

## Fallstudie: Restaurant Skyline in New York - Organisation

### Ausgangslage

*Im Vorfeld der amerikanischen Präsidentschaftswahlen wurde aufgrund der zentralen Lage und der grossen Räumlichkeiten das Restaurant Skyline für verschiedene Veranstaltungen und Dinners reserviert. Innerhalb der Geschäftsleitung erhält Linda Green den Auftrag die Organisationsstrukturen des Restaurants Skyline dem erhöhten Personalbestand anzupassen.*

### 1. Aufbauorganisation

<b>Gesamtaufgabe der Unternehmung</b>	Die Gesamtaufgabe der Skyline AG besteht darin, die Gäste zu ihrer vollen Zufriedenheit zu verpflegen und insbesondere bei hoher Auslastung den Qualitätsstandard des Essens und des Service zu halten
<b>Teilaufgaben (Elementaraufgaben)</b>	<i>Aufgabenanalyse:</i> Um diese Ziele erreichen zu können, muss die Gesamtaufgabe des Unternehmens in einzelne Teilaufgaben zerlegt werden. Dies ist einerseits hinter der Kulisse, das Zubereiten der Mahlzeiten durch die Köche und Küchenangestellten. Andererseits muss die Teilaufgabe des „Transportes“ der Mahlzeit von der Küche bis zum Tisch, d.h. der Service, gewährleistet sein. Im Fall von Skyline – wie in vielen amerikanischen Restaurants - empfängt und plaziert jemand die Gäste und nimmt telefonische Reservationen entgegen. Dies sind drei Beispiele für Teilaufgaben, welche zur Erfüllung der Gesamtaufgabe beitragen. Bei der Aufgabenanalyse wird jede einzelne Teilaufgabe betrachtet. Z.B. ein Gast bestellt eine Portion Rösti. Die Ausführung der Bestellung gliedert sich in folgende Teilaufgaben: (1) Entgegennahme der Bestellung, (2) Transfer der Bestellung in die Küche, (3) Entgegennahme der Bestellung in der Küche, (4) Kartoffeln schälen, (5) Kartoffeln raffeln, (6) Rösti braten, (7) Teller anrichten, (8) Teller dem Serviceangestellten übergeben, (9) Transport des Tellers von der Küche zum Tisch des Gastes
<b>Stelle (Aufgabenkomplex)</b>	<i>Aufgabensynthese:</i> Bei der Aufgabensynthese werden die einzelnen Teilaufgaben zu einer Stelle zusammengefasst. Zum Beispiel die obigen Teilaufgaben (1), (2) und (9) werden zur Stelle des Serviceangestellten zusammengefasst.
<b>Abteilung</b>	<i>Stellenzusammenfassung:</i> Wenn die einzelnen Stellen definiert sind, werden sie zu Abteilungen zusammengefasst. Im Falle des Restaurants Skyline könnte dies zum Beispiel eine Bankettabteilung sein, d.h. eine Abteilung mit Servier- und Küchenpersonal, das bei Grossanlässen zum Einsatz kommt.
<b>Gesamtstruktur der Unternehmung</b>	<i>Abteilungszusammenfassung:</i> Wenn man die verschiedenen Abteilungen zusammenfasst, erhält man die Gesamtstruktur des Unternehmens. Skyline hat sich nun doch entschieden, mehrere Restaurants (auch in verschiedenen Segmenten) zu eröffnen. Restaurantabteilungen und z.B. Take-away oder Hausliefer-

dienstabteilungen ergeben zusammengefasst die Gesamtstruktur.



**Wie gross soll die Kontrollspanne im Service und in der Küche sein?**

**Kontrollspanne:**

- Grosse Kontrollspanne → flache Hierarchie (d.h. ein Chef hat viele Untergebene)
- Kleine Kontrollspanne → steile Hierarchie (d.h. ein Chef hat nur wenig Untergebene, dafür viele, denen er unterstellt ist)

**Einflussfaktoren auf die Kontrollspanne:**

- **Häufigkeit der Beziehungen**
- **Intensität der Beziehungen**
- **Führungsstil**
- **EDV**
- **Art der Aufgaben**
- **Verfügbarkeit von Führungskräften**
- **Kosten von Führungskräften**

Im Falle von Skyline empfiehlt es sich, die Kontrollspanne gross zu halten. Hierarchiestufen gibt es grundsätzlich sowohl in der Küche als auch im Service eher wenig. Ob einem Chef de Service 10 oder 15 Kellner und Kellnerinnen unterstellt sind, macht organisatorisch keinen grossen Unterschied. Grund: alle führen die selbe Tätigkeit aus. Sie unterscheiden sich bloss durch die räumliche Aufteilung der zu bedienenden Tische.

## 2. Ablauforganisation

### Situation:

*Die Aufbauorganisation von Skyline ist (in unserem Beispiel) gegeben, d.h. Stellen und Abteilungen sind bereits definiert. Nun geht es darum, die Arbeitsprozesse zu organisieren. Dies nennt man die Ablauforganisation. Für Skyline spielt die Organisation der einzelnen Prozessschritte vor allem bei Grossanlässen, d.h. Dinners mit 200 oder mehr Personen, eine zentrale Rolle.*

### Arbeitsanalyse

In der Arbeitsanalyse werden die einzelnen Teilaufgaben zerlegt in einzelne Tätigkeiten. Diese Gliederung kann z.B. nach (1) Zeit, (2) Ort, (3) Objekt, etc. vorgenommen werden. Beispiele sind: (1) die Teilaufgabe „Kartoffelschälen“ wird am Mittag von Carlos und am Abend von Jamil wahrgenommen (2) die Teilaufgabe „Rösti servieren“ wird im Sektor „Nichtraucher“ von Céline und im Sektor „Raucher“ von Angela erfüllt, (3) die Teilaufgabe „Getränke“ servieren übernimmt bei Mineralwasser, Bier und Softdrinks der Kellner Franco und bei Wein der Sommelier Robert.

### Arbeitssynthese

In der Arbeitssynthese werden die einzelnen Tätigkeiten, sog. Arbeitsteile unter Berücksichtigung der Arbeitsträger (Mensch/Maschine) zu Arbeitsgängen zusammengesetzt. Am Beispiel der obigen Tätigkeiten sieht dies folgendermassen aus: wenn jemand am Mittag im Nichtrauchersektor des Restaurants eine Portion Rösti und ein Glas Rotwein bestellt, dann sind in den Arbeitsgang „Bedienung des Gastes“ folgende Personen involviert: (1) Carlos schält die Kartoffeln für die Rösti, (2) Céline serviert das Essen und (3) der Sommelier Robert serviert den Wein.

### Grundsätze

- **Prinzip der Termineinhaltung:** Bsp. wenn auf der Speisekarte steht „Dessert surprise – 20 min“ sollte das Dessert nicht erst nach 30min auf dem Tisch stehen.
- **Prinzip der Zeitminimierung:** Bsp. Frischer Fisch muss nach dem Kauf sofort verarbeitet werden. Skyline bietet deshalb in der Speisekarte unter anderem „Catch of the day“ an. Der Fisch darf also nicht zu lange in der Küche herumliegen, sondern muss sobald wie möglich gekocht und gegessen werden.
- **Prinzip der Kapazitätsauslastung:** Gemäss diesem Prinzip sollte Skyline nur soviel Servicepersonal beschäftigen, wie es zur Bedienung der Gäste braucht. Leerzeiten von nicht beschäftigtem Personal sollten vermieden werden. Wenn Skyline dieses Prinzip in der Küche verfolgt und eine 10-köpfige Gruppe „Dessert surprise“ bestellt, gibt es ein Problem bezüglich der Termineinhaltung.

## Man spricht deshalb vom Dilemma der Ablaufplanung

### Business Reengineering

= radikales Redesign und fundamentales Überdenken der Organisation

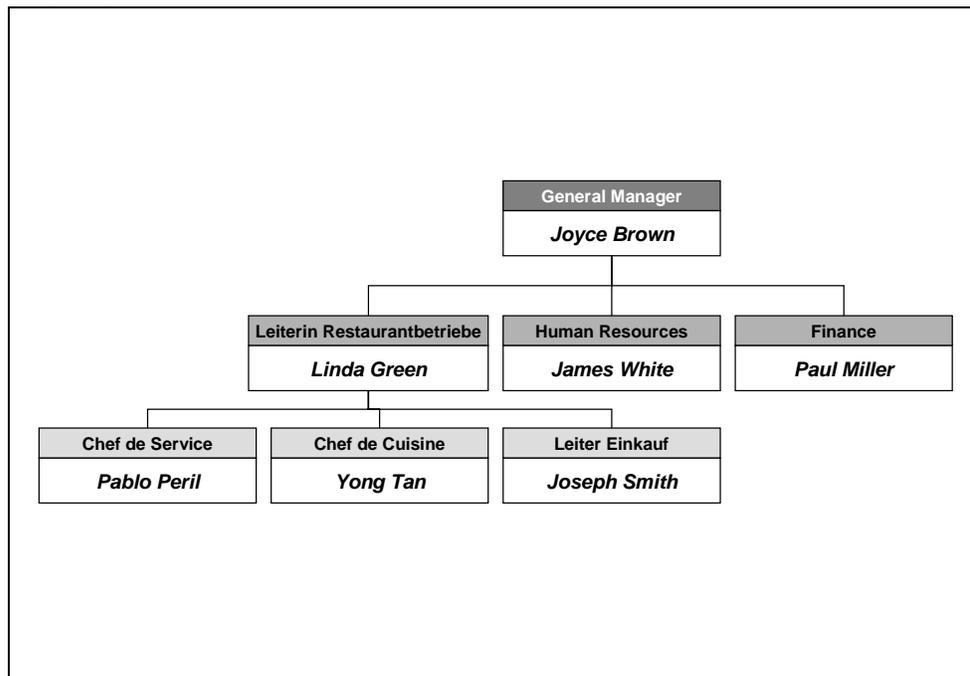
Dies kommt für Skyline zur Zeit nicht in Frage. Das Management ist mit der Organisationsstruktur zufrieden. Ausserdem wäre es unklug, in einer Phase kurz vor grossen Aufträgen ein Business Reengineering durchzuführen, da ein solches enorme Ressourcen bindet und es einige Zeit dauert, bis sich die Belegschaft an die neuen Strukturen gewöhnt hat.

Dem Management der Skyline AG stehen verschiedene Organisationsinstrumente zur Verfügung.

### Instrumente der Aufbauorganisation

<b>Organigramm</b>	<i>Siehe Abbildung</i>
<b>Stellenbeschreibung</b>	<i>Genaue Festlegung von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung einer Stelle. Siehe Fallstudie Personal-Vorlesung</i>
<b>Funktionendiagramm</b>	<i>Matrixförmige Darstellung des funktionalen Zusammenwirkens mehrerer Stellen. Siehe Abbildung</i>

### Organigramm der Skyline AG



## Instrumente der Ablauforganisation

<b>Ablaufplan</b>	<i>Zeigt, welche Stellen in welcher Reihenfolge bei der Erfüllung einer bestimmten Aufgabe beteiligt sind. Z.B. Organisation eines grossen Dinners im Anschluss an eine Wahlkampfveranstaltung: Ablaufplan zeigt detailliert auf, wer zu für welche Teilaufgaben zuständig ist.</i>
<b>Balkendiagramme</b>	
<b>Netzplan</b>	

## Strukturierungsprinzipien:

### Prinzipien der Stellenbildung

- **Nach Objekt:** Dies ist das klassische Stellenbildungsprinzip der Küchenmannschaft bei Skyline. Die zu kochende Mahlzeit steht im Vordergrund. Stellen werden aufgrund der bei der Bearbeitung und Zubereitung der Lebensmittel anfallenden Verrichtungen gebildet.
- **Nach Verrichtung:** Nach diesem Prinzip werden die Stellen im Service gebildet. Es handelt sich um eine Zusammenfassung gleichartiger Verrichtungen (Menükarte bringen, Teller servieren, abräumen, etc.)
- **Nach Region:** Die Stellenbildung nach der Region wird klassischerweise nach Standort und Absatzmärkten unterschieden. Für Skyline könnte sich die Stellenbildung einerseits nach dem Hauptrestaurant in Manhattan und dem zweiten Restaurant in Chicago richten oder bezüglich den Absatzmärkten (was bei einem „gewöhnlichen“ Restaurant dem Standort entspricht) nach dem neu angebotenen Hauslieferdienst.

### Leitungsprinzipien

- **Einliniensystem:** Das Einliniensystem verfolgt den Grundsatz der Einheit der Auftragserteilung und des -empfangs. Das heisst, dass jeder Angestellte nur von einem Vorgesetzten einen Auftrag erhält. Im Falle von Skyline werden alle Serviceangestellten von Pablo, dem Chef de Service instruiert. Falls er abwesend ist, übernimmt sein Stellvertreter Pietro diese Rolle. Auch dann gilt, dass während dieser Zeit, alle nur einen Vorgesetzten haben.
- **Mehrliniensystem:** jeder Angestellte untersteht mehreren Vorgesetzten. Dies ist zum Beispiel in der Küche der Fall. Ein Hilfskoch untersteht mehreren Chefköchen. (ähnlich wie Sekretärinnen-Pool).

## Mögliche Organisationsformen:

<b>Funktionale Organisation</b>		
	<b>Rein Funktionale Organisation</b>	<p>Basiert auf der Verrichtungsgliederung</p> <p><b>Vorteile:</b> Klare Verantwortlichkeiten</p> <p><b>Nachteile:</b> Gefahr des Entscheidungsstaus, Interessenskonflikte, hoher horizontaler Koordinationsaufwand</p> <p><b>Beispiel:</b> Der Chef de Service weiss, dass er die Aufträge vom Restaurant erhält und selbst die Serviceangestellten führt. Er darf z.B. keiner Sekretärin aus der Personalabteilung Aufträge erteilen.</p>
	<b>Stablinienorganisation</b>	<p>Funktionale Organisation mit zusätzlichen Stäben</p> <p><b>Vorteile:</b> Entlastung der Linienstellen</p> <p><b>Nachteile:</b> Starke Trennung von Entscheidungsvorbereitung und –durchsetzung. Stäbe können als Konkurrenz zu Linienstellen wahrgenommen werden. Stabsmitarbeiter sind zum Teil praxisfern.</p> <p><b>Beispiel:</b> Stabsmitarbeiter auf Stufe Geschäftsleitung zur Qualitätssicherung (Überprüfung der Hygiene-Vorschriften)</p>
<b>Spartenorganisation</b>		<p>Gliederung der Unternehmung in Sparten/Divisionen</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Profit-Center Organisation</li> <li>- Cost-Center Organisation</li> <li>- Investment-Center Organisation</li> </ul> <p><b>Beispiel:</b> Das Restaurant Skyline in Manhattan, dasjenige in Chicago sowie der Take-away Bereich und der Hauslieferdienst sind als eigene Profit Centers organisiert. Sie sind selber für die Kosten und den Gewinn verantwortlich.</p>
<b> Holding</b>		<p>Unternehmung, deren Hauptzweck eine auf Dauer angelegte Beteiligung an rechtlich selbständigen Unternehmen ist.</p> <p>Arten:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Finanz-Holding</li> <li>- Management-Holding</li> </ul> <p><b>Beispiel:</b> Skyline könnte sich überlegen, eine Holding zu gründen, entweder eine Gesellschaft, die Verwaltungsfunktionen wahrnimmt (Mgt-Holding) oder eine die Finanzierungsfunktionen wahrnimmt (Finanz-Holding). Dies könnte zum Beispiel aus steuerlicher Sicht interessant sein.</p>
<b>Matrixorganisation</b>		<p>Mehrlinienorganisation mit Stellenbildung auf gleicher hierarchischer Stufe nach zwei oder mehreren Kriterien gleichzeitig.</p>

	<p>Voraussetzungen:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Grösse der Unternehmung</li> <li>2. Kooperativer Führungsstil</li> <li>3. Bereitschaft zur Konfliktlösung</li> <li>4. Mindestens 2 gleichbedeutende Gliederungskriterien</li> <li>5. Offene Mitarbeiter</li> </ol> <p><b>Beispiel:</b> Das Unternehmen Skyline könnte nach den Kriterien Regionen (New York, Chicago) und Funktionen (Küche, Service, Administration) organisiert.</p>
<b>Netzwerkorganisation</b>	<p>Autonome Mitglieder sind durch gemeinsame Ziele miteinander verbunden und bringen zur gemeinsamen Leistungserstellung komplementäres Know-how ein</p> <p>Arten:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Interne Netzwerke</li> <li>- Externe Netzwerke</li> </ul> <p><b>Beispiel:</b> Zusammenarbeit von Skyline mit Floristen oder Pâtisseries.</p>
<b>Projektorganisation</b>	<p>Formen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Reine Projektorganisation</li> <li>- Stab-Projektorganisation</li> <li>- Matrix-Projektorganisation</li> </ul> <p><b>Beispiel:</b> Skyline könnte für die geplanten Grossveranstaltungen im Sommer eine Stab-Projektorganisation wählen. Der Projektleiter wäre der Unternehmensleitung direkt unterstellt und hätte gegenüber seinem Linienvorgesetzten ausschliesslich Informations-, Planungs- und Beratungsbefugnisse.</p>
<b>Teamorganisation</b>	<p>Eine Stelle, deren Aufgabenbereich von einer Gruppe von Personen gemeinsam und weitgehend autonom bearbeitet wird.</p> <p>Arten:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Formale / informale Teams (Entstehung)</li> <li>- Dauernde / vorübergehende Teams (Existenzdauer)</li> <li>- Vertikale / horizontale / diagonale Teams (Zusammensetzung der beteiligten Stellen)</li> <li>- Regelmässige / fallweise Teams (Häufigkeit des Einsatzes)</li> </ul> <p><b>Beispiel:</b> Für Catering-Aufträge werden fallweise Teams gebildet, welche den Auftrag erfüllen.</p>

Frage: Welche Organisationsform eignet sich für den Restaurantbetrieb Skyline am besten?