

Betriebs- organisation für jedermann

**Aufgabengliederung und
Arbeitsabläufe rationell gestaltet**

von Heinz Zbinden



**Verlag des Schweizerischen
Kaufmännischen Vereins, Zürich**

Inhaltsverzeichnis

Vorwort		7
1	Begriff und Zweck der Unternehmungsorganisation	9
11	Organisation als Ordnungsmittel	9
111	Warum Organisation?	9.
112	Wer soll organisieren?	10
113	Wer benötigt Organisationskenntnisse?	13
12	Unternehmungsorganisation	14
121	Unternehmungs-oder Betriebsorganisation?	14
122	Die betriebswirtschaftliche Organisationslehre	14
123	Der Begriff «Unternehmungsorganisation»	16
13	Organisatorische Regelungen	17
131	Fallweise und Dauer-Regelungen	17
132	Eigenregelungen	17
133	Fremdregelungen	18
14	Organisation, Disposition und Improvisation	20
141	Organisation	20
142	Disposition	21
143	Improvisation	21
144	Unterorganisation, Überorganisation und Desorganisation	22
2	Mensch und Organisation	25
21	Der Mensch in der Organisation	25
22	Der einzelne Mitarbeiter und die Arbeitsgruppe	26
23	Die Gruppe im modernen Betrieb	26
24	Die Entwicklungsstadien einer Unternehmung	27
241	Das Pionierstadium	27
242	Das Dispositionsstadium	28
243	Das Organisationsstadium	28
3	Aufgaben- und Arbeitsteilung	30
31	Das Unternehmungsziel	30
311	Das Formalziel	30
312	Das Sachziel	31
313	Die Hauptaufgaben	32
314	Die Aufgaben und Tätigkeiten	33

32	Die Aufgaben- und Arbeitsteilung	33
321	Zielsetzung und Hauptaufgaben als Ausgangspunkt der Aufgabenanalyse	35
322	Elementartätigkeiten und Tätigkeitskomplexe	37
323	Mengenteilung	39
324	Artteilung	40
325	Kombinierte Art- und Mengenteilung	42
4	Aufgabengliederung und Stellenbildung	43
41	Kriterien der Aufgabengliederung	43
411	Die Zuordnung der Aufgaben auf die einzelnen Aufgabenträger	45
412	Stellenbildung durch Zusammenfassung von Aufgabenträgern	46
413	Gliederung nach Verrichtungen	47
414	Gliederung nach Objekten	49
415	Kombinierte Gliederung nach Objekten und Verrichtungen	49
416	Die praktischen Auswirkungen verschiedenartiger Aufgabengliederungen	53
42	Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung	56
421	Aufgaben	57
422	Kompetenzen	57
423	Verantwortung	59
424	Übereinstimmung von Aufgabe, Kompetenz und Verantwortung	60
425	Aufteilung von Kompetenzen auf zwei Aufgabenträger	62
426	Die Informationspflicht und das Mitspracherecht	62
43	Die Darstellung und Bekanntmachung der Aufgaben- und Kompetenzzuordnung	64
431	Schaubildliche Darstellung der Aufbau- organisation	65
432	Aufgaben- und Kompetenzdiagramme	65
433	Die Stellenbeschreibung	68
434	Arbeitsablaufdarstellungen mit Aufgabenzuordnung	70
435	Arbeitsanweisungen	74
5	Der Instanzenaufbau und die Aufbauorganisation	76
51	Die Leitung organisatorischer Einheiten	76
511	Stelle und Instanz	77
4		

512	Die Stellenzuordnung nach der fachlichen Beherrschbarkeit	78
513	Die Stellenzuordnung nach der mengenmässigen Beherrschbarkeit	79
514	Die Stellenzuordnung nach der örtlichen Beherrschbarkeit	79
515	Die Zusammenfassung von Stellen und Instanzen zu grössern Organisationseinheiten	79
516	Die strukturelle Breitengliederung	80
517	Die strukturelle Tiefengliederung	83
52	Die Organisationsstruktur-Formen	83
521	Die Linienorganisation	84
522	Die Linien- und Staborganisation	86
523	Die funktionale Organisationsstruktur	89
524	Echte und falsche Mehrfachunterstellung	94
53	Die Organisation der Unternehmungsleitung	96
531	Direktorale Leitung	97
532	Kollegiale Leitung	97
54	Die schaubildliche Darstellung der Organisationsstruktur	98
541	Organigramm mit vertikaler Instanzenanordnung	98
542	Organigramm mit horizontaler Instanzenanordnung	101
543	Weitere Darstellungsmöglichkeiten der Aufbauorganisation	103
544	Unklare Darstellungen oder Bezeichnungen	103
6	Verbindungswege	105
61	Kommunikationswege	105
611	Der Instanzen-, Dienst- oder Anordnungsweg	106
612	Der Meldeweg	110
613	Der Beschwerdeweg	111
614	Der Vorschlagsweg	112
615	Die Verbindungswege in der Mehrlinienorganisation	112
7	Die Organisation der Arbeitsabläufe (Ablauforganisation)	113
71	Die Gestaltung der Arbeitsabläufe	113
711	Der Arbeitsablauf-Zyklus	114
712	Der Arbeitsablauf bei der reinen Objektivgliederung	115

713	Der Arbeitsablauf bei der Verrichtungs- gliederung	115
714	Arbeitsablauf und Stellengliederung	116
72	Die Erfassung der Arbeitsabläufe	116
721	Die Ermittlung der Arbeits- oder Verrichtungsfolgen	117
722	Das Festhalten der Ermittlungsergebnisse	118
723	Die zu beschaffenden Angaben und Daten	119
724	Die Auswertung der Ergebnisse	122
725	Die Ausarbeitung des Soll-Arbeitsablaufes	122
73	Die Darstellung der Arbeitsabläufe	123
731	Nur beschreibende Darstellung	123
732	Die vertikale Ablaufdarstellung	123
733	Die horizontale Ablaufdarstellung	123
734	Weitere Darstellungsmöglichkeiten	125
74	Ablauforganisation und Arbeitsplatzanordnung	127
741	Die Ermittlung der Beziehungsintensität	127
742	Die Auswertung der ermittelten Beziehungsdaten	128
743	Die Anordnung der Arbeitsplätze	128