

# Klassische Organisationslehre

## I Grundlagen:

### Organisationsbegriff

**Definition** Organisation ist die Strukturierung von Teilbereichen zur Erreichung der betrieblichen Zielsetzung.

### Systeme (Teilbereiche)

Bezeichnung	Art	Beispiel
Mensch-Mensch-System	Soziale Systeme	Familie, Gewerkschaften
Mensch-Maschine-System	Soziotechnische Systeme	Hausarbeit, Büroarbeit am PC
Maschine-Maschine-System	Technisches System	Vollautomatische Fertigungsstraße

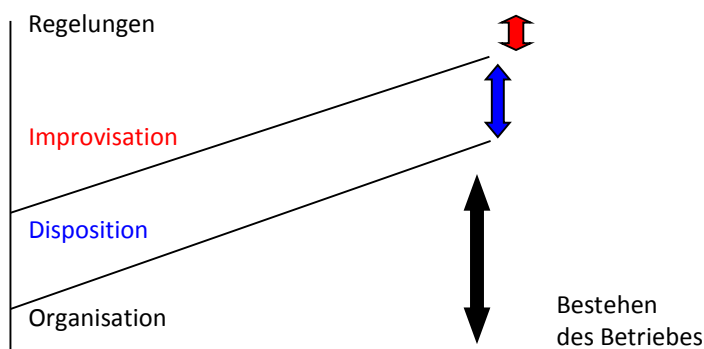
### Strukturierungsbereiche

Aufbauorganisation	Ablauforganisation
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aufgabenzuordnung zu Stellen</li> <li>• Abteilungsbildung</li> <li>• Festlegung einer Rangordnung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Regelt innerhalb/zwischen Betriebsbereichen den Arbeitsablauf</li> <li>• räumlich</li> <li>• zeitlich</li> <li>• funktionell</li> </ul>

### Organisationsanlässe

Neuorganisation	Reorganisation
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gründung eines Unternehmens</li> <li>• Errichtung eines Zweigbetriebes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beseitigung von Schwachstellen</li> <li>• Wachstum des Unternehmens</li> <li>• Technische Neuerung</li> </ul>

### Substitutions-Prinzip der Organisation



## Definition

Im Laufe der Jahre nach der Betriebsgründung nehmen Disposition und Improvisation immer mehr ab, während Organisatorische Regelungen zunehmen.

Überorganisation	Unterorganisation
<b>Unternehmensebene</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unternehmen kann nicht flexibel genug auf Neuerungen reagieren</li> <li>• Hohe Organisationskosten, da alles geregelt ist</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Überblick über das Unternehmen geht verloren (Chaos), keine einheitliche Entscheidung</li> </ul>
<b>Mitarbeiter</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Geringe Entscheidungsspielräume führen zu weniger Motivation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aufgaben- und Kompetenzverteilung sind nicht einheitlich geregelt</li> </ul>

## Regelungen

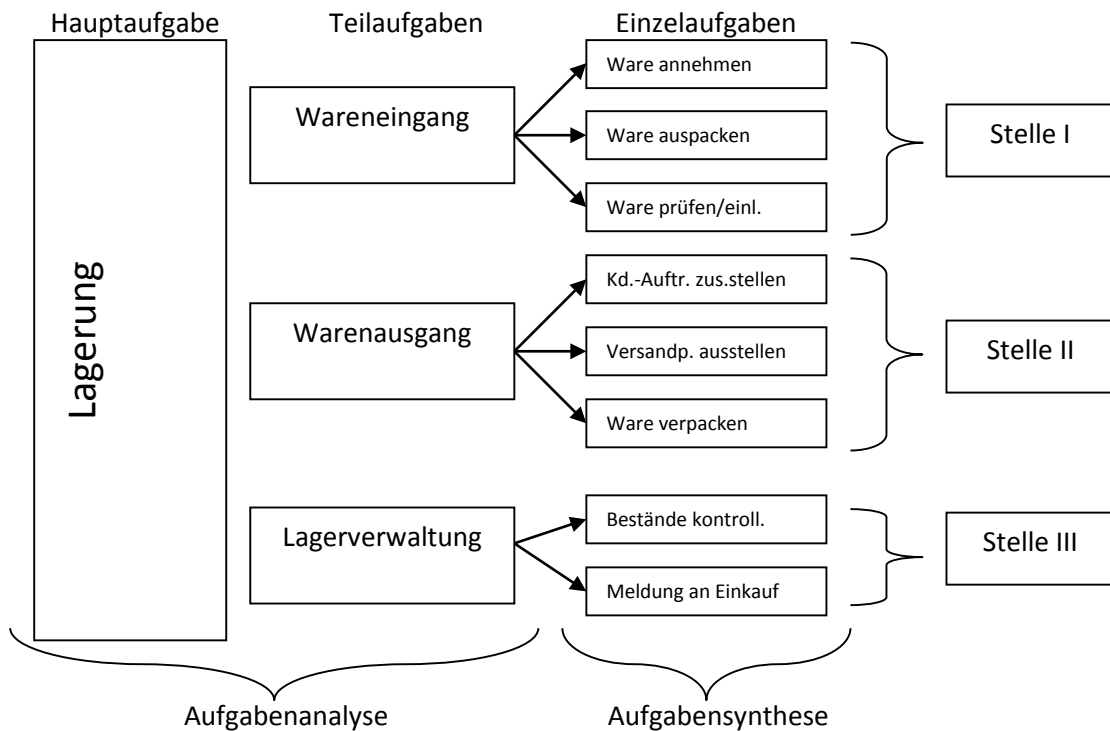
Organisation	Disposition	Improvisation
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Langfristige Regelungen</li> <li>• Unverändert wiederkehrende Ereignisse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mittel und langfristige Regelungen</li> <li>• Fallweise Regelungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Einmalige Regelungen</li> <li>• Unvorhersehbares Ereignis</li> </ul>
	<i>Aber:</i>	
	Handelsspielraum begrenzt, z. B. Kreditvergabe bis 50.000 € Mitarbeiter muss sich an bestimmte Richtlinien halten, z. B. Einstellung von Mitarbeitern nur nach festgelegten Bewerbungskriterien	
→ geplantes Handeln	→ geplantes Handeln im vorgegebenem Rahmen	→ spontanes Handeln

**Organisation** unterstützt das Bestreben nach Stabilität.

**Disposition** sichert die im Betrieb notwendige Flexibilität.

**Improvisation** besitzt Charakter der Aushilfe; d. h. Planung wird auf ein notwendiges Maß beschränkt

## II Aufbauorganisation



### Aufgabenanalyse

Unter der **Aufgabenanalyse** versteht man die gedankliche Aufgliederung einer Gesamtaufgabe in analytische Teilaufgaben. Diese Teilaufgaben werden im Zuge der Aufgabensynthese als Vorstufe der Aufbauorganisation wieder zusammengefügt.

Die **Aufgabensynthese** baut auf der Aufgabenanalyse auf und fasst die festgestellten Aufgaben nach bestimmten Kriterien zusammen (vgl. Stellenbildung), damit sie den Aufgabenträgern (Personen) zur Erfüllung übertragen werden können. Den Übergang von der Aufbau- zur Ablauforganisation stellt die Arbeitsanalyse und Arbeitssynthese dar, die an die Aufgabenanalyse und -synthese anschließt.

Bei der Aufgabenanalyse wird die Gesamtaufgabe anhand Gliederungsmerkmalen schrittweise in die einzelnen Bestandteile zerlegt. Untergrenze der Gliederung bilden die sog. Elementaraufgaben.

Gliederungskriterium	Beispiel
Verrichtung	einkaufen, herstellen, montieren, lagern, verpacken, verkaufen
Objekt	Fertigprodukte, Rohstoffe, Zwischenprodukte
Phase	planen, durchführen, kontrollieren; Einkaufsplanung, -durchführung, -kontrolle
Rang	anordnen / ausführen
Zweckbeziehung	Zweckaufgaben / unterstützende Aufgaben (wie z.B. Verwaltung)



<b>Verrichtung:</b>	Gliederung nach Tätigkeiten oder Arbeitsarten z. B. Einkauf, Produktion, Verkauf oder – differenzierter – nach Prozessen wie anfragen, bestellen, überwachen etc.
<b>Objekt:</b>	Gliederung nach einem Gegenstand oder einer Person(engruppe), an dem/r sich die geforderte Tätigkeit vollziehen soll. Objekte können sein: Rohstoffe, Erzeugnisse, Personen, Märkte etc.
<b>Phase:</b>	Gliederung in die drei Phasen Planung, Realisation und Kontrolle.
<b>Rang:</b>	Gliederung in Ausführungs- und Entscheidungsaufgaben. Entscheidungsaufgabe ist beispielsweise die Auftragserteilung, Ausführung die Auftragsabwicklung.
<b>Zweckbeziehung:</b>	Gliederung nach Kern- und Supportprozessen (Zweckaufgaben, z. B. Fertigung, Vertrieb oder Verwaltungsaufgaben wie Buchhaltung).

Im Hinblick auf den Feinheitsgrad dieser Tätigkeiten gibt es keine bindenden Normen. Hauptgliederungsmerkmale der Aufgabenanalyse sind „Verrichtung“ und „Objekt“. Zur näheren Konkretisierung dienen die Dimensionen „Rang“, „Phase“ und „Zweckbeziehung“. Die Tiefe der Aufgabenanalyse hängt insbesondere von folgenden Kriterien ab:

- **Aufbauorganisatorische Aufgabenstellung**
- **Komplexität der Aufgaben**
- **Grad der gewünschten Arbeitsteilung**
- **Sachmitteleinsatz**
- **Häufigkeit des Aufgabenanfalls**

Das Ergebnis der Aufgabenanalyse ist der **Aufgabengliederungsplan** in der Dokumentationsform der Baumstruktur. Die Aufgabenanalyse basiert auf folgenden Prämissen: Beschreibbarkeit und Abgrenzung der Unternehmensaufgabe, Planbarkeit der unternehmerischen Tätigkeit, Abstraktion der Aufgabe von der konkreten Person des Stelleninhabers, Widerspruchsfreiheit und Konsistenz der unternehmerischen Sachziele sowie der Anknüpfung der Gliederung an Prozessschritte.

## Aufgabensynthese

**Stelle:** Kleinste Organisationseinheit im Unternehmen  
Zusammenfassung von Einzelaufgaben zu einer gedachten Person

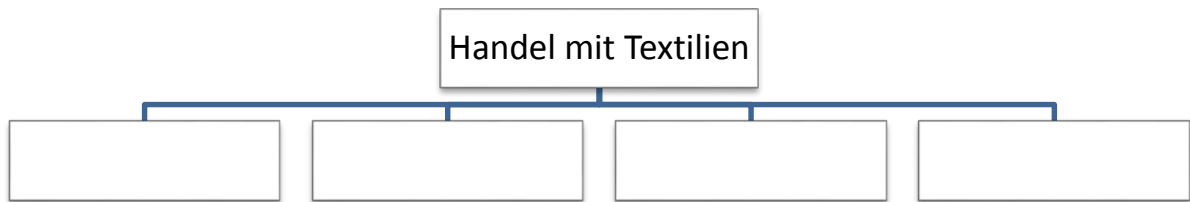
### Anforderungen an die Zusammenfassung

- Aufgaben müssen mengenmäßig zu bewältigen sein.
- Aufgaben müssen an die Qualifikationen angepasst werden, die für einen Stelleninhaber vorausgesetzt werden.

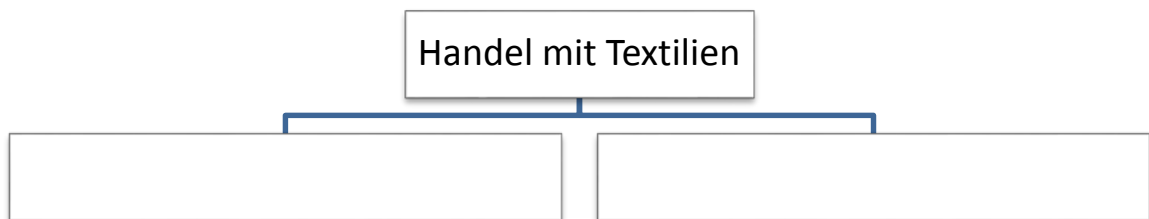
# Arbeitsblatt: Kriterien Aufgabenanalyse

---

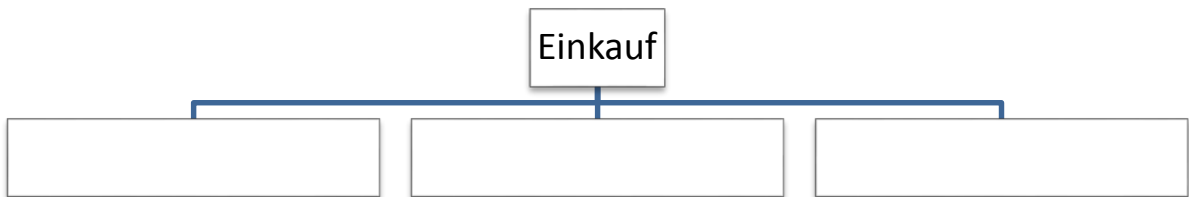
## Gliederung nach der Verrichtung



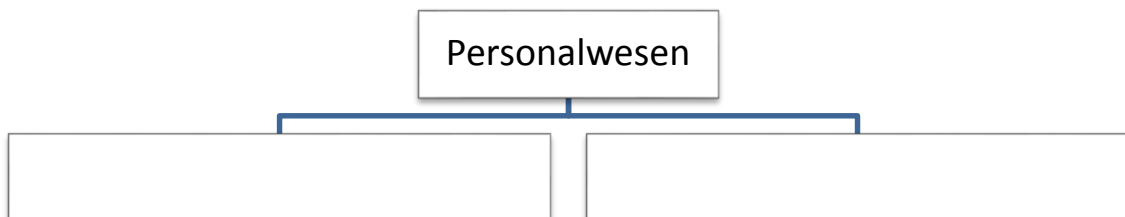
## Gliederung nach dem Objekt



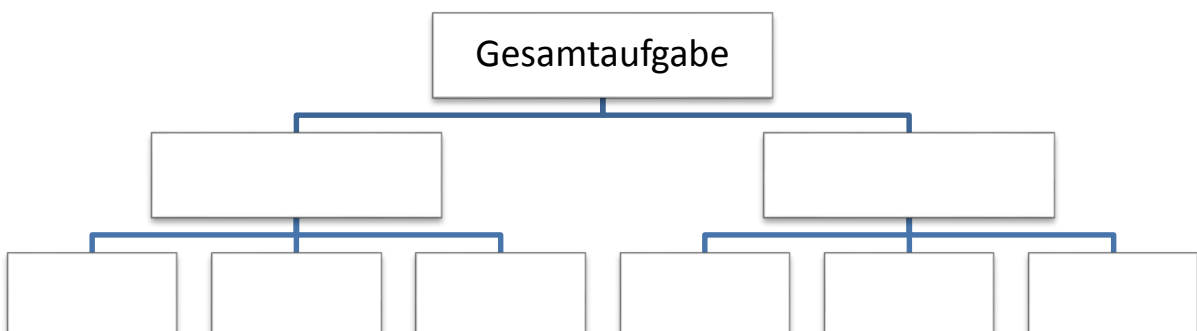
## Gliederung nach der Phase



## Gliederung nach dem Rang



## Gliederung nach der Zweckbeziehung



# Übung

