

Organisation 1, Aufbau und Ablauf

Inhalt	
Organisation allgemein	1
Aufbaustruktur.....	4
Ablauforganisation	4
Abgrenzung, Aufgaben der Aufbau- und der Ablauforganisation	4
Aufbauorganisation.....	5
Einliniensystem:.....	5
Mehrliniensystem:.....	5
Das Stab-Linien-System:.....	6
Ablauforganisation.....	7
Organisation – Improvisation - Disposition.....	8
Stelle	9
Instanz:	9
Arbeitsplatz:	9
Übungsbeispiel.....	9

Organisation allgemein

Organisation ist die Bezeichnung für die geplante, strukturierte und zielgerichtete Umsetzung einer Tätigkeit. Organisation bedeutet die Aufstellung genereller Regelungen für den betrieblichen Arbeitsprozess. Für gleich bleibende, sich wiederholende Arbeitsprozesse ist es zweckmäßig, verbindliche Arbeitsanweisungen festzulegen. Voraussetzungen für eine generelle Regelung sind die Gleichartigkeit, die Regelmäßigkeit und die Wiederholbarkeit eines betrieblichen Vorgangs. Diese generellen Regelungen haben für einen längeren Zeitraum Gültigkeit und schaffen damit eine feste Struktur. Jede Organisation besteht aus vier Elementen:

- Kernaufgabe (sonst ist eine Organisation sinnlos)
- Sachmittel (zur Unterstützung der Aufgabenerfüllung)
- Information (Daten als Grundlage der Information, Kommunikation)
- Aufgabenträger (Mitarbeiter)

Jede Organisation weist vier eindeutige Merkmale auf:

- zielorientiert (alle befolgen gemeinschaftlich die Ziele der Organisation, SMART)
- ganzheitlich (alles hat einen Bezug zueinander)
- strukturiert (nach Plan, feste „Regeln“ für immer wiederkehrende Vorgänge)
- dauerhaft (langfristig)

Allgemeines Ziel der Organisation eines Unternehmens ist eine rationelle und sichere Aufgabenerfüllung. Dies kann durch eine offene Fragestruktur abgebildet werden:

- was
- von wem
- wo
- wann
- in welcher sachlich logischer Reihenfolge
- in welchem Umfang zu erfüllen ist

Bei einem Organisationsaufbau, einem Organigramm bedient man sich der Aufgabenanalyse (TOP – DOWN), um Aufgaben in kleine „Pakete“ zerlegen und strukturiert daran arbeiten zu können. Die Aufgabenanalyse gliedert sich in fünf Hauptpunkte:

- Verrichtung (Einkauf, Produktion, Verkauf..)
- Phase
- Sachmittel (Maschinen, Werkzeuge)
- Objekte (Rohstoffe, Zwischen oder Fertigerzeugnisse, Personen)
- Rang (Gliederung auf verschiedene Stellen)
- Zweckbeziehung (Verhältnis der Teilaufgaben zur Gesamtaufgabe)

Nach einer vollständigen Zerlegung und Abarbeitung aller Punkte erfolgt die Aufgabensynthese, die Zusammensetzung der Kernpunkte zu einem Ganzen. (BOTTOM - UP)

"In jeder Organisation gibt es eine Person, die Bescheid weiß. Diese Person muss entdeckt und gefeuert werden, sonst kann die Organisation nicht funktionieren." [Cyril Northcote Parkinson, britischer Historiker (1909 - 1993)]

Ein Unternehmen ist nach bestimmten strukturierenden Prinzipien aufgebaut und hat dementsprechend eine festgelegte Struktur, mit der Aufgaben im Unternehmen Stellen (kleinste Orgaeinheit) zugeordnet werden. Beispiele für solche Prinzipien, nach denen Unternehmen aufgebaut sind:

- Geschäftsfelder, Geschäftseinheiten (Business Units)
- Profit Center, Cost Center
- Kunden- und Regionalspartenorganisation
- Wholesale, Retail
- Konzernfunktionen, Markenfunktionen

In einem früheren Sprachgebrauch wurde die Aufbauorganisation auch als "Institutionelle Organisation", im neueren Sprachgebrauch allerdings als "Struktur" bezeichnet. Beispiel der Gliederung durch die Aufbauorganisation im öffentlichen Bereich ist die Verteilung der Aufgaben auf Aktionseinheiten - insbesondere die Arbeitsteilung durch Bildung von

- Stellen / Dienstposten,
- Referaten,
- Abteilungen

unter Berücksichtigung der Problematik der Leitungsspanne, sowie die Festlegung der Beziehungen zwischen ihnen (Delegation, Strukturtyp). Letztendlich kommt in der Aufbauorganisation zum Ausdruck:

- Ein Leitungssystem (Wer leitet wen an - oder wer führt wen und wer hat welche Führungsspanne?)
- Ein Berichtssystem (Wer hat wem was wie zu sagen? Womit automatisch auch immer eine Art Controlling-Funktion beinhaltet ist)

Aufgaben sind eng mit Prozessen verknüpft, so dass die Ablauforganisation des Unternehmens neben dem Inhalt der Aufgabe auch Zeit und Raum in den Mittelpunkt stellt. Bei vielen Veränderungen sollten zuerst

- die Strategie,
- dann die Prozesse und schließlich
- die Strukturen verändert werden.

Vielfach stehen Strukturen im Vordergrund, was sich in hierarchisch geprägten Unternehmenskulturen an den Besitzständen festmachen lässt. Inwiefern Aufgaben zentral oder dezentral wahrgenommen werden ist ein Zustand in einem Unternehmen, der in bestimmten Abständen gezielt verändert wird. Damit werden sowohl die Effektivität als auch die Effizienz gesteigert. Dargestellt wird die Aufbauorganisation in

Organigrammen, welche die Führungsbeziehungen zum Ausdruck bringen und damit dokumentieren sollen, wer wen anweisen kann. Dabei sind folgende Unterscheidungen wichtig:

- Linie (eindeutige Führungsbeziehung - Dienstweg)
- Linie mit Querschnittsfunktionen (Funktionsbereiche mit Weisungsrecht, die über Gemeinkostenanteile oder Leistungsvereinbarungen finanziert werden)
- Sparte (divisional) als Cost Center oder Profit Center definiert
- Matrix (Vertikale Einheiten interagieren mit jeder horizontalen Einheit und umgekehrt)

Querschnittsfunktion und Organigramm

Inwieweit eine Organisation eines Unternehmens mit Querschnittsfunktionen gestützt wird, hängt von der Ausrichtung des Unternehmens ab. Typische Querschnittsfunktionen sind:

- Personal,
- Finance & Controlling,
- Administration,
- IT aber auch der
- Vertrieb oder
- Forschung und Entwicklung.

In einem Organigramm wichtige Bestandteile sind

- Name und Vorname Stelleninhaber,
- Bezeichnung Position, Titel und Entscheidungsbefugnis
- Kostenstelle (Mittelverantwortung),
- Führungsebene (Rang, Rangstufe),
- Führungsbeziehung,
- Kommentare.

Die Bezeichnung kann nur dann interpretiert werden, wenn die Bezeichnung von mindestens zwei weiteren Hierarchieebenen vorliegen. So kann es vorkommen, dass ein Bereichsleiter in einem Unternehmen einem Abteilungsleiter in einem anderen Unternehmen entsprechen kann. Durch die Globalisierung haben die verwendeten Titel zugenommen und sagen nicht immer etwas über die Stellung im Unternehmen aus, da diese in diesem Bereich ihre eigenen Gesetze bilden dürfen.

"Solid line" bedeutet disziplinarische und fachliche Führung. "Dotted line" bedeutet fachliche Führung, diese Art von Führungsbeziehung wird in Matrixorganisation verwandt. Was wer darf, hängt von der Stellenbeschreibung ab und der dazu hinterlegten Aufgabe, Kompetenz, Verantwortung. In keinem Fall entscheidet eine fachlich zugeordnete Führungskraft über den Urlaub oder den Zielerreichungsgrad.

Diese kann dazu Empfehlungen abgeben. Der Mitarbeiter berichtet in jedem Fall die zugeordneten Themen, was so eine Berichtsebene darstellt. Die so dokumentierte formale Organisation unterscheidet sich von der informalen Organisation, die sich durch Projekte, Bürotrakte, Meeting-points, Waschhallen bildet und die Kultur eines Unternehmens maßgeblich mitprägt, so dass Veränderungsprozesse oft an diesen Formen anknüpfen sollten, um möglichst schnell Akzeptanz, Beteiligung und Commitment zu erzeugen. In den Konzernen werden Führungskräfte ernannt und bestätigt. Beides ist formal z.B. durch kursive Schrift oder normale Schrift zu erkennen.

Am Begriff der Planung kann sehr gut nachvollzogen werden, wie die Aufgabe Planung entlang eines Planungsprozesses Wertschöpfung erzeugt und damit die Aufbauorganisation eng mit der Ablauforganisation verknüpft ist.

Generell gibt es zwei Arten von Organisation (die eine zusammenhängende Einheit bilden) in einem Unternehmen.

Aufbaustruktur

Die Aufbauorganisation, die Struktur des Unternehmens (statischer Unternehmensaufbau), beschäftigt sich mit dem Stellen- und Leitungsgefüge eines Unternehmens. Hier werden Hierarchieebenen, Abteilungen und Stellen (kleinste Orgaeinheit) festgelegt. Mit der Aufbauorganisation werden die Fragen beantwortet:

- Was ist zu tun?
- Wer ist dafür zuständig?
- Wer entscheidet wofür?

Ablauforganisation

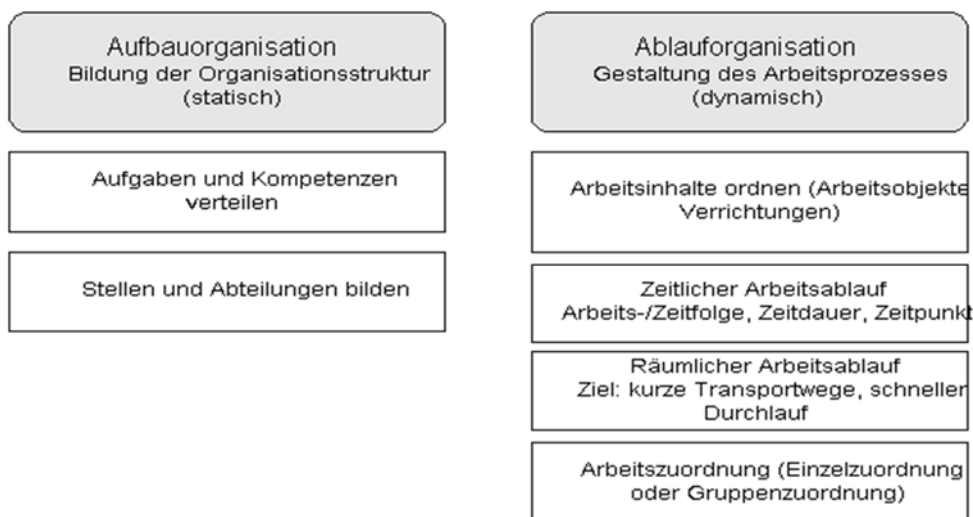
Die Ablauforganisation (dynamischer Arbeitsablauf) beschäftigt sich mit den Arbeitsabläufen in einem Unternehmen. Mit der Ablauforganisation werden die Fragen beantwortet:

- Wie soll die Arbeit gemacht werden?
- In welcher sachlogischen Reihenfolge, in welcher Zeit, wo und in welcher Menge sollen Aufgaben des Unternehmens gemacht werden?

Abgrenzung, Aufgaben der Aufbau- und der Ablauforganisation

Aufbauorganisation gliedert die Aufgaben eines Unternehmens in Aufgabenbereiche und bestimmt die Stellen und Abteilungen, die diese bearbeiten sollen.

Als Ergebnis zeigt sich eine Struktur als Verknüpfung dieser organisatorischen Grundelemente, die sich als Organigramm darstellen lässt.



Ablauforganisation (dynamisch) baut auf den Ergebnissen der Aufbauorganisation (statisch) auf, indem sie die einzelnen Aufgaben und die zu ihrer Erfüllung notwendigen Verrichtungen verkettet. Die Arbeitsvorgänge sollten demnach im Betrieb geordnet ablaufen.

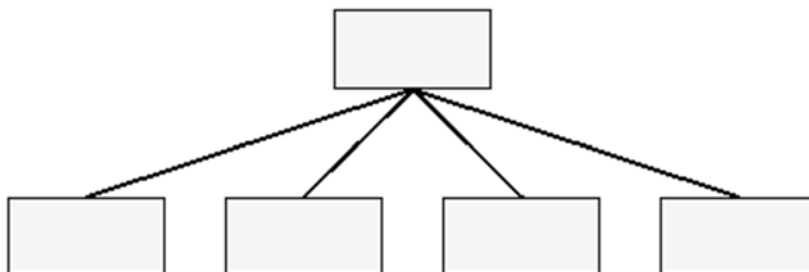
Aufbauorganisation

Es sollen hier drei wesentliche Arten von Leitungsbeziehungen, Liniensystemen, unterschieden:

- Einliniensystem
- Mehrliniensystem
- Sonderform: Zweiliniensystem (Matrix)
- Stab-Linien-System

Einliniensystem:

Das Einliniensystem geht zurück auf den französischen Ingenieur Henri Fayol (1841 - 1925) und dessen Prinzip der "Einheit der Auftragserteilung". Funktionsträger sind nur über eine direkte Linie miteinander verbunden: Jeder Untergebene hat nur einen direkten Vorgesetzten und erhält nur von diesem Weisungen. Ebenso kann er Meldungen und Vorschläge nur bei ihm vorbringen (Instanzenweg, Dienstweg). Struktur des Einliniensystems:



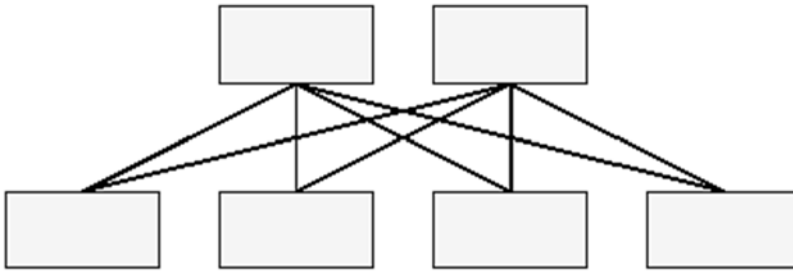
Vorteile	Nachteile
Straffe Disziplin	Lange Weisungswege
Einheitlichkeit des Auftrages	Starke Hierarchie
Keine Kompetenzstreitigkeiten	Festgelegte Bürokratie
	Überlastung der oberen Ebene

Mehrliniensystem:

Die Idee eines Mehrliniensystems geht zurück auf das Funktionsmeisterprinzip von Frederick Winslow Taylor (1856 - 1915). Jede Stelle hat hier mehrere Vorgesetzte (Mehrfachunterstellung). Eine Stelle ist also mehreren übergeordneten Instanzen unterstellt und empfängt von ihnen Weisungen. Die bekannteste Form des Mehrliniensystems ist die Matrixorganisation.

Bei einem solchem System ist die Weisungsbefugnis für einen Mitarbeiter auf mehrere Vorgesetzte verteilt. Jede Führungsperson ist hierbei für ein abgegrenztes Aufgabengebiet verantwortlich. Durch eine solche Spezialisierung der Leitung soll eine qualifiziertere Entscheidung bewirkt werden. Durch die Mehrfachunterstellung kann es allerdings zu Kompetenzstreitigkeiten kommen.

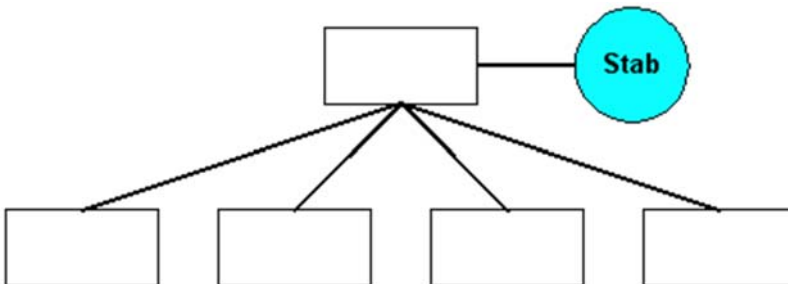
Eine Stelle ist also mehreren übergeordneten Instanzen unterstellt und empfängt von ihnen Weisungen.



Vorteile	Nachteile
Kurze Kommunikationswege Schnelle Entscheidungen	Unklare Kommunikationswege Unklare Abgrenzung der Kompetenzen

Das Stab-Linien-System:

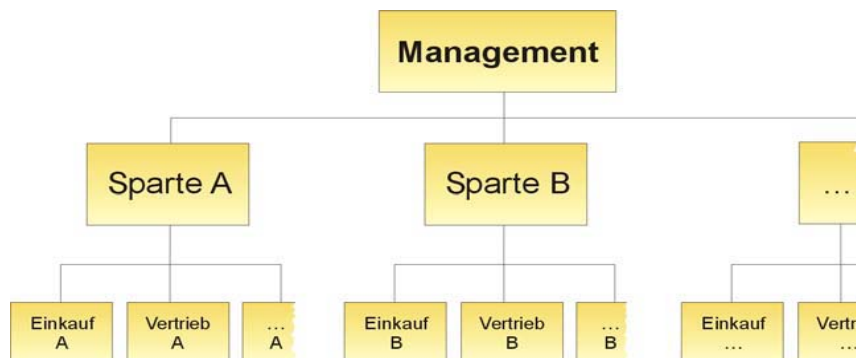
Es handelt sich um ein Einliniensystem, bei dem einer Instanz ein Stab (oder mehrere Stäbe) zugeordnet sind.



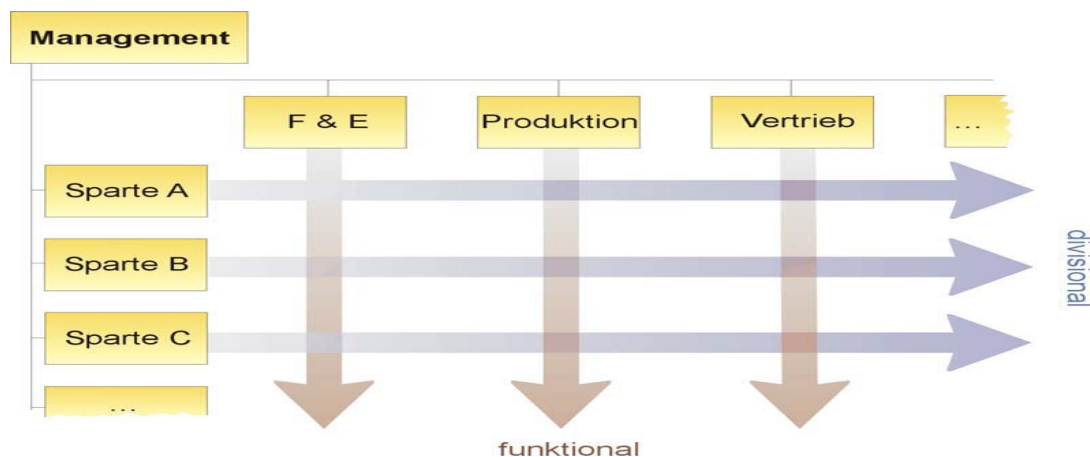
Ein Stab hat beratende und unterstützende Funktion, aber keine Entscheidungs- und Weisungsbefugnis. Anweisungen werden durch die Führungsspitze erteilt. Wenn die Stabsmitglieder dennoch Anordnungen treffen, tun sie es "im Auftrag". In größeren Unternehmen gibt es Stabsabteilungen, die intern hierarchisch gegliedert sein können.

Vorteile	Nachteile
Arbeitsentlastung der Leitung Bessere Qualität der Entscheidung Stab kann Vorauswahl treffen / vorbereiten Entscheidungsvorbereitung kann vergeben werden	Verzögerung wichtiger Entscheidungen Konflikte zwischen Linie und Stab

Weitere Beispiele sind die funktionale Organisation (F&E, Produktion, Vertrieb...), eine divisionale Organisation, z.B. nach Sparten sortiert:



Oder eine Matrix, eine typische zweidimensionale Organisationsform (daher heisst dies auch Zweiliniensystem):



Ablauforganisation

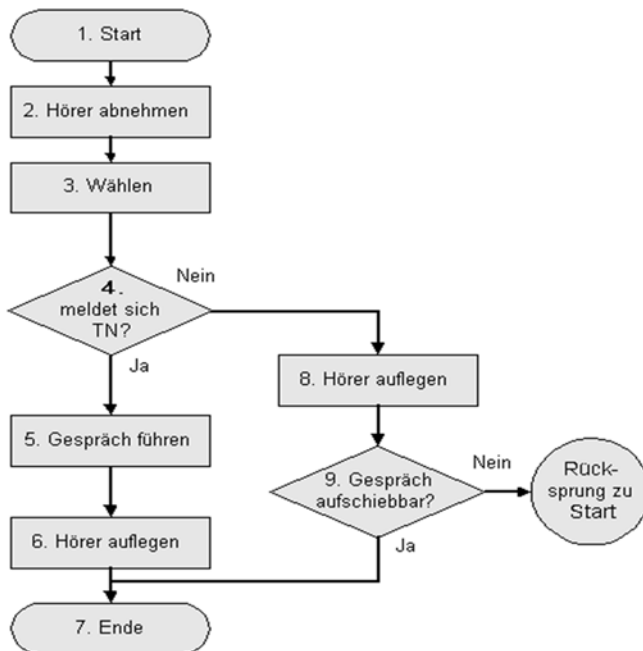
Nach REFA (Reichsausschuss für Arbeitszeitermittlung, heute Verband für Arbeitszeitstudien) versteht man unter Ablauforganisation „das zeitliche und örtliche Hinter- und Nebeneinander der zur Erreichung eines bestimmten Arbeitsergebnisses auszuführenden Arbeiten“. Heute wird der Begriff der Ablauforganisation zunehmend abgelöst durch die „modernen“ Begriffe „Prozessmanagement“ oder „Work-flow-Management“. Doch im Kern geht es um das Gleiche. Ziele der Ablauforganisation:

- die vorhandenen Kapazitäten optimal zu nutzen
- die Bearbeitungszeiten zu minimieren
- die Bearbeitungs- und Durchlaufkosten zu minimieren, und
- die Arbeitsplätze human zu gestalten

Unter den Aufgaben der Ablauforganisation, des Arbeitsablaufs versteht man Vorgänge zur Erfüllung betrieblicher Teilaufgaben / Verrichtungen, die zeitlich und räumlich hinter- oder nebeneinander verlaufen.

Aufgabe der Ablauforganisation ist die Gestaltung der Arbeitsabläufe, die raum-zeitliche Strukturierung dieser Verrichtungen und Verrichtungsfolgen. Der Arbeitsablauf muss in verschiedener Hinsicht geordnet werden. Man unterscheidet die Ordnung des Arbeitsinhalts, der Arbeitszeit, des Arbeitsraums und der Arbeitszuordnung. [Wöhe, Einführung in die Allgemeine BWL, 13. Aufl., S. 160f.; Spur, Günter, Fabrikbetrieb, S. 209]

Hierzu ein (etwas lustig aufgebautes) Beispiel, ein typisches Design eines Flussdiagrammes - aus der Informatik wurde entlehnt, mit der typischen Grafik bzw. Symbolik:



Generell kann es hierbei gehen um die Ablaufprinzipien:

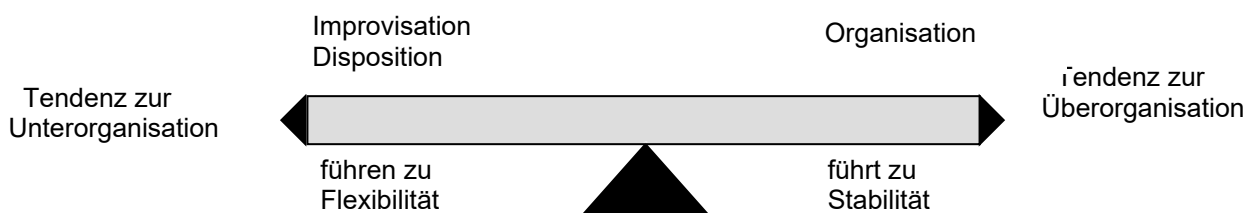
- Verrichtungsprinzip
- Flussprinzip
- Platzprinzip
- Werkbankfertigung
- Wanderprinzip

Organisation – Improvisation - Disposition

Organisation ist die Festlegung allgemeiner, dauerhafter und starrer Regelungen für viele gleichartige, immer wiederkehrende, planbare Vorgänge. (Beispiel: Militär) Improvisation ist die fallweise, kurzfristige Regelung für unvorhergesehene Fälle mit dem freie Entscheidungsspielräume verbunden werden. (Beispiel: Marketingunternehmen). Disposition ist die langfristige, fallweise Regelung für spezielle, vorhersehbare Fälle, teilweise Regelungen, jedoch Abweichungen sind möglich. (Beispiel: Logistiker bei einem Unfall auf der Autobahn). Beachtet werden sollte immer:

- Wirtschaftlichkeit
- Zweckmäßigkeit
- Koordination (Kommunikation)
- Organisatorisches Gleichgewicht

Das Prinzip des organisatorischen Gleichgewichts.



Das Verhältnis von Stabilität und Flexibilität muss ausgewogen sein, so viel organisatorische Regelungen wie notwendig und so viel Flexibilität wie möglich.

Stelle

Die Stelle ist die kleinste Organisationseinheit mit festgelegtem Aufgaben-, Zuständigkeits- und Kompetenzbereich für eine Person. I.d.R. innerhalb einer Linie. Eine Stabsorganisation, die beratend und unterstützend zur Seite steht und keinen direkten Einfluss auf z.B. den Fertigungsablauf hat, besitzt intern auch eine Hierarchie – klar. Intern der (nach aussen beratenden) Stabsstelle besteht natürlich eine Weisungsbefugnis des jeweiligen Leitern etc. gegenüber seinen (in der Linie) unterstellten Mitarbeitern. Vgl. hierzu z.B. die unterschiedlichen Definitionen des Qualitätswesens und der Qualitätsprüfung.

Instanz:

Eine Instanz ist eine Stelle mit Leitungsfunktion. Sie ist jeweils untergeordneten Stellen weisungsberechtigt. Instanzen können auf allen Organisationsebenen angesiedelt werden.

Arbeitsplatz:

Der Arbeitsplatz ist örtlich festgelegt und kennzeichnet den Ort der Aufgabenerfüllung. Aufgaben werden Stellen zugeordnet.

Übungsbeispiel

Erstellen Sie eine kurze Präsentation mit der Sie Aufbau- und Ablauforganisation am folgenden Beispiel darstellen:

Das Unternehmen Baum stellt Holztische mit Metallfüßen aus Aluminium her. Alle Teile müssen eingekauft werden, lediglich die Montage geschieht im Haus. In der Montage werden an je eine 5 cm dicke Tischplatte an den Längsseiten (Tischplattengröße 1,10 m x 1,90 m) jeweils ein Fuß angeschraubt, pro Tisch 4 Füße. Anschließend wird der Tisch verpackt (Versandabteilung). In den Monaten im 3. Quartal wird zusätzlich jeweils noch ein Kalender beigelegt, und ergänzend verschickt. Im Unternehmen werden diese Kalender von einem Subunternehmer (Unternehmergesellschaft haftungsbeschränkt, Haftung 2.000 EUR) produziert.

Die EDV Abteilung, im Unternehmen als einzige Stabsstelle organisiert und direkt der Geschäftsleitung unterstellt wartet und pflegt die vorhandene EDV Geräte.

Vor der Montage müssen alle Tischfüße in Blau (RAL 6032) lackiert werden. Im Unternehmen gibt es neben den drei oben beschriebenen Abteilungen (Einkauf, Produktion und Versand, noch eine vierte Abteilung, die Buchhaltung). Jede dieser Abteilung arbeitet mit einem Vorgesetzten, drei Gruppenleitern und jeweils 5 Mitarbeitern.