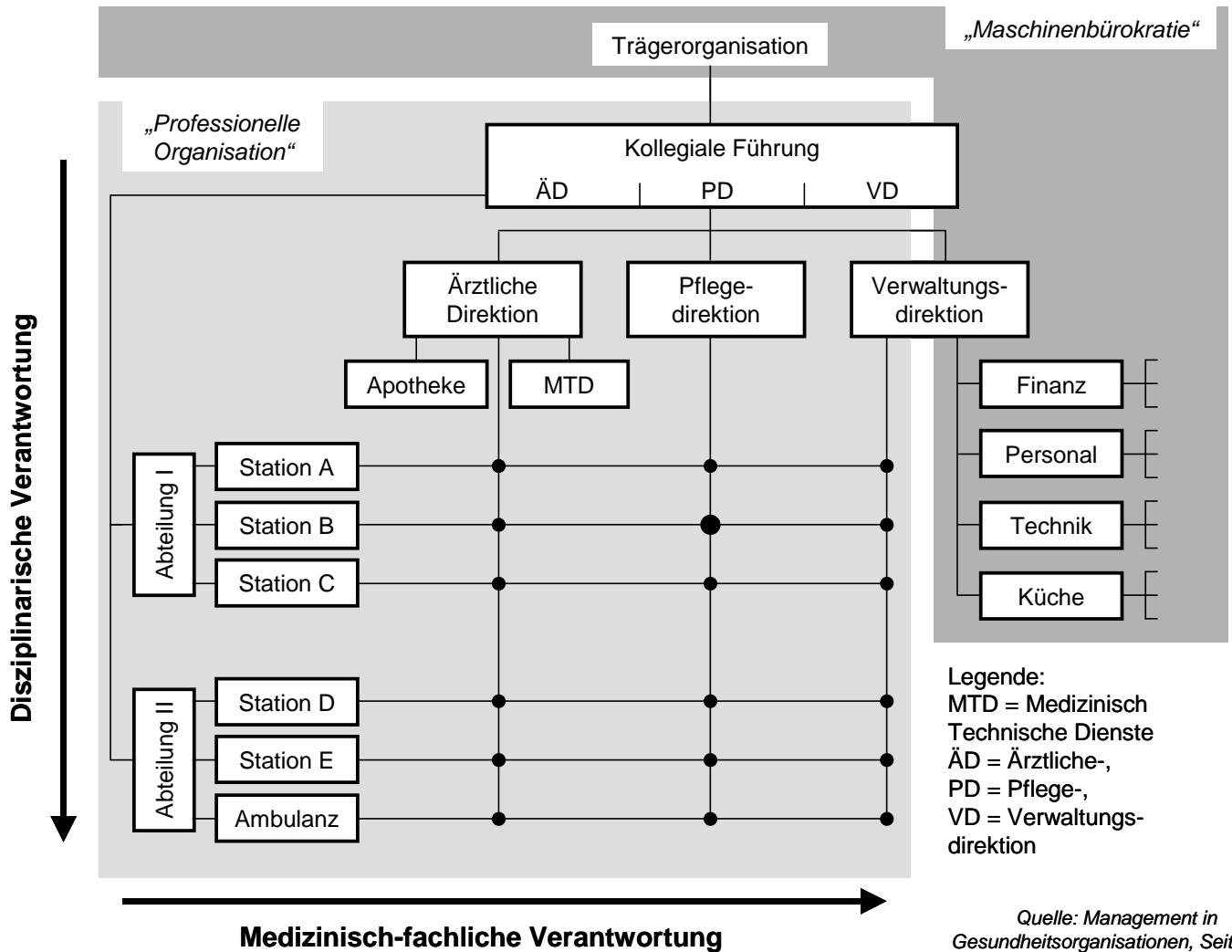


- = L i n i e n s t e l l e (I n s t a n z)
- = S t a b
- = I n s t a n z w e g
- = S t a b - L i n i e n - B e z i e h u n g

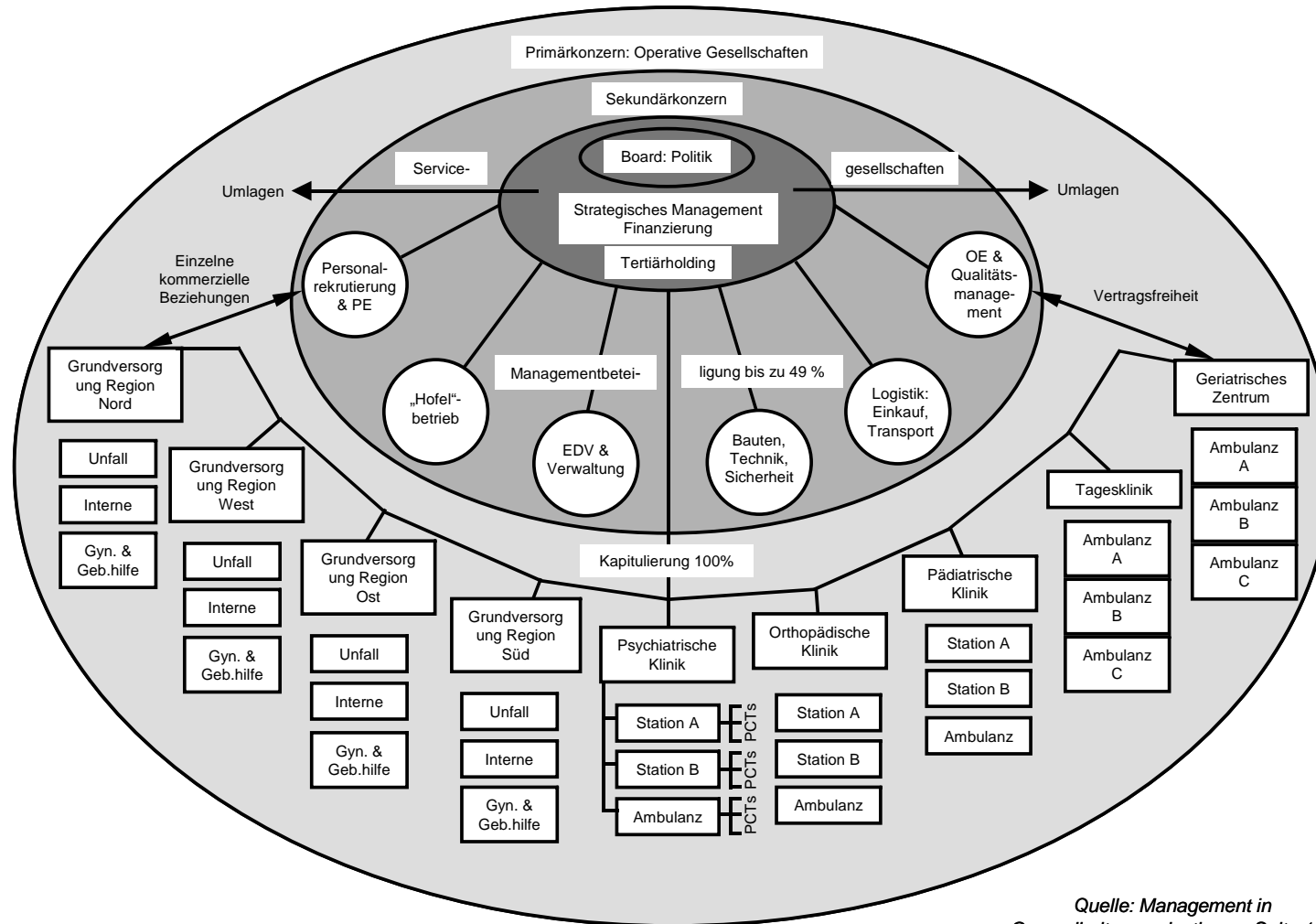
Organigramm



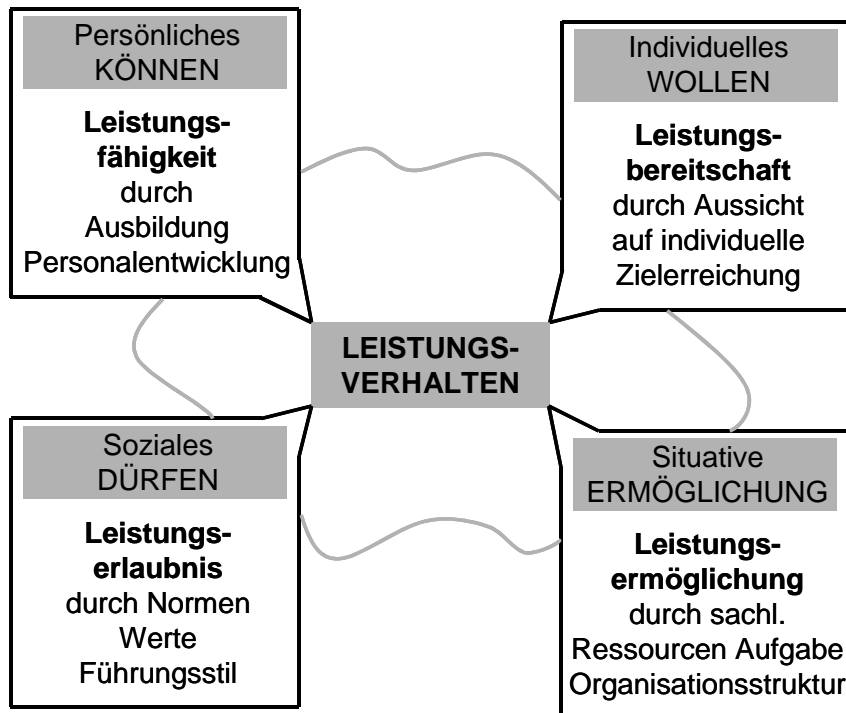
Matrixartige Darstellung der Organisationsstrukturen eines Spitals



Struktur eines schlanken Gesundheitskonzerns am Beispiel einer Landesträgerorganisation



Bedingungen des Verhaltens



5 Literatur:

H. Kasper u. P. Heimerl-Wagner, Organisation S. 4 ff in: Kasper/Mayrhofer (Hrsg.) 1993. Ueberreuter, Wien

Anmerkung

Geschlechtsneutrale Formulierung: Alle Personen und Funktionsbezeichnungen, die in dieser Unterlage in der männlichen Form verwendet werden, gelten sprachlich auch in der weiblichen Form.