

AUFBAUORGANISATION UND ORGANISATIONSMODELLE

Armin Haracic



HTL Villach
BWM2

Inhaltsverzeichnis

Allgemein.....	4
1. Aufgaben- und Stellengliederung	4
1.1 Objektprinzip	4
1.2 Verrichtungsprinzip	4
1.3 Merkmale von Stellen	4
1.3.1 Arten von Stellen	5
1.4 Abteilungsbildung.....	5
1.5 Leitungsspanne.....	5
1.5.1 Aufgaben	5
1.5.2 Persönliche Eigenschaften von Vorgesetztem und Mitarbeiter	5
1.5.3 Informationsmöglichkeiten	6
1.5.4 Praxisbezug.....	6
2 Gestaltung der Aufbauorganisation	6
2.1 Grundsätze der Organisation	6
6.1.1 Einheitlichkeit und Eindeutigkeit der Aufgabenzuordnung	6
2.1.2 Einheitlichkeit und Eindeutigkeit der Zuordnung von Verantwortung	6
2.1.3 Beschränkung auf den Ausnahmefall	6
2.1.4 Kontrolle	6
2.1.5 Beachtung der Bedürfnisse der Mitarbeiter	6
2.1.6 Grundsatz der Einheit der Auftragserteilung	6
<u> Vorteil:</u>	6
<u> Nachteil:</u>	6
2.1.7 Grundsatz des direkten Weges	7
<u> Vorteil:</u>	7
<u> Nachteil:</u>	7
3 Stellenbeschreibung	7
3. 1 Vorteile aus Sicht des Mitarbeiters	7
3.2 Vorteile aus Sicht des Vorgesetzten	8
3.3 Nachteile in der Praxis.....	8
4 Kompetenzen und Verantwortung.....	8
4.1 Kompetenzen	8
4.2 Entscheidungsbefugnisse	8
4.3 Anweisungsbefugnisse	8
4.4 Informationsbefugnisse.....	9
4.5 Verantwortung	9

5. Organigramm.....	9
Weitere Darstellungsformen:.....	10
5.1 Vertikale Pyramidenform	10
5.2 Horizontale Pyramidenform	10
6. Formen der Aufbauorganisation	10
6.1 Einliniensystem.....	10
6.1.1 Grundprinzip.....	10
6.1.2 Funktion der Linie	11
6.1.3 Vorteile des Einliniensystems.....	11
6.1.4 Nachteile des Einliniensystems	11
6.1.5 Fayol'sche Brücke	11
6.2 Mehrliniensystem.....	12
6.2.1 Grundmerkmale	12
6.2.2 Prinzipien des Mehrliniensystems.....	12
6.2.3 Prinzip der Spezialisierung.....	12
6.2.4 Prinzip des direkten Weges	12
6.2.5 Prinzip der Mehrfachunterstellung	12
6.2.6 Vorteile des Mehrliniensystems.....	12
6.2.7 Nachteile des Mehrliniensystems	12
6.3 Stabliniensystem	13
6.3.1 Grundprinzip.....	13
6.3.2 Herausforderungen und Hauptmerkmale der Stabstellen.....	13
6.3.3 Probleme zwischen Stab und Linie in der Praxis	13
6.4 Spartenorganisation	14
6.4.1 Vorteile	14
6.4.2 Nachteile.....	14
6.5 Matrixorganisation	14
6.5.1 Vorteile	15
6.5.2 Nachteile.....	15
6.6 Projektorganisation	15
6.6.1 Stabs-Projektorganisation	15
6.6.2 Matrixorganisation	16
<u> Vorteil:</u>	16
<u> Nachteil:</u>	16
6.6.3 Reine Projektorganisation	16
<u> Vorteile:</u>	17

Nachteile:	17
------------------	----

Allgemein

Aufgaben und Funktionen werden auf bestimmte Stellen verteilt. Die dadurch entstehende Struktur von Stellen leitet auch eine hierarchische Ordnung ab. Die Aufbauorganisation ist das statische Grundmuster, auf dem die verschiedenen Prozesse und Arbeitsvorgänge, die Zusammenarbeit der Organisationsmitglieder ablaufen.

- Regelt die Zuteilung von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung auf die Stelleninhaber
- Regelt die Beziehungen zwischen den Stelleninhabern

1. Aufgaben- und Stellengliederung

Der Ausgangspunkt der aufgabenmäßigen Gliederung des organisatorischen Betriebsaufbaues ist die Gesamtaufgabe. Diese besteht aus einer Vielzahl an Teilaufgaben. Diese wiederum müssen so gegliedert und geordnet werden, dass durch ihre Erledigung die Zielsetzung des Betriebes erreicht wird. Es müssen klar definierte und abgegrenzte Aufgabenbereiche gebildet werden. Dabei werden solche Aufgaben zusammengefasst, die von der gleichen Stelle oder Abteilung durchgeführt werden sollen. Danach müssen diesen Aufgaben bestimmten Stellen zugeordnet werden bzw. diesen Stellen durch die Mitarbeiter besetzt werden. Diese werden im organisatorischen Zusammenhang als **Aufgabenträger** oder **Stelleninhaber** bezeichnet. Die Stelle ist die kleinste organisatorische Einheit und wird jeweils nur von einem Mitarbeiter besetzt.

Die sachliche Bildung und Verteilung von Aufgaben geht vom Arbeitsprozess aus und ordnet die Aufgaben nach Verrichtungen (**Verrichtungsprinzip**) und/oder nach Objekten (**Objektprinzip**) den Stellen zu.

1.1 Objektprinzip

Eine Zusammenfassung nach Objektprinzip liegt vor, wenn die Tätigkeiten eines Stelleninhabers auf einen bestimmten Gegenstand ausgerichtet sind.

1.2 Verrichtungsprinzip

Eine Zusammenfassung von Aufgaben nach dem Verrichtungsprinzip liegt vor, wenn die Tätigkeiten eines Stelleninhabers auf bestimmte Teilaufgaben (=Verrichtungen) ausgerichtet sind. Dies ist in den Betrieben am häufigsten zu findendem Prinzip.

1.3 Merkmale von Stellen

- 1) Stellen stehen in einer bestimmten aufgabenabhängigen Beziehung zueinander, aus der sich eine Rangordnung ergibt. Diese Rangordnung resultiert aus der Aufgabengliederung.
- 2) Eine Stelle muss sich ohne zeitliche Begrenzung wiederholen oder für längere Zeit bestehen.
- 3) Die Aufgaben jeder Stelle sollen der normalen Arbeitskapazität eines Mitarbeiters mit entsprechender Eignung und Übung entsprechen.
- 4) Das Element „Stelle“ ist immer im Zusammenhang mit der Gesamtorganisation zu stellen. Diese umfasst viele Stellen, von denen mindestens eine die Leitungsstelle ist.
- 5) Die Stelle ist als organisatorischer Begriff nicht räumlich oder örtlich gebunden. In der Regel umfasst eine Stelle zwar nur einen ganz bestimmten Arbeitsplatz, es können aber auch mehrere Arbeitsplätze zu einer Stelle gehören. (z.B.: Bedienung verschiedener Geräte durch eine Person in mehreren Räumen)

1.3.1 Arten von Stellen

Je nach der Weisungsbefugnis, die dem Inhaber einer Stelle zukommt, unterscheidet man:

- Untergeordnete Stellen (Stellen ohne Weisungsbefugnis), Inhaber untergeordneter Stellen können jedoch einen eigenen Verantwortungs- und Entscheidungsbereich haben: z.B. die Schreibkraft könnte für die rechtzeitige Erledigung der Post verantwortlich sein und daher sich die Arbeit am Tag selbst einteilen können.
- Instanzen (Stellen mit Weisungsbefugnis)
- Stäbe (Stabstellen) (Stellen mit beratender Funktion, jedoch ohne Weisungsbefugnis)

1.4 Abteilungsbildung

Abteilungen entstehen durch die Zusammenfassung von mehreren Stellen. Diese Stellen werden durch die sogenannte Leitungsstelle (Instanz) verbunden und koordiniert. Der Inhaber einer solchen Stelle nennt man z.B.: Abteilungsleiter.

Eine Stelle ist also ein Gefüge von Stellen, deren Zusammenhang von der Aufgabe abhängt. Die Klarheit organisatorischer Regelungen erfordert es, dass sich die jeweiligen Abteilungsaufgaben von den Aufgaben anderer Abteilungen deutlich abgrenzen. Dadurch entstehen geschlossene und voneinander abgegrenzte Aufgaben, die eine Abstimmung der Zusammenarbeit zwischen den Stellen erleichtert. Die Koordinationsprobleme zwischen den Stellen innerhalb einer Abteilung werden von der Instanz gelöst. Abstimmungsprobleme zwischen den Abteilungen werden zwischen den jeweiligen Abteilungsleitern gelöst. Abteilungen werden nach den Merkmalen gleichartiger Verrichtungen und gleichartiger Objekte aufgebaut.

Abteilungen sind Zusammenfassungen von Stellen unter einer einheitlichen Leitung. Die Zusammenfassung kann erfolgen nach:

- Verrichtung
- Produkten
- Regionen
- Kundengruppen

1.5 Leitungsspanne

Als Leitungsspanne wird die Anzahl von Mitarbeitern bezeichnet, die einem Vorgesetzten direkt unterstellt sind. Eine zunehmende Leitungsspanne führt zu einer Vermehrung der Aufgaben, die der Vorgesetzte zu erfüllen hat. Ein Vorgesetzter kann deswegen nicht beliebig viele Mitarbeiter führen. Die Zahl der Mitarbeiter, die ein Vorgesetzter führen kann, hängt von folgenden Faktoren ab. (siehe ab Punkt 1.5.1)

1.5.1 Aufgaben

Der Vorgesetzte und seine Mitarbeiter haben bestimmte Aufgaben zu erfüllen:

Je schwieriger und komplizierter diese Aufgaben sind, je stärker sich die Teilaufgaben voneinander unterscheiden und je häufiger sie sich ändern und je intensiver die Mitarbeiter bei der Durchführung zusammenarbeiten müssen, desto stärker ist die Belastung des Vorgesetzten und desto kleiner muss daher die Leitungsspanne sein.

1.5.2 Persönliche Eigenschaften von Vorgesetztem und Mitarbeiter

Je größer die fachliche Qualifikation und die Selbstständigkeit der Mitarbeiter sind und je höher ihre Aufgeschlossenheit und ihr Vertrauen zueinander und zum Vorgesetzten sind, desto geringer ist die Belastung des Vorgesetzten und desto größer kann die Leitungsspanne sein.

1.5.3 Informationsmöglichkeiten

Je mehr Informationen schriftlich statt mündlich ausgetauscht werden und je mehr programmierbare Information von Computern zu erhalten sind, desto geringer ist die Belastung des Vorgesetzten und desto größer kann die Leitungsspanne sein.

1.5.4 Praxisbezug

In der Praxis wird eine möglichst kleine Leitungsspanne angestrebt: Ein Mitarbeiter sollte maximal zehn Mitarbeiter haben. In der Praxis sind aber Unternehmen mit einer Leitungsspanne von über 30 Mitarbeiter keine Seltenheit. Diese Leitungsspanne hängt aber stark von der jeweiligen Situation des betrachteten Betriebs an.

2 Gestaltung der Aufbauorganisation

2.1 Grundsätze der Organisation

6.1.1 Einheitlichkeit und Eindeutigkeit der Aufgabenzuordnung

Zusammengehörige Aufgaben sollen einheitlich auf eine Person (eine Abteilung) übertragen werden. Die Regelungen sollen eindeutig sein.

2.1.2 Einheitlichkeit und Eindeutigkeit der Zuordnung von Verantwortung

Jeder Mensch soll einen klar abgegrenzten Verantwortungsbereich besitzen. Nach Möglichkeit sollen sich Aufgabenzuordnung und Verantwortungszuordnung decken.

2.1.3 Beschränkung auf den Ausnahmefall

Die organisatorischen Regelungen sollen es den Mitarbeitern gestatten, so viele Aufgaben wie nur möglich ohne Rückfragen zu erledigen. Nur in Ausnahmefällen soll eine Entscheidung nicht vom Sachbearbeiter, sondern von einem Vorgesetzten getroffen werden.

2.1.4 Kontrolle

Kontrollen sollen bei der organisatorischen Regelung sofort mitberücksichtigt werden. Je mehr Kontrollen automatisch vorgenommen werden, desto geringer ist die Wahrscheinlichkeit, dass ein Fehler auftritt.

2.1.5 Beachtung der Bedürfnisse der Mitarbeiter

- Menschlicher Gesichtspunkt
 - Siehe Maslowsche Bedürfnispyramide
- Wirtschaftlicher Gesichtspunkt
 - Mitarbeiter, deren Bedürfnisse im Unternehmen berücksichtigt werden, sind leistungswilliger

2.1.6 Grundsatz der Einheit der Auftragserteilung

Mitarbeiter sollen jeweils nur von einem Vorgesetzten Weisungen erhalten.

Vorteil:

- Die Weisungen können sich nicht überschneiden.

Nachteil:

- Der Weg für eine Weisung kann sehr lang sein.

2.1.7 Grundsatz des direkten Weges

Weisungen von organisatorischen Höhergestellten sollen auf kürzestem Weg an organisatorisch Niedriger gestellte gegeben werden.

Vorteil:

- Kürzerer Weg der Weisungen

Nachteil:

- Weisungen können sich überschneiden

3 Stellenbeschreibung

Die Stellenbeschreibung ist die schriftliche Festlegung der Aufgaben und Funktionen, die von einer Person an einer Stelle durchzuführen ist, sowie der Kompetenzen und Verantwortung, die ihr dabei zukommen. Die Stellenbeschreibung umfasst die Eingliederung einer Stelle in die Betriebsorganisation, also die Beziehungen der Zusammenarbeit mit anderen Stellen. Diese können **vorgesetzt**, **untergeben** oder **gleichgeordnet** sein. Häufig enthält die Stellenbeschreibung auch Angaben über die Anforderungen an den Stelleninhaber und seine Qualifikationen.

Im Detail sieht der Grundinhalt einer Stellenbeschreibung in der Praxis so aus:

- Bezeichnung der Stelle mit Angabe, zu welchem Bereich, welcher Abteilung, welcher Gruppe die Stelle gehört.
- Organisatorische Eingliederung der Stelle:
 - Rang
 - Angabe der Unterstellung und Überstellung
 - Beschreibung der Kompetenzen und Verantwortung
- Formulierung des Stellenzieles
Das Stellenziel muss konkret formuliert sein und von Stelleninhaber auch erreicht werden können, es dürfen daher keine unrealistischen und ungenauen Ziele vorgegeben werden. Meist sind die Aufgaben einzeln beschrieben und sehr detailliert dargestellt.
- Schilderung der wichtigsten aufgabenbezogenen Beziehungen der Teilnahme an verschiedenen Arbeitsgruppen.
 - Anforderung an die Person des Stelleninhabers: Dies ist eine Auflistung von Eigenschaften und Fähigkeiten, die notwendig sind, um die Aufgaben der betreffenden Stelle bewältigen zu können.
- In einem ergänzenden Anhang werden meist weitere Details behandelt:
 - Gewisse Begrenzung von Kompetenzen
 - Regulierung der Stellenvertretung bei Krankheit und Urlaub
 - Zu empfangende und zu erstellende Berichte
 - Kriterien, nach denen die Leistung des Stelleninhabers gemessen wird

3. 1 Vorteile aus Sicht des Mitarbeiters

- Er weiß genau, was von ihm erwartet wird, er kennt seine Aufgaben, seine Verantwortung und Kompetenzen.
- Er kennt Handlungsspielraum und weiß, welche Tätigkeiten er gegeben falls ablehnen kann.
- Er weiß, welche Anweisungen er von wen entgegennehmen muss.
- Die Arbeitnehmervertretung hat eine bessere Übersicht bei Stellenbewertung, Einstellungs- und Eignungsprüfungen sowie Beförderungs- und Lohnfragen.

- Einschätzung der Angemessenheit des Gehalts im Vergleich mit Kolleginnen und Kollegen wird erleichtert.
- Klarheit über Entwicklungs- und Aufstiegsmöglichkeiten

3.2 Vorteile aus Sicht des Vorgesetzten

- Bessere Übersicht über die Einzelaufgaben
- Bessere Koordination der Aufgaben
- Neue Mitarbeiter können rascher und leichter eingearbeitet werden
- Die Leistungen der Mitarbeiter können eindeutig beurteilt werden
- Unbesetzte Stellen können gezielt ausgebildet werden, und Bewerber besser ausgewählt werden
- Die Mitarbeiter können gezielt ausgebildet und beruflich gefördert werden
- Es müssen wenig Improvisierte Einzelentscheidungen getroffen werden

3.3 Nachteile in der Praxis

- Die Erstellung und die laufend notwendige Weiterentwicklung und Veränderung der Stellenbeschreibung ist kostspielig
- Zu exakte Stellenbeschreibungen führen zu Überorganisation, die Regelungen sind zu genau und zu umfangreich und schränken die Mitarbeiter oft unnötig ein
- Stellenbeschreibungen werden von den Mitarbeitern und Vorgesetzten oft nicht berücksichtigt
- Stellenbeschreibungen können die persönliche Eigeninitiative hemmen: ein Mitarbeiter sieht zwar, dass eine bestimmte Aufgabe erledigt werden müsste, aber ist nicht zuständig und unternimmt daher nichts

4 Kompetenzen und Verantwortung

4.1 Kompetenzen

Unter Kompetenz versteht man die einem Stelleninhaber ausdrücklichen formell zugeteilten Rechte oder Befugnisse. Die Kompetenzen eines Mitarbeiters müssen von der jeweiligen Stellenaufgabe abgeleitet werden. Sie müssen in Bezug auf Umfang und Inhalt so gestaltet werden, dass ihm die bestmögliche Erfüllung der Aufgabe ermöglicht wird. Je genauer die Aufgaben definiert sind, umso genauer können auch die dafür erforderlichen Kompetenzen fixiert werden. Eine Stelle allerdings, bei der die Tätigkeit durch Regelungen und/oder Anweisungen von Vorgesetzten vorbestimmt sind, verfügt über keinerlei Kompetenzen. Ist dies der Fall, so spricht man von einer reinen Ausführungsstelle.

4.2 Entscheidungsbefugnisse

Man versteht darunter das Recht eines Stelleninhabers, Entscheidungen zu treffen. Die hierarchische Gliederung wird oft als Pyramide dargestellt („Entscheidungspryamide“), an deren Spitze sich die Betriebsleitung befinden. Diese Pyramide besteht aus verschiedenen Hierarchieebenen, die jeweils der Aufgabenverteilung entsprechen.

4.3 Anweisungsbefugnisse

Eine Stelle verfügt dann über Anweisungsbefugnisse, wenn sie Anweisung an bestimmte Stelleninhaber geben kann, dass Entscheidungen von diesen ausgeführt werden. Es wird hier auch von der Zusammenarbeit zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern gesprochen.

4.4 Informationsbefugnisse

Damit ist das Recht einer Stelle gemeint, bestimmte Informationen zu erhalten. Durch die Organisation soll sichergestellt werden, dass jeder Stelleninhaber alle jene Informationen rechtzeitig erhält, die für die Durchführung seiner Aufgaben notwendig sind.

4.5 Verantwortung

Unter Verantwortung kann die Pflicht einer Person (Aufgabenträger) verstanden werden, für die Erfüllung einer Aufgabe persönlich Rechenschaft ablegen müssen. Die Begriffe „Verantwortung“ und „Verantwortlichkeit“ werden meist gleichgesetzt. Im Betrieb muss ein Stelleninhaber z.B.: seinem Vorgesetzten Rechenschaft über Entscheidungen und Anordnungen, die er getroffen hat ablegen. Man erkennt hier die parallel zur Aufgaben- und Kompetenzhierarchie bestehende Verantwortungshierarchie.

5. Organigramm

Unter einem Organigramm versteht man ein Organisationsschaubild, eine bildliche Darstellung der Aufbauorganisation eines Betriebes. Sie gibt die Gliederung eines Betriebes in Teilbereiche wieder (Hauptabteilungen, Abteilungen, Stellen)

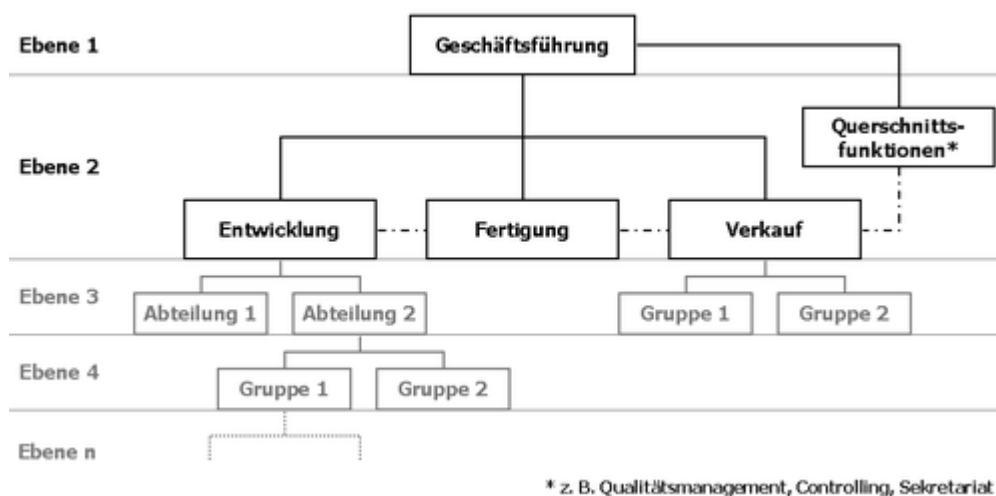
Es zeigt:

- Die Verteilung von Aufgaben und Funktionen auf Abteilungen und Stellen
- Die Unterstellungs- bzw. Überstellungsbeziehungen
- Die offiziellen Kommunikationswege

Ein Organigramm ist eine umfassende Darstellung sowohl der Aufgaben (Teilaufgaben), als auch der Aufgabenträger in einer einzigen Abbildung.

Für die Anfertigung von Organigrammen gelten folgende Regeln, die aber nicht verbindlich genormt sind, sondern sich eingebürgert haben:

- **Funktionsbereiche** werden als Rechtecke oder Quadrate dargestellt. Ausgenommen sind **Stäbe**. Diese werden durch Kreise oder abgerundete Rechtecke dargestellt.
- **Arbeitsbezogene Anordnungswege** werden durch durchgezogene Linien dargestellt, die vertikal verlaufen (Weisungsbefugnisse).
- **Beratungsfunktionen** werden als strichlierte Linien dargestellt



Weitere Darstellungsformen:

5.1 Vertikale Pyramidenform

Vorteile:

- Klare Darstellung der hierarchischen Ebenen
- Der Beziehungszusammenhang der Stellen untereinander ist leicht erkennbar
- Leitungshilfsstellen können leicht zugeordnet werden
- Nachwuchskräfte können erkennen, welche Hierarchiestufen sie noch anstreben können

Nachteile:

- Das hierarchische Denken steht im Vordergrund. Dies widerspricht den modernen Führungskonzeptionen, in denen die kooperative Zusammenarbeit im Vordergrund steht
- Die Darstellung benötigt viel Platz in der Horizontalen. Dies zwingt schon bei der Darstellung weniger Ebenen zu einer Aufteilung auf mehrere Organigramme

5.2 Horizontale Pyramidenform

Vorteil:

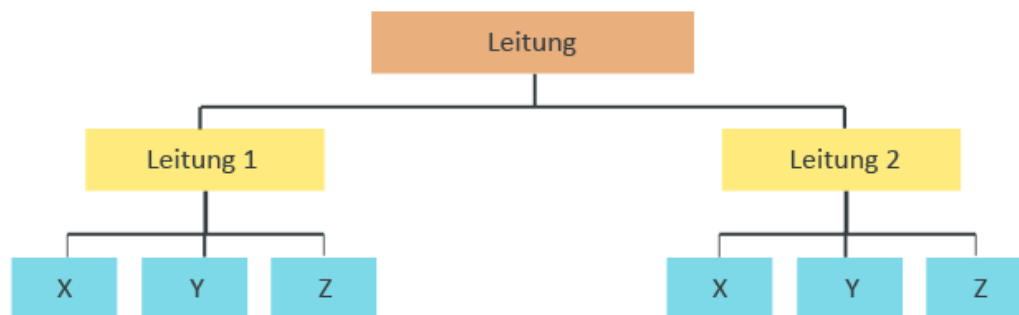
- Zeichnungstechnischer Vorteil der gedrängten Darstellungsmöglichkeit

Nachteile:

- Verlust an Anschaulichkeit
- Die Darstellung benötigt viel Platz in der Vertikalen. Dies zwingt schon bei der Darstellung weniger Ebenen zu einer Aufteilung auf mehrere Organigramme

6. Formen der Aufbauorganisation

6.1 Einliniensystem



6.1.1 Grundprinzip

Der grundlegende Gedanke des Einliniensystems besteht darin, dass eine Stelle jeweils nur von einer übergeordneten Stelle Anordnungen erhält. Die untergeordnete Stelle ist über eine leistungsorientierte Beziehung mit der übergeordneten verbunden, jede Stelle hat nur eine einzige vorgesetzte Instanz. Dies wird als Prinzip der „Einheit der Auftragserteilung“ bezeichnet. Dies wurde vom französischen Ingenieur und Unternehmensleiter Henri Fayol formuliert. Der Untergebene erhält von seinen direkten Vorgesetzten Aufgaben zugewiesen und ist diesem allein für die Durchführung verantwortlich. Wenn dieses Prinzip in der gesamten Organisation vorliegt, dann gestattet es die Durchdringung des Systems mit einem einheitlichen Willen von der obersten Führungsspitze bis zur untersten Hierarchieebene.

6.1.2 Funktion der Linie

- Die Mitteilungen fliegen in beiden Richtungen
- Als Entscheidungsweg übermittelt die Linie jeweils andere Informationen von oben nach unten und umgekehrt
 - Von oben nach unten fließen Anordnungen
 - Von unten nach oben fließen Anrufungen, Vorschläge, Rückfragen und Beschwerden
- Die Zuweisung von Aufgaben und die Abgabe von Kompetenzen werden auch als Delegation bezeichnet
- Sämtliche Mitteilungen laufen ausschließlich über diese eine Linie, wird die Linie zum verbindlichen Dienstweg, der sowohl vom Vorgesetzten als auch vom Untergebenen unbedingt einzuhalten
- In diesem System ist das Überspringen einer Instanz grundsätzlich nicht erlaubt

6.1.3 Vorteile des Einliniensystems

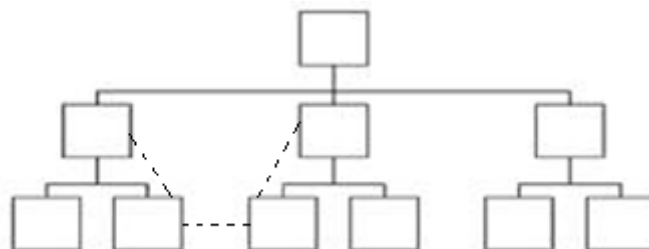
- Klare Regelung der Unterstellungsverhältnisse
- Klare Abgrenzung der Rache und Pflichten
- Eindeutige Aufgabenstellung
- Durchsichtigkeit des Gesamtsystems
- Kontrollmöglichkeit durch den Vorgesetzten

6.1.4 Nachteile des Einliniensystems

- Länge und Umständlichkeit des Instanzweges
- Starke Belastung der Zwischeninstanzen, vor allem bei zunehmender Arbeitsteilung
- Wachsende Informationsmenge auf den Zwischeninstanzen
- Schwerfälligkeit und Zeitverlust durch lange Kommunikationswege
- Behinderung der Zusammenarbeit zwischen Mitarbeitern aus verschiedenen Abteilungen

6.1.5 Fayol'sche Brücke

Henri Fayol erkannte vor allem die Schwerfälligkeit und Umständlichkeit des Dienstweges und führte zu deren Überwindung die Möglichkeit von Querverbindungen zwischen Stellen auf der gleichen Hierarchieebene ein: Die betreffenden Stellen dürfen miteinander direkt Kontakt aufnehmen, wenn die Vorgesetzten der betreffenden Stellen diese dazu ermächtigen, und von diesen über das Ergebnis der Kontaktaufnahme informiert werden. Diese Verbindungen werden im Organigramm durch strichlierte Linien dargestellt und diese werden als **Fayol'sche Brücke** bezeichnet.



6.2 Mehrliniensystem

6.2.1 Grundmerkmale

Es werden einer Stelle mehrere Instanzen untergeordnet, oder anders ausgedrückt, eine Stelle ist eine Mehrzahl von übergeordneten Stellen unterstellt. Man spricht hier von einer

Mehrfachunterstellung.

Dieses Prinzip wurde von Frederik Taylor entwickelt. Er lehnte das Einliniensystem ab, weil es seiner Meinung nach zu viel Spielraum für die Willkür der Vorgesetzten einräumte und damit eine konstruktive Zusammenarbeit zwischen den Vorgesetzten Mitarbeitern verhinderte. Taylor entwickelte sein Modell für Produktionsbetriebe, in dem spezialisierte Meister (Vorgesetzte) den Arbeitern jeweils auf ihrem Spezialgebiet Weisungen erteilen. Der Hauptzweck ist hier die Erreichung qualifizierter Entscheidungen der Vorgesetzten. Dieses System wird auch Funktionsmeistersystem genannt.

6.2.2 Prinzipien des Mehrliniensystems

Hierbei wird ganz bewusst auf das Prinzip der „Einheit der Auftragserteilung“ und seine Vorteile verzichtet. An seiner Stelle treten andere Prinzipien.

6.2.3 Prinzip der Spezialisierung

Durch dieses Prinzip soll ermöglicht werden, dass:

- Die spezifischen Eignungen der einzelnen Vorgesetzten berücksichtigt werden
- In kleinen Bereichen der Aufgabe ein umfassendes Wissen erreicht wird
- Durch Konzentration auf kleinere Bereiche schneller Erfahrungen gesammelt werden
- Die Anweisungskompetenzen jener Stellen zugeordnet werden, die fachlich am besten in der Lage sind, die Aufgabendurchführung auch zu kontrollieren.

6.2.4 Prinzip des direkten Weges

Durch dieses Prinzip wird eine direkte Verbindung der untergeordneten Stelle zum jeweiligen kompetenten Spezialisten (Vorgesetzter) geschaffen.

6.2.5 Prinzip der Mehrfachunterstellung

Diese schlägt sich in der Anzahl der Weisungsbeziehungen nieder, die eine untergeordnete Stelle mit verschiedenen übergeordneten Stellen verbindet. Eine Stelle kann dabei so vielen übergeordneten Stellen unterstellt sein, wie sie unterschiedliche Teilaufgaben durchführt.

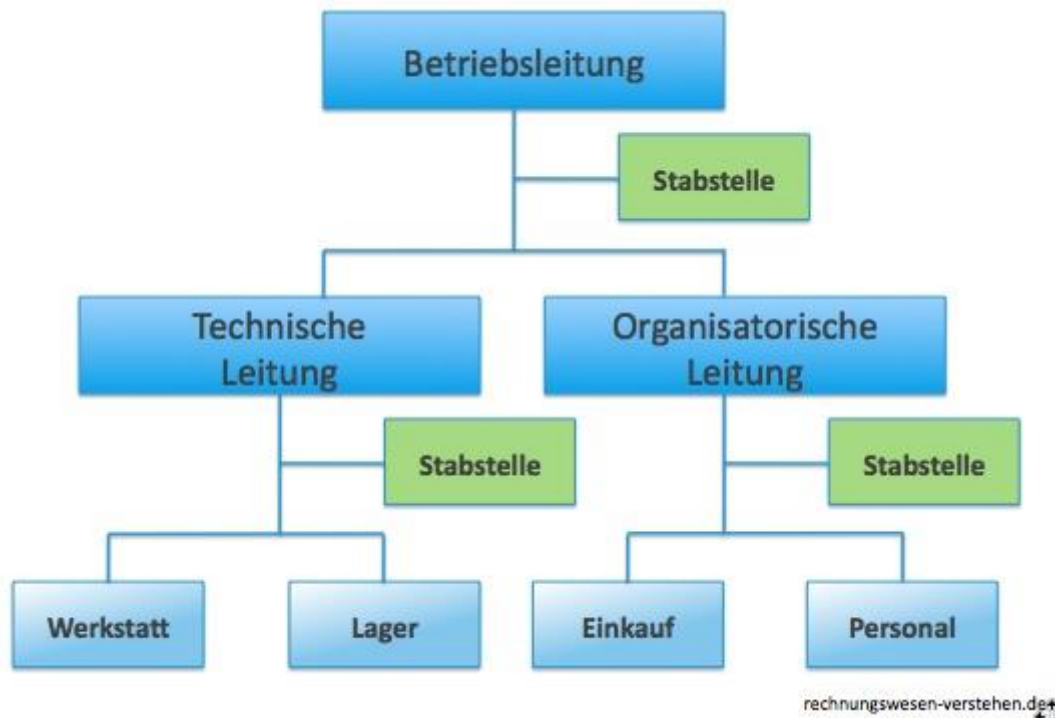
6.2.6 Vorteile des Mehrliniensystems

- Einheitliche Anweisungen erfolgen von jenen Stellen, die dafür kompetent sind
- Direkter Kontakt zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern und dadurch Möglichkeit einer raschen Problemlösung bei Schwierigkeiten
- Kurze Kommunikations- und Informationswege

6.2.7 Nachteile des Mehrliniensystems

- Nicht klar abgrenzbare Kompetenzen zwischen den Vorgesetzten
- Widersprüchliche Anweisungen an die Mitarbeiter
- Probleme in Bezug auf eine klare Aufgabenstellung
- Möglichkeit für die Mitarbeiter, ihre Vorgesetzten gegeneinander auszuspielen
- Probleme der Zuordnung von Verantwortung

6.3 Stabliniensystem



6.3.1 Grundprinzip

Beim Stabliniensystem wird das Einliniensystem durch eine besondere Kategorie von Stellen ergänzt, die ganz bestimmte Teilaufgaben der Linieninstanzen erfüllen. Unter Linieninstanz versteht man jene Stellen in der Organisation, denen Weisungsbefugnisse zukommen. Stabstellen unterstützen diese Linienstellen, sie sind Leitungshilfsstellen, die Aufgaben der Entscheidungsvorbereitung, der Kontrolle und der allgemeinen fachlichen Beratung erfüllen.

Das Konzept des Stabliniensystems verbindet die Vorteile des Einliniensystems (klare Kompetenz und Verantwortungsabgrenzung) mit den Vorteilen der Spezialisierung des Mehrliniensystems, wobei die jeweiligen Nachteile ausgeklammert werden sollen.

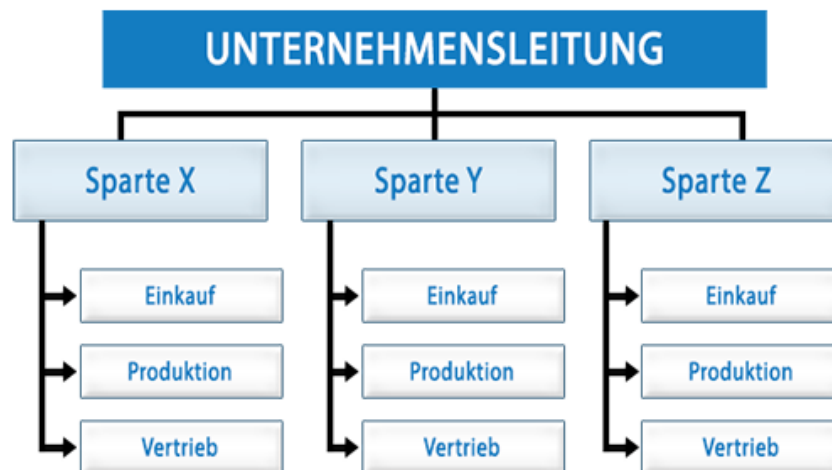
6.3.2 Herausforderungen und Hauptmerkmale der Stabstellen

Stabstellen können auf allen Hierarchieebenen auftreten, besonders wichtig sind sie für die Entlastung der oberen Ebenen, weil dort die größte Überlastung auftritt und die Aufgaben genügend umfangreich sind.

6.3.3 Probleme zwischen Stab und Linie in der Praxis

Beziehungen sind nur über der Linie erlaubt. (wie beim Einliniensystem) Dadurch kann das Prinzip der Einheit der Auftragserteilung und der Leitung eingehalten werden.

6.4 Spartenorganisation



Bei der Spartenorganisation erfolgt die Gliederung nach Produkten, Produktgruppen. Die betrieblichen Funktionen werden jeweils für ein Produkt oder eine Produktgruppe zusammengefasst und der Geschäftsleitung unterstellt. Den Spartenabteilungen und der Geschäftsleitung stehen beratend zentrale Spezialabteilungen zur Verfügung.

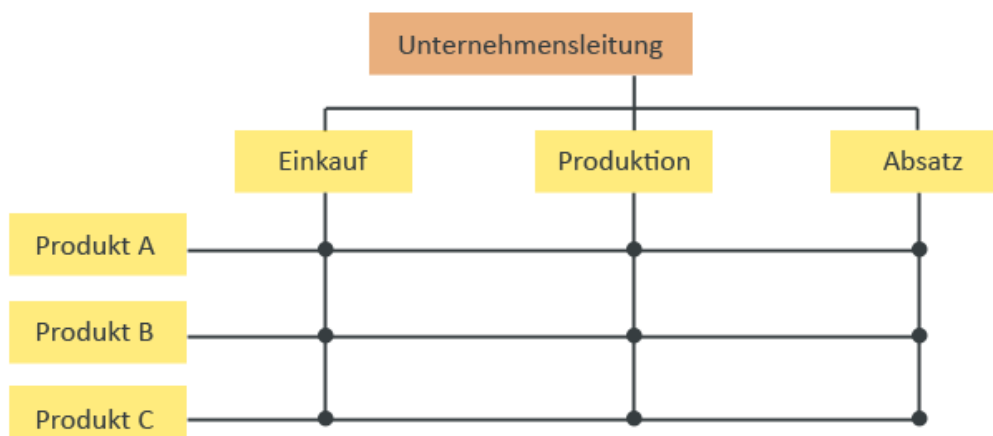
6.4.1 Vorteile

- Es entstehen flexible, anpassungsfähige Teilsysteme
- Die Verantwortung kann besser abgegrenzt werden
- Die Spartenleiter entwickeln ein stärkeres Verantwortungsgefühl

6.4.2 Nachteile

- Da Spartenleiter relativ unabhängig sind, besteht die Möglichkeit, dass ihre Zielvorstellungen nicht mehr mit denen der Betriebsleitung übereinstimmen

6.5 Matrixorganisation



Einzelne Elemente von Mehrliniensystemen treten in der Praxis auch im Rahmen von Organisationssystemen auf, die nach dem Prinzip des Einlinensystem gebaut sind. Ein Organisationssystem, das durchgehend mit Mehrfachunterstellungen arbeitet, ist jedoch die Matrixorganisation. Bei der Matrixorganisation wird meist in der einen Richtung nach Funktionen und in der anderen Richtung nach Produkten oder nach Projekten gegliedert. Die produkt- bzw.

projektorientierten Abteilungen können direkt mit den funktionsorientierten Abteilungen zusammenarbeiten, ohne die Firmenleitung einzuschalten.

6.5.1 Vorteile

- Durch die gleichzeitige und gleichberechtigte Gliederung nach Funktion und Produkten können die Schwächen der Spartenorganisation überwunden werden.

6.5.2 Nachteile

- Da das Prinzip des Einliniensystems verletzt ist, erhalten die Mitarbeiter ihre Weisungen von mehreren Vorgesetzten. Damit ist ein ständiger Konflikt zwischen Produktmanager und Funktionsmanager möglich

6.6 Projektorganisation

Die Projektorganisation ist ein Werkzeug für das Projektmanagement.

Merkmale eines Projekts

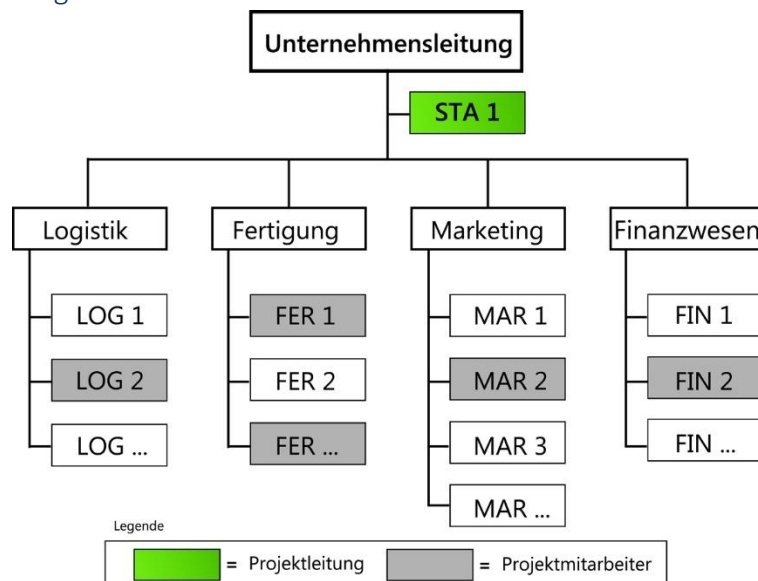
Eigenschaften:

- Innovativ
- Komplex
- Risikobehaftet
- Zeitlich begrenzt
- Nicht routinemäßig

Projekte unterscheiden sich durch:

- Projektumfang
- Besonderheiten
- Grad der Komplexität
- Schwierigkeitsgrad
- Bedeutung des Projekts für das Unternehmen
- Finanzielles Risiko

6.6.1 Stabs-Projektorganisation



Es handelt sich dabei um eine Projektkoordination. Der Projektleiter hat keine Entscheidungs- und Anweisungsbefugnisse gegenüber den Linienstellen, die Teilaufgaben des Projekts durchführen. Seine Aufgabe besteht in der Koordination der Teilaufgaben. Die Projektmitarbeiter bleiben während der Projektdauer in ihrer Abteilung und erledigen die anliegende Projektarbeit unter der Anweisung ihrer direkten Vorgesetzten.

Einfluss des Projektleiters:

- Verfolgung des Ablaufes des Projekts
- Sammlung von Informationen und Beratung der Unternehmensleitung

Der Projektleiter ist Überwacher und Terminverfolger. Er kann Zeitraum für die Erfüllung der Aufgaben vorgeben. In der Funktionsabteilung ist ein Verbindungsmann für die Funktionseinhaltung verantwortlich.

Nachteil: Der Projektleiter ist auf die Arbeit der Funktionsabteilung angewiesen.

6.6.2 Matrixorganisation

Der Projektleiter ist verantwortlich für die:

- Planung
- Durchführung und
- Kontrolle

Projektleiter:

- Was wird getan
- Wann wird was getan

Funktionsmanager:

- Wie wird eine Aufgabe durchgeführt

Der Projektleiter hat Weisungsbefugnisse gegenüber den Funktionsabteilungen, die sich aber lediglich auf das Projekt beziehen.

Vorteil:

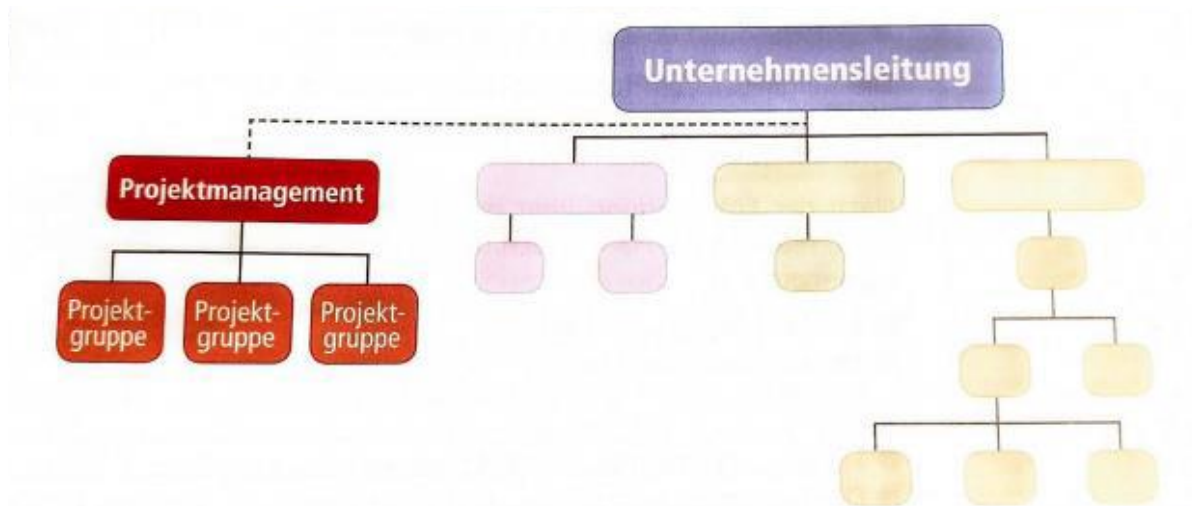
- Es ist eine bessere Koordination der Funktionsabteilung möglich.

Nachteil:

- Es ist schwierig, ein den Aufgaben entsprechendes Verhältnis von Kompetenzen und Verantwortung zu finden. Günstiger ist dabei, für die Dauer des Projekts der objektorientierten Struktur den Vorgang zu geben.

6.6.3 Reine Projektorganisation

Es werden die für die Dauer des Projekts benötigten Mitarbeiter aus den bestehenden Funktionsabteilungen völlig herausgelöst und zu einem Projektteam zusammengefasst. Es bleibt nur die bisherige disziplinarische Unterstellung erhalten.



Vorteile:

- Die Mitarbeiter werden nicht mit projektfremden Aufgaben belastet
- Ihre bisherigen Rangunterschiede sind während der Projektdauer aufgehoben
- Bessere Kommunikation der Projektmitarbeiter
- Es ist leichter, Mitarbeiter gezielt für die Dauer des Projekts einzustellen. Sie verlassen das Unternehmen nach dem Ende des Projekts wieder oder erhalten andere Aufgabe übertragen.

Nachteile:

- Aufwendige Organisationsform
- Durch die zum Teil völlige Herauslösung der Mitarbeiter aus ihren Abteilungen für die Dauer des Projekts können sich Nachteile bezüglich ihrer späteren Tätigkeit im Unternehmen ergeben.

Die Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen des Projektleiters sind gegenüber der Matrix-Organisation wesentlich erweitert. Er besitzt außerordentliche Kompetenzen und die ausschließliche Verantwortung für das Projekt und dessen Durchführung.