

5. Unternehmensorganisation als Voraussetzung und Rahmenbedingung für Führung und Management

Führungs- und Entscheidungsprozesse sind stets an bestimmte organisatorische Voraussetzungen im Unternehmen gebunden. Grundsätzlich wird dabei zwischen Aufbau- und Ablauforganisation unterschieden. Die Aufbauorganisation spiegelt die Struktur des Unternehmens wider. Sie ergibt sich aus den einzelnen Stellen und deren sachlichen und hierarchischen Beziehungen. Der zweite Organisationsaspekt im Unternehmen ist die Ablauforganisation, entsprechend der wachsenden Anforderungen immer häufiger als Geschäftsprozessorganisation bezeichnet. Sie stellt v. a. die räumliche und zeitliche Zuordnung der Aufgaben zu Sachmitteln und Personen dar. Vereinfacht kann sie als „Auftragsdurchlauf“ im Unternehmen bezeichnet werden.

In diesem Kapitel wird gezeigt, wie Aufbau- und Ablauforganisation im Unternehmen entstehen, welchen Einfluss sie auf die Entscheidungsfindung und Zielrealisierung haben und welche Organisationsformen mit ihren jeweiligen Vor- und Nachteilen unterschieden werden können.

Lernziele und Kompetenzen

Sie erwerben die Kompetenz,

- Prinzipien und Einflussfaktoren der Organisationsgestaltung bewusst anzuwenden,
- die Wechselbeziehungen zwischen Aufbau- und Ablauforganisation effizient zu gestalten,
- die Organisationsentwicklung als notwendigen und bewussten Anpassungsprozess an neue Herausforderungen zu begreifen.

Handlungssituation (Fallbeispiel)

Das Unternehmen von Horst Peters war bisher vor allem funktional gegliedert. Die Mitarbeiter sind gut ausgebildet und können die anfallenden Arbeiten selbstständig einteilen und ausführen. Herr Peters selbst war zunehmend in der Auftragsakquise und der Koordination tätig. Die Erweiterung der Märkte sowie die Entscheidung für exklusive Möbel erfordern eine intensivere Marktarbeit. Inzwischen hat auch die Tochter von Herrn Peters ihr Studium der Betriebswirtschaft abgeschlossen und soll nun im Unternehmen als Controllerin eingesetzt werden.

Herr Peters will aufgrund der neuen Anforderungen an die Führung die Organisation des Unternehmens effizienter gestalten.

Handlungssituation

Situationsbezogene Fragen

- Welche Vorgehensweise empfehlen Sie Herrn Peters zur Neugestaltung der Aufbauorganisation?
- Wie sollen die Funktionen Marketing und Controlling in die Aufbauorganisation eingebunden werden?
- Welche Konsequenzen hat die Neuorientierung für die Gestaltung der Geschäftsprozessorganisation?

5.1 Prinzipien und Einflussfaktoren der Organisationsgestaltung

Organisation, Begriff

Was ist eine Organisation? „Organisationen sind soziale Gebilde, die dauerhaft ein Ziel verfolgen und eine formale Struktur aufweisen, mit deren Hilfe Aktivitäten der Mitglieder auf das verfolgte Ziel ausgerichtet werden sollen; dafür werden bestimmte Ressourcen bereitgestellt.“⁶³

Situationsbezogene Aufgabe

Nennen Sie unterschiedliche Organisationen und stellen Sie fest, welche Eigenschaften diesen Organisationen gemeinsam sind.

Als Organisationen können z. B. genannt werden:

- Schulen
- Hochschulen
- Vereine/Verbände
- Krankenhäuser
- Unternehmen etc.

Merkmale von Organisationen

Obwohl der Organisationsbegriff in der Literatur nicht einheitlich gebraucht wird, lassen sich allgemeine Merkmale ableiten, die allen Organisationen gemeinsam sind, z. B.:

- Organisationen verfolgen ein oder mehrere Ziele.
- Organisationen sind auf einen Zweck ausgerichtet.
- Organisationen sind auf Dauer angelegt.
- Organisationen haben Mitglieder.
- Mitarbeiter und Sachmittel werden einander so zugeordnet, dass die Erreichung der Ziele der Organisation möglichst ökonomisch erfolgen kann.
- Organisationen sind soziale Systeme.
- Organisationen weisen eine formale Struktur auf.
- Organisationen sind in einer Umwelt tätig.
- Organisationen besitzen eine nicht genau festlegbare Mindestgröße.

Die Notwendigkeit von Organisationen in der Wirtschaft begründet sich aus der arbeitsteiligen Produktion. Je tiefer die Arbeitsteilung, desto größer der Koordinationsbedarf, um die gemeinsame Leistung, das gemeinsame Ziel zu erreichen. Deshalb kann man sagen:

Organisation = Arbeitsteilung + Koordinierung

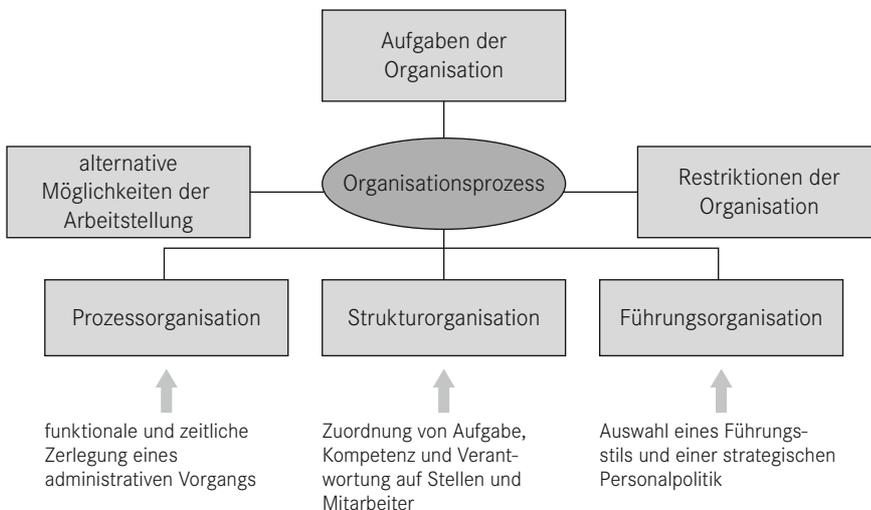
Unter diesem Aspekt können dem Organisationsbegriff mehrere Bedeutungen zugeordnet werden.

Organisation ist:

- **Tätigkeit** im Sinne der Strukturierung von Arbeitsabläufen in Unternehmen (Nordsieck)
- **Ergebnis** gestaltenden Handelns (Scheibler)
- ein **System**, bei dem menschliche Arbeit und Sachmittel zueinander in Beziehung stehen (Schwarz)
- ein **Zustand**/bestehende Ordnung

Zusammenfassend resultiert daraus die Bestimmung der Organisation: Das Unternehmen als Organisation ist ein zielorientiertes, dauerhaftes System von Beziehungen zwischen den Elementen Mensch, Aufgabe, Sachmittel und Informationen.

Unternehmen als Organisation



Grundmodell der Organisation nach Timmermann⁶⁴

Fallbeispiel

Fallbeispiel Unternehmensorganisation

Sie haben vor zwei Jahren mit zwei Freunden ein kleines Unternehmen für die Herstellung und den Vertrieb von Tuning-Zubehör für Pkw gegründet.

Das Geschäft ist gut angelaufen, Sie konnten schon im ersten Jahr Gewinn machen und haben bereits 10 Mitarbeiter eingestellt. Sie suchen aktuell 5 neue Mitarbeiter.

Die Arbeiten haben Sie sich in einer wöchentlichen „Montags-Runde“ untereinander aufgeteilt. Jeder konnte und musste alle anfallenden Tätigkeiten im Vertrieb und der Verwaltung je nach Arbeitsanfall übernehmen.

Mit jedem neuen Mitarbeiter wird das Geschäft allerdings chaotischer. Unbeliebte Dinge bleiben liegen, Kunden werden mehrfach angesprochen, Rechnungen nicht zeitnah gestellt, Mahnungen von Lieferanten flattern jeden Tag herein.

Die neuen Mitarbeiter haben Schwierigkeiten, sich in das bestehende Team zu integrieren, und bringen neue Ideen und Prozesse mit ein, finden sich aber in den bestehenden Prozessen und Strukturen nicht zurecht.

Leider ist diese Situation an der Bilanz nicht spurlos vorübergegangen und statt des erwarteten Gewinns ist nur eine „schwarze Null“ geblieben.

Offensichtlich muss in Ihrem Unternehmen schnell etwas geschehen, was ist zu tun?

Mögliche Lösung:

Erfassung aller für den Geschäftszweck notwendigen Aufgaben sowie deren Strukturierung, d. h. dauerhafte inhaltliche Zuordnung der Aufgaben zu den Mitarbeitern, welche die besten Voraussetzungen dafür aufweisen.

Festlegung von Prioritäten sowie Aufstellung einer zeitlichen Reihenfolge bei der Aufgabenerfüllung.

Erarbeitung von Stellenbeschreibungen für bestehende und neu zu schaffende Stellen, um Aufgabenbereiche und Verantwortung festzulegen und die Einarbeitungszeit für neue Mitarbeiter zu verkürzen (ähnliche oder ausführlichere Lösungsvarianten sind natürlich möglich).



Organisation wird unter mehreren Aspekten betrachtet:

Organisation als Führungsinstrument unterscheidet nach dem institutionellen und dem instrumentellen Organisationsbegriff.

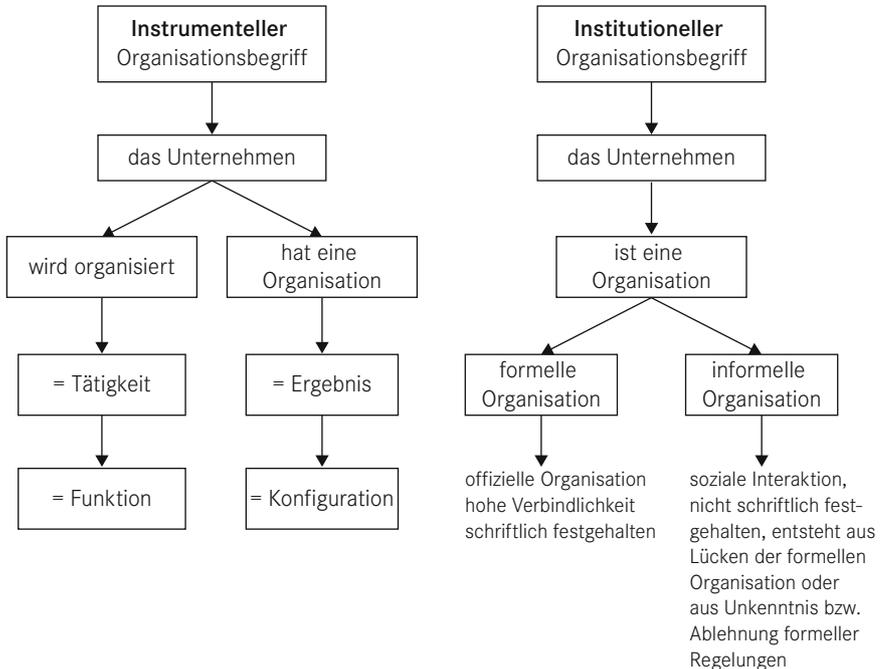
Der institutionelle Begriff erfasst die Organisation als Ganzes, d. h. als Gesamtheit aller an der Zweckerfüllung beteiligten Personen und Institutionen auf den verschiedenen Hierarchieebenen des Unternehmens. Das Unternehmen in diesem Sinne ist eine Organisation, deren zentrale Elemente die **spezifische Zweckausrichtung**, **eine geregelte Arbeitsteilung** und **beständige Grenzen** sind.

Im Gegensatz dazu betrachtet der instrumentelle Begriff die Organisation als Instrument der Betriebsführung mit dem Ziel, Abläufe zu rationalisieren sowie dafür erforderliche Regeln zu erarbeiten und zu strukturieren. Organisation in diesem Sinne ist eine Funktion wie Planung und Kontrolle und dient der Zweckerfüllung des Unternehmens. Man spricht deshalb auch vom **funktionalen Organisationsbegriff**. Diese **funktionsbezogene** Sichtweise der Organisation entspricht der klassischen Managementlehre, zu deren Hauptvertretern insbesondere Fayol und Gutenberg gehören.

Organisation wird dabei als dauerhafte Strukturierung von Arbeitsprozessen in fester **Konfiguration** verstanden. Sie bildet in diesem Konstrukt ein gedankliches Skelett, das dem Unternehmen seine individuelle Gestalt verleiht. Sie schafft gleichzeitig den Rahmen, innerhalb dessen dann laufend dispositive Entscheidungen getroffen werden, d. h. dieser Organisationsbegriff erfasst nur generelle Lösungen. Fallweise Gestaltung oder Veränderungen werden von diesem Begriff nicht erfasst.

Organisation
als Instru-
ment der
Führung

Fasst man beide Begriffsinhalte zusammen, so ergibt sich folgendes Bild:



Unterscheidung von institutioneller und instrumenteller Organisation

Bei der Gestaltung der Organisation sind folgende Prinzipien zu beachten:

Prinzipien der Organisation

- Prinzip der Zweckmäßigkeit**
 Die Aufgaben und Teilaufgaben müssen auf ein gemeinsames Ziel ausgerichtet sein. Die Regelung erfolgt in Form von Anweisungen und Mitteilungen. Hier gilt das Prinzip der Schriftlichkeit.
- Prinzip der Wirtschaftlichkeit**
 Minimalprinzip: Ein bestimmtes Ergebnis soll mit minimalem Aufwand erreicht werden.
 Maximalprinzip: Mit bestimmtem Aufwand soll ein maximales Ergebnis erzielt werden.
 Insgesamt geht es dabei um den sparsamen Umgang mit Ressourcen.
- Prinzip des organisatorischen Gleichgewichtes**
 Organisatorisches Gleichgewicht wird geschaffen durch Organisation, Improvisation und Disposition.
 Organisation steht für Stabilität, während fallweise oder kurzfristige Regelungen die Elastizität des Unternehmens fördern. Es sollte zu jeder Zeit ein Gleichgewicht zwischen Stabilität und Elastizität herrschen.

Situationsbezogene Aufgabe

Diskutieren Sie am Beispiel Ihres Unternehmens das Verhältnis von Organisation und Improvisation einerseits sowie Organisation und Disposition andererseits!

Disposition bezieht sich auf Einzelmaßnahmen, fallweise Regelungen, die nur einmalig wirksam werden. Häufig werden sie auch vorausschauend festgelegt, um in „Havariefällen“ handlungsfähig zu bleiben oder mögliche Risiken zu mindern. So gibt es beispielsweise bei Just-in-time-Fertigung Regelungen zur Produktionssicherung für den Fall, dass die Lieferung von Materialien/Zulieferteilen nicht rechtzeitig erfolgt. Diese Regelung gilt jeweils bis zur Erledigung des Einzelfalls.

Improvisation dagegen ist eine fallweise, sogenannte provisorische oder Ad-hoc-Lösung, falls ein unvorhergesehener Umstand eintritt, z. B. der Ausfall einer Maschine. Die provisorische Lösung ist dann nur zeitlich für diesen Einzelfall wirksam, um die Produktion schnell fortsetzen zu können. Sie ist nicht längerfristig wiederholt anwendbar, sondern gilt nur für die bestimmte Situation.

Zwischen Organisation, Disposition und Improvisation besteht ein Spannungsverhältnis. Überbetonung der Organisation führt zu Starrheit und sinkender Flexibilität. Das Unternehmen kann nur in sehr engen Grenzen bzw. sehr langsam auf veränderte (Rahmen-)Bedingungen reagieren. Man spricht in diesem Fall von „Überorganisation“. Unterbewertung bzw. fehlende Organisation dagegen mindert Effektivität und Effizienz des Unternehmens.

Überbetonung der Disposition führt zu „Unterorganisation“, d. h., auch wiederholte Prozesse laufen stets anders ab, weil der Einzelfall zur Regel wird. Die Kontinuität sinkt. Das kann zu Vergeudung von Ressourcen und/oder Kostensteigerung führen. Fehlende Disposition führt zu Starrheit des Unternehmens, die Flexibilität wird eingeschränkt, Anpassungsprozesse finden nicht oder zu langsam statt.

Überbetonung der Improvisation führt ebenso zur Unterorganisation des Unternehmens, allerdings fehlen dabei sogar Regeln für den Einzelfall. Spontaneität im Unternehmen überwiegt, was letztlich zu Chaos führt und schließlich die Existenz des Unternehmens gefährden kann. Fehlende Improvisation verlangsamt die Geschäftsprozesse und erhöht die Risikoanfälligkeit des Unternehmens.

In der Summe kommt es darauf an, ein Gleichgewicht zwischen Organisation, Disposition und Improvisation anzustreben.

- **Prinzip der Koordinierung**

Die Koordinierung der Aufbau- und Ablauforganisation mit Blick auf die zu erfüllende Aufgabe bzw. das Betriebsziel steht im Vordergrund. Die Koordinierung hat zur Aufgabe, die Prozesse des organisatorischen Wandels sicherzustellen.

Zusammengefasst entspricht Organisation als Managementaufgabe dem Organisieren, d. h. dem prozessorientierten Handeln, Herstellen der Ordnung und Steuern von Handlungen der Organisationsmitglieder. Die Organisation bildet den Rahmen für die Handlungssteuerung und Ordnung.

5.2 Aufbauorganisation

5.2.1 Bildung von Organisationseinheiten

Festlegung der Aufbauorganisation

„Die Aufbauorganisation befasst sich mit der Zerlegung und Verteilung von Aufgaben und Kompetenzen sowie der Koordination von Aufgaben und Aufgabenträgern. Das Ergebnis ist die formale Organisationsstruktur des Unternehmens.“⁶⁵

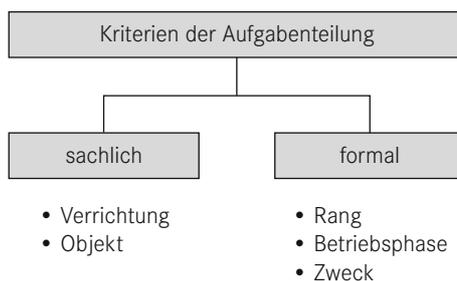
Bei der Aufbauorganisation geht es um die Fragen „Wer ist der Oberste?“ bzw. „Wer hat wem was zu sagen?“.

Zur Beantwortung sind vier Schritte erforderlich:

a) Aufgabenanalyse

Aufgabenanalyse

Unter der Aufgabenanalyse wird das gedankliche Zerlegen und Ordnen einer Gesamtaufgabe in Teilaufgaben verstanden. Zunächst werden alle Aufgaben erfasst, die zur Erfüllung des Geschäftszweckes erforderlich sind. Danach werden sie in sog. Teilverrichtungen oder Arbeitsgänge zerlegt. Dabei unterscheidet man zwischen sachlichen und formalen Gliederungsaspekten.



Kriterien der Aufgabenanalyse

Die folgende Erläuterung soll die Vorgehensweise bei der Aufgabenanalyse veranschaulichen.

- **Verrichtung** umfasst die Gliederung nach körperlichen oder geistigen Tätigkeiten oder Handlungen, die zu Gruppen von Arbeitsarten, z. B. Einkauf, Produktion usw., zusammengefasst werden können.

- **Objekt** bezeichnet die Gliederung nach einem Gegenstand, einem Produkt oder einer Person(engruppe), an dem/r sich die geforderte Tätigkeit vollziehen soll, z.B. Rohstoffe, Erzeugnisse, Personen, Märkte etc. Ein Bauunternehmen könnte die Aufgaben z.B. nach Neu-/Umbau, Haustechnik und Immobilienverwaltung gliedern.
- **Rang** bezieht sich auf die Gliederung in Ausführungs- und Entscheidungsaufgaben. Dabei haben Entscheidungsaufgaben einen höheren Rang.
- **Phase** unterscheidet die Gliederung in die drei Phasen Planung, Realisierung und Kontrolle unter Berücksichtigung der zeitlichen Komponente und des Taylorismus.
- **Zweck** beinhaltet die Gliederung nach Kern- und Supportprozessen bzw. nach unmittelbaren/primären sowie mittelbaren/sekundären Aufgaben, z.B. nach Wertschöpfungsprozess, Planungsprozessen und Unterstützungsprozessen wie Personal und Finanzierung.

Für die praktische Durchführung der Aufgabenanalyse werden die unterschiedlichen Gliederungskriterien sinnvoll miteinander kombiniert.

b) Aufgabensynthese

Sie soll die mit der Aufgabenanalyse zerlegten Teilaufgaben wieder sinnvoll zu Aufgabengruppen zusammenfassen. Diese sind wesentliche Voraussetzung für die Stellenbildung. Die Zusammenfassung der Teilaufgaben kann nach den verschiedenen Aufgabenmerkmalen, v.a. dem Verrichtungs- oder dem Objektaspekt erfolgen. Außerdem können auch Zentralisation und Dezentralisation als Strukturierungsprinzipien angewendet werden.

Aufgabensynthese

Bei der Zentralisation werden Teilaufgaben in einer Stelle zusammengefasst, während bei der Dezentralisation gleichartige Aufgaben auf mehrere Stellen verteilt werden.

Zentralisation bedeutet dann auch Zusammenfassung von Kenntnissen und Fähigkeiten an einer Stelle, was gleichbedeutend mit Spezialisierung ist. Diese bietet sich vor allem an, wenn

- einheitliche Aufgaben für die Unternehmung zu erfüllen sind, z.B. Werbung, Funktionen zu übertragen sind, die eine neutrale Stellung erfordern, z.B. Innenrevision,
- durch eine zentrale Lösung wirtschaftliche Vorteile möglich werden, z.B. beim Einkauf.

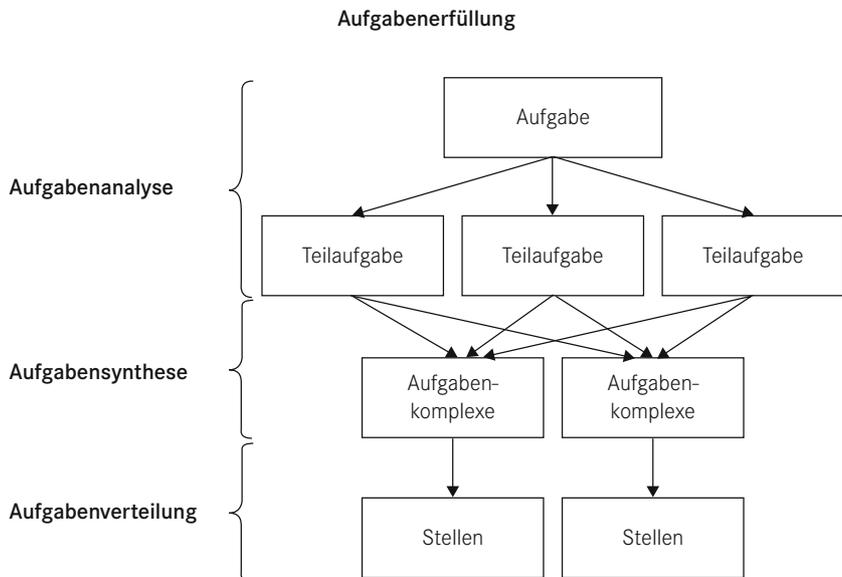
Dezentralisation ist sinnvoll, wenn

- die Problemstellungen vielschichtig sind, sodass eine einzelne Stelle überfordert wäre und
- die notwendigen Informationen von einer zentralen Stelle aus nur schwer zu beschaffen sind.

c) Aufgabenverteilung

Stellenbildung

Die Aufgabenverteilung beinhaltet die Zuteilung der Aufgabengruppen auf die jeweiligen Aufgabenträger. Mehrere sachlogisch zusammenhängende Teilaufgaben werden entweder nach Art oder Menge einer **Stelle** zugeordnet. Die Stelle ist die kleinste Organisationseinheit im Unternehmen, welche einerseits die Aufgaben und Zuständigkeiten benennt und andererseits den Verantwortungs- und Tätigkeitsbereich eingrenzt.



Prinzip der Stellenbildung

Wenn auch die Zuordnung der Aufgaben zu den Stellen zunächst völlig unabhängig von den jeweiligen Stelleninhabern erfolgt, so besteht dennoch ein Kernproblem der Stellenbildung in der Synchronisation der Anforderungsprofile der gebildeten Stellen und der Eignungsprofile der potenziellen Handlungsträger (Arbeitsgestaltung).



Je nach Aufgabenstellung und Leitungsbefugnis unterscheidet man vier Arten von Stellen:

Instanz	Stelle mit Entscheidungs-, Weisungs- und Kontrollbefugnis (= Leitungsbefugnis) gegenüber ausführenden oder rangniedrigeren Stellen. In der Regel wird die Geschäftsführung oder der geschäftsführende Handwerksmeister als Instanz bezeichnet
Linienstelle	Stelle mit Leitungsbefugnis gegenüber ausführenden oder rangniedrigeren Stellen, jedoch mit mindestens einer übergeordneten Instanz, z. B. Produktionsleiter oder Meister.
Ausführende Stelle	Stelle ohne Leitungsbefugnis. Dazu gehören z. B. der überwiegende Teil der Arbeiter an den Produktionsmaschinen, Sachbearbeiter oder Sekretärinnen.
Stabsstelle	Stelle ohne Leitungsbefugnis. Stabsstellen unterstützen die oberen Leitungsstellen. Sie bereiten die Entscheidungen der leitenden Stelle vor, sammeln Informationen, erarbeiten Berichte usw. Manchmal führen sie auch Kontrollaufgaben im Namen der Leitungsstelle aus. Die Entscheidungen trifft jedoch die leitende Stelle selbst. Typisches Beispiel einer Stabsstelle ist die Assistenz der Geschäftsleitung.

Den Vorgang der Bündelung einzelner Stellen zu verschiedenen Gruppierungen bezeichnet man allgemein als **Abteilungsbildung**, die im Wesentlichen nach drei Gliederungskriterien erfolgen kann:

Abteilungsbildung

- nach der Verrichtung
Beispiel: Einkauf, Lager, Verkauf, Personal usw.
- nach den Objekten (Sparten), die produziert werden
Beispiel Tischlerei: Schränke, Betten, Stühle
- nach der Person, welche die Stelle innehat
Beispiel: Hierbei werden einer bestimmten Person die Aufgabenbereiche zugeordnet, von denen sie die meisten Erfahrungen und Kenntnisse hat, z. B. dem Buchhalter.

Um die Stellen aufeinander abzustimmen, sie gleichzeitig voneinander abzugrenzen und die Aufgabengebiete ebenso wie die Zuständigkeiten festzulegen, werden Stellenbeschreibungen angefertigt (vgl. dazu auch Band 8 „Personalmanagement – Teil I: Personal planen und gewinnen“).

Stellenbeschreibung

d) Festlegung eines Weisungssystems

Nach der Abteilungsbildung muss im Rahmen der Betriebsorganisation festgelegt werden, wer wem Anweisungen erteilt bzw. Bericht erstatten muss, d. h., im Rahmen der Zusammenfassung und Koordination müssen ebenso die Kommunikations- und Weisungsbeziehungen zwischen den einzelnen Stellen dauerhaft festgelegt werden.

Leitungssysteme

Auskunft hierüber gibt das Leitungssystem eines Unternehmens, das die Aufbauorganisation widerspiegelt. Das Leitungssystem verbindet die einzelnen ausführenden Stellen mit ihren Linienstellen und diese wiederum mit ihren Instanzen.

Organigramm

Die grafische Darstellung dieses Leitungssystems ist das Organigramm, in dem die Stellen über Linien miteinander verbunden werden. Diese Linien stehen für Weisungsbefugnis – wenn sie von der Instanz bzw. der übergeordneten Linienstelle zur Stelle gehen – und für Kommunikationswege – wenn sie von den ausführenden oder rangniedrigeren Linienstellen zur jeweiligen übergeordneten Instanz gehen.

Das Organigramm

- visualisiert die Kompetenzzuordnung (Über und Unterordnung),
- definiert Verkehrswege,
- spiegelt Interaktionsmuster wider,
- kennzeichnet Befehls-, Anordnungs- und Kontrollwege,
- zeigt, wie Informationen im Unternehmen fließen.

Kurz gesagt, aus dem Organigramm ist zu sehen: Wer macht was?

5.2.2 Organisationsformen

Organisationsformen

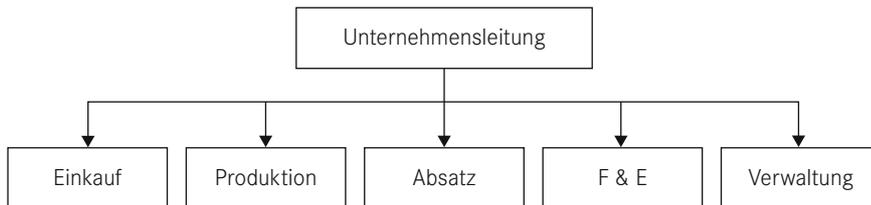
Folgende Organisationsformen/Leitungssysteme können unterschieden werden:

- Einliniensystem
- Mehrliniensystem
- Stabliniensystem

Ein- und Mehrliniensysteme sind die ursprünglichen, originären Organisationsformen. Stablinien- und Matrixorganisationen sind ebenso wie Sparten- und Tensororganisation Ergänzungen bzw. Weiterentwicklungen, gewissermaßen derivate Organisationsformen.

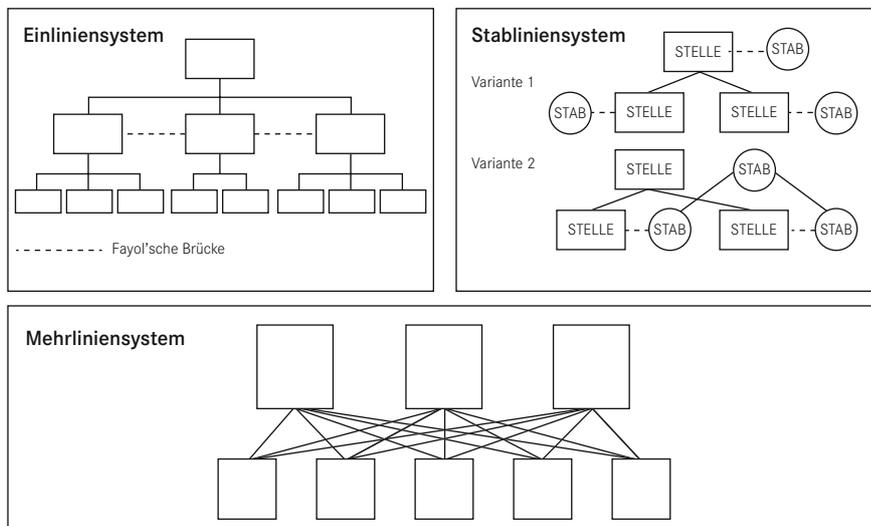
Funktionalorganisation

Bei der funktionalen Organisation werden auf der zweiten Hierarchieebene gleichartige Funktionen/Verrichtungen zusammengefasst und zur Ausführung an entsprechende Organisationseinheiten übergeben.⁶⁶



Prinzipdarstellung der Funktionalorganisation

Grundformen der Aufbauorganisation



Grundformen der Aufbauorganisation

a) Einliniensysteme

- Einliniensysteme entstehen, wenn die Gesamtaufgabe des Unternehmens nach einem einzigen Kriterium in Teilaufgaben zerlegt wird.
- Das Einliniensystem basiert auf dem von Henri Fayol (1929) geprägten Prinzip der Einheit der Auftragserteilung („One man, one boss“).
- Der Dienstweg läuft nur in vertikaler Richtung des Organigramms, d. h., jede Linienstelle erhält nur von der jeweils übergeordneten Instanz Anweisungen.
- Es ist die straffste Form der organisatorischen Gliederung.
- Koordination durch Selbstbestimmung ist hier nicht vorgesehen.

Vorteile:

- Einheitlichkeit der Leitung und Verantwortung; niemand erhält von mehreren Seiten Anweisungen.
- Kompetenzen und Weisungsbefugnisse sind einfach und klar geregelt.
- Jeder hat klare Aufgaben (ggf. Spezialisierung).
- Vorgesetzter ist (hoffentlich) über alles informiert.
- Lückenlose Kontrollmöglichkeit.

Nachteile:

- Sehr autoritär.
- Chef muss alles wissen – machbar?
- Chef muss alles kontrollieren – Überlastung!
- Sehr lange Dienst- und Informationswege bis zur letzten Stelle.
- Niedrige Reaktionsgeschwindigkeit, schnelle Umsetzung von Entscheidungen in die Praxis kaum möglich.

b) Mehrliniensysteme

Mehrlinien-
systeme

- Mehrliniensysteme sind hierarchisch aufgebaut und bedienen sich zusätzlich des Prinzips der Spezialisierung.
- Es basiert auf dem sogenannten Funktionsmeistersystem von Frederick Winslow Taylor.
- Der Grundgedanke ist, dass ähnlich wie bei den ausführenden Mitarbeitern auch bei Führungskräften eine Spezialisierung sinnvoll ist.
- Der Universalverantwortliche wird hier durch Funktionsverantwortliche ersetzt, die Spezialisten in ihrem Fachbereich sind.
- Eine Stelle untersteht mehreren weisungsbefugten Instanzen/Vorgesetzten.
- Grundprinzip des Mehrliniensystems ist folglich die Funktionsteilung und damit die Spezialisierung auf der Leitungsebene.

Vorteile:

- Jede Führungskraft konzentriert sich auf ihre Stärken.
- Weniger Überlastung.
- Kontrolle nur durch eine (!) Person wird vermieden.

Nachteile:

- Kompetenzgerangel möglich (Wichtigkeit der Weisungen für die jeweils untergeordnete Stelle?).
- Klare Abgrenzung ist nicht immer möglich.
- Ggf. fehlt der Blick des Chef-Spezialisten für das Ganze.
- Verantwortlichkeit bei Fehlentscheidungen ist unklar.

- Mehrere Chefs können leistungshemmend für den einzelnen Mitarbeiter sein, v. a. wenn gegensätzliche Anweisungen gegeben werden.

c) Stabliniensysteme

- Stabliniensysteme sind eine Modifizierung des Einlinien- und Mehrliniensystems.
- Primärorganisation wird durch Stabsstellen ergänzt.
- Stäbe werden gebildet, die die verschiedenen Instanzen unterstützen, ohne selbst weisungsbefugt zu sein. Weisungsbefugnis liegt bei der zugehörigen Instanz.
- Stäbe können auf fast jeder Ebene im Unternehmen erscheinen.
- Anwendung ist empfehlenswert bei quantitativer oder qualitativer **Überlastung der Leitungsstellen** eines Unternehmens.
- Quantitative und qualitative Entscheidungskapazitäten von Linieninstanzen sollen erhöht werden.
- Leitungsfunktionen → Stabsgeneralist.
- Beratungsfunktion → Stabsspezialist.

Stabliniensysteme

Vorteile:

- Spezialisten/echte Fachleute unterstützen die einzelnen Leitungsinstanzen.
- Der klare Dienstweg des Einliniensystems bleibt erhalten.
- Geringere Überlastung der Leitung.
- Verbesserung der Entscheidungsqualität.
- **Ökonomische Effizienz von Stabsstellen.**

Nachteile:

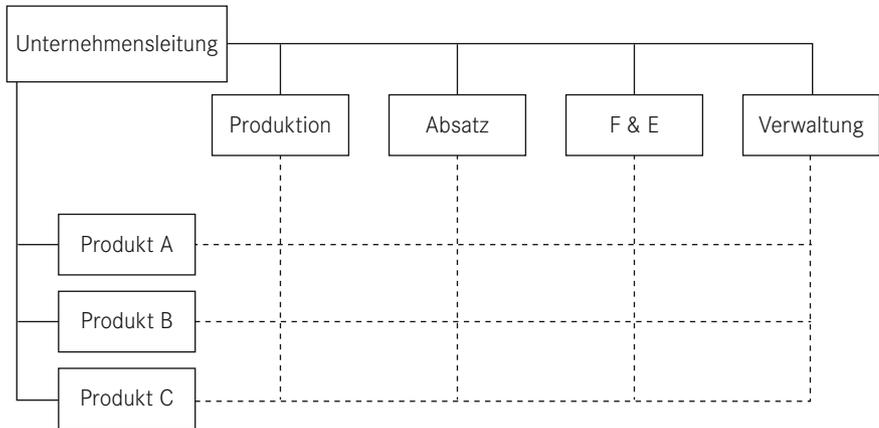
- Diskutierfreudigkeit, Dauer der Entscheidungsfindung nimmt i. d. R. zu.
- „Macht ohne Verantwortung“ (z. B. Assistenz der Geschäftsleitung).
- Mitglieder von Stabsabteilungen sind oft auf dem Sprung zur Karriere (= Assistent der GF) und somit ggf. „eitel“ und schwierig.
- Fehlende Akzeptanz bei den ausführenden Stellen, wenn keine echte Weisungsbefugnis vorliegt.
- Konflikte zwischen Stab und Linie: Linienstellen fühlen sich von Stabsstellen bevormundet → Vorschläge werden blockiert; Stäbe fühlen sich wegen fehlender Entscheidungs- und Weisungsbefugnis missachtet, was zu sinkender Arbeitszufriedenheit und damit sinkender Leistungsbereitschaft führt.
- Probleme durch Informationsunterschiede.
- Stabsstelle verursacht Kosten.

Zur Vervollständigung sind an dieser Stelle noch die Aufbauorganisationen in Form der Matrix- und Spartenorganisation genannt.



d) Matrixorganisation

Matrixorganisation



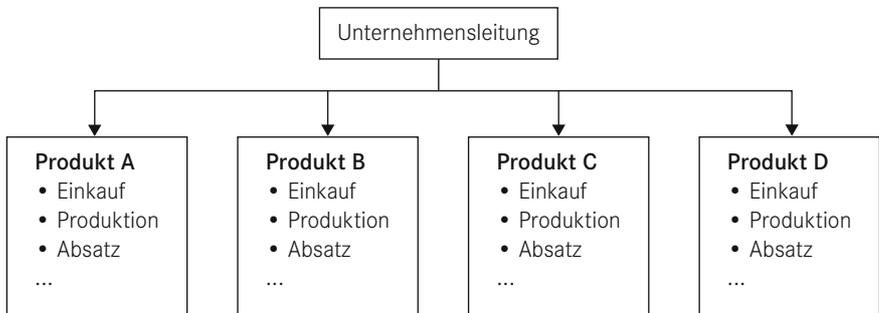
Matrixorganisation (verrichtungsorientiert)

Eine Matrixorganisation entsteht, wenn Organisationseinheiten unter gleichzeitiger Anwendung von zwei Gliederungsprinzipien gebildet werden.

e) Sparten- oder Divisionalorganisation

Sparten- oder Divisionalorganisation

Die divisionale Organisation ist durch eine Objektspezialisierung auf der zweiten Hierarchieebene gekennzeichnet.



Spartenorganisation (objektorientiert)

Auf Details sowie auf die Tensororganisation soll hier jedoch nicht eingegangen werden, da sie in Handwerksunternehmen infolge des erhöhten Ressourcenaufwandes seltener anzutreffen sind.

5.3 Ablauforganisation

5.3.1 Gliederung und Prinzipien

„Während die Aufbauorganisation die Verteilung von Aufgaben und Kompetenzen widerspiegelt (statischer Aspekt), geht es bei der Ablauforganisation um die Wahrnehmung von Aufgaben und Kompetenzen in Raum und Zeit (dynamischer Aspekt).“⁶⁷

Ablauforganisation

Die Ablauforganisation – heute zunehmend als Prozessorganisation bezeichnet – soll die Frage beantworten, an welchem Ort und in welcher Zeit Aufgaben bearbeitet werden sollen. Sie ist demnach die räumlich-zeitliche Strukturierung der Arbeitsaufgaben. Die Ablauforganisation erfolgt in zwei Schritten:

a) **Arbeitsanalyse**

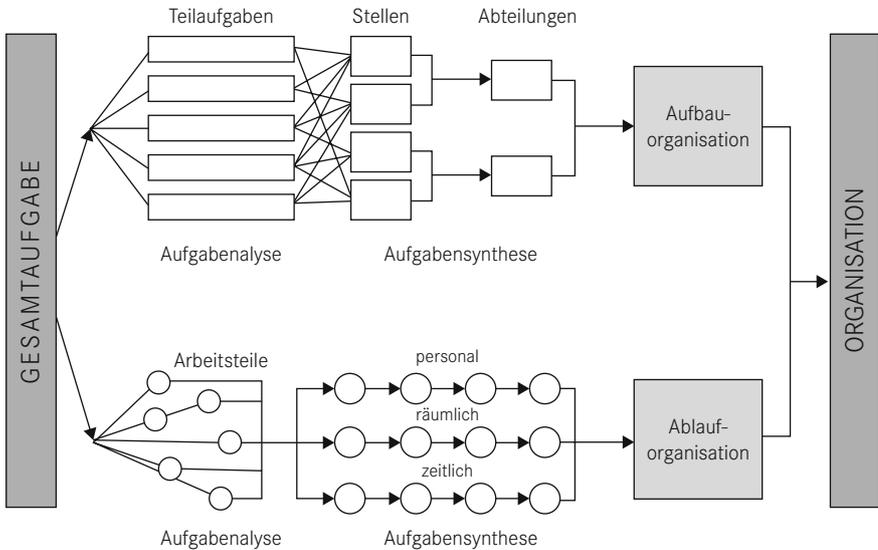
Die Arbeitsanalyse differenziert die aus der Aufgabenanalyse gewonnenen Teilaufgaben noch einmal nach räumlichen, zeitlichen und persönlichen Kriterien.

b) **Arbeitssynthese**

Die Arbeitssynthese ist die Gestaltung von Arbeitsprozessen unter Berücksichtigung von

- Raum,
- Zeit,
- Sachmitteln und
- Personen (Organisationsmitgliedern).

Sie führt die Aufgabenbereiche zu Arbeitsabläufen zusammen. Die Arbeitssynthese verläuft in drei Stufen. Zunächst erfolgt die Arbeitsverteilung, indem die Personen und Sachmittel kombiniert werden. Im nächsten Schritt folgt die Arbeitsvereinigung durch zeitliche, temporale Arbeitssynthese. Und schließlich wird dieser Prozess abgeschlossen durch die lokale Arbeitssynthese mit der Raumgestaltung.



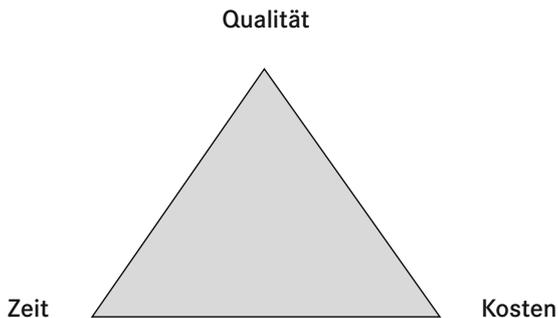
Das Analyse-Synthese-Konzept⁶⁸

Ziele der Ablauforganisation

Die **Ziele der Ablauforganisation** bestehen in der

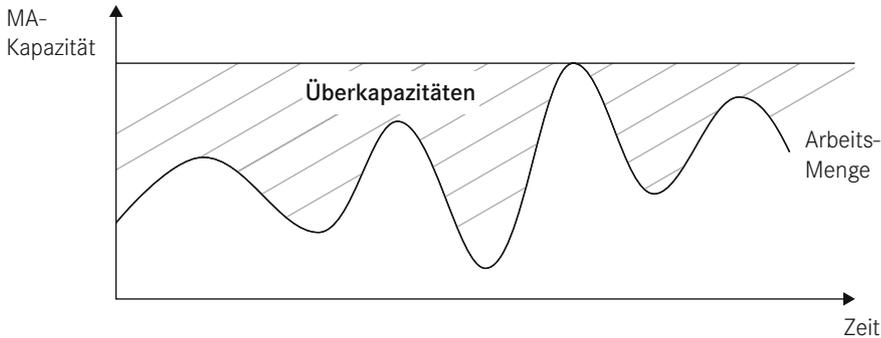
- Optimierung der Durchlaufzeiten.
- Etablierung von Just-in-time als Unternehmenskonzept.
- Arbeitsdurchführung nach dem Minimalprinzip.
- Maximierung der Kapazitätsauslastung.
- Minimierung der Bearbeitungsfehler.
- Maximierung der Benutzerorientierung.

Diese Ziele bewegen sich im Spannungsdreieck von

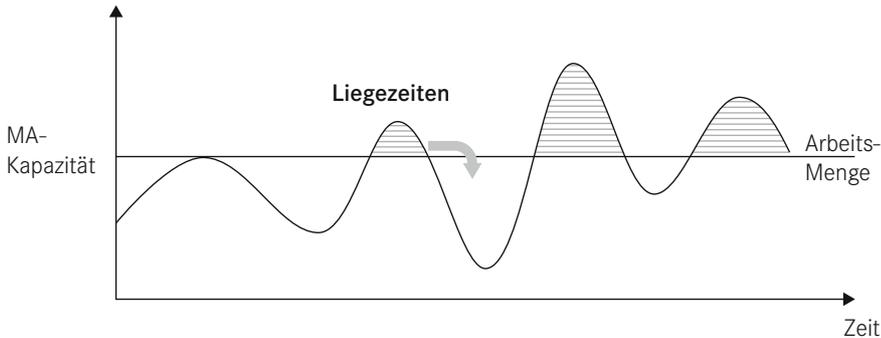


Spannungsdreieck der Ablauforganisation

Die Zielkonkurrenz führt zu Zielkonflikten bzw. dem Dilemma der Ablauforganisation. Als Dilemma der Ablauforganisation wird nach Gutenberg der Zielkonflikt zwischen maximaler Kapazitätsauslastung einerseits und minimalen Durchlaufzeiten andererseits bezeichnet. Zur Auslastung der Kapazität ist ein entsprechend hoher Auftragsbestand erforderlich, der wiederum zu Liegezeiten vor einzelnen Arbeitsstationen, insbesondere den Engpassstationen, führt und zwangsläufig die Durchlaufzeiten verlängert.



Optimierung der Durchlaufzeit



Optimierung der Kapazität

Beide Ziele scheinen unvereinbar. Wenn die Kapazitätsauslastung maximiert werden soll, muss stets ein neuer Auftrag in Bereitschaft sein, was Liegezeit bedeutet, d. h., der Auftrag wartet auf seine Bearbeitung. Andererseits erfordert die Minimierung der Durchlaufzeiten die Verringerung der Liegezeiten, was wiederum der Kapazitätsauslastung entgegensteht, denn das bedeutet, die Maschine wartet auf den Auftrag. Deshalb spricht Gutenberg vom „Dilemma der Ablaufplanung“.⁶⁹

Vor allem in der Werkstattfertigung, wie sie in Handwerksunternehmen vorherrscht, ist das ein Problem, welches bei jedem Auftrag durch die Ablaufplanung individuell neu gelöst werden muss.