

Organisationslehre

A. Allgemein

1. Begrifflichkeiten und Ziele

Def.: Organisation bezeichnet einerseits den geregelten betrieblichen Zustand, andererseits die regelnde Tätigkeit

=> O. hat im Sinne der betriebl. Ziele Menschen und Sachmittel (z.B. Maschinen) zu einem leistungsfähigen System zu verbinden.

Systemkombinationen Mensch-Maschine:

- Mensch - Mensch - System (Schulkasse, Turnverein)
- Mensch - Maschine - System [sozio-techn. System] (Betriebe)
- Maschine - Maschine (Computeranlage, autom. Telefonansage)

problematisieren: menschl. Leistungsfähigkeit wird von indiv. Fähigkeiten (Vorbildung..) aber auch von äußereren Gegebenheiten (Entlohnung, Betriebsklima, Arbeitsplatzgestaltung [Hawthorne] und Selbständigkeit) - inneren Einflüssen (körperl./seelische Verfassung [Montagsauto]) beeinflusst. Neue EDV kann zu enormen Problemen führen!

Unternehmensziele:

- Formalziele (Gewinn - Umsatz - EK-Rentabilität verstärkte Kundenorientierung - Prestige - Bedarfsdeckung?? - Kostendeckung?? - Erhaltung der Arbeitsplätze????)
- Sachziele (Kosteneinsparung von 5% im Bereich Verwaltung - Akquisition von 500 Neukunden - Verkürzung der Bearbeitungszeiten; Flexibilität..- ÖPNV - interner Zulieferbereich)

≈ Sachziel sollen Formalziele ermöglichen

2. Substitutionsprinzip der Organisation

System organisatorischer Regeln:

- generelle Regelungen = auf Dauer bei vorhersehbaren Sachverhalten (Abteilungsleiter sichtet die eingehenden Vorgänge)
- fallweise Regelungen (DISPOSITION) = situationsgebunden aber vorhersehbar (Rabattgewährung; Auszahlung von Versicherungsschäden im Rahmen der Versicherungsprämien und der Häufigkeit der bislang gemeldeten Schäden eine Ermessenssituation)

Substitutionsprinzip der O. beschreibt die Tendenz, mit zunehmender Gleichartigkeit und Häufigkeit des Auftretens fallweise Regelungen durch generelle Regelungen zu ersetzen.

- einmalige Regelungen (IMPROVISATION)= nicht vorhersehbar, nur kurzfristig gültig (Kundenstammdaten ist teilweise vernichtet)

Aufgabe:

Ist es sinnvoll von fallweisen zu generellen Regelungen zu wechseln?

Ausdehnung der Unternehmensaktivitäten auf eine neue Zielgruppe

N

Festlegung von Textbausteinen für die Kundenkorrespondenz

J

3. Organisationsprinzipien:

- Kongruenzprinzip = Bei der Schaffung von Zuständigkeiten ist darauf zuachten, daß Aufgabe, Kompetenz und Verantwortung übereinstimmen (Stelleninhaber muß im Rahmen seiner Zuständigkeiten auch Fach- und Durchsetzungskompetenz haben, um für seinen Bereich auch die Verantwortung tragen zu können.

eventuell problematisieren: Beamter/Mitarbeiter hält sich stur an seine Regeln (Fliesen in Fleischerei - Kreditlimit).

- Transparenz = Organ. Lösungen müssen für die betroffenen Mitarbeiter nachvollziehbar sein. (BR einerseits - Motivation andererseits / Unternehmensberatungsgesellschaften)

pro eigene Mitarbeiter	con eigene Mitarbeiter
genaue Kenntnis interner Zusammenhänge	„Betriebsblindheit“
realistische Einschätzung des organ. Machbaren	die mangelnde Durchsetzbarkeit „selbstgefundener“ Lösungen

- Wirtschaftlichkeit = Der Aufwand organ. Konzepte muss in einem angemessenen Verhältnis zum erzielten Nutzen stehen. (meeting, Konferenz, => kgN kleinster gemein. Nenner / EU-Brüssel)
- Prinzip des organisatorischen Gleichgewichts = generelle, fallweise und provisorische Regelungen müssen der Organisation genügend Stabilität aber auch genügend Flexibilität geben.

4. Organisationsanlässe

- Neuorganisation (Gründung eines Unternehmens; Bank bietet Versicherungsleistungen an)
- Expansion (neuen Bereich; Ausland.....)
- Reorganisation (Kosten, Zeit, Service....)
- Innovation (techn. Fortschritt [EDV - Kommunikationsmöglichkeiten ISDN....] - wissenschaftl. Forschung [Chemie..]

B. Aufbauorganisation

1. Einordnung

Die Aufbauorganisation erstreckt sich auf:

- die Bildung organ. Einheiten, wie Stellen, Gruppen, Abteilungen (horizontale Unternehmensgliederung) und Regelungen für deren Besetzung durch Aufgabenträger,
- die Festlegung einer Rangordnung und der damit verbundenen Weisungsbefugnisse (vertikale Unternehmensgliederung)

Die Ablauforganisation kümmert sich um die Gestaltung der Aktivitäten in sachlicher, zeitlicher und räumlicher Hinsicht. Beides zwei Seiten einer Medaille.

2. Aufgabenanalyse

Zerlegung der Gesamtaufgabe (Unternehmen, Sportverein) in Teilaufgaben nach unterschiedlichen Kriterien.

Gliederungskriterien:

sachlich:

Verrichtung (Einkauf - Lager- Verkauf - Verwaltung) oder

Objekt (Sachversicherungen - HUK-Versicherungen - Rechtsschutzversicherungen)

Objektgliederung i.d.R. nur auf oberster Ebene

formal:

Zweck (unmittelbare Aufgaben des Betriebszwecks - mittelbare Aufgaben (Verwaltung)

Phase (Planung - Durchführung - Kontrolle)

Rang (ausführende - leitende(entscheidende) Tätigkeiten

3. Aufgabensynthese

Die Bildung organisatorischer Einheiten durch Zusammenfassung von Teilaufgaben bezeichnet man als Aufgabensynthese.

≈Basissynthese = Zusammenfassung von Teilaufgaben zu einer Stelle.

Eine Stelle ist zwangsläufig eine Arbeitsteilung:

[A. Smith -> Stecknadelbsp. (10 Arbeiter in einer Manufaktur 48.000 Nadeln täglich)]

- Artteilung = Unterteilung nach Verrichtungen, Einzelarbeiten, Spezialisierungen u/o
- Mengenteilung = gleiche Arbeiten an mehreren Arbeitsplätzen

Instanz = Stelle mit Entscheidungs-, Leitungs-, Kontroll- u/o Führungsaufgaben

Stabstelle = Stelle, die der Instanz beratend zur Seite steht.

Stellenbeschreibung

Elemente:

Bezeichnung der Stelle

Eingliederung in die Stellenhierarchie

Stellenaufgaben

Stellenanforderungen

Persönl. Anforderungen an den Mitarbeiter

Nachteile von Stellenbeschreibungen

Erfassung aller Aufgaben führt zu Unübersichtlichkeit; Mitarbeiter fühlen sich eingeengt -> Dienst nach Vorschrift; Erstellungsaufwand für die Beschreibung ist erheblich; bestimmte Aufgaben sind nicht vorhersehbar und damit nicht erfassbar.

Gefahr von neg. psychologischen Auswirkungen [F.W. Taylor (Taylorismus) (Fließband - kleinste Arbeitsschritte)] wird begegnet durch:

- Job rotation = Arbeitsplatzwechsel (Springer)
- Job enlargement = Arbeitserweiterung = mehrere Teilaufgaben werden zu einer Stelle zusammengefaßt
- Job enrichment = Arbeitsanreicherung = Arbeit erhält auch bedingt planende und koordinierende Elemente
- lean production = Schlanke Produktion = Arbeitsgruppen, die eigenverantwortlich ihren Arbeitsbereich gestalten, Arbeiten durchführen, kontrollieren und verbessern „Kaizen“ („Null-Fehler-Produktion“ für CAM (Computer aided manufacturing)

4. Zentralisation vs Dezentralisation

pro Zentralisation	pro Dezentralisation
Einheitlichkeit und Geschlossenheit betriebl. Entscheidungen	Entlastung der oberen Leitungsstellen durch Delegation von Entscheidungen
Geringerer Koordinierungsaufwand	Motivationssteigerung durch die Schaffung vieler autonomer Arbeits- und Entscheidungsbereiche
Größere Objektivität und Neutralität bei der Aufgabenerfüllung	Steigerung der Flexibilität und Anpassungsfähigkeit durch größere Problemnahe und Dienstbereitschaft
Bestmögliche Ausstattung mit Maschinen und Mitarbeitern	Zeit- und Kostensparnis durch Verkürzung der Transport- und Informationswege

5. Hierarchie der Unternehmung und Entscheidungssysteme

Hierarchie

top = Vorstand KFZ-Versicherung

(upper) = Hauptabteilungsleiter(Ressortebene): KFZ-Schaden

middle = Abteilungsleiter Haftpflichtschaden; Werkstattleiter

lower = Gruppenleiter Haftpflichtschaden für Nordgebiete; Werkmeister

Ausführungsebene = Sachbearbeiter Nordgebiet Nr. 1 + 2

Kriterium: Verhältnis zw. Leitungsaufgaben (Führung, Anordnung, Koordinierung, Information, Beaufsichtigung, Kontrollfunktion) und Ausführungsaufgaben

Entscheidungssysteme

Nur problematisch bei Pluralinstanzen (Vorstand)

- Direktorialsystem = Vorsitzender entscheidet alleine [alter Krupp = Schnelligkeit vs Überlastung und Fehleregefahr]
- Kollegialsystem:

Abstimmungskollegialität	Primatkollegialität	Kassationskollegialität
Abstimmung nach vereinbarten Mehrheiten (50%; 2/3)	primus inter pares Vors. bei Stimmengleichheit	jeder Mitglied hat ein Vetorecht; bzw. beide müssen zustimmen

6. Führungsstile und Managementtechniken

Ansatz ist meist Bedürfnispyramide nach MASLOW

Führungsstile:

- autoritär = per Amtsgewalt ; Untergebener ist Befehlsempfänger [Entscheidung unter Zeitdruck und Unsicherheit]
- patriarchalisch = Fürsorgepflicht des Vorgesetzten - Gehorsamspflicht des Untergebenen [kl. Unternehmen]
- (bürokratisch = Vorgesetzter argumentiert nur mit Verordnungen und Erlassen)
- kooperativ (demokratischer/partizipativer) = Vorgesetzter ist eher Koordinator, Entscheidungen fallen nach Aus-/Absprache.

kein Führungsstil ist der „richtige“ - kommt auf Vorgesetzten, Unternehmensphilosophie und Situation an.

Laisser-faire(jeder macht was er will) = weniger ein Führungsstil - als ein unhaltbarer Zustand

Managementtechniken

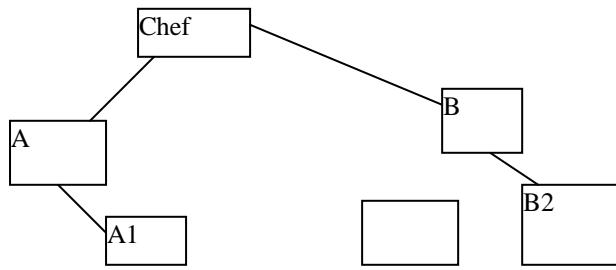
- Management by Objectives (Führung durch Zielvereinbarungen) gemeinsam werden Ziele festgelegt, die der Vorgesetzte auch nur kontrolliert.
- Management by Results (Führung durch Zielvorgaben) Vorgesetzter gibt Sollergebnisse vor.
- Management by DecisionRules = Entscheidungsregeln werden vorgegeben/ wie soll bei einem auftretenden Problem entschieden werden.
- Management by Exception (Führung nach dem Ausnahmeprinzip) Vorgesetzter entscheidet nur in „wichtigen“ Situationen; Rest ist durch Mitarbeiter nach Vorgaben zu entscheiden.
- Management by Delegation (Harzbürger Modell) = Jeder Vorgesetzte kann seine Aufgabe an einen rangtieferen Mitarbeiter delegieren, ist aber für Auswahl und Ergebnis verantwortlich.

Neben den formalen Strukturen gibt es aber überall informale Strukturen (pro -con)

7. Leitungssysteme

Einliniensystem

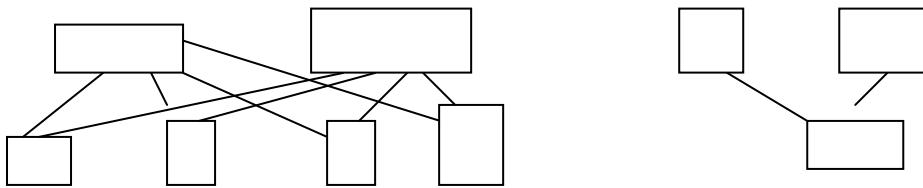
pro	con
Klare Zuordnung von Auftragerteilung und Auftragsempfang	Langer Weg durch die Instanzen und damit zeitliche Verzögerung bei Entscheidungs- u. Kommunikationsprozessen
Übersichtliche Organisationsstruktur	Steigende Belastung des Vorgesetzten, je höher sich die Instanz in der Hierarchie befindet
Einfachere Kontrollierbarkeit des Unternehmens	Fehlende Spezialisierung der Vorgesetzten birgt Gefahr von Fehlentscheidungen [Generalist]
	Tendenz zur autoritären Führung



Mitarbeiter B2 möchte etwas von Mitarbeiter A1 wissen. Alles über jeweiligen Vorgesetzten!

Mehrliniensystem

pro	con
Kürzere Weisungswege	Unklare Unterstellungsverhältnisse und hierdurch mögliche Kompetenzkonflikte
Stärkere Spezialisierung der Vorgesetzten, dadurch Eingrenzung der Zuständigkeitsbereiche und geringere Arbeitsbelastung	Problem, daß übergeordnete Vorgesetzte als Konfliktlöser auftreten müssen und wertvolle Zeit für wichtige Führungsaufgaben verschenken



ein Mitarbeiter muss mehreren Herren dienen!

Stablinienprinzip

pro

Die Vorteile des Einliniensystems bleiben erhalten

Fundiertere Entscheidungen infolge der Beratung

Entlastung der Instanzen vor allem in sachlicher Hinsicht

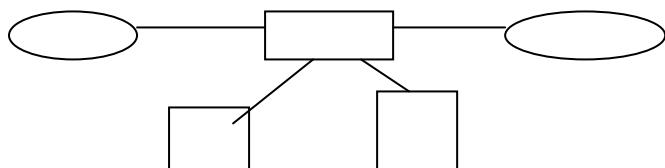
con

Stabsstellen verursachen Kosten

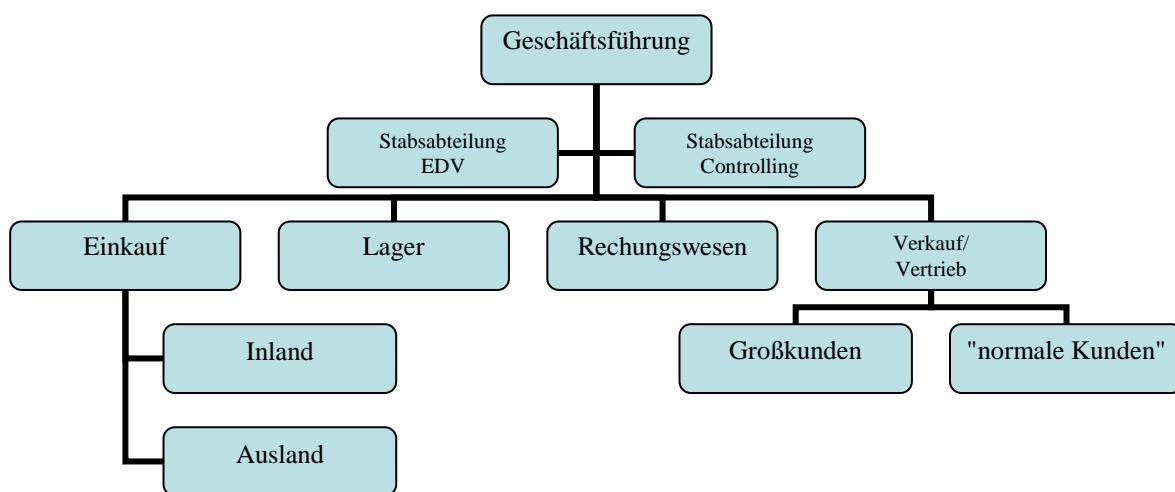
Linienstellen können sich bevormundet fühlen und deshalb gute Vorschläge der Stabsstellen blockieren

Untere Instanzen verbeugen sich vor der Fachkompetenz [Dr.] der Stabsstelle

Stabliniensystem relativ häufig in der Praxis anzutreffen.



Engpass = Chef wird entlastet durch die "Ohren" = Stäbe. Linien mögen keine Stäbe!



Organigramm-Bsp. für eine Stablinienstruktur. 2. Hierarchieebene ist nach Verrichtungen organisiert. Dritte Ebene ist nach Objekten gegliedert.

8. Team.....

In der Lesart der AKA-Zwischenprüfung

1. Teamfähigkeit = jeder arbeitet mit/fühlt sich verantwortlich.

2. Teamentscheidungen sind ein Diskussionsergebnis.

3. Falls es zu Störungen kommt, sind diese möglichst harmonisch aus der Welt zu schaffen.

9. Projekte u. Projektleiter(PL)

In der Lesart der AKA-Zwischenprüfung

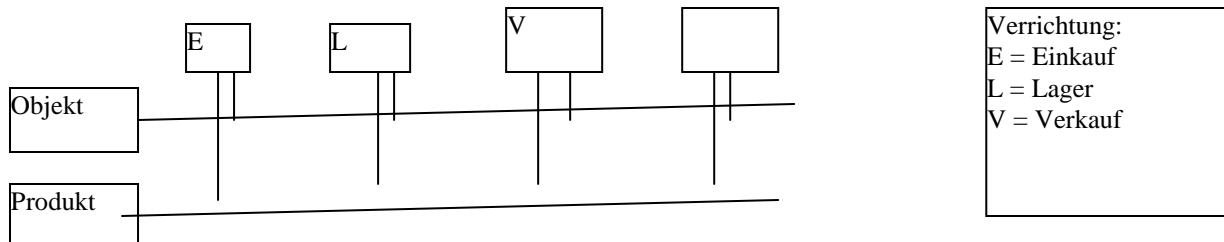
1. Projektleiter(PL) sind Teamplayer.

2. Verfügen über Sozial-(Empathie...) und Methoden(brainwriting;....)-Kompetenz.

2. PL geben Strukturen vor - Protokolle werden geführt - PL sorgt für die Einhaltung von Regeln.

Spartenorganisation (Division(al)sorganisation)
Objektzentralisation auf der zweiten hierarchischen Ebene.

pro	con
Schnelle Reaktion der Sparte auf veränderte Marktbedingungen	Spartenegoismus
Kurze Kommunikationswege durch Konzentration notwendiger Funktionen in der Sparte	Probleme bei der Abstimmung des Unternehmens- und Spartenziels [Synergieeffekte werden fraglich]
Abbau des Funktionsdenkens	Höhere Kosten infolge der Dezentralisation der Verrichtungen



gut, um Objekte/Projekte in einer bestehenden Struktur durchzudrücken!

- Profitcenterkonzept = Spartenleitung hat vorgegebene Gewinngröße selbständig zu erreichen
- Investmentcenterkonzept = wie Profitcenter, nur Spartenleitung hat auch Investitionsautonomie
- Costcenterkonzept (Budgetsystem) = Spartenleitung hat gegebenes Umsatzziel mit Kostenminimum zu erreichen.

Matrixorganisation

Nebeneinander von Objektleitung und Funktionsleitung

möglich für:

Produktmanagement = dauerhaft (meist nur für Absatzbereich)

Projektmanagement = bei größerem einmaligen Vorgang (neue EDV-Anlage)

(erste Anwendungen bei komplexen militärischen und astronautischen Problemen)

Stelleninhaber kann sowohl Anweisungen vom Objektverantwortlichen als auch vom Funktionsverantwortlichen erhalten.

pro	con
Zwang zur Einigung vermeidet Funktions- oder Sparten- bzw. Projektnegoismus	Schwerfälliger Entscheidungsprozess bei Unstimmigkeiten
Projektziele werden im Auge behalten, da der Projektleiter sie bei den verschiedenen Verrichtungsmanagern gleichermaßen vertritt	Konflikte zwischen Managern können zu persönlichen Auseinandersetzungen führen und so das betriebl. Ziel gefährden

Teamorientierung (nach Likerts)

Mitarbeiter aus mehreren Bereichen bilden ein Team, deren Mitglieder wieder in anderen Teams vertreten sind.

1. Allgemeines

Gegenstand der Ablauforganisation ist eine funktions-, zeit- und raumorientierte Regelung betrieblicher Arbeitsabläufe.

Ziele:

- Minimierung der Durchlaufzeiten = Reduzierung der Bearbeitungs- und Wartezeiten.
- Optimale Auslastung der Kapazität = Sachmittel (Maschinendimensionierung) und Personal (Quantitativ/Qualitativ)
- Arbeitsplatz und Arbeitsbedingungen human zu gestalten

beide Ziele widersprechen sich => Dilemma der Ablauforganisation

2. Kybernetisches Regelkreismodell

Soll - Ist-Vergleich ; Controlling (s. auch grafische Darstellungen im anderen Hilfetext)

Basierend auf der Aufgabenanalyse der Aufbauorganisation sind die Gesamtaufgaben nach bestimmten Gliederungskriterien in Einzelaufgaben unterteilt worden. Hierauf greift die Ablauforganisation zurück.

- Arbeitsgang (Einzelaufgabe) = Auftragsbearbeitung; Antragsprüfung
- Gangstufe = Posteingang -> Arbeitsvorbereitung -> Auftragsprüfung -> Lieferprüfung->...
- Gangelement = z.B. f. Gangstufe Posteingang = Brief öffnen -> Eingangsstempel -> Weiterleiten an den Verkauf

Danach erfolgt wieder die Arbeitssynthese nach:
inhaltlichen, räumlichen und zeitlichen Gesichtspunkten (s. Stelle)

3. Methoden der Ist-Aufnahme

Sekundäranalyse = Auswertung existierender Informationen (Organigramme,
Stellenbeschreibungen, Unterlagen bisheriger Untersuchungen)
pro: geringe Zeitaufwand und geringe Kosten
con: Ungenauigkeit durch überholte (Stellenbeschreibung, Organigramme..) Informationen

Primäranalyse

- Befragungen, um Mitarbeiteraussagen zu erhalten:
offene Fragen = die Antwort wird notiert (hoher Auswertungsaufwand)
geschlossene Fragen = Befragter hat aus vorgegebenen Antworten auszuwählen (inflexibler)
- direkte* Fragen = zu erkundender Sachverhalt wird offen angesprochen (Chef?; Was essen Sie? USA per Müllkontrolle falsifiziert (widerlegt) Gegenteil von verifiziert (bestätigt))
indirekte Befragung = auf den zu erkundenden Sachverhalt kann nur indirekt geschlossen werden (Betriebsklima? Selbständigkeit?...)

Befragung kann mündl. (INTERVIEW) oder schriftl. (FRAGEBOGEN) durchgeführt werden.

- Beobachtung

Es können nur sinnlich wahrnehmbare Tatbestände und Vorgänge erfasst werden.
Der Beobachtete kann sich anders verhalten als sonst üblich!!!! REFA-Zeilnehmer!!
offene Beobachtung = der Beobachtende tritt als solcher auf
verdeckte Beobachtung = der Beobachtende gibt sich nicht zu erkennen.

Dauerbeobachtung = der Beobachtende hält sich teilweise mehrere Tage am betreffenden Arbeitsplatz auf (hohe Kosten, event. störend - sinnvoll um Fehlerquellen im Arbeitsablauf zu ermitteln)

Multimomentbeobachtung = Vielzahl von kurzen Einzelbeobachtungen
z.B.: bei 1000 Beobachtungen wird festgestellt, dass die Person 420 mal mit Schreiarbeiten und 580 mal mit anderen Aufgaben beschäftigt ist => 42% der Arbeitszeit werden für Schreiarbeiten benötigt. [mögl. Konsequenz: neues Textverarbeitungssystem, Standardisierungen...]

- Selbstaufschreibung (Berichtsmethode)

In Form von Tages- bzw. Arbeitsplatzberichten, um kostengünstig Informationen über Art und Dauer von Tätigkeiten einer Stelle zu erhalten.

4. Darstellungs- und Planungstechniken der Ablauforganisation

4.1 funktionsorientierte Ablaufdiagramme

a) Ablaufdiagramm für nicht verzweigte (= sequentielle) Arbeitsabläufe geeignet.

neuerdings auch intern. Buchstaben-Abkürzung:
O = Operation; I = Inspektion ; T = Transport; S = Stillstand
b) Entscheidungstabellentechnik

c) Blockdiagramme (Flussdiagramme)

nach DIN 66001 Datenflussplan = Hervorhebung der Sachmittel und Datenträger
Programmablaufplan (PA) = logische und zeitliche Reihenfolge des Datenverarbeitungsprozesses
Struktogramme nach DIN 66261 = übersichtlicher als PA, da nur aus Folgen, Auswahl und Schleifen bestehend

4.2 zeitorientierte Ablaufdiagramme

a) Balkendiagramm (Gnatt-Diagramm)
häufig verwendet bei Kapazitätsauslastungsplanung (Maschinenbelegungsplanung)

b) Netzplantechnik

Netzplantechnik zeigt zeitliche und funktionale Zusammenhänge auf.

Es gibt die Netzplantechnik in drei Grundmethoden:

- CPM-Verfahren (Critical Path Method) auch Vorgangspfeilnetzplan-Methode genannt
- PERT-Verfahren (Programm Evaluation and Review Technique) als Ergebnisknotennetzplan-Methode
- **MPM-Verfahren** (Metra Potential Method) auch VKN-Verfahren (Vorgangsknoten-Netzplan) genannt.

4.3 raumorientierte Ablauforganisation

a) Kommunikationsanalyse

b) ergonomische Arbeitsgestaltung

5. Arbeitsstudien a) Arbeitsablaufstudien

Arbeitsablaufstudien dienen der Rationalisierung von Arbeitsabläufen und bilden die Grundlage für Arbeitsbewertungen.

räumliche Arbeitsablaufstudien = graphische Darstellungen v. Arbeitsvorgängen (Bürowege, Einrichtung eines einzelnen Arbeitsplatzes)

Multimomentaufnahmen s. a.a.O.

Arbeitszeitstudien = Kernstück der REFA-Lehre (Verband f. Arbeitsstudien und Betriebsorganisation)[Reichsausschuss für Arbeitszeitermittlung] eventuell (Stichworte = Rüstzeit und Ausführungszeit)

b) Arbeitswertstudien

Basis: Gener Schema 1950 oder Anforderungskatalog nach REFA

summarisch		analytisch	
Rangfolgeverfahren	Lohngruppen-verfahren	Rangreihenverfahren	Stufenwertzahl-verfahren

6. Büroorganisation

a) Ordnungssysteme s. Hot potatoes -> Aufgaben

alphabetisch (DIN 5007) - numerisch - alphanumerisch - Normung - mnemotechnisch - chronologisch (kaufm. = neueste Schriftstück oben vs Behördenheftung = umgekehrt)- Farben/Symbolen

b) Telekommunikationstechniken

c) Registratur und Ablage