

## Dozent/in

Hr. Grobosch

## Arbeitsblätter


## Kursunterlagen


## Entwicklung einer Aufbauorganisation

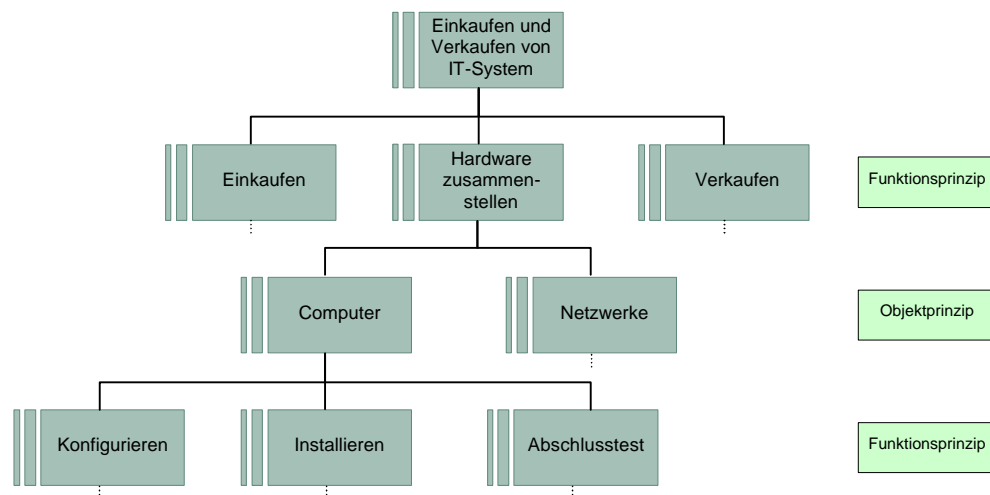
Aus dem Sachziel bzw. der Gesamtaufgabe einer Unternehmung ergeben sich wie bereits erwähnt eine Reihe von Aufgaben oder Funktionen. Diese sollen durch Arbeitsteilung von mehreren Aufgabenträgern erfüllt werden.

Notwendig wird deshalb zunächst eine Aufgabenanalyse, welche die Tätigkeiten in Teilaufgaben gliedert. Die Gliederungstiefe hängt dabei von der Betriebsgröße und dem angestrebten Grad der Arbeitsteilung ab.

Die Aufgabenanalyse wird vor allem anhand der folgenden zwei Gliederungskriterien durchgeführt.

- ⇒ Funktions- bzw. Verrichtungsprinzip
- ⇒ Objektprinzip

Das folgende Beispiel zeigt den Auszug aus einer Aufgabenanalyse, dem Aufgabengliederungsplan, und soll den Unterschied zwischen Funktion und Objekt verdeutlichen.



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

Dabei wird ein Aufgabenkomplex gebildet, welcher sachlogisch zusammenhängend ist und von einer Person mit entsprechender Qualifikation bewältigt werden kann. Dieser Vorgang wird Stellenbildung genannt, wobei eine Stelle die kleinste organisatorische Einheit darstellt.

Es wird zudem zwischen drei Stellenarten unterschieden

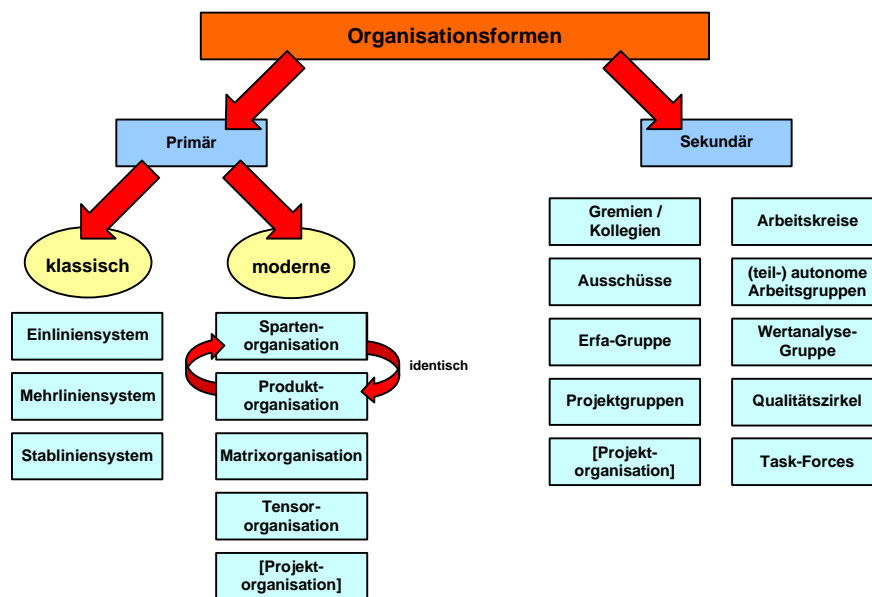
- ⇒ Ausführende Stelle: Stelle ohne Leitungsfunktion
- ⇒ Instanz: Stelle mit Leitungsfunktion
- ⇒ Stabsstelle: Hilfsstelle ohne Weisungsbefugnis für die Instanz (Beratung/Information)

Im nächsten Schritt werden sachlogisch zusammenhängende Stellen wie bereits erwähnt zu Einheiten, Gruppen, Abteilungen, Hauptabteilungen, Bereiche, usw. zusammengefasst. Mit der Bildung von Abteilungen werden überschaubare und kontrollierbare Bereiche geschaffen, die der Verantwortung eines Abteilungsleiters (Instanz) stehen.

Das Gefüge aus Stellen, Gruppen, Abteilungen und Bereiche ergibt die Aufbauorganisation. Die Art und Weise, wie die Instanzen in diese Aufbauorganisation mit eingebracht werden, wird Leitungssystem genannt. Neben diesem Leitungssystem existiert in der Regel noch ein weiteres System, nämlich das Informations- oder Kommunikationssystem, welches die Kommunikation der einzelnen Stellen untereinander ohne die Einbindung der Instanz ermöglicht.

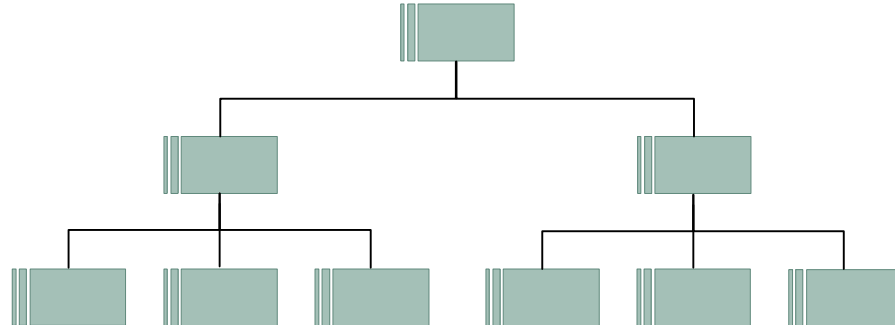
### Das Organigramm

Das Organigramm bildet die Aufbauorganisation für alle Beteiligten verständlich und anschaulich ab. Primär werden die hauptsächlichen Strukturen eines Unternehmens mit den ober- und untergeordneten Einheiten dargestellt. Es werden klassische und moderne Organisationsformen unterschieden.



### Das Einliniensystem

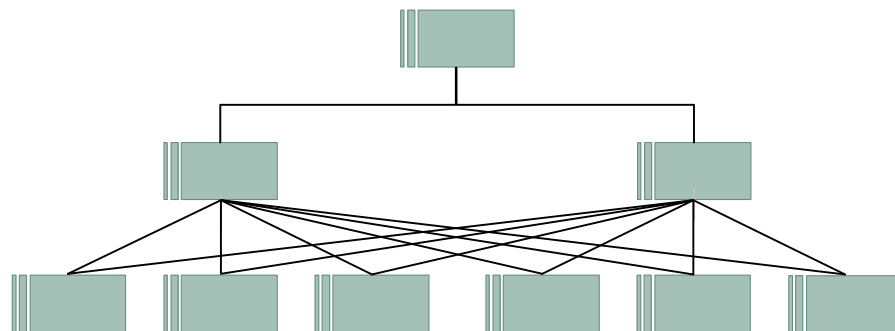
Die klassischste ist das so genannte Einliniensystem. Jede untergeordnete Stelle kann nur von einer direkt übergeordneten Instanz Weisungen entgegennehmen.



- 👉 Klare Zuständigkeiten
- 👎 Überlastung der Instanzen

### Das Mehrliniensystem

Ein weiteres klassische Organisationsmodell ist das Zwei- bzw. Mehrliniensystem. Jede untergeordnete Stelle kann von mehreren direkt übergeordneten Instanzen Weisungen entgegennehmen.



- 👉 Spezialisierung der Instanzen
- 👎 Kompetenzüberschreitungen

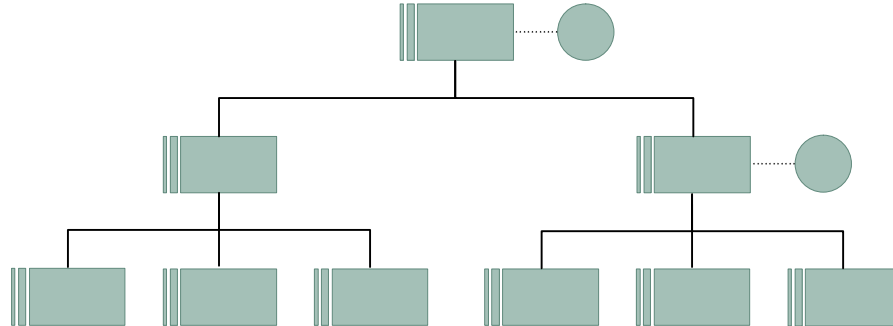
Diese Organisationsform wurde von dem amerikanischen Ingenieur Frederik Taylor entwickelt. Das Mehrliniensystem bedeutet eine Mehrfachunterstellung der Mitarbeiter.

Das Konzept von Taylor sah vor, dass sich die Organisation nicht über die gesamte Hierarchie eines Unternehmens erstrecken sollte, sondern nur auf die Beziehung zwischen den ausführenden Arbeitern und der unteren Führungsebene, der Meister.

Nach den Vorstellungen von einer hohen Arbeitsteilung sollten nach Taylors Meinung Meisteraufgaben in 8 Funktionsbereiche, nämlich 4 Ausführungsmeister und 4 weitere Meister im Arbeitsbüro, eingeteilt werden.

## Das Stab-Linien-System

Den Instanzen sind bei Bedarf Stäbe ohne Weisungsbefugnis zur Unterstützung (Beratung, Information, Entscheidungsvorbereitung, usw.) zugeordnet.



- ➡ Entlastung der Instanzen bei Beibehaltung eines eindeutigen Dienstweges
- ➡ Fachliche Abhängigkeit der Instanzen von den Stäben

Beim Stab-Linien-System können die Stäbe auch untergeordneten Stäben, Instanzen oder Stellen gegenüber Weisungsbefugnis besitzen.