

7 Zusammenschau des organisatorischen Geschehens

In rückblickender Betrachtung sind folgende eng miteinander verbundene, z. T. ineinandergreifende Abläufe zu erkennen:

1. Stufe: Aufgabenanalyse
2. Stufe: Aufgabensynthese
3. Stufe: Aufgabenverteilung
4. Stufe: Harmonisierung

Nachdem durch die *Aufgabenanalyse* der Inhalt des mit der Oberaufgabe (Betriebsaufgabe) entstehenden oder vorhandenen Aufgabengesamts ermittelt wurde, zeichnen sich die Möglichkeiten ab, wie überhaupt der ganze Komplex oder einige komplexe Bereiche geteilt werden können. Der organisatorische Überblick ist geschaffen, die Bestandsaufnahme erfolgt.

Nunmehr gilt es, durch eine *Aufgabensynthese* die Funktionen einzelner Aufgabenträger zu bilden. Dies kann im Hinblick auf „Normal“- bzw. Durchschnittsmenschen oder bestimmte Persönlichkeiten geschehen. Mit der Zusammenfassung einzelner Aufgaben (Zielsetzungen) sind die Zeit- und Mengenfestsetzungen vorzunehmen, die benötigten Arbeitsmittel zu berücksichtigen und die räumlichen und sonstigen überschaubaren Umweltbedingungen zu beachten. Außerdem muß die Funktion in die Gesamtorganisation eingegliedert werden, also in der vertikalen und horizontalen Struktur einen Platz erhalten. Daraus wiederum ergeben sich die mit der Aufgabenerfüllung entstehenden Kompetenzen, die von der Funktion nach oben und unten verlaufenden Befehlswege und die notwendigen Informationslinien, die alle nur festgelegt werden können, wenn der *Z u s a m - m e n h a n g* des organisatorischen Geschehens nicht aus dem Blick gerät.

Die *Verteilung* der Funktionen (Stellenbesetzung) beruht auf einem *Akt d o p p e l t e r A u s w a h l*: Objektive Anforderungen aus den Arbeitsaufgaben und subjektive Eignung der

Personen sind zu vergleichen, um entweder für jede Funktion möglichst einen guten Aufgabenträger oder für einen Menschen die rechte Funktion zu finden, wobei allerdings in den meisten Fällen die schon gebildete Stelle als gegeben betrachtet werden muß. Das Ergebnis der Auswahl bestimmt die Besetzung der Funktionen. Mit dieser „lebt“ die Organisation der Unternehmung, indem sie Menschen an ihr Schema bindet und ihnen unterschiedliche Rangstellungen und Zielsetzungen zuweist. Gleichzeitig wird sie von den Personen getragen und beeinflußt. Der Mensch muß als Individuum, aber auch als Angehöriger verschiedener Gruppen gewürdigt werden.

Die dauernde *Harmonisierung* innerhalb der einzelnen Funktionen und zwischen verschiedenen Stellen bleibt danach zu erreichen. Sie trägt dem Phänomen der Entwicklung und den damit verbundenen spürbaren oder fast unmerklichen Veränderungen Rechnung, die bei der Verteilung der Stellen noch nicht bestanden oder erkannt werden können. Es kommt darauf an, die aus Teilaufgaben gebildete Gesamtaufgabe eines Aufgabenträgers in sich abzustimmen und seine Arbeitsmittel im Hinblick auf den Zweck und den Menschen zu gestalten. Die Zeit-Mengen-Anforderung muß wiederum den Aufgaben, den Arbeitsmitteln, den aus der Umwelt gegebenen Leistungsvoraussetzungen und den Möglichkeiten des Menschen angepaßt sein. Dieser kann dann im günstigsten Falle mit allen genannten Faktoren so verbunden oder verwachsen sein, daß sie zusammen als *Organseinheit* (*worker-in-his-work unit*) empfunden werden. Solcher Vollkommenheit kann man durch organisatorische und auf den Menschen gerichtete Maßnahmen näherkommen. Da Organeinheiten jedoch nicht isoliert im Betriebsgeschehen stehen, müssen sie nicht nur räumlich und arbeitsablaufmäßig in das Ganze eingefügt werden, sondern sind auch in den sozialen Zusammenhang des Betriebs zu stellen.

Die synoptische Übersicht bei Fig. 23 soll den Sachverhalt noch einmal zusammenfassend verdeutlichen.

Fig. 23 Übersicht über die organisatorischen Notwendigkeiten

