

Betriebliche Organisationsstrukturen darstellen

Betriebliche Organisationsstrukturen sind die Voraussetzung für eine betriebswirtschaftliche Betrachtung einer Unternehmung.

Daher müssen die Informatikerinnen und Informatiker neben den Grundbegriffen und Grundsätzen der Organisation sowohl die Elemente der Aufbauorganisation als auch der Ablauforganisation sowie deren Zusammenhang verstehen, die in den Lernbereichen eins bis drei dieses Lernmoduls dargestellt werden.

Da neben der formalen Organisationsstruktur auch immer eine informale Organisationsstruktur in Unternehmungen existiert, wird im Lernbereich vier dieses Lernmoduls auf deren Auswirkung auf das Betriebsklima eingegangen.

Alle notwendigen Informationen und Arbeitsunterlagen sind in diesem Lernmodul enthalten.

Dieses Lernmodul ist im häuslichen Studium zu erarbeiten.

Der benötigte Zeitaufwand liegt bei ca. 4 Stunden.

Zusätzlich findet in den semesterbezogenen Präsenzphasen 1 Stunde Festigung und Vertiefung fachspezifischer und fächerübergreifender Zusammenhänge statt.

LERNMODUL 2

Ziele

Ausgangssituation

Planung

Inhaltsverzeichnis

1 Grundbegriffe und Grundsätze der Organisation	3
2 Aufbauorganisation	12
2.1 Aufgabenanalyse	12
2.2 Stellen und Instanzen	14
2.3 Aufbauorganisatorische Konzepte	16
3 Ablauforganisation	25
3.1 Zusammenhang von Aufbau- und Ablauforganisation	25
3.2 Ziele, Einflussgrößen und Regelung der Ablauforganisation	26
4 Informale Organisation/Betriebsklima	31
Lösungsanhang	33

1 Grundbegriffe und Grundsätze der Organisation

Lernbereich

Organisation

Im täglichen Sprachgebrauch wird der Begriff „Organisation“ sehr unterschiedlich verwendet. Materialien zu organisieren kann z.B. bedeuten, etwas zu beschaffen. Während man mit der Formulierung „er ist organisiert“ keineswegs meint, dass er seine Belange in Ordnung hält, sondern dass er z.B. Mitglied in einer Gewerkschaft ist.

Der Organisationsbegriff wird im soziologischen Sinne als ein Oberbegriff für Institutionen, in denen Menschen zu einem bestimmten Zweck zusammenarbeiten, z.B. in Behörden, Gewerkschaften und Unternehmungen verwendet. Der für den Organisator zweckmäßige Organisationsbegriff soll sich von all diesen im Sprachgebrauch verwendeten Begriffsbestimmungen deutlich abgrenzen.

Die Organisation regelt, wer zuständig ist, wie eine Aufgabe zu erfüllen ist und welche Sachmittel eingesetzt werden. Die veranlassten Regelungen betreffen die laufende Arbeit. Die Organisation steckt den Rahmen ab, in dem sich die Erledigung der laufenden Arbeiten vollzieht. Organisatorische Regelungen gibt es in allen Institutionen, Behörden, Schulen, Unternehmungen, die hier allgemein als Systeme bezeichnet werden. In diesen Systemen arbeiten Menschen zusammen, um Ziele zu erreichen.

Es müssen Regeln aufgestellt werden, an denen sich die Menschen orientieren können. Von Organisation sprechen wir aber nur dann, wenn die Regelungen auf lange Sicht hin Gültigkeit haben. Regelungen, die nur einmalig oder vorab festgelegt werden, gehören nicht zur Organisation. Außerdem verfolgt eine organisatorische Maßnahme immer einen bestimmten Zweck, ein bestimmtes Ziel, d.h. organisatorisches Handeln ist zielorientiert.

Es ergibt sich folgende Definition:

Eine Organisation wird aus zielorientierten, dauerhaft gültigen Regelungen gebildet. Organisatorische Maßnahmen sind demnach dauerhaft gültige Regelungen zur Erledigung der laufenden Aufgaben in einem System.

Aufgaben

Die Aufgaben einer Organisation sind, Prinzipien und Regeln aufzustellen, nach denen sich eine gewollte Ordnung vollziehen soll. Zwischen Ordnung, Organismus und Organisation besteht ein Zusammenhang. Die Natur mit ihrer Vielfalt zeigt uns eine sich ständig verändernde und sich neugestaltende Ordnung, in dem aufeinander abgestimmte und voneinander abhängige Teile (Organe) sinnvoll zusammenarbeiten und somit ein ganzes Lebewesen bilden. Die Organe haben alle eine andere Aufgabe (Funktion) zu erfüllen, die zum Funktionieren (Leben) des Gesamtorganismus notwendig sind. Das angestrebte Ziel ist es dabei, im Sinne der Organisationstätigkeit das Prinzip des Organismus zu übernehmen und zweckbezogen anzuwenden.

Überträgt man das auf ein System (z.B. Unternehmung, Betrieb), dann versteht man unter Organisation eine sinnvolle Gestaltung von Produktionsfaktoren und Betriebsteilen und eine funktionsgerechte Kombination der Einzelteile (Organe) zum Gesamtsystem (Organismus). Um dieses Ziel zu erreichen, ist jede Einzelheit exakt zu planen.

Über die Bedeutung der Organisation innerhalb eines Systems gibt es verschiedene Meinungen. Man ist sich darüber einig, dass ein System ohne eine gute Organisation nicht denkbar ist und damit auch nicht lebensfähig. Wenn es z.B. in einem Unternehmen nicht klappt oder etwas „schief“ gelaufen ist, dann heißt es: Es fehlt bei uns an der Organisation. Gibt es in einem Unternehmen ein umfangreiches System verschie-

denartiger Vordrucke oder ein umfangreiches Werk an Vorschriften, dann spricht man sofort von Überorganisation und von Schwerfälligkeit.

Allgemeingültige Rezepte für eine gute Organisation gibt es nicht. Organisation ist nichts Statisches, nichts, das auf der Stelle verharret, sondern etwas, das von Menschen und sich ständig wandelnden Bedingungen stets neu geformt werden muss. Eine wichtige Forderung an eine gut durchdachte Organisation ist deshalb, dass sie einerseits flexibel, andererseits aber auch dynamisch sein muss, weil sie die künftigen Entwicklungen so gut wie möglich berücksichtigen muss.

Organisator

Organisatorische Lösungen sind vielfach verwoben mit anderen angrenzenden Wissensgebieten. So muss ein Organisator, der z.B. eine Neuregelung der Arbeitszeit oder der Zeiterfassung bearbeitet, Kenntnisse über das Arbeitsrecht, über die Technik der Zeiterfassung, sowie über die psychologische Wirkung auf die Mitarbeiter kennen, um von vornherein mögliche Widerstände oder Probleme zu erfassen und Maßnahmen dagegen ergreifen zu können. Er muss über die Betriebswirtschaftslehre hinaus Grundkenntnisse aus anderen Fachgebieten haben oder auf Spezialisten dieser Fachgebiete zurückgreifen können, die dann ihre Kenntnisse bei einer Projektarbeit einbringen können.

In der nachfolgenden Darstellung sind angrenzende Fach- bzw. Wissensgebiete dargestellt, die ein Organisator benötigt, um Projektarbeiten fach- und sachgerecht bearbeiten zu können.

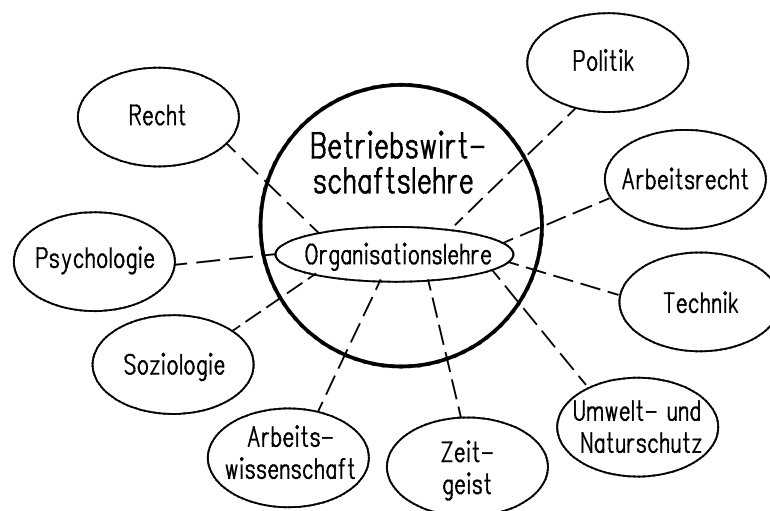


Abbildung 1 Der Organisator benötigt Information

Einflüsse

Die Wissens- respektive Fachgebiete, die die Organisation eines Unternehmens beeinflussen, können noch weiter unterteilt werden. Die Organisation wird dadurch gezwungen, gewisse Dinge entsprechend den Eigentümlichkeiten oder auch der örtlichen Lage der Betriebe verschiedenartig zu regeln. So ist es in Unternehmen oftmals nicht möglich, in den über das gesamte Bundesgebiet verteilten Zweigbetrieben eine für den ganzen Konzern gültige Organisation zu schaffen. Die Vielfältigkeit von betriebsinternen und betriebsexternen Einflüssen auf die Organisation lässt die folgende Übersicht erkennen.

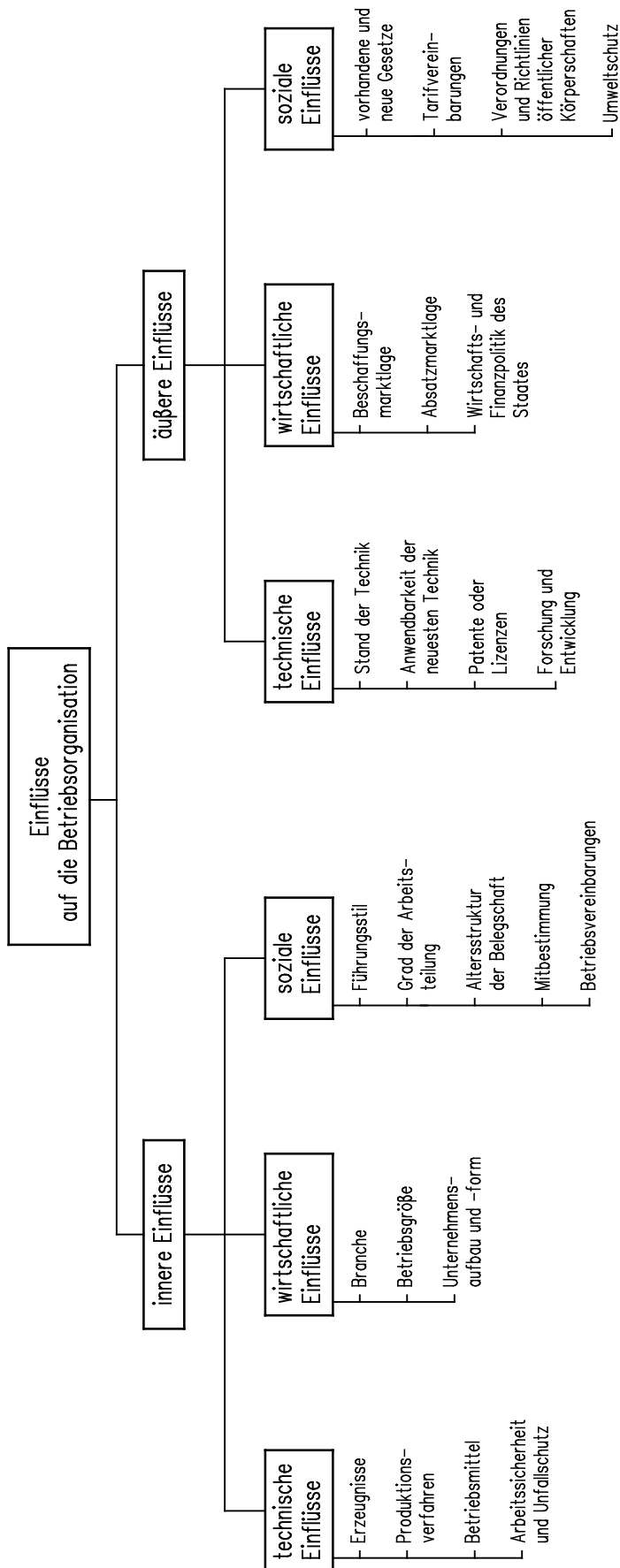


Abbildung 2 Einflüsse auf die Betriebsorganisation

Der Organisationsbegriff wird oft auch gleichgesetzt mit dem Begriff der Struktur. Der Begriff der Struktur lässt sich damit definieren, dass diese aus Elementen (Aufgaben) und Beziehungen (z.B. zeitliche Folgebeziehungen) besteht. Auch ein System besteht aus Elementen und Beziehungen. Was ist nun als der Unterschied zwischen einer Struktur und einem System? Ein System kann unterschiedliche Strukturen haben. Das lässt sich am besten durch ein Beispiel erklären.

Die Abteilung „Rechnungsabwicklung“ kann so oder so organisiert (dauerhaft strukturiert) sein. Es ist und bleibt das System „Rechnungsabwicklung“. Es gilt weiterhin, dass Unternehmungen, Behörden, Abteilungen Systeme sind.

Struktur und System kann man durch den folgenden Merksatz auseinander halten:

Eine Unternehmung ist ein System; das System hat eine bestimmte Struktur.

Diese Struktur besteht aus Regelungen, welche Beziehungen verschiedener Elemente (Menschen, Aufgaben, Sachmittel und Informationen) verknüpft. Es werden Strukturen geschaffen. Strukturieren ist damit ein anders Wort für organisieren. Es gilt:

Strukturieren ist ein ordnendes Gestalten in einem System.

Systeme

Zwischen Menschen, Maschinen und Materialien sowie den Arbeitsbedingungen bestehen gegenseitig eine Reihe von Abhängigkeiten. Um diese Abhängigkeiten zu erläutern und darzustellen, bedient man sich der Systemtechnik. Das Unternehmen als System kann in verschiedene Untersysteme aufgeteilt werden, die zueinander Beziehungen haben. Bei dieser Betrachtungsweise kann man selbst einzelne Arbeitsplätze als System ansehen und gegenseitige Abhängigkeiten zu anderen Systemelementen z.B. der Abteilung untersuchen. Man unterscheidet verschiedene Arten von Systemen. In Unternehmungen kommen hauptsächlich die drei nachfolgend aufgeführten Systeme vor:

Technische Systeme (Maschinensysteme)

Hier sind nur technische Einrichtungen miteinander verkettet. Der Ablauf, Produktionsvorgang lässt sich nicht mehr beeinflussen. Beispiele hierfür sind Automaten, Transferstraßen oder Fließbänder.

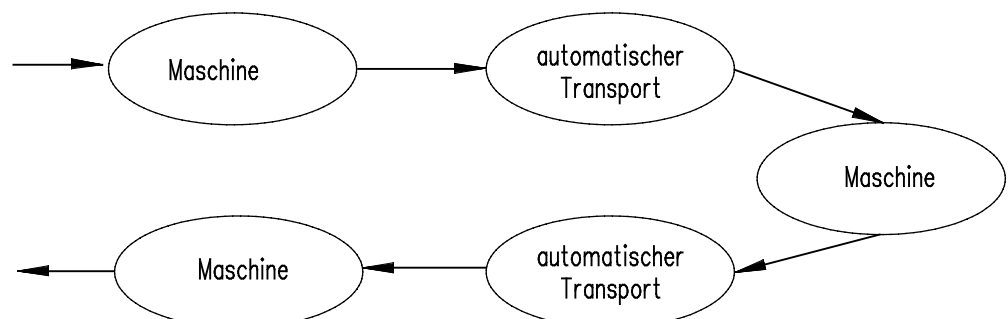


Abbildung 3 Technische Systeme

Soziale Systeme (Systeme von Menschen)

Hier treten nur Menschen miteinander in Beziehung. Diese Systeme sind von Menschen voll beeinflussbar. Systeme dieser Art sind z.B. Menschen, die miteinander arbeiten, Betriebsversammlungen, Meetings, Besprechungen, Konferenzen oder Vorträge.

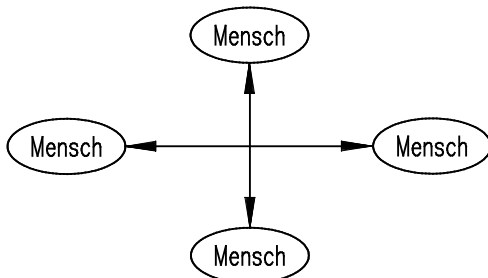


Abbildung 4 Soziale Systeme

Soziotechnische Systeme (Mensch-Maschine-Systeme)

Hier arbeiten Menschen mit Maschinen. Sie werden auch „Arbeitssysteme“ genannt. Bei einem Arbeitssystem arbeiten ein oder mehrere Menschen an einem oder mehreren Betriebsmitteln. Entsprechend wird zwischen Einzel-, Gruppen- und Mehrstellenarbeit unterschieden.

Arbeitssystem	ein Mensch	mehrere Menschen
ein Betriebsmittel	einstellige Einzelarbeit	einstellige Gruppenarbeit
mehrere Betriebsmittel	mehrstellige Einzelarbeit	mehrstellige Gruppenarbeit

Tabelle 1 Soziotechnisches System

Einzelarbeit:

Eine Arbeitsperson führt die Arbeitsaufgabe eines Arbeitssystems durch.

Gruppenarbeit:

Zwei oder mehr Arbeitspersonen führen die Arbeitsaufgabe eines Arbeitssystems teilweise oder ganz durch. Hierbei ist entscheidend, dass gleichzeitig mehrere Menschen an demselben Arbeitsgegenstand zusammenwirken.

Mehrstellenarbeit:

Die Arbeitsaufgabe eines Arbeitssystems wird mithilfe mehrerer gleichzeitig eingesetzter Betriebsmittel oder mehrerer Stellen eines Betriebsmittels erfüllt. Dies kann durch eine Arbeitsperson (mehrstellige Einzelarbeit) oder durch mehrere Arbeitspersonen (mehrstellige Gruppenarbeit) geschehen.

Soziotechnische Systeme können z.B. Maschinenarbeitsplätze (Drehbänke, Fräsen, Schweißarbeitsplätze) und Arbeitsplätze in der Verwaltung eines Unternehmens sein. In den Unternehmen sind die meisten Systeme soziotechnische Systeme. Dies wird in der nachfolgenden Darstellung erläutert.

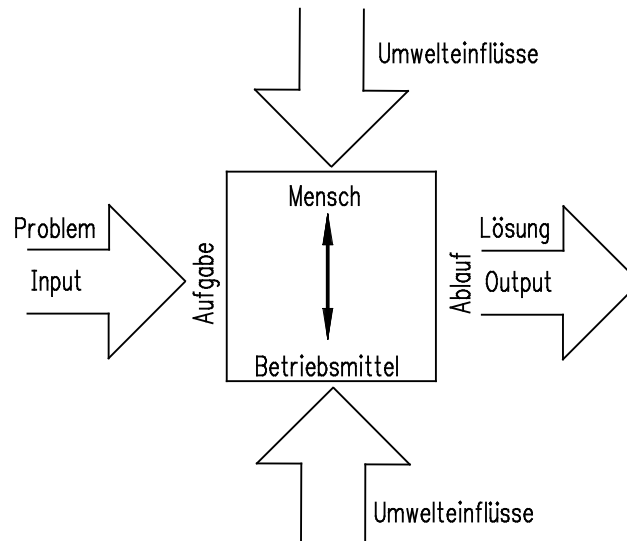


Abbildung 5 Soziotechnisches System

Alle bisher beschriebenen Regelungen sind langfristig angelegt. Deshalb wurde die **Organisation** als zielorientierte, dauerhaft gültige Regelung definiert. Es gibt aber auch Strukturen, welche nur einmal gültig sind. Diese werden „**Disposition**“ genannt. An einem Beispiel wird der Begriff der Disposition erläutert:

Der Verkäufer eines Unternehmens plant Kundenbesuche und versucht anhand einer Landkarte eine optimale Tourenplanung aufzustellen, um die Wege und damit auch die Reisezeiten möglichst kurz zu halten. Der Verkäufer beabsichtigt, diesen Reiseplan monatlich zu wiederholen. Es handelt sich also um eine Organisation. Bei einer seiner Touren, die der Verkäufer mittlerweile mehrfach unternommen hat, erhält er einen Anruf, dass er unbedingt einen wichtigen Schlüsselkunden zwecks eines Geschäftsabschlusses besuchen muss. Der Verkäufer studiert wieder seine Landkarte und ändert kurzfristig seine Route. Hier liegt eine Disposition vor. Der Verkäufer beabsichtigt schließlich nicht, in den Folgemonaten diese geänderte Reiseroute zu verwenden.

Solche dispositiven Entscheidungen sind im Alltag sehr häufig. Oft bestimmen organisatorische Regelungen nur den Rahmen. Dieser wird dann durch Dispositionen gefüllt.

Zusätzlich zu der Disposition als einmal gültige Regelung und der Organisation als dauerhaft gültige Regelung gibt es noch die Möglichkeit, Elemente durch vorläufige Regelungen in Beziehung zu setzen. Strukturen, die vorläufige Regelungen festlegen, nennen wir „**Improvisation**“. Improvisationen sind durch ihre begrenzte Gültigkeit gekennzeichnet. Eine Improvisation gilt nur für eine begrenzte Zeit. Es gibt verschiedene Gründe, warum eine Improvisation notwendig sein kann:

- Man ist sich bewusst, dass etwas falsch organisiert ist und möchte es auf jeden Fall ändern. Man sieht aber im Augenblick keine Möglichkeit für eine dauerhafte Lösung. Es wird ein Provisorium eingerichtet, damit sofort eine Änderung eintritt, aber möglichst wenig festgeschrieben wird.

- Man führt einen neuen Arbeitsgang in die Fertigung ein. Es ist noch alles im Fluss. Die Bedingungen für diese Arbeit verändern sich ständig. Man möchte den endgültigen Arbeitsablauf noch nicht festlegen und improvisiert.
- Man hat sich vorgenommen, eine bestimmte Aufgabe in die Tat umzusetzen. Aus zeitlichen Gründen konnte dies jedoch noch nicht geschehen, man behilft sich also mit einer Improvisation, um weiterhin die Möglichkeit zu haben, an diesem Vorgang zu arbeiten.

Die Improvisation ist ein Organisationsvorgang, der vorläufig gültiges Ordnen von soziotechnischen Systemen möglich macht. In der nachfolgenden Abbildung werden die drei Strukturen Organisation, Improvisation und Disposition in Beziehung miteinander gebracht.

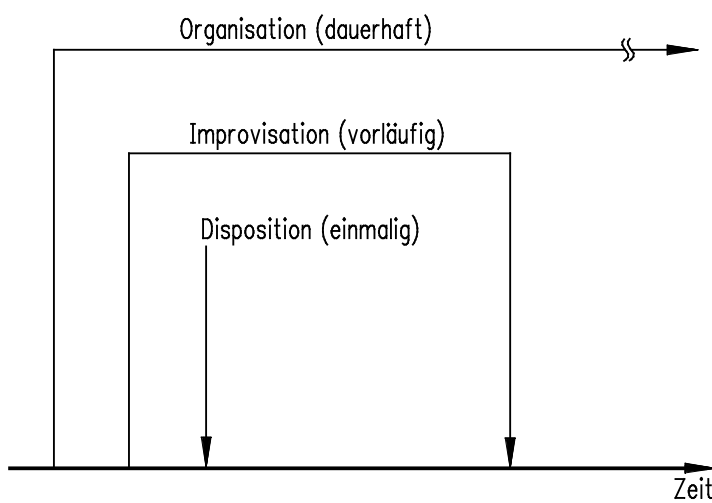


Abbildung 6 Zusammenhänge

Aufgaben

Aufgabe 1

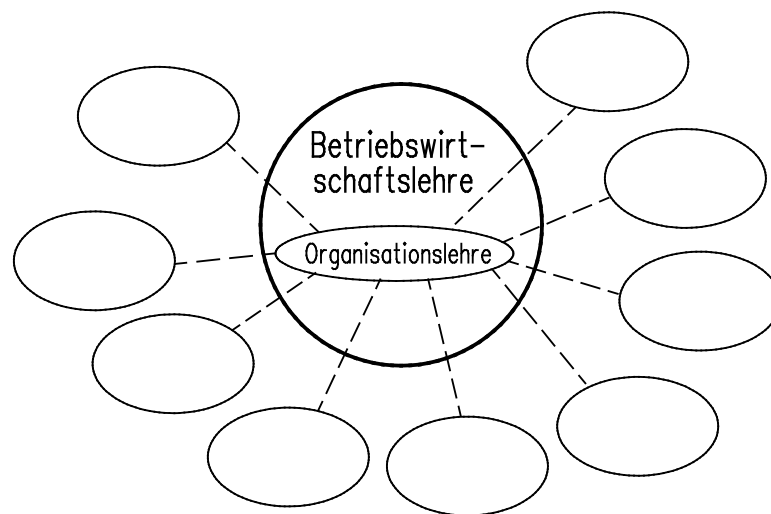
Wie ist der Begriff „**Organisation**“ definiert?

Aufgabe 2

Wann spricht man bei der Organisation von einer „**Überorganisation**“?

Aufgabe 3

Ein Organisator benötigt zahlreiche Informationen. Ergänzen Sie die nachfolgende Abbildung mit den entsprechenden Begriffen!



Aufgabe 4

Erklären Sie den Unterschied zwischen **Struktur** und **System**!

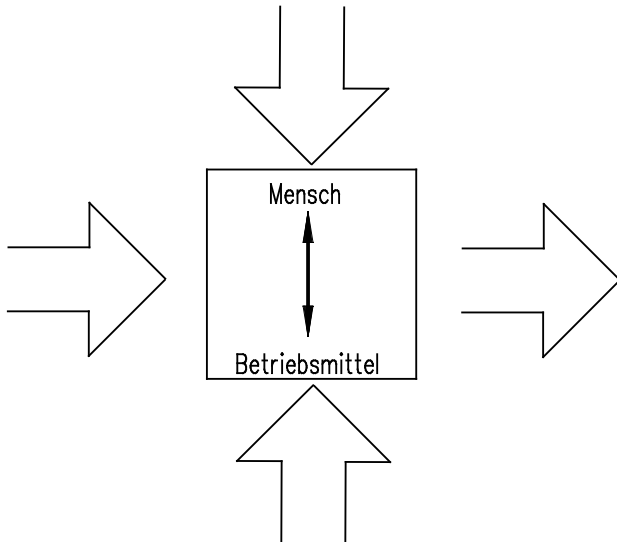
Aufgabe 5

Unterscheiden Sie zwischen Einzel-, Gruppen- und Mehrstellenarbeit. Kreuzen Sie die entsprechenden Kästchen an!

	Einzelarbeit	Gruppenarbeit	Mehrstellenarbeit
Drei Mitarbeiter tragen eine Kiste zum LKW.			
Eine Maschine wird von einem Mitarbeiter eingerichtet.			
Eine Welle wird erst an einer Fräsmaschine und dann an einer Bohrmaschine bearbeitet.			

Aufgabe 6

Ergänzen Sie das „Soziotechnische System“ mit den entsprechenden Systemelementen!



Aufgabe 7

Erklären Sie den Unterschied zwischen **Organisation**, **Disposition** und **Improvisation**!

Lernbereich

2 Aufbauorganisation

2.1 Aufgabenanalyse

Aufgaben sind Aufforderungen, etwas Bestimmtes dauerhaft wirksam zu tun. Wenn ein Verkäufer gebeten wird, über eine Hausausstellung Presseberichte zu sammeln, so hat er damit keine Aufgabe sondern einen Auftrag erhalten. Es handelt sich hier nämlich nicht um eine dauerhaft wirksame Aufforderung, sondern um eine einmalige Tätigkeit, welche er vom Vertriebsleiter erhalten hat.

Wird ein Verkäufer tätig, um das Umsatzziel zu erreichen, muss er hierzu bestimmte Aufgaben erledigen, wie z.B. Kundenbesuche durchführen, Mailings verteilen, Werbemaßnahmen vorbereiten, Tourenplanung erarbeiten. Aufgaben und Aufträge sind also dazu da, bestimmte Ziele zu erreichen. Diese Ziele geben einen Sollzustand an, der das gewünschte Ergebnis widerspiegelt. Hierbei legen die Aufgaben den Weg fest, wie das Ziel erreicht werden soll.

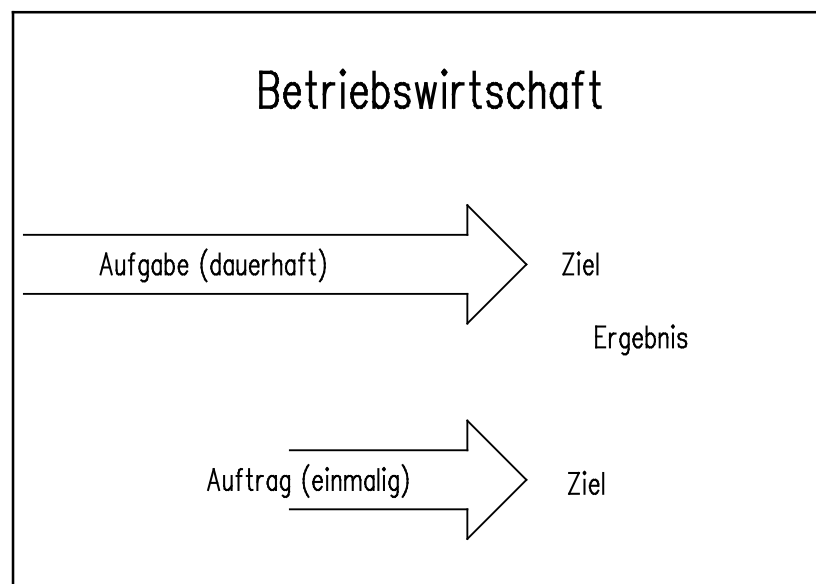


Abbildung 7 Aufgabenanalyse

Nur einem Menschen können Aufgaben und Aufträge übertragen werden. Der Mensch als Aufgabenträger benutzt zur Erfüllung der Aufgaben Sachmittel. Erhält ein Mensch eine Aufforderung, etwas zu tun, so heißt das exakter formuliert, dass er tätig werden muss. Diese Tätigkeit vollzieht sich immer an einem Gegenstand/Objekt. Eine Aufgabe ist immer erst dann vollständig beschrieben, wenn die Tätigkeit und das Objekt angegeben sind. So sind das Telefonieren, Faxen, Schreiben für sich keine Aufgabe sondern nur Tätigkeiten. Eine Aufgabe wäre z.B. Schreiben (Tätigkeit) eines Briefes (Objekt).

Es gilt:

Aufgaben sind dauerhaft wirksame Aufforderungen, Tätigkeiten an Objekten zur Erreichung von Zielen durchzuführen.

Aufträge sind einmalige Aufforderungen, Tätigkeiten an Objekten zur Erreichung von Zielen durchzuführen.

Ein Bereich der organisatorischen Tätigkeit besteht darin, komplexe Aufgaben in kleinere Elemente zu zerlegen. Dieser Vorgang wird als Aufgabenanalyse bezeichnet. Die Aufgabenanalyse dient zur Ermittlung organisatorisch relevanter Elemente, mit deren Hilfe der Organisator eine Aufgabe transparent macht.

Sollte z.B. für einen Verkäufer die Arbeit rationalisiert werden, etwa durch den Einsatz arbeitssparender Sachmittel (Laptop), muss der Organisator die anfallenden Aufgaben des Verkäufers im Detail kennen. Er wird also die Aufgaben in kleinere Elemente zerlegen (analysieren), um sie als Entscheidungsgrundlage zu einem Sachmittel (Laptop mit der entsprechenden Software) nutzen zu können.

Die Tiefe einer Aufgabenanalyse ergibt sich immer aus der Fragestellung des zu lösenden Problems.

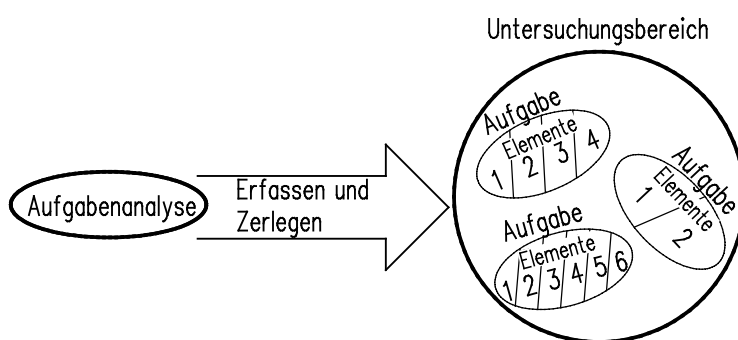


Abbildung 8 Aufgabenanalyse

Definition:

Die Aufgabenanalyse dient zur vollständigen und systematischen Erfassung aller für einen Untersuchungsbereich relevanten Aufgaben in ihrer notwendigen Tiefe.

Sachmittel sollen die Menschen (Aufgabenträger) entlasten oder ihre Leistungen verbessern. So unterstützen Sachmittel wie z.B. der PC das Schreiben von Briefen (Memos, Mails usw.) oder das Faxgerät das Übertragen von Nachrichten. Daneben gibt es aber auch noch Sachmittel, die ohne das Eingreifen des Menschen komplette Aufgaben erfüllen, wie z.B. Industrieroboter in der Kraftfahrzeugproduktion. Zusätzlich gibt es Sachmittel, die den materiellen Rahmen zur Aufgabenerfüllung bilden, dazu gehören der Schreibtisch, der Büroraum, die Beleuchtung usw.

Sachmittel sind körperliche Gegenstände, die dem Aufgabenträger bei der Erfüllung seiner Aufgaben helfen.

Der Vollständigkeit halber muss erwähnt werden, dass die Nachricht oder auch die Information als ein weiteres Element der Organisation unentbehrlich ist. Informationen sind zweckbezogene Nachrichten, welche der Aufgabenträger als Wissen über Zuständigkeiten oder Ereignisse benötigt, um Aufgaben analysieren zu können.

Ein vollständiges Organisieren ist nur dann möglich, wenn alle Elemente in Form von Aufgaben, Aufgabenträger, Sachmitteln und Informationen miteinander verknüpft werden. Es werden Beziehungen zwischen ihnen hergestellt.

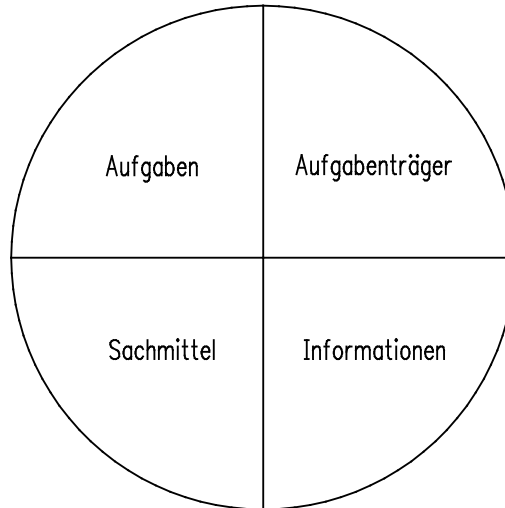


Abbildung 9 Elemente der Organisation

2.2 Stellen und Instanzen

Jedes Unternehmen ist ein organisatorisches Ganzes, welches je nach Art und Größe aus einer verschieden großen Anzahl von Bereichen, Hauptabteilungen und Abteilungen zusammengesetzt ist, welche sich wiederum in eine verschieden große Anzahl von Stellen untergliedern.

Stellen

Diese einzelnen Stellen sind Bausteine der Aufbauorganisation eines Unternehmens. Die Aufbauorganisation legt im Unternehmen, von den Aufgaben ausgehend, die Stellen fest und regelt die notwendigen Kompetenzen sowie die Verantwortung. Hilfsmittel hierzu sind der Organisationsplan und die Stellenbeschreibung. Bei der Bildung von Stellen sollte man den Grundsatz berücksichtigen: So wenig Stellen wie möglich, so viele Stellen wie nötig. Denn schließlich steht hinter jeder Stelle eine Person, die je nach Tarif bezahlt werden muss, also Kosten für das Unternehmen verursacht. Oft sind die Stelle und der Arbeitsplatz als der Ort, an dem die Aufgaben erfüllt werden, identisch. Der Begriff „Stelle“ ist aber nicht räumlich bezogen. Eine Stelle kann an einem oder auch an mehreren Arbeitsplätzen ausgeführt werden. So kann z.B. eine Sekretärin gleichzeitig den Arbeitsplatz der Poststelle besetzen und auch zentral im Schreibdienst eingesetzt werden. Jede Stelle eines Unternehmens ist durch folgende Merkmale gekennzeichnet:

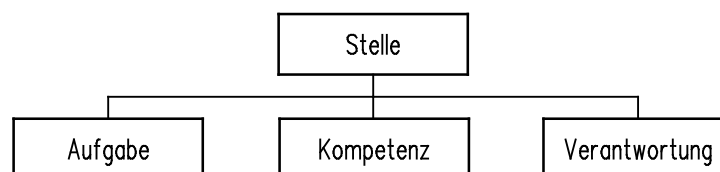


Abbildung 10 Stelle

Es gilt :

Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung einer Stelle müssen übereinstimmen.

Hieraus ergeben sich die folgenden Grundsätze:

- In einem Unternehmen muss jeder Mensch (Aufgabenträger) einen bestimmten Aufgabenbereich haben.
- Jeder Aufgabenträger im Unternehmen benötigt die seinem Aufgabenbereich entsprechenden Befugnisse.
- Es gibt keine Verantwortung ohne Kompetenz.
- Der Aufgabenträger erhält nur von einem Vorgesetzten Anordnungen. Mehrfachunterstellungen sollten immer vermieden werden.
- Um eine vernünftige Kontrollspanne zu erhalten, sollte die Anzahl der einem Vorgesetzten direkt unterstellten Mitarbeiter nicht größer als ca. 5 bis 10 Mitarbeiter sein.

Instandz

Als eine Instanz bezeichnet man eine Stelle dann, wenn sie über die nötige Entscheidungs- und Anordnungsbefugnis verfügt. Sie ist eine Stelle mit Vorgesetztencharakter. Die Zuständigkeiten (Kompetenzen) der Instanz muss eindeutig geregelt und abgegrenzt sein. Eine Instanz umfasst als organisatorisches Ganzes viele Einzelfunktionen. In bestimmten Dispositionsgrenzen kann die Instanz frei entscheiden.

Bei der Verteilung der Teilaufgaben auf Stellen oder Aufgabenträger ist es erforderlich, die zu erledigenden Aufgaben sowie die Bedingungen der Aufgabenerfüllung genau zu beschreiben. Die Zuständigkeit der Stelle wird dadurch für diese Aufgabe anderen Mitarbeitern gegenüber abgegrenzt und bekannt gemacht. Außerdem muss auch das Unterstellungsverhältnis eindeutig geklärt sein. Für die Planung und Organisation ist die Stellenbeschreibung ein wichtiges Hilfsmittel.

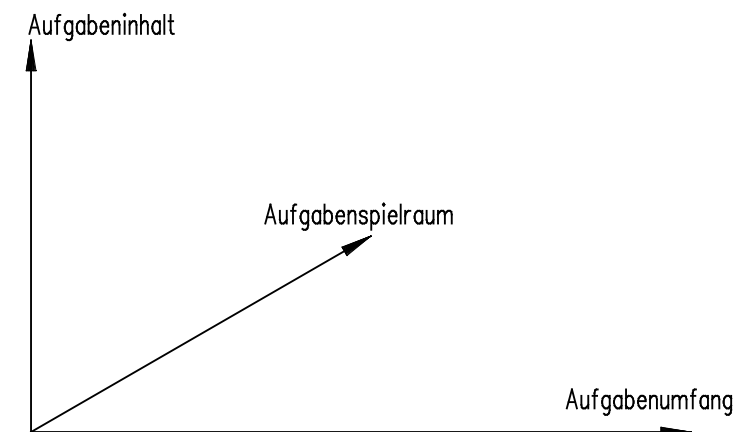


Abbildung 11 Aufgaben

2.3 Aufbauorganisatorische Konzepte

Nur durch eine zweckentsprechende Arbeitsteilung kann eine Aufgabe im Unternehmen erfolgreich gelöst werden. Es wird hierbei vorausgesetzt, dass die Funktionen und der Aufbau der Instanzen richtig gegliedert sind. Die Organisationsform eines Unternehmens legt fest, in welchem Zusammenhang sie zueinander stehen. Je nach den Beziehungen der Ablauforganisation und der Aufbauorganisation unterscheiden wir verschiedene Organisationsformen bzw. Organisationssysteme, die im folgenden dargestellt werden:

- Liniensystem
- Stabliniensystem
- Mehrliniensystem
- Teamarbeit
- Organisationsplan
- Stellenbeschreibung

Das Liniensystem

Bei einem Liniensystem werden alle Anordnungen von einer Instanz an die unmittelbar nachfolgende Stelle gegeben. Im umgekehrten Fall können auch nur diese nachfolgenden Stellen sich an die unmittelbar übergeordnete Instanz wenden. In folgender Abbildung wird der Aufbau eines Liniensystems gezeigt.

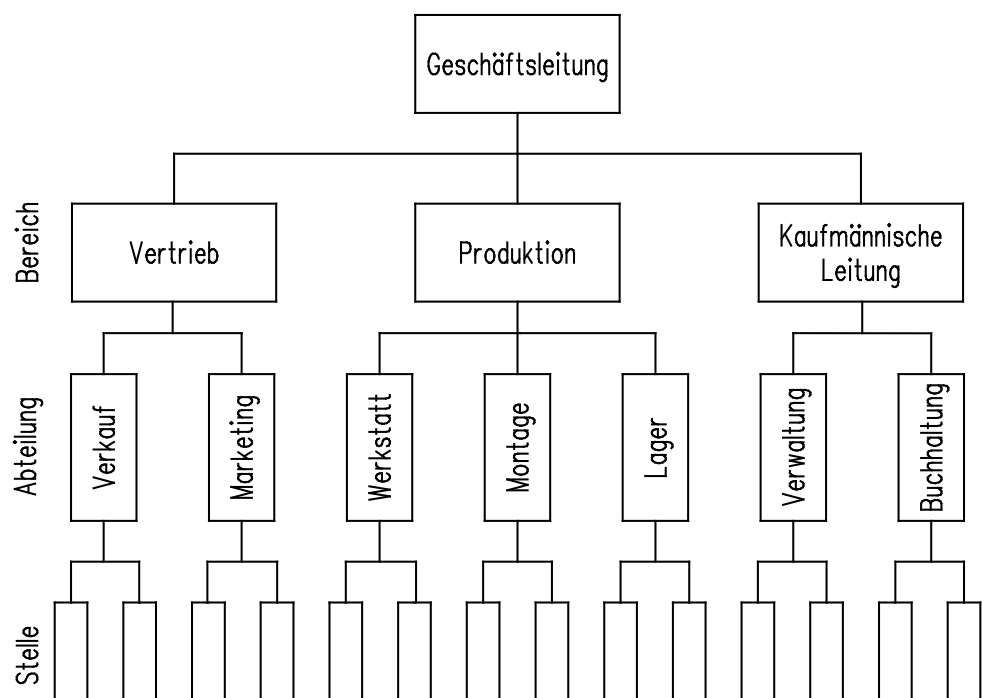


Abbildung 12 Liniensystem

Das Verteilen von Anordnungen, das Weiterleiten von Informationen und die Delegation der Aufgaben läuft geradlinig von oben nach unten. Hierbei darf keine Instanz übersprungen werden. Jeder Vorschlag, jede Information, jede Anfrage durchläuft von unten nach oben und umgekehrt alle Stellen einer Linie, deshalb Liniensystem.

Vorteile des Liniensystems:

- Straff aufgebaute Organisation.
- Das Anordnungsrecht / die Weisungsbefugnis ist eindeutig.
- Die Verantwortung ist klar geregelt.

Nachteile des Liniensystems:

- Werden schnelle Entscheidungen benötigt, ist es zu schwerfällig.
- Die Befehlswege sind zu lang.
- Die Führungskräfte (obere Instanzen) sind zu stark belastet.
- Stellen gleicher Stufe haben nur über die jeweils höheren Instanzen Kontakte miteinander.

Das Stabliniensystem

Bei einem Stabliniensystem sind den Instanzen (Linienstämmen) beratende Stellen (Stabsstellen) angegliedert. Das Modell eines Stabliniensystems ist in der nachfolgenden Abbildung dargestellt.

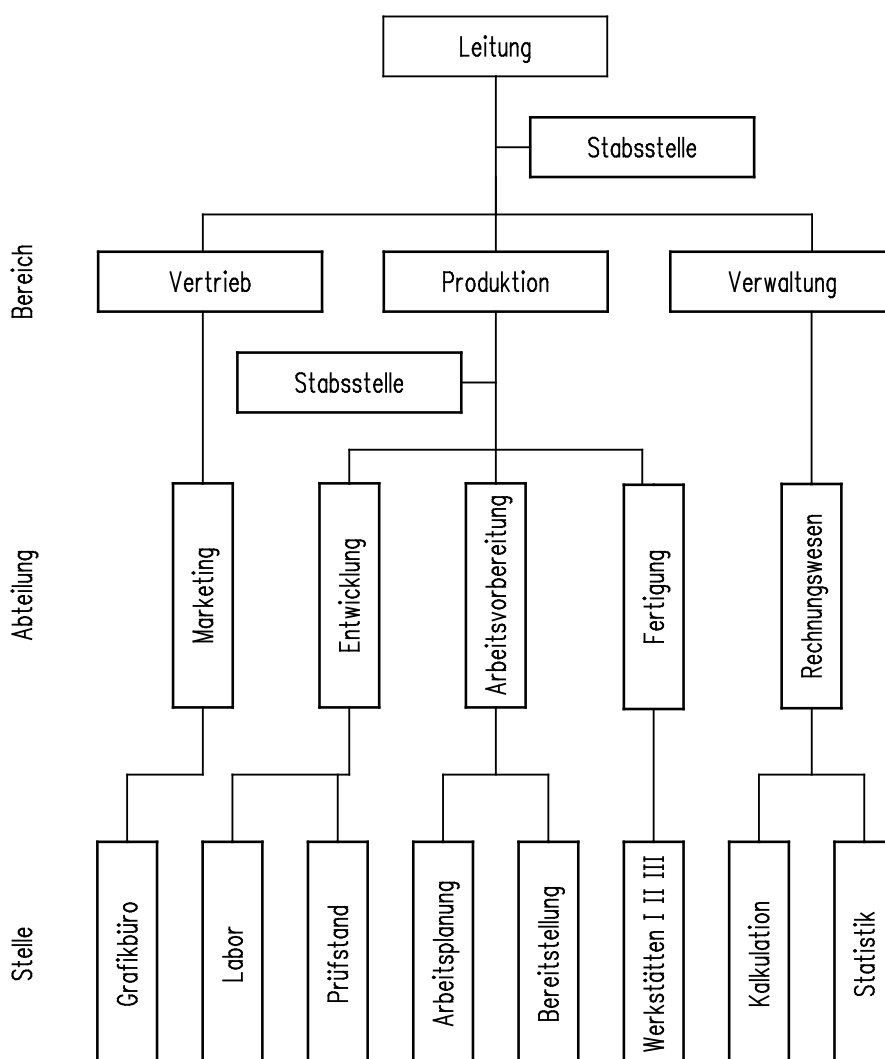


Abbildung 13 Stabliniensystem

In den Unternehmen findet man heute auf allen Ebenen Stabsstellen. Diese Stabsstellen sind zur Entlastung der leitenden Instanzen gedacht. Häufig wird diesen Stellen mehr und mehr Entscheidungsbefugnis eingeräumt, was dann dazu führt, dass aus diesen früheren Stabsstellen im Lauf der Zeit Linienfunktionen oder leitende Instanzen werden. Durch ein Stabliniensystem erreicht man die spezialisierte fachliche Beratung von Leitungsinstanzen, ohne dass man gezwungen ist, die straffe Gliederung einer Linienorganisation aufheben oder ändern zu müssen.

Das Mehrliniensystem

Charakteristisch für diese Organisationsform ist geteilte Leitung. Ein Aufgabenträger kann, im Gegensatz zum Liniensystem, von mehreren Vorgesetzten Anordnungen erhalten. In der folgenden Abbildung ist ein Mehrliniensystem dargestellt.

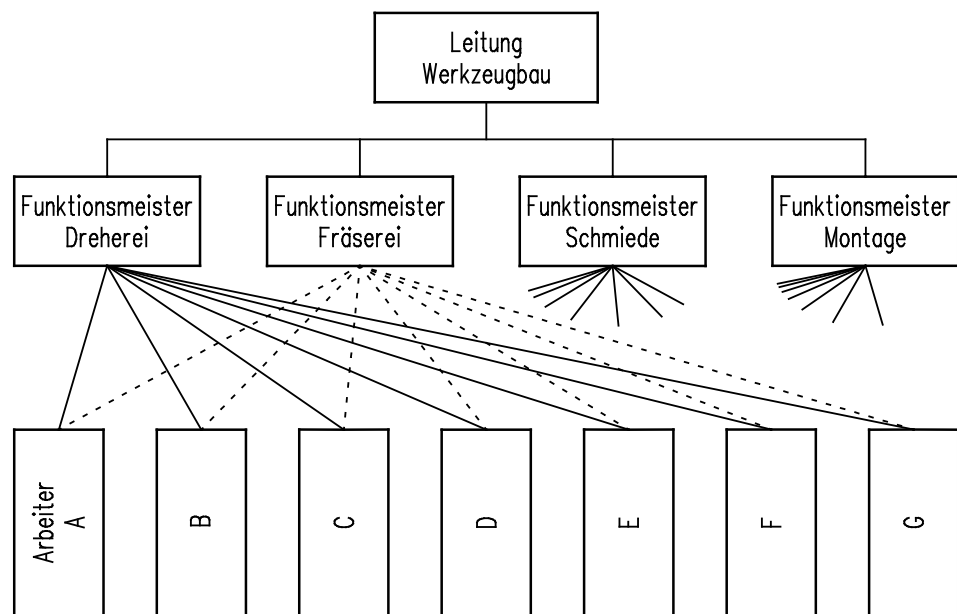


Abbildung 14 Mehrliniensystem

Vorteile des Mehrliniensystems:

- Bei gleichrangigen Stellen erfolgt ein guter Informationsaustausch.
- Der Dienstweg wird stark verkürzt.
- Die Führungskräfte werden entlastet.
- Erfahrungen von Fachkräften (Spezialisten) können besser und schneller genutzt werden.

Nachteile des Mehrliniensystems:

- In einem Organisationsplan müssen die Aufgaben gleichrangiger Stellen genau festgelegt sein.
- Weil eine Aufgabenteilung nicht eindeutig vorhanden ist, kann es zu Überschneidungen in den Befugnissen und damit zu Reibereien kommen.
- Jeder Aufgabenträger hat mehrere Vorgesetzte.
- Auf Grund des weggefallenen Dienstweges erhalten die leitenden Stellen ggf. weniger Informationen.
- Keiner fühlt sich verantwortlich.

Wegen der überwiegenden Nachteile hat sich das Mehrliniensystem z.B. in der Produktion oft nicht durchgesetzt.

Teamarbeit

Als Anwendungsbeispiel für Teamarbeit wird die Projektarbeit betrachtet. Projektmanagement ist erforderlich, um größere Planungsaufgaben lösen zu können. Hierzu ist es notwendig, dass Spezialisten aus verschiedenen Bereichen eines Unternehmens zusammen arbeiten. Es wird dann zur Lösung dieser zeitlich begrenzten Tätigkeit ein Teamleiter eingeteilt. Dieser bestimmt, welche geeigneten Personen aus den einzelnen Bereichen herausgesucht werden, um in dem gebildeten Team, das in Form einer Stabsstelle arbeitet, das Projekt durchzuführen.

Projektmanagement wird oft für die Durchführung von Sonderaufgaben eingesetzt. Hierbei sollen die ursprünglichen Aufgaben des Unternehmens bzw. der Stellen möglichst wenig beeinträchtigt werden.

Mit der Teamarbeit hat man sich eine flexible Organisationsform geschaffen, welche es möglich macht, unabhängig von der bestehenden Organisationsform in einem Unternehmen, eine allein auf die Notwendigkeit einer spezifischen Aufgabe zugeschnittene Aufgabenerfüllung zu betreiben. Jedes der Teammitglieder hat dabei den gleichen Verantwortungs- und Kompetenzbereich und füllt auch während des laufenden Projekts häufig noch seine Linienfunktion aus. Ist ein Projekt beendet, dann wird das Team meist aufgelöst.

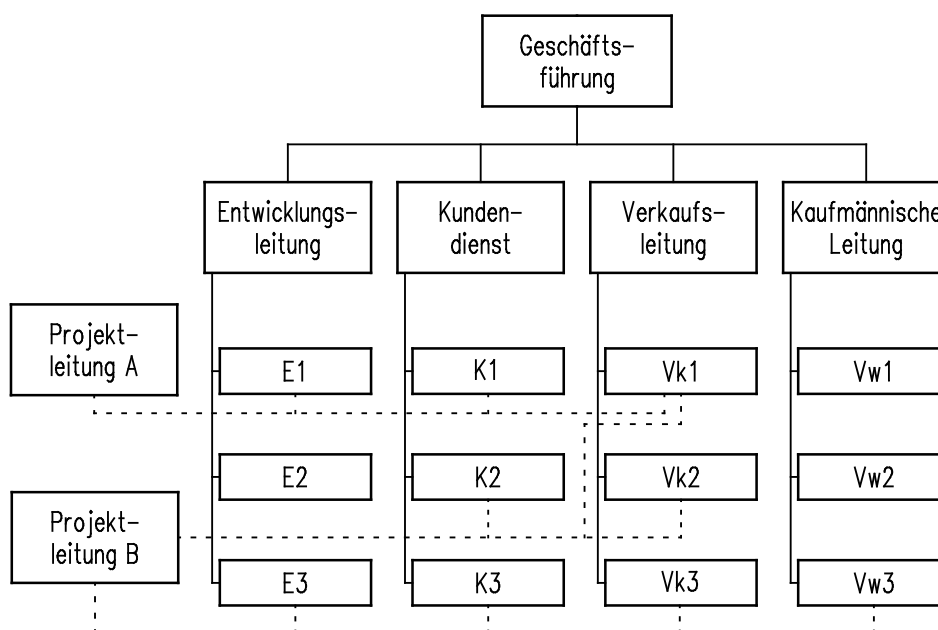


Abbildung 15 Teamarbeit - Projektmanagement

Organisationsplan (Organigramm)

Ein Organisationsplan soll die Aufgaben und Zuständigkeiten verschiedener Instanzen eines Unternehmens sowie deren Stellung im Rahmen der Hierarchie erkennen lassen. Mit der Hilfe eines Aufgabenplanes werden die zur Durchführung der Aufgaben notwendigen Stellen gebildet und in einem Organisations- oder Stellenplan festgelegt. In der folgenden Abbildung wird der Aufbau eines Organisationsplanes gezeigt.

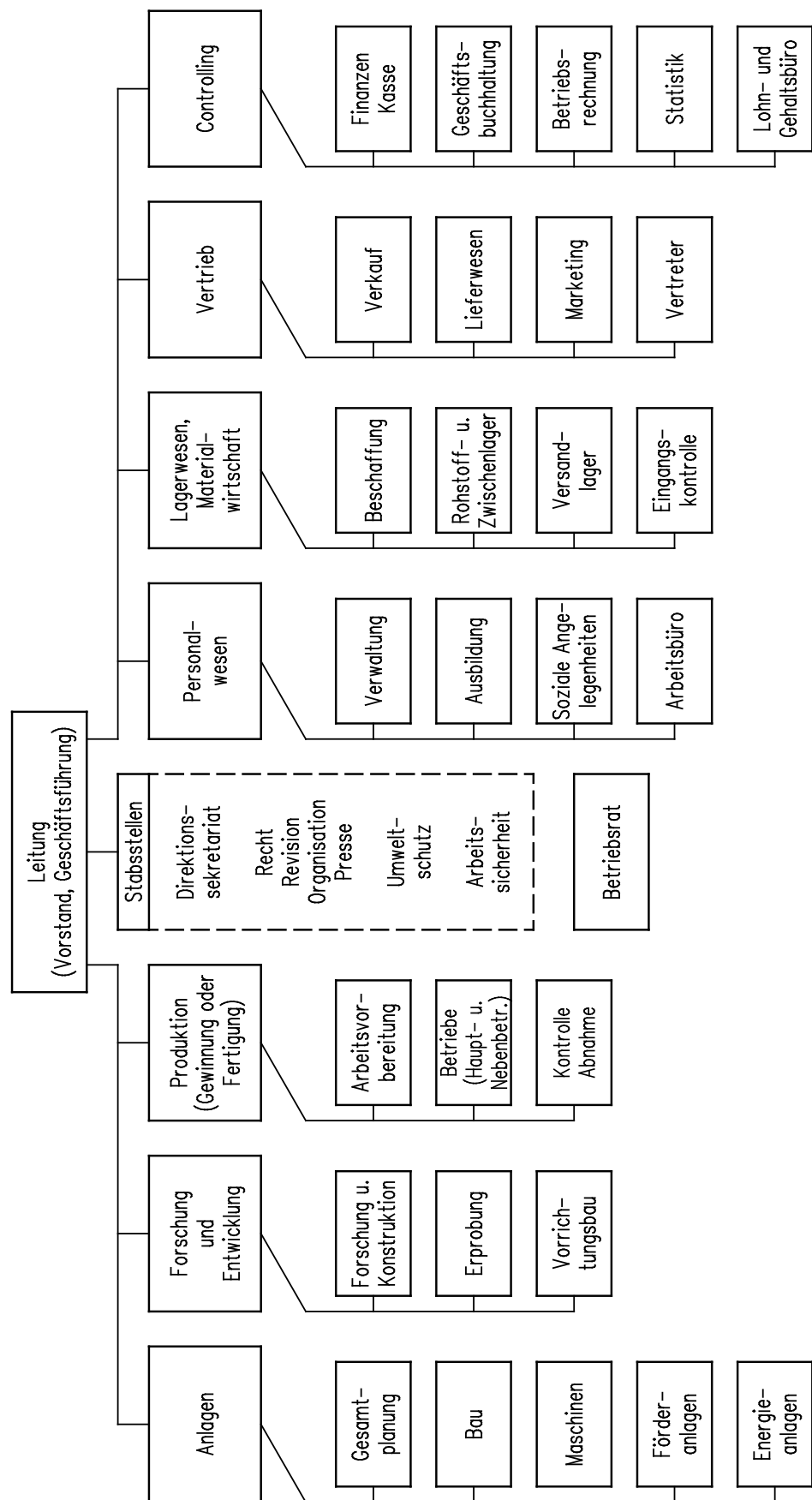


Abbildung 16 Organisationsplan

Die Stellenbeschreibung

Welche Aufgabe von einer Stelle verrichtet werden soll, ist im Organisationsplan nicht erkennbar. Aus diesem Grund ist ein zusätzliches Hilfsmittel notwendig, hier bedient man sich der Stellenbeschreibung. Sie ist eine weitere Unterteilung des Organisationsplanes und beinhaltet:

- die Bezeichnung der Stelle und ihr Ziel
- das Über- und Unterstellungsverhältnis
- die Stellenvertretung
- sämtliche Aufgaben und Nebenaufgaben
- die übertragenen Kompetenzen
- der Verantwortungsbereich

Die Stellenbeschreibung sollte heute in jedem modernen Unternehmen eine Selbstverständlichkeit sein. In der nachfolgenden Abbildung ist das Beispiel einer Stellenbeschreibung dargestellt.

Stellenbeschreibung				
Bereich Verwaltung		Hauptabteilung Vertrieb	Abteilung Beschaffung	Gruppe Lager
Sachgebiet Rohprodukte- lager		Stellenbe- zeichnung Lagerist	Anzahl der Stelleninhaber 1	Stand vom
	Aufgaben		Arbeiten zu	
lfd. Nr.			Auf- gabe Nr.	
1	Rohproduktelager leiten		1	Mitarbeiter führen
2	Lagerung planen			Personalbeurteilungen schreiben
3	Lagerbestandskontrolle		3	Rohproduktezugang eintragen Rohprodukteabgang eintragen Inventur erstellen
			4	Lagerbedarf ermitteln Lagerbedarfsmeldung ausstellen
Verantwortung für: ordnungsgemäße Lagerung Lagerbestand rechtzeitige Bedarfsmeldung			Besondere Vollmachten: unterzeichnet im Auftrag	
Untergeordnete Stellen: 6 Lagerarbeiter 2 Lagerhilfsarbeiter				
Stellvertretung durch: 1. Lagerarbeiter			Stellvertretung für:	
Mitarbeit in Kollegien:			Direkte Verbindung zu internen Stellen: Produktion u. Fertigung Einkauf	

Tabelle 2 Stellenbeschreibung

Ziele der Stellenbeschreibung:

- Klarstellung aller Beziehungen
- Entlastung der Führungskräfte
- Verbesserung der Organisation im Unternehmen

Vorteile für das Personalwesen:

- Grundlage für die Auswahl neuer Mitarbeiter
- Basis für die Personalplanung
- Maßstab für eine Beurteilung
- Verdeutlichung des Anforderungsprofils
- Verbesserung der Situation des Mitarbeiters:
 - klare Verhältnisse zu Vorgesetzten, gleichgestellten Mitarbeitern und Untergebenen
 - eindeutiger Verantwortungsbereich
 - Erkennen und Verstehen der Gesamtaufgabe des Bereichs, in dem man arbeitet.

AufgabenAufgabe 1

Erklären Sie den Unterschied zwischen Aufgabe und Auftrag!

Aufgabe 2

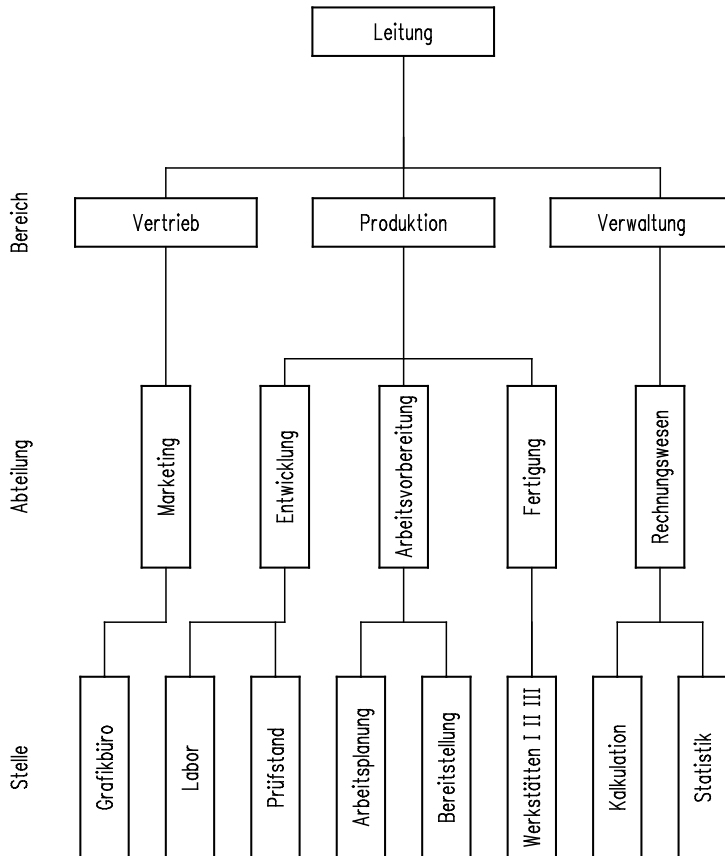
*Wie ist der Begriff „**Aufgabenanalyse**“ definiert?*

Aufgabe 3

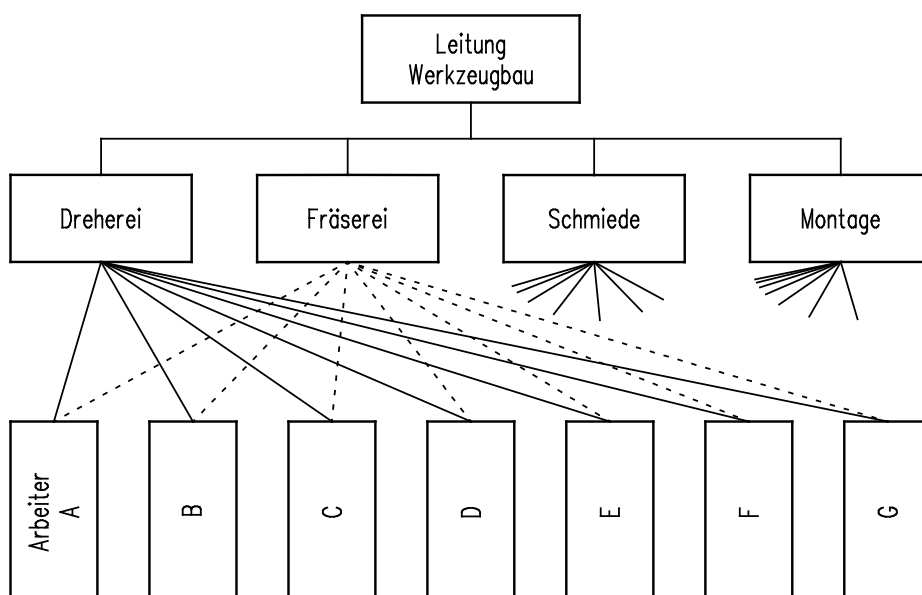
*Führen Sie mindestens drei **Organisationsformen** auf!*

Aufgabe 4

Wandeln Sie das nachfolgende Liniensystem in ein geeignetes Stabliniensystem um, und tragen Sie mindestens zwei Stabsstellen ein!

Aufgabe 5

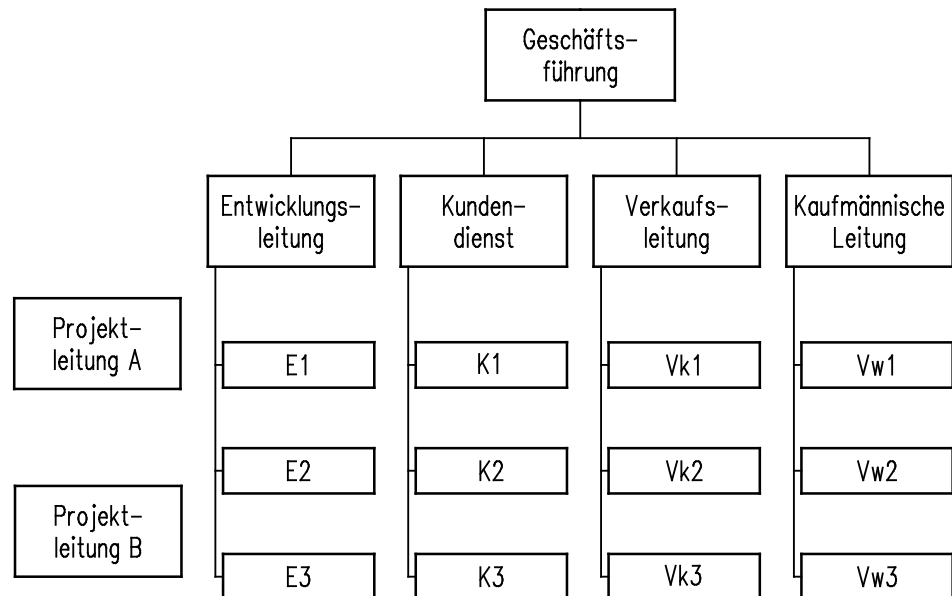
Wie nennt man die nachfolgende Organisationsform?



Aufgabe 6

Im Projektteam A sollen zwei Mitarbeiter aus der Entwicklungsabteilung und ein Mitarbeiter aus dem Verkauf mitarbeiten. Für das Team B soll jede Abteilung ein Mitarbeiter abstellen. Es soll möglichst kein Mitarbeiter gleichzeitig in beiden Teams beschäftigt sein!

Tragen Sie die Zuordnung der Teams in die nachfolgende Zeichnung ein!



Aufgabe 7

Welche wichtigen Informationen sollen in einer Stellenbeschreibung vorhanden sein?

3 Ablauforganisation

Lernbereich

3.1 Zusammenhang von Aufbau- und Ablauforganisation

Was gehört zur Aufbauorganisation?

Die Gestaltung der Aufbaubeziehungen stellt sich wie folgt dar:

- Aufgaben werden zu „Paketen“ zusammengefasst, z.B. Lagerarbeiten, Post- und Registraturarbeiten, Schreibarbeiten. Diese Aufgabenpakete dürfen aber nicht größer sein, als eine Person bewältigen kann. Wird dieses Kriterium von dem Aufgabenpaket erfüllt, wird das eine Stelle genannt. Das „Packen der Aufgabenpakete“ ist die Stellenbildung. Es sind jetzt die zwei Elemente, der Aufgabenträger und die Aufgabe, miteinander in Beziehung gebracht worden.
- Die so bezeichnete Stelle benötigt Sachmittel, um ihre Aufgaben erfüllen zu können. So erhält z.B. der zentrale Schreibdienst einen Computer mit Textverarbeitungssystem, dazu einen Schreibtisch mit Stuhl, ein Wiedergabegerät für Tonträger, ein Telefon, ein Fax usw.
- Um bei dem Beispiel zu bleiben, benötigt jetzt der Aufgabenträger im zentralen Schreibdienst zusätzlich zu dem Element der Sachmittel auch noch Informationen. Beispielsweise ein Bedienerhandbuch für das Textverarbeitungssystem oder ein Telefonverzeichnis mit allen Rufnummern im eigenen Unternehmen.
- Die Stelle „zentraler Schreibdienst“ muss wissen, wer ihr Anweisungen geben darf und von wem sie Aufträge bekommt. Auch ist es für diese Stelle wichtig, von wem sie selbst ggf. bestimmte Leistungen fordern darf. Es müssen so genannte Leistungsbeziehungen eingerichtet werden. Man fasst einzelne Stellen unter einer gemeinsamen Leitung zusammen. So entsteht eine Abteilung. Hierdurch werden Hierarchien aufgebaut. Diese Hierarchien dienen der Koordination einzelner Stellen, was letztendlich wichtig ist, damit alle auf das gemeinsame Ziel hinarbeiten.
- Möchten jetzt zwei oder mehrere Aufgabenträger verschiedener Abteilungen miteinander sprechen, dann wollen sie nicht unbedingt jede dieser Absprachen über die Vorgesetzten, also über die jeweiligen Hierarchien erledigen. Müssten sich die Aufgabenträger an eine solche Vorgehensweise halten, so wäre eine Hierarchie generell sehr schwerfällig. Es muss also noch zusätzliche Wege geben, um kommunikativ in Beziehung treten zu können. Diese allgemeinen Kommunikationsbeziehungen werden noch durch Ausschüsse, Gremien, Kollegien, Kommissionen usw. verstärkt.

Zur Aufbauorganisation gehört also:

1. die Stellenbildung mit Aufgabe und Aufgabenträger,
2. der Sachmitteleinsatz,
3. das Zurückgreifen auf Informationen,
4. das Einrichten von Leitungs-/Weisungsbeziehungen,
5. das Herstellen von Kommunikationsbeziehungen.

Zusammenfassend ergibt sich die abstrakte Definition der Aufbauorganisation:

Aufbauorganisation ist die dauerhaft wirksame Gestaltung von statischen Systemen.

Was gehört im Einzelnen zur Ablauforganisation?

Durch die Aufbauorganisation kennt man jetzt die Arbeit (Aufgabe), den Einsatz der Sachmittel, die Bereitstellung von Informationen und die Unterstellungsverhältnisse.

Das reicht aber noch nicht aus. Es ist wichtig zu wissen, welche Menge an Arbeit auf den Aufgabenträger zukommt und in welcher Zeit er die Aufgabe zu erledigen hat. Gibt es z.B. bestimmte Dringlichkeiten, gibt es eine bestimmte Reihenfolge, in der die Aufgabe erledigt werden muss?

Diese genannten Sachverhalte werden von der Ablauforganisation beantwortet, welche auch als Regelung der Aufgabenerfüllung bezeichnet werden kann.

Die Ablauforganisation regelt die Erfüllung bestimmter Aufgabenmengen zu einer bestimmten Zeit an einem bestimmten Ort.

Die Erfüllung von Aufgaben in Raum und Zeit ergänzt damit die Aufbauorganisation.

Zusammenhang von Aufbau- und Ablauforganisation

Eine Trennung von Aufbau- und Ablauforganisation ist nur gedanklich möglich. Die Aufbauorganisation stellt ein System im Ruhezustand dar. Der Beziehungszusammenhang innerhalb dieses Systems ist aber nicht allein statisch. Die ablaufenden Prozesse, also die dynamische Komponente, wird von der Ablauforganisation berücksichtigt. Organisatorische Maßnahmen sind demnach Regelungen zur Bewältigung der Aufgaben eines Systems, welche wie die zwei Seiten einer Münze betrachtet werden können. Die eine Seite stellt dabei die statischen Beziehungen des Aufbaus dar, die andere Seite betrachtet die dynamischen Beziehungen, den Ablauf.

3.2 Ziele, Einflussgrößen und Regelung der Ablauforganisation

Ziele

Viele organisatorische Maßnahmen dürfen nie Selbstzweck sein. Sie müssen sich immer an Zielen des Gesamtsystems orientieren. Mit den Systemzielen meint man die Unternehmensziele, die erforderlich sind, um mit der erbrachten Leistung ein positives Ergebnis zu erreichen. Die Festlegung der Unternehmensziele nimmt die Geschäftsführung des Unternehmens vor.

Solche Ziele können sein:

- Kostensenkung, Rentabilitätssteigerung,
- Produktionssteigerung, Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit,
- Arbeitserleichterung für den Aufgabenträger, d.h. Fixkostensenkung durch ggf. Übernahme zusätzlicher Aufgaben.

Diese Beispiele zeigen, dass sich die organisatorischen Ziele grundsätzlich an den Unternehmens- oder Systemzielen orientieren müssen. Die organisatorischen Ziele müssen sich aus den Systemzielen ableiten lassen. Eine Verbesserung der Organisation ist deshalb nur so lang sinnvoll, wie die übergeordneten Kosten-/Nutzenziele durch die veranlassenen Maßnahmen auch erreicht werden können.

Einflussgrößen

Es gibt interne und externe Rahmenbedingungen, welche die Ablauforganisation beeinflussen.

Interne Rahmenbedingungen:

- **Wiederholungshäufigkeit** der zu erfüllenden Aufgabe. Allgemein kann gesagt werden, dass die Wiederholungshäufigkeit bei steigender Hierarchieebene abnimmt. Erst eine bestimmte Wiederholungshäufigkeit macht es erforderlich, dass überhaupt Aufgaben organisatorisch geregelt werden.
- **Komplexität** der zu erfüllenden Aufgabe. Die Zahl der vorhandenen Teilaufgaben, welche nach Beantwortung miteinander zu verknüpfen sind, um die Aufgabe zu bewältigen, spiegelt die Komplexität einer Aufgabe wieder.
- **Leistungsfähigkeit** des Aufgabenträgers. Generell kann man an der Qualifizierung der im Unternehmen beschäftigten Mitarbeiter, bezogen auf die zu verrichtende Tätigkeit, eine Aussage zur Leistungsfähigkeit im Unternehmen abgeben.
- **Leistungswille** der Aufgabenträger. Die Motivation der Menschen im Unternehmen ist ein entscheidender Faktor zur Erbringung einer abverlangten Leistung. Jeder Mitarbeiter hat seine eigenen Vorstellungen und Bedürfnisse und auch eigene Ziele, welche er mit seiner Arbeitskraft verfolgt. Bekommt dieser entsprechende Mitarbeiter die nötige Anerkennung für sein Schaffen, erhält er die Chancen, seine persönlich gesetzten Ziele (z.B. beruflicher Aufstieg) zu erreichen, so wird das Ergebnis seiner Arbeit für das Unternehmen optimal sein.
- **Sachmitteleinsatz.** Der zeitgemäße Sachmitteleinsatz nach Art und Umfang kann über die Wettbewerbsfähigkeit innerhalb einer Branche entscheidend sein.
- **Entwicklungsstadium** der Unternehmung. Das Alter eines Unternehmens zeigt oft den Erfahrungsschatz, der über Jahre hinweg gereift ist, und zu Wettbewerbsvorteilen genutzt werden kann. Negativ kann sich bei einem älteren Unternehmen der hohe Formalisierungsgrad der Organisation bemerkbar machen.

Externe Rahmenbedingungen sind:

- **Konkurrenz**
Die Konkurrenzsituation auf dem Markt sollte einem Unternehmen bekannt sein. So ist es zwar vordringlich, sich anhand der Kundenwünsche den Vertrieb auszurichten, jedoch kann ein Mitbewerber (Konkurrent) der Unternehmung Leistungen abzwängen oder sie einfach zwingen mitzuziehen, weil diese Konkurrenz die entsprechende Leistung bereits anbietet.
- **Kundenstruktur, Markt**
Es heißt heute zwar sehr oft „Markt wird gemacht“. Trotzdem muss sich die Wahl der richtigen Aufbauorganisation an Kundengruppen ausrichten. Diese Kundengruppen können gestaffelte Märkte (regional, national, international) oder auch bestimmte Fachrichtungen (PKW, LKW, Neu- und Gebrauchtmachines) sein.
- **Stand der Technik**
Schreitet die technische Entwicklung sehr schnell voran, muss ein Unternehmen diese Entwicklung flexibel nutzen, um nicht „den Anschluss zu verpassen“.
- **Politik und Gesellschaft**
Eine Unternehmung ist in einen gesetzlichen Rahmen eingebunden. Gesellschaftliche Bedingungen, welche durch allgemein anerkannte Normen festgelegt sind.

Regelungen

Die Regelung der Ablauforganisation zeigt sich in den organisatorischen Gestaltungsmaßnahmen. Werden wiederkehrende Aufgaben immer gleich behandelt, also standardisiert, bringen diese organisatorischen Regelungen **Stabilität**. Von einer Überorganisation redet man, wenn auch ungleichartige Sachverhalte gleich behandelt werden. Dies wirkt sich für das System nachteilig aus.

Stabilität ist die dauerhafte Eigenschaft eines Systems, wiederkehrende Aufgaben zu standardisieren.

Durch die Standardisierung werden Bearbeitungsfehler vermindert, organisatorische Regelungen werden allen Mitarbeitern zugänglich gemacht, Abstimmungen innerhalb einer Gruppe oder von Arbeitsverfahren sind leichter zu koordinieren. Eine Personenabhängigkeit bei vorhandenen Mitarbeitern wird weitgehend vermieden. Bei Ausscheiden oder Erkranken eines Mitarbeiters ist der Erfahrungsschatz nicht mehr vorhanden, eine Einarbeitung ist mit Standards dann einfacher. Das gleiche gilt auch für die nur kurzfristige Form, für die Vertretung von Mitarbeitern.

Die wichtigsten Vorteile der Stabilität sind die Unabhängigkeit von Personen, die Wirtschaftlichkeit, höhere Qualität und die leichtere Koordination von Arbeitsverfahren.

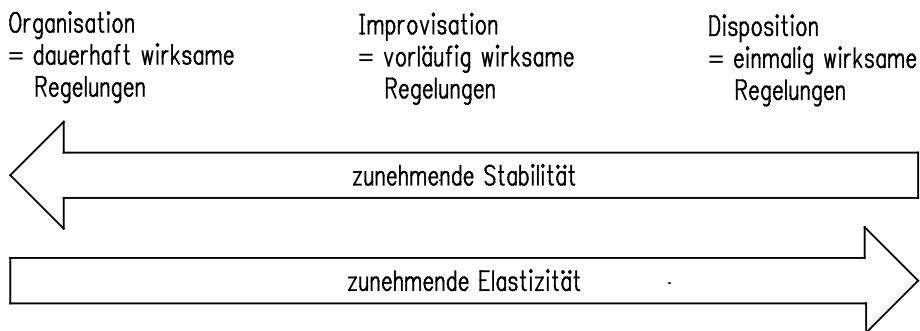
Genauso wichtig ist es aber auch für ein Unternehmen, sich schnell auf wechselnde Umwelteinflüsse einzustellen. Hierzu ist eine **Elastizität** notwendig, die z.B. technologischen Veränderungen, Wertewandel oder Gesetzesänderungen berücksichtigt. So kann beispielsweise der Baumaschinenmarkt immer wieder durch Preiskämpfe der Mitbewerber eine Veränderung der Rabattstaffel erzwingen.

Elastizität ist die Eigenschaft eines Systems, die die Reaktionsfähigkeit auf eine dynamische Umwelt zeigt.

Vorteile dieser Elastizität sind:

1. Die Anpassungsfähigkeit eines Unternehmens aus veränderten Anforderungen, ohne jedes Mal die Organisation ändern zu müssen.
2. Die Situationsgerechtigkeit eines Unternehmens auf Kundenwünsche zu reagieren.
3. Die Motivation der Mitarbeiter durch ein Netz von Regelungen (nicht nur finanzieller Art) immer wieder zu fördern.

Den Zusammenhang der Begriffe Stabilität und Elastizität zeigt die nachfolgende Abbildung.



Vorteile der Stabilität
(umgekehrt = Nachteile der Elastizität)

- Wirtschaftlichkeit
- Schnellere Bearbeitung
- Fehlerfreie Bearbeitung
- Abgestimmte Maßnahmen
- geringere Abhängigkeit von Aufgabenträgern

Vorteile der Elastizität
(umgekehrt = Nachteile der Stabilität)

- Anpassung an veränderte Bedingungen
- Anpassung an spezielle/individuelle Anforderungen
- Motivation der Mitarbeiter
- Höhere Eigenverantwortung der Mitarbeiter

Abbildung 17 Organisation - Improvisation - Disposition

Die Anwendungsbedingungen von Stabilität und Elastizität werden mithilfe der folgenden Tabelle anhand von verschiedenen Beispielen eines Systems aufgezeigt.

Gestaltung Bedingungen	Stabilität	Elastizität
Dynamik = Veränderungsrate der Umwelt (neue Produkte, sich ändernde Kundenwünsche, usw.).	Geringe Stabilität bei hoher Dynamik, da andernfalls das System nicht in der Lage ist, angemessen zu reagieren.	Erzwingt hohe Elastizität
Wiederholungshäufigkeit gleichartiger Vorgänge (z.B. Anzahl ausgehender Bestellungen).	Hohe Wiederholungshäufigkeit fordert hohe Stabilität, da sich hier vor allem die wirtschaftlichen Vorteile bemerkbar machen über Standardisierung, Einsatz von Sachmitteln und arbeitssparenden Verfahren.	Bei geringer Wiederholungshäufigkeit lohnt sich eine Stabilität nicht.
Größe des Systems, hier gemessen an der Anzahl der Mitarbeiter.	Je größer ein System ist, desto höher muss die Stabilität sein, da mit zunehmender Größe die Koordinationsnotwendigkeit steigt	Kleine bis mittlere Systeme sind noch überschaubar. Die Abstimmung ist noch relativ einfach.
Ausbildungsstand der Mitarbeiter.	Bei einem niedrigen Ausbildungsstand bietet sich eine hohe Stabilität an. Die Mitarbeiter dürfen keine großen Freiräume haben, da sie diese unter Umständen nicht immer sinnvoll ausfüllen.	Hohe Elastizität bedeutet weite Entscheidungs- und Anpassungsspielräume für die Betroffenen. Je höher sie qualifiziert sind, desto eher suchen sie Selbstbestätigung durch Autonomie.

Tabelle 3 Zusammenhänge Stabilität - Elastizität

Aufgaben

Aufgabe 1

Wie ist der Begriff **Aufbauorganisation** definiert?

Aufgabe 2

Wie ist der Begriff **Ablauforganisation** definiert?

Aufgabe 3

Erklären Sie die Zusammenhänge zwischen Aufbau- und Ablauforganisation!

Aufgabe 4

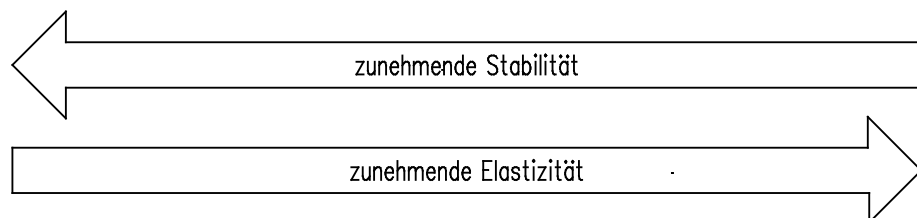
Welche wesentlichen Unternehmensziele muss die Geschäftsführung festlegen?

Aufgabe 5

Nennen Sie mindestens zwei externe Rahmenbedingungen für die Ablauforganisation!

Aufgabe 6

Tragen Sie in die nachfolgende Abbildung die Begriffe **Organisation**, **Improvisation** und **Disposition** im Zusammenhang mit Stabilität und Elastizität ein!



4 Informale Organisation/Betriebsklima

Zwischen den Elementen der Aufbauorganisation können formale und informale Beziehungen bestehen. Formale Beziehungen sind von der Organisation legitimiert. Der Organisator hat sie bei der Planung der Ablauforganisation berücksichtigt. Anhand eines Beispiels wird die formale Beziehung erklärt:

In einem Unternehmen wird festgelegt, dass die Buchhaltung nach Monatsabschluss das Werkstattergebnis dem Betriebsleiter vorlegt. Zwischen dem Mitarbeiter der Buchhaltung und dem Betriebsleiter besteht eine formale Beziehung. Diese Beziehung ergibt sich aus dem Kommunikationsweg, der zwischen beiden vom Organisator ursprünglich eingerichtet wurde.

Nun gibt es aber auch informale Beziehungen. Diese sind von der Organisation nicht legitimiert. In Ergänzung zu dem gewählten Beispiel wäre eine nicht legitimierte Beziehung, dass der Mitarbeiter aus der Buchhaltung das Werkstattergebnis regelmäßig vorher auch noch dem Vertriebsleiter zeigt, ehe es zum Betriebsleiter gelangt.

Zur informalen Organisation/Beziehung ein weiteres Beispiel:

Ein Mitarbeiter aus dem Lager stellt fest, dass seine Kollegen zu ihm in letzter Zeit auf Distanz gehen. Von Kollegen, mit denen er eine freundschaftliche Verbindung hält, hat er auch schon einige diskrete Hinweise bekommen, dass es wohl besser wäre, die Arbeitszeitvereinbarung einzuhalten.

Das widerspricht aber seinem Pflichtgefühl, denn er hat so viel Arbeit zu bewältigen, dass er die Pausenzeiten und den Feierabend nicht immer pünktlich einhalten kann. Als dieser Mitarbeiter merkt, dass die Spannungen unter den Lagermitarbeitern immer größer werden, fühlt er sich immer unwohler, denn bisher hatte er ein gutes Verhältnis zu seinen Kollegen. Letztendlich hält er die Arbeitszeitvereinbarung doch ein und beendet pünktlich den Arbeitstag. Das Betriebsklima wird in Folge spürbar besser.

Was ist hier passiert? In diesem Unternehmen sieht die Betriebsvereinbarung bereits 40 bezahlte Stunden in der Woche vor. Mehrleistungen werden nicht finanziell vergütet. Bei den Kollegen hatte sich die Norm durchgesetzt, dass wenn Mehrarbeit nicht bezahlt wird, sie auch nicht erwünscht sein kann. „Man wird ja schließlich nur für 40 Stunden bezahlt!“

Der Kollege, der von dieser Norm abgewichen ist, wurde als Streber abgestempelt. Durch ihr Verhalten zwangen die Kollegen den Mitarbeiter, diese Norm zu übernehmen. Keiner der Kollegen besaß ein formales Weisungsrecht, den Mitarbeiter zur Einhaltung der Arbeitszeitvereinbarung zu zwingen, und dennoch funktionierte die informale Beziehung, wie die Änderung des Verhaltens beweist. Das Betriebsklima hatte eine Zeit lang gelitten. Informale Beziehungen entstehen aus zwischenmenschlichen Beziehungen.

Eine weitere Ursache für eine informale Organisation kann auch das Fehlen von formalen Regelungen sein. So werden organisatorische Freiräume dann durch informale Beziehungen ausgefüllt.

Es gibt drei unterschiedliche Wirkungen auf das Funktionieren eines Systems/Unternehmens auf Grund von informalen, nicht legitimierten Beziehungen:

- Sie unterstützen das Funktionieren der Organisation, z.B. fehlende Regelungen.
- Sie schaden der Organisation und behindern das Funktionieren.
- Sie berühren die Organisation überhaupt nicht, das Funktionieren wird nicht tangiert.

Lernbereich

Der Organisator kann nur formale Beziehungen gestalten. Nur hierfür ist er verantwortlich. Er muss allerdings bei der Erhebung organisatorischer Abläufe erkennen, welche informalen Beziehungen bestehen, und nach Möglichkeit, welche Wirkungen diese Beziehungen auf das Betriebsklima oder die Organisation im Ganzen haben. Das Betriebsklima hängt von beiden Arten der Beziehungen ab. Gleichermäßen gestalten die formalen und informalen Beziehungen das Betriebsklima, wobei ein Teil der informalen Beziehungen nicht gewünscht sind.

Formale Beziehungen sind legitimiert und werden vom Organisator berücksichtigt. Informale Beziehungen sind nicht legitimiert. Sie können die Organisation eines Unternehmens unterstützen, behindern oder nicht berühren.

Aufgabe

Aufgabe 1

Erklären Sie den Unterschied zwischen formaler und informaler Organisation!

Lösungsanhang

Lösungen

1 Grundbegriffe und Grundsätze der Organisation

Aufgabe 1

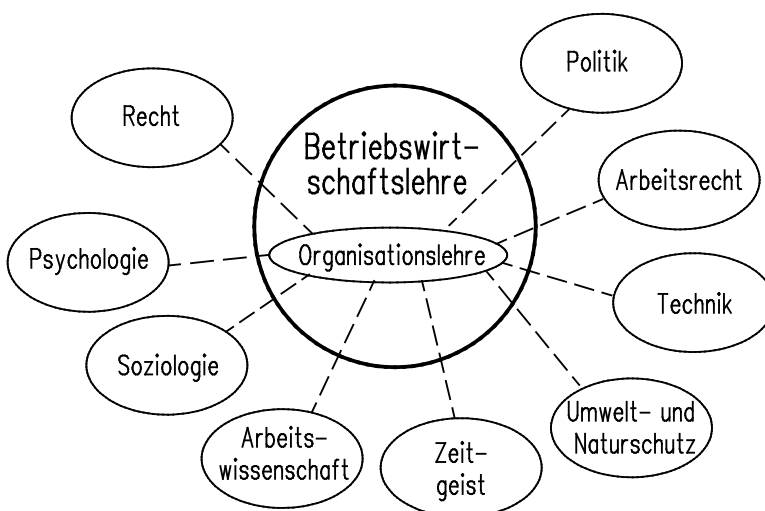
Eine Organisation wird aus zielorientierten, dauerhaft gültigen Regelungen gebildet. Organisatorische Maßnahmen sind demnach dauerhaft gültige Regelungen zur Erledigung der laufenden Aufgaben in einem System.

Aufgabe 2

Gibt es in einem Unternehmen ein umfangreiches System verschiedenartiger Vordrucke oder ein umfangreiches Werk an Vorschriften, dann spricht man oft von Überorganisation und von Schwerfälligkeit.

Aufgabe 3

Betriebswirtschaftslehre, Organisationslehre



Aufgabe 4

Struktur und System kann man durch den folgenden Merksatz auseinander halten: Eine Unternehmung ist ein System; das System hat eine bestimmte Struktur.

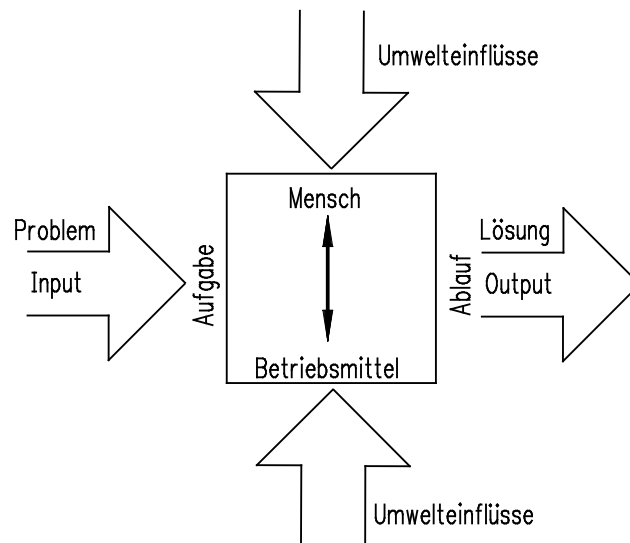
Aufgabe 5

Einzel-, Gruppen- und Mehrstellenarbeit

	Einzelarbeit	Gruppenarbeit	Mehrstellenarbeit
Drei Mitarbeiter tragen eine Kiste zum LKW.		X	
Eine Maschine wird von einem Mitarbeiter eingerichtet.	X		
Eine Welle wird erst an einer Fräsmaschine und dann an einer Bohrmaschine bearbeitet.			X

Aufgabe 6

Soziotechnisches System



Aufgabe 7

Eine Organisation ist als zielorientierte, dauerhaft gültige Regelung definiert. Es gibt aber auch Strukturen, welche nur einmal gültig sind, diese werden als „Disposition“ bezeichnet. Improvisation ist eine vorläufig wirksame Regelung.

2 Aufbauorganisation

Aufgabe 1

Aufgaben sind dauerhaft wirksame Aufforderungen, Tätigkeiten an Objekten zur Erreichung von Zielen durchzuführen. Aufträge sind einmalige Aufforderungen, Tätigkeiten an Objekten zur Erreichung von Zielen durchzuführen.

Aufgabe 2

Die Aufgabenanalyse dient zur vollständigen und systematischen Erfassung aller für einen Untersuchungsbereich relevanten Aufgaben in ihrer notwendigen Tiefe.

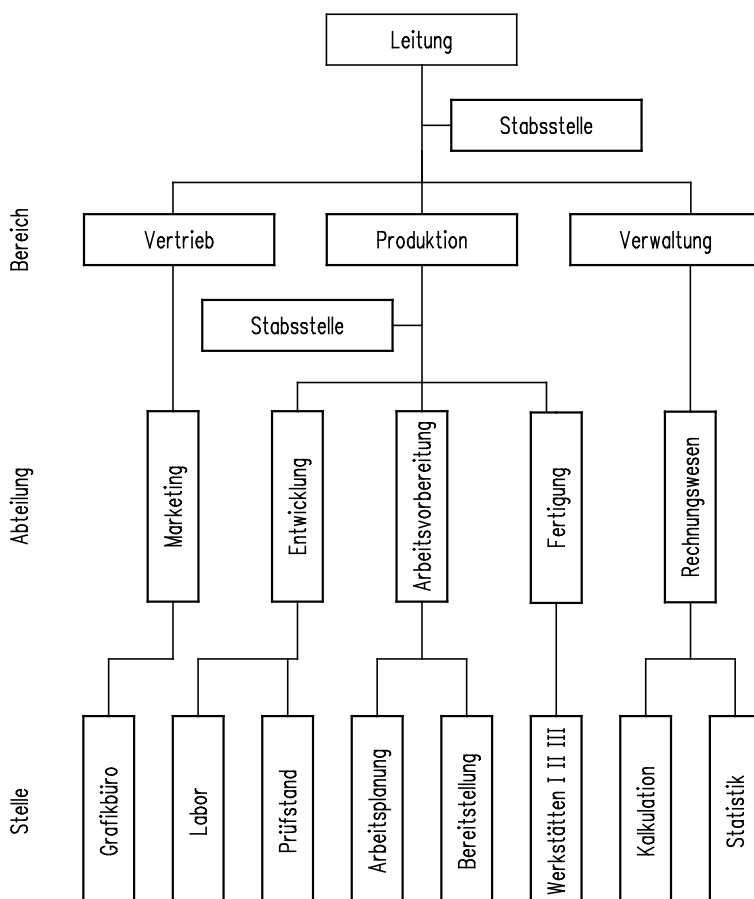
Aufgabe 3

Organisationsformen

- Liniensystem
- Stabliniensystem
- Mehrliniensystem
- Teamarbeit

Aufgabe 4

Stabliniensystem

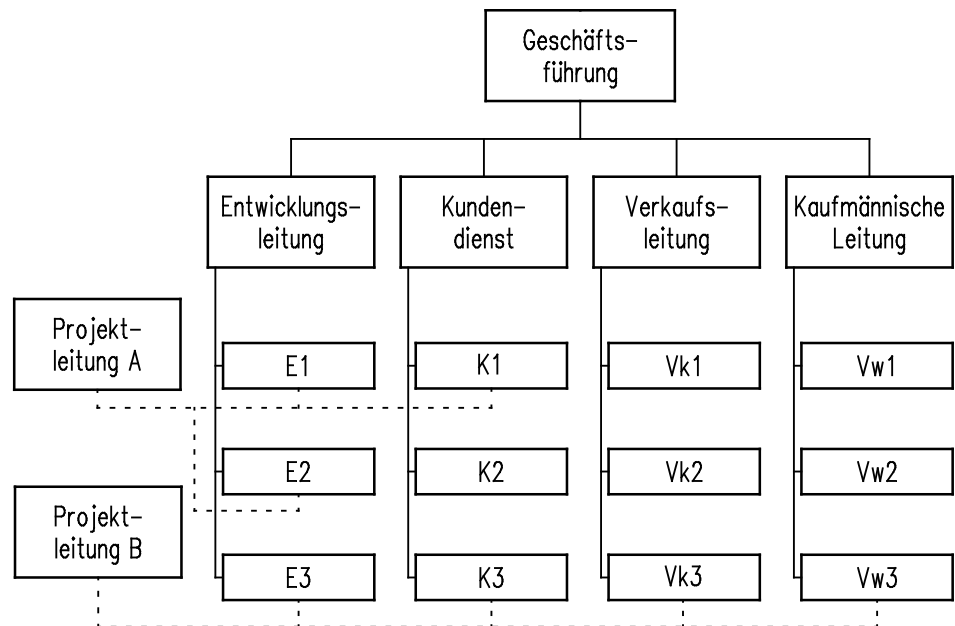


Aufgabe 5

Mehrliniensystem

Aufgabe 6

Teamarbeit



Aufgabe 7

Die wichtigsten Informationen in einer Stellenbeschreibung sind:

- die Bezeichnung der Stelle und ihr Ziel
- das Über- und Unterstellungsverhältnis
- die Stellenvertretung
- sämtliche Aufgaben und Nebenaufgaben
- die übertragenen Kompetenzen
- der Verantwortungsbereich

3 Ablauforganisation

Aufgabe 1

Definition der Aufbauorganisation: Aufbauorganisation ist die dauerhaft wirksame Gestaltung von statischen Systemen.

Aufgabe 2

Die Ablauforganisation regelt die Erfüllung bestimmter Aufgabenmengen zu einer bestimmten Zeit an einem bestimmten Ort.

Aufgabe 3

Aufbau- von Ablauforganisation gehören zusammen. Die Aufbauorganisation stellt ein System im Ruhezustand dar. Der Beziehungszusammenhang innerhalb dieses Systems ist aber nicht allein statisch. Die ablaufenden Prozesse, also die dynamische Komponente, wird von der Ablauforganisation berücksichtigt.

Aufgabe 4

Ziele der Ablauforganisation:

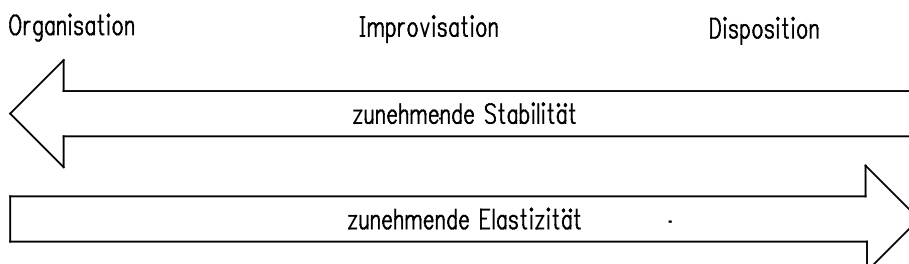
- Kostensenkung, Rentabilitätssteigerung
- Produktionssteigerung, Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit
- Arbeitserleichterung für den Aufgabenträger, d.h. Fixkostensenkung durch ggf. Übernahme zusätzlicher Aufgaben

Aufgabe 5

Externe Rahmenbedingungen können sein: Konkurrenz, Kundenstruktur (Markt), Stand der Technik, Politik und Gesellschaft.

Aufgabe 6

Zusammenhang zwischen Organisation, Improvisation und Disposition:



4 Informale Organisation/Betriebsklima

Aufgabe 1

Formale Beziehungen sind legitimiert und werden vom Organisator berücksichtigt. Informale Beziehungen sind nicht legitimiert. Sie können die Organisation eines Unternehmens unterstützen, behindern oder nicht berühren.