

5 Organisation

5.1 Definitorisches

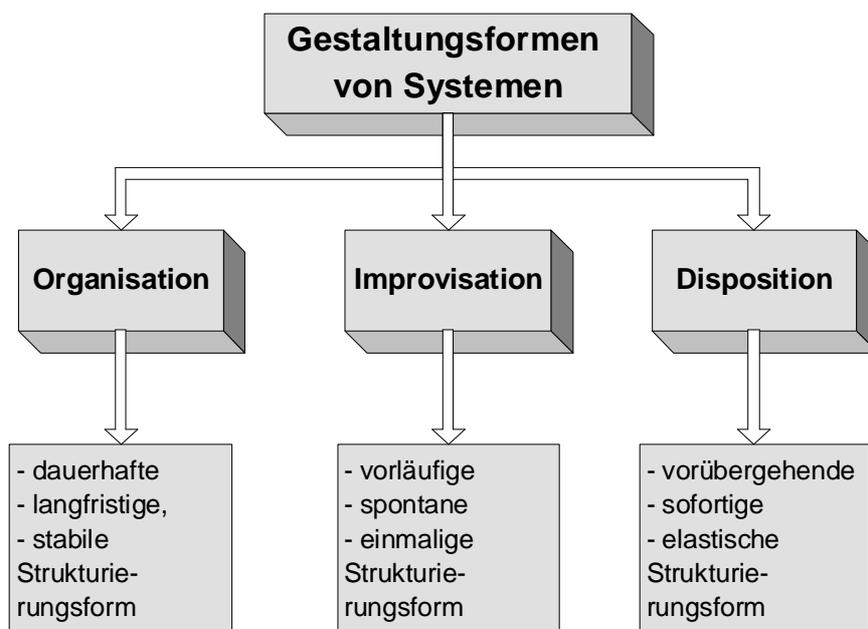
Nach GROCHLA versteht man unter Organisation die Strukturierung von Systemen zur Erfüllung von Daueraufgaben.

Dem Begriff „Organisation“ können jedoch vielschichtige Bedeutungsinhalte zugeordnet werden:

- Organisation kann als **Tätigkeit** im Sinne der Gestaltung von Strukturen oder von Arbeitsabläufen in Betrieben bezeichnet werden.
- Organisation lässt sich auch als **Ergebnis** gestaltenden Handelns (Kompetenzregeln) verstehen.
- Organisation kann insbesondere als ein **System** verstanden werden, bei dem menschliche Arbeit und Sachmittel mit einander in Beziehung stehen.
- Organisation lässt sich schließlich auch als **Zustand** auffassen (Organisation als bestehende Ordnung - demgegenüber Chaos).

Als Organisation wird hier ein zielorientiertes dauerhaftes System von Beziehungen zwischen den Elementen Mensch, Aufgabe, Sachmittel und Information *verstanden*. (→ Grochla, Kosiol)

Der Begriff „Organisation“ ist abzugrenzen von den Begriffen Disposition und Improvisation:



Wesentliches Merkmal der Organisation ist ihr dauerhafter Charakter. Insofern unterscheidet sich Organisation von Improvisation und Disposition.

Improvisation umfasst eher provisorische ad hoc Regelungen, die also nur kurzfristig wirksam sind.

Disposition meint hier fallweise Regelungen (Einzelmaßnahmen), die nur einmalig wirksam sind (z.B.: Einsatz von Sonderzügen bei Großveranstaltungen).

Allgemeine Ziele der Organisation sind:

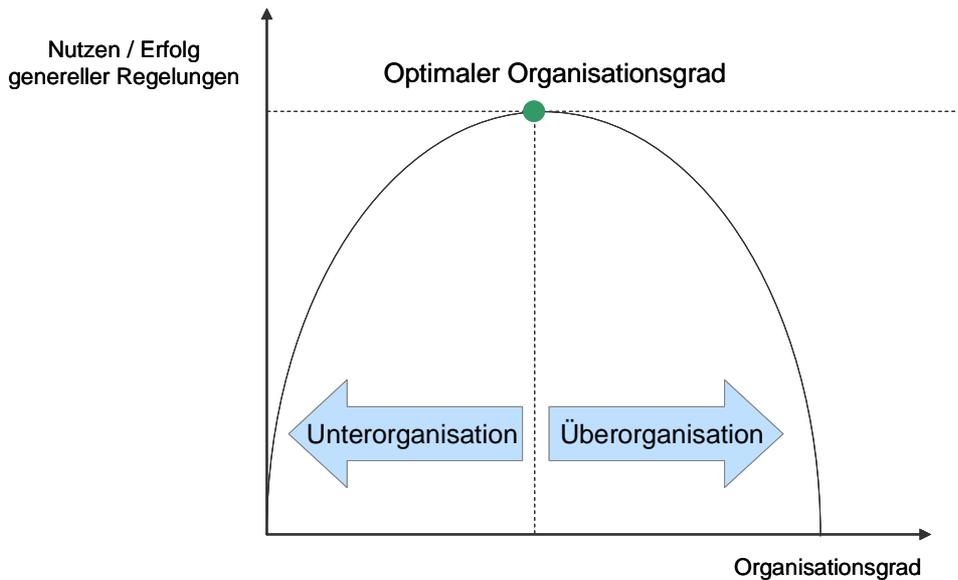
Effizienz	– optimale Ausnutzung vorhandener Ressourcen
Effektivität	– Sicherheit, Zuverlässigkeit – Möglichst hoher Zielereichungsgrad
Flexibilität	– Anpassungsfähigkeit – Optimum zwischen Flexibilität und Stabilität
Humanität	– Motivation der Mitarbeiter – Arbeitsklima

5.2 Substitutionsprinzip der Organisation

Je größer und komplexer Betriebe und betriebliche Abläufe werden, umso mehr Bestreben besteht, den Anteil genereller Regelungen zu vergrößern. Das Substitutionsprinzip der Organisation besagt, dass mit zunehmender Gleichförmigkeit und Regelmäßigkeit betrieblicher Tatbestände die Tendenz zu generellen Regelungen zunimmt.

Ein hoher Organisationsgrad bedeutet, dass einen hoher Anteil genereller Regelungen vorliegt.

Organisationsgrad hoch → Stabilität niedrig → Flexibilität	Ein hoher Organisationsgrad (hoher Anteil genereller Regelungen) fördert die Stabilität der Betriebsabläufe. Demgegenüber fördert ein hoher Anteil fallweiser Regelungen - also ein niedriger Organisationsgrad - die Flexibilität.
--	--



Je nach Art des Betriebes und der Betriebsabläufe wird der optimale Organisationsgrad mehr zu einer der Extrempunkte „Organisationsgrad 0“ bzw. „Organisationsgrad 1“ tendieren. Ein zu hoher Organisationsgrad - Überorganisation - führt zur Erstarrung des Systems, während ein zu niedriger Organisationsgrad - Unterorganisation - zu Unsicherheit und Unruhe im System führt.

Ausgangsfragen der Organisation:

<p>Aufbauorganisation</p>	<p>Aufgabenverteilung eines (öffentlichen) Betriebes auf die Mitarbeiter (wer tut was?)</p>
<p>Ablauforganisation</p>	<p>Regeln und Festlegungen für Arbeitsabläufe (wann, wo, wie ?)</p>
<p>Teilgebiete der Aufbauorganisation:</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. <u>Arbeitsteilung und Aufgabenanalyse</u>: Wie ist die Gesamtaufgabe eines Betriebes in Teilaufgaben zu erlegen? 2. <u>Stellenbildung</u>: Wie können Teilaufgaben in einer Stelle (Dienstposten) zusammengefasst werden? Welche Aufgabentypen sind zu unterscheiden? 3. <u>Personalbedarfsrechnung (PersBB)</u>: Wie viele Mitarbeiter sind zur Sachbearbeitung notwendig? 4. <u>Leitungsspanne</u>: Wie groß sollen die Organisationseinheiten sein? 5. <u>Leitungssysteme</u>: Welche Über- und Unterordnungsbeziehungen bestehen zwischen den Organisationseinheiten? 6. <u>Querschnittseinheiten</u>: (Haushalt, Organisation, Personal, ...) 7. <u>Dokumente der Aufbauorganisation</u>: Wie kann der Aufbau einer Organisation dargestellt/dokumentiert werden?

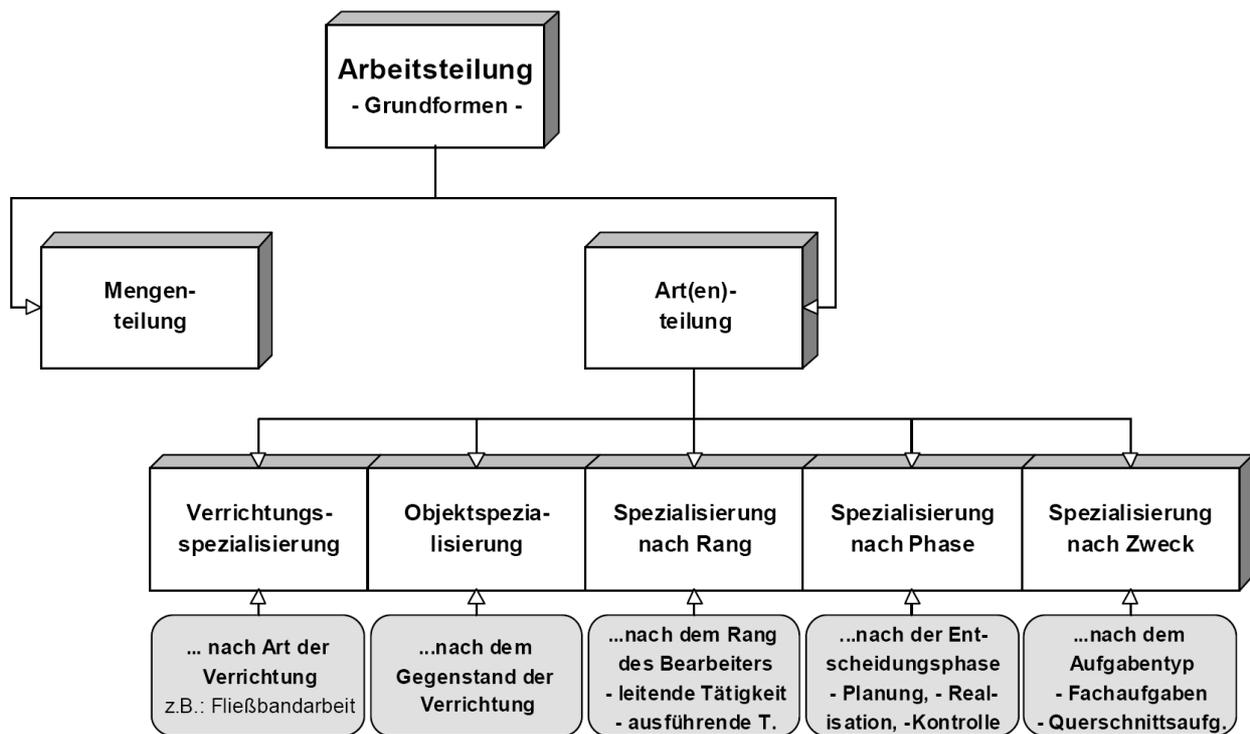
5.3 Aufbauorganisation

5.3.1 Arten und Auswirkungen der Arbeitsteilung

Die systematische Zerlegung betrieblicher Gesamtaufgaben, die aus der betrieblichen Zielsetzung abgeleitet wird, eignen sich grundsätzlich zwei Formen der Arbeitsteilung: die Mengenteilung und die Art(en)teilung .

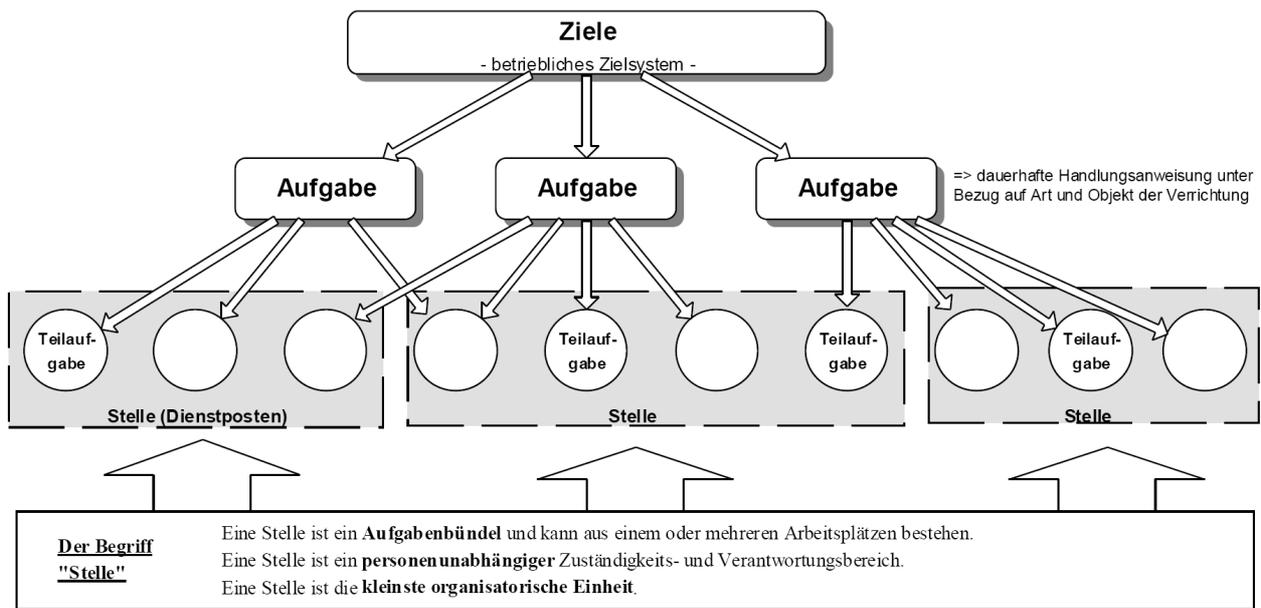
Bei der Mengenteilung wird eine betriebliche Aufgabe (z.B. Herstellung von 100 Bürotischen) in inhaltlich gleichartige Teilaufgaben mengenmäßig nach Köpfen aufgeteilt.

Bei der Art(en)teilung findet eine Spezialisierung differenziert nach verschiedenen Spezialisierungskriterien statt. Diese sind in der folgenden Übersicht zusammengestellt.

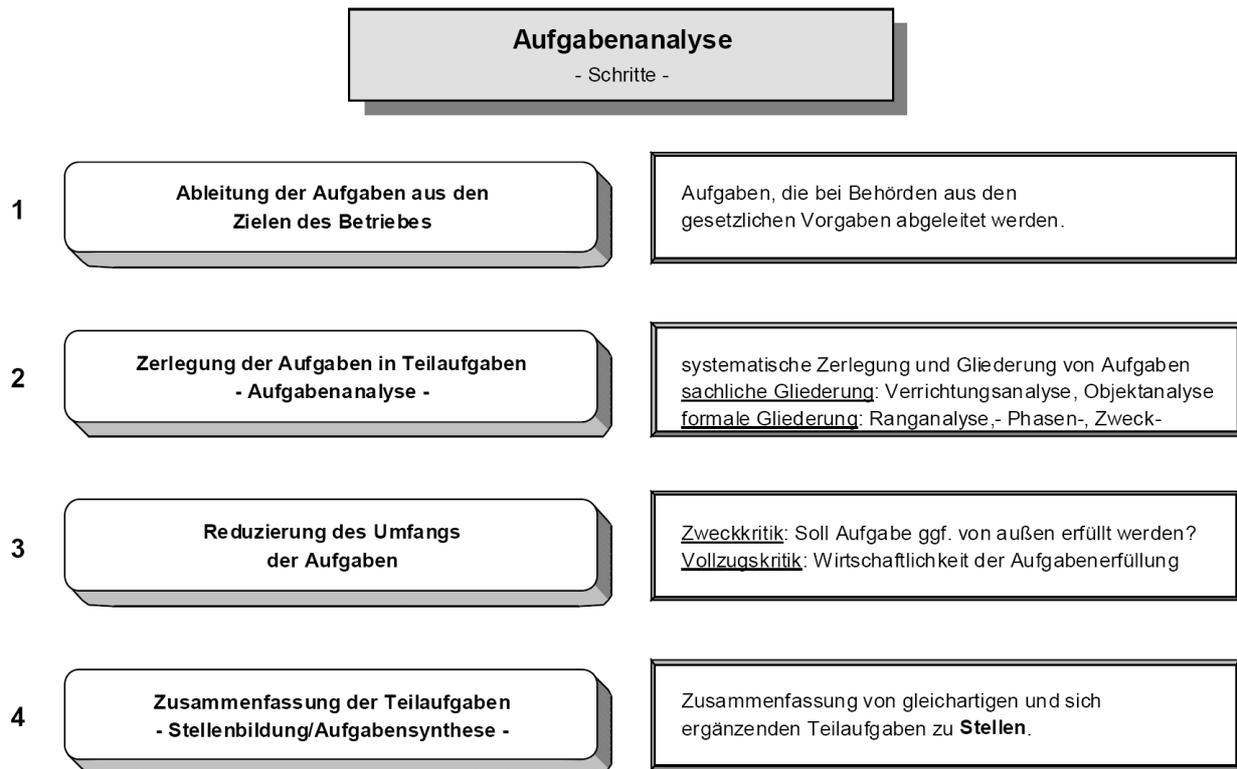


5.3.2 Aufgabenanalyse und Aufgabensynthese

Die Aufgabenanalyse ist zentraler Ausgangspunkt betrieblicher Organisationsüberlegungen. Aus der Zielsetzung werden die betrieblichen Aufgaben abgeleitet, die nach zweckmäßigen Kriterien in Teilaufgaben zerlegt werden. Im Rahmen der Aufgabensynthese (→ Stellenbildung) gilt es die zuvor zerlegten Teilaufgaben so zu verknüpfen, dass diese kleinsten organisatorischen Einheiten (→ Stellen) zugeordnet werden können.



Die einzelnen Stufen der Aufgabenanalyse und Aufgabensynthese sind in der folgenden Übersicht dargestellt.



Der Begriff „Stelle“

Eine Stelle ist ein Aufgabenbündel und kann aus einem oder mehreren Arbeitsplätzen bestehen. Eine Stelle ist ein personenunabhängiger Zuständigkeits- und Verantwortungsbereich. Eine

Stelle ist die kleinste organisatorische Einheit. Das verwaltungsrechtliche Pendant zur Stelle ist der Dienstposten.

Grundsätze der Stellenbildung

1. Stellenbildung ad rem (sachbezogen, unpersönlich)
(Ausnahme: z.B. bei Schwerbehinderten)
2. Stelleninhalte sind so zu bestimmen, dass die Aufgaben hinsichtlich Qualität und Quantität von einem durchschnittlichen Arbeitnehmer erledigt werden können.
3. Stellenbildung muss dem AKV-Prinzip (Kongruenzprinzip) Rechnung tragen.

Man unterscheidet folgende Stellenarten:

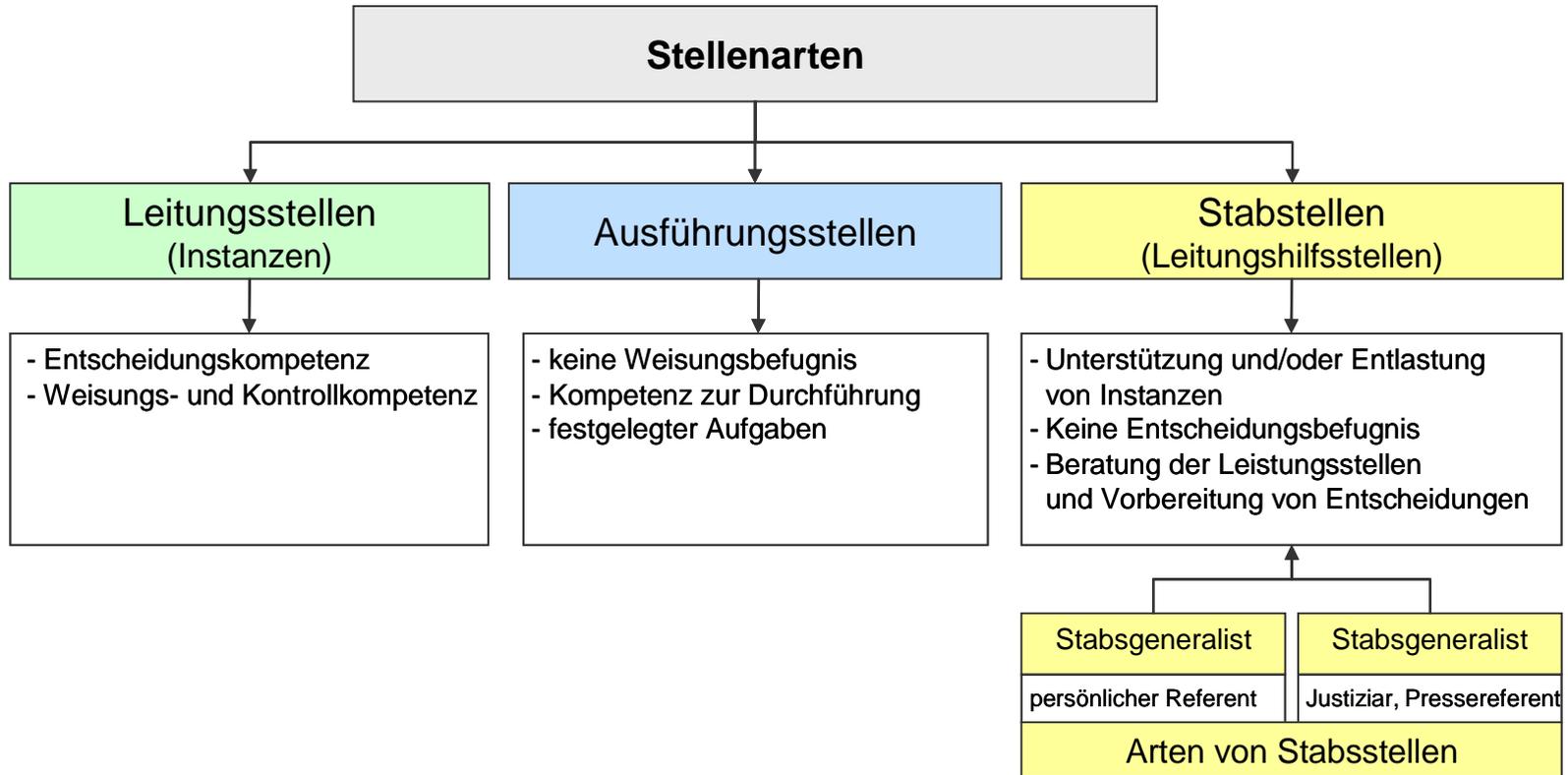
1. Ausführungsstellen
2. Leitungsstellen (Instanzen)
3. Stabsstellen (Leitungshilfsstellen)

Stabsstellen dienen der Unterstützung oder Entlastung von Instanzen oder Abteilungen (werden auch als Leitungshilfsstellen bezeichnet); der Ursprung liegt im militärischen Bereich. Stäbe haben i.d.R. keine Weisungsbefugnis, ihre Aufgabe besteht in der Beratung und Entscheidungsvorbereitung.

Arten von Stabsstellen:

- Stabsgeneralist (Führungsstab) ist allgemein einsatzfähig
(Assistent einer Instanz, persönlicher Referent)
- Stabsspezialist ist auf eine bestimmte Aufgabe spezialisiert
(Pressereferent, Rechtsexperte)

Stabsstelle	Vorteile:	Nachteile:
Vorteile / Nachteile	<ul style="list-style-type: none"> • oft hohe fachliche Kompetenz • hohe Kontinuität durch meist längere Betriebszugehörigkeit • kurze schnelle Wege zw. Stab und Instanz 	<ul style="list-style-type: none"> • starke Abhängigkeit der Instanz vom Stab • mögliche Leitungskonflikte • Gefahr der heimlichen Steuerung durch den Stab („Graue Eminenz“)

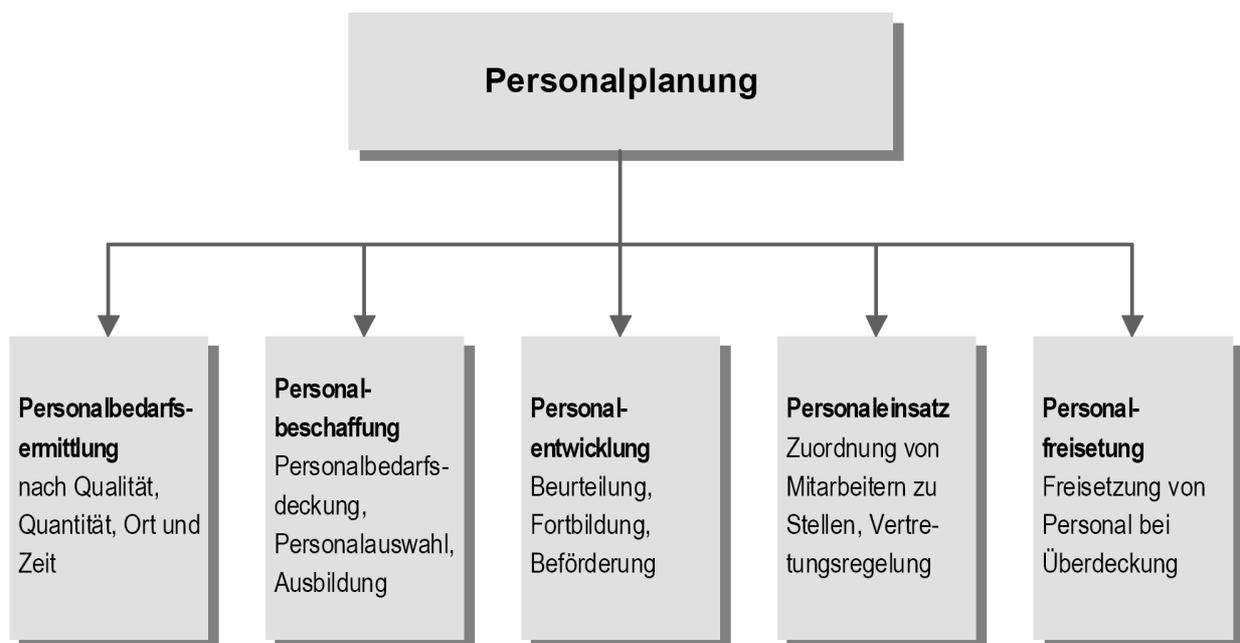
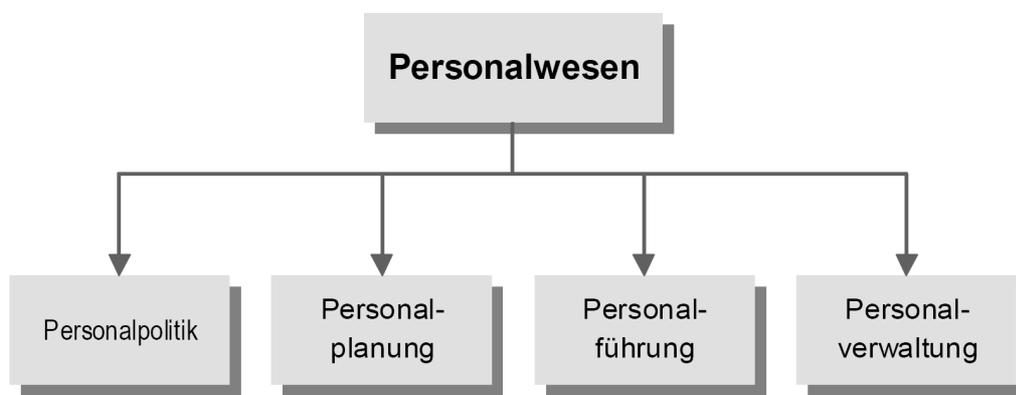


5.3.3 Personalbedarfsermittlung (PersBB)

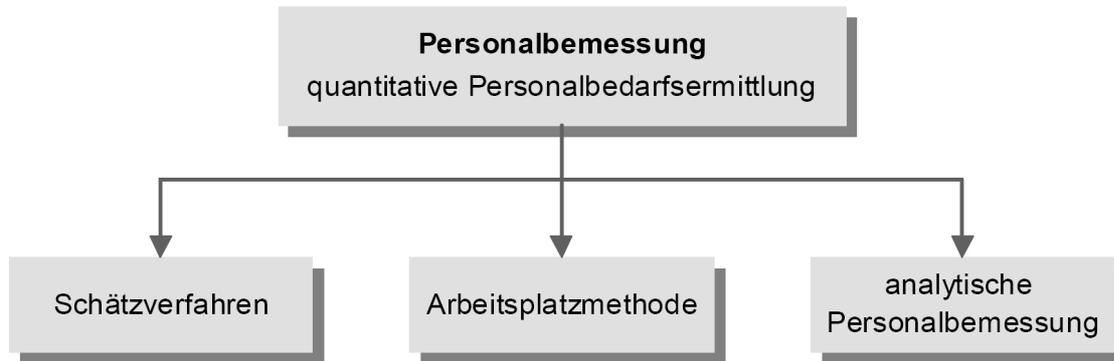
5.3.3.1 Einführung

Lehrziel des Abschnitts ist die Erläuterung der verschiedenen grundsätzlichen Methoden zur Bestimmung des quantitativen Personalbedarfs. Der Schwerpunkt liegt auf der Methode der analytischen Personalbemessung gelegt.

Innerhalb des betrieblichen Personalwesens ist die Personalbedarfsermittlung dem Bereich der Personalplanung zugeordnet. Die wesentlichen Aufgabenfelder des Personalwesen im allgemeinen und der Personalplanung im Besonderen sind:



5.3.3.2 Methoden der quantitativen Personalbedarfsermittlung



5.3.3.2.1 Schätzverfahren

Das Schätzverfahren basiert auf Erfahrungs- und Vergleichswerten und ist damit relativ ungenau. Es sollte nur in Ausnahmefällen und insbesondere bei innovativen Aufgaben und Aufgabenerweiterungen zum Einsatz kommen.

5.3.3.2.2 Konzeptionelle Verfahren (Arbeitsplatzmethode)

Die Arbeitsplatzmethode kommt in Betracht, wenn die Arbeitsmenge für die Einrichtung von Dienstposten nicht maßgebend ist. Es sind 3 Anwendungsbereiche zu unterscheiden:

- langfristig unveränderliche Stellen (z.B. Leitungsdienstposten)
- Anwesenheitszwang (Besetzung einer Stelle zu bestimmten Zeiten)
- Setzung - auch Nennverfahren - (Festsetzung aufgrund politischer Vorgaben mit Hilfe von Schlüsselzahlen, z.B. im Lehrbereich Lehrer-Schüler-Relation)

5.3.3.2.3 Analytische Personalbemessung

Die analytische Personalbemessung findet bei hinsichtlich Arbeitsmenge und Bearbeitungsdauer messbaren Arbeitsvorgängen Anwendung und stellt eine nachvollziehbare und weitgehend objektive Methode der quantitativen Personalbemessung dar.

Ziel der analytischen Personalbemessung ist die Bestimmung der Zahl der benötigten Ausführungsstellen (Dienstposten).

Im Rahmen von Organisationsuntersuchungen werden gleichartige Bearbeitungsvorfälle (Zählfälle) mit ihrem durchschnittlichen Bearbeitungszeitbedarf je Einzelfall (mittlere Bearbeitungszeit) und ihrer Häufigkeit (Arbeitsmenge oder Fallzahl pro Jahr) ermittelt.

5.3.3.3 Grundbegriffe der PersBB

■ **Zählfall**

Zählfälle bezeichnen die Teilaufgaben (gleichartige Arbeitsvorgänge), die zeitlich gemessen (mBZ), der Personalbemessung zugrunde gelegt werden.

■ **Fallzahl - F**

Fallzahlen sind die zu den jeweiligen Zählfällen ermittelten jährlichen Häufigkeiten.

■ **mittlere Bearbeitungszeit - mBZ**

Die mittlere Bearbeitungszeit bestimmt den Zeitanatz, der von einer normalen Arbeitskraft durchschnittlich benötigt wird, um einen Vorgang (Zählfall) zu erledigen.

■ **Verteilzeit - VZ**

Die Annahme, dass für die Aufgabenerfüllung 100% der Dienstzeit zur Verfügung steht, ist unrealistisch, da es immer wieder Arbeitsunterbrechungen gibt, die man auch als Verteilzeiten bezeichnet. Man unterscheidet sachliche und persönliche Verteilzeiten.

sachliche Verteilzeiten	persönliche Verteilzeiten
<ul style="list-style-type: none"> • Besprechungen und Rücksprachen in allgemeinen dienstlichen Angelegenheiten • Rüstzeiten (tägliches Einrichten des Arbeitsplatzes, Material- und Vordruckbeschaffung) • Unterbrechungen des Arbeitsablaufes (Telefonate, Besuche,...) • Teilnahme an Personalversammlungen • Lesen von Erlassen, Dienstvorschriften, Hausmitteilungen,... 	<ul style="list-style-type: none"> • Besprechungen und Rücksprachen in persönlichen Angelegenheiten (Personalreferat, Personalrat, Beihilfestelle) • persönliche Verrichtungen (Toilettengänge, Telefonate, Arztbesuche,...) • Erholungs- und Entspannungszeiten

Die Verteilzeiten werden bei der analytischen Personalbedarfsberechnung durch Erhöhung der benötigten Bearbeitungszeit um Zuschläge berücksichtigt. Der Zuschlagsfaktor berücksichtigt die Verteilzeiten durch eine prozentuale Erhöhung (Zuschlagssatz, z.B. 15%) des Zeitbedarfs.

Falls nur eine Teilaufgabe zu erfüllen ist, kann folgende Formel zur Berechnung des Personalbedarfs verwendet werden:

$$PB = \frac{mbZ \cdot F \cdot Z}{NAZ} \quad \text{wobei: } Z = \text{Zuschlagsfaktor (Zuschlagssatz+1)}$$

Bei mehreren Teilaufgaben können jeweils auch unterschiedliche Zuschlagsfaktoren berücksichtigt werden. Der Personalbedarf wird dann nach folgender Formel ermittelt:³⁰

$$PB = \frac{\sum_{i=1}^n mbZ_i \cdot F_i \cdot Z_i}{NAZ}$$

Die Arbeitstage und Betriebstage (Öffnungstage) sind nach folgendem Schema zu ermitteln:

	Kalendertage	365
-	Wochenendtage	104
-	Feiertage	11
=	Betriebstage	250
-	Erkrankungstage inkl. Kuren	12
-	Urlaubstage + Dienstbefreiung	33
=	Arbeitstage	205

Die Normalarbeitszeit (NAZ) – auch Jahresarbeitsminuten (JAM) – wird wie folgt berechnet:

$$TAZ = \text{Tagesarbeitszeit in Min.} = \frac{\text{Wochenstunden} \otimes 60}{5}$$

$$TAZ = \frac{40}{5} \otimes 60 = 480 \text{ Min}$$

$$JAM = NAZ = TAZ \otimes \text{Arbeitstage}$$

5.3.3.4 Beispiel zur analytischen Personalbemessung

Einer Behörde wird eine neue Aufgabe übertragen, die jährlich 50.000 gleichartige Bearbeitungsfälle erfordert. Die mbZ liegt bei 15 Min. Für sachliche und persönliche Verteilzeiten ist ein Zuschlag von 15% anzusetzen. Die wöchentliche Arbeitszeit beträgt bei 5 Wochenarbeitstagen 40 Stunden bei 205 Arbeitstagen.

$$PB = \frac{15 \cdot 50.000 \cdot 1,15}{205 \cdot \frac{40}{5} \cdot 60} = \frac{862.500}{98400} = 8,7652439 \approx 8,8 \text{ AK / Stellen}$$

$$PB = \frac{mbZ \cdot F \cdot Z}{NAZ}$$

³⁰ Für die praktische Lösung komplexerer Personalbedarfsberechnungen mit zahlreichen Zählfällen und ggf. unterschiedlichen Zuschlagsfaktoren empfiehlt sich ein tabellarischer Lösungsansatz.

5.3.3.5 Beispiel zur quantitativen Personalbedarfsermittlung

Bei einer zentralen Beschaffungsstelle sollen jährlich 10.000 Beschaffungsvorgänge abgewickelt werden. Zur Aufgabenerfüllung sind folgende Zeitansätze pro Vorgang zugrunde zu legen:

1. Daten- und Bedarfserhebung → 5 Min
2. Erstellung detaillierter Leistungsbeschreibung
 - 7.000 Beschaffungswerte < 10.000 € → 25 Min
 - 2000 Vorgänge 10.000-100.000 € → 115 Min
 - 1000 Vorgänge > 100.000 € → 270 Min
3. Prüfung der Lieferunterlagen, Rechnungen bearbeiten → 20 Min
4. Gewährleistungsfristen überwachen, Wartung veranlassen → 20 Min
5. Registratur- und Archivierungsarbeiten → 5 Min

Ermitteln Sie den Personalbedarf unter Berücksichtigung folgender Angaben:

- Für nicht erfasste Nebentätigkeiten ist ein Zuschlag von 15% zu berücksichtigen.
- Die tägliche Arbeitszeit beträgt 8 Stunden bei einer 5-Tage-Woche.
- 11 Tage des Jahres sind gesetzliche Feiertage.
- Die durchschnittliche Krankheitsdauer pro Mitarbeiter beträgt 15 Tage im Jahr.
- Der durchschnittliche Urlaubsanspruch (inkl. ganztägiger Dienstbefreiungen) pro Mitarbeiter umfasst 33 Tage pro Jahr.

Vorgang		Fallzahl	mittlere Bearbeitungszeit	Fallzahl x mittlere Bearbeitungszeit	Fallzahl x mittlere Bearbeitungszeit x Zuschlagsfaktor
i		F _i	mBZ _i	F _i •mBZ _i	F _i •mBZ _i •Z
1	1	10.000	5	50.000	57.500
2	2a	7.000	25	175.000	201.250
3	2b	2.000	115	230.000	264.500
4	2c	1.000	270	270.000	310.500
5	3	10.000	20	200.000	230.000
6	4	10.000	20	200.000	230.000
7	5	10.000	5	50.000	57.500
				1.175.000	1.351.250
Personalbedarf (in Stellen)					13,936

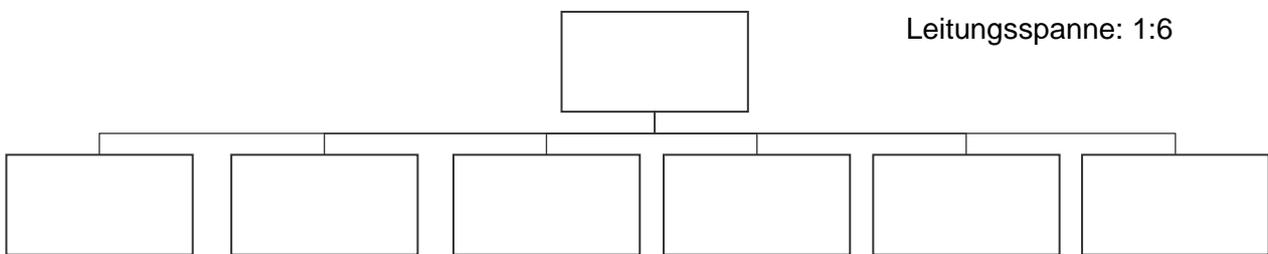
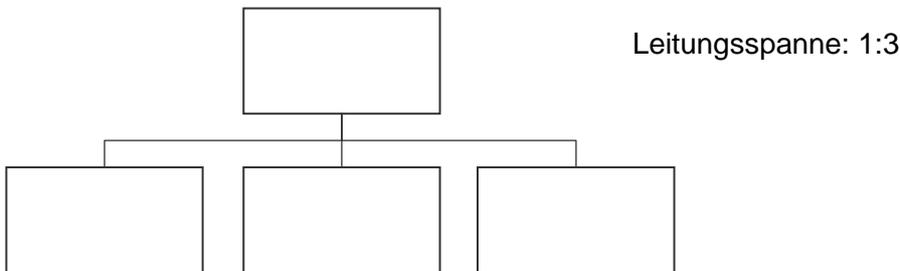
Kalendertage	365
Wochenendtage	104
Feiertage	11
Betrieb-/Öffnungstage	250
Urlaubstage	33
Krankheitstage	15
Dienstbefreiung	0
Arbeitstage	202

$$PB = \frac{mbZ \cdot F \cdot Z}{JAM} = \frac{1.351.250}{96.960} = 13,9 \text{ Stellen}$$

Wochenarbeitszeit	40	Stunden
Wochenarbeitstage	5	Tage
Tagesarbeitszeit	8	Stunden
JAM	96.960	Min / Jahr

5.3.4 Leitungsspanne

Die Leitungsspanne ist das Verhältnis zwischen der Zahl der Instanzen und der Zahl der direkt untergeordneten Stellen.



Die Leitungsspanne ist auf unteren Ebenen der Hierarchie meist größer als auf oberen Ebenen, da auf höheren Ebenen i.d.R. komplexere Aufgaben zu erfüllen sind. Je nach Art und Umfang der Aufgaben in einer Organisationseinheit, gibt es eine davon abhängige optimale Leitungsspanne.

Die optimale Leitungsspanne lässt sich nicht formal ableiten, sie hängt jedoch insbesondere von folgenden Determinanten ab:

- der Art der Aufgaben
- dem Umfang der Aufgaben
- der Qualifikation der Vorgesetzten und Unterstellten
- der jeweiligen Leitungsebene (Hierarchieebene)
- dem Organisationsgrad (Regelungsgrad)
- der Führung (Führungsstil, Delegationsgrad) innerhalb der jeweiligen Organisationseinheit

Vorteile einer hohen Leitungsspanne:	Nachteile einer (zu) hohen Leitungsspanne
<ul style="list-style-type: none"> • niedrige Personalkosten durch geringe Anzahl an Leitungsstellen 	<ul style="list-style-type: none"> • Überlastung der Instanz (Koordinations- und Kontrollfunktion gefährdet)
<ul style="list-style-type: none"> • breite Hierarchien fördern und fordern selbständiges Arbeiten 	<ul style="list-style-type: none"> • geringe Zahl von Hierarchieebenen begrenzt gleichzeitig die Anzahl von Aufstiegsmöglichkeiten
<ul style="list-style-type: none"> • kurze Dienstwege 	

5.3.5 Leitungssysteme

Leitungssysteme auch Organisationsstrukturtypen genannt beantworten die Frage nach den Über- und Unterordnungsverhältnissen zwischen Instanzen und Ausführungsstellen in einem Betrieb.

Es werden folgende Aufbaustrukturformen unterschieden:

- Einliniensysteme
- Mehrliniensysteme
- Stabliniensysteme
- Funktionale Organisationen → Gliederungskriterium „Verrichtung“
- Divisionale Organisationen (Spartenorganisation) → Gliederungskriterium „Objekt“
- Matrixorganisationen

5.3.5.1 Einliniensysteme

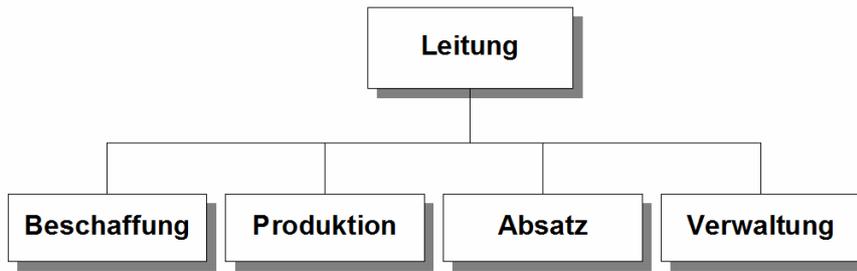
Einliniensysteme sind dadurch gekennzeichnet, dass jeder Mitarbeiter - von der obersten Leitungsebene abgesehen - genau einen direkten Vorgesetzten hat.

Merkmale von Einliniensystemen sind klare Hierarchiebeziehungen sowie Einheit der Auftragserteilung, da jeder Mitarbeiter einen direkten Vorgesetzten hat, der ihm gegenüber weisungsbefugt ist.

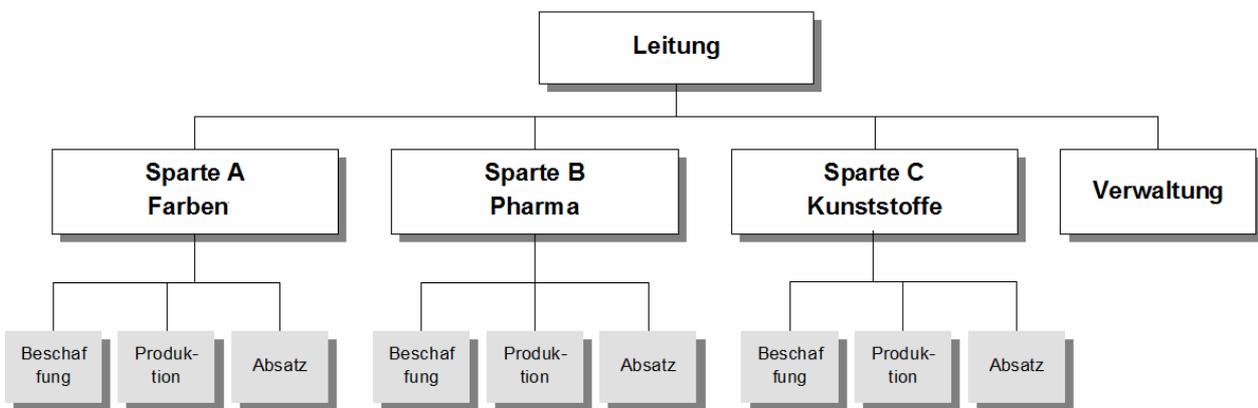
Kontakte zwischen Organisationseinheiten sind nur über die jeweiligen Instanzen bis hin zur niedrigsten Instanz zulässig, um die Einheit des Auftragsempfangs nicht zu verletzen.

Vorteile von Einliniensystemen	Nachteile von Einliniensystemen
<ul style="list-style-type: none"> • übersichtliche klare Hierarchiebeziehungen 	<ul style="list-style-type: none"> • Überlastung der Instanzen, vor allem der Leitungsspitze
<ul style="list-style-type: none"> • Einheitlichkeit des Auftragsempfangs 	<ul style="list-style-type: none"> • strenge hierarchische Struktur → geringe Flexibilität
<ul style="list-style-type: none"> • klare Befugnisse und Verantwortlichkeiten 	<ul style="list-style-type: none"> • langwieriger Dienstweg bei vielen Instanzen

Traditioneller Aufbau eines Unternehmens mit funktionaler Organisation ist die Gliederung nach den betrieblichen Funktionsbereichen.



Eine weitere verbreitete Organisationsform ist die Spartenorganisation bzw. divisionale Organisation, bei der auf der zweiten Hierarchieebene Organisationseinheiten nach Objektkriterien (Produktgruppen, Kundengruppen oder Absatzmärkten etc. gegliedert wird.



5.3.5.2 Stabliniensysteme

Stabliniensysteme sind Organisationsstrukturtypen, bei denen Instanzen auf einer oder auch mehreren Leitungsebenen Stäbe zugeordnet sind. Stäbe werden nicht in die Linie eingeordnet.

Stäbe haben die Aufgabe zu, Entscheidungen vorzubereiten und dadurch die Leitungsstellen (Instanzen) zu entlasten. Stäbe haben i.d.R. keine Entscheidungs- und Weisungsbefugnis.

Vorteile von Stabliniensystemen	Nachteile von Stabliniensystemen
<ul style="list-style-type: none"> Entlastung der Instanzen, die sich dadurch verstärkt den Leitungsaufgaben widmen können 	<ul style="list-style-type: none"> Stäbe verfügen zwar über keine Weisungskompetenz, können jedoch Entscheidungen maßgeblich beeinflussen
<ul style="list-style-type: none"> i.d.R. hohe fachliche Kompetenz der Stäbe → hohe Entscheidungsqualität 	<ul style="list-style-type: none"> Stabsstellen dienen mitunter dem lediglich dem Prestige der Instanz

5.3.5.3 Mehrliniensysteme

Im Gegensatz zu den Einliniensystemen, bei dem jeder Mitarbeiter nur einen unmittelbaren Vorgesetzten hat, sind Mehrliniensysteme dadurch gekennzeichnet, dass einem Mitarbeiter mehr als ein direkter Vorgesetzter zugeordnet sein kann und insofern auch von mehreren Stellen Weisungen erhalten kann. Die wesentlichen Vor- und Nachteile von Mehrliniensystemen sind:

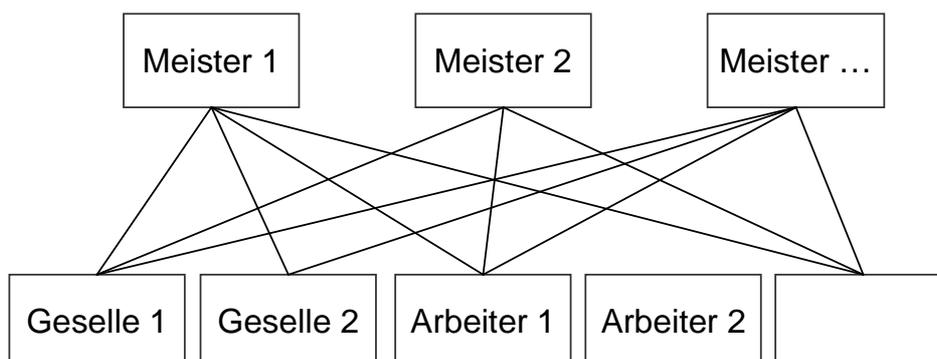
Vorteile von Mehrliniensystemen	Nachteile von Mehrliniensystemen
<ul style="list-style-type: none"> • Spezialisierung von Führungskräften 	<ul style="list-style-type: none"> • Kompetenzüberschneidungen
<ul style="list-style-type: none"> • Verkürzung des Instanzenweges 	<ul style="list-style-type: none"> • mehrere Führungskräfte können leistungshemmend auf Mitarbeiter wirken
<ul style="list-style-type: none"> • höhere Flexibilität 	<ul style="list-style-type: none"> • unklare Verantwortlichkeiten und Befugnisse

Unter den Mehrliniensystemen sind insbesondere die folgenden vier herauszustellen:

- Kollegiale Organisation
- Patriarchalische Organisation
- Funktionale Organisation
- Matrixorganisation

5.3.5.4 Funktionale Organisation

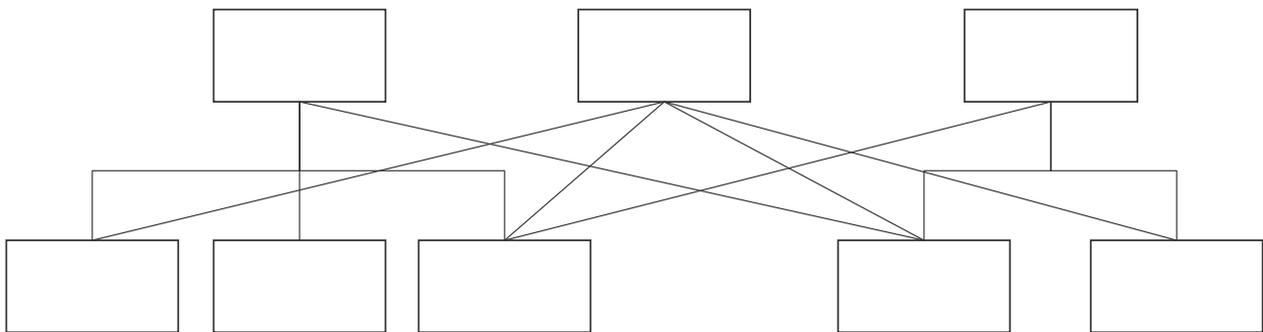
Ausgangspunkt und bekanntestes Beispiel von Mehrliniensystemen ist die funktionale Organisation, die auf dem Taylorsche Funktionsmeistersystem basiert. Danach ist für jeden Funktionsbereich ein Meister zuständig, der für diesen Anweisungen an die Unterstellten geben darf. Werden mehrere Funktionsbereiche von der Aufgabenerfüllung eines Mitarbeiters berührt, so erhält der Ausführende von mehreren Vorgesetzten Anweisungen. Voraussetzungen für eine Anwendung dieses Systems ist insofern eine klare Abgrenzung der einzelnen Aufgabenbereiche und Kompetenzen sowie eine Koordinierung durch übergeordnete Instanzen.



Aufgrund der Problematik unklarer Verantwortlichkeiten und Kompetenzen sowie dem Mangel bzgl. des Grundsatzes der „Einheit der Auftragserteilung“ eignet sich dieses Leitungssystem im Allgemeinen nicht für die öffentliche Verwaltung.

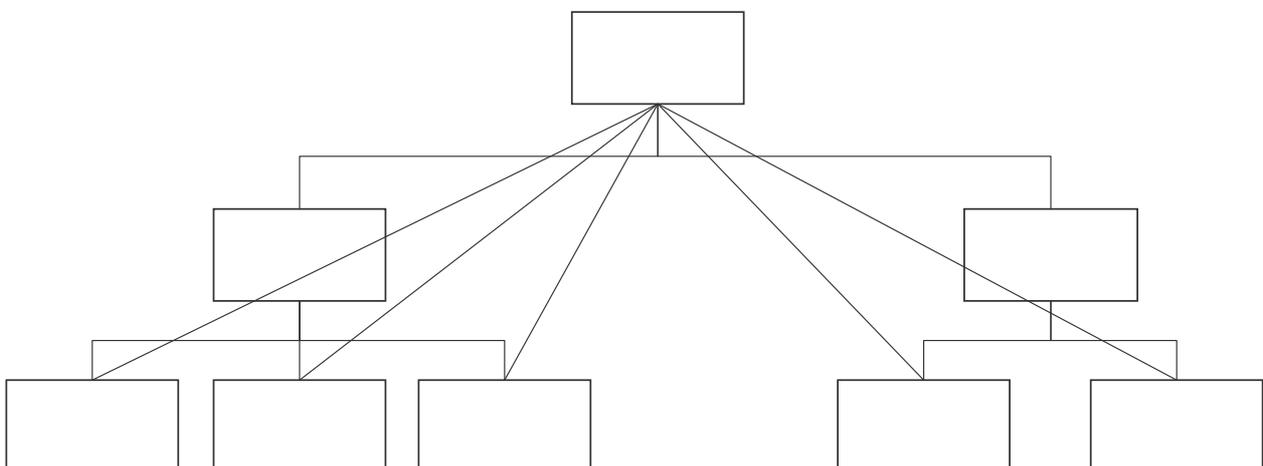
5.3.5.5 Kollegiale Organisation

Kollegiale Hierarchien sind dadurch gekennzeichnet, dass anstelle eines einzelnen Vorgesetzten ein Kollegium, eine Gruppe von mehreren Vorgesetzten, weisungsbefugt ist. Nachteile dieser Aufbaustruktur bestehen in der Möglichkeit unkoordinierter Weisungen sowie dem Fehlen klarer Verantwortlichkeiten.



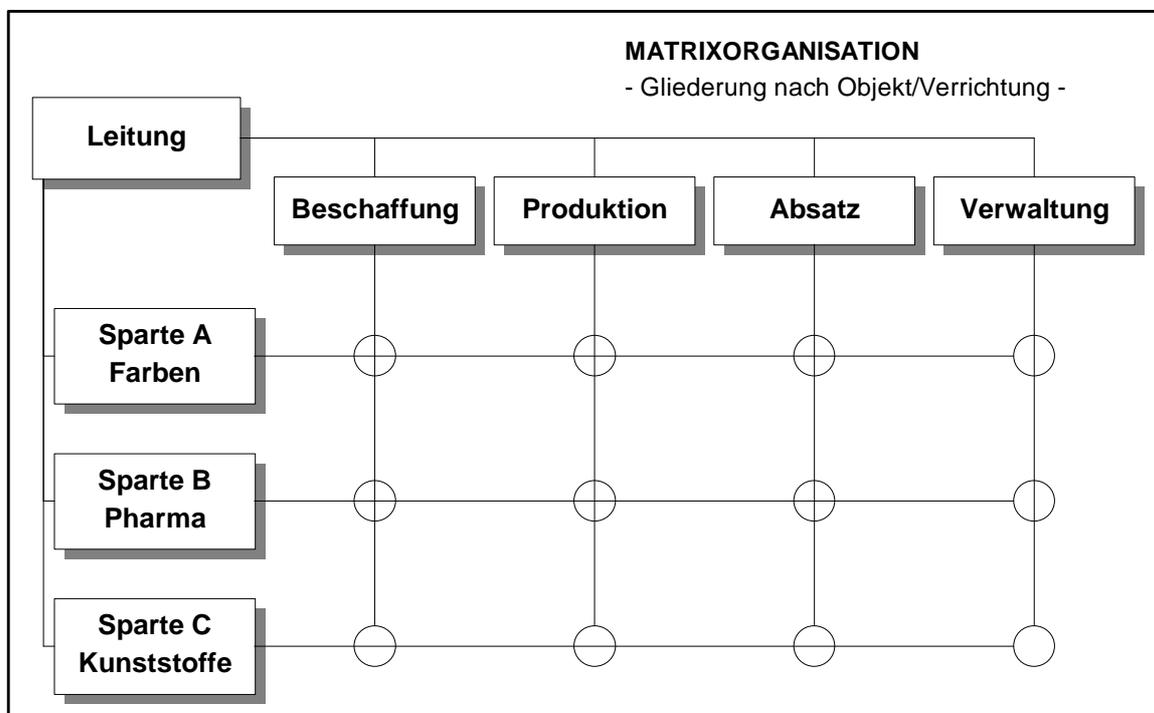
5.3.5.6 Patriarchalische Organisation

Bei patriarchalischen Organisationen, die in kleineren und mittleren Familienunternehmen nicht selten zu finden sind, kann der Firmeninhaber (Patriarch) beispielsweise an den Führungskräften vorbei direkte Weisungen an die Ausführungskräfte geben. Ein möglicher Nachteil dieses Leitungssystems besteht u.a. in einer Autoritätsaushöhlung der Führungskräfte sowie in Überschneidungen.



5.3.5.7 Matrixorganisation

Bei der funktionalen und der divisionalen Organisation besteht die Gefahr, dass die Leiter der Funktionsbereiche oder Sparten sich zu sehr auf ihre eigenen, ihren Leitungsbereich betreffenden, Ziele konzentrieren und damit das eigentliche Unternehmensziel zu einem nachrangigen (Sekundärziel) wird. Die Matrixorganisation wirkt diesem Problem entgegen, indem die Entscheidungsprozesse zwischen den Funktionen und Sparten abgestimmt werden müssen. Die Mitarbeiter haben i.d.R. jeweils zwei direkte Vorgesetzte. Die Matrixorganisation ist vor allem im Bereich der Chemischen Industrie erfolgreich eingesetzt worden. Ansätze die Matrixorganisation in der öffentlichen Verwaltung einzusetzen, sind wohl aus den genannten Schwierigkeiten bei Mehrliniensystemen gescheitert.

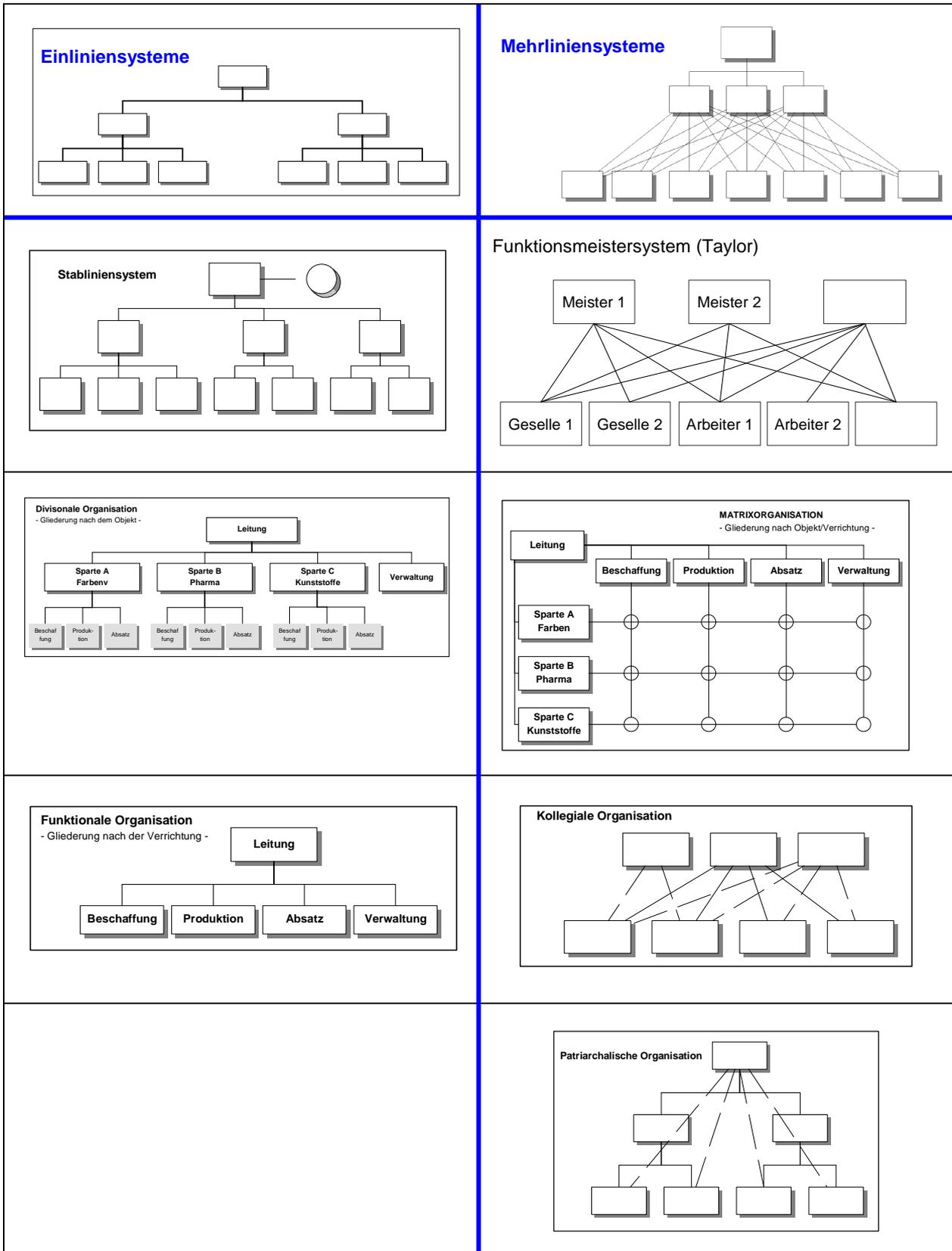


5.3.5.8 Liniensysteme mit Querschnittseinheiten

Bei Liniensystemen mit Querschnittseinheiten werden zentrale Funktionen, die in allen Fachabteilungen gleichermaßen anfallen, in so genannten Querschnittseinheiten zusammengefasst. Damit können die Vorteile funktionaler Spezialisierung genutzt werden, ohne die Nachteile von Mehrliniensystemen in Kauf nehmen zu müssen. Die Querschnittseinheiten werden üblicherweise in die Bereiche Organisation, Personal und Haushalt (OPH) unterteilt. Nicht selten wird auch eine Einteilung in die Bereiche Haushalt, Organisation, Personal und Innerer Dienst (HOPI) vorgenommen. Zu den wesentlichen Aufgaben der vier Querschnittseinheiten zählen:

Haushalt	Organisation	Personal	Innerer Dienst
mittelfristige Finanzplanung	Beratung der Behördenleitung	Beratungs- und Planungsaufgaben	Hausverwaltung
Aufstellung des Haushaltsplans	Analyse der Aufbau- und Ablauforganisation	Personalbedarfsermittlung	Materialverwaltung
Zahlstelle	Durchführung von Organisationsuntersuchungen	Personaleinsatz	Bereitstellung von Kommunikationsdiensten (Telefon, Fax, Schreibdienst,...)
	Planung IT-Einsatz	Personalverwaltung (Ernennung, Beförderung, Versorgung,...)	Druckerei, Registratur
	Installation, Betrieb, Wartung der IT-Ausstattung		Fahr- und Botendienst

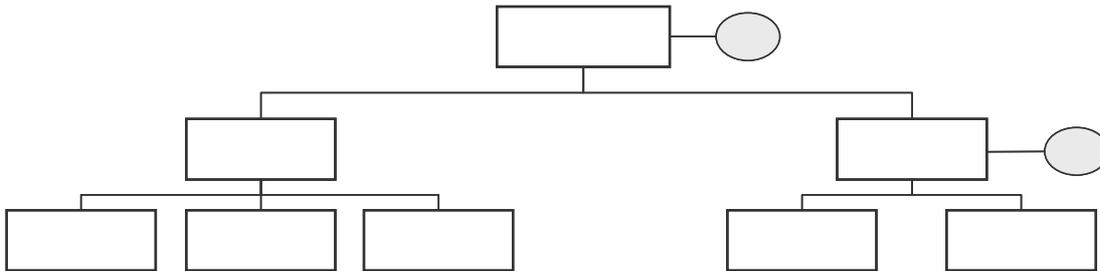
Die nachfolgende Abbildung gibt eine Übersicht über die wesentlichen Aufbaustrukturformen:



5.3.6 Dokumente der Aufbauorganisation

5.3.6.1 Organigramm

Ein Organigramm – auch Organisationsplan genannt – ist eine graphische Darstellung der Aufbauorganisation. Es gibt eine Übersicht der Aufgabenverteilung und Hierarchie innerhalb eines Betriebes bzw. einzelner Unternehmensbereiche.



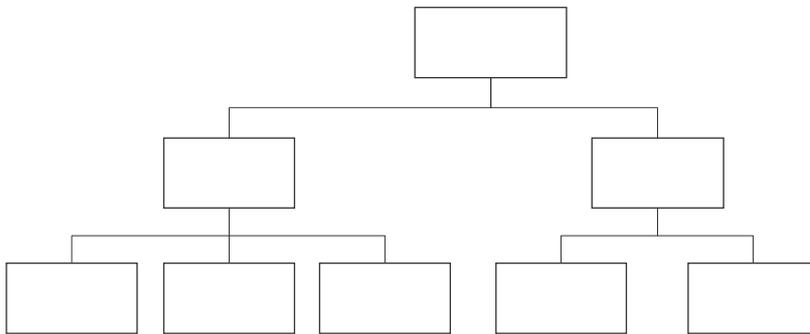
Elemente des Organigramms sind:

- Darstellung der Organisationseinheiten (Leitung Abteilungen, ggf. Unterabteilungen, Referate) durch Rechtecke
- Darstellung von Stabsstellen durch Kreise, Ellipsen oder Dreiecke
- Darstellung der Hierarchiebeziehungen (Über-/Unterordnungsverhältnisse) durch Verbindungslinien
- Kurzbezeichnung der Organisationseinheiten durch: Ziffernkombination, Abkürzungen
- falls gewünscht: Angabe von Name und Durchwahl des Aufgabenträgers (Stelleninhabers),
- falls gewünscht: Angabe des Vertreters, z B. des Behördenleiters durch waagerechte Teilung eines Rechtecks

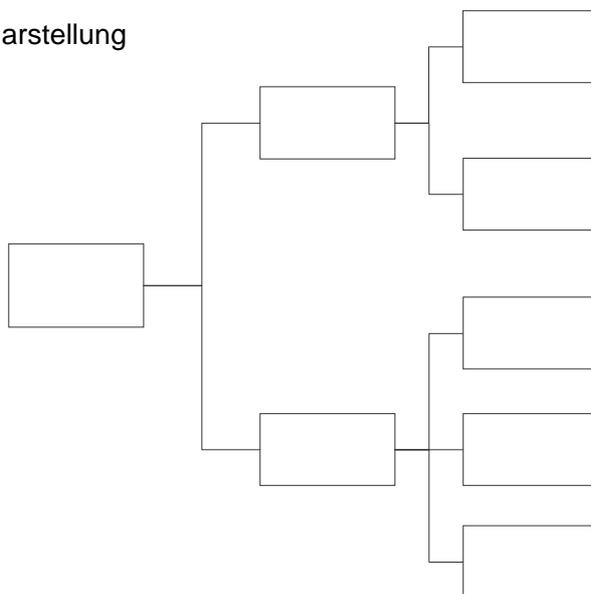
Darstellungsformen des Organigramms

- vertikale Darstellung: stehende Pyramide, wird von oben nach unten breiter,
- horizontale Darstellung: liegende Pyramide, wird von links nach rechts breiter,
- Mischform: Kombination aus vertikaler und horizontaler Darstellung (Standard bei größeren Organisationen)

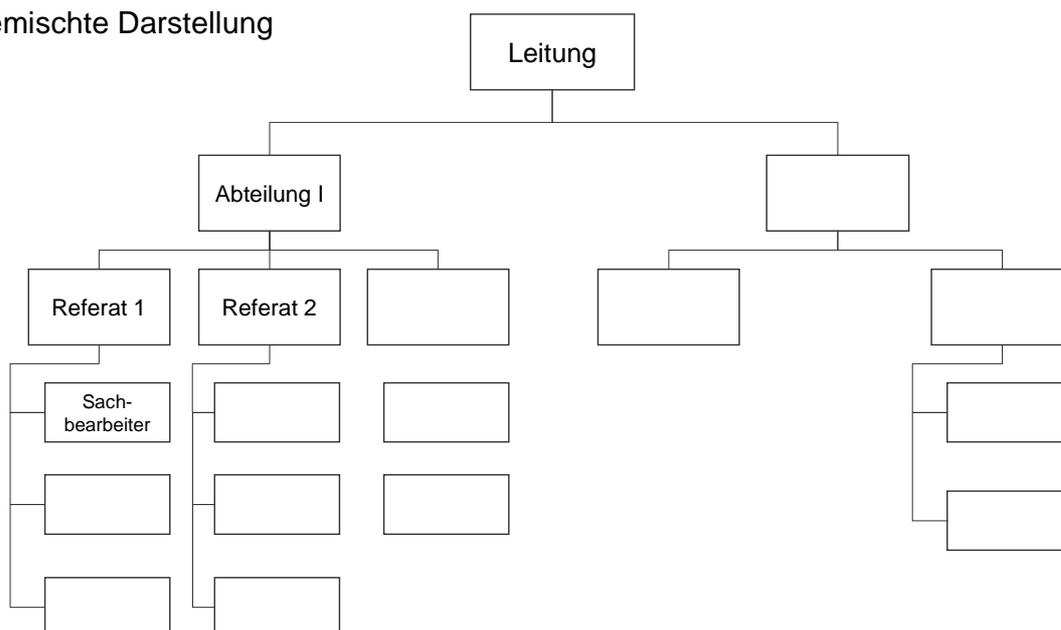
vertikale Darstellung



horizontale Darstellung



gemischte Darstellung



5.3.6.2 Geschäftsverteilungsplan

Im Geschäftsverteilungsplan einer Behörde sind alle Aufgabengebiete und Aufgaben dem jeweils zuständigen Bearbeiter sowie dessen Vertreter zugeordnet. Außer dem Namen des Bearbeiters werden i.d.R. auch die Bewertung der Stelle bzw. die Vergütungsgruppen genannt.

"Für die Bundesministerien sind in der Gemeinsamen Geschäftsordnung der Bundesministerien (GGO) Grundsätze für die Aufbau- und Ablauforganisation geregelt. Die hiermit verbundene Ausrichtung der Organisation der Bundesministerien und der Verfahrensabläufe in und zwischen ihnen an übereinstimmenden Grundsätzen dient der effektiven Aufgabenerledigung. Obwohl jeder Bundesminister einen Geschäftsbereich innerhalb der Richtlinien der Politik, die vom Bundeskanzler bestimmt werden, selbstständig und unter eigener Verantwortung leitet ("Resortprinzip" Art. 65 Satz 2 Grundgesetz), haben sich die Bundesminister mit der GGO in diesem Umfang auf grundsätzliche übereinstimmende Regelungen verständigt. Über die verfassungsrechtlichen Grundlagen im Grundgesetz und über die Regelungen in der GGO hinaus bestehen keine weiteren ministeriumsübergreifenden Regelwerke zur Ablauf- und Aufbauorganisation, für die den Ministerien nachgeordneten Behörden. Dort werden die Regelungen der GGO in aller Regel entsprechend nach Maßgabe der zuständigen obersten Bundesbehörde angewendet."³¹

Auszug aus der GGO, 05.10.2011:³²

Kapitel 3 Aufbauorganisation

§ 7 Gliederung der Bundesministerien; Geschäftsverteilung

(1) Die Bundesministerien gliedern sich grundsätzlich in Abteilungen und Referate. Die tragende Einheit im Aufbau der Bundesministerien ist in der Regel das Referat. Es hat die erste Entscheidung in allen Angelegenheiten, die ihm in seinem Zuständigkeitsbereich zugewiesen sind.

(2) Zwischen den Referaten und innerhalb jedes Referats werden die Aufgabengebiete nach Sachzusammenhängen so gegliedert, dass die Zuständigkeit und die Verantwortung klar ersichtlich sind. Fachlich zusammenhängende Aufgaben sind in der Regel in einer Organisationseinheit wahrzunehmen. Die Verteilung der Aufgaben wird in einem Geschäftsverteilungsplan festgelegt.

5.3.6.3 Stellenbeschreibung

Die Stellenbeschreibung ist eine verbindliche schriftliche Darstellung einer Stelle, in der die vom Stelleninhaber zu erfüllenden Aufgaben fixiert sind. Sie dient gleichzeitig als Arbeitsplatz-, Funktions- und Positionsbeschreibung.

³¹ BMI, Handbuch für Organisationsuntersuchungen und Personalbedarfsermittlung, März 2015, S. 25f.

³² ebenda

Ziele der Stellenbeschreibung sind u.a.:

- Qualitätssicherung der Aufgabenerfüllung
- eindeutige Zuständigkeitsregelungen
- Unterstützung bei der Personalplanung
- Unterstützung bei der Stellenbewertung

Elemente der Stellenbewertung:

Instanzenbild	Aufgabenbild	Kommunikationsbild	Besetzungsbild
Bezeichnung und Nummer der Stelle	Ziel der Stelle	Informationsbeziehungen	Leistungsstandards
Nummer der Organisationseinheit	der Stelle zugeordnete Einzelaufgaben	Einbindung der Stelle in Ausschüsse o.ä. Institutionen	persönliche und fachliche Anforderungen an den Stelleninhaber
Über- und Unterordnungsverhältnisse	Befugnisse des Stelleninhabers		
ggf. Vertretung	Verantwortung		

Bedingungen für die Verwendung einer Stellenbeschreibung sind zum einen, dass diese für die gesamte Behörde einheitlich sein sollte und zum anderen, dass die Stellenbeschreibung regelmäßig aktualisiert wird, zumindest nicht älter als 1-2 Jahre sein sollte.

5.4 Ablauforganisation

Die Ablauforganisation baut auf der Aufbauorganisation auf beschäftigt sich mit der räumlichen, zeitlichen und logischen Strukturierung von Prozessen zur Erledigung von Aufgaben und Arbeitsschritten im Betrieb, die im Rahmen der Aufgabenanalyse und Aufgabensynthese festgestellt wurden.

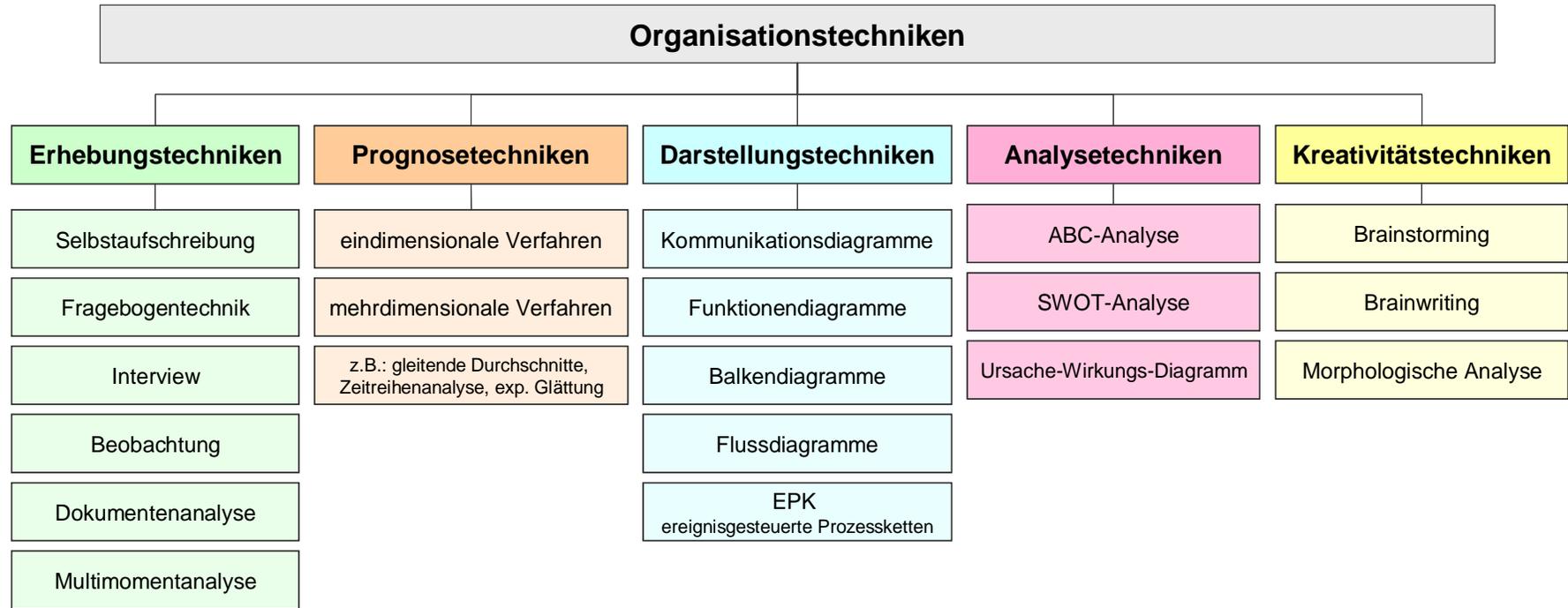
Die Aufbauorganisation befasst sich hingegen hauptsächlich mit der Strukturierung eines Betriebs in organisatorische Einheiten.

Die kausale und zeitliche Verkettung von Prozessen sowie deren Optimierung wird hingegen in der Prozessorganisation behandelt (→ Geschäftsprozessmodellierung).

5.4.1 Organisationstechniken

Organisationstechniken werden im Rahmen des Organisationsmanagements für einzelne Aktivitäten des Problemlösungsprozesses eingesetzt. Diese Techniken verstehen sich als Werkzeuge der Organisationsgestaltung.

Die Auswahl einer Organisationstechnik richtet sich nach dem Umfang und der Komplexität der Problemstellung sowie nach der angestrebten Präzision des Ergebnisses. Zudem entscheidet das Verständnis aller Beteiligten bezüglich der verwendeten Technik über den Erfolg des Gebrauchs.



Übersicht zu den Organisationstechniken

5.4.1.1 Erhebungstechniken

5.4.1.1.1 Selbstaufschreibung

Selbstaufschreibungen dienen der Erfassung der täglichen Tätigkeiten eines Mitarbeiters/Arbeitskraft nach Art, Menge und Dauer. Es gilt die Frage zu beantworten: Was wird von wem, wie oft und wie lange getan. Die Aufzeichnungen sollten auch die Verteilzeiten erfassen und möglichst genau darstellen.

Tägliche Arbeits-/Tätigkeitsaufzeichnungen eignen sich insbesondere für Tätigkeiten, die nicht oder nur schwer beobachtbar sind. Im Rahmen von Organisationsuntersuchungen können Selbstaufschreibungen umfassenden Aufschluss über den IST-Zustand der betroffenen Arbeitsplätze geben. Selbstaufschreibungen werden i.d.R. mit Hilfe von entsprechenden Vordrucken durchgeführt.

SELBSTAUFSCHREIBUNG Datum: Dienstposten:

Nr.	Zeiten von/bis				Aktenzeichen	Beschreibung/Bemerkungen
	Zoll	BV	privat	Pausen		
(Zw.-) Summe					Anforderungskriterien für Selbstaufschreibungen für den Zeitraum vom bis Es sind sämtliche Tätigkeiten eines Arbeitstages mit minutengenauer Zeitangabe des Beginns und des Endes unter Angabe von Aktienzeichen und kurzer Beschreibung der Tätigkeit aufzuschreiben. <u>Die Aufschreibungen sollen u.a. auch umfassen:</u> Pausen, Telefonate (dienstliche und private), büroorganisatorische Maßnahmen (Hochfahren des Arbeitsplatz-PC, Ablage, Blumengießen,...). Die Aufschreibungen sollen nach Dienstende am Arbeitsplatz zur Abholung offen bereitliegen!	

5.4.1.1.2 Fragebogen

Der Fragebogen ist die schriftliche Form der Befragung (mündliche Befragung → Interview). In vielen Fällen kann es durchaus zweckmäßig sein, eine schriftliche Befragung durchzuführen. Insbesondere auch dann, wenn Befragungsergebnisse im Rahmen von quantitativen Analysen verwendet und ausgewertet werden. Dabei lässt sich u.a. das verwendete Zahlenmaterial im Nachhinein auch überprüfen.

Erforderlich ist eine sorgfältige Vorbereitung des Fragebogens, um Missverständnisse zu vermeiden und somit zu schlüssigen Ergebnissen zu gelangen. Folgende Punkte sollten bei der Erstellung und dem Einsatz von Fragebögen beachtet werden:

- eine sorgfältige Auswahl und Formulierung der Fragen,
- eine angemessene Beschränkung der Anzahl der Fragen und des Schwierigkeitsgrads,
- eine übersichtliche Gestaltung des Fragebogens (→ höhere Akzeptanz)
- Durchführung eines Tests des Fragebogens, soweit dies möglich ist,
- ein Anschreiben mit exakten Erläuterungen hinsichtlich Art und Inhalt des Ausfüllens
- eine angemessene Zeit für das Ausfüllen gewähren.

5.4.1.1.3 Interview

Eine mündliche Befragung bzw. ein Interview liegt vor, wenn ein Gespräch mit einem oder mehreren Personen geführt wird, das auf einem Frageprogramm aufbaut, zumindest an diesem orientiert ist, und zielgerichtet geführt wird. Interviews eignen sich gut für den Einstieg in Organisationsuntersuchungen und können als Hilfsmittel für die Planung weiterer Erhebungstechniken dienen.

Nach dem Grad der Standardisierung unterscheidet man:

- nicht-standardisierte Interviews
- teil-standardisierte Interviews
- standardisierte Interviews

Beim nicht-standardisierten Interview orientiert sich der Frage lediglich an einem Leitfaden. Er kann im Gespräch situativ auf den Gesprächspartner eingehen. Anhand eines Fragenkatalogs wird beim teil-standardisierten Interview vorgegangen, wobei die Möglichkeit besteht davon abzuweichen. Beim standardisierten Interview soll der Fragende keinerlei Gestaltungsfreiheit bei der Führung des Gesprächs haben, sondern soll strikt nach dem vorgegebenen Fragenkatalog vorgehen.

5.4.1.1.4 Beobachtung

Beobachten bedeutet Wahrnehmung und Registrierung von Vorgängen an Gegenständen, Ereignissen oder Menschen in bestimmten Situationen.

Bei offenen Beobachtungen sind die Beobachteten über die Anwesenheit des Beobachters informiert, ohne jedoch die Einzelheiten und Kriterien der Beobachtung zu kennen. Die verdeckte Beobachtung, bei der ohne Kenntnis der Betroffenen und unerkant beobachtet werden müsste, kommt in der öffentlichen Verwaltung eine Bedeutung zu.

Man unterscheidet Dauerbeobachtungen, bei denen der Beobachter über einen längeren Zeitraum - zumindest über mehrere Tage - Beobachtungen an einem Beobachtungsort (Arbeitsplatz) durchführt und stichprobenweise Augenblicksbeobachtungen, bei denen aus einer begrenzten Zahl von Beobachtungen mit einem bestimmten Wahrscheinlichkeitsniveau auf die Gesamtheit geschlossen werden kann.

Untersuchungsmaßnahme: "Beobachtungen"

Nr.	Bearbeiteter Vorgang Aktenzeichen	Datum	von - bis	Bemerkungen, Feststellungen	Übereinstimmung mit Aufschreibungen	
					ja / falls nein, lt. Aufschreibung	nein / lt. Aufschreibung

5.4.1.1.5 Dokumentenanalyse

Eine Dokumentenanalyse steht i.d.R. am Anfang einer Organisationsuntersuchung. Sie ist eine strukturierte oder unstrukturierte Auswertung von Dokumenten, wie

- Akten
- Briefen

- Stellenplänen
- Stellenbeschreibungen
- Gutachten
- Arbeitsanweisungen
- Statistiken
- Rechtsvorschriften
- Geschäftsverteilungspläne
- Organigramme

5.4.1.1.6 Multimomentanalyse - Multimomentaufnahme

Die Multimomentaufnahme ist ein Stichprobenverfahren zur Ermittlung der Auftrittshäufigkeit zuvor festgelegter Vorgänge. Dabei werden Kurzzeitbeobachtungen an gleichartigen (Arbeits-)Systemen durchgeführt, ohne dass der Beobachtete involviert wird.

Die Tätigkeiten werden zu vorher festgelegten Zeitpunkten durch den Untersuchungsbereich beobachtet und festgehalten. Werden genügend solcher Beobachtungen gemacht, kann eine hinreichend sichere Aussage zu den Anteilen der vorkommenden Tätigkeiten getroffen werden.

Bei der Anwendung der Multimomentaufnahme müssen bestimmte statistische Anforderungen erfüllt sein, um die Gültigkeit der mittels Stichproben getroffenen Aussagen auf die Grundgesamtheit übertragen zu können. Die ermittelten Ergebnisse sind nur dann aussagefähig, wenn die Stichprobe repräsentativ für die Grundgesamtheit ist. Repräsentativität kann dadurch gewährleistet werden, dass:

- die Stichprobe (Beobachtungszeitpunkte) zufällig ermittelt wird,
- der Umfang der Stichprobe ausreichend groß ist und
- die Verhältnisse im Untersuchungsbereich sich während der Beobachtungen nicht von den typischen Verhältnissen unterscheiden. Die Zufälligkeit der Stichprobe der Multimomentaufnahme ist dann gewährleistet, wenn jeder Zeitpunkt der Erhebungsphase mit derselben Wahrscheinlichkeit Teil der Stichprobe werden kann.

Der notwendige Umfang der Stichprobe ist abhängig von der geforderten Genauigkeit (Vertrauensbereich) der Ergebnisse.

Das Multimomentverfahren kann zur Erhebung von Aufgaben- und Verteilzeitanteilen sowie zur Überprüfung der Auslastung an gleichartigen Arbeitsplätzen in einem definierten Untersuchungsbereich eingesetzt werden. Besonders geeignet ist die Multimomentaufnahme in sehr großen Untersuchungsbereichen, in denen Erhebungen mit Hilfe anderer Techniken nur mit

erheblichem Aufwand stattfinden könnten. Die Multimomentaufnahme kann sowohl eigenständig als auch in Kombination mit anderen Erhebungstechniken (z.B. Selbstaufschreibung) durchgeführt werden. In Kombination dient sie häufig zur Plausibilisierung der mittels anderer Erhebungstechniken erhobenen Daten.³³

5.4.1.2 Prognosetechniken

Als quantitative Prognosetechniken kommen u.a. die Delphi-Methode - ein mehrstufiges Befragungsverfahren -, Szenariotechniken sowie Zeitreihenanalysen in Betracht, auf die hier nicht näher eingegangen wird.

5.4.1.3 Darstellungstechniken

5.4.1.3.1 Kommunikationsdiagramme

Kommunikationsdiagramme sollen Kontakte zwischen verschiedenen Abteilungen sowie deren Häufigkeit graphisch veranschaulichen. Kommunikationsdiagramme sind eine Ergänzung zu Organisationsplänen und Stellenbeschreibungen.

5.4.1.3.2 Funktionendiagramm

In einem Funktionendiagramm können Aufgaben von Abteilungen, Bereichen oder Stellen übersichtlich dargestellt werden, so dass unmittelbar ersichtlich ist, wer diese Aufgaben mit welchen Funktionen und Kompetenzen durchführt.

Einkaufsabteilung	Einkaufsleiter	Einkaufsassistent	Einkauf I	Einkauf II	Rechnungsprüfung	Schreibstelle
Marktrecherche	E	PA	A	A		
Einkaufsplanung	E	G	G	G		
Bedarfsprüfung	E		G	G		
Angebotseinholung			G	G		
Vertreterempfang	G		G	G		
Bestellung			G	G		
Rechnungsprüfung					G	
Bestandsüberwachung			K	K		
Inventurbewertung			G	G		
Korrespondenz			G	G		G

G = Gesamtfunktion, E = Entscheidung, P = Planung, A = Ausführung, K = Kontrolle

³³ Vgl. Handbuch für Organisationsuntersuchungen und Personalbedarfsermittlung, BMI 2007

Verbreitete Darstellungstechniken sind u.a. auch Entscheidungstabellen und Netzplantechniken. Letztere werden insbesondere im Rahmen des Projektmanagements eingesetzt.

5.4.1.3.3 Balkendiagramme

Das Balkendiagramm ist eines der häufigsten verwendeten Darstellungstechniken und Diagrammtypen. Es eignet sich u.a. zur Darstellung von Rangfolgen sowie insbesondere im Spezialfall von sogenannten Gantt-Diagrammen zur übersichtlichen Darstellung von zeitlichen Abläufen.

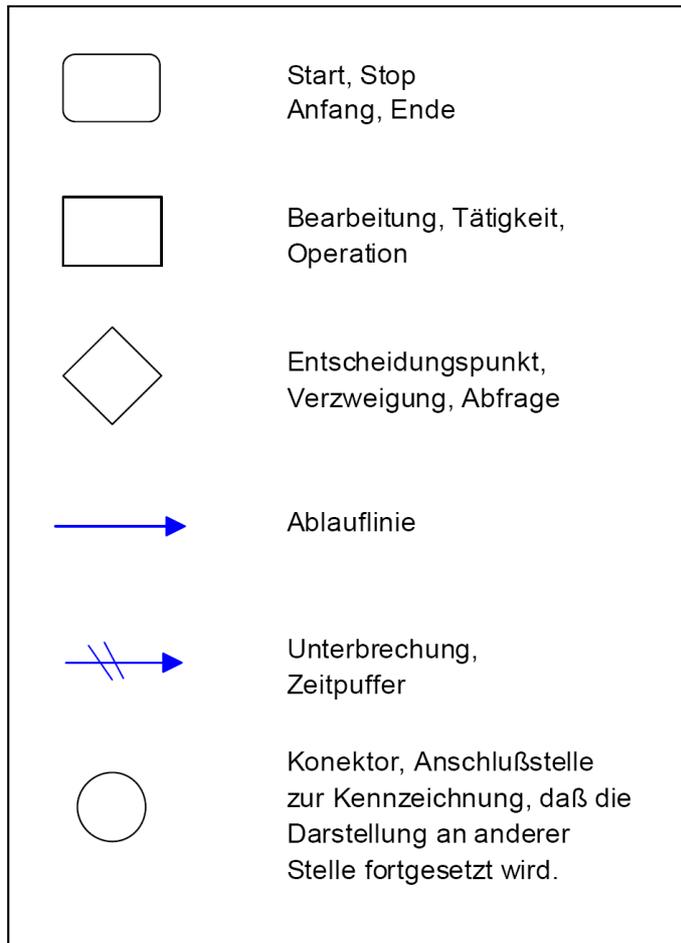


5.4.1.3.4 Flussdiagramm

Flussdiagramme (auch Flow Charts) dienen der Darstellung von Abläufen und verdeutlichen logische und/oder zeitliche Strukturen in übersichtlicher Form.

Das Flussdiagramm geht auf den in der EDV entwickelten Datenflussplan zurück, der als Analyseinstrument einen systematischen Überblick über den Datenfluss und die Datenträger ermöglicht.

Symbole zur Darstellung von Flussdiagrammen, die der Darstellung einzelner Arbeitsschritte dienen, sind nach DIN 66001:



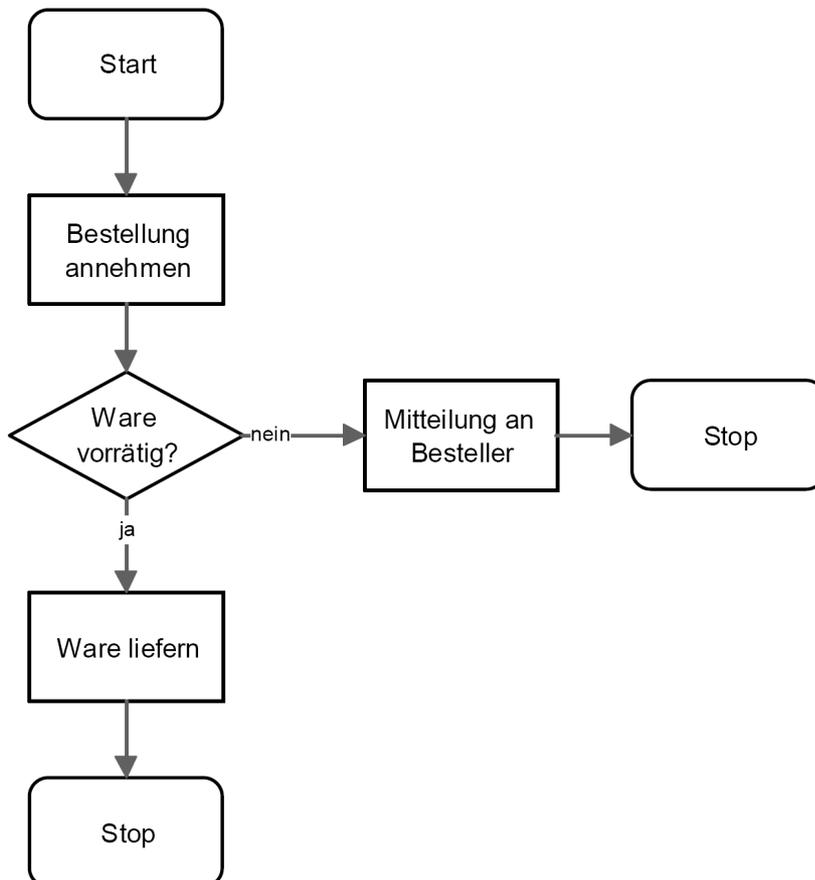
Innerhalb der Symbole werden kurze Erläuterungen zu den einzelnen Arbeitsschritten vermerkt. Falls der Platz dafür nicht ausreicht, können in die Symbole auch Zahlen geschrieben werden, die neben dem Flussdiagramm unter Bezugnahme auf die jeweilige Zahl erläutert werden. Der Hauptfluss eines Flussdiagramms sollte in der Vertikalen erfolgen. Die Übersichtlichkeit wird i.d.R. dadurch erhöht, wenn die Ja-Nein-Ausgänge bei Abfragen in einer bestimmten Richtung dargestellt werden (Ja-Ausgang immer nach unten in vertikaler Richtung und Nein-Ausgang in horizontaler Richtung).

Folgende Arbeitsschritte empfehlen sich zur Vorbereitung einer Darstellung mit Hilfe eines Flussdiagramms:

- Beschreiben des Arbeitsablaufs
- Bestimmung der Arbeitsschritte nach Operationen (Bearbeitung) und Schritten mit Entscheidungscharakter (Abfragen)
- Planung der logischen/Zeitlichen Struktur der Arbeitsschritte.

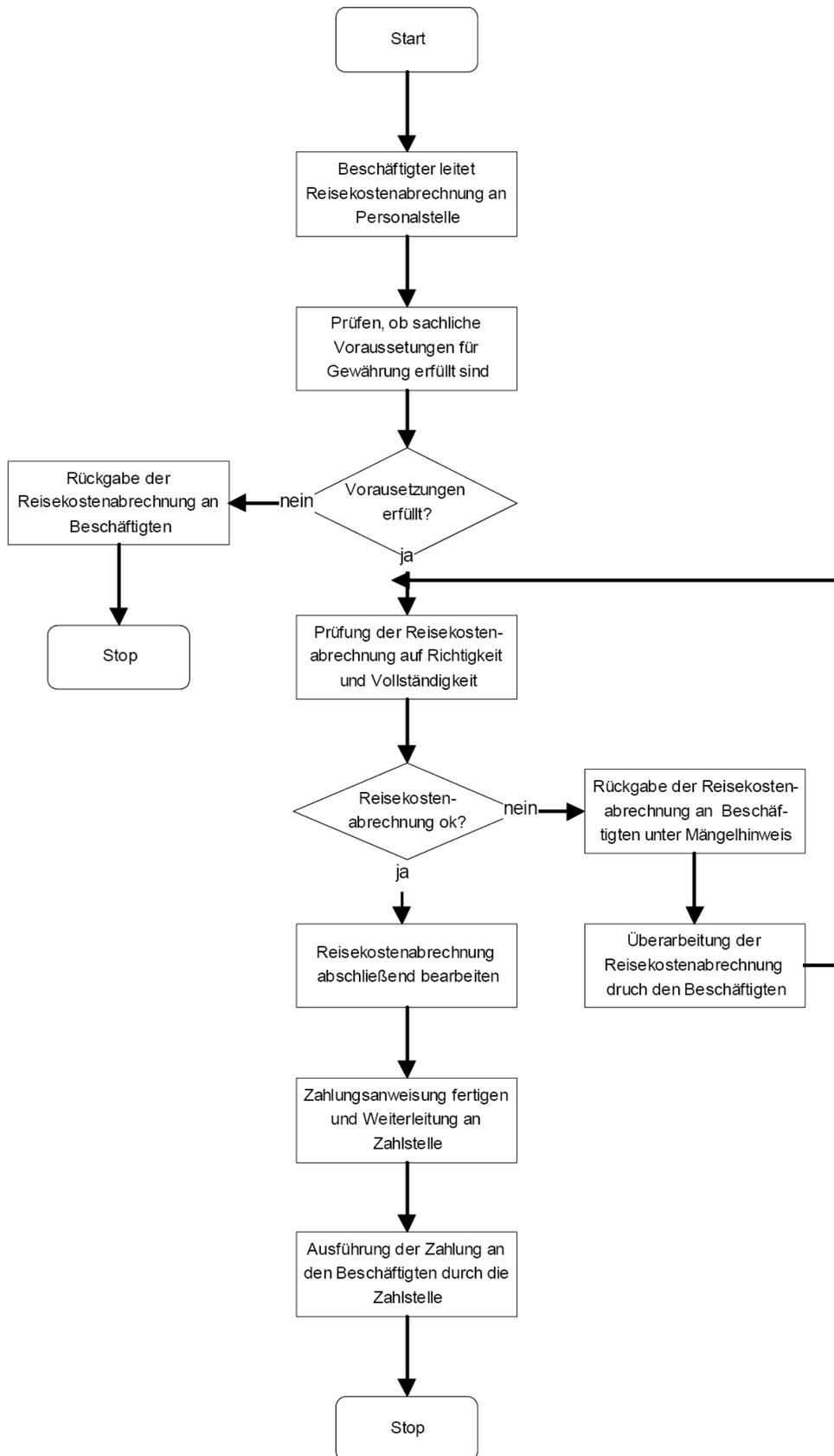
Beispiel zur Anwendung der Flussdiagrammtechnik:

Ein Sachbearbeiter nimmt eine Warenbestellung entgegen. Er prüft, ob die Ware vorrätig ist. Falls nicht, teilt er dies dem Besteller mit. Falls die Ware vorrätig ist, veranlasst er die Waren- auslieferung.



Beispiel zur Flussdiagrammtechnik

Ein Beschäftigter gibt eine Reisekostenabrechnung an die Personalstelle. Die Personalstelle prüft, ob die Voraussetzungen für die Gewährung der Reisekostenvergütung erfüllt sind. Ist dies nicht der Fall wird die Reisekostenabrechnung an den Beschäftigten zurückgegeben und die Bearbeitung ist abgeschlossen. Sind die Voraussetzungen erfüllt, prüft die Personalstelle die Richtigkeit und Vollständigkeit der Reisekostenabrechnung. Falls Mängel festgestellt werden, wird die Reisekostenabrechnung an den Beschäftigten mit Hinweis auf die Mängel zurückgegeben. Der Beschäftigte überarbeitet die Reisekostenabrechnung und leitet sie erneut der Personalstelle zu. Liegen keine Mängel vor, wird die Reisekostenabrechnung durch die Personalstelle abschließend bearbeitet und zur Zahlung angewiesen. Die Reisekostenabrechnung wird sodann schließlich an die Zahlstelle geleitet, die die Zahlung an den Beschäftigten ausführt.



Übung 2: Auftragsbearbeitung

Nachdem der Auftrag eingegangen ist, wird dieser analysiert. Durch die Analyse wird entschieden, ob der Auftrag entweder angenommen oder abgelehnt wird. Der Fall der Ablehnung wird im Ablauf nicht weiter verfolgt. Ist der Auftrag angenommen, erfolgt die Prüfung des Lagerbestandes. Befinden sich die Produkte auf Lager, kann sofort mit der Versendung der Produkte begonnen werden. Befinden sich die Produkte nicht auf Lager, so muss Rohmaterial eingekauft werden und parallel dazu ein Produktionsplan erstellt werden. Sind die Rohmaterialien verfügbar und der Produktionsplan erstellt, so kann mit der Fertigung begonnen werden. Wenn die Produkte gefertigt sind bzw. schon im Lager vorhanden waren, werden diese versendet. Danach erfolgt die Versendung der Rechnung. Anschließend wird überprüft, ob noch offene Rechnungen vorhanden sind. Diese Prüfung kann sowohl positiv als auch negativ ausfallen. Bei noch offener Rechnung wird die Mahnabteilung eingeschaltet, bei Feststellung des Zahlungseingangs endet der Prozess.

- a) Veranschaulichen Sie die Auftragsbearbeitung anhand eines Flussdiagramms.
- b) Veranschaulichen Sie die Auftragsbearbeitung auch – nachdem das letzte Kapitel 6 behandelt wurde – mittels einer Ereignisgesteuerten Prozesskette (EPK).

5.4.1.4 Kreativitätstechniken

5.4.1.4.1 Brainstorming

Kreativität, die in den Anforderungsprofilen von Unternehmen einen zunehmenden Stellenwert erlangt, steht u.a. für die Fähigkeit, bei Problemlösungsprozessen neue gedankliche Beziehungen und Ansätze zu finden und neuartige Einfälle zu nicht-offensichtlichen originellen Lösungen zu verknüpfen.

Den Kreativitätstechniken gemeinsam ist, dass

- Lösungen im Team gesucht werden (Synergieeffekte durch Gruppendynamik)
- eine strikte Trennung der Ideengewinnung und der Ideenbewertung vorgenommen wird (ungehemmtes freies Assoziieren, keine Killerfragen)

Innerhalb der Kreativitätstechniken fällt dem sogenannten Brainstorming eine herausragende Bedeutung zu. Es wurde 1939 von OSBORNE entwickelt. Die Vorgehensweise des Brainstorming ist wie folgt:

Es wird eine durchaus heterogene Gruppe von Mitarbeitern zur einer Brainstormingsitzung eingeladen, die über das Problem / Thema und das Verfahren des Brainstorming zuvor (ggf. schriftlich) unterrichtet wurde. Die Gruppengröße sollte zwischen 5 und 20 Teilnehmern liegen. Die eigentliche Ideensammlung sollte 10-30 Minuten dauern. Ein Moderator lenkt die Sitzung und sorgt für die Einhaltung der „Spielregeln“.

Die Auswertung der Ergebnisse wird nicht von den Teilnehmern, sondern von anderen, i.d.R. von solchen durchgeführt, die fachlich eng mit dem Thema vertraut sind.

5.4.1.4.2 Brainwriting

Brainwriting ist eine Abwandlung der Brainstorming-Methode, bei der die Ideen nicht mündlich geäußert, sondern schriftlich formuliert werden. Auch hier ist die Einhaltung bestimmter Grundregeln notwendig:

- Quantität geht vor Qualität, es sollen so viele Ideen wie möglich gefunden werden, ohne dass diese direkt nach ihrem Sinngehalt gefiltert werden.
- Während der Durchführung soll keine Kritik oder Bewertung der Ideen stattfinden.
- Die geplante Zeit sollte voll ausgenutzt werden.

5.4.1.4.3 Morphologische Analyse

Der morphologische Kasten ist eine systematisch analytische Kreativitätstechnik nach dem Schweizer Astrophysiker Fritz Zwicky. Die mehrdimensionale Matrix (morphologischer Kasten) bildet das Kernstück der morphologischen Analyse.

Der morphologische Kasten (Morphologie = Lehre des geordneten Denkens) oder die morphologische Matrix zählt zu den kreativ-analytischen Techniken. Das betrachtete Problem wird dabei in möglichst viele Teilaspekte (Einflussparameter) zerlegt und mehrdimensional klassifiziert. Jeder Teilaspekt des Gesamtproblems kann verschiedene Ausprägungen besitzen. Daher werden für jeden Teilaspekt alle denkbaren Lösungen gesucht. Diese werden in einer Matrix dargestellt und zur Ableitung einer Gesamtlösung systematisch miteinander kombiniert. Aus der Kombination der Einzellösungen entsteht eine Vielzahl von Lösungsvarianten. Bereits 5 fünf Merkmalen mit jeweils 5 Ausprägungen ergeben sich bereits 3.125 Varianten.

Vorgehensschritte

1. Analyse und Definition des Problems
2. Bestimmung der Zustände (Parameter), die das Problem beeinflussen (diese müssen voneinander logisch unabhängig sein)
3. Ausprägungen der Parameter angeben
4. mögliche Kombinationen mit einzelnen Parametern abwägen (Linien)
5. Auswahl der besten Lösung

Beispiel: Matrix - Morphologischer Kasten - Verpackung für Spülmittel

	Merkmal	Ausprägung 1	Ausprägung 2	Ausprägung 3	Ausprägung ...
1	Form	Quader	Zylinder	Pyramide	...
2	Material	Pappe	Kunststoff	Metall	...
3	Farbe	bunt	s/w	weiß	...
4	Tragehilfe	Gurt	Henkel	ohne	...
5	Verschluss	Deckel	Korken	Ventil	...
6	Portionierung	Becher	Beutel	Tabletten	...