Aufbau- und Ablauforganisation

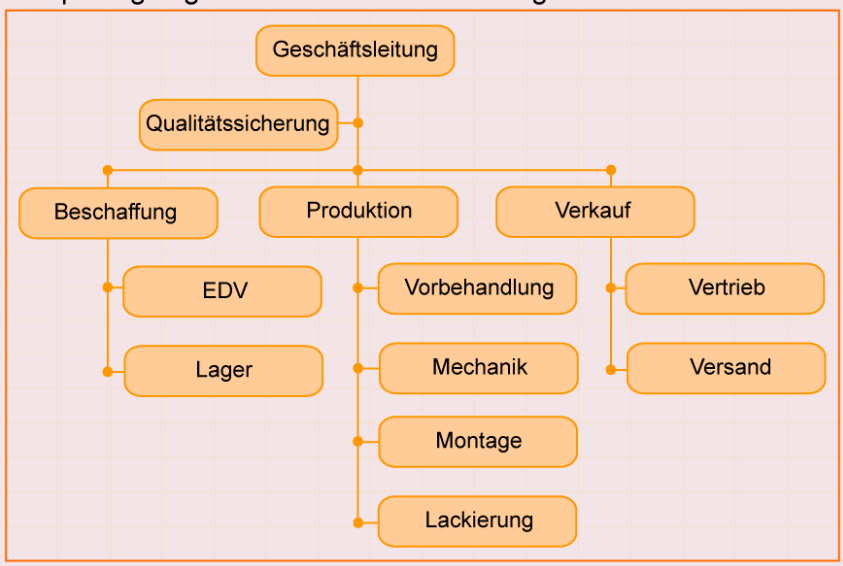
Die Abläufe in den Unternehmen werden über eine formale Struktur (Aufbauorganisation) und eine formale Prozessregelung (Ablauforganisation) gesteuert. Daneben gibt es in Unternehmen immer auch eine informale Selbstorganisation, die erheblich die Ergebnisse des Unternehmens beeinflusst.

Die Aufbauorganisation

Die Aufbauorganisation gliedert ein Unternehmen in Aufgabenbereiche. Darin wird festgelegt, welche Stellen und Abteilungen diese Aufgaben bearbeiten sollen. Als Organisationsform können das Liniensystem, das Stabliniensystem, die Matrixorganisation und die Spartenorganisation unterschieden werden. Immer häufiger finden sich auch Netzwerkorganisationen, die häufig nur zur Lösung einer Aufgabe existieren und weniger formal ausgestaltet sind. Die Aufbauorganisation kann im Organigramm dargestellt werden.

Im Liniensystem hat jede Stelle nur einen Vorgesetzten. Im Stabliniensystem gibt es neben den Linienorganen Stäbe, zu denen die Stellen Kontakt halten und die bei der Entscheidungsfindung mitwirken. Im Beispielorganigramm sind die Leiter Einkauf, Produktion und Verkauf der Geschäftsleitung unterstellt. Diese stehen wiederum ihren einzelnen Bereichsleitern vor. Als Stab fungiert die Qualitätssicherung, die allen Bereichen zur Seite steht. Vorteile der Linienorganisation sind klare Befugnisse Verantwortungen und Weisungslinien. Nachteile sind lange Informationswege sowie Unübersichtlichkeit bei großen Unternehmen. Stäbe können helfen, Informationen zu verbessern. Allerdings besteht in Stablinienorganisationen die Gefahr, dass sich Stäbe verselbstständigen oder Konflikte zwischen Stäben und Linienorganen entstehen.

Beispielorganigramm für eine Stablinienorganisation

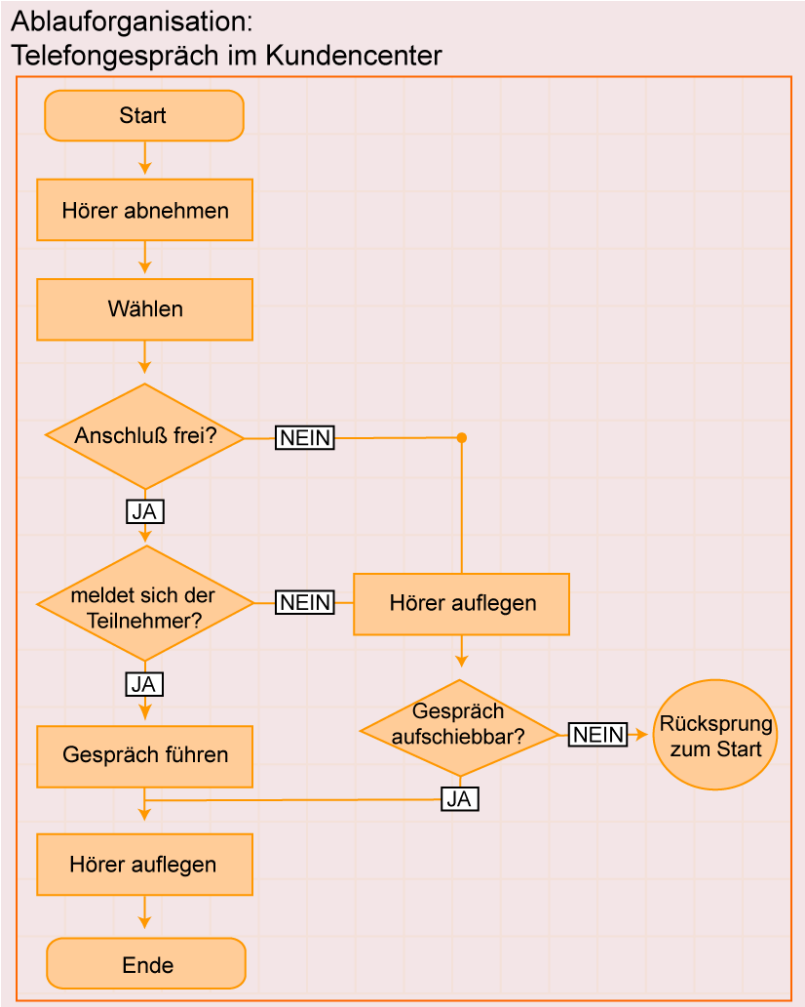


In der Matrixorganisation ist eine Stelle zwei oder mehreren Organen unterstellt, so dass eine Verflechtung entsteht. Vorteile dieser Organisationsform sind u.a. kürzere Kommunikationswege und Problemlösungen unter Berücksichtigung unterschiedlicher Standpunkte. Allerdings besteht die Gefahr von Kompetenzkonflikten und Machtkämpfen. Unter den Ausführungen kann infolge der Mehrfachunterstellung Unsicherheit entstehen. Weitere Probleme sind ein Mangel an Transparenz und Zurechnungsprobleme von Erfolgen und Misserfolgen. Daher erfordert die Matrixorganisation einen hohen Koordinationsaufwand, was zu einer komplexen und langwierigen Entscheidungsfindung führen kann.

Die Spartenorganisation findet sich häufig in größeren Unternehmen. Darin stellt eine Sparte einen abgegrenzten Geschäftsbereich dar. Sparten können beispielsweise nach Kundengruppen, Regionen oder Technologie gebildet werden. Sie übernehmen Eigenverantwortung

für Gewinne, Verluste und Herstellung. Des weiteren existieren Zentralbereiche, die über den Sparten stehen, und die gemeinsamen Interessen des Unternehmens sichern sowie diverse Dienstleistungen für die Geschäftsbereiche bereitstellen. Sparten sind als kleinere Einheiten flexibler; des weiteren wird die Transparenz der Geschäftsaktivitäten erhöht. Allerdings erfordert diese Organisationsform einen hohen verwaltungstechnischen Aufwand; außerdem kann es Meinungsverschiedenheiten zwischen Geschäfts- und Zentralbereich geben.

Welche Organisationsform die optimale ist, kann nicht a priori gesagt werden. Vielmehr ist in einer Organisationsanalyse zu prüfen, welche Organisation angesichts der zu lösenden Aufgaben unter den gegebenen Bedingungen zweckmäßig ist.

Die Ablauforganisation

Die Ablauforganisation regelt die Gestaltung der Arbeitsprozesse. Die Arbeitsinhalte werden geordnet und Einzelnen oder Gruppen zugeordnet sowie zeitliche und räumliche Abläufe festgelegt. Der Arbeitsablauf, also die Vorgänge zur Erfüllung der betrieblichen Teilaufgaben, kann zeitlich und räumlich hinter- oder nebeneinander verlaufen. Mit der Ablauforganisation werden Abläufe und Reihenfolgen formal geregelt und dabei Prozesse analysiert. Eine ihrer Hauptaufgaben ist es, Abläufe zu verkürzen, indem beispielsweise Vorgänge gestrichen und Zeiten verkürzt werden oder eine Parallelverarbeitung eingeführt wird. In der Ablauforganisation des Kundencenters kann z.B. festgelegt werden, ob und wie oft ein Anruf wiederholt wird oder wie lange bei einem Kunden das Telefon läuten soll, bevor der Anruf beendet wird. Dadurch werden die Zeiten gesteuert, die auf vergebliche Anrufversuche verwendet werden.