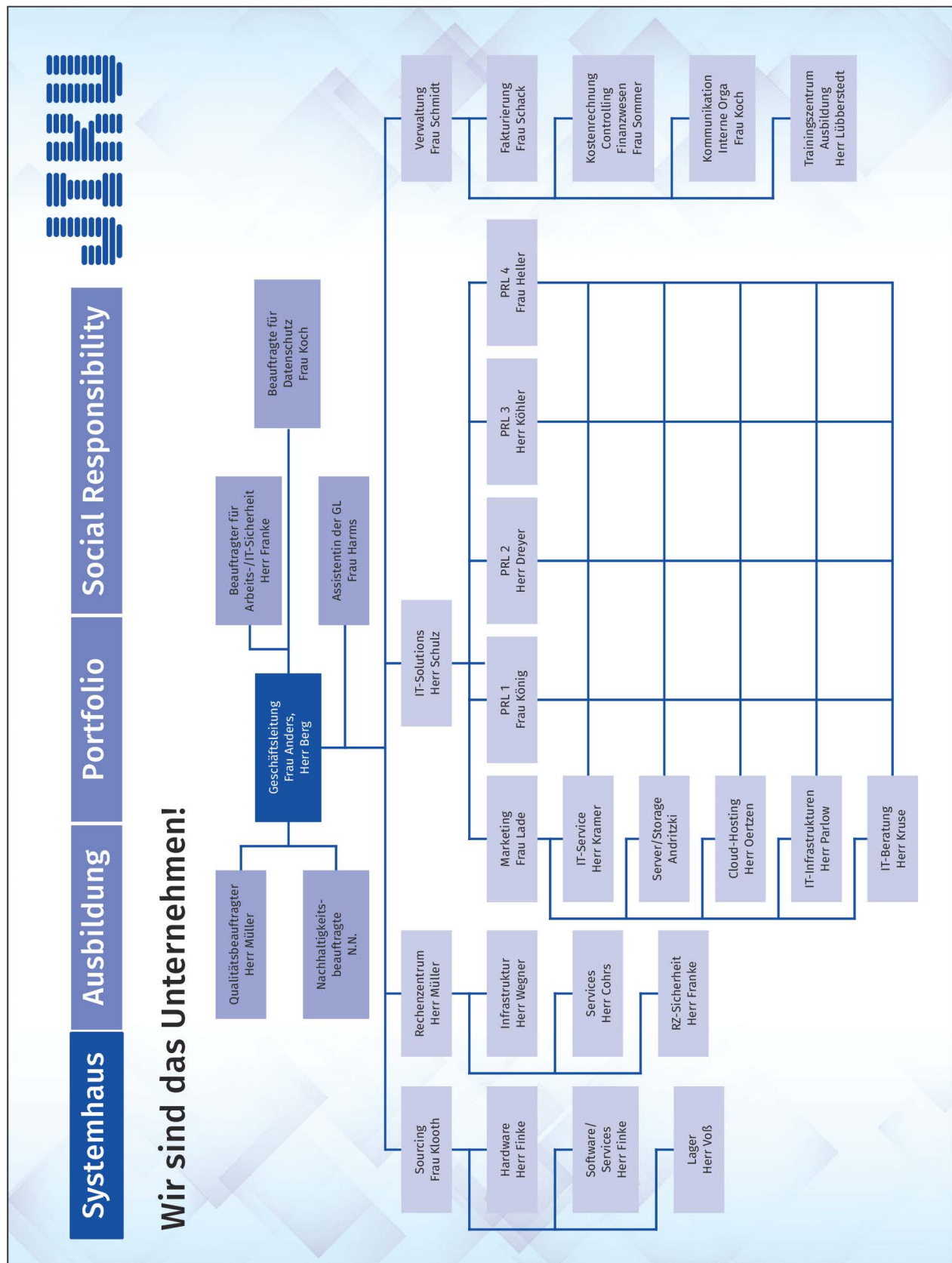


1.3.4 Formen der Aufbauorganisation und Unternehmensrechtsformen unterscheiden

S Sie sollen die Organisation Ihres Ausbildungsbetriebes präsentieren.

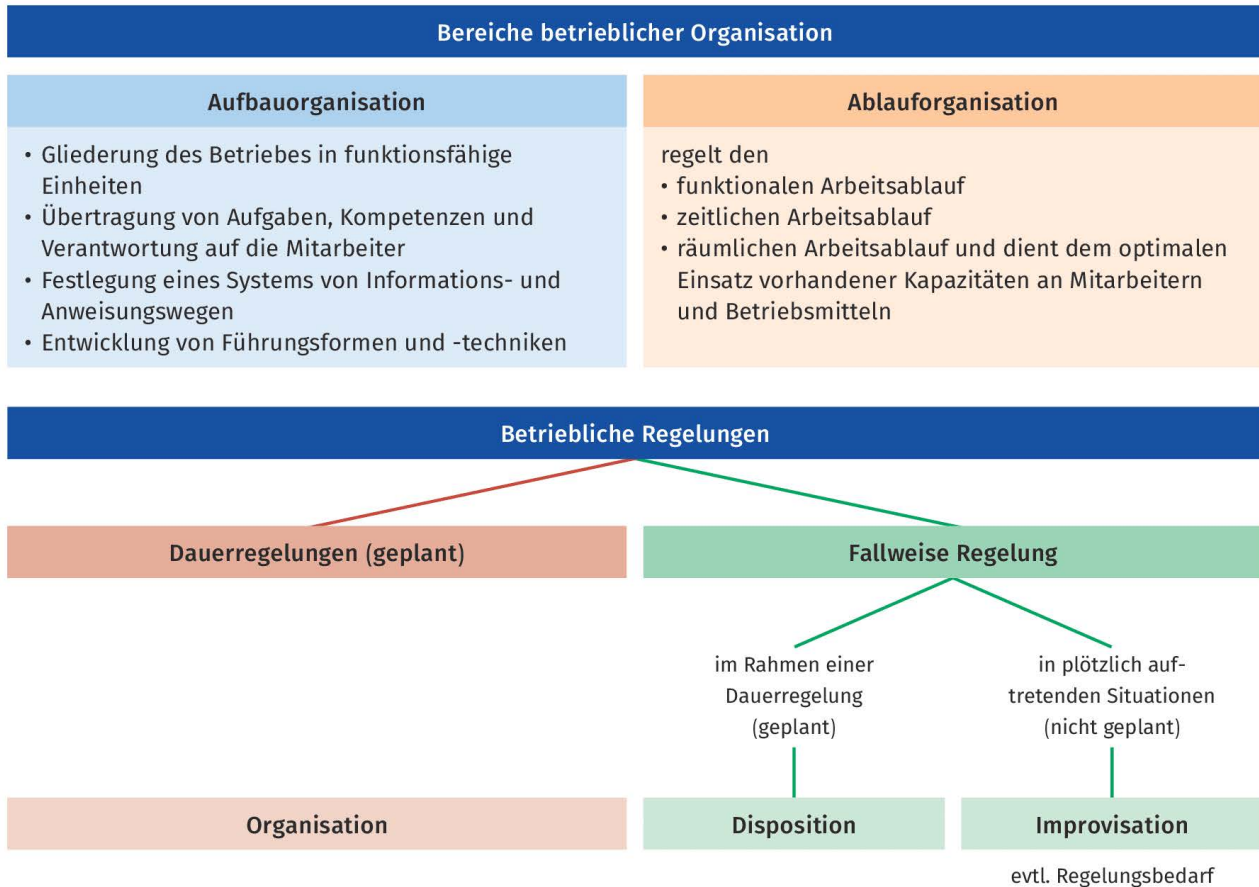
Das Organigramm des Systemhauses JIKU IT-Solutions sieht wie folgt aus:



(1) Grundbegriffe der Organisation und Stellenbildung

Die betriebliche Organisation unterscheidet die **Aufbau- und Ablauforganisation**. Die Ablauforganisation wird im Kapitel 1.3.5 und im 2. Ausbildungsjahr vertieft behandelt.

Organisation unterscheidet sich von **Disposition** und **Improvisation**. Unternehmen müssen das richtige Verhältnis zwischen fallweisen Regelungen und Dauerregelungen finden. Eine Überorganisation kann zur Demotivation der Mitarbeiter und zu geringerer Innovationsbereitschaft führen, eine Unterorganisation zu schlechten Leistungen und Kundenunzufriedenheit.



Kompetenzcheck ✓

- 1 Herr Hein vom Support berichtet von einer großen Überlastung seiner Funktion. Das Verhältnis von Organisation, Disposition und Improvisation beträgt 20 % zu 30 % zu 50 %. Beurteilen Sie dieses Verhältnis.
- 2 Wie hoch schätzen Sie das Verhältnis von Organisation, Disposition und Improvisation bei folgenden Einheiten (gering, mittel, hoch): Finanzbehörden, Autowerkstatt, Werbeagentur, Fußballteam?

(2) Aufgabenanalyse und Stellenbildung

Da sich die Arbeitsbereiche in Unternehmen schnell ändern können und auch neue Arbeitsbereiche entstehen, müssen Geschäfts- und Abteilungsleitung entscheiden, ob neue Stellen geschaffen, andere Mitarbeiter mit einer Zusatzaufgabe beauftragt oder die Aufgaben an externe Unternehmen vergeben werden sollen (Outsourcing).

Fällt die Entscheidung, eine neue Stelle zu schaffen, sollte zunächst ein **Aufgabengliederungsplan** erstellt werden, um Aufgaben und Zuschnitt festzulegen. Es ist zu klären, ob die Stelle eine leitende Stelle (Instanz) mit Leitungsvollmachten ist, eine ausführende Stelle oder eine Stabsstelle.

Aufgabengliederungsplan eines IT-Mitarbeiters (Ausschnitt)		
Hauptaufgabe	Teilaufgaben	Einzelaufgaben
Betreuung der EDV	Beschaffung	• Bedarfsanalyse • Angebote einholen • Angebote vergleichen • Bestellung, Abnahme
	Installation	• Anschluss der Anlagen • Netzwerkerweiterung • Softwareinstallation • Kommunikation und Datenaustausch, IT-Sicherheit und Datenschutz sicherstellen • Mitarbeiter in Handhabung einführen und beraten
	Wartung	• Computersysteme und Computernetz warten und funktionsfähig halten • Verbrauchsmaterial bereitstellen
	Fortbildung und Beratung	Eigene Fortbildung, Beratung und Fortbildung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

Beispiel für einen Aufgabengliederungsplan

Stellenarten		
Instanz	Stabsstelle	Ausführende Stelle
besitzt Anordnungs- und Entscheidungsbefugnis gegenüber rang-niederen Stellen	• Hilfsstelle einer Instanz ohne Anordnungs- und Entscheidungsbefugnis • beratungs- und entscheidungs-vorbereitende Funktion	ohne Leitungs- und Entscheidungsbefugnis

Viele Unternehmen führen einen **Stellenplan**, in dem alle genehmigten Stellen aufgelistet sind. Für jede genehmigte Stelle wird eine Stellenbeschreibung erstellt, die unabhängig vom Stelleninhaber alle Aufgaben, Zuständigkeiten, die Besoldungseinordnung, Vollmachten und vorausgesetzte Kompetenzen (Bildungsvoraussetzungen und praktische Erfahrungen) für die Besetzung der Stelle enthält.



Grundprinzipien der Stellenbildung

Arbeitsteilung

Eine hoch spezialisierte Industriegesellschaft erfordert i. d. R. eine arbeitsteilige Aufgabenerledigung. Besonders wichtig ist es, zu prüfen, ob Aufgaben durch externe Mitarbeiter oder Fremdfirmen (Outsourcing) besser und kostengünstiger erledigt werden können. Die Vor- und Nachteile einer Arbeitsteilung müssen in die Überlegungen einbezogen werden.

Überschaubarkeit

Die Aufgaben und Tätigkeiten dürfen den Stelleninhaber nicht überfordern (zeitlicher Umfang der Erledigung, sachlicher Umfang, Abhängigkeiten zu anderen Stellen und Dritten).

Angemessenheit

Die Aufgaben müssen der Leistungsfähigkeit vorgesehener Stelleninhaber, eventuell unter Hinzuziehung von Qualifizierungsmaßnahmen, entsprechen.

Genderkonformität

Stellenausschreibungen bzw. Stellenanzeigen müssen nach dem Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz (AGG) geschlechtsneutral erfolgen bzw. neben der Bezeichnung (m/w) die Bezeichnung „i“ für intersexuell oder „d“ für divers enthalten.

Beauftragte im Unternehmen

Betriebe müssen aufgrund gesetzlicher Bestimmungen für einzelne Themen Beauftragte benennen. Darüber hinaus werden Beauftragte zur Entlastung von Leitungsstellen benannt. Externe Mitarbeiter, Mitarbeiter in Voll- und Teilzeit oder Mitarbeiter mit zeitweiser Freistellung werden dafür vorgesehen: z. B. als Arbeitssicherheitsbeauftragte, Behindertenbeauftragte, Betriebsärzte, Brandschutzbeauftragte, Datenschutzbeauftragte, Entsorgungsbeauftragte, Ersthelfer, Gleichstellungsbeauftragte, Laserschutzbeauftragte, Sicherheitsbeauftragte, Qualitätsmanagementbeauftragte, Umweltbeauftragte.

Insbesondere in Unternehmen mit internationalen Partnern setzen sich folgende amerikanischen Leitungsbezeichnungen durch. In größeren Unternehmen wird die Bedeutung des IT-Leiters mit einer Herausstellung als CIO unterstrichen.

Leitende Unternehmensposten und Instanzen international nach amerikanischem Vorbild (m, w, d)	
CEO	Chief Executive Officer: US-amerikanische Bezeichnung für das geschäftsführende Vorstandsmitglied, Geschäftsführer, abhängig von der Rechtsform und Größe des Unternehmens, Vorgesetzt sein kann ein President (Company President).
CFO Head of ...	Chief Financial Officer: Vorstandsmitglied oder Hauptverantwortlicher Geschäftsführer, Direktor für Finanzen, in KMU Leiter Finanzen
CTO COO	Chief Technology Officer: Vorstandsmitglied oder Hauptverantwortlicher Geschäftsführer, Direktor für den technischen Bereich, in KMU Technischer Leiter (Manager)
CIO Head of ...	Chief Information Officer: Vorstandsmitglied oder Hauptverantwortlicher Geschäftsführer, Direktor für den IT-Bereich (Head of IT), in KMU IT-Leiter (Manager) bzw. IT-Leiter für die strategische und operative Führung des Bereichs „Informationstechnik“
CDO	Chief Digital Officer: Position in der obersten Führungsebene von Unternehmen, die für die Planung und Steuerung der Digitalen Transformation verantwortlich ist.

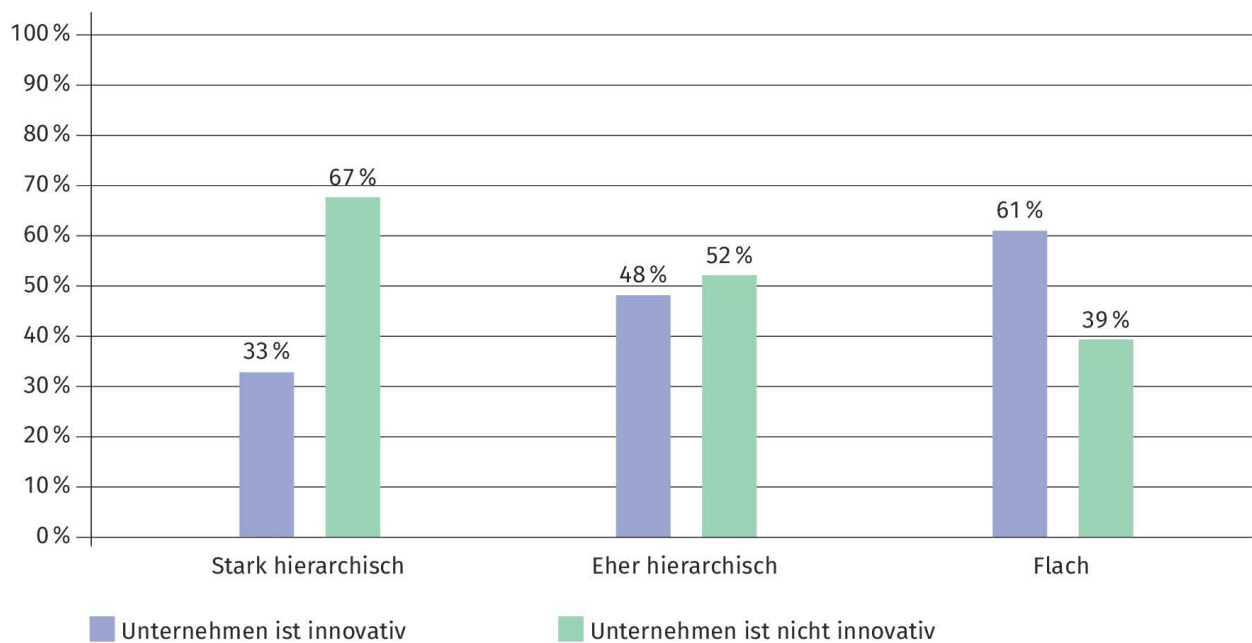
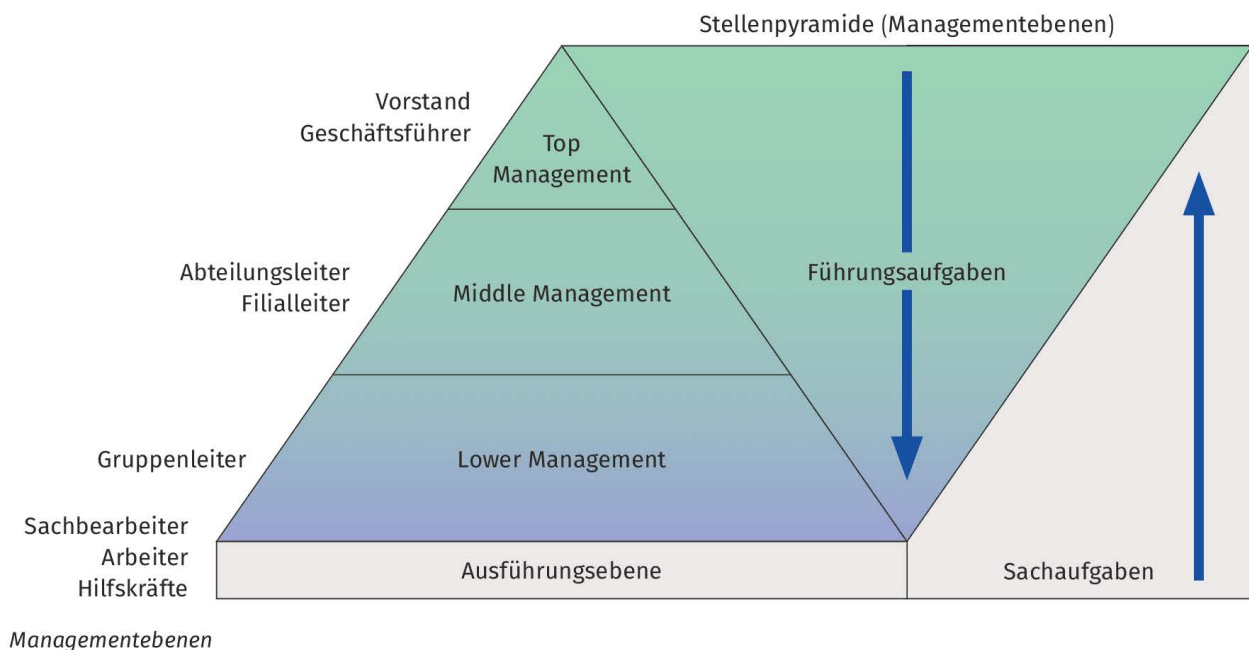
Kompetenzcheck ✓

- 1 Sie sollen sich in der Diskussion zur Stellenbildung einer Stabsstelle für Nachhaltigkeit beteiligen. Erstellen Sie dazu in arbeitsgleichen Gruppen je eine Folie zum Thema „Stellenbildung Beauftragte/-r für Nachhaltigkeit“. Präsentieren und diskutieren Sie die Ergebnisse.
- 2 Entwerfen Sie als Aufgabe 10 der Lernsituation 2 nach der Vorlage im Arbeitsbuch eine Stellenbeschreibung für die auszuschreibende Stelle „Beauftragte/-r für Nachhaltigkeit“, vergleichen und besprechen Sie Ihre Entwürfe. Welcher Vorschlag sollte an Ihren Ausbilder weitergegeben werden?


A10
(3) Hierarchien und Führungsstile im Unternehmen

Unternehmen müssen genau prüfen, wie viele Hierarchieebenen unter der Geschäftsleitung eingerichtet werden. Je flacher die Hierarchie eines Unternehmens ist, desto besser ist seine Innovationsleistung und umso motivierter sind die Mitarbeiter. Eine flache Hierarchie sorgt für schnelle Entscheidungs- und Informationswege und führt zu mehr Selbstverantwortung.

Obwohl mittlere und größere Unternehmen oft privat und von Familien geführt werden, sind reine autoritäre Führungsstile eher selten anzutreffen. Ein kooperativer Führungsstil der Leitenden motiviert die Mitarbeiter mehr und bringt dadurch auch bessere Arbeitsergebnisse, verlangt von den Mitarbeitern aber auch mehr Verantwortung, Flexibilität und Einsatz.



Zusammenhang zwischen Innovationsleistung und Hierarchie

Führungsstile	
Autoritärer Führungsstil	• Vorgesetzte treffen alle Entscheidungen allein. • Mitarbeiter arbeiten mittels Weisungen und Einzelanordnungen. • Aktivitäten und Leistungen der Mitarbeiter werden laufend überprüft. • Die Höhe der Arbeitsentgelte und Zusatzleistungen ist stark vom Vorgesetzten abhängig.
Kooperativer Führungsstil	• Mitarbeiter werden am Entscheidungsprozess beteiligt. • Ein ständiger Informationsaustausch (Anregungen, Meinungen, Stellungnahmen, Berichte) erfolgt zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern. • Von den Mitarbeitern wird ein partnerschaftliches und eigenverantwortliches Arbeiten erwartet. • Die Kontrolle und Entlohnung der Mitarbeiter beziehen sich in erster Linie auf die Ergebnisse der Arbeit.
Management by Objectives (Führen durch Zielvereinbarung)	Ziele werden zusammen mit den Mitarbeitern einer Abteilung vereinbart. Vorteile: • Mitarbeiter bringen sich am Arbeitsplatz besser ein. • Verantwortlichkeiten sind besser und überprüfbar geregelt. • Pflichtgefühl, Motivation und Mitwirkung sind größer. • Das Management wird entlastet. Nachteile: • Vereinbarung und Überprüfung von Zielen kann zeitaufwendig sein. • Durch Streben nach Zielerreichung können andere Aufgaben aus dem Blickfeld geraten. Wichtig: Überprüfung und Konsequenzen bei Nichterreichung sind wichtig.
Management by Delegation (Harzburger Modell)	Verantwortung wird an Mitarbeiter durch Kompetenzen (in Stellenbeschreibungen) abgegeben (delegiert) Vorteile: • Pflichtgefühl, Motivation und Mitwirkung sind größer. • Das Management wird entlastet. Nachteile: • Geringe Flexibilität und Innovationsfreude, wenn Mitarbeiter Angst vor Veränderungen haben oder mit ihrem bisherigen Status zufrieden sind. • Unzufriedenheit bei Mitarbeitern, wenn sich keine Verbesserungen einstellen.



Modernes Management zeichnet sich durch flache Hierarchien, interessante und verantwortungsvolle Stellen, Beteiligung durch Gruppen- und Projektarbeit und ein integriertes Managementsystem aus, das für Transparenz, einheitliche Verfahrensweisen, Zertifizierung und ein gutes Berichtswesen sorgt.

Modernes Management	
Flache Hierarchien, Lean Management, Lean Production	Schlankes Management und schlanke Produktion durch den Einsatz von möglichst wenig Ressourcen (Mitarbeiter, Maschinen, IT, KI); Straffung des Managements durch möglichst wenige Hierarchiestufen im Management und Stärkung der Eigenverantwortung jedes Mitarbeiters.
Job Enrichment, Job Enlargement, Jobrotation	Durch Anreicherung (Enrichment) mit zusätzlichen, andersgearteten Arbeiten, durch zusätzliche Arbeiten bei Vergrößerung des Arbeitsgebietes (Enlargement) oder durch einen gezielten Wechsel der Arbeitsstellen sollen die Arbeitsfreude und der Erfahrungsschatz erhöht werden.
Gruppenarbeit, Projektmanagement	Nicht die Einzelarbeit, sondern die eigenverantwortliche Organisation der Arbeit in Arbeitsgruppen, Arbeitskreisen, Arbeitszirkeln und in Projekten soll die Qualität der Arbeit und der Leistungserstellung insgesamt verbessern.

Modernes Management	
Integriertes Managementsystem	Ein integriertes Managementsystem (IMS, i.d.R. per Software) unterstützt die Arbeit des Qualitätsmanagements, des Arbeitssicherheitsmanagements, Energiemanagements, Umweltmanagements, Risikomanagements, Datensicherheits- und Datenschutzmanagements etc. von speziellen Managementstellen bzw. -beauftragten geführt (siehe Beauftragte, S. 68).

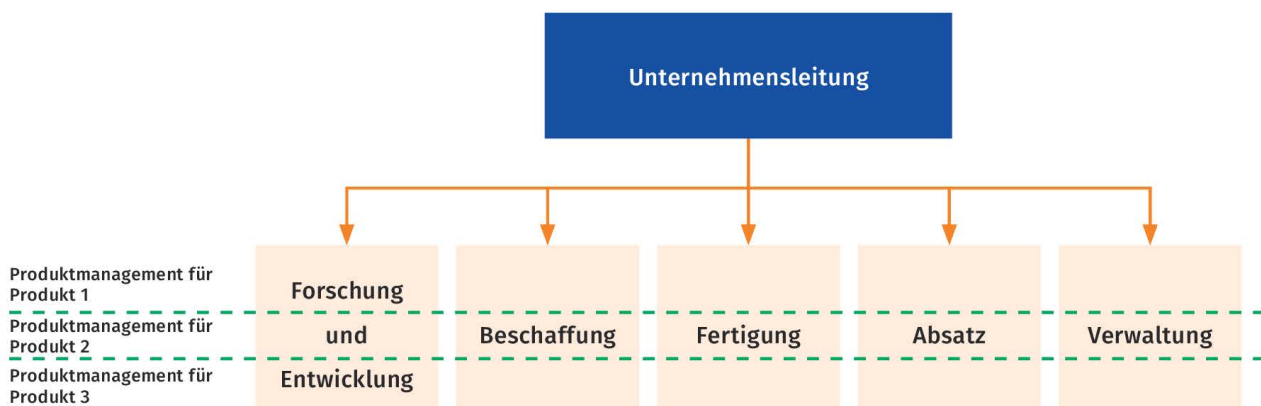
Kompetenzcheck ✓

- 1 Beziehen Sie in einer Diskussionsrunde eine Position zu der Behauptung, dass bei IT-Unternehmen ein autoritärer Führungsstil in einem familiengeführten ITK-Unternehmen für Mitarbeiter und gute Organisation vorzuziehen ist (wenn möglich als Rollenspiel).
- 2 Begründen Sie, warum Unternehmen mit flacher Hierarchie innovativer sind.
- 3 Stimmen Sie ab, ob Sie Management by Objectives oder Management by Delegation vorziehen und besprechen Sie das Ergebnis der Abstimmung.
- 4 Recherchieren Sie nach dem Stichwort „Integriertes Managementsystem“ und verfassen Sie eine Kurzerläuterung des Stichwortes.

(4) Leitungssysteme

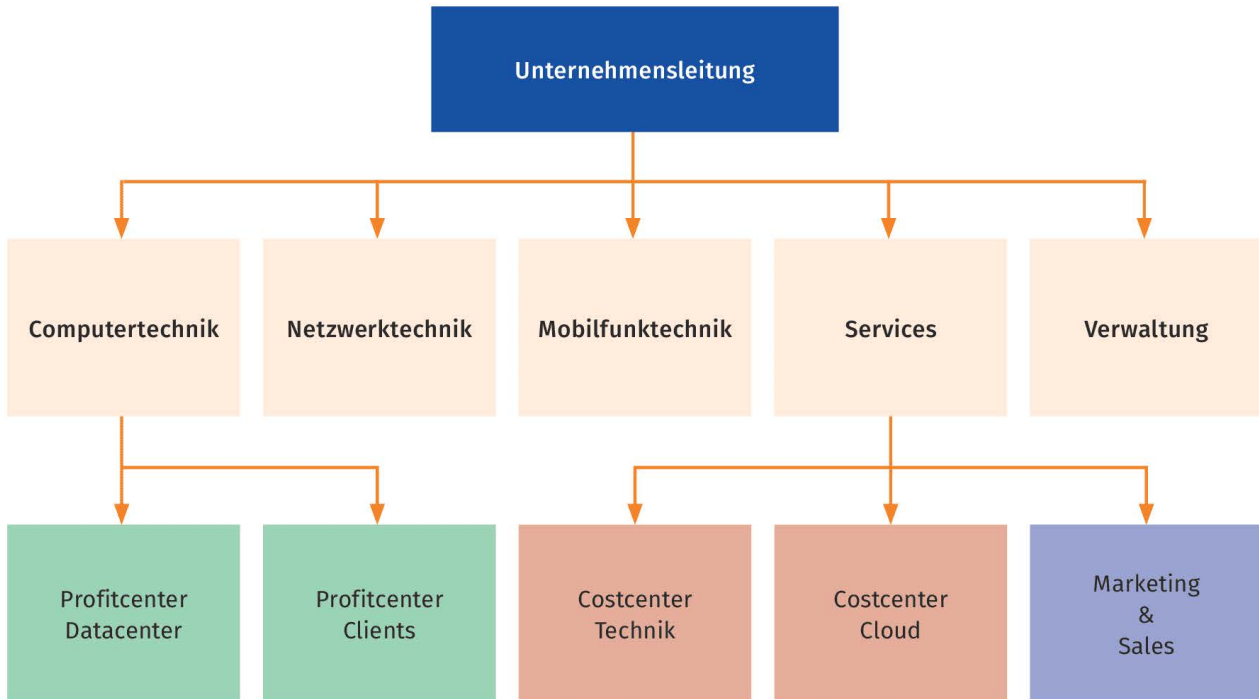
Zur Darstellung des Leitungssystems wird bei vielen **Leitungsstellen** oder **Instanzen** gerne ein **Organigramm** (Schaubild des Leitungssystems) erstellt. **Organigramme** unterscheiden sich zunächst darin, ob sie ihr Leitungssystem eher funktional, divisional als Spartenorganisation oder in Matrixorganisation für mehr Projektarbeit aufbauen. Untersuchungen haben gezeigt, dass der Unternehmenserfolg auch vom Leitungssystem abhängt und **agile** (flexible, kreative, offene, eigenverantwortliche, transparente u.a.) **Führung** mehr zum Erfolg beiträgt. In Band 2 dieses Buches wird auf agile Rahmenbedingungen, Werte, Methoden und Projektmanagement intensiv eingegangen. Wenn möglich, richten Unternehmen Stellen für **Produktmanager** und **Account-Manager** ein oder bilden **Profitcenter** oder **Costcenter**, um Selbstverantwortung und Ergebnisorientierung zu stärken.

Funktionale Organisation



Aufteilung der Unternehmenseinheiten in der zweiten Hierarchiestufe nach **betrieblichen Funktionen**. Koordination, Steuerung, Kontrolle, Entlohnung erfolgt nach Abteilungen. Funktionskompetenzen sind wichtig. Es kann zusätzlich eine Verantwortungsteilung nach Produkten durch **Produktmanagement** erfolgen, wenn die Ziele in den Produktbereichen eigene Verantwortung erhalten sollen.

Spartenorganisation oder divisionale Organisation



Aufteilung der Unternehmenseinheiten in der zweiten Hierarchiestufe nach **Sparten** oder **Divisionen**, wenn die Sparten besondere Kompetenzen und eigene Verantwortung haben. Möglich ist eine weitere Einteilung nach **Profitcentern** (haben eigene Ziele und Gewinn-/Profitverantwortung) oder **Costcentern** (haben eigene Ziele und Kostenverantwortung, Gewinnfunktionen sind in eigenen Verantwortungsbereich ausgelagert).

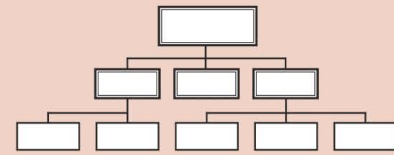
Zur Entscheidung können die folgenden vier **Leitungssysteme** stehen. Im **Einliniensystem** hat jede Stelle nur eine überstellte Instanz (Vorgesetzten). **Stabliniensysteme** haben Stabsstellen eingerichtet, die Leistungsstellen fachkundig entlasten und beraten sollen, selbst aber keine Leitungskompetenzen haben. JIKU hat nach dem Organigramm einige Stabsstellen. Im **Mehrliniensystem** haben untere Stellen oder Instanzen mehrere Vorgesetzte, was Vor- und Nachteile hat. Die Geschäftsleitung von JIKU hat sich entschlossen, eine Kombination aus Stabliniensystem und Matrixorganisation einzurichten. In den kunden-nahen IT-Solutions-Bereichen wird viel im Projektmanagement gearbeitet, sodass hier aufgrund der unterschiedlichen Kompetenzen und Kundenprojekte eine Matrixorganisation am besten passt.



Leitungssysteme

Einliniensystem

Jede untergeordnete Stelle hat nur eine übergeordnete Instanz.



Stärken:

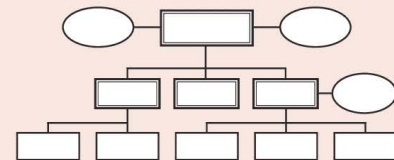
- Klare Zuständigkeiten
- Überschaubarkeit, einfache Beziehungsstruktur

Schwächen:

- Lange Informations- und Weisungswege
- Überlastung höherer Instanzen möglich
- Zahlreiche Schnittstellen und Übermittlungsfehler
- Mangelnde Flexibilität

Stabliniensystem

Linienystem mit zusätzlichen Stabsstellen (ohne Weisungsbefugnis). Stabsstellen sollen (als Leitungshilfsstellen) Instanzen entlasten und haben grundsätzlich nur eine Beratungsfunktion, jedoch keine Weisungsfunktion. Stabsstellen besitzen normalerweise ein Informationsrecht aus allen Linienstellen und sollen Leitungsstellen entlasten.



Beispiele: Assistent/-in der Geschäftsleitung, Orgaleiter/-in, Qualitätsmanager/-in, Sicherheitsbeauftragte/-r, Syndicus (Rechtsanwalt/-anwältin im Angestelltenverhältnis)

Stärken:

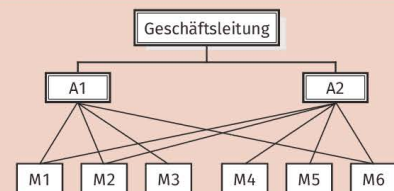
- Vorteile der Linienorganisation
- Entlastung und bessere Beratung der Instanzen mit Stabsstellen

Schwächen:

- Lange Informations- und Weisungswege
- Kompetenzkonflikte der Stabsstellen mit anderen Instanzen möglich

Mehrlinienorganisation

Eine untergeordnete Stelle kann von mehreren Instanzen Weisungen erhalten (auch Funktionsmeistersystem genannt).



Stärken:

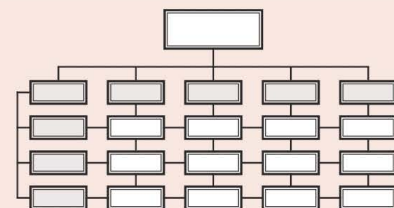
- Mitarbeiter können flexibel eingesetzt werden.
- Spezialisierung durch Funktionsteilung möglich
- Betonung der Fachautorität

Schwächen:

- Problem der Abgrenzung von Zuständigkeiten
- Mitarbeiter können überfordert werden.

Matrixorganisation

Als Weiterentwicklung des Mehrliniensystems zu sehen, wobei jede Stelle von zwei gleichberechtigten Instanzen geführt wird. Die ausführenden Stellen werden von zwei unterschiedlichen Fachspezialisten (z. B. produktorientiert, funktionsorientiert) geleitet.



Stärken:

- Ergebnis wird durch zwei Kernkompetenzen verbessert
- Teamarbeit wird gefördert
- Organisationsform unterstützt Produkt- und Geschäftsprozessorientierung

Schwächen:

- Streitigkeiten in den Zuständigkeiten und zum Einsatz der Mitarbeiter möglich
- Gleichverteilung der Aufgaben in der Matrix i. d. R. nicht gegeben (Arbeitsbelastung, Aufgabenzuordnung prüfen)