

A8 Typen von Organisationen

Produktionsprozesse können im Hinblick auf die alternativen Ziele

1. geringer (minimaler) Aufwand pro Stück Endprodukt
oder
2. geringe (minimale) Durchlaufzeit des einzelnen Endprodukts

optimiert werden.

Mit der Wahl des Ziels wird eine bestimmte Form der Arbeitsteilung und damit eine speziell gestaltete Organisation optimal. Das gilt für alle Organisationsgrößen vom weltweit agierenden Unternehmen bis zur kleinen innerbetrieblichen Abteilung.

Die verschiedenen Organisationstypen sind:

1 Fixe Organisation

Minimalen Aufwand pro Stück (Kosten) erreicht man grundsätzlich durch hohe Herstellmengen (Economy of Scale), die Produktionsprozesse mit hoher Arbeitsteilung erfordern. Die entsprechenden Herstellprozesse sind generell nur durch höheren Aufwand für Vorbereitungsarbeiten und / oder für die Einrichtung der Prozesse mit umfangreicher Maschinenausstattung zu erreichen. Auch ist größerer Aufwand erforderlich, um ggf. diese Prozesse zu ändern. Diese Organisation hat folglich eine (relativ) fixe Struktur.

Organisationen mit fixen Strukturen erreichen hohe Produktivitätswerte, die in den Kosten des Endprodukts zum Ausdruck kommen. Die Effizienz von Organisationen (Unternehmen, Verwaltungen, Institutionen) kann nur am Aufwand (Kosten) für die einzelnen Endprodukte erkannt werden. Für die Organisation selbst gibt es keine objektiven Werte für Effizienz.

2 Flexible Organisationen

Minimale Durchlaufzeiten und kurze Reaktionszeiten – bei höheren Stückkosten – erhält man in Prozessen mit geringerer Arbeitsteilung. In diesen Herstellprozessen sind nicht mehr die spezialisierten Bearbeitungsstellen, Personen, Maschinen und Werkzeuge die einzusetzenden Mittel, sondern vielseitig verwendbare Bearbeiter, Maschinen, Werkzeuge, Räume. Dadurch wird der Herstellprozess flexibel. Er kann schneller an neue Bedingungen angepasst werden, kürzere Reaktionszeiten sind möglich. Die entsprechende Organisation ist flexibel.

Mit geringerer Arbeitsteilung wird tendenziell höhere Qualität sichergestellt, da bereits im ablaufenden Arbeitsvorgang auf Qualitätsabweichungen durch die Bearbeiter reagiert werden kann. Fehler werden behoben, bevor der Arbeitsvorgang beendet ist. Hohe Folgekosten durch komplizierte, aufwendige Fehlerbeseitigung oder Produktionsverlangsamung werden vermieden [B6].

Statt hoher Produktivität spielt in flexiblen Organisationen Schnelligkeit oft eine größere Rolle. Neue oder gewünschte Produkte schnell zu liefern, ist für sie in vielen Fällen günstiger [B8].