

## Analyse und Darstellung der Organisation

Es gibt verschiedene Verfahren zur Analyse von Aufgaben, Prozessen oder Arbeitssystemen. Gemeinsames Merkmal der verschiedenen Vorgehensweisen zur Durchführung von Analysen ist der Top-Down-Ansatz bzw. die nacheinander durchzuführende Grob- und Feinanalyse. Zunächst werden die Gesamtprozesse in Teilprozesse (z. B. entlang eines Auftragsdurchlaufs) gegliedert. Die einzelnen Systemteile (z. B. Arbeitssysteme) und ihre Schnittstellen lassen sich in der Folge inhaltlich, zeitlich und räumlich beschreiben. Dazu werden der Input, die Bearbeitung der Arbeitsaufgabe und der Output genauer betrachtet. Je nach Konzept geschieht dies nicht nur nach sach-logischen Kriterien, sondern auch nach weiteren wie Handlungs-, Entscheidungs-, Zeitspielraum sowie nach individuellen und sozialen Kriterien – genannt wird dies sozio-technisches System.

Die Auswahl der richtigen Analysemethode hängt in der betrieblichen Praxis - und dies gilt in besonderer Weise für die Planung von Büroräumen - vor allem von Kriterien wie Untersuchungsanliegen und -tiefe sowie Zeitökonomie ab. Häufig sind die zu analysierenden Arbeitsabläufe zu komplex, um sie sinnvoll in Worte fassen und ausreichend transparent machen zu können. Deshalb sollten grafische Darstellungsmethoden verwendet werden, um Arbeits- oder Prozessabläufe vollständig und anschaulich abbilden zu können.

Für den Prozess der Bauwerksentwicklung oder Optimierung des Bestands ist eine grafisch-strukturelle Darstellungsmethode geeignet. Hier werden die notwendigen Angaben horizontal als funktionale (aufgabenbezogene) sowie vertikal als zeitliche Ablauforganisation erhoben und dargestellt. Die Darstellung entwickelt sich sukzessive im Rahmen von Interviews mit Führungskräften und Beschäftigten: Zunächst wird das zu untersuchende Unternehmen oder die Abteilung betrachtet, um die zur Erstellung des Produkts oder der Dienstleistung notwendigen Funktionen, Aufgabenbereiche und Aufgabenträger zu ermitteln. Diese grobe Darstellung entsteht schon nach dem ersten Interview und wird in der Folge bei allen weiteren Interviews verwendet, egal ob mit Führungskräften oder mit anderen Beschäftigten – die Darstellung wird immer differenzierter und aussagekräftiger. Parallel zur Analyse ergeben sich schon erste Anforderungen und Ideen bezüglich der zukünftigen Büroraumgestaltung.

Die Visualisierung der Organisation - der Ist-Zustand - spielt eine wichtige Rolle für die Neuplanung, das gilt auch für die Entwicklung des Soll-Zustands. Mittels Visualisierung kann der angestrebte Soll-Zustand anschaulich und einprägsam dargestellt und für Entscheidungsprozesse zusätzlich benötigte Informationen ermittelt und verdichtet werden.

Bevor konkrete Grundrisse entstehen, sollten als Zwischenschritt zunächst die Beziehungen zwischen einzelnen Funktionen bzw. Büroräumen übersichtlich dargestellt werden. Die schematische Darstellung von Arbeitsbereichen und deren Schnittstellen schlägt die Brücke von der abstrakten Darstellung der Organisation zu der daraus abzuleitenden Anordnung von Räumen bzw. Arbeitsplätzen. So kann die ermittelte Anzahl von Arbeitsplätzen und Arbeitsbereichen dargestellt und gezeigt werden, wie die Funktionen anzuordnen sind bzw. welche Schnittstellen diese Anordnung beeinflussen und wo beispielsweise die Kunden bzw. Kundenzugänge anzusiedeln sind. Diese Form der Darstellung hat den erheblichen Vorteil, dass es zunächst "nur" darum geht, die Organisation richtig abzubilden und beispielsweise noch nicht darum, wer mit wem in einem Raum arbeiten wird.

*Dr. Peter Martin*

*Büro für Arbeitsgestaltung und Arbeitsschutz*

*Baunawiesen 11, 34270 Schauenburg*

*(05601) 50 46 16*

*info@dr-peter-martin.de*

*www.dr-peter-martin.de*