

Handlungsfeld 3: Unternehmensführungsstrategien entwickeln

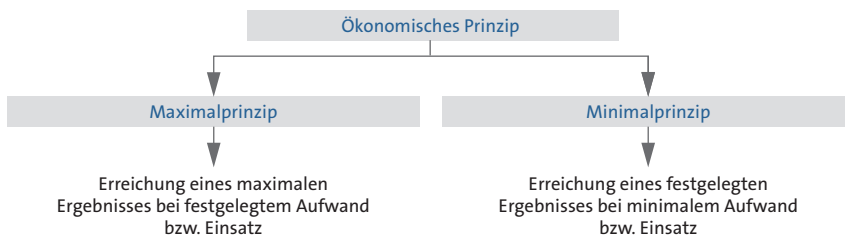
1. Bedeutung der Aufbau- und Ablauforganisation für die Entwicklung eines Unternehmens beurteilen; Anpassungen vornehmen

Kompetenzen

- > Bereiche, Instrumente und Grundsätze der betrieblichen Organisation kennen.
- > Geschäftsprozesse unter Berücksichtigung der Aufbau- und Ablauforganisation dokumentieren.
- > Organigramme und Stellenbeschreibungen erstellen.
- > Vorschläge für Anpassungen der organisatorischen Gestaltung von Geschäftsprozessen erläutern.
- > Auswirkungen der geplanten Unternehmensentwicklung auf die betriebliche Organisation erkennen.

Unter Organisation versteht man den Prozess des organisatorischen Gestaltens des Aufbaus und der Abläufe in einem Handwerksbetrieb.

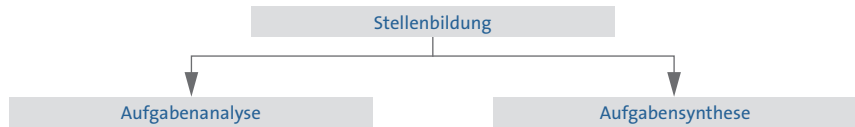
In der Praxis bedeutet dies, Produktionsfaktoren und Betriebsbereiche nach dem ökonomischen Prinzip zu steuern.



1.1 Aufbauorganisation

Die Aufbauorganisation umfasst die Gliederung des Handwerksbetriebes in Organisations- und Aktionseinheiten (Abteilungen und Stellen) bzw. Organisationsstrukturen und deren Koordination.

1.1.1 Aufgabenanalyse und -synthese



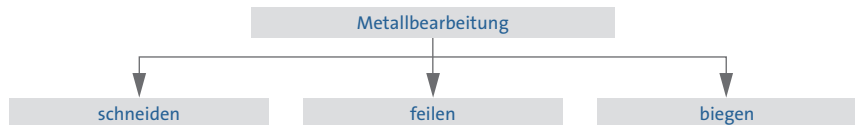
a) Aufgabenanalyse

Unter Aufgabenanalyse versteht man die Aufgliederung der Aufgaben eines Unternehmens.

Die Aufgabenanalyse kann erfolgen (dargestellt am Beispiel Metallbearbeitung):

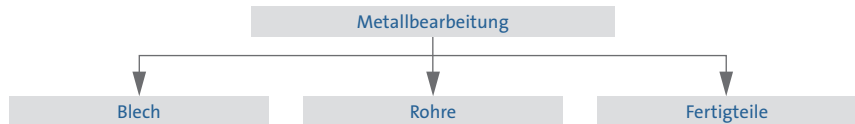
Verrichtungs-
prinzip

> nach dem Verrichtungsprinzip (das heißt, welche Verrichtungen werden durchgeführt?)



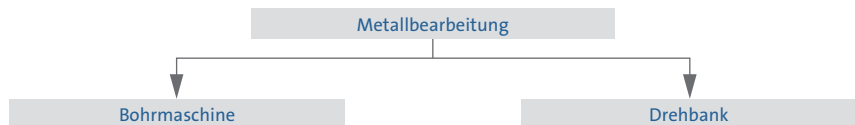
Gliederung nach
Objekten

> nach der Art der Objekte



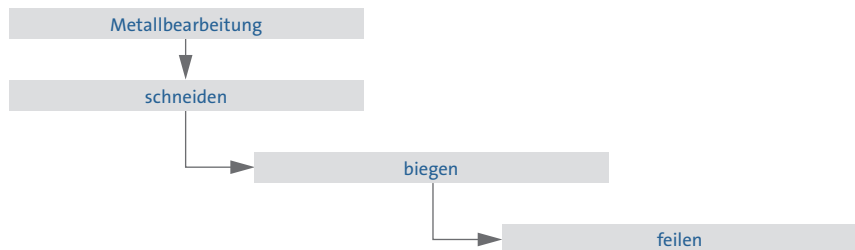
Arbeits- und
Hilfsmittel

> nach den notwendigen Arbeits- und Hilfsmitteln



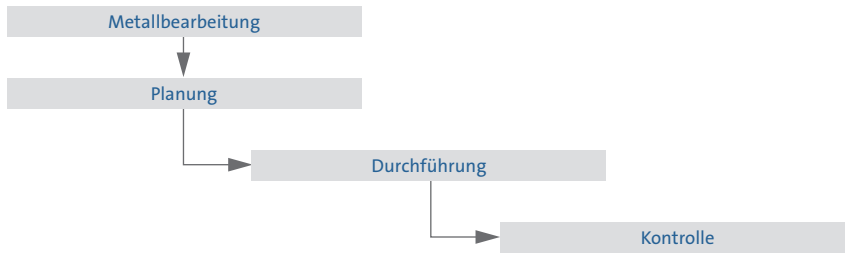
Rangfolge

> nach der Rangfolge (das heißt, welche Verrichtungen werden [zuerst] durchgeführt?)



> nach der Phase

Phase

**b) Aufgabensynthese**

Unter Aufgabensynthese versteht man die Zusammenfassung der durch die Aufgabenanalyse festgelegten Teilaufgaben eines Unternehmens.

Im Anschluss an die Aufgabenanalyse erfolgt die Aufgabensynthese nach folgenden Prinzipien:

Prinzipien

- > Prinzip des Verteilungszusammenhangs
Verschiedene Aufgaben werden so auf einzelne Stellen verteilt, dass ein sinnvolles Konzept entsteht, das heißt, Aufgaben, die zusammenhängen, müssen möglichst einer Stelle zugeordnet werden.
- > Prinzip des Leitungszusammenhangs
Bei der Stellenbildung muss deutlich werden, in welchem Über-, Unter- und Nebenordnungsverhältnis die verschiedenen Stellen untereinander sind (Kompetenzen, Verantwortung).
- > Prinzip des Arbeitszusammenhangs
Die Stellen müssen so gebildet werden, dass sie einen funktionsfähigen Arbeitsprozess ermöglichen.

Beispiel:

Aufgabensynthese und Stellenbildung für die Stelle eines Lageristen in einem Handwerksbetrieb:

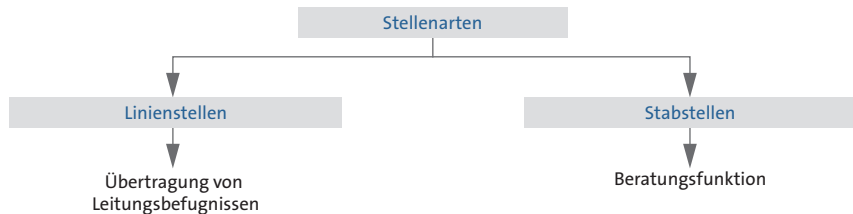
- > Beschreibung der Aufgaben (Aufgabensynthese nach dem Verteilungszusammenhang):
Beratung des Einkäufers, Auspacken, Sortieren etc.
- > Anforderungen:
Beschreibung der geforderten Vorbildung, Kenntnisse, Fertigkeiten
- > Instanzenbildung (Aufgabensynthese nach dem Leitungszusammenhang):
Beschreibung der Einordnung der Stelle (Über- und Unterordnung).

1.1.2 Stellenbildung

Eine Stelle ist die kleinste organisatorisch festzulegende Einheit und grenzt aufgabenmäßig den Zuständigkeits- und Kompetenzbereich für eine bestimmte Person ab.

Sie bestimmt somit unter Zusammenfassung von Teilaufgaben einen personenbezogenen Aufgabenkomplex zum Arbeitsbereich einer Person unter gleichzeitiger Regelung von Verantwortung und Zuständigkeiten.

Folgende Arten von Stellen sind grundsätzlich zu unterscheiden:



Der Aufgabeninhalt einer Stelle wird neben anderen wichtigen Punkten in der Stellenbeschreibung festgelegt.

Während eine Stelle nicht örtlich fixiert ist, bezeichnet der Begriff Arbeitsplatz den Ort der Aufgabenerfüllung.

Mehrere Stellen werden zu einer Abteilung zusammengefasst.

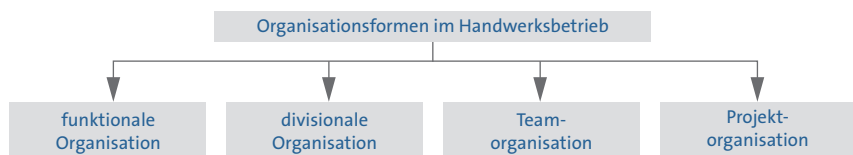
Die Darstellung der Aufbauorganisation bzw. Organisationsstruktur erfolgt in einem Organigramm.

Arbeitsplatz

Abteilung
Organigramm

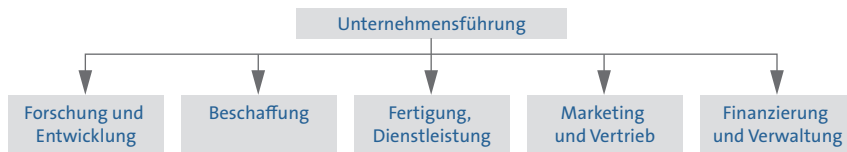
Unter einem Organigramm versteht man die schaubildartige Darstellung der Organisationsstruktur.

1.1.3 Organisationsformen (funktional, divisional, Team, Projekt)



a) Funktionale Organisation

In der funktionalen Organisation erfolgt die Gliederung nach betrieblichen Aufgaben verrichtungsorientiert. Unterhalb der Unternehmensführung wird die Arbeitsteilung nach Funktionen vorgenommen.



Vorteile:

- > Nutzung von Spezialisierungsvorteilen
- > hoher Informationsgrad der Unternehmensleitung über alle Unternehmensbereiche
- > hohe Wirtschaftlichkeit durch geringe Gefahr von Doppelarbeiten.

Vorteile

Nachteile:

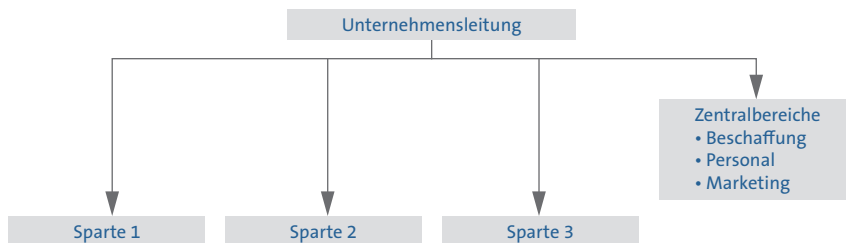
- > Bereichsdenken und Ressortegoismus
- > hoher Koordinationsbedarf bei der Unternehmensleitung.

Nachteile

b) Divisionale Organisation

Bei der divisionalen Organisation werden die Bereiche nach dem Objektprinzip gegliedert. Die Objektbereiche werden als Geschäftsbereiche, Sparten oder Divisions bezeichnet.

Ein Organisationsschema könnte für einen Handwerksbetrieb beispielhaft wie folgt aussehen:



Bei der divisionalen Organisation hat jede Sparte selbstständig mindestens für die Bereiche Produktion und Vertrieb zu sorgen. Die Zentralbereiche arbeiten entsprechend ihren Aufgaben den einzelnen Sparten zu.

Vorteile

Vorteile:

- > direkte Ergebnisverantwortung der einzelnen Sparten
- > Entlastung der Unternehmensleitung
- > geringerer Kommunikationsbedarf.

Nachteile

Nachteile:

- > höhere Produktionskosten durch schlechtere Ausnutzung der Produktionsmittel
- > Koordinationsschwierigkeiten zwischen den Sparten.

c) Teamorganisation

Unter einem Team versteht man eine Gruppe von Mitarbeitern, die sehr eng zusammenarbeiten. Teamarbeit ist in verschiedenen Aufbauorganisationsformen möglich.

Eigenschaften

Eigenschaften von Teams in Handwerksbetrieben sind:

- > funktionsgegliederte kleine Arbeitsgruppe
- > gemeinsame Zielsetzung innerhalb des Teams
- > intensive arbeitsbedingte wechselseitige Beziehungen
- > ausgeprägter Gemeinschaftsgeist
- > starker Gruppenzusammenhalt.

Die Teamarbeit ist im Handwerk unabhängig von der Aufbauorganisation sehr erfolgreich. Durch die Arbeit im Team entstehen soziale Bindungen der Teammitglieder, die sich positiv auf die Arbeitsergebnisse auswirken können.

d) Projektorganisation

Von Projektorganisation spricht man, wenn eine Gruppe von Mitarbeitern (Projektteam) zeitlich befristet eine innovative Aufgabe bearbeitet, von der in der Regel der gesamte Handwerksbetrieb, mindestens jedoch mehrere Teile, betroffen sind.

Beispiel:

- > Entwicklung neuartiger Produkte
- > Einführung eines neuen Arbeitszeitmodells
- > Umstellung bestimmter Arbeitsvorgänge auf neue Technologien.

Ebenso wie die Teamorganisation ist die Projektorganisation unabhängig von der Aufbauorganisation. Sie ist eine effiziente Organisationsform für die Bewältigung übergreifender Aufgabenstellungen.

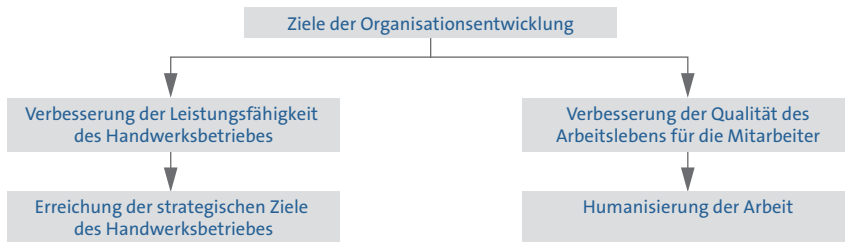
Projektmanagement

Für die erfolgreiche Durchführung eines Projektes ist das Projektmanagement von großer Bedeutung. Dieses regelt die organisatorische Gestaltung und die Einbindung des Projektes in die Gesamtorganisation des Handwerksbetriebes.

1.1.4 Organisationsentwicklung

Organisationsentwicklung ist für den Handwerksbetrieb notwendig, um unterschiedlichsten internen und externen Veränderungen, die Auswirkungen auf die Ablauf- und Aufbauorganisation haben, Rechnung zu tragen.

Organisationsentwicklung sollte unter größtmöglicher Beteiligung der betroffenen Mitarbeiter betrieben werden. Ziele



Diese zweiseitige Zielsetzung ist nicht immer konfliktfrei zu verwirklichen. Durch die intensive Einbeziehung der Mitarbeiter als Betroffene in den Veränderungsprozess („Betroffene zu Beteiligten machen“) gelingt jedoch in den meisten Fällen ein positiver Entwicklungsprozess.

Die Optimierung von Geschäftsprozessen durch eine fortschrittliche Entwicklung der Organisationsstrukturen und Organisationsabläufe stellt einen wichtigen Faktor für den nachhaltigen Erfolg eines Handwerksbetriebes dar.

Unter dem Begriff Handwerk 4.0 wird die Entwicklung von Betriebs- und Organisationsstrukturen und die Entwicklung von Arbeitsprozessabläufen unter dem Aspekt der digitalen Vernetzung betrachtet.

Dabei tragen optimierte digitale Geschäftsprozesse zu einer Steigerung der Effizienz von Handwerksbetrieben bei.

Das Kompetenzzentrum Digitales Handwerk des ZDH (Zentralverband des Deutschen Handwerks) unterstützt Handwerksbetriebe in der Erschließung technischer und wirtschaftlicher Themen und Potenziale, die sich aus der digitalen Transformation ergeben.

Geschäfts-
prozess-
optimierung

Beispiel:

- > Optimierung der Büroarbeiten
- > Optimierung der Baustellen- und Werkstattarbeiten
- > Optimierung der Kundenansprache und des Marketings
- > Optimierung der IT-Prozesse
- > Optimierung des Angebotswesens

Die Einführung sogenannter ERP-Systeme (ERP = Enterprise Resource Planning) gewinnt auch für Handwerksbetriebe zunehmend an Bedeutung. Man versteht darunter die Planung und Organisation der Mittel und Ressourcen unter Einbeziehung entsprechender Software-Programme. Dies betreffen den Materialbereich, die Warenwirtschaft, die finanziellen Mittel und den effizienten Einsatz des Personals.

1.2 Ablauforganisation

Unter Ablauforganisation versteht man die räumliche, zeitliche und zielgerichtete Strukturierung von Arbeitsprozessen.

Die Ablauforganisation versucht, Arbeitsprozesse bezüglich Arbeitsinhalt, Arbeitszeit und Arbeitszuordnung so zu kombinieren, dass rationell gewirtschaftet wird. Ziel ist es, den Arbeitsablauf so zu gestalten, dass unter Berücksichtigung der bestmöglichen Auslastung aller Stellen alle Objekte mit optimaler Geschwindigkeit den Betrieb durchlaufen.

Leitsätze

Wichtige Leitsätze der Ablauforganisation und Ablaufplanung in einem Handwerksbetrieb sind:

- > Ausrichtung der Abläufe an Regelfällen
- > Anordnung der Arbeitsstationen entsprechend dem Arbeitsfluss
- > Minimierung der Arbeitsstationen innerhalb des Arbeitsablaufs
- > Minimierung der zu verrichtenden Tätigkeiten im Arbeitsablauf
- > optimale Auswahl der Arbeitsmittel und Hilfsmittel
- > bestmöglicher Einsatz des Personals
- > dauernde Aufwands- und Leistungskontrolle (Soll-Ist-Abstimmung)
- > Unabhängigkeit der Ablauforganisation von Personen.

1.2.1 Prozessanalyse und -gestaltung



Unter Prozessanalyse versteht man die Überlegung, wie Arbeits- und Geschäftsprozesse aufgespaltet werden können.

Unter Prozesssynthese versteht man die Überlegung, wie Arbeits- und Geschäftsprozesse optimal kombiniert werden können.

Prozessanalyse

a) Prozessanalyse

Beispiel:

Ein Betrieb beschäftigt zwei Gesellen und fertigt Inneneinrichtungen.

Folgende Arbeitsprozesse bzw. Geschäftsprozesse wären denkbar:

- > Geselle A fertigt nur Tische und Stühle, während Geselle B sich auf die Herstellung von Einbauschränken spezialisiert.
- > Die Gesellen A und B fertigen beide je nach Arbeitsanfall Stühle, Tische und Einbauschränke.