

Grundgedanken der Unternehmensorganisation

*Elementare Konzepte und Methoden der unternehmerischen Organisation.
Mit Kerngedanken der Führungstheorie und vielen praktischen Tips.*

Version 2.00 © Harry Zingel 1992-2002, EMail: HZingel@aol.com, Internet: <http://www.zingel.de>
Nur für Zwecke der Aus- und Fortbildung

Inhaltsübersicht

1.	Was ist Organisation?	2	3.2.2.	Bestimmungselemente der Aufgabe	6
1.1.	Grundlegende Definition	2	3.2.3.	Beispiele für Aufgabenanalysen	7
1.2.	Haben oder Sein	2	3.2.4.	Ein- und Mehrdimensionale Aufgabenanalysen	7
1.3.	Die zwei Sichtweisen	2	3.2.5.	Das Aufgaben-Strukturblatt	9
1.4.	Statik und Dynamik	2	3.3.	Die Aufgabensynthese	9
2.	Grundgedanken der Organisation	3	3.3.1.	Ziele der Aufgabensynthese	9
2.1.	Organisationsanlässe	3	3.3.2.	Das Funktionendiagramm	11
2.1.1.	Was organisatorische Maßnahmen auslöst	3	3.3.2.1.	Darstellungsform der Aufgaben	11
2.1.2.	Ein Beispiel	3	3.3.2.2.	Darstellungsform der Stellen	11
2.2.	Kleine Systematisierung organisatorischer Wandlungsprozesse	3	3.3.2.3.	Zuordnung der Aufgaben auf die Stellen	11
2.3.	Widerstände	4	3.3.2.4.	Die Auswertungen des Funktionendiagrammes	12
2.3.1.	Ursachen von Widerständen	4	4.	Organigramme Organisationsmodelle	12
2.3.2.	Abbau und Management von Widerständen	4	4.1.	Arten von Stellen	12
2.4.	Grundlegende Methoden der Organisation	4	4.2.	Formale Organisationsmodelle	13
2.4.1.	Prioritäten und Zielharmonie	4	4.2.1.	Das Mehrliniensystem	13
2.4.2.	Der Teil und das Ganze	5	4.2.2.	Das Funktionenmeistersystem als Sonderfall	13
2.4.3.	Das Problem mit Inselfösungen	5	4.2.3.	Das Einliniensystem	13
2.4.4.	Zweckmäßige Vorgehensweise	5	4.2.4.	Das Stab-Liniensystem	14
2.4.5.	Steuerung durch den Auftraggeber	5	4.2.5.	Das Spartensystem	14
2.4.6.	Normung, Typung, Baukastensysteme	6	4.2.6.	Die Produkt-Matrix	15
3.	Techniken der Systembildung	6	4.2.7.	Die Absatzgebiet-Matrix	16
3.1.	Grundgedanken der Systembildung	6	4.2.8.	Das Modell der Teamvermaschung	16
3.2.	Die Aufgabenanalyse	6	4.3.	Informelle Organisationsstrukturen	17
3.2.1.	Ziele der Aufgabenanalyse	6	5.	Kopiervorlage: Übersicht über die wichtigsten betrieblichen Organisationsmodelle	18

Ein Betrieb ist ein kybernetisches System zur optimalen Verwertung von Produktionsfaktoren. Die Produktivität ist daher ein Oberziel der innerbetrieblichen Optimierungsmaßnahmen. Dieses kleine Werk befaßt sich mit der Organisation des Produktionsfaktors Arbeit.

Organisation und Unternehmensführung aus der interkulturellen Perspektive MERCEDES GEGEN DIE JAPANER

Es ist nicht überliefert, wer sich die nachfolgenden Zeilen ausgedacht hat (der Autor dieses Skriptes war es jedenfalls nicht). Aber sie sollten in den Vorstandsetagen und Chefesseln gründlich gelesen werden... meint der Autor des Skriptes und der CD!

Vor einiger Zeit verabredeten sich Mercedes Benz und ein japanischer Konzern, daß jedes Jahr ein Wetttrudern über 1000 Meter mit einem Achter auf dem Rhein ausgetragen werden sollte. Beide Mannschaften trainierten nach innerbetrieblichen Vorausscheidungen lang und hart, um ihre volle Leistungsfähigkeit zu erreichen. Als der große Tag des Wettkampfes endlich da war, waren beide Mannschaften topfit.

Die Japaner gewannen klar mit einem Vorsprung von 400 Metern.

Nach dieser Niederlage war das Mercedes-Team sehr deprimiert und die Moral war auf dem Tiefpunkt. Das obere Management entschied, daß der Grund für diese vernichtende Niederlage unbedingt herausgefunden werden müsse. Ein Projektteam wurde eingesetzt, um das Pro-

blem zu untersuchen und Maßnahmen zu empfehlen.

Die Untersuchung ergab: Das Problem war, daß bei den Japanern 8 Leute ruderten und einer steuerte, bei Mercedes hingegen ruderte 1 Mann und 8 Leute steuerten.

Das obere Management engagierte sofort eine Beraterfirma, um eine Studie über die Struktur des Mercedes-Teams anfertigen zu lassen. Nach Kosten in Millionenhöhe und einigen Monaten Auswertung kamen die Berater zu dem Schluß: es steuern zu viele und rudern zu wenige Leute.

Um einer Niederlage gegen die Japaner im nächsten Jahr vorzubeugen, wurde die Teamstruktur geändert. Es gab jetzt 4 Steuerleute, 3 Obersteuerleute und einen

Steuerdirektor. Ein Leistungsbewertungssystem wurde eingeführt, um dem Mann, der rudern sollte, mehr Ansporn zu geben, sich noch mehr einzusetzen und ein Leistungsträger zu werden.

„Wir müssen seinen Aufgabenbereich erweitern, um ihm mehr Verantwortung zu geben. Damit sollte es gelingen!“

Im nächsten Jahr gewannen die Japaner mit 800 Metern Vorsprung.

Mercedes Benz entließ den Ruderer wegen schlechter Leistung, verkaufte die Ruder und stoppte alle Investitionen in neues Gerät und die Entwicklung des Bootes. Der Beraterfirma wurde eine lobende Anerkennung für ihre Arbeit ausgesprochen und das eingesparte Geld wurde an das obere Management ausgeschüttet...

1. Was ist Organisation?

1.1. Grundlegende Definition

Organisation ist allgemein *die Art und Weise, wie die Teile eines Ganzen untereinander und zu diesem Ganzen orientiert sind und zusammenwirken*. Diese Definition ist *sehr allgemein*. Im hier verwendeten Sinn hat Organisation etwas mit einer *dauerhaft gültigen und oberzielkonformen Ordnung sozio-technischer Systeme* zu tun. Hierbei betrachten wir den Betrieb als sozio-technisches System, d.h.,

- technische Aspekte betreffen die verwendeten Sachmittel und
- soziale Aspekte betreffen die Mitarbeiter und Führungskräfte.

Allgemein befindet sich der Organisationsbegriff damit an der Bruchlinie zwischen technischen und sozialen Systemen. Er umfaßt die Steuerung technischer Abläufe ebenso wie das Zusammenwirken von Personen.

Wir werden uns in diesem Skript aber auf das Zusammenwirken von Menschen *konzentrieren* und die technischen Aspekte *vernachlässigen*, denn hierzu findet der Leser an anderer Stelle Inhalte auf der CD.

1.2. Haben oder Sein

Das unterscheidet die Organisationslehre von der Soziologie: die Soziologen würden sagen, daß ein Betrieb eine Organisation *ist*. Sie würden das soziale System und seine Organisation gleichsetzen und die Beziehungen der Mitglieder der Organisation untereinander und relativ zur Außenwelt untersuchen. Die Organisation wäre die „in-Group“ deren Relation zur Umwelt als Konflikt (Konflikttheorie) oder als Interaktion (Prozeßparadigma) gesehen werden würde.

Die Betriebswirtschaft hingegen würde sagen, daß das Unternehmen eine Organisation *hat*. Der Betriebswirt würde die Regeln und tatsächlich beobachteten innerbetrieblichen Abläufe als selbständiges Untersuchungsobjekt auffassen und sich mit seiner oberzielkonformen Optimierung befassen. Diese Sichtweise hat sich im Laufe der Zeit verfestigt und bewährt. Organisationssysteme können sogar selbständig und isoliert Untersuchungsgegenstand sein, etwa wenn es sich um Qualitätsmanagementsysteme nach ISO handelt.

1.3. Die zwei Sichtweisen

Der Organisationsbegriff umfaßt aber *zwei grundlegende Perspektiven*:

- Er besteht im dauerhaft gültigen *Ordnen*, also im *Strukturieren* von Systemen. Das ist der *tätigkeitsbezogene Aspekt*.
- Er besteht aber auch im *Management*, also der *Leitung* der so zustandekommenden Strukturen. Das ist die *institutionelle Sichtweise*.

Diese beiden Sichtweisen rücken den Organisationsbegriff in die Nähe des *Managementbegriffes*. Etwas vereinfachend kann man sagen, daß organisatorische Abläufe häufig *Managementprozesse* sind. Sie dienen der ober-

zielkonformen Systemgestaltung und sind damit *Sonderfälle von Optimierungsaufgaben*.

1.4. Statik und Dynamik

Die betriebliche Organisation kann weiterhin aus zwei verschiedenen Blickwinkeln untersucht werden:

- Einerseits ist die Organisation die Art und Weise, wie betriebliche Kommunikations- und damit Machtstrukturen orientiert sind und zusammenwirken. Man spricht in diesem Zusammenhang von *Aufbauorganisation*. Die Aufbauorganisation ist *statisch*. Sie enthält dauerhaft gültige Strukturen, insbesondere *Institutionen*. Die wichtigste Darstellungsformen ist das *Organigramm*.
- Andererseits ist die Organisation aber auch die Art und Weise, wie die Teile des tatsächlichen betrieblichen Arbeitsprozesses zeitlich orientiert sind und zusammenwirken. Diese Form der Organisation heißt auch *Ablauforganisation*. Die Ablauforganisation ist dynamisch. Sie enthält dauerhaft gültige Reihenfolge- und Zeitdaueranweisungen an die Mitglieder eines sozialen Systems. Die wichtigsten Darstellungsformen sind der *Netzplan* und das *Gantt-Diagramm*.

Die statische Organisation schafft dabei längere Zeit dauernde Strukturen während die Ablauforganisation kürzerfristig orientiert ist. Man kann verallgemeinern, daß die Denkweise der Aufbauorganisation langfristig, die der Ablauforganisation aber eher auf

- *Improvisation*, d.h., die Schaffung kurzfristiger Strukturen und
- *Disposition*, d.h., die Schaffung einmaliger Strukturen

ausgerichtet ist. Der diesbezügliche Dispositionsbegriff unterscheidet sich also erheblich von dem gleichnamigen Begriff der Material- und Lagerwirtschaft!

Stellt man diese beiden Sichtweisen gegeneinander, so kann man zu einem kleinen *Portfolio* der organisatorischen Methoden und Techniken kommen:

		Statik und Dynamik	
		Aufbauorganisation	Ablauforganisation
Ordnung und Management	Institution	Führung und Management bestehender Abteilungen und betrieblicher Subsysteme	Durchführung und Leitung von Projekten. Steuerung der Aufgabendurchführung; Termineinhaltung.
	Tätigkeit	Strukturierung von Organisationssystemen durch Aufgabenanalyse und Stellenbildung	Aufstellung von Netz- und Balkenplänen. Vorwärts- und Rückwärtsterminierung im Projekt.

Wir werden uns in diesem Zusammenhang im wesentlichen auf den aufbauorganisatorischen Aspekt beschrän-

ken. Über Projektmanagement, also über Ablauforganisation findet der Leser auf der BWL CD ein selbständiges Manuskript.

2. Grundgedanken der Organisation

2.1. Organisationsanlässe

2.1.1. Was organisatorische Maßnahmen auslöst

Allgemein kann man *verschiedene Anlässe* für Maßnahmen der organisatorischen Veränderung identifizieren:

Einrichtung neuer Systeme: Sowohl technische Systeme (neue Software, neue Maschinen) als auch soziale Systeme (neue Interaktion zwischen den Mitarbeitern) erfordern oft Maßnahmen der Organisation. Man spricht in diesem Zusammenhang oft von der Organisationsentwicklung. Die Organisation entwickelt sich als Folge oder in der Folge der Entwicklung äußerer Faktoren: die *Organisation bildet die Umwelt ab*.

Veränderte oder neue Ziele und Aufgaben: in diesem Fall stellt sich die Organisation *andere oder neue Ziele*. Die Organisation dient dann der Erreichung dieser Ziele. In diesem Falle *prägt die Organisation die Umwelt*. Der Fall ist das Gegenteil der vorstehend skizzierten Situation.

Leidensdruck: Faulheit und Beharrungsvermögen lassen die Mitglieder einer Organisationsstruktur oft lange Zeit mit schlechten oder unangemessenen Strukturen leben. Erst ein gewisser *Leidensdruck* erzwingt organisatorische Veränderungen. Allgemein kann man sagen, daß ein Mindestmaß an Leidensdruck die Widerstände gegen Organisationsmaßnahmen am wirksamsten und am schnellsten abbaut; umgekehrt funktionieren viele Maßnahmen ohne Leidensdruck nicht.

2.1.2. Ein Beispiel

Die Fakturierung wird über ein Datenbanksystem abgewickelt, das vom Anwender weiterentwickelt und individuellen Bedürfnissen angepaßt werden kann. Zur Förderung des Absatzes ändert die Vertriebsabteilung Preisstaffeln und Zahlungsziele. Gleichzeitig fordert die Hauptbuchhaltung Änderungen im angekoppelten Mahnwesen. Um schnell die erwünschte Marktwirkung zu erzielen, muß man die Änderungen einarbeiten, oder es wird erst verkauft und später fakturiert. Da die Liquidität des Unternehmens sehr angespannt ist (wo wäre das zur Zeit auch anders?), fordert die Buchhaltung als erstes, das Mahnwesen zu verbessern. Außerdem wünscht der Verkaufsleiter zur Verkaufsförderung statistische Auswertungen aus den Fakturen der letzten 6 Monate, die als Berichte programmiert von einem neu eingestellten Mitarbeiter werden sollen. Zudem wird derzeit alte Hard-

ware ausgemustert und ein neues System auf Basis einer neuen Betriebssystemversion installiert, in die die Mitarbeiter sich jedoch erst einarbeiten müssen.

Das sich hier offenbarende Problem ist in der Entscheidungstheorie ein *Fuzzy Set*. Daten unterschiedlichen Skalierungsniveaus und unterschiedlicher Relevanz müssen in sinnvoller Weise zusammengefügt und zu einem Ganzen verarbeitet werden. Aufgabe der Organisation wäre es damit, einander widerstrebende Interessen zu *harmonisieren* und zu *hierarchisieren*, so daß insgesamt ein oberzielkonformer Veränderungsprozeß herauskommt, der dem Gesamtsystem (d.h., dem Unternehmen) einen möglichst optimalen Nutzen vermittelt.

2.2. Kleine Systematisierung organisatorischer Wandlungsprozesse

Allgemein lassen sich organisatorische Maßnahmen in zwei grundlegende Kategorien teilen, wie das folgende Beispiel zeigt:

Der Geschäftsführer eines Hotels bemerkt im Rahmen einer Auswertung von Beschwerden und anderen Kundenäußerungen, daß die Qualitätseinschätzung der Gäste mit wachsender Aufenthaltsdauer sinkt. Je länger die Gäste im Hotel bleiben, desto schlechter beurteilen sie seinen Service. Aufgrund der mathematischen Auswertung werden konkrete Beobachtungen angestellt. Dabei kommt heraus, daß beispielsweise die Ausbildung der Kellner im Restaurant erfolgt. Dabei lernen die Lehrlinge, wie Tische einzudecken sind. Den Gästen wird so aber ein Mahl mit vielen Gängen suggeriert. Als sie bemerken, daß es nur einen einzigen Gang gibt, und die vielen weiteren Teller und Gläser nur der Ausbildung dienen, stehen sie frustriert bis verärgert auf. Die Geschäftsführung schließt, daß eine grundsätzliche andere Haltung des Personals den Gästen gegenüber erforderlich ist.

Die im vorstehenden Kapitel demonstrierte Situation betrifft die *Interaktion mit Sachmitteln*. Organisatorische Maßnahmen dienen der Organisation der Interaktion zwischen Menschen und Maschinen. Diese Arten organisatorischer Maßnahmen sind in aller Regel relativ leicht durchzuführen und bedingen kaum Widerstände. Im vorstehenden Beispiel ist jedoch ein grundsätzliches Problem gegeben: Die Mitarbeiter müssen lernen, daß dem Gast nichts „vorgespielt“ werden darf. Sie müssen daher nicht nur die Ausbildung in einen Bereich oder eine Zeit verlegen, wo Gäste nicht zugegen sind (*Sachinteraktion*), sondern ein *grundlegend neues Qualitätsverständnis* entwickeln. Sie müssen sich also *sich selbst* (und nicht nur ihre Arbeitsweise) ändern. Das ist *tiefgreifender* und *schwerer* und bedingt zumeist *viel größere Widerstände*.

Kleine Systematisierung organisatorischer Wandlungsprozesse

Kognitivpol

Änderung von Arbeitsmethoden oder Abläufen
relativ *einfach* und *schnell* durchzusetzen

Emotionalpol

Änderung von Belohnungs- und Bedürfnisstrukturen
relativ *schwierig* und *langsam* durchzusetzen

2.3. Widerstände

2.3.1. Ursachen von Widerständen

Während die Notwendigkeit der Einrichtung neuer organisatorischer Strukturen nur selten bestritten wird, treten bei Änderungen bestehender Strukturen oft viel erheblichere Widerstände auf. Ursachen hierfür sind:

- Allgemeine Angst vor Neuem,
- Kränkung von „Privilegienträgern“,
- Tatsächlicher oder befürchteter Verlust von Privilegien,
- Mangelnde Rücksicht auf informelle Strukturen,
- Begrenzte Fähigkeit, eigene Fehler zu sehen,
- Mangelnde Bereitschaft zur Kritik, insbesondere Selbstkritik
- unverdaute frühere Änderungsprozesse

2.3.2. Abbau und Management von Widerständen

Folgende Maßnahmen haben sich zum Umgehen mit Widerständen bewährt:

- Vorbehaltlose Information: Offenheit gegenüber den Betroffenen, deren Vorgesetzten, innerbetrieblichen Interessenvertretern (Gewerkschaften, Betriebsrat) oder externen Interessenten (Investoren) verhindert die Bildung von Verschwörungstheorien.
- Beteiligung von Betroffenen: Auf diese Art werden Betroffene zu Gestaltern des Prozesses und opponieren weniger.
- Integration Betroffener in Projektgruppen: Diese Methode dient dazu, Gegner eines Organisationsprojektes „umzudrehen“. Sie fühlen sich nunmehr als externe Organisatoren eher als als machtlose Betroffene.
- Aufbau von Selbstverantwortung: Hierdurch soll Betroffenen das Gefühl vermittelt werden, nicht Gegenstand fremder Interessen zu sein, sondern selbst eigene Interessen artikulieren zu können.
- Begrenzung von Zahl und Häufigkeit organisatorischer Änderungen: Der Gesamtwiderstand gegen eine Vielzahl gleichzeitiger fundamentalkritischer Änderungsprozesse ist oft viel kleiner als die Summe der Angriffe und Sabotageversuche gegen eine Folge kleinerer Änderungen. Zudem bietet dies die Chance der grundlegenden Fundamentalreform anstatt der Detailkritik und des „Herumwurstelns“.
- Aussonderung von „Störern“: Dieser Schritt will in aller Regel wohlüberlegt sein, denn er birgt die Gefahr, „Martyrer“ zu schaffen, was den ganzen Wandlungsprozeß in Gefahr bringen kann.

Zahl und Intensität organisatorischer Maßnahmen sollte generell auf ein vertretbares Maß reduziert werden, wobei was vertretbar ist von der Organisation sowohl als auch von den Organisierten abhängt. Umfangreiche Informationen, eine gut vorbereitete Einführung und hochrangige Auftraggeber helfen oft aber nicht immer, Widerstände abzubauen.

Die *Vision* muß von oben kommen („top-down“), die *Durchführung* aber stets von unten („bottom-up“). Gelingt es der obersten Leitung nicht, ihre Vision nach unten hin zu kommunizieren, dann wird die Umsetzung mindestens *halbherzig* sein oder *ganz scheitern*.

Die konkreten Methoden sind dabei stets *kulturspezifische Konstanten* und gelten in anderen Ländern und bei Mitarbeitern, die zu anderen Kulturen gehören, nicht oder in veränderter Form. Mit fortschreitender Globalisierung ist es daher immer wichtiger, die Kulturkonstante zu berücksichtigen. Das vorliegende Skript bezieht sich im wesentlichen nur auf mitteleuropäische Verhältnisse.

2.4. Grundlegende Methoden der Organisation

2.4.1. Prioritäten und Zielharmonie

Der Organisator muß Prioritäten setzen und eine *Zielhierarchie* besitzen. Er sollte sich vor jeder Maßnahme *folgende Fragen* stellen:

WOZU	...wird eine Aufgabe gestellt? Was ist das der jeweiligen Aufgabe zugeordnete Oberziel? Welcher Bedarf liegt zugrunde?
WER	...ist Bedarfsträger, d.h., artikuliert ein Bedürfnis und statet dieses mit Kaufkraft aus?
WAS	...ist die gewünschte Wirkung, d.h., mindestens in Zielneutralität mit dem Unternehmensziel?
WANN	...tritt das Bedürfnis erkennbar auf, d.h., muß eine Nachfrage bedient werden?
WO	...tritt das Bedürfnis auf, d.h., an welchem Ort muß die Nachfrage bedient werden?
WOMIT	...wird das am Markt artikuliert Bedürfnis bisher befriedigt, d.h., gegen wen oder was muß Konkurrenz gemacht werden?
WIE	...wird das am Markt vorhandene Bedürfnis bisher befriedigt, d.h., was für ein Wettbewerbsvorteil kann z.B. in einer neuen Technik liegen?
WARUM	...wurde das Bedürfnis bisher nicht erkannt oder nicht befriedigt oder eine neue Technik nicht eingesetzt?
WOHIN	...gehen unterliegende Trends und was für relevante zukünftige Entwicklungen sind zu erwarten?

Dabei treten oft folgende Probleme auf:

- Der *Status des Anfordernden* ist unterschiedlich. Ranghöhere oder sehr angesehene Auftraggeber haben aber bessere Chancen, sich durchzusetzen.
- Auftraggeber haben auch unabhängig von ihrem Status *unterschiedliches Durchsetzungsvermögen*. Je kompetenter sie auftreten, desto größer sind aber ihre Erfolgchancen.
- Der beauftragte Mitarbeiter hat u.U. *unterschiedliche Präferenzen*. Er wird ihm vertraute oder perfekt be-

herrschte Aufgaben eher annehmen als solche, die er als schwer empfindet. Er wird Aufgaben, in denen er eine Gefahr für seine Privilegien sieht, entweder gar nicht annehmen oder *sabotieren*.

- Unterschiedliche Sichtweisen zwischen Auftraggeber und Aufgabenträger führen oft zu Kommunikationsproblemen. Beispielsweise steckt in einem „ich kann nicht!“ oft ein „ich will nicht!“.

Folgendermaßen könnte ein konsistentes Zielsystem aussehen:

Beispiel für eine Zielhierarchie		
Zielebene	Rang	Ziel
Strategisches Oberziel	Gesamtes Unternehmen	„Steigerung des Unternehmensgewinnes um 10% in 1 Jahr und Optimierung der Eigenkapitalrentabilität auf 15%“.
Bereichsziel	z.B. Personalwesen	„Reduzierung der unproduktiven Lohnkosten auf unter 25% der Bruttolohnkosten binnen 1 Jahr“.
Abteilungsziel	z.B. Personalplanung	„Abbau von 10% der Stellen durch Einführung einer neuen Aufbauorganisation innerhalb 1 Jahr“.
Teilziel	z.B. Sachbearbeiter	„Aufstellung einer neuen Detailplanung für die Abteilung XY mit 15% weniger Lohn innerhalb von 6 Monaten“

2.4.2. Der Teil und das Ganze

Jeder Teil der Organisationsmaßnahme muß *oberzielkonform* sein, also die strategischen und taktischen Ziele des Unternehmens *reflektieren* und *befördern*. Das Ganze muß in jedem Teil abgebildet sein.

Es darf daher nie aus den Augen verloren werden, was mit einer Maßnahme bezweckt wird. Da in den Details aber weniger Konkurrenz lauert und mehr Chance zu Profilierungen zu finden ist als im Ganzen, neigen viele Beteiligte dazu, sich in Details zu verlieren, „vom Hundertsten ins Tausendste zu kommen“. Die Verhaltensweise wurde schon 1959 von Charles Lindblom als „*Muddling Trhough*“ („*Durchwursteln*“) beschrieben und ist typisch für die *Politik*, wo fundamentalkritisches Verhalten einen Entscheidungsträger eher in die Gefahr der Abwahl bringt als minimalistische Detailkorrekturen überall da, wo „es brennt“ und/oder konfliktfähige Gruppen „Druck“ machen.

Im Unternehmensbereich sollen methodisches Vorgehen und eine klare Hierarchie sicherstellen, daß der Überblick nie verlorengeht und die Aufgabenverteilung zu jeder Zeit eindeutig ist.

2.4.3. Das Problem mit Insellösungen

Bei mangelhafter Steuerung durch einen Auftraggeber neigen Auftragnehmer dazu, die Aufgaben zuerst oder ausschließlich zu erledigen, die sie „leicht“ finden. Das kann dazu führen, daß jeder eine Teillösung eines Ganzen schafft, die für sich genommen ein Problem löst, aber mit anderen Lösungen nicht zusammenpaßt. Das Problem ist

besonders bei nichtkonsistenter Einführung oder Entwicklung von elektronischen Techniken verbreitet, wenn verschiedene Abteilungen auf unterschiedliche Systeme oder Dateiformate setzen. Insellösungen können auch ein Indiz für mangelnde Kompetenz des Auftraggebers sein, der möglicherweise nicht in der Lage war, die entstehenden Probleme und Detailsfragen vorher zu überblicken und die jeweils relevanten Kompetenzen zuvor schlüssig zuzuweisen. Bei jeder Erarbeitung einer Teillösung sollte daher das Ganze im Blick bleiben, so daß stets die Kompatibilität und Konsistenz der Teile gewahrt bleibt.

2.4.4. Zweckmäßige Vorgehensweise

Die richtige Herangehensweise ist oft mehr als die halbe Miete eines Problemles. Besonders Programmierer und Techniker wissen, daß es viel wert ist, sich vorher lange geistig mit einem Problem auseinanderzusetzen, weil man nach vollständiger und tiefgehender geistiger Durchdringung des Sachverhaltes zumeist in einem Bruchteil der Zeit eine bessere Lösung findet als wenn man wichtige Aspekte oder Detailprobleme bei der grundlegenden Lösung außer Acht läßt, so daß nachher noch zahlreiche Nachbesserungen erforderlich werden. Der alte Sportlergrundsatz „Never change a winning team“ sagt auch, daß man erst ein „winning team“ haben muß, also eine Lösung, die die Produkte der Konkurrenz übertrifft.

Hierzu ist oft eine Untersuchung des Ist-Zustandes erforderlich, die nicht die Phänomene des aktuellen Zustandes begutachtet, sondern die diesen zugrundeliegenden verborgenen Strömungen. Seit Sedlmayr („Verlust der Mitte“) ist die morphologische Analyse, die dieser zu einer hohen Kunst entwickelte, ein Standardanalysewerkzeug. So kann beispielsweise eine detaillierte Marktanalyse zeigen, wer Käufer bei einem Möbelmarkt ist, aber erst eine Verständnis der Mentalität und Denkweise des Käufers offenbart, daß dieser Urlaubstage für einen Einkauf opfern muß und daher vor sich selbst einen Gesichtsverlust erleidet, wenn er nicht das Gesuchte findet - was bedeutet, daß er ähnliche Wünsche befriedigen wird, wenn der eigentliche Wunsch nicht befriedigt werden kann, anstatt das Geld ins Sparschwein zurückzustecken. Das begründet, daß der Konkurrent des Möbelhauses der Autohändler und der Reiseveranstalter sind, gegen die sich also die Marketingmaßnahmen richten müssen - und nicht gegen den anderen Möbelanbieter.

Diese Erkenntnis könnte nicht nur dem Marketing eine ganz neue Richtung geben, sondern auch die Basis für zahlreiche organisatorische Veränderungen sein, wenn sie erst einmal erkannt wird - was freilich schwierig ist.

2.4.5. Steuerung durch den Auftraggeber

Viele Aufträge lassen dem Beauftragten zu großen Spielraum, wenn sie etwa mit „kümmern Sie sich doch mal um...“ beginnen. Auf diese Art wächst die Gefahr, daß das Ergebnis nicht den Erwartungen des Auftraggebers entspricht oder eine *Projektruine* entsteht. Methodisches Vorgehen soll sicherstellen, daß nicht nur der Beauftragte sich seiner Aufgabe bewußt ist, sondern auch der Vorgesetzte seine Lenkungsfunktion wahrnimmt.

2.4.6. Normung, Typung, Baukastensysteme

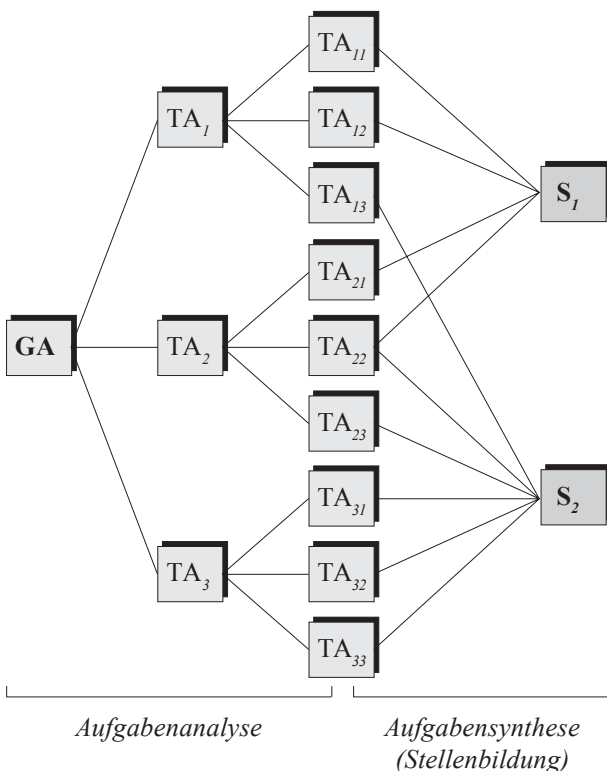
Arbeiten mehrere Personen oder betriebliche Einheiten (Abteilungen, Gruppen) an demselben Projekt, so muß dafür gesorgt werden, daß sie alle nach dem selben Modell arbeiten. Die Arbeitsweise muß *vereinheitlicht* werden. Allgemein spricht man dabei von *Normung*, wenn Einzellelemente standardisiert werden und von *Typung*, wenn das Ergebnis einer Arbeit vereinheitlicht wird. Ein *Baukastensystem* schließlich vereinheitlicht Zwischenprodukte.

Einer der wichtigsten Faktoren bei der Vereinheitlichung von Arbeitssystemen sind *Qualitätsmanagementsysteme*, die durch ihre Berichtspflichten und Formalisierungen in Verfahrens- und Arbeitsanweisungen im Grunde nichts als große Normungsanstrengungen sind. Sie gewährleisten damit, daß zwar jeder Beteiligte seine persönliche Arbeitsweise verwenden darf, die interpersonelle Kommunikation aber vereinheitlichten Mustern folgt. Allerdings müssen solche QM-Systeme von allen Beteiligten unterstützt werden, sonst funktionieren sie nicht und behindern den Kommunikationsprozeß eher als daß sie ihn fördern.

3. Techniken der Systembildung

3.1. Grundgedanken der Systembildung

Die Systembildung ist das *Kernverfahren der Organisation*, das aus den im Betrieb vorhandenen Produktionsfaktoren ein sinnvolles Ganzes zu machen sucht. Dies funktioniert durch die *Aufgabenanalyse* und die *Stellenbildung* und kann folgendermaßen visualisiert werden:



Die Aufgabenanalyse zerlegt dabei zunächst die *Gesamtaufgabe* des Unternehmens (GA) in *Teilaufgaben* (TA). Diese Zergliederung der Aufgaben kann *hierarchisch* sein, d.h., aus Oberaufgaben höheren Ranges werden

immer kleinere, niedere Teilaufgaben abgeleitet. Auf diese Art erhält man einen Überblick über die im Unternehmen ablaufenden *Prozesse* und *Arbeitsschritte*. Die Aufgabenanalyse ist damit zugleich ein wichtiger Teilschritt bei der Erstellung von Qualitätsmanagementsystemen nach ISO, die die erkannten Teilaufgaben in denm Verfahrensanweisungen niederlegen. Insofern besteht ein *Synergieeffekt* zwischen Organisationstheorie und betrieblichem Qualitätsmanagement.

Die von der Aufgabenanalyse gefundenen Teilaufgaben werden anschließend von der *Stellenbildung* oder *Aufgabensynthese* zu *Arbeitsstellen* zusammengefaßt. Jeder Stelle werden dabei eine oder mehrere Teilaufgaben zugeordnet. Die Zuordnungen entsprechen den Verfahrensanweisungen im Qualitätsmanagementhandbuch.

Wir werden zunächst in Kapitel 3.2 die *Aufgabenanalyse* darstellen und dann in Kapitel 3.3 die *Stellenbildung*. Für beide Verfahren wird ein *Formularvorschlag* gemacht.

3.2. Die Aufgabenanalyse

3.2.1. Ziele der Aufgabenanalyse

Hierzu gehören:

- die *vollständige Erfassung aller Teilaufgaben*, weil sonst eine Dienst-nach-Vorschrift-Mentalität ausbrechen kann („das steht aber nicht in meiner Stellenbeschreibung“).
- die *systematische Gliederung* der Teilaufgaben nach *obergeordneten Differenzierungskriterien*. Dies erlaubt die Ableitung von Organisationsstrategien und die Definition von Organigrammen.
- die *übersichtliche Darstellung* der Ergebnisse in einem Plan, dem *Aufgaben-Strukturblatt*.
- die *beliebige*, mit elektronischen Mitteln auch *skalierbare Detaillierung* der Teilaufgaben bis auf die *unterste Ausführungsebene*. Die Aufgabenanalyse erhält damit eine *Baumstruktur*, die der Verzeichnisstruktur eines Datenträgers gleicht. Dies prädestiniert das Problem geradezu zur *Abbildung in elektronischen Systemen*, insbesondere in Datenbanksystemen, die zugleich die *technische Grundlage für das Qualitätsmanagementhandbuch* sein können.
- schließlich die *Erleichterung und Vereinheitlichung der Kommunikation und Arbeitsteilung*, was ein *wesentliches strategisches Führungsinstrument* ist.

3.2.2. Bestimmungselemente der Aufgabe

Eine Aufgabe ist allgemeine eine *zielgerichtete Handlungsanweisung*, also eine *Instruktion für ein bestimmtes Tun oder Unterlassen*. Während sich eine Aufgabe prinzipiell an Menschen und an Maschinen gleichermaßen richten kann (Computerprogramme sind einfach nur komplex strukturierte Aufgaben), befaßt sich dieses Skript primär mit *Aufgaben für menschliches Handeln*.

Um die Aufgaben im Sinne der oben dargestellten Ziele der Aufgabenanalyse differenziert strukturieren zu können, muß man sie nach relevanten Kriterien gliedern.

Diese Kriterien heißen *Bestimmungselemente* der Aufgaben. Sie sind:

- Die **Verrichtung**: Die *Tätigkeit*, die *konkrete Arbeit*, die zu verrichten ist.
- Das **Objekt**: Das *Werkstück*, mit oder an dem zu arbeiten ist.
- Der **Ort**: *Wo* zu arbeiten ist.
- Die **Phase** im *Produktionsprozeß*; Einkauf-Produktion-Verkauf.
- Die **Zeit**: der *Zeitpunkt* oder *Zeitraum*, zu dem zu handeln ist.
- Der **Rang**: Die *Wichtigkeit* der Teilaufgaben, etwa *Leitungsaufgabe* (Dispositive Arbeit) oder *ausführende Arbeit*.

Aufgaben leiten sich dabei von *Zielen* ab, die zuvor in einem *Zielsystem* hierarchisiert und harmonisiert worden sein müssen. Zweck der Aufgabenanalyse ist immer, die Gesamtaufgabe *oberzielkonform* zu *untergliedern*. Maßstab ist stets die *Produktivität*, also das Verhältnis zwischen Input und Output eines konkreten (einzelnen) Prozesses. Gesamtbetrieblich (oder unternehmensweit) artikuliert sich Produktivität dann als *Kapitalproduktivität*, besser bekannt als *Rentabilität*.

3.2.3. Beispiele für Aufgabenanalysen

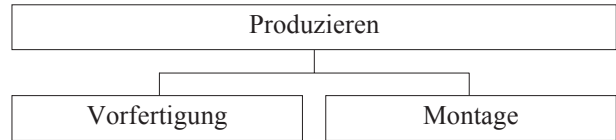
Betrachten wir ein paar *Beispiele*: Ein Lehrling wird von seinem Vorgesetzten mit einem Geldschein in der Hand in den Laden nebenan geschickt, einen Kasten Bier zu holen. Es handelt sich also um eine *Arbeitsanweisung* und damit um eine *Aufgabe*. Diese Aufgabe kann nach den genannten sechs Ausgabekriterien differenziert werden:

- **Verrichtungsanalyse**: das Bier *holen*. Die Tätigkeit des Holens steht im Vordergrund.
- **Objektanalyse**: das *Bier* ist Gegenstand der Anweisung.
- **Räumliche Analyse**: Der Flaschenmarkt ist *gleich nebenan*, und die Baustelle, wo das Bier getrunken wird, ist in der *Bahnhofstraße*. Dort ist die Aufgabe zu erfüllen.
- **Phasenanalyse**: Die Aufgabe ist *Teil des Produktionsprozesses* des Unternehmens. Sie ist damit *dem Einkauf nachgeschaltet* und muß vor Fertigstellung und Verkauf des Produktes abgeschlossen sein.
- **Zeitliche Analyse**: Das Bier soll *sofort* (oder morgen früh bis 7:30 Uhr) geholt werden.
- **Ranganalyse**: die Aufgabe ist *nachrangig*. Sie ist nicht erfolgsrelevant, d.h., das angestrebte Arbeitsergebnis wird auf der Baustelle auch ohne Erfüllung dieser Aufgabe erreicht. Es ist eine *niedere, schlecht angesehene Arbeit*.

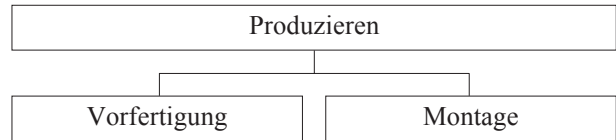
3.2.4. Ein- und Mehrdimensionale Aufgabenanalysen

Eine Aufgabenanalyse kann in der Untergliederung eines Arbeitsschrittes in mindestens zwei Teilelemente bestehen. Nachfolgendes Beispiel untergliedert die Tätigkeit

Produzieren in zwei beispielhafte Teilschritte der Produktion, ist also eine *Verrichtungsanalyse*:

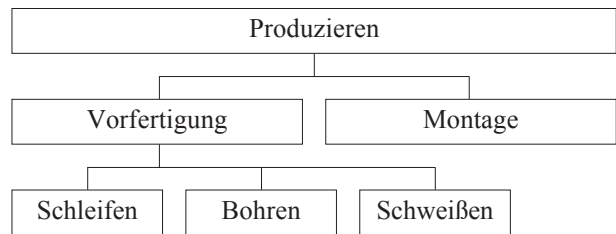


Eine konkrete Aufgabenuntergliederung kann mehreren Kriterien gleichzeitig genügen. Etwa kann das vorstehende Beispiel auch als Phasenanalyse betrachtet werden:

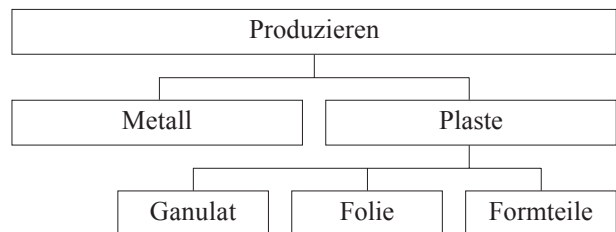


Phase, Reihenfolge im Produktionsprozeß →

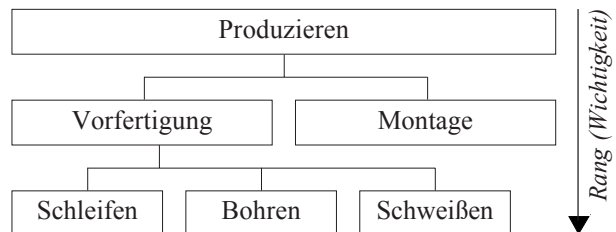
Die Aufgabenanalyse kann *mehrstufig* vorgenommen werden, indem die in einem Analyseschritt gefundene Teilaufgabe weiter in weitere Teilelemente zerlegt wird:



Im folgenden Beispiel ist das Kriterium nicht die Verrichtung, sondern das Objekt. Es handelt sich also um eine *Objektanalyse*:



Während eine Verrichtungsanalyse bei entsprechender Reihenfolgeanordnung auch eine Phasenanalyse sein kann, hat eine Objektanalyse in der Regel keine Phasenkomponente. *Jede* Aufgabenanalyse ist aber immer zugleich auch eine Ranganalyse:



Die obere Aufgabendimension ist dabei die wichtigste und jede weitere Untergliederung nach unten steht für eine jeweils geringere Bedeutung der Teilaufgabe im gesamten Produktionsprozeß.

Die Aufgabenanalyse untergliedert den *gesamten betrieblichen Leistungserstellungsprozeß* in Teilaufgaben.

H.B. Nichts GmbH	Aufgaben-Strukturblatt	Aufgenommen durch:
Am Leihhaus 13		Datum:
60586 Bankfurt/Main		Unterschrift:
	Blatt/Seite:	

Z	Gesamtaufgabe	Aufgabenebene 1	Aufgabenebene 2	Aufgabenebene 3	Aufgabenebene 4	Aufgabenebene 5
01	H.B. Nichts GmbH	1: Vertrieb	1.1: Productgruppe A	11.1: Marketing	111.1: Vertr.-Forschung	
02					111.2: Verk.-Förderung	1112.1: Verk.-Schulung
03						1112.2: Kunden-Beratg.
04					111.3: Werbung	
05					111.4: Abs.-Planung	
06				11.2: Verkauf	112.1: Anfr.-Beantw.	
07					112.2: Gez. Aqoise	
08					112.3: Angebote	1123.1: Vorkalkulation
09						1123.2: Preisbildung
10						1123.4: Terminwesen
11				11.3: Verkaufsabwicklg.	113.1: Auftragsannahme	
12					113.2: Kreditprüfung	1132.1: Bonitätsprüfung
13						1132.2: Zahlungsverkehr
14					113.3: Rechnungsabtlg.	1133.1: Inland
15						1133.2: Ausland
16				11.4: Versand	114.1: Zentrallager	
17					114.2: Auslief.-Lager	1142.1: AL Köln
18						1142.2: AL Dortmund
19					114.3: Export	
20			1.2: Productgruppe B	12.1: Marketing	121.1: Vertr.-Forschung	
21					121.2: Verk.-Förderung	1212.1: Verk.-Schulung
22						1212.2: Kunden-Beratg.
23					121.3: Werbung	
24					121.4: Abs.-Planung	
25				12.2: Verkauf	122.1: Anfr.-Beantw.	
26					122.2: Gez. Aqoise	
27					122.3: Angebote	1223.1: Vorkalkulation
28						1223.2: Preisbildung
29						1223.4: Terminwesen
30				12.3: Verkaufsabwicklg.	123.1: Auftragsannahme	
31					123.2: Kreditprüfung	1232.1: Bonitätsprüfung
32						1232.2: Zahlungsverkehr
33					123.3: Rechnungsabtlg.	1233.1: Inland
34						1233.2: Ausland
35				12.4: Versand	124.1: Zentrallager	
36					124.2: Auslief.-Lager	1242.1: AL Köln
37						1242.2: AL Dortmund
38					124.3: Export	
39			1.3: Productgruppe C	13.1: Marketing	131.1: Vertr.-Forschung	
40					131.2: Verk.-Förderung	1312.1: Verk.-Schulung
41						1312.2: Kunden-Beratg.
42					131.3: Werbung	

Muster für ein Aufgaben-Strukturblatt: Die Gesamtaufgabe eines Unternehmens (Spalte 1) wird sukzessive in Teilaufgaben untergliedert (weitere Spalten). Die horizontale Achse stellt dabei die Ranganalysen dar; vertikal sind die Verrichtungsanalyse, die Objektanalyse und die räumliche Analyse beispielhaft vertreten.

Das passiert in oberzielkonformer Weise, d.h., Eigenschaften der Aufgaben determinieren die jeweilig anzuwendenden Bestimmungselemente. Etwas weniger abstrakt gesagt bedeutet dies, daß ähnliche Aufgabenelemente zusammenzufassen (zu *zentralisieren*) die Aufgabendurchführung durch Lernkurven der Aufgabenträger *vereinfachen* und *produktiver* werden lassen kann. Das betrachten wir aber am besten am Beispiel des Aufgaben-Strukturblattes.

3.2.5. Das Aufgaben-Strukturblatt

Das Aufgaben-Strukturblatt auf der vorstehenden Seite enthält in der Beispielfassung die Aufgabenanalyse *von links nach rechts*. Die Ranganalyse passiert also nach rechts; nach unten sind andere Untergliederungen angewandt.

Die verwendeten Analysemerkmale sind:

- Aufgabenebene 1: *Verrichtungsanalyse* (weiter unten könnte etwa „Einkauf“ oder Produktion“ stehen; ist aber nicht mehr abgebildet).
- Aufgabenebene 2: *Objektanalyse* (die verschiedenen Produktgruppen).
- Aufgabenebene 3: *Verrichtungsanalyse*.
- Aufgabenebene 4: *Verrichtungsanalyse*.
- Aufgabenebene 5: *Verrichtungsanalyse* (ist vorherrschend) aber auch regionale Analyse („Inland“ und „Ausland“, „Köln“ und „Dortmund“).

Die Wahl der jeweiligen Bestimmungselemente ist *strategisch definiert* und *hochbedeutsam*.

Die Wahl einer Verrichtungsanalyse auf der obersten Ebene beispielsweise läßt auf ein *schmales*, ggfs. *tiefes Sortiment* schließen, weil gleichartige Verrichtungen an verschiedenen Objekten (Produkten) zusammenzufassen offensichtlich aus Sicht des Organisators praktikabel ist. Beispielsweise „Verkauf“ für mehrere Produkte zusammenzufassen macht nur Sinn, wenn diese Produkte ähnlich sind, nicht aber, wenn es sich um völlig verschiedene Arten von Produkten handelt, die ein Verkäufer nicht gleichzeitig bearbeiten könnte.

Die Wahl der *Objektanalyse* auf der obersten Ebene läßt auf ein *breites Sortiment* schließen, weil dann implizit gesagt ist, daß die Unterschiede zwischen den Objekten (*Produkten*) so groß sind, daß eine Zusammenfassung sich *nicht lohnt* oder *nicht sinnvoll* wäre. Beispielsweise würde es wenig Sinn machen, für vollkommen unterschiedliche Produkte eine einzige Verkaufsabteilung aufzuziehen (also *Verrichtungsanalyse* zu betreiben); vielmehr müßten unterschiedliche Verkaufsabteilungen für jede Produktkategorie eingerichtet werden. Es sollte also erst nach Produkten (Produktkategorien) differenziert werden, also Objektanalyse betrieben werden, und *erst dann* eine Verrichtungsanalyse folgen, die aufgabenspezifisch ist.

Die regionale Analyse ist normalerweise wichtig, wenn unterschiedliche, *geographisch oder sonst räumlich abgegrenzte Teilmärkte* bedient werden sollen, auf denen

jeweils unterschiedliche Gepflogenheiten herrschen oder zwischen denen hohe Transportkosten und/oder Entfernungen bestehen. Hätten etwa die Auslieferungsfahrer in Köln nichts in Düsseldorf verloren (und umgekehrt), so wäre eine räumliche Gliederung sinnvoll; ebenso verhält es sich bei Kulturunterschieden zwischen Teilmärkten.

Als McDonalds die Werbekampagne mit dem Werbecrown *Ronnie McDonalds* aufzog, hatte man offensichtlich eine regionale Aufgabenanalyse vergessen. Jedenfalls gab es offenbar nur eine weltweite Public Relations Aufgabe, die den nationalen Niederlassungen keinen oder zu wenig Spielraum für individuelle Gestaltungsvariationen ließ: Ronnie McDonalds hat nämlich, wie es sich im Westen für einen Clown gehört, ein weiß geschminktes Gesicht. In Japan ist Weiß aber die *Farbe des Todes*, hat also etwa die gleiche Bedeutung wie Schwarz im Westen. Ein schwerer Fehler! Hätte dieser dicke Hauer durch eine entsprechende Regionalisierung der Verkaufsförderung vermieden werden können, also durch eine angemessene räumliche Aufgabenanalyse? Höchstwahrscheinlich!

Die Ranganalyse ist stets enthalten (im Beispiel in der horizontalen Dimension); Zeit- und Phasenanalyse sind *selten*.

3.3. Die Aufgabensynthese

Diese ordnet die in der Aufgabenanalyse gefundenen Teilaufgaben konkreten, vorhandenen oder noch zu suchenden *Stelleninhabern* zu. Sie ist also der Schritt der *Stellenbildung*.

3.3.1. Ziele der Aufgabensynthese

Hierzu gehören:

- die *vollständige Zuordnung aller Teilaufgaben* auf Stelleninhaber,
- die *Abbildung des Aufgabenranges* in der Hierarchie der Stelleninhaber,
- die *Formalisierung der Stellenbildung* durch ein formales Planungsverfahren,
- die *Erleichterung der Bildung von Stellenbeschreibungen*, die sich aus der Aufstellung der Zuordnungen der Aufgaben auf Stellen ergeben,
- die *Ermöglichung von Zeit- und Mengenstudien*, die sich aus der Zusammenfassung der Aufgabenzuordnungen pro Aufgabe ergeben,
- die *Vollständigkeitskontrolle*, ob irgendwelche Aufgaben oder Zuordnungen vergessen wurden, und keiner sich später zuständig sehen würde,
- die *Formalisierung von Funktionsbeziehungen* durch schaffen „klarer Verhältnisse“, und damit
- die *Erleichterung und Vereinheitlichung der Kommunikation und Arbeitsteilung*, was ein *wesentliches strategisches Führungsinstrument* ist.

H.B. Nichts GmbH	Funktionendiagramm	Aufgenommen durch:
Am Leihhaus 13		Datum:
60586 Bankfurt/Main		Blatt/Seite:

Aufgabenträger	Mengen- und Zeitstudie																
Aufgaben laut Aufgaben-Strukturplan				Geschäftsführer	Produktmanager A	Leiter Marketing	Schulungsleiter	Lehrkraft 1	Lehrkraft 2	Werbeleiter	Verkaufsdirektor	Verkäufer 1	Verkäufer 2	Verkäufer 3	Leiter Kalkulation	Kaufm. Angestellter 1	Kaufm. Angestellter 2
I: Vertrieb				01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14
11: Product A																	
111: Marketing																	
1111: Vertr.-Forschung																	
1112: Verk.-Förderung																	
11121: Verk.-Schulung																	
11122: Kunden-Beratung																	
1113: Werbung																	
1114: Absatzplanung																	
112: Verkauf																	
1121: Anfragebearbeitung																	
1122: Gezielte Aqoise																	
1123: Angebote																	
11231: Vorkalkulation																	
11232: Preisbildung																	
11233: Terminwesen																	
113: Verkaufsabwicklung																	
1131: Auftragsannahme																	
1132: Kreditprüfung																	
11321: Bonitätsprüfung																	
11322: Zahlungsverkehr																	
1133: Rechnungsabteilung																	
11331: Inland																	
11332: Ausland																	
114: Versand																	
1141: Zentrallager																	
1142: Auslieferungslager																	
11421: AL Köln																	
11421: AL Dortmund																	
1143: Export																	
11: Product B																	

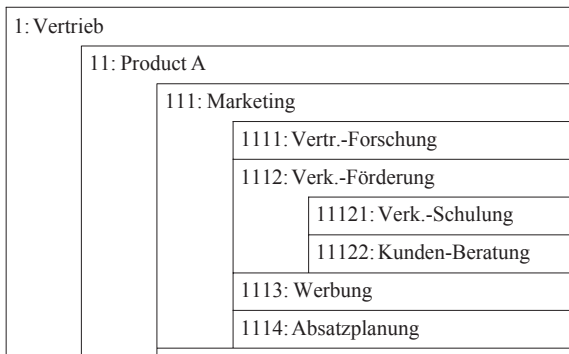
Muster für ein Funktionendiagramm: den Funktionsträgern (oben) werden die Aufgaben der Aufgabenanalyse (links) durch Symbole (Folgesseite) zugeordnet. Über die vertikale Achse ergibt das die Stellenbeschreibungen, über die horizontale Achse die Vollständigkeitskontrolle und die Zeit- und Mengenstudie.

3.3.2. Das Funktionendiagramm

Das Funktionendiagramm ist die *praktische Form der Durchführung der Aufgabensynthese*. Es stellt die Aufgabenanalyse der Stellenstruktur in einer *Matrix* gegenüber. In diese Matrix werden *Symbole* eingetragen, die die Aufgaben den Stelleninhabern *zuordnen*.

3.3.2.1. Darstellungsform der Aufgaben

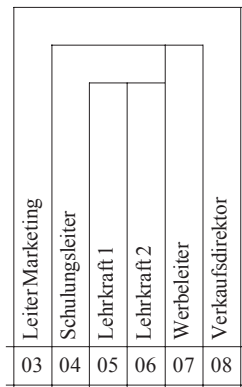
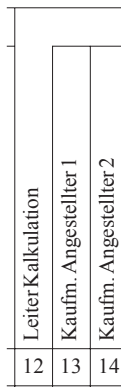
Die Aufgabenanalyse hat zuvor eine *hierarchische Struktur der Aufgaben* zugrundegelegt. Sie hat eine Aufgabengliederung nach *relevanten Bestimmungselementen* durchgeführt. Diese bildet sich auf der vertikalen Achse der Formblattes ab:



3.3.2.2. Darstellungsform der Stellen

Die hierarchische Ranganalyse der Aufgaben entspricht der Über- und Unterordnung der Stellen, die durch den oberen Teil des Formblattes zum Ausdruck gebracht wird. Eine grundsätzliche Struktur der Stellen wird also *vorausgesetzt*. Dabei sind entweder bereits vorhandene Stellen aufzuführen, oder solche, die möglicherweise erst durch die Organisationsmaßnahme geschaffen werden und zu besetzen sind.

Sowohl *einfache* als auch *komplexe* Unterstellungsverhältnisse lassen sich mit der Blockdarstellung abbilden. Im nebenstehenden Beispiel sind zunächst zwei kaufmännische Angestellte dem Leiter Kalkulation untergeordnet. Dies ist ein einfaches Unterstellungsverhältnis.



Im zweiten Beispiel (nebenstehende Abbildung) führen der Leiter Marketing und der Verkaufsdirektor *gemeinsam* eine Abteilung. Sie sind ein *Leitungskollegium*. Diese Abteilung besteht zunächst aus einem Schulungsleiter und einem Werbeleiter; dem Schulungsleiter unterstehen aber wieder zwei Lehrkräfte. Dies ist ein *komplexes und mehrstufiges* Unterstellungsverhältnis.

Auch hier gibt es eine *Rangdimension*, die im Beispiel aber über die *Vertikale* dargestellt ist.

3.3.2.3. Zuordnung der Aufgaben auf die Stellen

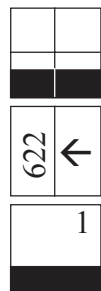
Die Aufgabenzuordnung ist differenziert in der Weise, daß Aspekte einer Aufgabe verschiedenen Personen zugeordnet werden können. Beispielsweise hat eine Person die Ausführungspflicht, eine andere aber die Entscheidungsbefugnis. Eine Aufgabe kann also gleichsam „verteilt“ zugeordnet werden. Zudem muß es möglich sein, mehrere Zuordnungen auf eine Person vorzunehmen: etwa könnte dieselbe Person das Entscheidungs-, das Anordnungs- und das Kontrollrecht haben. Das begründet, weshalb es mehrere Symbole für verschiedene Aspekte der Aufgaben geben muß, die *kombinierbar* sein müssen.

Der nachstehende Vorschlag geht auf Fritz Nordsieck, „Die schaubildliche Erfassung und Untersuchung der Betriebsorganisation“, Stuttgart 1962 zurück und wurde seit dem in zahlreichen Versionen weiterentwickelt:

Symbole im Funktionendiagramm nach Hijmans und Nordsieck

- Initiativrecht oder -pflicht (Anregung, Verbesserungsvorschlag, Hinweis).
- Entscheidungsvorbereitung (Sammlung von Lösungsmöglichkeiten und Bewertung).
- Entscheidungsbefugnis (*Merktechnischer Hinweis*: Balken „wandert“ abwärts!).
- Anordnungsbefugnis (Notwendig, wenn Entscheidung und Ausführung uneinheitlich).
- Gesamtzuständigkeit ohne Ausführung (=die ersten vier Symbole zusammen).
- Ausführungsrecht oder -pflicht, hierarchisch unterstes Symbol.
- Informationspflicht; empfangende Stelle ggfs. durch Buchstaben kennzeichnen.
- Informationsrecht; informierende Stelle ggfs. durch Buchstaben kennzeichnen.
- Überwachung ausführender Kräfte; kombinierbar mit Symbol für Gesamtzuständigkeit.
- Prüfung der Ergebnisse der Aufgabengliederung; kombinierbar mit vorstehendem Symbol.

Das System erlaubt die Kombination von Symbolen, etwa die Darstellung einer Anordnungsbefugnis mit gleichzeitigem Überwachungsrecht (*oben*). Zudem lassen sich Kommunikationsbeziehungen numerisch aufzeichnen (*Mitte*); schließlich können Kommentare als Fußnoten ausgeführt werden, wenn der Platz für den primären Informationsgehalt nicht ausreicht (*unten*).



1 Alleinige Entscheidung bei allen Investitionen bis maximal 50.000 €; darüberhinaus Genehmigung des Vorgesetzten.

Weitere Differenzierungen des Diagrammes bestehen u.a. in der Aufzeichnung von Details durch *alphanumerische Symbole*, z.B.:

- E_G: Grundsatzentscheidung
- E_w: Entscheidung in wichtigen Fällen
- E_A: Entscheidung im Ausnahmefall
- E_N: Entscheidung im Normalfall
- E_M: Mitwirkung bei Entscheidung
- E_K: Kollektiventscheidung

Auf diese Art würde das Symbol für die *Entscheidungsbefugnis* erweitert werden. Es müßten nun *mehrere Entscheidungssymbole* für eine Aufgabe vergeben werden, die die jeweiligen Aspekte der Entscheidungsbefugnis symbolisieren. Das Diagramm würde damit *aussagekräftiger* und den *individuellen Gegebenheiten besser angepaßt*.



3.3.2.4. Die Auswertungen des Funktionendiagrammes

Insgesamt kann man mehrere Auswertungen der Ergebnisse des Funktionendiagrammes durchführen, die der *Kontrolle* insbesondere auf Vollständigkeit und der *Erhöhung der Aussagekraft* des Diagrammes dienen:

Vertikale Achse: Die einer Stelle zugeordneten Symbole sind der Kern der *Stellenbeschreibung*. Das Formblatt ermöglicht damit die Kontrolle der Stellenbildung und erlaubt dem Anwender, mögliche Überlastungen zu finden, indem er einfach die übereinander stehenden Symbole zusammenfaßt und überlegt, ob der Stelleninhaber der Summe der Aufgaben gewachsen sein wird.

Horizontale Achse: Die nebeneinanderstehenden Symbole bieten die Möglichkeit der *Vollständigkeitskontrolle*. Dabei kann überprüft werden, ob

- alle Aufgaben berücksichtigt wurden und
- alle Aspekte der berücksichtigten Aufgaben Stelleninhabern zugeordnet wurden.

Diese Funktion ist *insbesondere wichtig*, weil formale Planungsverfahren die Stelleninhaber zu einer *Dienstanach-Vorschrift-Mentalität* verführen können („Das steht nicht in meiner Stellenbeschreibung!“).

Zeit- und Mengenstudie: Hier werden die einzelnen Zuordnungen mit einem *Zeitfaktor* versehen und *ausmultipliziert*. Im Beispiel (*unten*) sind drei Stelleninhaber als Ausführungsverpflichtete der Aufgabe „Auftragsannahme“ vorgesehen worden. Haben sie alle einen Achtstundentag, so ergibt das einen Zeitaufwand von 24 Mannstunden pro Tag für die Auftragsannahme.

Die Zeit- und Mengenstudie kann über die Zeilen oder die Spalten des Funktionendiagrammes durchgeführt werden:

- über die Zeilen zeigt sie die *Zeitanteile*, die insgesamt für die einzelnen Aufgaben anfallen;



Muster einer Zeit- und Mengenstudie über die horizontale Achse des Funktionendiagrammes

- über die Spalten erlaubt sie die Kontrolle der zeitlichen Belastung der Stelleninhaber.

Insgesamt ist das Funktionendiagramm auf diese Art ein *zentrales Planungs- und Analysewerkzeug*. Es kann zugleich für Zwecke des Qualitätsmanagements dienen, insbesondere zur Aufstellung oder Dokumentierung von Verfahrensanweisungen. Diesbezüglich besteht also ein *Synergieeffekt*.

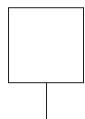
4. Organigramme Organisationsmodelle

Aus dem Funktionendiagramm lassen sich *typische Formen von Gesamtstrukturen* ableiten, die gewöhnlich im *Organigramm* dargestellt werden. Äußere Gegebenheiten prägen dabei bestimmte *grundlegende Formen*. Dieser Abschnitt stellt die wichtigsten Beispiele und einige ihrer Hintergründe vor.

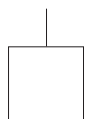
4.1. Arten von Stellen

Grundsätzlich unterscheidet man *drei Arten von Stellen* im Organigramm. Diese drei Arten von Stellen sind eigentlich nichts als *vereinfachte Darstellungsformen der Aufgabenvergabe im Funktionendiagramm*.

Die *Instanz* ist eine Stelle, die eine *Entscheidungs- und/oder Anordnungsbefugnis* besitzt. Dabei ist zunächst nicht wesentlich, welche Art von Entscheidungsbefugnis der Stelle zugeordnet wird; auf Mitentscheider oder Kollektiventscheider sind Instanzen. Diese ist eine nach unten gerichtete Kommunikationslinie und wird daher in der graphischen Repräsentation der Kommunikationsbeziehung als vertikale Linie dargestellt.

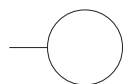


Eine *ausführende Stelle* ist jede, die im Funktionendiagramm ein graues Symbol erhalten hat, also eine Arbeit *auszuführen* (und nicht zu entscheiden) hat. Die Stelle *empfängt* also Anordnungen „von oben“ und *berichtet* an eine übergeordnete Stelle „nach oben“. Diese Kommunikationsbeziehung ist gleichsam das „untere Ende“ der vertikalen Linie, die zu der Darstellungsform der Instanz gehört.



Eine Stelle kann *Instanz und ausführende Stelle zugleich* sein, etwa in der mittleren Leitungsebene, wo Abteilungs- oder Bereichsleiter zwar Ausführungspflichten haben, selbst aber wieder anordnungsbefugt sind.

Ein *Stab* ist jede Stelle, die nur *Informationen verarbeitet* und nicht direkt an der eigentlichen Kernaufgabe des Unternehmens ausführend oder entscheidend mitwirkt. Im Funktionendiagramm ist die Stabsstelle an dem Entscheidungsvorbereitungssymbol zu erkennen. Da die Entscheidungsvorbereitung oft spezielle Recherchen und Kenntnisse erfordert, sind damit häufig Personen betraut, die selbst nicht Entscheider oder ausführende Kräfte sind. Zentrales Kriterium der Stabsstelle ist, daß sie *keine* Ausführ-

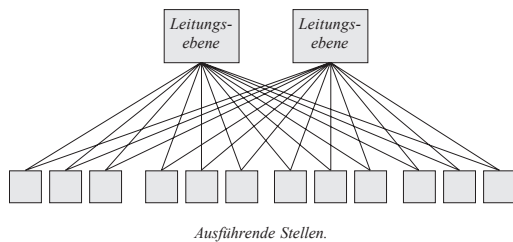


rungs- und *keine* Entscheidungsbefugnis zugeordnet bekommen hat. Hat eine Stelle eine dieser beiden Aufgabenkomponenten zugewiesen bekommen, dann kann sie keine Stabsstelle mehr sein. Das ist allerdings selten: in der Praxis werden die Informationsvorbereitungs- und Verarbeitungsfunktionen oft speziellen Mitarbeitern übergeben, die dafür besonders qualifiziert sind. Beispiele sind wissenschaftliche Mitarbeiter, Juristen oder einfach Sekretärinnen, denen selbstverständlich primär eine informationsverarbeitende Funktion zukommt.

4.2. Formale Organisationsmodelle

4.2.1. Das Mehrliniensystem

Kerngedanke ist, daß die Entscheidungsbefugnis auf *mehrere Personen verteilt* wird. Jede ausführende Stelle hat also mehrere Vorgesetzte:



Diese Struktur ist insbesondere bei *Kleinunternehmen* oder *Personengesellschaften* häufig, wenn eine technische und eine kaufmännische Leitung parallel eingerichtet werden. Da die meisten Techniker schlechte Kaufleute sind und umgekehrt, sind die Konflikte zwischen den beiden Leitungspersonen relativ gering, weil es kaum Überschneidungen gibt. Je ähnlicher sich aber die Entscheider sind, desto besser müssen sie sich absprechen.

Die Vorteile dieses Modelles sind:

- Einfache und übersichtliche Beschaffenheit der Aufbauorganisation.
- Kurze Anordnungswege. Die Leitung weiß, was im Unternehmen geschieht.
- Mitarbeiternähe, schnelles und unbürokratisches Handeln.
- Demokratischer und partizipativer Führungsstil herrscht vor. Dies motiviert bestimmte Persönlichkeiten in ausführenden Stellen.

Zu den Nachteilen dieses Modelles gehören:

- Uneinheitlichkeit der Führung: Mangelnde Absprache der Leitungspersönlichkeiten untereinander führt zu Durcheinander.
- Die Geschicke des Unternehmens hängen nahezu ausschließlich von den Leitungspersönlichkeiten ab.
- Der demokratische und partizipative Führungsstil ist ungeeignet in aggressiven und durch die Konkurrenz bedrohten Marktsituationen.

4.2.2. Das Funktionenmeistersystem als Sonderfall

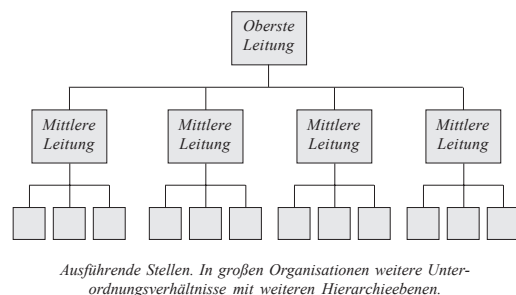
Frederick Winslow Taylor (1856-1915), Ingenieur bei Henry Ford, hatte bei der Produktion des legendären T-

Modell, der später das Vorbild für den VW Käfer wurde, das *Funktionenmeistersystem* als Sonderfall des Mehrliniensystems entwickelt. Dieses bestand darin, daß auf der ausführenden Ebene bis zu *acht Funktionenmeister* mit jeweils *beschränkten Befugnissen* eingeführt wurden. Ein Arbeiter hatte also *bis zu acht Vorgesetzte*, die aber jeder nur für eine einzige spezielle Teilaufgabe Anordnungsbefugnis hatten!

Das vor deutschem Hintergrund geradezu wahnwitzig erscheinende Modell kann als *Umweltanpassung an den damaligen Arbeitsmarkt* gesehen werden, der keine breit qualifizierten Mitarbeiter hergab, wie es in Deutschland der Fall sein würde, sondern nur Personen, die erst angelernt werden mußten, die dafür aber auch nur geringe Lohnkosten verursachten - wiederum im Gegensatz zu den Verhältnissen in Deutschland. Taylor schloß also, daß es günstiger sein würde, viele Mitarbeiter einzustellen, diese aber nur minimal anzulernen - jeweils für eine Funktion im betrieblichen Produktionsprozeß. Da diese Funktionenmeister auch nur für das jeweilige Gebiet Kompetenz besaßen, würden sie sich gegenseitig nicht bei ihren Entscheidungen in Konflikte verwickeln - was damals der Fall war, unter modernen Gegebenheiten aber vermutlich zum Scheitern verursacht wäre.

4.2.3. Das Einliniensystem

Im Gegensatz zum Mehrliniensystem herrscht hier *Einheitlichkeit der Leitung*. Es gibt also stets nur *einen* Vorgesetzten. Der Weg von der obersten Leitung bis zu den ausführenden Kräften, der durch die Kommunikationsbeziehungen im Organigramm vorgegeben ist, ist der *Dienstweg*:



Das Einlinienmodell kann *mehrere Ebenen* haben, was den sozialen und hierarchischen Abstand zwischen Führungsebene *verschärft*. Es fördert daher *autoritäre Führungsmethoden*.

Die Aufgabenanalyse der mittleren Leitung ist dabei *immer verrichtungsorientiert*, weil eine Abteilung sich nicht mit Produkten sehr unterschiedlicher Art sinnvoll befassen kann. Das Sortiment so strukturierter Unternehmen ist daher eher *schmal* oder *tief*, nicht aber *breit*.

Die Vorteile dieses Modelles sind:

- Einheitlichkeit der Leitung: Anordnungs- und Kommunikationswege sind eindeutig definiert.
- Klarheit und Übersichtlichkeit der Organisationsstruktur.
- Schlagkraft und Effizienz bei vertikalem, autoritärem Führungsstil.

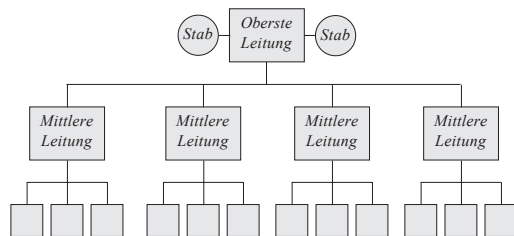
- Autoritärer Führungsstil ist für schwache Persönlichkeiten mit mangelhafter Wert- und Zielorientierung in untergebenen Stellungen angemessen.
- Optimal in aggressiven Marktsituationen.

Zu den Nachteilen dieses Modelles gehören:

- Der diesem Modell typische Autoritäre Führungsstil demotiviert manche Mitarbeiter.
- Potentielle Überlastung der obersten Leitungsinstanz: Alle Informationskanäle enden dort und alle Entscheidungen sind dort zu treffen.
- Große Anforderungen an die Führungsfähigkeiten der obersten Leitungsspitze. Schwache Leitungspersönlichkeiten führen zu schwachen Leistungen des gesamten Systems.
- Gefahr der Bürokratisierung, Mitarbeiterferne und „Versteinerung“.
- Lange Informationswege und langsame Entscheidungen.

4.2.4. Das Stab-Liniensystem

Eines der größten Nachteile des Stab-Linien-Systems ist seine *Schwerfälligkeit*. Da Informationen über den Dienstweg befördert werden sollen, wird dieser immer länger und überlastet die beteiligten Instanzen immer mehr. Auf diese Art bildet sich zusehends ein *bürokratischer Wasserkopf*. Das zu verhindern ist Aufgabe von *Stabsstellen*, die durch König *Gustav Adolf von Schweden* im Dreißigjährigen Krieg in das System eingeführt wurden, um die Offiziere seiner Armee von Erkundungs- und Analysetätigkeiten zu entlasten und für die eigentliche Entscheidungsaufgabe freizuhalten. Eine ganz ähnliche Funktion haben sie auch heute noch in betrieblichen Organisationen:



Ausführende Stellen. In großen Organisationen weitere Unterordnungsverhältnisse mit weiteren Hierarchieebenen.

Grundidee ist, daß jeder Instanz Stabsstellen zugeordnet werden können, um den *Informationsfluß zu beschleunigen* und die *Effizienz der Instanz zu erhöhen*.

Die Vorteile dieses Modelles sind:

- Optimale Informationsausnutzung und -verarbeitung durch Experten in Stäben, die auf Leitungsinstanzen versagen würden.
- Leitungsunterstützung durch Stabsstellen.
- Entschärfung des im Einliniensystem typischen autoritären Führungsstil durch den Zwang, mit den Stabsstellen zusammenzuarbeiten.

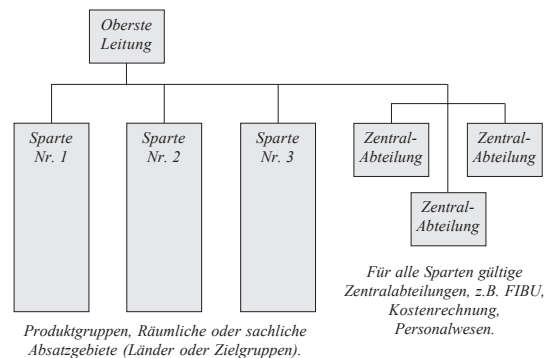
Zu den Nachteilen dieses Modelles gehören:

- Gefahr der Unschärfe zwischen Leitungsinstanz und Stab. Faktische Anordnungsmacht der Stäbe kann zur faktischer Mehrlinienführung führen.

- Informations- und Expertenmacht der Stäbe bedingt Informationsmanipulation und indirekte Leitung ohne Verantwortung.
- Mißbrauch der Stäbe als Sprachrohre der Geschäftsleitung und damit Vertiefung der Mitarbeiterferne und Bürokratisierung.

4.2.5. Das Spartensystem

Die bisher dargestellten Einlinienmodelle sind *verrichtungsorientiert*, d.h., die oberste Aufgabenanalyse ist nach dem Kriterium der Verrichtung vorgenommen. Das impliziert, daß das Sortiment jedenfalls *nicht breit* ist, weil von der Art her unterschiedliche Produkte nicht von einer Abteilung gehandhabt werden könnten. *Diversifiziert* sich ein Unternehmen aber, was im Marketing eine wesentliche Strategie ist, dann führt das aber zur Aufnahme nichtverwandter Produkte in das Sortiment, also zu einer *breiten* Produktpalette. Die offensichtliche Antwort ist, alle Abteilungen, die mit dem Produkt zu tun haben, für jede Produktart neu einzuführen, also von der Verrichtung- auf die Objektanalyse als oberstes Kriterium umzusteigen:



Dieses Modell ist typisch für *diversifizierte Großunternehmen* und insbesondere für *Konzerne*. In den Zentralabteilungen, die gleichsam ein „Rest“ der alten Verrichtungsanalyse sind, bleiben dabei nur alle die Aufgaben zurück, die nicht-produktspezifisch sind wie etwa die Buchführung oder das Personalwesen; aufgabenspezifische Verrichtungen werden der *Objektanalyse untergeordnet*, so daß in den objektorientierten Sparten weitgehend vollständige Einliniensysteme zu finden sind.

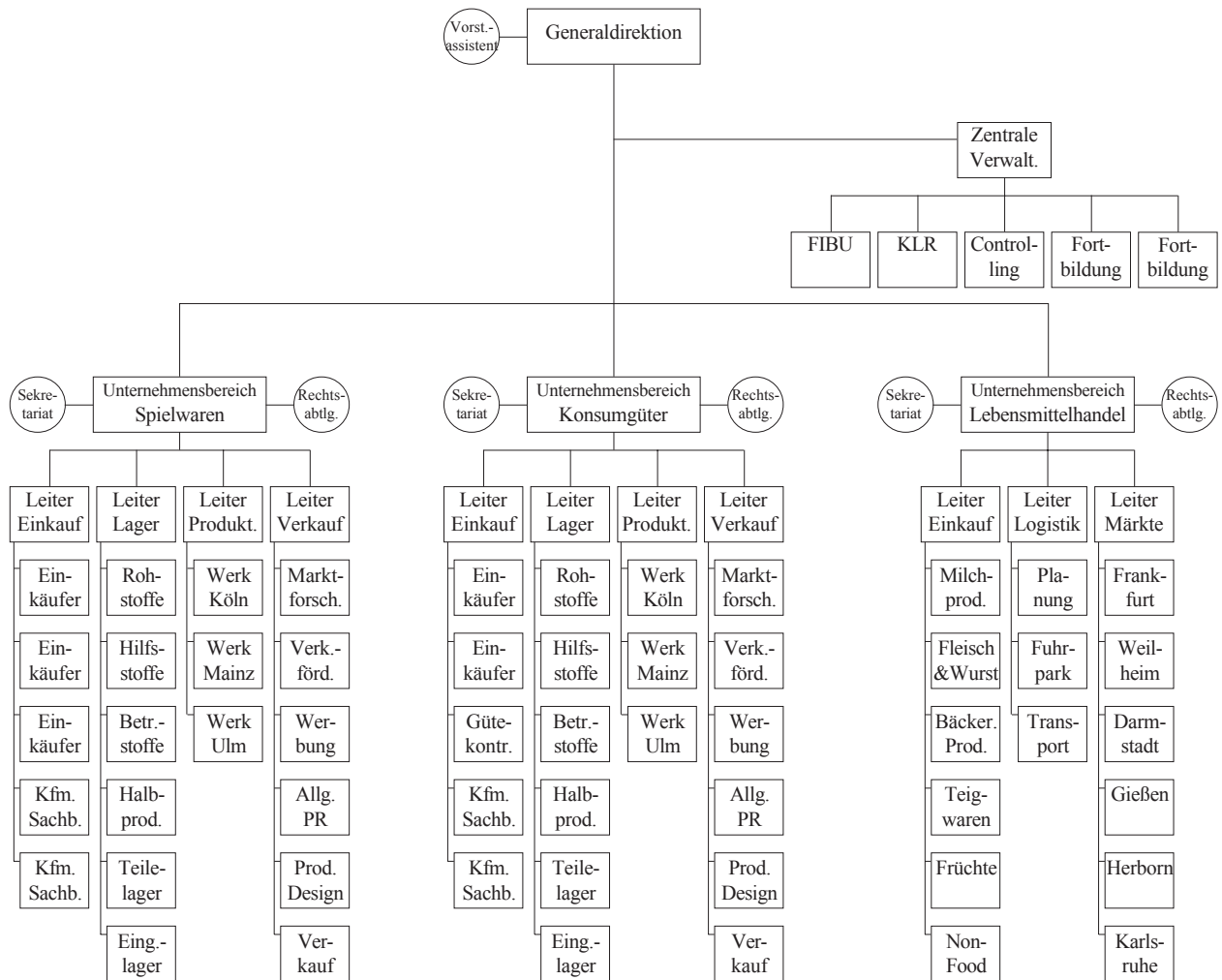
Die Vorteile dieses Modelles sind:

- Bessere Anpassung betrieblicher Teilbereiche an die jeweiligen Marktgegebenheiten.
- Bessere Ausnutzung von in den Sparten vorhandenen Ressourcen.
- Teilselbstständige rechtliche Gliederung (mit Sparten als selbstständige Gesellschaften) möglich und damit bessere Risikoabschottung bei Konjunkturwandel untereinander.

Zu den Nachteilen dieses Modelles gehören:

- Unübersichtlichkeit und Übergröße des Gesamtsystems.
- Gefahr der „Verselbstständigung“ einzelner Sparten und schließlich des Auseinanderbrechens der gesamten Organisation.

Beispiel für das Organigramm eines diversifizierten Konzerns



Innerhalb einer auf dem Stab-Linien-Modell aufbauenden Spartenorganisation überlagern sich Objekt- und Verrichtungs-zentralisation sowie räumliche Aufteilung als konkurrierende Organisationsprinzipien:

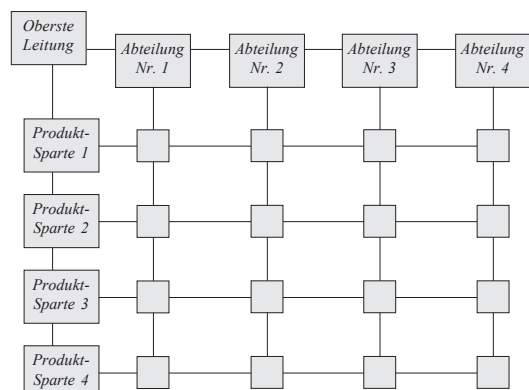
- grundsätzlich herrscht auf Spartenebene das *Objektprinzip* (Spielwaren/Konsumgüter/Lebensmittel).
- Innerhalb der Sparten besteht vorwiegend *Verrichtungszentralisation* (z.B. Einkauf/Lager/Produktion/Verkauf)
- Als untergeordnetes Organisationskriterium kommt auch die *räumliche Gliederung* zur Geltung (Köln/Mainz/Ulm)
- Extrem langer Anweisungsweg von der obersten Leitung zu den ausführenden Stellen.
- „Schwerfälligkeit“, Bürokratie und Mitarbeiterferne.

4.2.6. Die Produkt-Matrix

Einer der Nachteile spartenorganisierter Strukturen ist ihre *Uneinheitlichkeit*. Da die Sparten jeweils für separate Produktkategorien stehen, neigen sie zudem zu *Abteilungs-egoismus*. Das führt zu ganz eigenen Fluchtendenzen, die sich - besonders im Zugen von Krisensituationen - in Ausgründungen, Management Buyouts oder einfach dem *Zerbrechen* des gesamten Systems artikulieren können. Diesen Nachteil versucht das *Matrixsystem* abzufangen.

Die Matrixorganisation kehrt zur Uneinheitlichkeit der Leitung zurück. Für jede mittlere Leitungsinstanz oder ausführende Stelle gibt es jetzt zwei Vorgesetzte, eine verrichtungszentralisierte Abteilung (etwa „Einkauf“,

„Verkauf“, „Produktion“) und eine objektorientierte *Produktabteilung* (ggfs. auch *Projektleitung*), die der vorherigen Spartenleitung entspricht. Das System versucht also einen Grundgedanken des Mehrliniensystems in großen Organisationen wieder einzuführen:



Die Vorteile dieses Modelles sind:

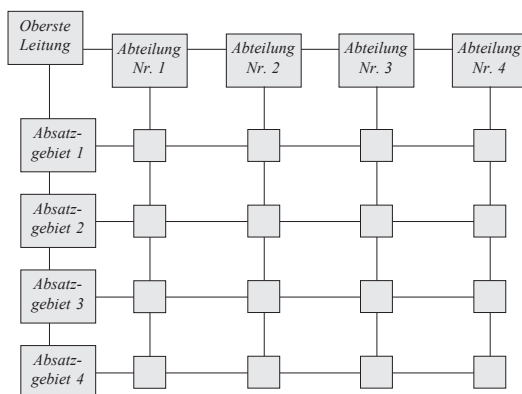
- Beherrschung der „Fluchtendenzen“ der Sparten. Zentralere Organisationsform.
- Formal elegante und theoretisch befriedigende Lösung, große und sehr große Unternehmen mit entsprechend breitem Produktprogramm zu zentrieren und zentral zu führen.
- Bessere Ausnutzung von Kreativität und Spezialkenntnissen der Mitarbeiter.

Zu den Nachteilen dieses Modelles gehören:

- Uneinheitlichkeit der Leitung und damit verbundene Nachteile.
- Sehr bürokratischer und zumeist schwerfälliger Führungsstil durch unzählige Besprechungen und nicht enden wollende Konferenzen.
- Häufig schlicht Versagen und Rückkehr zu - zum Teil ungeplanten - Stab-Linien-Systemen, was für die Organisation fatal sein kann.
- Entsteht in schlecht geplanten oder unzureichend geführten Sparten- oder Einliniensystemen. oft auch spontan; kann dann auch eine informelle Organisationsstruktur sein.

4.2.7. Die Absatzgebiet-Matrix

Eine Variante dieser Struktur ist in übernationalen Organisationen anzutreffen. In diesem Fall überlagern sich die verrichtungsorganisierten Abteilungen nicht mit Produkten sondern mit *Absatzgebieten*. In diesem Fall ist also der Ort das neben der Verrichtung oberste Analyse-kriterium der Aufgabenanalyse:



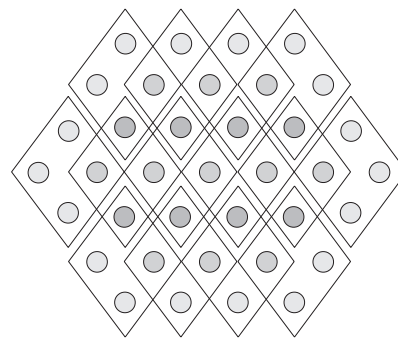
Die Vorteile dieses Modelles sind:

- Einzige praktikable Form, sehr große übernationale Unternehmen zentral zu leiten.
- Besseres Eingehen auf regionale kulturelle Unterschiede.
- Ermöglicht die Lokalisierung weltweit grundlegend einheitlicher Produkte oder Leistungen.
- Erlaubt die Umgehung von Importbarrieren oder ausländerfeindlichen Überreglementierungen mancher Länder.

Diesem Vorteil steht im wesentlichen der Nachteil gegenüber, daß das nur in sehr wenigen Fällen tatsächlich realisiert worden ist, wohl weil Organisationsstrukturen dieser Größe sehr schwer zu planen sind.

4.2.8. Das Modell der Teamvermaschung

Dieses Modell ist das einzige, das nicht mehr oder weniger direkt aus dem militärischen Bereich abgeleitet ist. Es stammt aus der experimentierfreudigen Zeit der 60er Jahre des vergangenen Jahrhunderts und versucht, die allen anderen Organisationsmodellen eigenen Herrschaftsstrukturen zu eliminieren. Hierfür wird das traditionelle Denken in Abteilungen zugunsten einer *Teamstruktur* aufgegeben. Jeder Mitarbeiter einer Organisation ist dabei Mitglied eines oder mehrerer *Teams*. Der Rang eines Mitarbeiters hängt aber nicht von einer „künstlichen“ Hierarchieposition ab, sondern im wesentlichen von der Anzahl der Teams, in der er Mitglied ist, denn die Anzahl der Teammitgliedschaften, die sich in der Skizze als „dunklerer“ Punkt darstellt, stehe für höhere Sachkompetenz und intensivere Mitarbeit im Gesamtsystem:



Tatsächlich ist dieses Modell „herrschaftsfrei“ in der Weise, daß man es auch auf den Kopf stellen könnte ohne daß etwas Anderes dabei herauskäme. Wie aber Verantwortung und Leitungsbefugnis strukturiert werden sollen, lassen uns die Vertreter dieses Modelles ebensowenig wissen wie sie mit unangenehmen Arbeiten oder Mitgliedern, die sich nicht einbringen wollen oder können umgehen wollen. Es wundert daher kaum, daß dieses Modell kaum irgendwo wirklich anzutreffen ist.

Die Vorteile dieses Modelles sind:

- Freies, herrschaftsfreies Arbeiten in gelöster, druckfreier Atmosphäre.
- Arbeit als eine Art „Selbstverwirklichung“ und nicht nur als Broterwerb.
- Abwesenheit von Streß und Druck setzt kreative Kräfte frei, die im Stab-Linien-System unterdrückt und verkannt werden.
- Besonders geeignet für den Kreativbereich in Großunternehmen.
- Großer Schritt auf dem Wege zur Humanisierung der Arbeit.

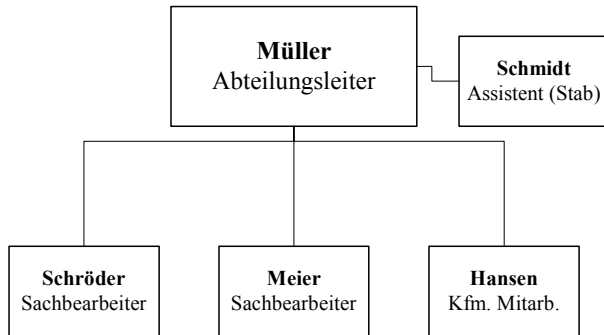
Zu den Nachteilen dieses Modelles gehören:

- Abwesenheit von Herrschaft führt bei manchem Mitarbeitern zu Chaos und Arbeitsverweigerung. Viele Menschen wollen beherrscht werden !
- Ungeeignet für Produktion, Absatz, Einkauf.
- In der betrieblichen Praxis ist das eher eine Utopie. Wird nur in ganz bestimmten Situationen funktionieren und zumeist kurz- oder mittelfristig scheitern.

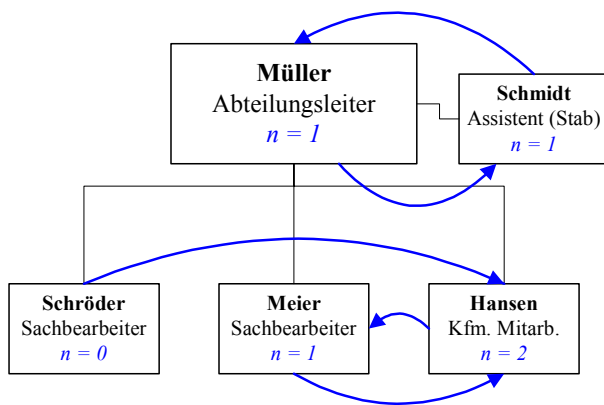
- Das sozialistische Experiment ist nunmal gescheitert, auch wenn manche das noch immer nicht einsehen wollen, und da helfen auf betriebliche Utopien nicht weiter.

4.3. Informelle Organisationsstrukturen

Organisationsstrukturen werden formal mit Hilfe von Planungswerkzeugen aufgestellt. Bekanntestes Darstellungsmittel ist das *Organigramm*. Die Linien deuten dabei *Kommunikationswege* an, und zwar *Anordnungsbefugnis* von oben nach unten und *Vollzugsmeldung* und *Berichterstattung* von unten nach oben. Ein Beispiel für eine Abteilung könnte folgendermaßen aussehen:



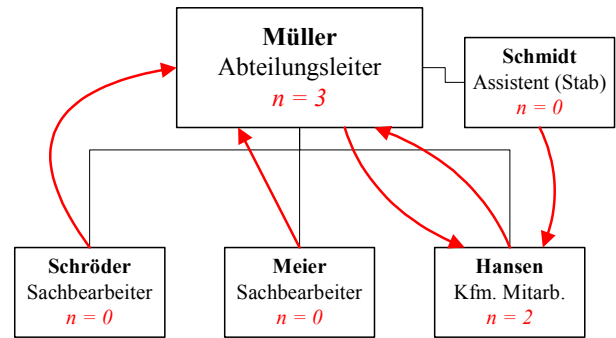
Vielfach offenbaren die formal geplanten Strukturen aber nur die halbe Wahrheit, wie die folgende Skizze demonstriert:



Antworten der Mitarbeiter auf die Frage „Neben wem aus der Abteilung möchten Sie beim nächsten Betriebsfest

gerne sitzen?“. Die bei den Mitarbeitern eingetragenen Zahlen sind die Häufigkeit der Antworten, ein sogenannter „Positive Score“. Es offenbart sich ein Bild gegenseitiger Sympathien, das mit der geplanten Struktur wenig gemein hat.

Dieses Bild verschärft sich, wenn man die Antworten der Mitarbeiter auf die Frage „Wem aus der Abteilung möchten Sie in ihrem Urlaub möglichst nicht begegnen?“ auswertet. Auf diese Weise kommt man zu einem graphischen Abbild der gegenseitigen Abneigungen:



Die bei den Mitarbeitern eingetragenen Zahlen sind die Häufigkeit der Antworten, ein sogenannter „Negative Score“. Auch dieser deckt sich nicht im geringsten mit der geplanten Organisationsstruktur. Offensichtlich folgt nicht die gesamte Organisationsstruktur der formalen Planung.

Die Antworten offenbaren von der offiziell geplanten Organisationsstruktur abweichende *informelle Organisationsstrukturen*, die möglicherweise die *Produktivität der Abteilung* beeinträchtigen könnten. Insbesondere ist der Abteilungsleiter Müller offensichtlich *unbeliebt*, während Hansen ein *informeller Führer* sein könnte. Besonders die gegenseitige Abneigung zwischen Hansen und Müller legt einen *Rückgang der Arbeitsleistung durch persönliche Feindschaften oder unterschwellige Konflikte* nahe.

Die hier demonstrierte Technik ist eine *Soziogrammanalyse*. Die farbigen Linien offenbaren *spontane Wechselwirkungen*. Art und Ausmaß ihres Einwirkens auf die Leistung der Organisationsstruktur, also ihre *Zielbeziehung zu den Oberzielen des Unternehmens*, lassen sich auf diese Art aber nicht aufdecken. Die Reaktion der Geschäftsleitung ist dadurch also *nicht determiniert*.

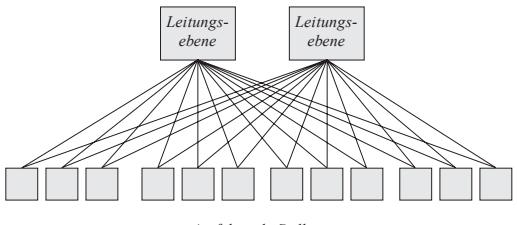
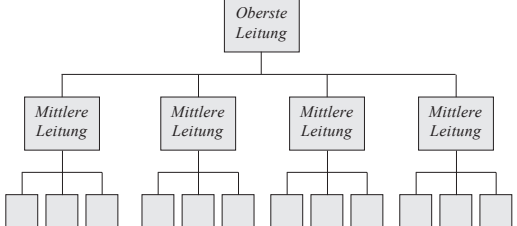
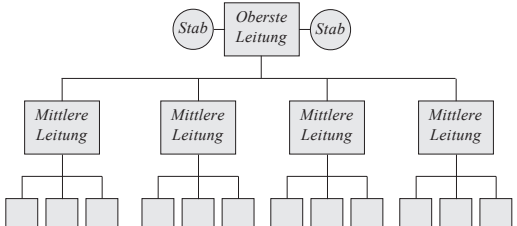
Kopiervorlage:

Übersicht über die wichtigsten betrieblichen Organisationsmodelle

© Harry Zingel 1992-2002, Internet: <http://www.zingel.de>, EMail: HZingel@aol.com

Nur für Zwecke der Aus- und Fortbildung.

Im Laufe ihres Wachstums machen Unternehmen hinsichtlich ihrer Aufbauorganisation eine typische Entwicklung durch, der Quasi-Gesetzmäßigkeit zugeschrieben werden kann. Diese Entwicklung ist aus den Vor- und Nachteilen typischer Organisationsmodelle abzuleiten und - von individuellen Variationen abgesehen - konstant. Die folgende Übersicht stellt die wichtigsten Stationen zusammen, die im Skript ausführlicher beschrieben werden:

Das Mehrliniensystem	Eigenschaften		
	Elemente	Vorteile	Nachteile
 <p>Ausführende Stellen.</p>	<p>Eine typische Gründungssituation ist die, daß zwei Personen (vielfach intern als OHG oder GbR organisiert) gemeinsam ein Unternehmen gründen und Mitarbeiter einstellen. Die beiden Gründer bilden ein <i>Leitungskollegium</i>, in dem häufig einer die technische und der andere die kaufmännische Leitung inne hat. Beide sind gleichermaßen anordnungsberechtigt für sämtliche Mitarbeiter und müssen sich hinsichtlich ihrer Arbeitsanweisungen entsprechend untereinander absprechen. Diese Organisationsform ist das <i>Mehrliniensystem</i>.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Einfache und übersichtliche Beschaffenheit der Aufbauorganisation. ● Kurze Anordnungswege. Die Leitung weiß, was im Unternehmen geschieht. ● Mitarbeiternähe, schnelles und unbürokratisches Handeln. ● Demokratischer und partizipativer Führungsstil herrscht vor. Dies motiviert bestimmte Persönlichkeiten in ausführenden Stellen. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Uneinheitlichkeit der Führung: Mangelnde Absprache der Leitungspersönlichkeiten untereinander führt zu Durcheinander. ● Die Geschicke des Unternehmens hängen nahezu ausschließlich von den Leitungspersönlichkeiten ab. ● Der demokratische und partizipative Führungsstil ist ungeeignet in aggressiven und durch die Konkurrenz bedrohten Marktsituationen.
 <p>Ausführende Stellen. In großen Organisationen weitere Unterordnungsverhältnisse mit weiteren Hierarchieebenen.</p>	<p>Sobald die Gründer den Überblick verlieren, sterben oder sich zurückziehen, muß das Unternehmen in <i>Abteilungen</i> gegliedert werden. Diese Abteilungsgliederung erfolgt zumeist nach dem <i>Verrichtungsprinzip</i> (z.B. Einkauf, Produktion, Verkauf), seltener und zumeist bei größeren Unternehmen nach dem <i>Objektprinzip</i> (Produktgruppen), sehr selten nach dem <i>räumlichen Ordnungsprinzip</i> (Absatzgebiete). Das Einlinienmodell ist typisch für kleinere mittelständische Unternehmen mit relativ engem Produktprogramm.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Einheitlichkeit der Leitung: Anordnungs- und Kommunikationswege sind eindeutig definiert. ● Klarheit und Übersichtlichkeit der Organisationsstruktur. ● Schlagkraft und Effizienz bei vertikalem, autoritärem Führungsstil. ● Autoritärer Führungsstil ist für schwache Persönlichkeiten mit mangelhafter Wert- und Zielorientierung in untergebenen Stellen angemessen. ● Optimal in aggressiven Marktsituationen. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Der diesem Modell typische Autoritäre Führungsstil demotiviert manche Mitarbeiter. ● Potentielle Überlastung der obersten Leitungsinstanz: Alle Informationskanäle enden dort und alle Entscheidungen sind dort zu treffen. ● Große Anforderungen an die Führungsfähigkeiten der obersten Leitungsspitze. Schwache Leitungspersönlichkeiten führen zu schwachen Leistungen des gesamten Systems. ● Gefahr der Bürokratisierung, Mitarbeiterferne und „Versteinerung“. ● Lange Informationswege und langsame Entscheidungen.
 <p>Ausführende Stellen. In großen Organisationen weitere Unterordnungsverhältnisse mit weiteren Hierarchieebenen.</p>	<p>Mit wachsender Größe des Einlinienunternehmens macht sich der Nachteil der Informationsüberlastung der Leitungsinstanzen in immer gravierender Form bemerkbar. Als Abhilfe werden Stellen ohne Anordnungsbefugnis den Leitungsinstanzen zugeordnet, die ausschließlich Informationen sammeln, verarbeiten und zur Entscheidungsfindung durch die Leitungsinstanz vorbereiten. Diese Stellen heißen <i>Stäbe</i>. Beispiele wären Sekretärinnen, Vorstandsassistenten und Managementassistenten. Stabsstellen sind häufig Sprungbretter auf der Karriereleiter zu höheren Leitungsinstanzen.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Siehe Einliniensystem. ● Optimale Informationsausnutzung und -verarbeitung durch Experten in Stäben, die auf Leitungsinstanzen versagen würden. ● Leistungsunterstützung durch Stabsstellen. ● Entschärfung des im Einliniensystem typischen autoritären Führungsstil durch den Zwang, mit den Stabsstellen zusammenzuarbeiten. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Siehe Einliniensystem. ● Gefahr der Unschärfe zwischen Leitungsinstanz und Stab. Faktische Anordnungsmacht der Stäbe kann zur faktischer Mehrlinienführung führen. ● Informations- und Expertenmacht der Stäbe bedingt Informationsmanipulation und indirekte Leitung ohne Verantwortung. ● Mißbrauch der Stäbe als Sprachrohre der Geschäftsleitung und damit Vertiefung der Mitarbeiterferne und Bürokratisierung.

Das Spartensystem	Eigenschaften		
	Elemente	Vorteile	Nachteile
<p>Für alle Sparten gültige Zentralabteilungen, z.B. FIBU, Kostenrechnung, Personalwesen.</p> <p>Produktgruppen, Räumliche oder sachliche Absatzgebiete (Länder oder Zielgruppen).</p>	<p>Durch das Wachstum der Unternehmung wird das Produktprogramm hinsichtlich Breite und Tiefe anwachsen. Durch die sehr unterschiedlichen Anforderungen in den verschiedenen Bereichen entstehen voneinander teilweise selbstständige <i>Sparten</i>. Diese vereinen alle für die besonderen Anforderungen der jeweiligen Leistungserstellung erforderlichen Abteilungen auf sich (z.B. Einkauf, Produktion) während für alle Sparten gleichermaßen wichtige Funktionen (FIBU, KLR) zentral organisiert bleiben. Die Sparten sind oft intern wieder als Stab-Linien-Systeme strukturiert und der Führung nur lose unterstellt.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Bessere Anpassung betrieblicher Teilbereiche an Marktgegebenheiten. ● Bessere Ausnutzung von in den Sparten vorhandenen Ressourcen. ● Teilselbstständige rechtliche Gliederung (mit Sparten als selbstständige Gesellschaften) möglich und damit bessere Risikoabschottung bei Konjunkturwandel untereinander. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Unübersichtlichkeit und Übergröße des Gesamtsystems. ● Gefahr der „Verselbstständigung“ einzelner Sparten und schließlich des Auseinanderbrechens der gesamten Organisation. ● Extrem langer Anweisungsweg von der obersten Leitung zu den ausführenden Stellen. ● „Schwerfälligkeit“, Bürokratie und Mitarbeiterferne.

Die Produkt-Matrix	Eigenschaften		
	Elemente	Vorteile	Nachteile
	<p>Die zentrifugalen Tendenzen des Spartensystems lassen sich beherrschen, indem man die objektorientierte Dimension der Produktpartien mit der verrichtungsorientierten Dimension des Stab-Linien-Systems überlagert. Jeder verrichtungsorientierten Stelle wird eine objektorientierte Stelle zugeordnet. Das so entstehende Netz heißt auch <i>Matrix</i>. In der Produkt-Matrix hat jede ausführende Stelle zwei für sie zuständige Leitungsinstanzen, eine für die jeweilige Abteilung und eine für die Produkte. Die Matrix ist also ein <i>Sonderfall des Mehrliniensystems</i>.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Beherrschung der „Fluchtendenzen“ der Sparten. Zentrale Organisationsform. ● Formal elegante und theoretisch befriedigende Lösung, große und sehr große Unternehmen mit entsprechend breitem Produktprogramm zu zentrieren und zentral zu führen. ● Bessere Ausnutzung von Kreativität und Spezialkenntnissen der Mitarbeiter. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Uneinheitlichkeit der Leitung und damit verbundene Nachteile. ● Sehr bürokratischer und zumeist schwerfälliger Führungsstil durch unzählige Besprechungen und nicht enden wollende Konferenzen. ● Häufig schlicht Versagen und Rückkehr zu - zum Teil ungeplanten - Stab-Linien-Systemen, was für die Organisation fatal sein kann. ● Entsteht in schlecht geplanten oder unzureichend geführten Sparten- oder Einliniensystemen, oft auch spontan; kann dann auch eine informelle Organisationsstruktur sein.

Die Absatzgebiet-Matrix	Eigenschaften		
	Elemente	Vorteile	Nachteile
	<p>Spartensysteme sind besonders instabil, wenn sie in Unternehmen mit interkontinentaler Ausdehnung eingeführt werden, und auch die oberen Führungskräfte sich gegenseitig nicht nur nicht mehr kennen, sondern auch verschiedenen Kulturkreisen angehören. In diesem Fall empfiehlt sich die Einführung einer <i>Absatzgebiet-Matrix</i>. Für diese gelten im Prinzip die gleichen Gegebenheiten wie für die Produktmatrix. Die Matrixstellen sind vielfach von oberen Führungskräften nationaler Unternehmenszweige besetzt, die ihrerseits Stab-Linien- oder Produktpartienorganisationen unter sich haben.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Siehe Produkt-Matrix. ● Einzige praktikable Form, sehr große übernationale Unternehmen zentral zu leiten. ● Besseres Eingehen auf regionale kulturelle Unterschiede. ● Ermöglicht die Lokalisierung weltweit grundlegend einheitlicher Produkte oder Leistungen. ● Erlaubt die Umgehung von Importbarrieren oder ausländerfeindlichen Überreglementierungen mancher Länder. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Siehe Produkt-Matrix. ● Nur in sehr wenigen Fällen tatsächlich realisiert. Ist in guten Teilen Theorie, da Organisationsstrukturen dieser Größe sehr schwer zu planen sind.

Das Modell der Teamvermaschung	Eigenschaften		
	Elemente	Vorteile	Nachteile
	<p>In Arbeitszirkeln (Teams) organisierte Mitarbeiter sind untereinander lediglich durch Teamsprecher und Sprechergruppen verbunden. Einen vertikalen Informationsfluß gibt es nicht. Das Modell der Teamvermaschung erhebt als einziges Organisationsmodell den Anspruch, <i>hierarchiefrei</i> zu sein. Es ist in der Praxis ausschließlich innerhalb von Abteilungen und dort insbesondere im Kreativbereich einsetzbar (Werbeabteilung, Produktdesign, PR-Abteilung). Es erfordert hohe Motivation und viel Kompetenz und Teamgeist von den Mitarbeitern und ist daher in der Praxis außerordentlich selten.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Freies, herrschaftsfreies Arbeiten in gelöster, druckfreier Atmosphäre. ● Arbeit als eine Art „Selbstverwirklichung“ und nicht nur als Broterwerb. ● Abwesenheit von Streß und Druck setzt kreative Kräfte frei, die im Stab-Linien-System unterdrückt und verkannt werden. ● Besonders geeignet für den Kreativbereich in Großunternehmen. ● Großer Schritt auf dem Wege zur Humanisierung der Arbeit. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Abwesenheit von Herrschaft führt bei manchem Mitarbeitern zu Chaos und Arbeitsverweigerung. Viele Menschen <i>wollen</i> beherrscht werden! ● Ungeeignet für Produktion, Absatz, Einkauf. ● In der betrieblichen Praxis ist das eher eine Utopie. Wird nur in ganz bestimmten Situationen funktionieren und zumeist kurz- oder mittelfristig scheitern. ● Das sozialistische Experiment ist nunmal gescheitert, auch wenn manche das noch immer nicht einsehen wollen, und da helfen auf betriebliche Utopien nicht weiter.