

2.1.5 Betriebsorganisation

Organisationsbegriff

Im Bereich der Betriebsorganisation werden folgende **Gestaltungsräume** voneinander abgegrenzt:

- **Improvisation** = intuitive Entscheidung, die immer dann zum Zuge kommt, wenn unvorhersehbare oder nicht planbare Situationen eintreten. Ihr intuitiver Charakter bedingt, dass sie selten von längerer Dauer ist.
- **Disposition** = fallweise Regelungen, die dann ihre Berechtigung haben, wenn noch keine endgültigen Regelungen getroffen werden können oder sollen.
- **(Betriebs-)Organisation** = generelle und dauerhafte Regelungen, die im Unternehmen für die Zusammenarbeit und den Betriebsablauf hinsichtlich der Zielerreichung eine optimale Ordnung herstellen.

Beispiel

Organisation	Disposition	Improvisation
Der Abteilungsleiter entscheidet über die Zugriffsrechte auf Dateien, er legt fest, welche Mitarbeiter zu bestimmten Dateien Zugriff haben und welcher Art der Zugriff ist (lesen, schreiben, verändern, löschen) und legt in Absprache mit dem Leiter der Abteilung Informationsmanagement fest, welche Maßnahmen zur Datensicherung durchgeführt werden.	Ein Mitarbeiter der Verkaufsabteilung fällt für einige Zeit aus. Der Abteilungsleiter prüft den E-Mail-Eingang des Mitarbeiters und bearbeitet die Anfragen mit hohem Auftragsvolumen selbst. Die anderen E-Mails leitet er an die übrigen Mitarbeiter weiter. Sollte der Ausfall langfristig bestehen, muss eine generelle Regelung zur Entlastung des Abteilungsleiters getroffen werden.	Durch Bauarbeiten wird die Stromzufuhr unterbrochen, in der Abteilung Kostenrechnung laufen gerade umfangreiche Kalkulationsarbeiten, kurzfristig wird entschieden, dass diese Arbeiten in einem Softwarehaus abgewickelt werden sollen. Hierzu sind die vorhandenen Sicherungskopien der erforderlichen Daten auf dem externen Rechner zu installieren.

In Unternehmen wirken Menschen und Sachmittel zusammen, um Ziele zu erreichen. Damit das soziotechnische System Unternehmen als Ganzes seinen Zweck erfüllt, muss ein funktionierendes **Ordnungsgefüge** hergestellt werden.

Die Betriebsorganisation sieht deshalb das Unternehmen als Gebilde, für das es die Zusammenarbeit und den Betriebsablauf zu organisieren gilt. Das Ergebnis ist ein System von **Regeln**. Dies ist vor allem immer dann sinnvoll, wenn **Aufgaben** nicht nur einmalig, sondern häufig oder **immer wieder zu erledigen** sind.

Für die Menschen werden Verhaltens- und Arbeitsregeln und für die Maschinen Funktionsregeln aufgestellt. Diesen Vorgang selbst und sein Ergebnis (= geschaffene Ordnung) nennt man Organisation.

Aufgabenbereiche der Betriebsorganisation

Die Aufgabenbereiche oder Maßnahmen der Betriebsorganisation werden gegliedert in Maßnahmen der **Aufbauorganisation** und **Ablauforganisation**.

Aufbauorganisation	Ablauforganisation
<p>Gestaltung der Zusammenarbeit zwischen den Funktionsbereichen und Mitarbeitern eines Unternehmens:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Bildung organisatorischer Einheiten (z. B. Abteilungen, Arbeitsgruppen, Teams, Stellen) durch Definition und Abgrenzung von Aufgabenbereichen – Besetzung der Einheiten durch Aufgabenträger (personelle Zuordnung von Aufgaben und Kompetenzen) – Festlegung von Rangordnung und Weisungsbefugnissen (Struktur der betrieblichen Hierarchie, Weisungs-, Entscheidungs- und Anweisungsbefugnisse) – Festlegung der Managementkonzeption (Führungsstile, Führungsfunktionen, Führungsziele) 	<p>Gestaltung des Betriebsablaufes und der Arbeitsgänge:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Regelung der Arbeitsabläufe in <ul style="list-style-type: none"> – zeitlicher, – räumlicher und – funktionaler (= sachlogischer) Hinsicht mit den Zielen: <ul style="list-style-type: none"> – Minimierung der Durchlaufzeiten und – optimale Auslastung der Kapazitäten (Menschen und Maschinen). – humane Gestaltung der Arbeitsbedingungen – Festlegung der Arbeitsmittel

Überorganisation und Unterorganisation

Die optimale Kombination zwischen Organisation, Disposition und Improvisation bestimmt das Maß der Flexibilität (= Anpassungsfähigkeit) einer Unternehmung. Sowohl **Überorganisation** (Starrheit) als auch **Unterorganisation** („Chaos“) müssen vermieden werden. Das optimale organisatorische Gleichgewicht, d. h. das richtige Maß an organisatorischen Maßnahmen, muss unternehmensindividuell in Einklang mit den Unternehmenszielen gebracht werden. Da das Unternehmen jedoch auch ständig das wirtschaftliche Handeln an interne und externe Gegebenheiten anpassen muss, ergibt sich die Notwendigkeit einer permanenten **Organisationskontrolle** und dadurch einer entsprechenden **Anpassung an Veränderungen** (= Reorganisation).

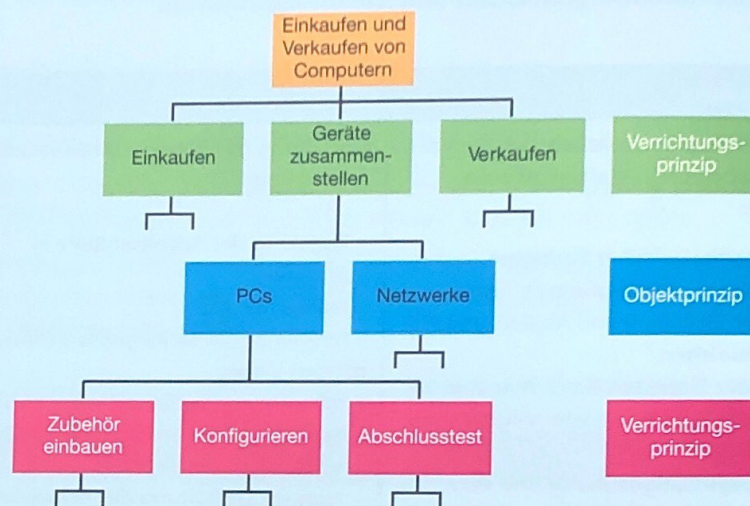
2.1.5.1 Entwicklung der Aufbauorganisation (Analyse – Synthese – Konzept)

Aus dem Sachziel bzw. der Gesamtaufgabe einer Unternehmung ergibt sich eine Reihe von Teilaufgaben oder Funktionen (vgl. S. 30). Diese sollen von mehreren Aufgabenträgern (= **Arbeitsteilung**) erfüllt werden. Notwendig ist deshalb zunächst die **Aufgabenanalyse**, d. h. eine **Aufgabenzerlegung** bzw. -gliederung. Die Gliederungstiefe hängt von der Betriebsgröße und dem angestrebten Grad der Arbeitsteilung ab. Man führt die Aufgabenanalyse vor allem anhand von zwei Gliederungskriterien durch:

- **Verrichtungsprinzip** = Tätigkeiten
- **Objektprinzip** = Gegenstände, auf die sich die Verrichtungen beziehen

Beispiel

Auszug aus einem Aufgabengliederungsplan



Stellenbildung

Die in der Aufgabenanalyse gewonnene Aufgabenzerlegung bildet die Grundlage für die **Aufgabensynthese**, d. h. die Zusammenfassung von Teilaufgaben zu Aufgabenbündeln und deren Zuordnung zu den Aufgabenträgern.

Der Aufgabenkomplex von sachlogisch zusammenhängenden und von einer Person mit entsprechender Qualifikation zu bewältigenden Teilaufgaben wird **Stelle** genannt, sie ist die kleinste organisatorische Einheit.

Stellenarten		
Ausführende Stelle	Instanz	Stabsstelle
= Stelle ohne Leitungsfunktion	= Stelle mit Leitungsfunktion	= Hilfsstelle ohne Weisungsbefugnis für die Instanz (Beratung, Information)

Die Stellenbildung wird wiederum entweder nach dem

- **Verrichtungsprinzip**, d. h. Zusammenfassung gleichartiger Aufgaben, z. B. Einkaufen (= Verrichten) aller Hardwarekomponenten, oder nach dem
- **Objektprinzip**, d. h. Zusammenfassung verschiedener Aufgaben, z. B. Einkaufen, Installieren der Software und verkaufsfertige Bereitstellung von Notebooks (= Objekt) durchgeführt.

Abteilungsbildung

Im nächsten Schritt werden sachlogisch zusammenhängende Stellen zu Einheiten wie Gruppen, Abteilungen, Bereichen usw. zusammengefasst (z. B. Rechnungswesen, Produktgruppe Privatkunden in der Abteilung Marketing).

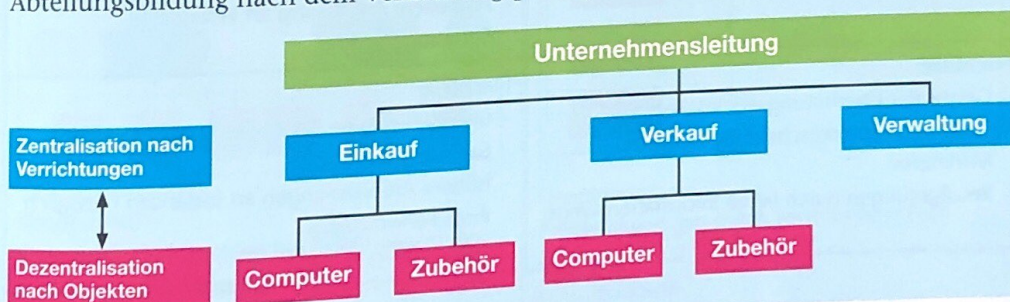
Mit der Bildung von Abteilungen werden überschaubare und kontrollierbare Bereiche geschaffen, die in der Verantwortung eines (Abteilungs-)Leiters (= Instanz) stehen. In der Regel sind diese Bereiche **auf einen bestimmten Aufgabenkomplex spezialisiert**, z. B. auf Beschaffung aller Rohstoffe, Produktion eines Sortimentsbereichs, Personalverwaltung usw.

Die Abteilungsbildung erfolgt wie die Stellenbildung entweder nach dem Verrichtungsprinzip oder Objektprinzip. Im Zusammenhang mit der Abteilungsbildung spricht man dann auch entweder von Verrichtungszentralisation oder Objektzentralisation.

- **Verrichtungszentralisation**
Gleichartige Tätigkeiten an verschiedenen Objekten werden in einem Bereich zusammengefasst (zentralisiert). Verrichtungszentralisation bedingt auf der folgenden Ebene immer eine Objektzentralisation (Aufteilung gleichartiger Tätigkeiten).
Vorteil der Verrichtungszentralisation:
Spezialisierung auf gleichartige Tätigkeiten

Beispiel

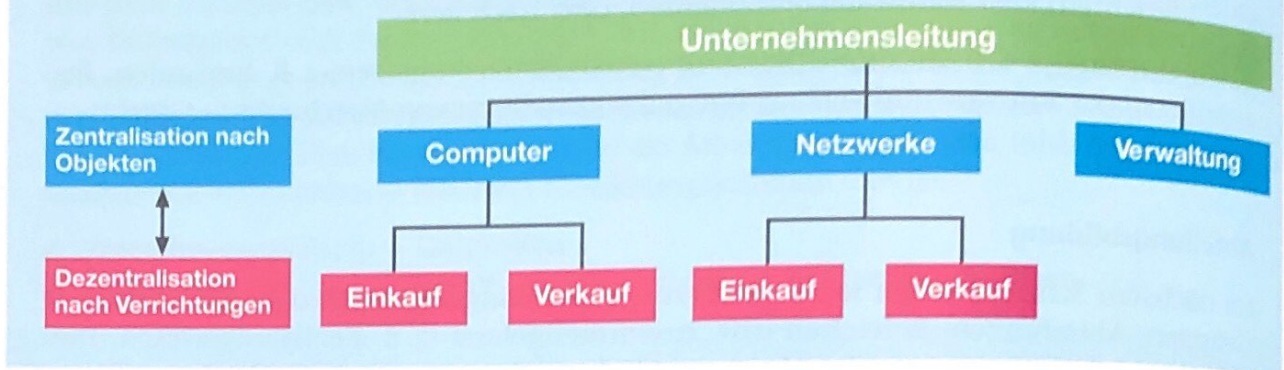
Abteilungsbildung nach dem Verrichtungsprinzip



- **Objektzentralisation**
Verschiedene Tätigkeiten, die zur Bearbeitung eines Objektes notwendig sind, werden in einem Bereich zusammengefasst (zentralisiert). Objektzentralisation bedingt auf der folgenden Ebene immer eine Verrichtungsdezentralisation (Aufteilung gleichartiger Tätigkeiten).
Vorteil der Objektzentralisation:
Spezialisierung auf ein Objekt

Beispiel

Abteilungsbildung nach dem Objektprinzip



Die Verrichtungszentralisation findet i. d. R. Anwendung, wenn die Objekte relativ einheitlich sind (z. B. Desktop-Computer, Tower-Computer usw.). Die Objektzentralisation wird zum Prinzip der Strukturierung, wenn die Objekte (Produkte, Dienstleistungen) einer Unternehmung jeweils unterschiedliche Kenntnisse und Fähigkeiten erfordern (z. B. Netzwerke, Softwareentwicklung, usw.). In größeren und großen Unternehmen ist das Ergebnis der Objektzentralisation die sogenannte **Spartenorganisation**. Sparten oder Divisionen sind i. d. R. selbstständige Produktbereiche.

Das Gestaltungsprinzip der Zentralisation bzw. Dezentralisation ist auch im Hinblick auf Entscheidungsbefugnisse von großer Bedeutung.

Entscheidungscentralisation	Entscheidungsdezentralisation
Entscheidungsbefugnisse sind konzentriert	Delegation von Entscheidungsbefugnissen
Vorteile: – geringe Anzahl von Instanzen, die einheitlich entscheiden – gute Kontrollmöglichkeiten	Vorteile: – Entlastung der oberen Instanzen – Sachentscheidungen werden schneller getroffen – schnellere Anpassung an veränderte Situationen
Nachteile: – Gefahr der Überlastung der Instanzen – Gefahr von Fehlentscheidungen durch Marktfürne – Verzögerungen durch lange Informationswege	Nachteile: – unterschiedliche Behandlung gleichartiger Sachverhalte – höhere Anforderungen an Instanzen bezüglich ihres Führungsstils (vgl. S. 134)