

Die Aufbauorganisation

2

Die statische Struktur des Unternehmens wird durch die Aufbauorganisation bestimmt. Der dazu erforderliche Organisationsprozess beginnt mit der Zerlegung der Gesamtaufgabe des Unternehmens und endet mit der Festlegung der organisatorischen Teilbereiche. Auf dem Weg dorthin sind beispielsweise folgende Punkte zu klären:

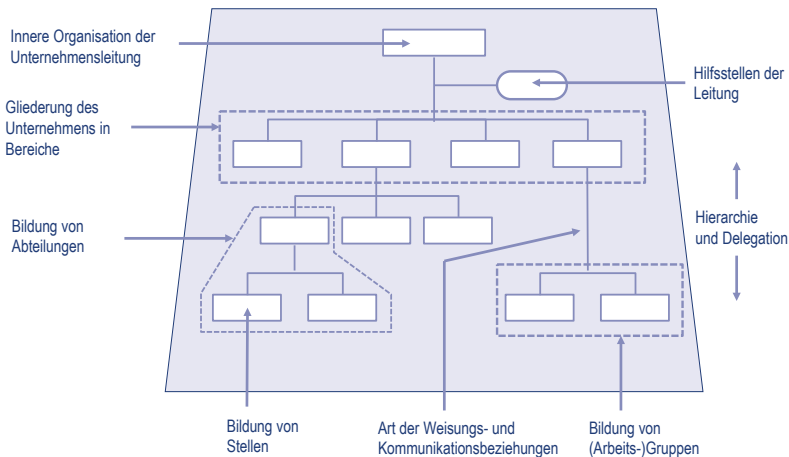


Abbildung 5: Gestaltungsparameter der Aufbauorganisation

Jeder der angesprochenen Punkte kann auf mehrere alternative Arten organisiert werden. Es ergeben sich rein kombinatorisch nahezu unzählige Varianten für die spezifische Ausgestaltung der Aufbauorganisation des einzelnen Unternehmens. Hier „gute“ Entscheidungen im Sinne des Zielsystems der Organisation zu treffen erfordert ein strukturiertes, phasenartiges Vorgehen und ein permanentes Abwägen der Vor- und Nachteile einzelner Alternativen.

In diesem Kapitel beginnt die Vorstellung der Organisationsalternativen mit den kleinsten Strukturelementen und den Möglichkeiten ihrer Gestaltung.

Lernziele

Dieses Kapitel vermittelt Ihnen die Methodik zur grundlegenden Gestaltung der Aufbauorganisation. Nach dem Studium sind Sie in der Lage,

- das Vorgehen zur Bildung einer Aufbauorganisation in seinen Schritten zu beschreiben,
- die Kriterien zur Aufgabengliederung zu benennen und zu erläutern,
- die Techniken zur Erhebung von Aufgaben zu benennen,
- Dokumentationsverfahren für die Aufgaben darzustellen und anzuwenden.

2.1 Vorgehen der Aufbauorganisation

Eingangs des Kapitels wurde bereits die „statische Struktur“ der Aufbauorganisation betont. Entsprechend langfristig sind die zur Aufbauorganisation getroffenen Entscheidungen. Sie bestimmen, wie die unternehmerische Gesamtaufgabe intern auf einzelne Stellen verteilt wird, wie diese Stellen zusammenarbeiten und welche größeren Einheiten (z. B. Arbeitsgruppen, Abteilungen, Unternehmensbereiche) aus diesen geformt werden.

Da das Organisationsvorhaben der Aufbauorganisation in seiner Summe sehr komplex ist, hat sich die Trennung in unterschiedliche Phasen bewährt. Dies leisten Analyse und Synthese, wobei sich diese hinsichtlich der Aufbauorganisation nur auf die Aufgaben konzentrieren und daher als Aufgabenanalyse und Aufgabensynthese bezeichnet werden.

Die Gestaltung der Aufbauorganisation durch die Phasen Aufgabenanalyse und Aufgabensynthese visualisiert die folgende Abbildung:

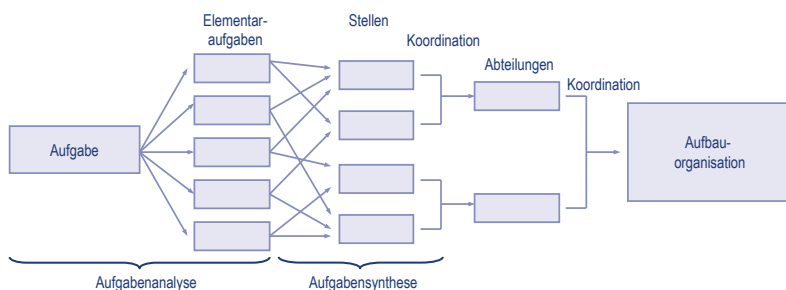


Abbildung 6: Aufgabenanalyse und -synthese der Aufbauorganisation²³

Die Aufgabenanalyse ermittelt zunächst, welche Tätigkeiten zur Erfüllung der gesamten Unternehmensaufgabe auszuführen sind. Diese Betrachtung wird zunehmend feiner fortgesetzt, bis die Ebene der Elementaraufgaben erreicht ist. Diese sind nicht weiter zu untergliedern.

Dazu werden die Aufgaben mittels der bereits im ersten Kapitel angesprochenen Gliederungskriterien geordnet. Nicht verwendet werden von den analytischen Kriterien die beiden Aufgabenmerkmale Raum und Zeit. Eingeschränkt, da untrennbar verwoben, wird das formale Kriterium des Aufgabenträgers (Mitarbeiter oder Maschine) betrachtet.

Exkurs

Ein Dilemma in der Aufgabenanalyse entsteht dadurch, dass eine Aufgabe nur analysiert werden kann, wenn sie zumindest (gedanklich) in Grundzügen existiert.²⁴ Damit ist sie bereits das Ergebnis eines vorherigen Organisationsvorgangs. Vermeiden kann man diesen Zirkelschluss kaum, jedoch verhilft die bewusste Thematisierung dieses Problems zu einer kritischen Haltung gegenüber den Analyseergebnissen.

Die Synthese bildet die Stellen. Die entstehenden dedizierten Aufgabenbereiche entsprechen einer Spezialisierung in Form von Stellen. Sie bedürfen ihrerseits einer Koordination. Diese wird zum einem durch das Zusammenwirken im Leistungserstellungsprozess realisiert, zum anderen wird ein hierarchisches Weisungssystem benötigt, das Eingriffe in den Leistungsprozess legitimiert und eine Steuerung ermöglicht.

²³ In Anlehnung an Bleicher, Organisation – Strategien, Strukturen, Kulturen, 1991, S. 49.

²⁴ Vgl. Schreyögg, Grundlagen, 2016, S. 27.

Diese äußere Form der Aufbauorganisation ist neben Spezialisierung und Koordination die dritte Strukturdimension der Organisation und wird als Konfiguration bezeichnet.²⁵

2.2 Aufgabenanalyse

Die Aufgabenanalyse zerlegt die dem Unternehmen gestellte Marktaufgabe in immer feinere Komponenten. Die Aufgaben stellen den wichtigsten Anknüpfungspunkt für organisatorische Regelungen in einem Unternehmenssystem dar.

2.2.1 Gliederungskriterien der Aufgabenanalyse

Alle vorkommenden Aufgaben lassen sich für organisatorische Zwecke mit gleichartigen Merkmalen beschreiben. Sie sind dadurch gekennzeichnet, dass geistige oder körperliche Verrichtungen an einem Aktionsobjekt, z.B. einem Werkstück, einem Dokument, einem Kunden o.Ä., vorgenommen werden. Verrichtung und Objekt bedingen sich üblicherweise, da Verrichtungen (z.B. „Fräsen“) bestimmte Objekte voraussetzen („Metallblock“).²⁶

Als Gliederungskriterien der Aufgabenanalyse werden verwendet:

- Verrichtung
- Objekt
- Rang
- Phase
- Zweck

Als Verrichtung wird eine Tätigkeit bezeichnet, die im Rahmen der Aufgabe ausgeführt wird. Es wird nochmals darauf hingewiesen, dass eine Trennung von Verrichtung und Objekt in der Praxis nicht erfolgen kann. Abstrahiert man vollständig vom Objekt, resultiert eine sehr generische Beschreibung der Verrichtungen. Beispielhaft wird dies für die Aufgabe „Betrieb eines Inneneinrichtungsgeschäfts“ vorgenommen:

²⁵ Vgl. Kieser/Kubicek, Organisation, 1992, S.126.

²⁶ Vgl. Krüger, Aufgabenanalyse und -synthese, 1992, Sp.222.



Abbildung 7: Verrichtungsgliederung

Die Darstellung basiert auf einer sog. UND-Gliederung, d.h., zur Erfüllung der Oberaufgabe müssen alle Elemente der folgenden Ebene ausgeführt werden. Das Verrichtungsprinzip kann zur Gliederung auf weiteren Ebenen genutzt werden. Die Verrichtung „dekorianen“ wird so durch weitere Verrichtungen genauer beschrieben.

In gleicher Weise können Objekte gegliedert werden. Ein Objekt ist der Bezugspunkt für die Tätigkeit. Für das oder an dem Objekt wird eine Verrichtung ausgeführt. Eine reine Objektgliederung ohne Verrichtungen ist in der Praxis daher ebenso selten.

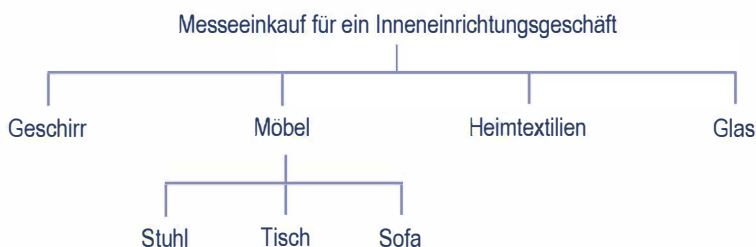


Abbildung 8: Objektgliederung

Die Gliederung kann als UND- sowie ODER-Gliederung aufgefasst werden: Im ersten Fall müssen bei einem Messebesuch alle genannten Objekte eingekauft werden, im zweiten gibt es ein dispositives Wahlrecht des Einkäufers.

! Eine Aufgabengliederung kann sowohl Verrichtungs- als auch Objektkriterien aufweisen. Allerdings darf je Gliederungsebene nur ein Kriterium verwendet werden. Ob es sich um eine UND- bzw. ODER-Gliederung handelt, wird bei der Dokumentation der Aufgabengliederung seitlich der Ebene vermerkt.

Mit dem Rang wird angegeben, ob eine Aufgabe mit Entscheidungen oder deren Realisation befasst ist. Hier wird die spätere Differenzierung zwischen Leitungs- und Realisationsstellen grundlegend bestimmt.

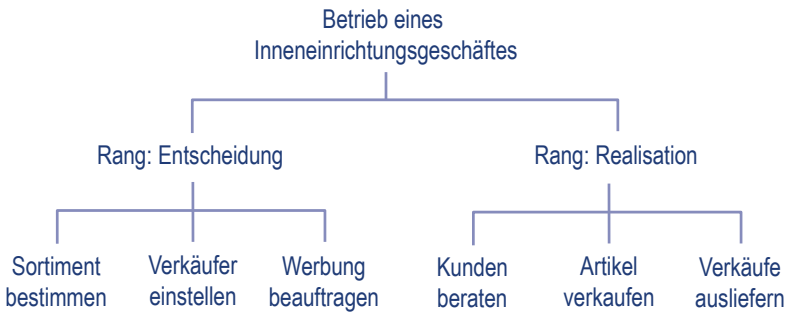


Abbildung 9: Gliederung nach dem Rang

Die Zerlegung nach der Phase (Planung, Realisation, Kontrolle) ist für eine spätere Trennung von sog. Haupt- und Hilfsstellen relevant. Hilfsstellen arbeiten den Hauptstellen zu und können diese z. B. bei Planungen oder Kontrolltätigkeiten entlasten.

Eine Zweckgliederung (unmittelbar marktbezogen/mittelbar marktbezogen) gibt Aufschluss darüber, welche Aufgaben zur Erfüllung der dem Unternehmen vom Markt gestellten Aufgabe (z. B. „Einzelhandel für schöne Inneneinrichtungsgegenstände“) aus Kundensicht erforderlich sind und welche Aufgaben nur unterstützenden Charakter haben.

In der Analysephase wird die Unternehmensaufgabe so lange zerlegt, bis nur noch Elementaraufgaben vorliegen. Bei den Elementaraufgaben ist eine Grenze der Zerlegbarkeit erreicht, wenn die aus einer weiteren Zerlegung resultierenden Aufgabenteile sich nicht sinnvoll mehreren Stellen zuordnen lassen. Anders ausgedrückt bedeutet dies, dass eine weitere Zerlegung unterbleiben soll, wenn die Teilaufgaben so oder so im Rahmen der späteren Synthese wieder in einer Stelle zusammengefasst werden.

Exkurs

In dynamischen Wettbewerbsumgebungen sind Aufgaben oftmals nicht so statisch, wie bei der Aufgabenanalyse implizit unterstellt wird. Ergänzend sowie alternativ zu den Kriterien Verrichtung, Objekt, Rang, Phase und Zweck sind auch Klassifikationen der Aufgaben möglich, die folgende Merkmale berücksichtigen:²⁷ Variabilität der Aufgabenausführung, Neuartigkeit, Interdependenz zu anderen Aufgaben, Eindeutigkeit der Aufgabenbeschreibung.

²⁷ Vgl. Schreyögg, Grundlagen, 2016, S. 27.

2.2.2 Erhebungstechniken der Aufgabenanalyse

Für die Erhebung im Rahmen der Aufgabenanalyse stehen dem Organisator verschiedene Techniken zur Verfügung. Eingesetzt werden:²⁸

- Befragung
- Beobachtung
- Selbstaufschreibung

Bei der Datenerhebung mittels **Befragung** werden die Befragten, üblicherweise Mitarbeiter des von der Organisationsmaßnahme betroffenen Unternehmensbereichs oder Experten, hinsichtlich der Aufgaben, deren Merkmale und Bestandteile um Auskunft gebeten. Die Auskunft kann mündlich (Interview) oder schriftlich (Fragebogen, auch elektronisch) eingeholt werden.

Befragungen erfordern eine gute Vorbereitung, sofern sie nicht einer explorativen Annäherung an die zu untersuchende Aufgabe dienen. Der Organisator sollte hinsichtlich des Untersuchungsgegenstands bzw. des Geschäftsmodells des Unternehmens, seiner Branche etc. über fundierte Kenntnisse verfügen, damit er die richtigen Fragen stellen und die Antworten einordnen kann.

Die wichtigsten Klassifikationen für Befragungen sind:

- Offene/Geschlossene Fragestellung: Es werden offene Fragen, die der Informationssammlung dienen (typische W-Fragen: Wer, Wie, Woran, Womit etc.) von geschlossenen Fragen (Ja/Nein-Fragen) unterschieden. Geschlossene Fragen dienen der Informationsabsicherung.
- Freie, teilstandardisierte oder standardisierte Befragung: Bei einer freien Befragung sind die Fragen nicht vorgegeben, ein Interview kann sich entsprechend nach Interessenlage des Organisators entwickeln. Teilstandardisierte Befragungen legen zumindest Themen fest, die in allen Befragungen angesprochen werden sollen. Bei der standardisierten Befragung sind die Themen und dazugehörige Fragen vorab genau bestimmt. Die standardisierte Befragung bietet die größte Vergleichbarkeit zwischen einzelnen Befragungsteilnehmern.

²⁸ Die genannten Techniken werden in der Organisationsanalyse bzw. empirischen Sozialforschung eingesetzt. Zu den Techniken siehe daher ergänzend z. B. Titscher/Meyer/Mayrhofer, Organisationsanalyse, 2008; Bortz/Döring, Forschungsmethoden, 2006.

Vorteile	Nachteile
<ul style="list-style-type: none"> • Offene Fragen helfen dem Organisator, ein tiefes Verständnis der Aufgaben zu erlangen. • Mündliche Befragung bietet Möglichkeit, bei Unklarheiten nachzufragen. 	<ul style="list-style-type: none"> • Auf Mitwirkung der Befragten angewiesen. • Störung des Arbeitsablaufs durch die Erhebung. • Sozial erwünschte Angaben sind möglich.

Tabelle 3: Vor-/Nachteile der Befragung

Bei der **Beobachtung** begleitet der Organisator die Aufgabenausführung und erhebt die für die Aufgabengliederung erforderlichen Informationen nach seiner Sachkenntnis. Die von Dritten durchgeführte Beobachtung wird auch als Fremdbeobachtung bezeichnet.

Für die Beobachtung existieren verschiedene Anwendungsformen:

- **Begehung:** Der Beobachter begibt sich zum Ort der Aufgabenausführung und konzentriert sich auf die für sein Erkenntnisinteresse relevanten Informationen. Besondere Hilfsmittel sind nicht vorgesehen. Die Dokumentation erfolgt in einer Art, die dem Beobachter eine spätere Aufbereitung erlaubt.
- **Zeitstudie:** Einzelne Aufgaben werden hinsichtlich der Ausführungszeit einzelner Arbeitsgänge beobachtet. Diese Form der Beobachtung wird hauptsächlich im Fertigungsbereich eingesetzt und verwendet als Hilfsmittel z. B. Stoppuhr oder Videokamera.
- **Multimomentstudie:** Ein Stichprobenverfahren, bei dem in festgelegten Zyklen bestimmte Beobachtungsstationen aufgesucht werden, um durch Häufigkeitsbetrachtungen auch selten vorkommende Aufgaben zu erfassen.

Im Rahmen der Aufgabenanalyse wird die Begehung eingesetzt. Zeitstudie und Multimomentaufnahme haben eine größere Bedeutung bei der Arbeitsanalyse.

Vorteile	Nachteile
<ul style="list-style-type: none"> • Beobachtungen sind nicht auf die Auskunftsbereitschaft der Beobachteten angewiesen. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aufgaben können nur beobachtet werden, wenn eine Organisation bereits existiert. • Kognitive Vorgänge (Denken, Beurteilen, Entscheiden etc.) können nicht beobachtet werden. Allenfalls kann aus den sichtbaren Folgen über den Vorgang gemutmaßt werden. • Beobachtete Aufgaben können „Sonderfälle“ bzw. „atypisch“ gewesen sein.

Tabelle 4: Vor-/Nachteile der Beobachtung

Bei der Aufgabenerhebung mittels **Selbstaufschreibung** werden die Mitarbeiter des untersuchten Bereichs um ihre aktive Mithilfe gebeten: Die Mitarbeiter sollen in einem Formular die Aufgaben eintragen, die sie ausführen. Zwei Formen sind denkbar: Als sog. Tagesbericht werden die am Beobachtungstag ausgeführten Tätigkeiten notiert. Als sog. Tätigkeitsbericht werden aus der Erinnerung die Aufgaben notiert, die üblicherweise ausgeführt werden. Bei einem Vergleich beider Formen ist zu sagen, dass es Mitarbeitern leichter fällt, Tätigkeiten (die ja keine Aufgaben sein müssen) zu benennen als die eventuell dahinterliegenden Aufgaben.

Nähert man sich von der Aufgabeanalyse her den Arbeitsabläufen, können die oben genannten Erhebungstechniken noch um die **Dokumentenanalyse** und das **Laufzettelverfahren** ergänzt werden. Beide genannten Verfahren werden weiter hinten in vorliegendem Buch bei der Arbeits- bzw. Prozessanalyse detailliert vorgestellt.

Zum Ende der Erhebung sind die ermittelten Aufgaben zu prüfen: Wurden die Elementaraufgaben vollständig erfasst? Sind eventuell irrelevante Bestandteile dokumentiert? Dazu empfiehlt sich eine Top-down- und anschließende Bottom-up-Betrachtung.

Bei der Top-down-Betrachtung geht man nochmals von der Unternehmensaufgabe aus und prüft, ob durch die auf zweiter Ebene des Aufgabengliederungsplans notierten Teilaufgaben die Gesamtaufgabe des Unternehmens lückenlos beschrieben ist. Ist dies nicht der Fall, sind die entsprechenden Teilaufgaben nachzuerheben und der Aufgabengliederungsplan muss ergänzt werden.

Die Bottom-up-Betrachtung blickt von der untersten Ebene des Aufgabengliederungsplans nach oben: Geprüft wird, ob alle hier notierten Elementaraufgaben die jeweils darüber liegende Teilaufgabe vollständig beschreiben. Muss dies verneint werden, sind die Elementaraufgaben zu ergänzen. Es gibt jedoch auch den Fall, dass Elementaraufgaben notiert wurden, welche für die Teilaufgabe entbehrlich sind. Sie sind zu streichen.

2.3 Aufgabensynthese

Die Phase der Aufgabensynthese beginnt, wenn die Aufgabenanalyse abgeschlossen ist. Ziel dieser neuen Phase ist, die Elementaraufgaben unter Beachtung der unternehmensstrategischen Vorgaben zu größeren Einheiten zusammenzufassen und daraus Stellen zu bilden.

2.3.1 Zentralisation und Dezentralisation

In der Organisationslehre gibt es die zwei Prinzipien der Zentralisation und Dezentralisation, die beschreiben, wie z.B. Aufgaben innerhalb des Unternehmens verteilt werden.

- Zentralisation bezeichnet die Zusammenfassung von betrachteten Entitäten in einem Punkt.
- Dezentralisation bezeichnet die Verteilung von betrachteten Entitäten auf viele Punkte.

Der abstrakte Begriff der Entität beschreibt alles, was sich im Rahmen der Organisation untersuchen lässt. In diesem Kapitel sind die betrachteten Entitäten die Elementaraufgaben, die durch die vorhergehende Analyse gebildet wurden.

Der Punkt, in dem zentralisiert wird, steht hier abstrakt für die Stelle, die nun durch die Zusammenfassung von Elementaraufgaben gebildet werden soll. Dezentralisation würde entsprechend die Elementaraufgaben auf viele Stellen verteilen.

Aus obiger Definition wird deutlich, dass Zentralisation und Dezentralisation Gegensätze bilden. Eine Aufgabe kann nicht zugleich zentralisiert und dezentralisiert werden.

Mit der Zentralisation von gleichartigen Elementaraufgaben in einer Stelle sind folgende Wirkungen verbunden:

- Gleichartige Aufgaben erlauben die Spezialisierung auf diesen Aufgabentyp und die zu seiner Ausführung erforderlichen Fähigkeiten.
- Nachteilig ist zu werten, dass die mit einer konsequenten Zentralisation gleichartiger Aufgaben einhergehende Spezialisierung den Koordinationsaufwand zwischen den Stellen erhöht. Es muss nun mehr zwischen Stellen abgestimmt werden, das dauert und ist eine Fehlerquelle.
- Der Blick für „das Ganze“ der Marktaufgabe geht bei fortgesetzter Spezialisierung leichter verloren.

Allgemein kann man formulieren:

- Je größer das Unternehmen, desto homogener sind die in einer Stelle zusammengefassten Elementaraufgaben. Die Stelle zeigt eine ausgeprägte Spezialisierung.
- Je kleiner das Unternehmen, desto verschiedenartiger sind die in einer Stelle zusammengefassten Elementaraufgaben. Die Stelle zeigt eine geringe Spezialisierung (Generalistenstelle).

Das Prinzip der Zentralisation und Dezentralisation wurde deshalb so abstrakt beschrieben, weil es auf allen Organisationsebenen gilt. Es wird eingesetzt, um bei der Aufgabensynthese Stellen zu bilden,

es wird aber auch eingesetzt, um Prinzipien zu haben, wie sich aus Stellen Abteilungen bilden lassen.

Beispielsweise werden Beschaffungsvorgänge in der Einkaufsabteilung zentralisiert. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dieser Abteilung sind täglich mit Beschaffungsvorgängen befasst. Entsprechend professionell und schnell können sie Einkaufskonditionen interpretieren und Verhandlungen zu deren Verbesserung führen. Dies fördert die weitere Vertiefung des Fach- und Methodenwissens.

Mitarbeiter anderer Abteilungen verfügen üblicherweise nicht über dieses Wissen. Für die anderen Abteilungen ist es somit wirtschaftlicher, Beschaffungsvorgänge an die Einkaufsabteilung abzugeben und diese Verrichtung zentralisiert dort ausführen zu lassen.

2.3.2 Aufgabenbündel als Grundlage von Stellen

Stellen sind die kleinste aufbauorganisatorische Einheit. Sie entstehen durch die Bündelung von Aufgaben. Es lassen sich mehrere Verfahren zur Stellenbildung unterscheiden. Sie haben alle gemeinsam, dass sie die in der Aufgabenanalyse identifizierten Elementaraufgaben zu einem Aufgabenkomplex kombinieren. Der Aufgabenkomplex wird dann einer Stelle zugewiesen, die dazu im selben Moment geschaffen wird.

Dazu kommt das Prinzip der Zentralisation zum Einsatz. Es wird angewendet auf einzelne der bereits aus der Aufgabenanalyse bekannten Kriterien: Verrichtung, Objekt, Rang, Phase und Zweck. Kombinationen der Kriterien sind möglich.

Man unterscheidet:

- Stellenbildung nach dem Verrichtungsprinzip
- Stellenbildung nach dem Objekt
- Kombinationen mehrerer Kriterien

Für alle drei genannten Alternativen der Stellenbildung gelten gemeinsame Regeln, von denen nur in begründeten Fällen abgewichen werden sollte:

- Aufgabenkomplexe werden sachlich gebildet (Lat. „ad rem“) und trennen die Stelle strikt vom späteren Stelleninhaber: Man orientiert sich an einem gedachten Aufgabenträger. Dies dient vor allem dazu, dass die Aufbauorganisation eine zeitlich längere Dauerhaftigkeit gegenüber personellen Veränderungen erreicht. Es vereinfacht zudem die Suche nach Personen zum Zweck der Stellenbesetzung, da nun nach Berufsbildern und „durchschnittlichen“ Fähigkeiten gesucht werden kann.

- Die Interdependenz zwischen Stellen ist zu minimieren, es sei denn, die damit verbundenen Rationalisierungspotenziale sind größer als der zusätzliche Koordinationsaufwand. Interdependenz zwischen Stellen entsteht beispielsweise, wenn diese bei ihrer Aufgabenerfüllung von der Vorleistung anderer Stellen abhängig sind oder mit diesen bei der Aufgabenerfüllung in einer Wechselbeziehung stehen. Eine fortgesetzte Spezialisierung bedeutet somit eine Zunahme der Interdependenz zwischen den Stellen. Dies erhöht jedoch zugleich den Koordinationsaufwand. Zwischen diesen gegenläufigen Effekten muss im Einzelfall der Stellenbildung abgewogen werden.

Bei der konkreten Ausgestaltung der Aufgabensynthese sollen Rationalisierungspotenziale genutzt und die Aufgabenbündelung optimiert werden.

2.3.2.1 Aufgabenbündelung nach der Verrichtung

Bei der Stellenbildung *nach der Verrichtung* werden gleichartige Aufgaben in einer Stelle zusammengefasst. Durch diese Verrichtungscentralisation entstehen Aufgabenkomplexe, die vom späteren Stelleninhaber eine weitgehende Spezialisierung erfordern.

Als Vorteile dieses Verfahrens gelten eine gezielte und effiziente Problemlösung sowie die Möglichkeit zur Realisation von Spezialisierungsgewinnen durch Erfahrungskurveneffekte.

Nachteilig sind die zahlreichen Schnittstellen zwischen den spezialisierten Stellen und die tendenziell längeren Transportwege der bearbeiteten Güter bzw. Leistungen und die längeren Durchlaufzeiten.

Es wird ein Unternehmen betrachtet, dessen Unternehmensaufgabe die Herstellung und der Vertrieb von Möbeln ist. Jedes Teil des Produktprogramms muss entworfen, produziert, verkauft und geliefert werden (Verrichtungen). Es werden alle Verrichtungen in einer Stelle zusammengefasst, die das Entwerfen der Möbel betreffen. Durch diese Zentralisation entsteht eine Stelle 1), die sich nur mit dem Entwerfen befasst.

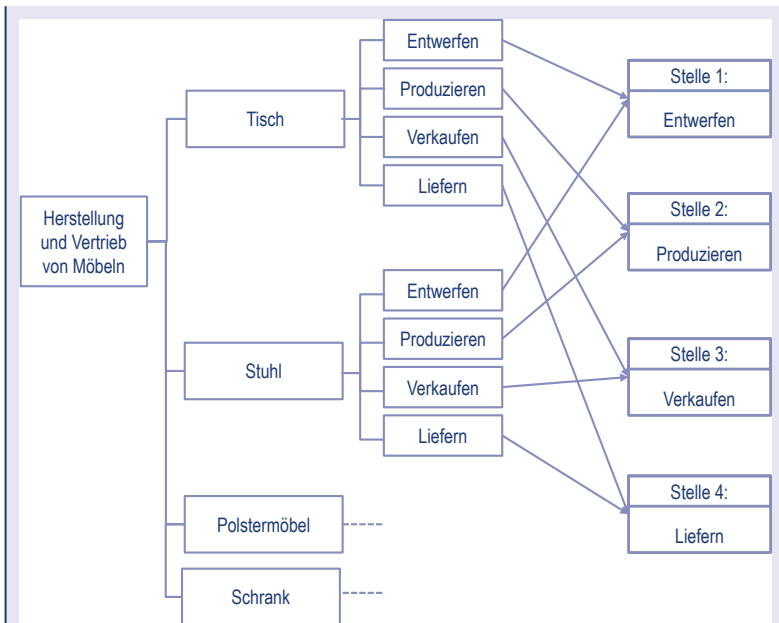


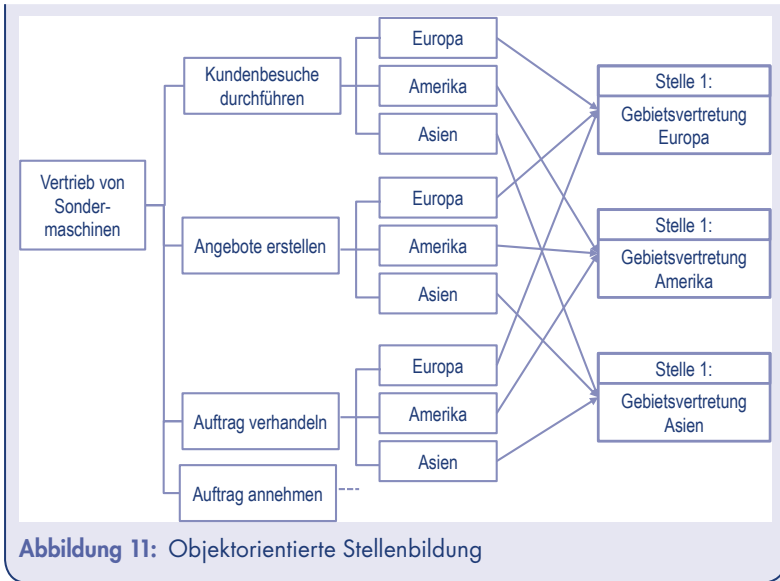
Abbildung 10: Verrichtungsorientierte Stellenbildung

Anders formuliert: Die entstandene Stelle 1) ist nur mit dem Entwerfen befasst, ohne auf die Art des Möbelstückes festgelegt zu sein. Eventuell ist noch eine mengenmäßig indizierte Aufteilung der Arbeitsaufgaben durchzuführen, d.h. mehr als eine Produktionsstelle etc.

2.3.2.2 Aufgabenbündelung nach dem Objekt

Das Verfahren der Stellenbildung nach dem Objekt bündelt alle Aufgaben, die zur Bearbeitung eines Objektes erforderlich sind, in der Stelle. Es werden unter Umständen sehr unterschiedliche Aufgaben zusammengefasst, deren Gemeinsamkeit darin besteht, dass sie sich auf ein Objekt beziehen (Objektzentralisation). Eine solche Stelle erfordert Generalisten als spätere Stelleninhaber.

Ein Unternehmen will den Vertrieb von Sondermaschinen organisieren. Die Aufgabenanalyse hat ergeben, dass ein Vertriebsvorgang verschiedene Tätigkeiten umfasst, zum Beispiel Kundenbesuche durchzuführen. Der Vertrieb soll für die drei Wirtschaftsregionen Europa, Amerika, Asien ausgelegt sein. Die objektorientierte Stellenbildung zentralisiert nun nach den Regionen (Objekte) die zuvor identifizierten Verrichtungen. Es entsteht u.a. die Stelle der Gebietsvertretung Europa, deren Inhaber alle Aufgaben beherrschen muss, die zu einem vollständigen Vertriebsvorgang gehören.



Als Vorteile gelten die Vermeidung von Schnittstellen und die damit eingesparten Transportwege und Liegezeiten. Beides führt zu einer Verkürzung der Durchlaufzeit. Zudem gelten durch Objektzentralisation gebildete Stellen und die Vielzahl unterschiedlicher Aufgaben als weniger monoton.

Von Nachteil ist, dass in der Stelle konzentrierte Betriebsmittel zur Aufgabenerfüllung eventuell nicht gleichmäßig ausgelastet werden und Leerlauf aufweisen.

2.3.2.3 Kombinationen mehrerer Kriterien

Zur Analyse der Aufgaben wurden auch die Merkmale Rang, Phase und Zweck verwendet. Diese stehen auch bei der Synthese zur Verfügung und werden mit den Merkmalen Verrichtung und Objekt kombiniert. Im Ergebnis sind damit komplexe Stellenbildungen möglich, die fein differenzierte Stellen beschreiben.

Bei der Stellenbildung eines Möbelherstellers entsteht die Stelle „Leitung Designabteilung“. Neben dem grundlegend verrichtungsorientierten Ansatz („Verrichtung: Designentwurf“) werden die Merkmale „Rang: Entscheidung“, „Phase: Planung und Kontrolle“ und „Zweck: Mittelbar marktbezogen“ kombiniert.

In demselben Unternehmen wird die Stelle eines Mitarbeiters in der Polsterei beschrieben: Objekt Polstermöbel, Rang Realisation, Phase Realisation und Kontrolle, Zweck direkt marktbezogen.

2.3.3 Ergänzende Prinzipien der Stellenbildung

Von dem Grundsatz der sachbezogenen Stellenbildung („ad rem“) nach den genannten Kriterien Verrichtung, Objekt, Rang, Phase und Zweck wird in der Organisationspraxis durchaus abgewichen. Ergänzende Prinzipien der Stellenbildung erklären zwei weitere Optionen zur Bildung von Stellen.

2.3.3.1 Aufgabenträgerbezogene Stellenbildung

Die Stellenbildung nach dem Aufgabenträger (Lat. „ad personam“) verletzt bewusst das Prinzip, wonach Stellen personenunabhängig gebildet werden sollen. Dies kann angezeigt sein, wenn der spätere Stelleninhaber über besondere Fähigkeiten verfügt, die sich die Organisation voll nutzbar machen möchte, oder eine einzigartige Kombination aus Stelleninhaber und Betriebsmitteln es erfordert, dass Aufgaben speziell für sie gebündelt werden.

Die Stellenbildung „ad personam“ soll an zwei Beispielen verdeutlicht werden:

- Im Bereich der Unternehmensleitung ist es üblich, dass Zuständigkeitsessorts nach den Personen gebildet und ggf. zusammengelegt bzw. getrennt werden. Ein Wechsel im Vorstand oder der Geschäftsführung eines Unternehmens löst dann Reorganisationen aus, wobei die Aufgabenbereiche in Anbetracht der Personen verteilt werden.
- Ein auf seinem Gebiet führender Entwicklungsingenieur ist bereit, zu einem neuen Unternehmen zu wechseln und dort die Stelle des „Leiters Grundlagenforschung“ zu übernehmen. Allerdings empfindet er die laufende Überwachung von Forschungsbudgets für sich als Zeitverschwendung. Obwohl diese Aufgabe üblicherweise zur Stelle des Leiters gehört, wird reorganisiert: Die Stelle wird um die Aufgabe der laufenden Überwachung entlastet, muss allerdings weiterhin die Einhaltung der Budgets verantworten. Dem zukünftigen Leiter wird dazu eine neue Stelle „Controller F&E“ zugeordnet, welche die laufende Überwachung der Budgets übernimmt.

Vorteil dieses Verfahrens ist, dass mit ihm Stelleninhalte „maßgeschneidert“ werden und den späteren Stelleninhaber genau auslasten. Eine Über- sowie Unterforderung des Stelleninhabers verhindert Arbeitszufriedenheit.

Als Nachteil muss gesehen werden, dass bei einem Wechsel des Stelleninhabers gegebenenfalls Reorganisationsmaßnahmen und eine Anpassung des Stellenprofils erforderlich werden.

2.3.3.2 Stellenbildung aufgrund von Gesetzen oder Normen

Gesetze oder Verordnungen schreiben je nach Rechtsform, Betriebsgröße, der Existenz betrieblicher Mitbestimmung, Betriebsgegenstand bzw. eingesetzten Stoffen die Wahrnehmung definierter Aufgaben im Betrieb vor. Sind die Aufgaben zeitintensiv oder in großer Zahl auszuführen, kann dafür die Einrichtung spezifischer Stellen angezeigt sein. In ihnen sind die Elementaraufgaben gebündelt, welche die Legislative von der beschriebenen Position erwartet. Entsprechend finden sich die Beschreibungen der Aufgabenkomplexe einer solchen Stelle im Gesetz bzw. der Verordnung.

Auf Grund von Gesetzen oder Normen sind folgende Stellen zu schaffen, sofern der Auslöser vorliegt:

Stelle	Auslöser	Grundlage	Aufgabenkomplex
Vorstand	Rechtsform AG	§ 76 AktG	Der Vorstand hat unter eigener Verantwortung die Gesellschaft zu leiten.
Geschäftsführer	Rechtsform GmbH	§ 6 GmbH	Vertritt die Gesellschaft nach außen, leitet die Geschäfte
Datenschutzbeauftragter	Verarbeitung personenbezogener Daten	§ 4f BDSG	Sicherstellung des Datenschutzes; weisungsfreie Kontrolle der Datenverarbeitung
Betriebsrat	Mitbestimmter Betrieb mit mehr als 5 Arbeitnehmern	§ 1 BetrVG, § 9 BetrVG,	Vertretung der sozialen Belange der Arbeitnehmer, zugleich Kooperation zum Wohle des Unternehmens
Betriebsrat (Vollzeitzelle)	Mitbestimmter Betrieb mit mehr als 200 Arbeitnehmern	§ 1 BetrVG, § 38 BetrVG	Wie Betriebsrat, nun allerdings als freigestellter Betriebsrat (keine sonstigen Aufgaben)
Betriebsarzt	Ab einem angestellten Mitarbeiter	§§ 1, 2 ASiG	Unterstützung bei Arbeitsschutz und bei der Unfallverhütung

Stelle	Auslöser	Grundlage	Aufgabenkomplex
Jugend- und Auszubildendenvertretung	Mindestens 5 Jugendliche unter 18 oder Auszubildende unter 25 Jahren	§ 60 BetrVG	Interessenvertretung aller jugendlichen Arbeitnehmer unter 18 Jahren und aller Auszubildenden unter 25 Jahren
Strahlenschutzbeauftragter	Betrieb einer Röntgeneinrichtungen	§ 13 RöntgenVO	Überwachung der Anlage; Schutz von Personen vor unnötiger Strahlenexposition; Unterweisung von Mitarbeitern

Tabelle 5: Beispiele gesetzlich vorgeschriebener Stellen und ihrer Rechtsgrundlagen

Qualitätsmanagement- oder Umweltmanagementnormen fordern ebenfalls die Wahrnehmung definierter Aufgabenkataloge. Allerdings schreibt z.B. die Umweltmanagementnorm DIN 14001 seit 2015 die Bildung einer speziellen Stelle für diese Aufgaben nicht mehr zwingend vor. Meist werden dennoch die Aufgabenkataloge in den Stellen sog. Beauftragter (Qualitätsmanagementbeauftragter, QMB; Umweltmanagementbeauftragter, UMB) zusammengefasst.

2.4 Hierarchie

2.4.1 Grundlage und Arten der Leitungsbefugnis

Die Hierarchie ist die Autoritätsstruktur des Unternehmens. Sie bestimmt durch Über- und Unterordnungsverhältnisse ein Positionsgefüge, das angibt, welche Stellen zur Leitung befugt sind und welche Stellen den Weisungen der Leitungsstellen Folge zu leisten haben.

Rechtliche Grundlagen der hierarchischen Beziehungen sind der Arbeitsvertrag und die Gewerbeordnung (GewO). Der Arbeitsvertrag ist ein spezieller Dienstvertrag, weshalb im Sinne des § 611 BGB der dienstverpflichtete Arbeitnehmer zur Leistung der Dienste, der Arbeitgeber zur Entgeltzahlung verpflichtet ist. Die eigentliche Weisungsbefugnis resultiert aus § 106 GewO. Das dort geregelte Weisungsrecht bezeichnet man auch als Direktionsrecht.

§ 106 GewO: Weisungsrecht des Arbeitgebers

Der Arbeitgeber kann Inhalt, Ort und Zeit der Arbeitsleistung nach billigem Ermessen näher bestimmen, soweit diese Arbeitsbedingungen nicht durch den Arbeitsvertrag, Bestimmungen einer Betriebsvereinbarung, eines anwendbaren Tarifvertrages oder gesetzliche Vorschriften festgelegt sind. Dies gilt auch hinsichtlich der Ordnung und des Verhaltens der Arbeitnehmer im Betrieb. [...]

Zwar ist der Arbeitgeber aufgrund des Direktionsrechts berechtigt, die Arbeitsbedingungen einseitig zu gestalten, jedoch sind ihm dabei Grenzen gesetzt. Die Vorschrift weist selbst bereits auf den Arbeitsvertrag sowie kollektivrechtliche Vereinbarungen (Betriebsvereinbarung, Tarifvertrag) hin, die den Spielraum für Anweisungen einengen. Hinzu kommt der Verweis auf „billiges Ermessen“, was Anweisungen ausschließt, die nicht zur Art der Stelle passen. Weiterhin ist das BGB als Rechtsort des Dienstvertrags zu beachten. Daraus folgt die allgemeine Fürsorgepflicht des Arbeitgebers (§§ 617 -619 BGB), die unter anderem Weisungen ausschließt, die gegen die Gesundheit des Arbeitnehmers gerichtet sind oder diese gefährden.

Das Weisungsrecht impliziert eine Reihe weiterer Befugnisse, ohne die es nicht schlüssig praktiziert werden kann. Folgende Befugnisse werden unterschieden:²⁹

- **Entscheidungsbefugnis:** das Recht, Entscheidungen zu treffen. Diese Befugnis gilt durch die hierarchische Position zunächst im Innenverhältnis einer Organisation. Bei Vorliegen einer Vollmacht, die sich auf einzelne oder alle Arten von Geschäften (z. B. Prokura) erstrecken kann, umfasst diese Befugnis auch Entscheidungen zu Verträgen mit Dritten, welche das Unternehmen für und gegen sich gelten lassen muss.
- **Weisungsbefugnis (synonym: fachliche Weisungsbefugnis):** das Recht, untergeordneten Stellen hinsichtlich der Aufgabenerledigung Handlungen oder deren Unterlassung anzuordnen.
- **Disziplinarbefugnis (synonym: disziplinarische Weisungsbefugnis):** dieses Recht umfasst die Befugnis, andere Stellen zu begünstigen (z.B. Beförderung, hierarchische Höherstufung) oder zu sanktionieren (z.B. Abmahnung, Kündigung). Der Begriff der Disziplinarbefugnis ist in der Privatwirtschaft weniger gebräuchlich, dort spricht man oftmals von der „disziplinarischen Weisungsbefugnis“.
- **Informationsbefugnis:** das Recht auf eine Versorgung mit Informationen. Angemessene Entscheidungen erfordern eine fundierte

²⁹ Vgl. Bea/Göbel, Organisation, S.237; Bühner, Organisationslehre, 2004, S.64f.; Fiedler, Organisation kompakt, 2014, S.19

Informationsbasis. Die Informationsbefugnis ist als eigenständiges Recht zu sehen, wenn nicht zugleich eine fachliche Weisungsbefugnis besteht.

- Verfügungsbefugnis: das Recht, bestimmte Ressourcen (Sach- und Finanzmittel, immaterielle Ressourcen wie Rechte, Mitarbeiterkapazität) zur Umsetzung getroffener Entscheidungen zu nutzen und über deren Einsatz zu bestimmen.
- Kontrollbefugnis: das Recht, Leistungen anderer Stelle zu prüfen und zu bewerten.

Mittels Delegation können hierarchisch höher gestellte Positionen ihre Befugnisse ganz, meist jedoch teilweise, auf unterstellte Positionen übertragen. Es ergibt sich ein kaskadierendes System von „oben“ nach „unten“. Eine Delegation von Befugnissen ist maximal bis zum Umfang der eigenen Befugnisse möglich. Daher können untergeordnete Stellen nicht ausgedehntere Rechte besitzen als die übergeordneten.

Hierarchie im Wandel

Hierarchische Positionierungsmodelle von Über- und Unterordnung befinden sich im Wandel. Dies hat ökonomische und gesellschaftliche Gründe: Ökonomisch ist anzuführen, dass ausgedehnte hierarchische Weisungsketten der Organisation mit langen Abstimmungs- und Entscheidungsprozessen einhergehen. Dies ist gleichbedeutend mit verminderter Flexibilität und erhöhter Bürokratie – beides verletzt das Zielsystem der Organisation. Bezogen auf die Gesellschaft verändern sich laufend deren Wertesysteme. Ein Arbeiten nach „Befehl und Gehorsam“ ist für die meisten Menschen unattraktiv und verletzt den Wunsch nach Teilhabe und Mitbestimmung.

Ansätze, um Hierarchie punktuell abzubauen und gesellschaftliche Strömungen aufzunehmen, sind unter anderem:

- Teamartige Strukturen: Teams stellen bewusst die gemeinsame Zielerreichung einer Aufgabe in den Vordergrund und versuchen damit die – meist weiterhin vorhandene – Hierarchie auszublenden.
- Empowerment: Insbesondere Entscheidungsbefugnisse werden durch Delegation an die Mitarbeiter weitergegeben, sodass diese vom reinen „Befehlsempfänger“ zum mitdenkenden „Mitunternehmer“ werden.
- Prozessorientierte Organisation: Diese moderne Form der Ablauforganisation versucht, die Leistungserstellung und nicht hierarchische Zuständigkeit in den Vordergrund zu stellen.³⁰
- Verstärkte Partizipation: Partizipation bezeichnet die Möglichkeit der Mitarbeiter, an den sie betreffenden Entscheidungen mitzuwirken. Verstärkte Partizipation kann als Führungsmodell praktiziert werden

³⁰ Siehe auch das Kapitel zur Prozessorganisation.

(Kooperative Führung), in der Vorgesetzte und Mitarbeiter in einer tendenziell symmetrischen Machtausübung gemeinsam Entscheidungen treffen.³¹ Zudem wird Partizipation durch die betriebliche Mitbestimmung und die Mitbestimmung auf Unternehmensebene gesellschaftlich umgesetzt.

2.4.2 Aufgabe, Kompetenz, Verantwortung

Die Stellung in der Hierarchie kann vielfältige Befugnisse verleihen. Diesen Rechten stehen aber auch Pflichten gegenüber. Zu nennen sind hier die Verantwortung für das eigene Handeln und das der hierarchisch untergeordneten Stellen sowie die Verantwortung für das Ergebnis des Ressourceneinsatzes.

Befugnisse und die Verantwortung für deren Ausübung stehen sich spiegelbildlich gegenüber. In der Organisationspraxis wird dies jedoch nicht immer beachtet, sodass es zu Aufgabenverteilungen ohne Befugnisse oder zu Befugnissen ohne klare Verantwortung kommt.

Bei der Ausgestaltung von Weisungsbefugnissen der Hierarchie ist darauf zu achten, dass eine Stelle jeweils über die Kompetenzen verfügt, die sie zur Erfüllung ihrer Aufgaben benötigt. Nur dann kann die Stelle auch die Verantwortung für die Aufgabenerfüllung übernehmen.

Das Wort „Kompetenz“ wird hier in seiner juristischen Bedeutung gebraucht. Demnach bezeichnet die Kompetenz das Recht bzw. die Befugnis, die zur Erfüllung einer bestimmten Aufgabe erforderlichen Handlungen und Maßnahmen vorzunehmen oder anzuweisen.³²

! Das Kongruenzprinzip der Organisation verlangt, dass bei der Stellenbildung Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten gemeinsam betrachtet und geregelt werden.

Aufgabe, Kompetenz und Verantwortung (AKV) stellen einen Dreiklang dar, der die Stellengestaltung harmonisch wirken lässt. Vorgenommene Zuweisungen dieser drei Größen werden als sog. Bilder in der Stellenbeschreibung dokumentiert.³³

³¹ Vgl. Wunderer, Führung und Zusammenarbeit, 2011.

³² Vgl. Thommen, Betriebswirtschaftslehre, 2007, S. 964.

³³ Siehe Kap. 4.2 des vorliegenden Buches.

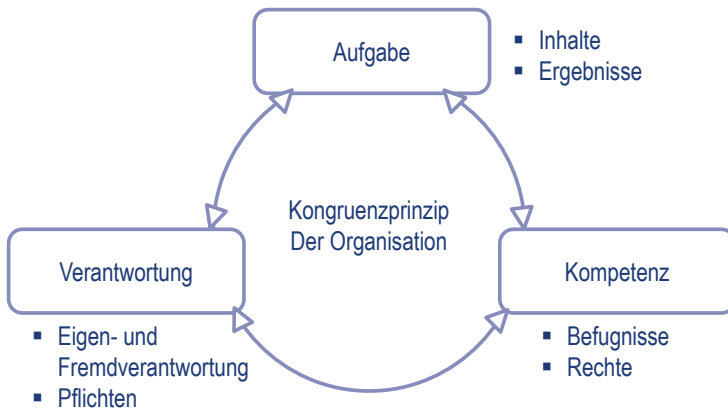


Abbildung 12: Kongruenzprinzip der Organisation

2.5 Kontrollfragen

Nachdem Sie das Kapitel 3, Strukturelemente der Aufbauorganisation, durchgearbeitet und gelernt haben, sollten Sie in der Lage sein, die folgenden Fragen zu beantworten:

K 2-01 Definieren Sie den Begriff der Stelle. Nennen und erläutern Sie die Möglichkeiten zur Stellenbildung.

K 2-02 Benennen und beschreiben Sie die Ihnen bekannten Arten von Leitungsbefugnissen.

K 2-03 Stellen Sie das „Kongruenzprinzip der Organisation“ dar.