

3 Organisatorische Differenzierung und Integration

Lernziele

Im dritten Kapitel soll der Leser

- ▶ verstehen, warum die systematische organisatorische Gestaltung von Aufgaben erforderlich ist,
- ▶ das Analyse-Synthese-Konzept als Instrument zur organisatorischen Differenzierung und Integration kennen lernen und
- ▶ dessen Einsatz in der praktischen Organisationsarbeit bewerten können.

3.1 Von der Gesamtaufgabe zur formalen Organisationsstruktur

Fallbeispiel Formale Organisation der Speedy GmbH

▶▶ In dem einleitenden Kapitel wurde festgestellt, dass eine Einzelperson kaum in der Lage wäre, die Gesamtaufgabe (= Marktaufgabe) »Fahrzeugproduktion« der *Speedy GmbH* aufgrund ihrer hohen Komplexität und ihrer vielfältigen Interdependenzen erfolgreich wahrzunehmen. Die mit der Fahrzeugherstellung verbundenen Leistungsprozesse erfordern einerseits qualifizierte Spezialisten und andererseits eine auf das Leistungsziel gerichtete, ganzheitliche Ordnung und Verknüpfung der Einzelaktivitäten.

Die *Speedy GmbH* hat dieses Problem mit einer Organisationsstruktur gelöst, in der die Funktionsbereiche Einkauf, Finanzen, Vertrieb/Marketing, Personal, Produktion und Forschung/Entwicklung jeweils bestimmte und klar voneinander abgegrenzte Aufgaben im Hinblick auf die Unternehmensziele erfüllen. Diese formale Organisationsstruktur hat ihren Niederschlag in dem in der Abbildung 1-4 dargestellten **Organisationsplan** gefunden. ◀◀

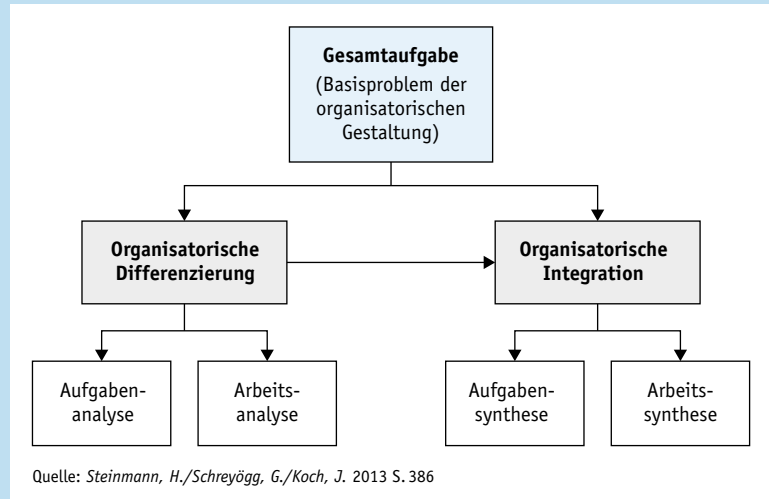
Die Kernaufgabe der organisatorischen Gestaltung ist grundsätzlich die Lösung eines **Dualproblems** (vgl. Abbildung 3-1):

- ▶ Zunächst ist das **Problem der Arbeitsteilung** (organisatorische Differenzierung) zu lösen. Hier stellt sich die Frage nach der zielwirksamsten art- und mengenmäßigen Zerlegung der Gesamtaufgabe in Teilaufgaben und nach der Bildung leistungsfähiger Organisationseinheiten.
- ▶ Die aus der Arbeitsteilung resultierende Aufgabendifferenzierung und die Spezialisierung der Aufgabenträger erzeugt Komplexität und wirft zwangsläufig das Pro-

Dualproblem
der Organisation

Abb. 3-1

Dualproblem der Organisationsgestaltung



blem auf, die getrennt erledigten Teilaufgaben wieder zielgerichtet zu einer geschlossenen Leistungseinheit zusammenzuführen (**Problem der Arbeitsvereinigung** oder der organisatorischen Integration).

Die Gestaltungsaufgaben der Arbeitsteilung und der Arbeitsvereinigung sind untrennbar miteinander verbunden, denn je stärker eine Gesamtaufgabe differenziert wird, umso mehr Anstrengungen müssen unternommen werden, um die Einzelaktivitäten wieder sinnvoll zusammenzufassen. Nur durch eine gezielte Differenzierung und Integration kann letztendlich die Marktaufgabe als geschlossenes Ganzes erfolgreich bewältigt werden.

Steinmann/Schreyögg/Koch formulieren sehr treffend: »Untersucht man den Organisationsvorgang näher, so zeigt sich sehr schnell, dass es formal gesehen darum geht, **Regeln** zu schaffen. Es geht um Regeln zur Festlegung der Aufgabenverteilung und -koordination, Verfahrensrichtlinien bei der Bearbeitung von Vorgängen, Beschwerdewege, Kompetenzabgrenzungen, Weisungsrechte, Unterschriftsbefugnisse usw. Die Ordnung eines Unternehmens ist so gesehen nichts anderes als ein Geflecht aus Regeln. Gewöhnlich nennt man eine durch Regeln geschaffene Ordnung eines sozialen Systems **Organisationsstruktur**. Von der Zielbestimmung her werden organisatorische Regeln nicht nur geschaffen, um einen effizienten Aufgabenvollzug sicherzustellen, sondern auch um Konflikte in geordnete Bahnen zu lenken, Pfade für die Kommunikation neuer Ideen zu schaffen oder das Auftreten nach »außen« in ein einheitliches Muster zu bringen« (Steinmann, H./Schreyögg, G./Koch, J. 2013 S. 383).

3.2 Das Problem der Aufgaben- und Arbeitsteilung

3.2.1 Aufgabenanalyse

Um die Einzelaktivitäten organisatorisch sinnvoll zuordnen zu können, ist eine systematische und vollständige Durchdringung der Gesamtaufgabe erforderlich. Diese Aufgabenanalyse ist die Vorbedingung des Organisierens. Aber zunächst einmal soll geklärt werden, was unter einer »Aufgabe« eigentlich zu verstehen ist (vgl. *Hill, W./Fehlbaum, R./Ulrich, P.* 1994 S. 122 f., *Kosiol, E.* 1976 S. 43).

Die dauerhaft wirksame Verpflichtung, bestimmte Tätigkeiten auszuführen, um ein definiertes Ziel zu erreichen (Erbringung einer Soll-Leistung), wird als **Aufgabe** bezeichnet.

Jede materielle und immaterielle Aufgabe kann durch die in der Abbildung 3-2 genannten Aufgabenmerkmale Verrichtung, Objekt, Aufgabenträger, Sachmittel, Zeit und Raum sowie durch die jeweiligen Grundfragen beschrieben werden.

Die **Aufgabenanalyse** umfasst das systematische Zerlegen der Gesamtaufgabe in ihre Teilaufgaben mit Hilfe von geeigneten Organisationstechniken (vgl. hierzu Abschnitt 8.2.2.3). Diese Teilaufgaben lassen sich in weitere Teilaufgaben untergliedern, die ihrerseits wiederum zerlegt werden können usw. Die Vorgehenslogik folgt dabei dem Grundsatz »Vom Groben zum Detail«. Schließlich entstehen Teilaufgaben verschiedener Ordnung (**Teilaufgabenhierarchie**), deren Detaillierungsgrad immer mehr zunimmt. Die im Rahmen der Aufgabenanalyse ermittelten Teilaufgaben niedrigster Ordnung werden auch als **Elementaraufgaben** bezeichnet. Sinnvollerweise

Aufgabenmerkmale

Teil- und Elementaraufgaben

Abb. 3-2

Bestimmungsmerkmale einer Aufgabe

Verrichtung	Was ist zu tun? Art der geistigen oder körperlichen Tätigkeit z. B. Planen, Schweißen, Beschaffen
Objekt	Woran ist etwas zu tun? Gegenstand der Tätigkeit z. B. Werkstück, Information
Aufgabenträger	Wer muss etwas tun? Ausführende Person z. B. Geschäftsführer, Lagerarbeiter
Sachmittel	Womit ist etwas zu tun? Hilfsmittel bei der Aufgabenerfüllung z. B. Computer, Drehmaschine
Zeit	Wann ist etwas zu tun? Zeitpunkt, Zeitraum, Zeitablauf z. B. 01.01.2020, vom 01.01. bis zum 01.02.2020 oder in chronologischer Reihenfolge erstens ..., zweitens ..., drittens ...
Raum	Wo ist etwas zu tun? Ort, an dem die Tätigkeit ausgeübt wird z. B. Deutschland, Werk Karlsruhe, Gebäude IV, Zimmer 102

Gliederungsmerkmale
einer Aufgabe

liegt die Grenze der Aufgabenanalyse dort, wo ein Aufgabenbereich entsteht, der sich einer (gedachten) Person zuordnen lässt.

Nach *Kosiol* lassen sich Teilaufgaben anhand der folgenden **Gliederungsmerkmale** ableiten, von denen die Merkmale Verrichtung und Objekt als **sachliche** Dimensionen, die Merkmale Rang, Phase und Zweckbeziehung als **formale** Merkmale bezeichnet werden (vgl. *Kosiol, E.* 1976 S. 49 ff.):

- ▶ **Verrichtung:** Dieses Merkmal beschreibt die Art der Leistung, die zu erbringen ist. So lässt sich die Aufgabe »Belegbuchung« mittels einer Verrichtungsanalyse beispielsweise in die Teilaufgaben »Beleg lesen«, »Daten eingeben« und »Beleg ablegen« zerlegen.
- ▶ **Objekt:** Das Objekt beschreibt die Art des Gegenstandes, auf den sich die Verrichtungen beziehen. Das Objekt kann dabei sowohl materieller (zum Beispiel Belege) als auch immaterieller Art (zum Beispiel Daten) sein.
- ▶ **Rang:** Die Ranganalyse trennt Entscheidungs- und Ausführungsaufgaben voneinander. Sie ist insbesondere dann wichtig, wenn im Rahmen der Stellenbildung eine personelle Trennung von Entscheidung (Führungskraft) und Ausführung (Mitarbeiter) vorgenommen werden soll. So kann die Aufgabe »Belegbuchung« beispielsweise in eine »Entscheidung, ob ein Beleg gebucht wird«, und in eine »Durchführung der Belegbuchung« differenziert werden.
- ▶ **Phase:** Üblicherweise erfolgt die Durchführung einer Gesamtaufgabe in den drei Phasen Planung, Realisation und Kontrolle. Insofern werden bei der Phasenanalyse Planungs-, Realisations- und Kontrollaufgaben unterschieden. Bezogen auf das Beispiel »Belegbuchung« ist eine Unterscheidung in »Planung der Reihenfolge der Belegbuchungen«, »Belegbuchungen durchführen« und »Kontrolle der Buchungsvorgänge« denkbar.
- ▶ **Zweckbeziehung:** Dieses Gliederungsmerkmal unterscheidet primäre und sekundäre Teilaufgaben nach ihrem Bezug zur Gesamtaufgabe. Primäre Teilaufgaben ergeben sich unmittelbar aus dem Leistungsprogramm (in einem Industrieunternehmen zum Beispiel Beschaffung, Produktion, Absatz). Sekundäre Teilaufgaben sind zwar zur Erfüllung der Primäraufgaben erforderlich. Sie haben aber lediglich eine unterstützende Funktion (zum Beispiel Verwaltungsaufgaben).

Von vorrangiger Bedeutung für die praktische Aufgabenanalyse sind die beiden sachlichen Gliederungsmerkmale Verrichtung und Objekt. Dabei können die Verrichtungs- und Objektkriterien miteinander kombiniert werden. Die Abbildung 3-3 zeigt die Kombination von allen fünf Gliederungsmerkmalen bei der Zerlegung der Gesamtaufgabe der *Speedy GmbH*, wobei hier aus Gründen der Übersichtlichkeit auf eine vollständige Darstellung der Teilaufgaben verzichtet wird.

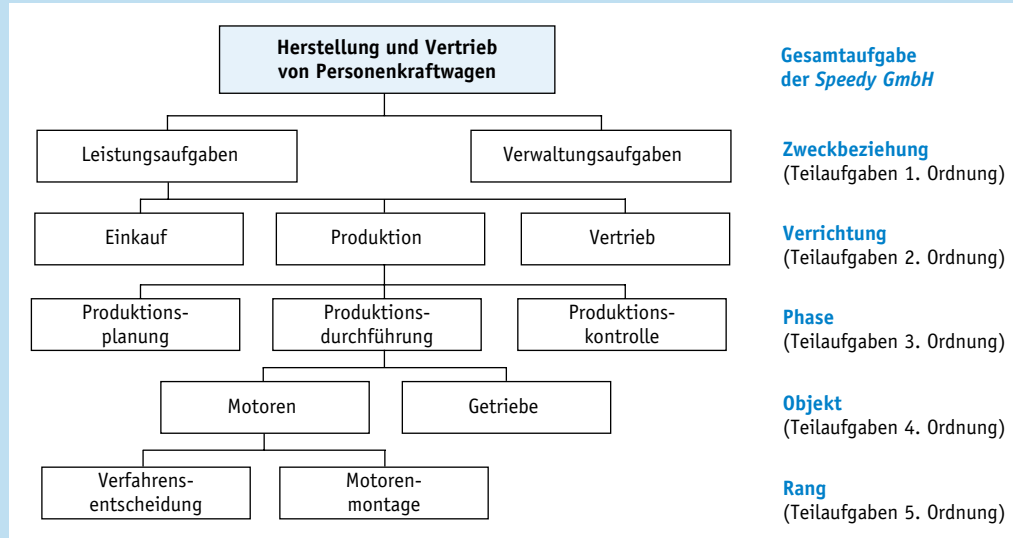
In der Organisationspraxis findet meistens ein schrittweises Vorgehen statt, das heißt, die einzelnen Aufgabenbereiche (zum Beispiel Beschaffung, Produktion und Absatz) werden nach und nach vollständig analysiert. Dabei stehen **drei grundlegende Fragen** im Vordergrund (vgl. *Wittlage, H.* 1998 S. 41 ff.):

1. Wie weit gehend sind Gesamtaufgabe und Teilaufgaben zu analysieren (Anzahl der Ordnungsstufen der Teilaufgabenhierarchie)?

Aufgabenanalyse
in der Praxis

Abb. 3-3

Aufgabenanalyse mit kombinierten Gliederungsmerkmalen



2. Sind bei der Aufgabenanalyse bereits Gesichtspunkte der Aufgabensynthese zu berücksichtigen?
3. Wie können die fünf Gliederungsmerkmale erfasst und dargestellt werden?

Zu Frage 1:

Die Tiefe der Aufgabenanalyse hängt von verschiedenen Aspekten ab, wie beispielsweise der Art der organisatorischen Gestaltungsaufgabe, der Zielsetzung des Organisations, der Größe des Analysebereichs oder den angestrebten Organisationsalternativen. Grundsätzlich endet die Aufgabenanalyse dann, wenn die Übertragung einer Teilaufgabe auf einen Aufgabenträger sinnvoll erscheint. Hier setzt die Analyse des Arbeitsprozesses (Arbeitsanalyse) ein. Beispielsweise würde es bei der *Speedy GmbH* keinen Sinn machen, die Teilaufgabe 5. Ordnung »Verfahrensentscheidung« (vgl. Abbildung 3-3) im Rahmen der Aufgabenanalyse weiter zu untergliedern, wenn zukünftig nur eine Person über die Auswahl des geeigneten Produktionsverfahrens für die Motorenherstellung entscheiden soll.

Zu Frage 2:

Während die theoretischen Überlegungen von einer strikten Trennung von Aufgabenanalyse und -synthese ausgehen, um eine Einengung der Aufgabensynthese zu vermeiden, erscheint dies aus praktischen Erwägungen nicht in jedem Fall sinnvoll zu sein. Vielfach beschränkt sich die Aufgabenanalyse einerseits von vornherein auf bestimmte organisatorische Untersuchungseinheiten, in denen bestimmte Teilaufgaben zusammengefasst sind (zum Beispiel den Produktions- oder den Vertriebsbe-

reich); dann ist der Rahmen für die Analyse und die Synthese bereits vorgegeben. Andererseits geht es bei organisatorischen Fragen häufig darum, bestimmten und in der Organisation tatsächlich vorhandenen Personen geeignete Aufgaben zuzuordnen. Der Handlungsrahmen ist dann durch die Leistungsfähigkeit und die Leistungsbereitschaft der Aufgabenträger festgelegt.

Zu Frage 3:

Eine simultane Erfassung der fünf Gliederungsmerkmale ist gedanklich und darstellerisch in der Regel nicht möglich und wird mit einer zunehmenden Organisationsgröße und -komplexität schwieriger. Deshalb ist bei der Aufgabenanalyse zu beachten, dass pro Analyseebene (Teilaufgaben 1., 2., ..., n-ter Ordnung) immer nur ein Kriterium verwendet werden darf, um die Überschneidungsfreiheit der Teilaufgaben sicherzustellen. Die Summe der jeweiligen Teilaufgaben muss den Inhalt der zerlegten Gesamtaufgabe oder der Teilaufgabe nächsthöherer Ordnung möglichst vollständig wiedergeben. Um die Überschaubarkeit zu gewährleisten, sind auf jeder Ordnungsstufe nicht mehr als fünf bis sechs Teilaufgaben zu untergliedern. Eine eindeutige Verfahrensvorschrift besteht jedoch nicht.

Ergebnis der
Aufgabenanalyse

Mit der Differenzierung von verteilungsfähigen Teilaufgaben bzw. Elementaraufgaben ist die Aufgabenanalyse abgeschlossen. Das Ergebnis wird in **Aufgabenstrukturbildern** oder **Aufgabengliederungsplänen** dokumentiert, die einen Überblick über die einzelnen Teilaufgaben geben (zu den verschiedenen Darstellungstechniken vgl. zum Beispiel *Schmidt, G.* 2009 S. 246 ff., *Wittlage, H.* 1993 S. 106 ff. sowie Abschnitt 8.2.5.2).

3.2.2 Arbeitsanalyse

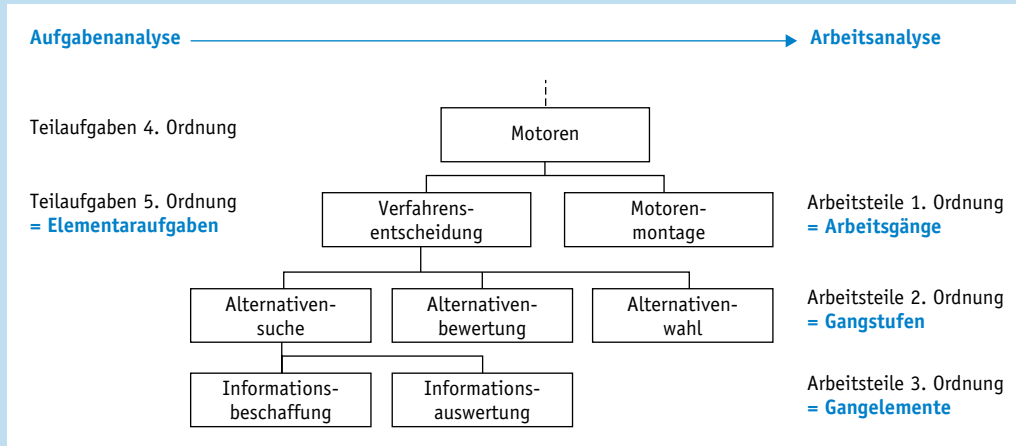
Die **Arbeitsanalyse** ist eine Fortführung der Aufgabenanalyse unter besonderer Betonung der für die Aufgabenerfüllung erforderlichen **Arbeitsschritte** (zu den Organisationstechniken vgl. Abschnitt 8.2.2.2). Sie ist deshalb erforderlich, weil aus den in der Aufgabenanalyse gewonnenen Teilaufgaben nicht ersichtlich ist, wie sie räumlich, zeitlich oder personal zusammenhängen. Der Übergang von der Aufgaben- zur Arbeitsanalyse ist dabei von dem Untersuchungsziel, den untersuchten Aufgaben und den Detaillierungserfordernissen abhängig. Er ist prinzipiell immer da zu sehen, wo die Frage nach dem Aufgabeninhalt (Was?) in die Frage nach der Aufgabenerfüllung (Wie?) übergeht (vgl. *Wittlage, H.* 1998 S. 178 ff.).

Der Ausgangspunkt der Arbeitsanalyse sind die Teilaufgaben niedrigster Ordnung, die Elementaraufgaben. Sie stellen als **Arbeitsgänge** die Arbeitsteile höchster Ordnung der Arbeitsanalyse dar. Indem die Arbeitsgänge schrittweise zerlegt werden, entsteht wiederum eine Ordnungshierarchie, deren Endpunkt die **Gangelemente** als Arbeitsteile niedrigster Ordnung bilden. Das können beispielsweise einzelne Handgriffe sein, die im Zuge einer bestimmten Verrichtung auszuführen sind. Als Gliederungsmerkmale dienen auch hier die Kriterien Verrichtung, Objekt, Rang, Phase und Zweckbeziehung, wobei in der Organisationspraxis vor allem Verrichtungen und

Arbeitsgänge/
Gangelemente

Abb. 3-4

Übergang von der Aufgaben- zur Arbeitsanalyse



Objekte als Differenzierungskriterien herangezogen werden. Wie tief gehend die Arbeitsanalyse durchgeführt wird, hängt im Wesentlichen von den Analysezielen und dem Analysebereich ab. Die Organisationspraxis zeigt, dass im Produktionsbereich im Allgemeinen weitaus tiefer gegliedert wird als im Verwaltungsbereich (vgl. Wittlage, H. 1998 S. 182).

Die Abbildung 3-4 stellt den Übergang von der Aufgaben- zur Arbeitsanalyse in Fortsetzung von Abbildung 3-3 am Beispiel der »Verfahrensentscheidung« dar.

3.3 Das Problem der Aufgaben- und Arbeitsvereinigung

3.3.1 Aufgabensynthese

Aus der organisatorischen Differenzierung der Gesamtaufgabe im Verlauf der Aufgaben- und der Arbeitsanalyse ergibt sich das **Problem der organisatorischen Integration**, das heißt der Zusammenfassung der abgeleiteten Teilaufgaben und Arbeitsteile zu sinnvollen Einheiten. Dieses Problem wird mit Hilfe der Aufgaben- und der Aufgabensynthese gelöst.

Die **Aufgabensynthese** fasst die in der Aufgabenanalyse gewonnenen Teilaufgaben zu sinnvollen und verteilungsfähigen Aufgabenkomplexen zusammen, die im Rahmen der Stellen- und Abteilungsbildung bestimmten Organisationseinheiten zugeordnet werden können (vgl. hierzu Kapitel 4).

Als **Synthesekriterien** werden neben den Gliederungsmerkmalen der Aufgabenanalyse die Merkmale Aufgabenträger, Sachmittel, Zeit und Raum herangezogen.

Kriterien der
Aufgabensynthese

Während Zeit und Raum bei der Aufgabensynthese selten eine Rolle spielen, steht die **Person des Aufgabenträgers** im Mittelpunkt, wenn die besondere Eignung und die Sachkenntnis von Personen durch eine entsprechende Aufgabenzuordnung optimal genutzt werden sollen. Eine Synthese der Aufgaben nach dem **Sachmittel** ist dagegen sinnvoll, wenn sich bestimmte Teilaufgaben einer Maschine, Vorrichtung, EDV-Anlage usw. zuordnen lassen. Entscheidendes Kriterium für die Vereinigung von Teilaufgaben ist in jedem Fall die **Zweckmäßigkeit** ihrer Zusammenfassung im Hinblick auf die mit der Aufgabe verfolgte Zielsetzung.

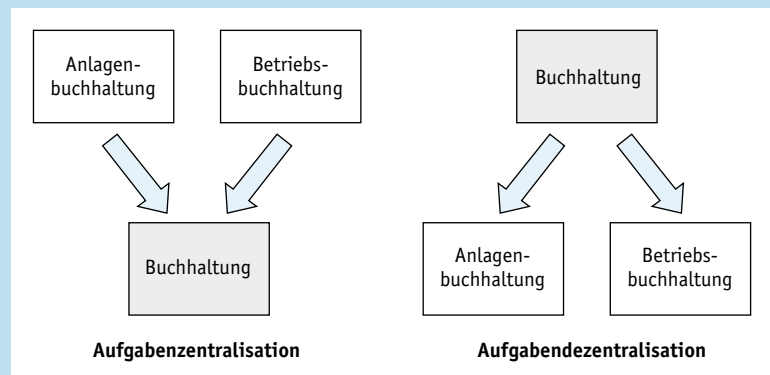
Gleichartige Aufgaben können in der Aufgabensynthese nach zwei **Grundprinzipien** behandelt werden (vgl. Abbildung 3-5):

- ▶ **Aufgabenzentralisation:** Hierunter wird die Zusammenfassung von Teilaufgaben verstanden, die hinsichtlich eines Merkmals gleichartig sind. Man spricht deshalb auch von Artenteilung oder funktionaler Arbeitsteilung. So werden beispielsweise Teilaufgaben der Anlagenbuchhaltung und der Betriebsbuchhaltung in eine Organisationseinheit »Buchhaltung« integriert, wenn ein Aufgabenträger in der Lage ist, die gesamte Buchhaltung zu übernehmen.
- ▶ **Aufgabendezentralisation:** Aufgabendezentralisation bedeutet dagegen die Trennung von Teilaufgaben, die hinsichtlich eines Merkmals gleichartig sind (Mengenteilung oder segmentierende Arbeitsteilung). Hierbei handelt es sich also um einen zusätzlichen Gesichtspunkt, dem eine reine Kapazitätsfrage zugrunde liegt, aber keine eigentliche organisatorische Problemstellung. Im Falle der Buchhaltung würde dies bedeuten, dass entsprechend umfangreiche buchhalterische Aufgaben auf mehrere Aufgabenträger verteilt werden müssen, um ihre effiziente Bewältigung sicherzustellen (beispielsweise auf einen Anlagen- und einen Betriebsbuchhalter).

Die Aufgabenzentralisation und -dezentralisation sind auf die Gestaltung der **Aufbauorganisation** gerichtet, die sich durch die Zusammenfassung von Teilaufgaben

Abb. 3-5

Zentralisation und Dezentralisation von Aufgaben



als Bildung von organisatorischen Einheiten vollzieht. Im Gegensatz zu der Aufgabenanalyse ist die Aufgabensynthese allerdings kaum standardisiert. Sie erfolgt auf der Basis von Erfahrung und Intuition des Organisators und findet ihren konkreten Ausdruck in der Form von Organigrammen (vgl. Abschnitt 8.2.5.2).

3.3.2 Arbeitssynthese

Die **Arbeitssynthese** fasst die in der Arbeitsanalyse gewonnenen Arbeitsgänge zu **Arbeitsprozessen** zusammen, die teilweise auch als »Aufgabenerfüllungsprozesse« bezeichnet werden. *Kosiol* schlägt hierfür drei Kriterien vor, die sich gegenseitig beeinflussen (vgl. *Kosiol, E.* 1976 S. 212 ff.):

- ▶ Die **personale Synthese** bildet zunächst aus Arbeitsteilen einen Arbeitsgang oder eine gewisse Anzahl von Arbeitsgängen, die einer (gedachten) Person übertragen werden können. In einem weiteren Schritt wird die Arbeitsmenge (das Arbeitspensum) bestimmt, die bei einem optimalen Leistungsvermögen von Mensch und Sachmittel von einer (gedachten) Person bewältigt werden kann.
- ▶ Die **räumliche (lokale) Synthese** gestaltet die optimale räumliche Anordnung und die Ausstattung der Arbeitsplätze, die sogenannte Mikrostruktur. Sie verfolgt vor allem das Ziel einer Minimierung der innerbetrieblichen Transportwege und damit der Durchlaufzeiten nach dem »Prinzip des kürzesten Weges«.
- ▶ Um die minimale Durchlaufzeit (bestehend aus Liegezeit, Rüstzeit, Bearbeitungszeit und Transportzeit) für jedes Arbeitsobjekt (Werkstück) zu erreichen, werden die Leistungen der einzelnen Personen durch die **zeitliche (temporale) Synthese** aufeinander abgestimmt. Teilprobleme der temporalen Synthese sind die Zusammenfassung von Arbeitsgängen zu Arbeitsgangfolgen, die Festlegung des Arbeits takts für jede Gangfolge sowie deren Abstimmung. Zielsetzung ist die Minimierung der Lagerbestände, die nach *Kosiol* als »organisatorische Lagerbestände« zwischen den einzelnen Arbeitsgangfolgen organisationsbedingt entstehen.

Kriterien der
Arbeitssynthese

Die Arbeitssynthese anhand von personalen, lokalen oder temporalen Aspekten führt zur **Ablauforganisation** und zielt auf eine optimale Gestaltung der Arbeitsabläufe unter Berücksichtigung der Arbeitsmenge, des Leistungsvermögens der (gedachten) Arbeitskräfte und der verfügbaren Sachmittel. Obwohl die ihr zugrunde liegenden Kriterien gedanklich getrennt werden, stellt die Arbeitssynthese einen ganzheitlichen Prozess dar, der auf den Basisdaten der Arbeitsanalyse aufbaut und Arbeitsträger, Raum und Zeit **simultan** (und nicht etwa sukzessiv) berücksichtigt. In der Organisationspraxis werden die Ergebnisse der Arbeitssynthese vor allem in Ablaufdiagrammen und Prozessbeschreibungen festgehalten (vgl. hierzu Kapitel 6 und Abschnitt 8.2.5.2).

Ablauforganisation

3.4 Bedeutung des Analyse-Synthese-Konzeptes für die praktische Organisationsarbeit

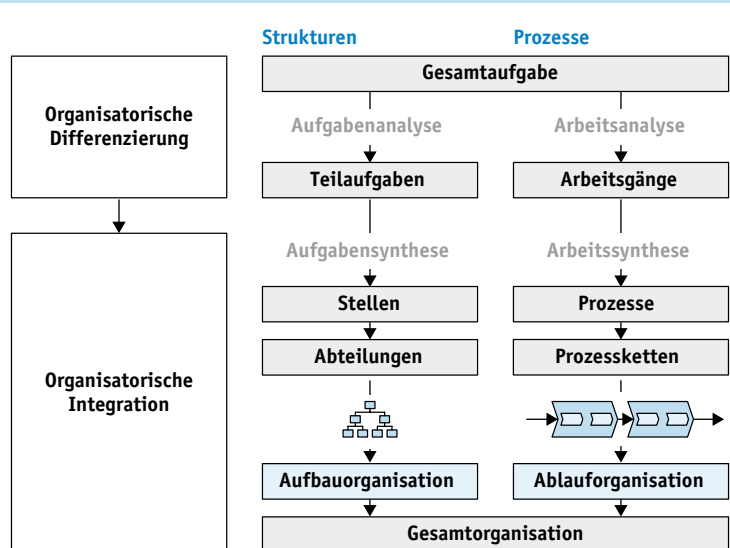
Die organisatorische Differenzierung und Integration betreffen die Aufbau- und die Ablauforganisation gleichermaßen. Zwar sind Aufgaben- und Arbeitssynthese die beiden Schritte, die in Form von **Strukturen** und **Prozessen** zu sichtbaren Organisationsergebnissen führen, doch hängt letztendlich die Ausprägung einer Organisation ganz wesentlich von der Gestaltung der Analysephase ab. Sie liefert die Basisdaten für das weitere Vorgehen. Die Abbildung 3-6 stellt den Ablauf und den Bezug von Analyse und Synthese zusammenfassend dar.

Kritisch ist anzumerken, dass die **Trennung von Aufbau- und Ablauforganisation** nicht eindeutig möglich und in der Praxis auch wenig sinnvoll ist. Die Gestaltung der Strukturen muss gleichzeitig auch die Prozesse berücksichtigen, wenn sie effizient sein soll. Wird dies nicht beachtet, entstehen vielfältige Probleme, die Unternehmen zu einer prozessorientierten Um- oder Neugestaltung ihrer Organisation veranlassen können (zur systematischen Gestaltung einer Prozessorganisation vgl. Kapitel 6).

Das klassische Analyse-Synthese-Konzept rückt aber die **Aufgabenanalyse** als Ausgangspunkt für die Bildung von Organisationseinheiten in den Vordergrund. Die **Arbeitsanalyse** wird lediglich als eine »verlängerte erfüllungsbezogene Aufgabenanalyse« gesehen (vgl. Kosiol, E. 1976 S. 189). Die Ablauforganisation ist sowohl von der Vorgehenssystematik als auch von ihrer Bedeutung für die organisatorische

Abb. 3-6

Von der Gesamtaufgabe zur Gesamtorganisation



Quelle: in Anlehnung an Bleicher, K. 1991 S. 49

Gestaltung her der Aufbauorganisation nachgelagert. Sie verfolgt die Festlegung von Arbeitsgangfolgen, die optimale Auslastung der Stellen und die Verkürzung der Durchlaufzeiten als Gestaltungsziele. Zur Überwindung der im Zuge der Stellenbildung entstehenden starken Arbeitsteilung und der damit verbundenen Schnittstellen trägt sie dagegen nicht bei.

Außerdem ist die **Vorgehensweise** der Analyse und der Synthese nicht verbindlich vorgeschrieben. Beispielsweise können die Analysemerkmale je nach subjektiver Sichtweise des Organisators in einer beliebigen Reihenfolge miteinander kombiniert werden. Dadurch ergeben sich unterschiedliche Gliederungspläne der Teilaufgaben und Arbeitsteile, die auf der untersten Gliederungsebene nicht übereinstimmen müssen. Auch hieraus entstehen wieder Koordinations- und Steuerungsprobleme im Hinblick auf die Erfüllung der Gesamtaufgabe.

Trotzdem besitzt das Analyse-Synthese-Konzept für die **Organisationspraxis** große Bedeutung, die vor allem aus seiner weit gehend systematischen Vorgehensweise resultiert. Die gedachten oder vorhandenen Aufgabenkomplexe (Gesamtaufgaben) werden in der Analysephase mittels definierter Kriterien umfassend untersucht, zweckmäßig strukturiert und übersichtlich dargestellt. Dadurch erhält der Organisator eine ausreichende Klarheit über die hinter einem Aufgabenkomplex stehenden Teilaufgaben und Arbeitsteile. Die anschließende Synthesephase ermöglicht eine zweckmäßige Aufgaben- und Arbeitszusammenfassung unter simultaner Berücksichtigung von verschiedenen Kriterien und führt nachvollziehbar (wenn auch subjektiv begründet) zu einer Aufbau- und Ablaufstruktur.

Würdigung

Wiederholungsfragen

1. Was ist unter dem Dualproblem der Organisationsgestaltung zu verstehen?
2. Was ist unter einer Aufgabe zu verstehen?
3. Welche Merkmale bestimmen eine Aufgabe?
4. Warum ist die Aufgabenanalyse eine Vorbedingung des Organisierens?
5. Anhand welcher Gliederungsmerkmale lassen sich aus einer Gesamtaufgabe Teilaufgaben ableiten?
6. Worin sehen Sie die Besonderheiten der Arbeitsanalyse?
7. Erläutern Sie die beiden Grundprinzipien der Aufgabensynthese.
8. Wie gehen Aufgaben- und Arbeitssynthese vor und zu welchen Ergebnissen führen sie?
9. Beschreiben Sie schematisch den Weg von der Gesamtaufgabe zu einer Organisation.
10. Bewerten Sie das Analyse-Synthese-Konzept hinsichtlich seiner praktischen Bedeutung.

Lösungshinweise zu den Wiederholungsfragen

1. Unter dem Dualproblem der Organisationsgestaltung ist zum einen das Problem einer zielwirksamen Arbeitsteilung zu verstehen. Zum anderen müssen die getrennt ausgeführten Teilaufgaben wieder zielgerichtet in einer Leistungseinheit zusammengeführt werden (Problem der Arbeitsvereinigung).
2. Eine Aufgabe ist die dauerhaft wirksame Verpflichtung, bestimmte Tätigkeiten auszuführen, um ein definiertes Ziel zu erreichen.
3. Bestimmungsmerkmale einer Aufgabe sind die Verrichtung, das Objekt, der Aufgabenträger, die Sachmittel, die Zeit und der Raum.
4. Um Einzelaktivitäten sinnvoll zuordnen zu können, ist zunächst eine systematische und vollständige Durchdringung der Gesamtaufgabe erforderlich. Die Aufgabenanalyse ermöglicht es, die unterschiedlichen Teilaufgaben anhand ihrer Bestimmungsmerkmale zu differenzieren und so Klarheit über Aufgabeninhalte und -zusammenhänge zu bekommen. Dies ist die Voraussetzung für die Aufgabensynthese und die darauf folgende Bildung von Organisationseinheiten.
5. Vorrangige Gliederungsmerkmale zur Ableitung von Teilaufgaben sind in der Organisationspraxis die beiden sachlichen Merkmale Verrichtung und Objekt. Weitere Merkmale sind der Rang, die Phase und die Zweckbeziehung.
6. Die Arbeitsanalyse ist eine Fortführung der Aufgabenanalyse unter besonderer Betonung der für die Aufgabenerfüllung erforderlichen Arbeitsschritte. Sie beantwortet die Frage nach dem Wie der Aufgabenerfüllung.
7. Die beiden Grundprinzipien der Aufgabensynthese sind die Aufgabenzentralisation (Zusammenfassung von gleichartigen Teilaufgaben: Artenteilung) und die Aufgabendezentralisation (Trennung von gleichartigen Teilaufgaben: Mengenteilung).
8. Die Aufgabensynthese erfolgt auf der Basis von Erfahrung und Intuition des Organisators. Sie findet ihren konkreten Ausdruck in der Form von Organigrammen. Die Arbeitssynthese stellt einen ganzheitlichen Prozess dar, der auf den Basisdaten der Arbeitsanalyse aufbaut und Arbeitsträger, Raum und Zeit simultan berücksichtigt. Die Ergebnisse der Arbeitssynthese werden vor allem in Ablaufdiagrammen und Prozessbeschreibungen festgehalten.
9. Zunächst wird die Gesamtaufgabe im Rahmen einer umfassenden Aufgaben- und Arbeitsanalyse hinsichtlich der relevanten Merkmale in Elementaraufgaben und Gangelemente untergliedert. Dabei gilt der Grundsatz vom »Groben zum Detail«. Im Anschluss daran erfolgt einerseits im Zuge der Aufgabensynthese die Stellen- und Abteilungsbildung (Aufbauorganisation) und andererseits mit Hilfe der Arbeitssynthese die Gestaltung von Arbeitsprozessen (Ablauforganisation). Dabei ist darauf zu achten, dass die so entstandenen Strukturen und Prozesse miteinander kompatibel sind, das heißt, dass die Organisation insgesamt möglichst reibungsarm und damit effizient funktioniert.
10. In der Organisationspraxis ist die Trennung von Aufbau- und Ablauforganisation nicht eindeutig möglich und aufgrund der gegenseitigen Wirkungsbeziehungen auch nicht sinnvoll. Aufgrund der großen Bandbreite von Analyse- und Synthesemöglichkeiten gibt es zudem keine verbindlich vorgeschriebene Vorgehensweise. Trotzdem besitzt das Analyse-Synthese-Konzept eine große Bedeutung für die Organisationspraxis.