

Die betriebliche Organisation

1 Die Grundbegriffe der Organisation

1.1 Der Begriff „Organisation“

- Organisation als Tätigkeit (funktionell)
 - Organisation i. S. von Organisieren ist das planvolle, bewusste, zielorientierte und auf Dauer ausgerichtete Zusammenfügen von Teilen zu einem Ganzen.
 - Organisation umfasst alle generellen und dauerhaften Regelungen zum reibungslosen Ablauf des Betriebsgeschehens.
 - Das Unternehmen **schafft sich eine Organisation**, wird organisiert.
- Organisation als Zustand (instrumentell)
 - Organisation als Instrument der Unternehmensführung.
 - Das Unternehmen ist organisiert – gut oder schlecht.
 - Das Unternehmen **hat eine** (gute oder schlechte) **Organisation**.
- Organisation als Institution (institutionell)
 - Organisation als soziales Zweckgebilde: ein Unternehmen, eine Partei, eine Behörde, ein Sportverein, ein Verband, ...
 - Das Unternehmen **ist eine Organisation**.
 - z. B.: UNO, WHO, OPEC, Dt. Telekom AG, Piratenpartei, SG Dynamo Dresden

Merkmale von Organisation:

- Organisation dient dem zielorientierten Erfüllen von Aufgaben.
z. B.:
- Organisation heißt Gestalten (ist ein geistig-schöpferischer Prozess).
z. B.:
- Organisation ist an Menschen ausgerichtet.
z. B.:
- Organisation ermöglicht durch Informationssysteme betriebliche Kommunikation.
z. B.:

Die Aufgabe der betrieblichen Organisation ist es, alle Produktionsfaktoren optimal zu kombinieren. Die zweckmäßige Zuordnung von Menschen und Betriebsmitteln

Mensch-Mensch-System

Mensch-Maschine-System

Maschine-Maschine-System

sichert eine bestmögliche Aufgabenerfüllung.

1.) Welche Betrachtungsebene (funktionell, instrumentell oder institutionell) für Organisation liegt in folgenden Beispielen jeweils vor?

Für einen reibungslosen Betrieb innerhalb der Schule nutzt der stellvertretende Schulleiter verschiedene Hilfsmittel wie Stundenplan, Lehrereinsatzplan und Zimmerbelegungsplan.	
In einer Partei organisieren sich Menschen mit einer gemeinsamen politischen Anschauung.	
Verspätet in die Schule kommende Schüler haben sich im Sekretariat zu melden, einen Zu-spät-Kommer-Beleg auszufüllen und diesen dem Klassenlehrer zu geben.	

- 2.) Interpretieren Sie den folgenden Ausspruch:
- „Wenn der Wind der Veränderung weht, bauen die einen Windmühlen und die anderen Mauern.“**

- 3.) Erläutern Sie mithilfe folgender Beispiele den Begriff Organisation!

- ① Ein Auszubildender bereitet den 15-minütigen Vortrag für die Verteidigung seiner Belegarbeit vor.
- ② Die Klasse IF 19-6 plant einen Ausflug in die Sächsische Schweiz.
- ③ Die Stadt Dresden ließ von 2007 bis 2013 die Waldschlösschenbrücke bauen.
- ④ Im BSZ für Elektrotechnik Dresden erstellt Herr Münch die Stundenpläne. Für den I-Bereich modifiziert der Fachleiter Herr Arndt diese Pläne, wenn z. B. ein Lehrer krank ist.
- ⑤ Die Milchbauern blockieren den Zugang zum einzigen Milchabnehmer der Region, um höhere Milchpreise zu erzwingen.
- ⑥ Auf der Jahreshauptversammlung der AG berichtet der Vorstandsvorsitzende über das abgelaufene Geschäftsjahr.
- ⑦ Die Rentnerinnen Erna, Frieda und Liese treffen sich jeden Donnerstagnachmittag halb 3 zum Kaffeeklatsch.

1.2 Der Zusammenhang zwischen Organisation, Disposition und Improvisation



Durch **Organisieren** sollen stabile und dauerhafte Regeln erstellt werden.

Durch **Disponieren** werden Regeln für besondere, aber vorhersehbare Situationen erstellt.

Durch **Improvisieren** werden vorübergehende, provisorische Entscheidungen intuitiv getroffen, weil für unvorhersehbare Situationen keine Regeln existieren.

Es sollte immer ein **organisatorisches Gleichgewicht** angestrebt werden, d. h. keine **Überorganisation**, aber auch keine **Unterorganisation** zugelassen werden:

Überorganisation:
(zu viele Regeln)

- Alles ist geregelt, auch das kleinste Detail.
- Dies schränkt den Handlungsspielraum der Mitarbeiter ein.
- Kaum flexibles Reagieren auf unvorhersehbare Ereignisse möglich.

- Unterorganisation: - führt zu Anarchie und Chaos (zu viel Improvisation)
 (zu wenige Regeln) - führt zu Kompetenzstreit unter den Mitarbeitern („Viele Köche verderben den Brei!“)
- uneinheitliches Auftreten des Unternehmens nach außen
 - behindert wirtschaftlichen Erfolg

Es ist deshalb ständig eine **Organisationskontrolle** notwendig, um bei Bedarf eine **Reorganisation** vornehmen zu können.

- 4.) Ordnen Sie die Begriffe **Delegation** (1), **Dezentralisation** (2), **Disposition** (3), **Improvisation** (4), **Koordination** (5), **Organisation** (6) und **Zentralisation** (7) den jeweiligen Erläuterungen richtig zu!

kurzfristiges Einstellen auf eine nicht vorhersehbare Situation	
Regelungen für einen bestimmten Einzelfall	
langfristige Regelungen für gleichartige Vorgänge	
Regeln eines Einzelfalls im Rahmen des allgemeinen Organisationsplans	
unvorbereitetes Handeln aus der Situation heraus	
Übertragen einer Arbeitsaufgabe an einen anderen Mitarbeiter	

5.)	Ordnen Sie die Organisationsgrundsätze Flexibilität (1), Klarheit (2), Mitarbeiterbedürfnisse (3), Stabilität (4), Wahrheit (5), Wirtschaftlichkeit (6) und Zweckmäßigkeit (7) den jeweiligen Erläuterungen richtig zu!	
	Die Regelungen sollen sprachlich eindeutig sein.	
	Die Regelungen sollen sich an den Unternehmenszielen ausrichten.	
	Die Regelungen sollen dem ökonomischen Prinzip folgen.	

Die betriebliche Organisation wird unterschieden in die ...

... **Aufbauorganisation** (zielorientierte Ordnung aller Aufgabenträger eines Unternehmens: Unternehmensgliederung, Funktionsgliederung, Stellenplan, ...)

... **Ablauforganisation** (zielorientierte Ordnung aller Arbeitsprozesse eines Unternehmens: Arbeitsablauf, Warenfluss, Informationsfluss, ...)

2 Die Aufbauorganisation

2.1 Die Ziele der Aufbauorganisation

Die Aufbauorganisation beinhaltet alle Regeln und Festlegungen (z. B. die Unternehmensgliederung, die Funktionsgliederung, den Stellenplan, ...) zum zweckmäßigen Aufbau eines Unternehmens.

Eine wichtige Voraussetzung, damit mehrere Menschen gemeinsam handeln können, ist das Festlegen von Aufgaben und Verantwortungsbereichen.

Die Aufbauorganisation gibt dem Unternehmen eine relativ stabile und relativ lange geltende Gliederung vor. Es werden voneinander abgegrenzte Struktureinheiten geschaffen, die ...

- ... Verantwortlichkeiten und Befugnisse festlegen, z. B. Prokura, Handlungs- oder Artvollmacht, Fraktionschef einer Partei, Klassensprecher, Mannschaftskapitän.
- ... Beziehungen zwischen den einzelnen Struktureinheiten regeln, z. B. Materialentnahme aus dem Lager durch die Produktion.

Beispiele:

- Die drei Gesellschafter einer OHG teilen sich in die Leitung des Betriebes.
- Der Vorstand einer Partei teilt sich in die Aufgaben (z. B. Mitgliederwerbung, Wahlkampf, Beitragskassierung, ...)

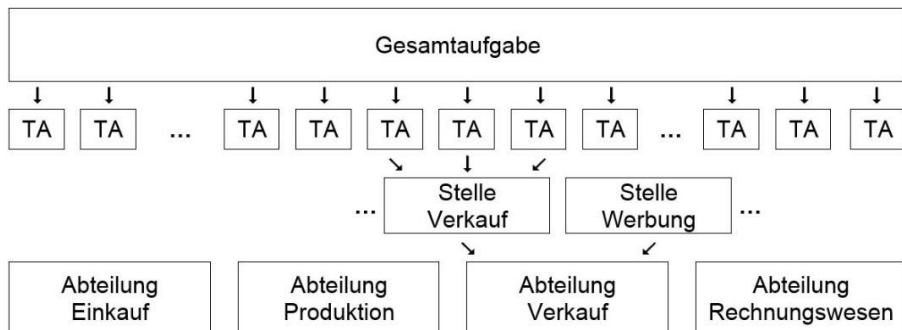
6.) Welche **Ziele beim Entwickeln einer betrieblichen Organisation** haben das Unternehmen, die Mitarbeiter und die Kunden des Unternehmens?

Ziele des Unternehmens	
------------------------	--

Ziele der Mitarbeiter	
Ziele der Kunden	

2.2 Das Bilden von Stellen

Um eine Gesamtaufgabe (z. B. das Führen eines Unternehmens) zu erledigen, ist diese in überschaubar viele Teilaufgaben (TA, z. B. das Beschaffen von Arbeitskräften und Material, das Herstellen von Produkten, der Verkauf dieser Produkte, das betriebliche Rechnungswesen) zu zerlegen (Aufgabenanalyse). Einzelne dieser Teilaufgaben (z. B. das Erstellen der Rechnungen an Kunden und das Mahnwesen) können wegen ihrer inhaltlichen Nähe durchaus von der gleichen Stelle (z. B. Rechnungslegung) erledigt werden. Einzelne Stellen können bei Bedarf zu einzelnen Bereichen/Abteilungen (z. B. Einkauf, Produktion, Verkauf, Rechnungswesen) zusammengefasst werden (Aufgabensynthese).



Eine **Stelle** ist die kleinste Organisationseinheit in einem Unternehmen:

- eine Stelle mit Leitungsfunktion
 - **Instanz** (auch: Linienstelle)
 - hat Entscheidungsbefugnisse
 - hat Weisungsbefugnis
 - z. B.: der Abteilungsleiter
- eine Stelle ohne Leitungsfunktion
 - ausführende Stelle
 - hat nur begrenzte Entscheidungsbefugnis
 - hat keine Weisungsbefugnis
 - z. B.: ein Sachbearbeiter

- eine Hilfsstelle
 - Hilfsstelle der Instanz (Stabsstelle)
 - hat kaum Entscheidungsbefugnisse
 - hat keine Weisungsbefugnis
 - z. B.: der Datenschutzbeauftragte, der Controller, die Rechtsabteilung

Eine Stelle ist ein Arbeitsbereich, den eine Person oder eine Personengruppe bewältigen kann.

Die Zuordnung von Stellen zu einer Abteilung kann

- funktionsorientiert (auch: verrichtungsorientiert, z. B. Einkauf, Produktion, Verkauf),
- produktorientiert (z. B. Produkt A, Produkt B, ...)
- regionalorientiert (z. B. Sachsen, Thüringen, ... oder Dresden, Pirna, Meißen, ...)

erfolgen.

Je nach Größe des Unternehmens werden Teilaufgaben sinnvoll zu einer Stelle zusammengefasst. Das Ergebnis dieser **Stellenbildung** wird in einer **Stellenbeschreibung** dokumentiert.

Die Stellenbeschreibung enthält Angaben wie

- Anforderungen,
- Aufgaben,
- Weisungsbefugnisse,
- notwendige Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten, Qualifikationen,
- ...



Die fit GmbH ist ein konzernunabhängiges, mittelständisches Unternehmen mit Sitz in Sachsen. Unsere innovativen fit-Produkte und die Marken Rei, Sanso und Rei in der Tube nehmen eine hervorragende Marktposition ein. Unser Erfolg beruht auf einer zukunftsorientierten Geschäftspolitik sowie dem hohen Engagement unserer Mitarbeiter.

Zur Verstärkung unseres Teams suchen wir **ab sofort** einen



Controller

(m / w)

Ihre Aufgaben:

- Selbständige Erstellung der Plankosten und Ermittlung der Ist-Herstellkosten
- Verantwortung für den im Controlling angesiedelten Teil des Monats- und Jahresabschlusses
- Produktions- und Investitionscontrolling, Kostenrechnung
- Vertriebscontrolling – gemeinsame Absatzplanung mit Vertrieb und Überwachung der geschätzten Ziele
- Verantwortung für Bestände und Bestandsaufnahme
- Budgetplanung, -koordination und -überwachung

Ihr Profil:

- Sehr guter oder guter Abschluss eines wirtschaftswissenschaftlichen Studiums (Uni, FH) mit der Vertiefung im Bereich Rechnungswesen/Controlling
- Berufserfahrung im Controlling eines Industrieunternehmens mit fundiertem Wissen in den Bereichen Kalkulation, Planung und Reporting
- Hohe Leistungsmotivation, systematische und selbständige Arbeitsweise auf hohem Qualitätsniveau, Belastbarkeit sowie sicheres Auftreten und Durchsetzungsstärke
- Gute Kommunikationsfähigkeit, Sorgfalt, Zuverlässigkeit, Flexibilität und Teamgeist
- Gute Kenntnisse in SAP und MS-Office

Unser Angebot:

Es erwartet Sie eine anspruchsvolle, abwechslungsreiche Aufgabe bei der Sie die fachliche Verantwortung für die Abteilung übernehmen. In dieser attraktiven Position arbeiten Sie eng mit der Geschäftsführung zusammen. Bei Bedarf unterstützen wir Sie gern bei der Wohnungssuche.

Haben wir Ihr Interesse geweckt? Dann schicken Sie bitte Ihre vollständigen Bewerbungsunterlagen unter Angabe Ihres frühestmöglichen Eintrittstermins sowie Ihrer Gehaltsvorstellung **bis 23.05.2008** an:



fit GmbH · Personalabteilung · Hirschfeld
Am Werk 9 · 02788 Zittau
☎ 03 58 43/ 26 31 17
E-Mail: franziska.schnabel@fit.de



Eine Stellenbeschreibung bietet folgende Vorteile:

- Jeder Mitarbeiter des Unternehmens kennt seine Aufgaben und Zuständigkeiten.
- Dadurch kann sich jeder neuer Mitarbeiter schneller im Unternehmen einarbeiten.
- Die Stellenbeschreibung ist die Grundlage für die gehaltliche Einstufung.
- Die Stellenbeschreibung ist das Kernstück einer Stellenausschreibung, siehe rechts.

Der **Stellenplan** beinhaltet alle Stellen eines Unternehmens.

7.) Welche der Aussagen trifft auf den Begriff **Stelle** zu?

- | | |
|---|---|
| 1 | Eine Stelle entspricht immer einer Arbeitsstelle. |
| 2 | Eine Stelle entspricht immer einer Leitungsstelle. |
| 3 | Eine Stelle entspricht immer einer Kostenstelle. |
| 4 | Eine Stelle entspricht immer einer Planstelle. |
| 5 | Eine Stelle entspricht immer einer Leistungsstelle. |

☐

8.) Was beinhaltet eine **Stellenbeschreibung**?

--

9.) Nach welchen Kriterien erfolgt die **Aufgabensynthese**?

--

10.) Welche Person wird im **Stellenplan** nicht berücksichtigt?

--

11.) Welcher Unterschied besteht zwischen einer **Stelle** und einer **Instanz**?

--

12.) Nennen Sie ein Beispiel für eine funktionsorientierte Aufbauorganisation?

--

13.) Nennen Sie Beispiele für eine **objektorientierte Aufbauorganisation**?

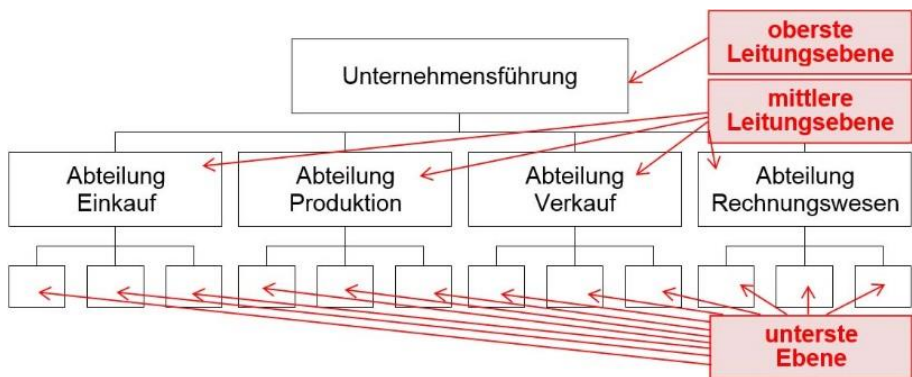
--

2.3 Die Leitungssysteme

Der hierarchische Aufbau eines Unternehmens wird in Organisationsmodellen (auch: Leitungssysteme) dargestellt.

a) das Einliniensystem

Anweisungen ergeben von einer übergeordneten Stelle, der oberen Zentrale (Instanz), nach unten an alle untergeordneten Stellen.



Vorteile:

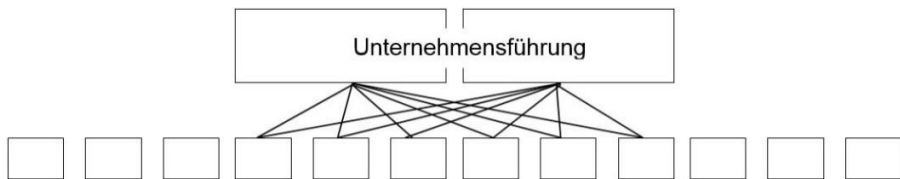
- klare Zuständigkeiten
- übersichtliche Struktur
- einheitliche Führung
- kein Kompetenzgerangel
- leichte Kontrolle

Nachteile:

- Überlastung der oberen Ebenen
- lange Dienst- und Weisungswege

b) das Mehrliniensystem

Anweisungen ergeben von mehreren oberen Stellen (Instanzen) nach unten.



Vorteile:

- schnellere Entscheidungen möglich
- Spezialisierung und hohe fachliche Autorität der oberen Instanzen
- Entlastung der Unternehmensführung

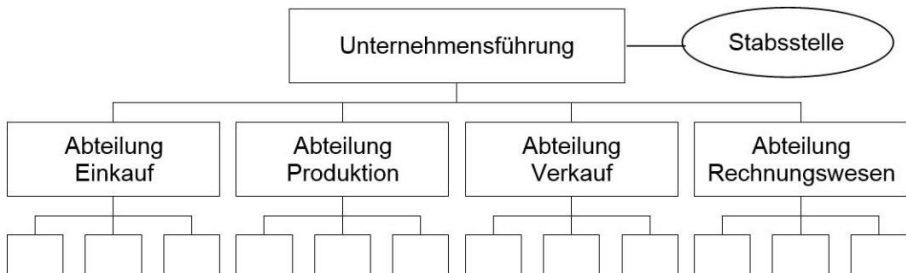
Nachteile:

- Kompetenzstreitigkeiten
- keine klare Linie („Viele Köche verderben den Brei!“)

c) das Stabliniensystem

siehe Einliniensystem

Stabsstellen (z. B. die Rechtsabteilung oder die EDV-Abteilung) unterstützen die Unternehmensführung.



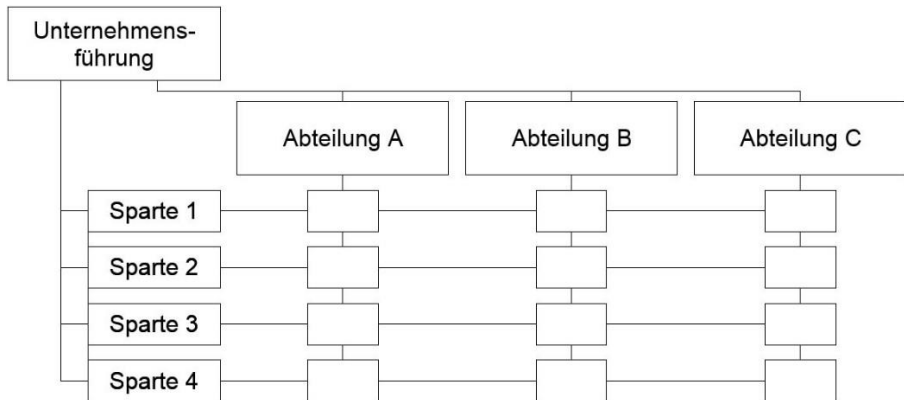
Vorteile:

- siehe Einliniensystem
- fachliche Beratung der oberen Instanzen
- Entlastung der oberen Instanzen
- bessere Entscheidungen

Nachteile:

- fachliche Abhängigkeit der oberen Instanzen
- u. U. kein eindeutiger Dienstweg
- hohe Kosten

d) das Matrixsystem



- Vorteile:
- verschiedene Spezialisten lösen die Probleme
 - Teamarbeit wird gefördert
 - Kreativität beim Arbeiten wird gefördert
- Nachteil:
- Kompetenzstreitigkeiten

14.) Beim **Einliniensystem** gilt die Regel „Der Dienstweg ist einzuhalten!“ Welche Vor- und Nachteile hat das?

Ein großer, leerer rechteckiger Kasten für die Antwort.

15.) Welche Aufgaben hat eine **Stabsstelle**?

16.) Welche Leitungssysteme werden durch die vier unten stehenden Organigramme dargestellt?

a)

b)

c)

d)

1

Matrixorganisation

2

Stabsorganisation

3

Stab-Linien-System

4

Gitterorganisation

5

Einliniensystem

6

Mehrliniensystem

7

Kennliniensystem

2.4 Die Führungsstile

a) autoritärer Führungsstil (auch: dirigistisch)

- Vorgesetzter:
 - trifft alle Entscheidungen allein
 - gibt Anweisung der Vorgesetzten weiter erzwingt Durchführung seiner Anweisungen
 - (mit Belohnung und Strafe: „Zuckerbrot und Peitsche“)
 - kontrolliert ständig
- Mitarbeiter:
 - übernehmen keine Verantwortung
 - müssen ständig überwacht werden
 - keine Persönlichkeitsentfaltung
 - „Dienst nach Vorschrift“
 - Arbeitsfreude und Motivation sinken
 - keine Bindung zur Arbeit
 - Fehlerquote steigt
 - Krankenstand steigt („Abstimmen mit dem Krankenschein“)
 - Fluktuationsrate steigt

Vorteil: -

Nachteile: -

-

-

Witz:

Der Chef erzählt einen Witz. Alle Angestellten biegen sich vor lachen – nur eine Sekretärin nicht. "Sagen Sie mal, haben Sie überhaupt keinen Sinn für Humor?", fragt deshalb ein Kollege neben ihr. – "Doch, schon. Aber ich habe bereits gekündigt!"

Witz:

Goldene Regel für Manager und Projektleiter: Wer schon die Übersicht verloren hat, muss wenigstens den Mut zur Entscheidung aufbringen!

b) kooperativer Führungsstil (auch: demokratisch)

- Vorgesetzter:
 - informiert seine Mitarbeiter über gemeinsame Ziele
 - sucht mit Mitarbeitern den günstigsten Weg („Brainstorming“)
 - überlässt Mitarbeitern weitgehend freie Hand
 - greift nur in außergewöhnlichen Situationen ein
- Mitarbeiter:
 - übernehmen Verantwortung und entlasten dadurch Vorgesetzte
 - Zwang zur Überwachung entfällt
 - Freude an der Arbeit steigt („Corporate Identity“)
 - Persönlichkeitsentfaltung
 - → Fehlerquote sinkt
 - → Krankenstand sinkt
 - → Fluktuationsrate sinkt

Vorteile: -

-

Nachteile: -

-

Witz:

"Wie kommt man zu so einem Job?" – "Mit Fleiß, Intelligenz, Durchsetzungsvermögen, ..." – "Und wie hast **du** es geschafft?"

Es gibt zahlreiche Führungstechniken (auch: Management-Techniken):

Management by ...

- ... **Alternatives:** Führen durch Auswahl aus mehreren Möglichkeiten
Aus mehreren diskutierten Varianten der Zielsetzung, Planung und Realisierung wird eine optimale Auswahl getroffen.
- ... **Breakthrough:** Führen durch Durchbruch zum Erfolg
- ... **Conflicts:** Führen durch Lösen von Konflikten
- ... **Communication:** Führen durch horizontalen und vertikalen Informationsaustausch
Den Fähigkeiten und der Verantwortungsbereitschaft der Mitarbeiter wird viel Raum eingeräumt.
- ... **Crisis:** Führen durch Krisenbewältigung
- ... **Delegation:** Führen durch Übertragen von Aufgaben
Wegen der Vielzahl der Aufgaben werden einige Verantwortungen und Entscheidungen an die Mitarbeiter weitergegeben.
- ... **Exception:** Führen nach dem Ausnahmeprinzip
Routineangelegenheiten klären die Mitarbeiter, in Ausnahmesituationen entscheidet der Chef.
- ... **Ideas:** Führen durch Orientierung an Leitbildern
- ... **Information:** Führen durch gezielte Informationspolitik
- ... **Innovation:** Führen durch Neuerungen (Kreativität)
- ... **Motivation:** Führen durch gezielte Motivation
- ... **Objectives:** Führen durch Zielvereinbarungen
Der Chef vereinbart gemeinsam mit den Mitarbeitern die Ziele. Jeder Mitarbeiter legt den Weg zum Ziel selbst fest. Der Chef kontrolliert das Erreichen des Ziels, nicht den Weg dahin.
- ... **Participation:** Führen durch Beteiligung
Die Mitarbeiterbeteiligung an Entscheidungen führt zu einer hohen Identifikation der Mitarbeiter mit „ihrem“ Unternehmen.

- ... Questions: Führen durch Fragen
Der Chef stellt Fragen, der Geführte scheint selbst auf die Lösung zu kommen. (Anwendung z. B. in der Pädagogik)
- ... Results: Führen durch Ergebnisorientierung
Der Chef gibt Ziele vor und kontrolliert dann deren Erreichen. Die Mitarbeiter haben nur geringe Mitbestimmungsbefugnisse.
- ... Systems: Führen durch Steuerung
Der Chef strebt durch Delegieren von Aufgaben eine hohe Selbstregulation der Subsysteme an.

Witz: Chef: „Meine Damen und Herren, ich habe nichts dagegen, dass es geteilte Meinungen gibt. Aber wir halten es so, dass ich eine Meinung habe und sie diese teilen.“

Witz: Frage: Was versteht man unter „Management by Jeans“?
Antwort: An allen entscheidenden Stellen sitzen Nieten.

Witz: Wo man einen Arsch zum Chef macht, wird der Anschiss zum obersten Leitungsprinzip.

17.) In welchem der folgenden Fälle liegt ein Führen nach dem Ausnahmeprinzip (Management by Exception) vor?

- | | |
|---|---|
| 1 | Die Mitarbeiter dürfen immer vorentscheiden.
Der Chef gibt durch seine Unterschrift die Entscheidung frei. |
| 2 | Alle (Vor-)Entscheidungen trifft der Chef. |
| 3 | Die Mitarbeiter haben volle Entscheidungsfreiheit in allen Fällen. |
| 4 | Die Mitarbeiter haben bei ihrer Aufgabenerfüllung nur im Ausnahmefall Entscheidungsfreiheit. |
| 5 | Die Mitarbeiter erhalten Entscheidungsfreiheit für genau festgelegte Aufgaben. In besonderen Fällen entscheidet der Chef. |
| 6 | Der Chef gibt Ziele vor. Die Mitarbeiter haben die Wahl der Mittel zur Zielerreichung und tragen dafür die Verantwortung. |

18.) Welche Aussage zur Führungstechnik Management by objectives ist richtig?

- | | |
|---|--|
| 1 | Die Mitarbeiter erhalten Entscheidungsvollmacht nur in Bezug auf bestimmte Objekte. |
| 2 | Der Chef gibt 20 % Umsatzsteigerung als Ziel vor. Die Mitarbeiter wählen die Mittel zur Zielerreichung eigenverantwortlich. |
| 3 | Die Mitarbeiter dürfen erst dann entscheiden, wenn die Mehrheit der Vorgesetzten zustimmt. |
| 4 | Ein Mitarbeiter im Einkauf hat Entscheidungsfreiheit bis 10.000 Euro je Auftrag. Bei höheren Beträgen entscheidet sein Chef. |
| 5 | Ein Mitarbeiter im Einkauf hat Entscheidungsfreiheit ohne Limit. Der Chef greift nur ein, wenn ein Schaden droht. |

Witz:

Der Chef ist mit zwei seiner Mitarbeiter im Park unterwegs. Sie finden eine Wunderlampe und reiben sie, ein Geist erscheint und spricht: „Jeder von Euch hat einen Wunsch frei.“ – Der erste Mitarbeiter: „Ich möchte jetzt auf den Bahamas sein.“ Und pffffff, er ist weg. – Der zweite Mitarbeiter wünscht sich: „Ich möchte in der Karibik sein.“ Und weg ist er. – „Und Sie?“, fragt der Geist den Chef. – „Ich möchte, dass diese zwei Idioten nach dem Mittagessen zurück im Büro sind.“ Und die Moral von der Geschichte: „Lass immer den Chef zuerst sprechen!“

Witz:

Ein deutsches und ein japanisches Unternehmen verabredeten ein Wettrudern. Beide Ruderachter trainierten hart und intensiv. Als der große Tag kam, waren beide Mannschaften topfit, jedoch die Japaner gewannen das Rennen mit einem Vorsprung von einem Kilometer. Nach der Niederlage waren die Deutschen sehr betroffen, die Moral sank auf den Tiefpunkt. Das Management suchte den Grund für die vernichtende Niederlage. Ein Beraterteam wurde eingesetzt. Nach langen und teuren Untersuchungen fand man heraus, dass bei den Japanern sieben Leute ruderten und ein Mann steuerte, während bei den Deutschen ein Mann ruderte und sieben steuerten. Um einer weiteren Niederlage vorzubeugen, wurde die Teamstruktur geändert. Es gab jetzt vier Steuerleute, zwei Obersteuerleute, einen Steuereinschreiber und einen Ruderer. Außerdem wurde für den Ruderer ein Leistungsbewertungssystem eingeführt, um ihm mehr Ansporn zu geben. Im nächsten Regattarennen gewannen die Japaner mit zwei Kilometern Vorsprung. Das Management entließ hierauf den Ruderer wegen schlechter Leistung, verkaufte die Ruder und stoppte alle Investitionen für ein neues Boot. Das Beraterteam wurde gelobt, das eingesparte Geld dem Management ausbezahlt.

3 Die Ablauforganisation

3.1 Die Aufgaben, Ziele und Arten der Ablauforganisation

Aufgabe der **Ablauforganisation** ist es, alle Arbeitsabläufe im Betrieb optimal zu gestalten.

Arbeitsabläufe sind einzelne, zeitlich und räumlich hinter- oder nebeneinander verlaufende Vorgänge zur Erfüllung betrieblicher Teilaufgaben.

Dies geschieht in drei Phasen:

- ① Gliedern des Arbeitsablaufs in Teilaufgaben (Orientierungsphase)
 - Vorgänge
 - Teilvorgänge
 - Vorgangsstufen
 - Vorgangselemente
- ② Verteilen der Arbeit (Entscheidungsphase)
 - Zuordnen der Arbeit (**Wer** erledigt die Arbeit: Welche Arbeitskräfte mit welchen Sachmitteln?)
z. B.: Einzelzuordnung, Gruppenzuordnung
 - Festlegen der Arbeitszeit (**Wann** wird die Arbeit erledigt?)
 - Zeitfolge (Reihenfolge der Arbeitsschritte)
 - Zeitdauer (auch: Zeitbedarf, z. B.: Teilaufgabe 3 dauert 20 Sekunden.)
 - Zeitpunkt (Anfangs- und Endzeitpunkt der Arbeit)
 - Festlegen des Arbeitsortes (**Wo** wird die Arbeit erledigt?)
z. B.: Werkstatt, Büro
Die räumliche Anordnung der Arbeitsplätze sollte
 - dem Arbeitsablauf (Reihenfolge der Teilarbeiten) entsprechen.
 - kurze Transportwege ermöglichen.
- ③ Erstellen von Arbeitsanweisungen (Anweisungsphase)

Ziele der Ablauforganisation:

- Minimieren der Durchlaufzeit der zu bearbeitenden Objekte (Stauungen, Engpässe und Leerläufe vermeiden oder beseitigen)
- maximales Auslasten der vorhandenen Kapazitäten (Arbeitskräfte, Betriebsmittel)
- Sichern der Termine (Terminpläne aufstellen und deren Einhaltung kontrollieren)
- Senken der Kosten

Arten der Ablauforganisation:

- die funktionsorientierte Ablauforganisation (auch: verrichtungsorientiert)
- die zeitorientierte Ablauforganisation
- die raumorientierte Ablauforganisation

3.2 Die ereignisgesteuerte Prozesskette (EPK)

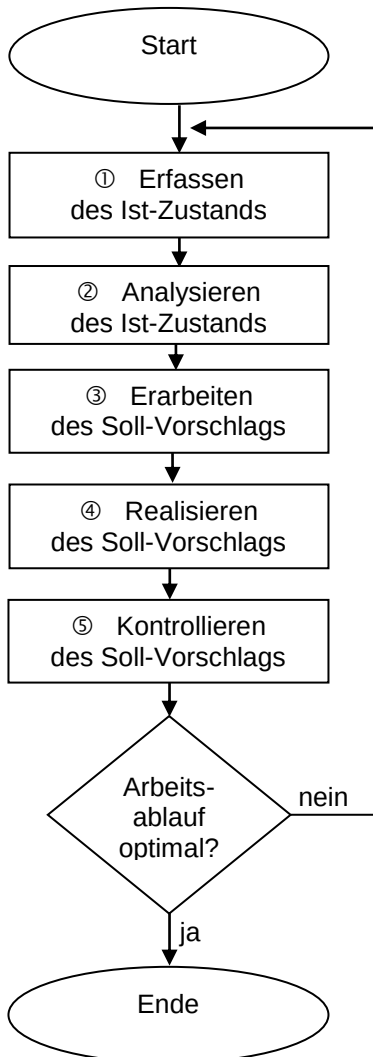
... ist eine grafische Modellierungssprache zum Darstellen von Geschäftsprozessen.

	Funktion (auch: Prozess) = Aktion oder Aufgabe, die einem Ereignis folgt
	Ereignis = Zustand, der vor oder nach einer Funktion eintritt
	Konnektor = beim Verzweigen oder Vereinen des Kontrollflusses Man unterscheidet den UND-, ODER- und XOR-Konnektor.
	Informationsobjekt = stellen Dokumente oder Datenspeicher dar
	Organisationseinheit = stellen Personen dar, die für den Prozess verantwortlich sind.

3.3 Die funktionsorientierte Ablauforganisation

3.3.1 Die Reorganisation eines Betriebes

... hat die Aufgabe, die Reihenfolge der Arbeitsschritte (= Funktionen) optimal zu planen. D. h., welche Arbeiten werden in welcher Reihenfolge ausgeführt.



Mögliche Anlässe für eine Neuorganisation (**Reorganisation**) im Betrieb sind:

- das Erweitern des Betriebes,
- das Ausscheiden von Arbeitskräften aus dem Betrieb,
- das Anschaffen leistungsfähiger Betriebsmittel,
- Störungen im Arbeitsablauf.

① Erfassen des Ist-Zustands

Alle erforderlichen, bestehenden Arbeitsabläufe mit ihren einzelnen Arbeitsschritten, Arbeitszeiten, Transportwegen und organisatorischen Regelungen sind exakt und vollständig zu erfassen. Dazu gibt es folgende Methoden:

- Befragung
 - **Fragebogen** (schriftliche Befragung, geeignet bei Routinearbeiten)
 - **Interview** (mündliche Befragung, geeignet bei komplexen Arbeitsabläufen)
- Beobachtung
 - **Dauerbeobachtung** (geeignet zum Erfassen der Arbeitsauslastung und Störquellen)
 - **Multimomentbeobachtung** (viele Einzelbeobachtungen, geeignet zum Ermitteln der Häufigkeit bestimmter Verrichtungen)
- Selbstaufschreiben
(Tages-/**Tätigkeitsbericht**, geeignet zum Erfassen der Arten, Anzahl und Bearbeitungszeiten von Vorgängen)

② Analysieren des Ist-Zustands

Der aktuelle Zustand wird kritisch auf Schwachstellen und Verbesserungsmöglichkeiten untersucht:

- Welche technischen Arbeitsmittel verbessern den Arbeitsablauf?
- Welche organisatorischen Regelungen verbessern den Arbeitsablauf?
- Welche Arbeitselemente können eingespart werden?
- Wie kann die Reihenfolge der Arbeitsschritte verbessert werden?

Technische **Arbeitsmittel** sind verwendungsfertige Einrichtungen, die bei der Arbeit verwendet werden, deren Zubehörteile sowie Schutzausrüstungen, die nicht Teil einer Arbeitseinrichtung sind.

z. B.: (Hand-)Werkzeuge, Hebe- und Förderanlagen, Arbeits- und Kraftmaschinen, Haushaltsgeräte, Spielzeuge, Sportgeräte

③ Erarbeiten des Soll-Vorschlags

Für mehrere Alternativlösungen sollten die Vor- und Nachteile abgewogen und schließlich der beste und wirtschaftlichste Lösungsvorschlag gefunden werden.

④ Realisieren des Soll-Vorschlags

Mit Organisations-, Dienst- und Arbeitsanweisungen wird der neue Arbeitsablauf in Teilen des Unternehmens oder gleich im gesamten Unternehmen eingeführt.

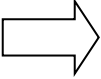
⑤ Kontrollieren des Soll-Vorschlags

Nach dem Einführen eines neuen Arbeitsablaufs sollte kontrolliert werden, ob die erhofften Verbesserungen eintreten.

3.3.2 Das Arbeitsablaufdiagramm

Alle zeitlich aufeinander folgenden und in einer Tabelle aufgelisteten Arbeitsabläufe (Vorgänge, Tätigkeiten) lassen sich mit einem **Arbeitsablaufdiagramm** oder einem **Flussdiagramm** grafisch darstellen.

a) das Arbeitsablaufdiagramm (einfache Arbeitsablaufkarte)

	Bearbeitung/Tätigkeit z. B.: Sachbearbeiter erstellt Ausgangsrechnung
	Transport/Weiterleitung z. B.: Bote bringt Unterlagen
	Prüfung/Kontrolle z. B.: Ausgangsrechnung wird auf rechnerische Richtigkeit geprüft
	Wartezeit/Verzögerung/Stillstand z. B.: Ausgangsrechnung kann nicht geschrieben werden, da Kalkulation fehlt
	Lagerung/Ablage z. B.: Ablage der Ausgangsrechnung

b) das Arbeitsablaufdiagramm (verbesserte Arbeitsablaufkarte)

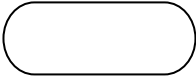
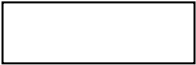
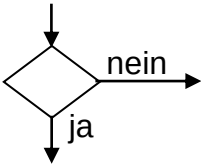
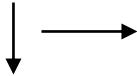
Um die einfache Arbeitsablaufkarte noch weiter zu vereinfachen, ersetzen Buchstaben die Symbole.

O	Operation
T	Transport
I	Inspektion
S	Stillstand

Verzweigungen sowie Angaben zu Mengen und Zeiten können dargestellt werden.

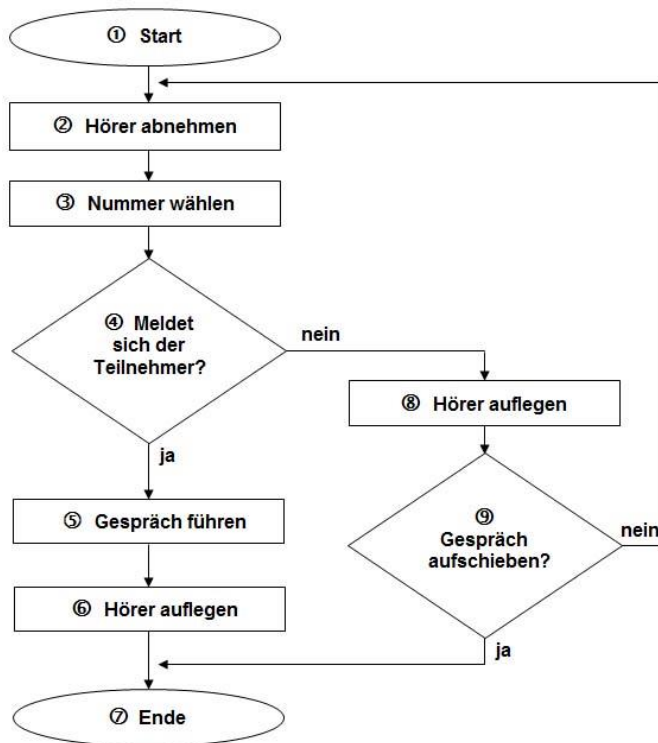
c) das Flussdiagramm

Mit einem Flussdiagramm lassen sich Arbeitsabläufe und Prozesse schnell und einfach in der zeitlichen und logischen Reihenfolge darstellen. Deshalb ist es das am meisten genutzte Visualisierungsmittel.

	Start, Stopp
	Bearbeitung, Tätigkeit
	Entscheidung (Alternative, mit Ja-Nein-Verzweigung)
	Ablauflinie
	Anschlusspunkt, Sprungstelle, Konnektor

Beispiel: Bei einem Telefongespräch sind folgende Tätigkeiten und Abfragen auszuführen.

1. Start
2. den Telefonhörer abnehmen
3. die gewünschte Telefonnummer wählen
4. Meldet sich der Teilnehmer?
wenn ja, dann weiter mit Arbeitsschritt 5 („das Gespräch führen“)
wenn nein, dann weiter mit Arbeitsschritt 8 („den Hörer auflegen“)
5. das Telefongespräch führen
6. den Telefonhörer auflegen
7. Ende
8. den Telefonhörer auflegen
9. Ist das Telefongespräch aufschiebbar?
wenn ja, dann weiter mit Arbeitsschritt 7 („Ende“)
wenn nein, dann weiter mit Arbeitsschritt 2 („Hörer abnehmen“)



3.4 Die zeitorientierte Ablauforganisation

... hat die Aufgabe, die zeitlich aufeinander folgenden Arbeiten unter Beachtung personeller, maschineller und technischer Gegebenheiten optimal abzustimmen.

Die zeitorientierte Ablauforganisation liefert Erkenntnisse über ...

- ... den Beginn und das Ende jedes Teilvorganges.
- ... die Gesamtdauer einer Aufgabe oder eines Projektes.

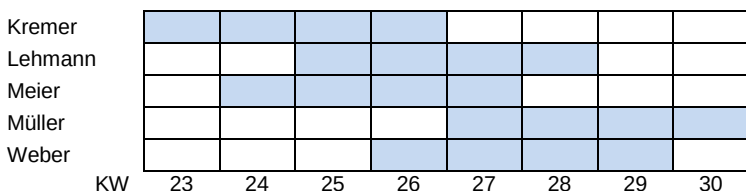
Alle Arbeitsabläufe (Vorgänge, Tätigkeiten) lassen sich mit einem **Balkendiagramm** oder einem **Netzplan** grafisch darstellen.

a) das Balkendiagramm

Beispiel: Die Monteure einer Kfz.-Werkstatt reichten ihre Urlaubswünsche bei der Personalabteilung ein.

Martin Kremer	23. – 26. Kalenderwoche
Heiko Lehmann	25. – 28. Kalenderwoche
Thilo Meier	24. – 27. Kalenderwoche
Klaus Müller	27. – 30. Kalenderwoche
Karsten Weber	26. – 29. Kalenderwoche

Der Personalchef erstellt mithilfe eines Balkendiagramms eine Übersicht.



- 19.) Ein Betrieb bekommt drei Aufträge. Nach genauer Analyse wird festgestellt, dass jeder Auftrag aus jeweils drei Arbeitsschritten besteht. Der Betrieb besitzt drei Maschinen, die jeweils einen Arbeitsschritt pro Auftrag abarbeiten können. Die Maschine M1 benötigt für den Auftrag A (Arbeitsschritt 1) drei Tage, für den Auftrag B (Arbeitsschritt 3) zwei Tage und für den Auftrag C (Arbeitsschritt 2) drei Tage. Die Maschine M2 benötigt für den Auftrag A (Arbeitsschritt 3) zwei Tage, für den Auftrag B (Arbeitsschritt 2) einen Tag und für den Auftrag C (Arbeitsschritt 1) zwei Tage. Maschine M3 benötigt für Auftrag A (Arbeitsschritt 2) drei Tage, für Auftrag B (Arbeitsschritt 1) vier Tage und für Auftrag C (Arbeitsschritt 3) zwei Tage.
- Zeichnen Sie ein Balkendiagramm für die optimale zeitliche Belegung der Maschinen, um alle Aufträge in möglichst kurzer Zeit zu erfüllen.

b) der Netzplan

Mit einem Netzplan können die Reihenfolge und die zeitlichen Vorgaben (Anfangs- und Endzeitpunkte) der einzelnen Arbeitsgänge (Tätigkeiten) dargestellt werden. Dadurch werden Engpässe besser erkannt.

Für den **kritischen Weg** (auch: kritischer Pfad) ist der Gesamtpuffer = Null. Er bestimmt die Gesamtprojektdauer. Deshalb müssen alle Vorgänge auf dem kritischen Weg pünktlich begonnen und beendet werden, sonst verzögert sich der Endzeitpunkt des Gesamtprojektes.

FAZ		FEZ	
Nr.		Bezeichnung	
D	GP	FP	
SAZ		SEZ	

FAZ ... frühester Anfangszeitpunkt

FEZ ... frühester Endzeitpunkt

Nr. ... Nummer des Vorgangs (auch: Buchstaben)

D ... Dauer des Vorgangs (in Stunden oder Tagen)

GP ... Gesamtpuffer

$$GP = SAZ - FAZ \text{ (auch: } GP = SEZ - FEZ)$$

FP ... freier Puffer

$$FP = FAZ \text{ des Nachfolgers} - FEZ \text{ des Vorgangs}$$

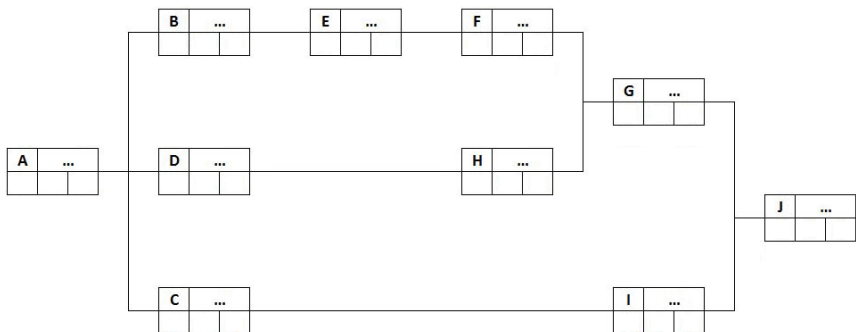
SAZ ... spätester Anfangszeitpunkt

SEZ ... spätester Endzeitpunkt

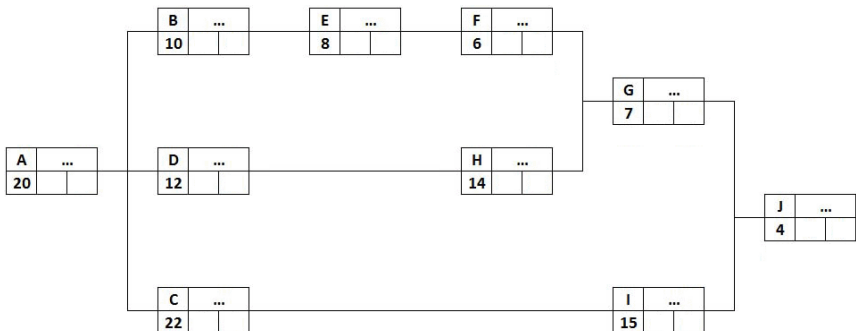
Beispiel: Erstellen Sie für den zeitlichen Ablauf der folgenden Vorgänge einen Netzplan!

Vorgang	Tätigkeit	Dauer	Vorgänger
A	...	20	---
B	...	10	A
C	...	22	A
D	...	12	A
E	...	8	B
F	...	6	E
G	...	7	F und H
H	...	14	D
I	...	15	C
J	...	4	G und I

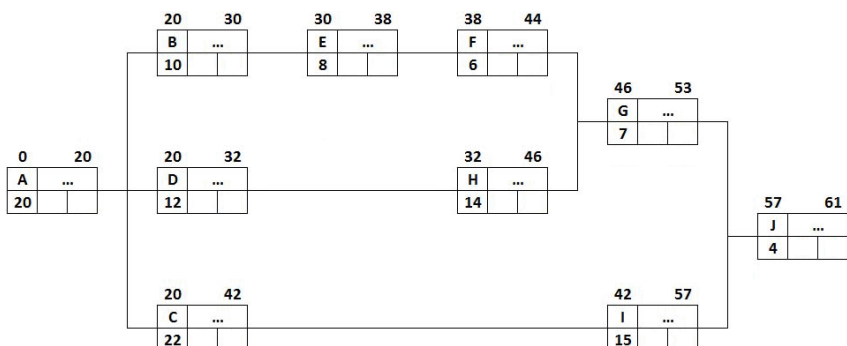
① Reihenfolge der einzelnen Vorgänge ermitteln



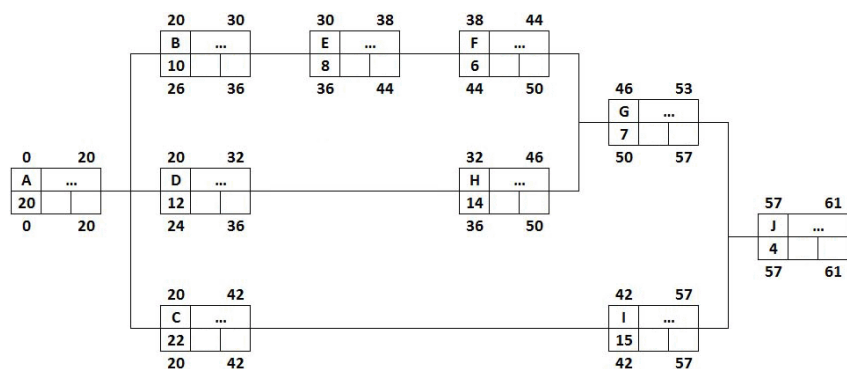
② Dauer (D) für die einzelnen Vorgänge eintragen



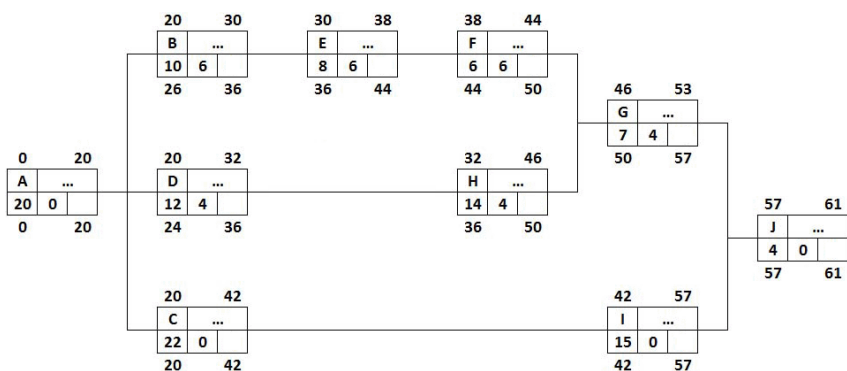
③ FAZ und FEZ ermitteln (Vorwärtsrechnung)



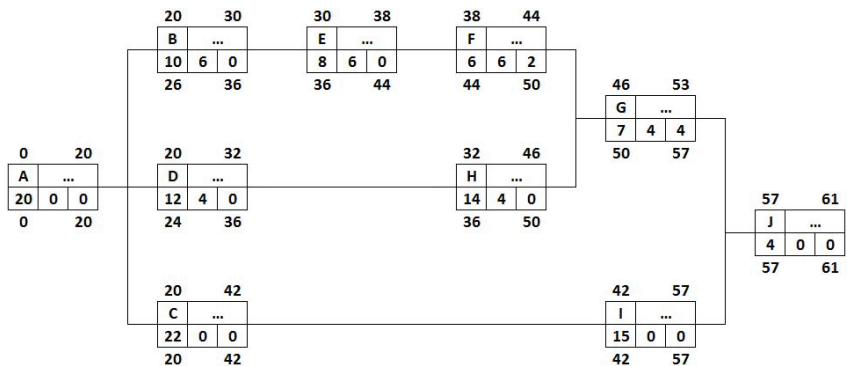
④ SAZ und SEZ ermitteln (Rückwärtsrechnung)



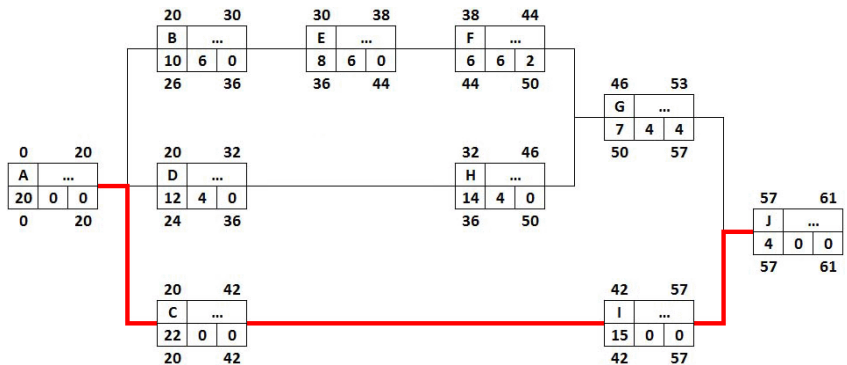
⑤ GP ermitteln (GP = SAZ – FAZ oder GP = SEZ – FEZ)



⑥ FP ermitteln ($\rightarrow$ FP = FAZ des Nachfolgers – FEZ des Vorgangs)



⑦ kritischen Weg ermitteln: GP = 0 ($\rightarrow$ hier: A – C – I – J)



20.) Erstellen Sie für den zeitlichen Ablauf der folgenden Vorgänge einen Netzplan! Geben Sie den kritischen Weg an!

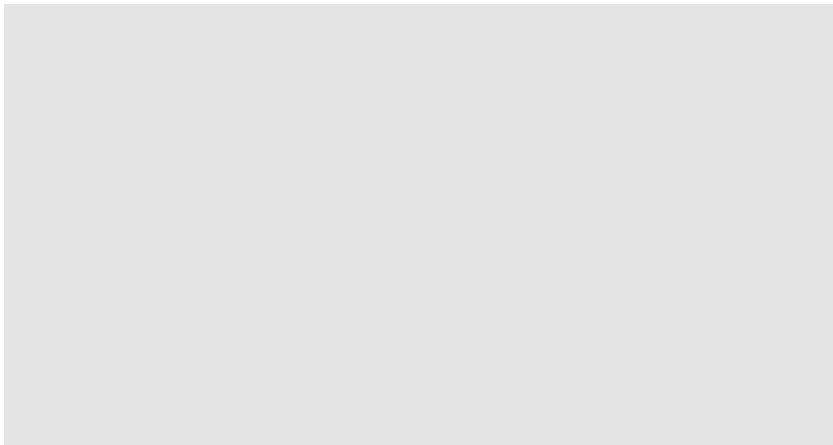
Vorgang	Tätigkeit	Dauer	Vorgänger
1	AAA	2	---
2	BBB	4	1
3	DDD	3	2
4	CCC	6	1
5	EEE	2	3 und 4

- 21.) Erstellen Sie für den zeitlichen Ablauf der folgenden Vorgänge einen Netzplan! Geben Sie den kritischen Weg an!

Vorgang	Tätigkeit	Dauer	Vorgänger
A	...	8	---
B	...	5	A
C	...	6	B
D	...	4	A
E	...	5	D
F	...	1	C, E und I
G	...	3	F und J
H	...	2	A
I	...	4	H
J	...	9	A

- 22.) Erstellen Sie für den zeitlichen Ablauf der folgenden Vorgänge einen Netzplan! Geben Sie den kritischen Weg an!

Vorgang	Tätigkeit	Dauer	Vorgänger
1	...	4	---
2	...	18	1
3	...	5	1
4	...	20	1
5	...	10	1
6	...	7	3
7	...	4	5 und 6
8	...	5	2 und 7
9	...	7	4 und 8



- 23.) Erstellen Sie für den zeitlichen Ablauf dieser Vorgänge einen Netzplan!
Geben Sie den kritischen Weg an!

Vorgang	Tätigkeit	Dauer	Vorgänger
1	...	4	---
2	...	7	1
3	...	5	1
4	...	12	1
5	...	2	1
6	...	4	2 und 4
7	...	5	5
8	...	6	3 und 7
9	...	8	5
10	...	5	9
11	...	3	6, 8 und 10

24.)

Erstellen Sie für den zeitlichen Ablauf dieser Vorgänge einen Netzplan!
Geben Sie den kritischen Weg an!

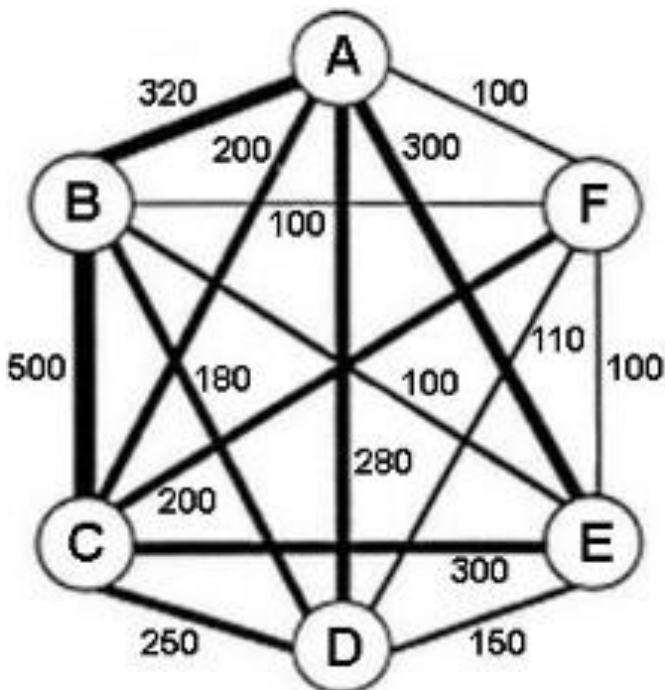
Vorgang	Tätigkeit	Dauer	Vorgänger
A	...	8	---
B	...	10	A
C	...	4	A
D	...	3	B
E	...	9	C
F	...	12	B
G	...	6	C
H	...	2	B
I	...	15	F und G
J	...	5	D und H
K	...	7	E, I und J

- 26.) Vervollständigen Sie folgenden Kommunikationsstift! Wie lauten die fehlenden Zahlen von oben nach unten?

Abteilung 1	?						
Abteilung 2	800	200					
Abteilung 3	?		300	100			
Abteilung 4	900	200	200	100	200		
Abteilung 5	?		400	500	200		
Abteilung 6	?		100				

A 4x4 grid of squares. The squares are arranged in 4 rows and 4 columns. The squares in the first row are all shaded gray. The squares in the second row are all shaded gray. The squares in the third row are all shaded gray. The squares in the fourth row are all shaded gray.

- b) die Kommunikationsspinne



- 27.) Erstellen Sie einen Kommunikationsstift für die Daten der Kommunikationsspinne unter Punkt b!

- 28.) Ordnen Sie die Begriffe der Netzplantechnik frühester Endzeitpunkt eines Vorgangs (FEZ, 1), spätester Anfangszeitpunkt (SAZ, 2), freier Puffer (FP, 3), Gesamtpuffer (GP, 4) und kritischer Pfad (5) den folgenden Beschreibungen zu!



Spätester Endzeitpunkt (SEZ) – Dauer des Vorgangs

Frühester Anfangszeitpunkt + Dauer des Vorgangs

Anzahl Tage, um die ein Vorgang verschoben werden kann, ohne dass der späteste Anfangszeitpunkt (SAZ) des Nachfolgevorgangs verschoben werden muss

Anzahl Tage, um die ein Vorgang verschoben werden kann, ohne dass der früheste Anfangszeitpunkt (FAZ) des Nachfolgevorgangs verschoben werden muss

Alle aufeinanderfolgenden Vorgänge, bei denen eine Verzögerung das geplante Projektende zeitlich nach hinten verschieben würde

29.) Geben Sie für den Prozess „Vertrieb“ die sachlogisch richtige Reihenfolge der Teilprozesse an!

Steuerabrechnung		Bedarfsermittlung beim Kunden	
Angebotserstellung		Eingabe in die Buchhaltung	
Auftragsannahme		Lieferung an den Kunden	
Beschaffung		Erstellen der Rechnung	

30.) Ordnen Sie die Hilfsmittel Organigramm (1), Arbeitsplatzbeschreibung (2), Aufgabengliederungsplan (3), ereignisgesteuertes Prozesskettendiagramm (4), Gantt-Diagramm (5) und Notfallplan (6) den folgenden Beschreibungen zu!

Organisatorische Unterstützung bei außergewöhnlichen Ereignissen	
Beschreibung einer Arbeitsstelle, u. a. hinsichtlich Aufgaben und Kompetenzen	
Systematisierung und Gruppierung aller Aufgaben	
Balkendiagramm zur Darstellung des zeitlichen Ablaufs von Vorgängen	
Grafische Darstellung der Aufbau- und Leitungsorganisation	
Grafische Darstellung von Prozessabläufen	