

Dokumentation der Aufbauorganisation

4

Die Strukturelemente und die aus ihnen gebildete Aufbauorganisation können mit verschiedenen Techniken dokumentiert werden. Die eingesetzten **Dokumentationstechniken** unterscheiden sich danach, ob sie Stellenmehrheiten oder einzelne Stellen dokumentieren und wie detailliert die Inhalte der Stellen erfasst werden. Dabei ist eine grundsätzliche Abwägung zwischen der Übersichtlichkeit und dem Detailreichtum vorzunehmen, d.h., entweder werden viele Stellen mit wenigen begleitenden Informationen betrachtet oder wenige Stellen bis hin zu einer Stelle, die dafür hinsichtlich ihrer organisatorischen Einordnung, der Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten genau beschrieben wird.

Es gibt eine Entsprechung zwischen dem Detailreichtum der Dokumentation und dem **Organisationsgrad**. Wird die Aufbauorganisation lediglich überblicksartig und ohne Details visualisiert, ist der Organisationsgrad geringer als bei einer Technik, welche die Aufgabenteilung und Koordinationsbeziehungen zwischen Stellen erfasst. Folgende Techniken sind nach dem Organisationsgrad systematisiert und werden zur Dokumentation der Aufbauorganisation eingesetzt:



Abbildung 24: Dokumentationstechniken der Aufbauorganisation

Techniken mit einem höheren Organisationsgrad als demjenigen des Funktionendiagramms werden zur Dokumentation der Ablauforganisation eingesetzt. Diese werden später erläutert.

Lernziele

Nach dem Studium der Dokumentationstechniken der Aufbauorganisation sind Sie in der Lage,

- die zur Dokumentation verwendeten Instrumente zu erläutern, abzugrenzen und
- hinsichtlich der mit ihnen verbundenen Vor- und Nachteile zu beurteilen.

4.1 Organigramm

Das **Organigramm** ist ein Schaubild zur überblicksartigen Darstellung der geplanten oder tatsächlichen Konfiguration der Aufbauorganisation. Das Organigramm wird synonym auch als Organisationsplan oder Organisationsschaubild bezeichnet. Es lässt sich in verschiedenen Detaillierungsgraden erstellen:

- Für einen Überblick über die Gesamtorganisation zeigt und benennt das Organigramm die Leitungsstellen und zugeordnete Stellenmehrheiten wie Bereiche, Abteilungen sowie Stäbe und Zentralabteilungen.
- In einer mittleren Detaillierung visualisiert es die Stellen der Organisation und ihre Stellenbezeichnung, die Weisungs- und Kommunikationsbeziehungen zwischen den Stellen und deren hierarchische Einordnung (Rangordnung der Instanzen).
- In der detailliertesten Form wird die mittlere Detaillierung ergänzt. Zu den visualisierten Stellen werden weitere Informationen ergänzt: Die Namen der Stelleninhaber, Stellenkürzel, interne Rufnummern/Durchwahlen oder Zimmernummern und ähnliche Daten sind denkbar.

Zur Visualisierung werden meist folgende **Symbole** eingesetzt:

	Gesamtorganisation	KMU oder Abteilungsebene	Details einer Stellenmehrheit
Strukturelemente	<div>Leitung/Stelleninhaber</div> <div>Bereich/ Abteilung</div> <div>Stabsabteilung</div>	<div>Linienstelle/ Instanz</div> <div>Stabsstelle</div> <div>Realisations- stelle</div>	<div>Stellenbezeichnung Stelleninhaber</div> <div>Kürzelintern Tel.</div>
Kommunikations- und Weisungsbeziehungen	<div>Hierarchische Beziehung</div> <div>Stabshierarchie oder Fayol-Brücke</div>		

Abbildung 25: Symbole im Organigramm

Nach der **Darstellungsform** lassen sich unterscheiden:

- Vertikales Organigramm (Pyramidenform)
- Horizontales Organigramm
- Säulenorganigramm
- Sonnenorganigramm
- Ringsegmentorganigramm

4.1.1 Vertikales Organigramm

Das **vertikale Organigramm** stellt die Aufbauorganisation in einer Baumstruktur dar, wobei die hierarchisch höchste Stelle den Ausgangspunkt bildet. Sie wird an oberster Stelle eingezeichnet.

Die einer Stelle direkt untergeordneten Stellen werden auf der nächst tiefer liegenden Ebene eingezeichnet. Die Zuordnung zu einer vorgesetzten Stelle wird durch die Notation der Kommunikations- und Weisungsbeziehung verdeutlicht. Dieses Prinzip setzt sich über alle Ebenen fort, bis auf letzter Ebene die Linien- bzw. Realisationsstellen erreicht sind.

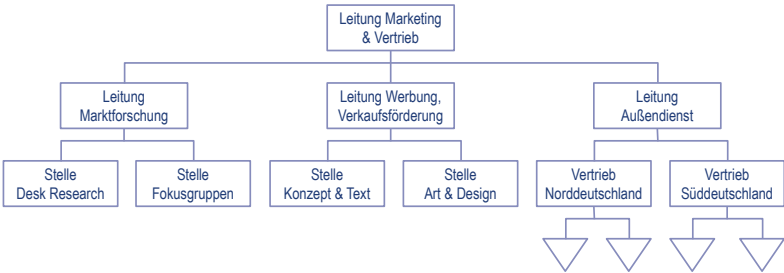


Abbildung 26: Vertikales Organigramm

Das vertikale Organigramm ist intuitiv erfassbar: Oben stehende Stellen sind hierarchisch wichtiger als unten stehende. Allerdings wächst das Organisationsschaubild mit jeder Ebene schnell in die Breite. Es ist daher nur für kleinere Organisationen (z. B. kleine Betriebe oder die Darstellung einer Abteilung) oder Ausschnitte bestimmter Leitungsebenen („Obere Führungskräfte“) geeignet.

4.1.2 Horizontales Organigramm

Mit dem **horizontalen Organigramm** soll die raumfordernde Darstellung des vertikalen Organigramms vermieden werden. Es setzt die hierarchisch höchste Position auf die linke Seite und gliedert die tiefer liegenden Ebenen nach rechts an. Meist können so bei gegebenem Platz mehr Hierarchieebenen dargestellt werden als bei einem pyramidenförmigen Organisationsschaubild.

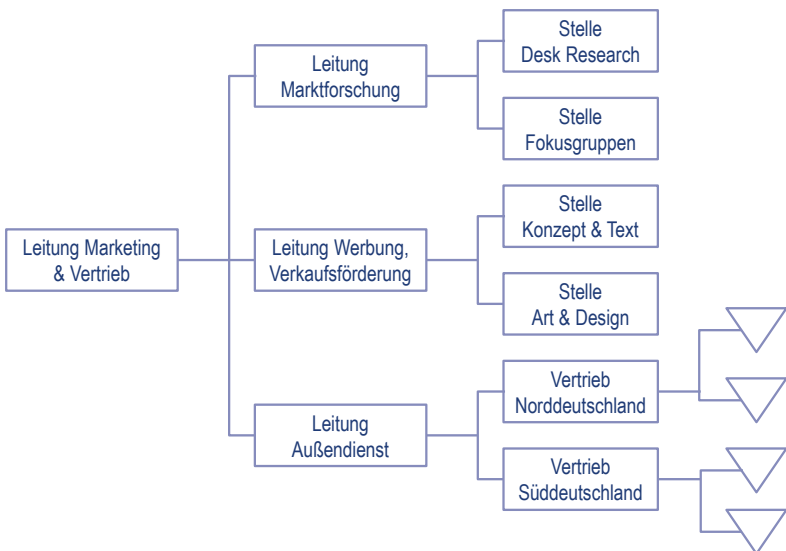


Abbildung 27: Horizontales Organigramm

4.1.3 Säulenorganigramm

Das **Säulenorganigramm** wird auch als „flaches Organigramm“ bezeichnet: Es stellt ein oder zwei Hierarchieebenen unterhalb der Organisationsspitze vertikal und die darauffolgende Hierarchieebene horizontal dar.

Diese Darstellung eignet sich besonders für kleine Unternehmen, die noch keine ausgeprägte Hierarchie entwickeln konnten, sowie für Stellenmehrheiten, die bewusst eine flache Hierarchie mit nur

wenigen Leitungsebenen anstreben. Größere Unternehmen mit vielen Hierarchieebenen lassen sich mit dem Säulenorganigramm nicht visualisieren.

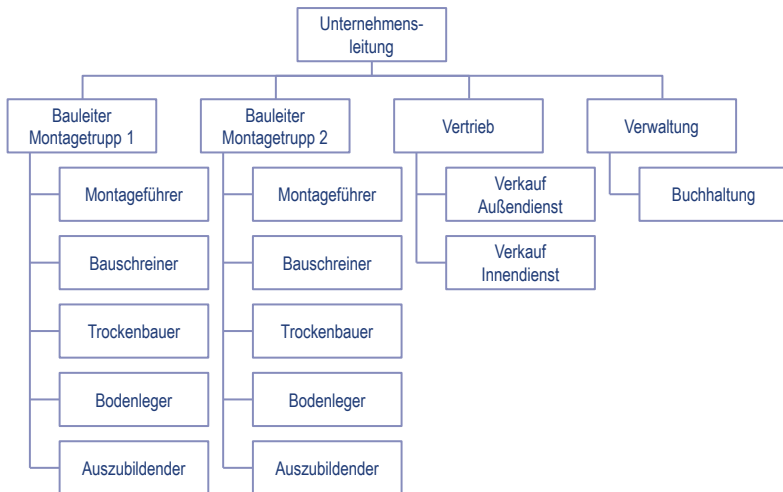


Abbildung 28: Säulenorganigramm

4.1.4 Sonnenorganigramm

Das **Sonnenorganigramm** gruppiert untergeordnete Stellenmehrheiten und Stellen jeweils um die vorgesetzte Stelle herum. Diese Darstellungsweise betont rein optisch die Rolle der Unternehmensleitung bzw. zentraler Leitungsstellen: Wie Planeten um ihre Sonne kreisen, so ordnet sich hier die Aufbauorganisation um die Leitung.

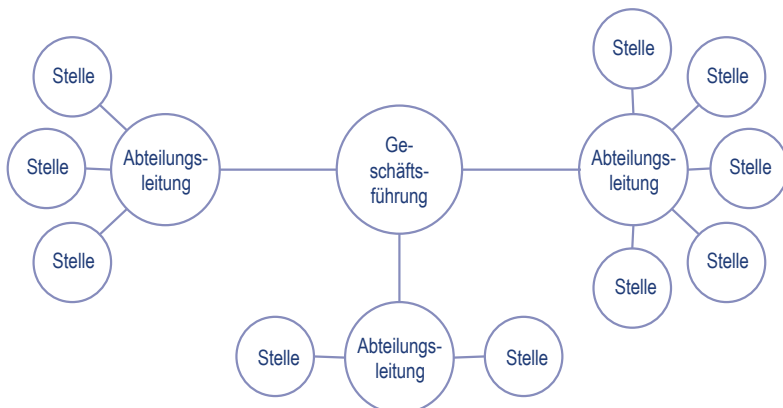


Abbildung 29: Sonnenorganigramm

Daher ist die Verwendung innerhalb eines Unternehmens vorab auf Übereinstimmung mit der Unternehmenskultur zu prüfen. Für die Visualisierung einer Konzernstruktur mit Tochtergesellschaften etc. eignet sie sich gut.

Beispiel zum Sonnenorganigramm

Das Organisationsschaubild zeigt die Medienholding Dr. Haas GmbH mit ihren vier Hauptaktivitäten Zeitung, Verlage, Radio und Dienstleistungen sowie ihren einzelnen Tochtergesellschaften in der Form eines Sonnenorganigramms.

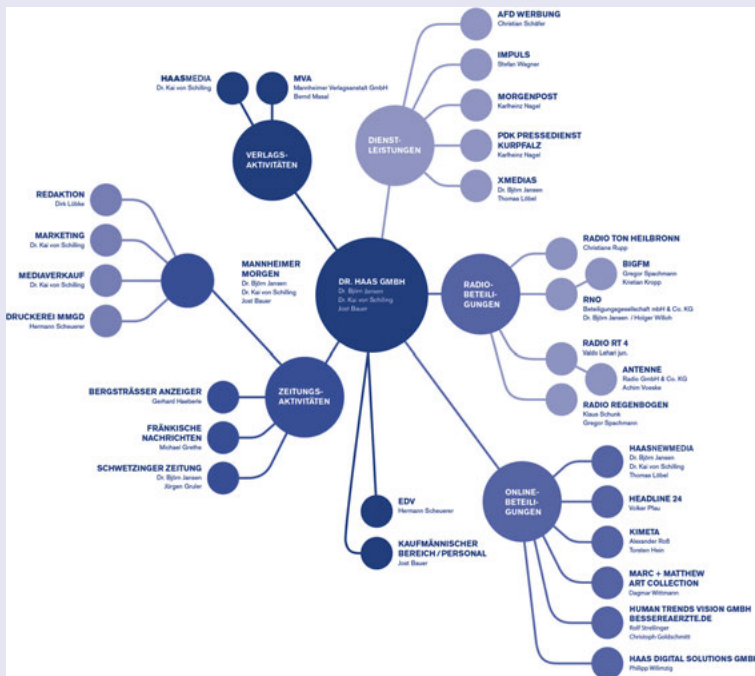


Abbildung 30: Sonnenorganigramm der Mediengruppe Dr. Haas⁵⁹

4.1.5 Ringsegmentorganigramm

Das **Ringsegmentorganigramm** geht von der obersten Hierarchieebene in der Mitte aus und stellt die weiteren Hierarchieebenen als Ringe rund um den Kern dar. Die Teilung der Ringe in Segmente erlaubt die Verbirdlichung von Stellenmehrheiten (z. B. Abteilungen) bzw. Stellen.

⁵⁹ Quelle: Mediengruppe Dr. Haas (Hrsg.), Organigramm [Online], 2017.

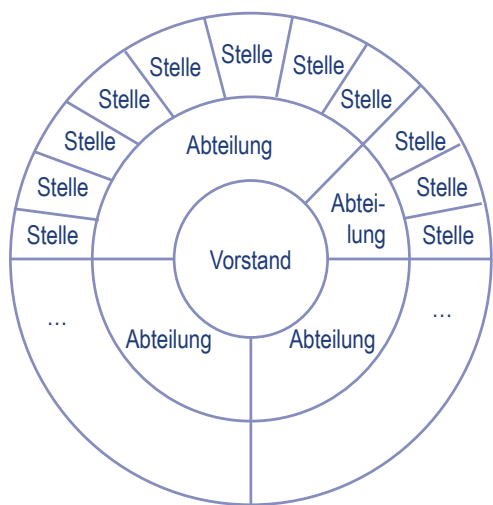


Abbildung 31: Ringsegmentorganigramm

Das Organigramm ist in der Praxis ein sehr beliebtes Mittel zur Visualisierung der Aufbauorganisation. Unabhängig von der konkreten Darstellungsweise lassen sich für das Organigramm folgende Vor- und Nachteile identifizieren:

Vorteile	Nachteile
<ul style="list-style-type: none">• Gut geeignet zur Abbildung der Teilbereiche einer Organisation• Kann Externen den Aufbau des Unternehmens/einer Abteilung verdeutlichen• Erleichtert neuen Mitarbeitern ein Verständnis der Organisation	<ul style="list-style-type: none">• Bei zunehmender Unternehmensgröße schnell unübersichtlich• Hoher Änderungsaufwand bei zu starker Detaillierung• Sekundärorganisation wird üblicherweise nicht dargestellt• Informelle Organisation kann deutlich von formaler Organisation abweichen

Tabelle 7: Zusammengefasste Vor-/Nachteile des Organigramms

4.2 Stellenbeschreibung

Einzelne Stellen werden hinsichtlich ihrer organisatorischen Einordnung, ihrer Aufgaben, Ziele, Kompetenzen (im Sinne von Befugnissen) und Verantwortlichkeiten mit einer sog. **Stellenbeschreibung** (engl. *Job Description*) dokumentiert. Die Angaben der Stellenbeschreibung haben verbindlichen Charakter und fixieren so die aktuelle und zukünftige Unternehmensorganisation.

Stellenbeschreibungen werden eingesetzt zur:

- Widerspruchsfreien Festlegung der Unternehmensorganisation
- Dokumentation der Ergebnisse von Aufgabenanalyse und Synthese
- Konsolidierung der Organisation nach Restrukturierungen
- Erhöhung des Organisationsgrades durch Wandel von fallweisen zu generellen Aufgabenverteilungen
- Objektivierung der Entgelte durch Schaffung transparenter Grundlagen der Eingruppierung

Eingruppierung im öffentlichen Dienst

Stellenbeschreibungen sind aus tarifvertraglicher Sicht für den Bereich des öffentlichen Diensts (TVöD) erforderlich: § 22 des Bundesangestellten-tarifvertrages (BAT) bestimmt, dass Angestellte eine Vergütung nach der Vergütungsgruppe erhalten, in der sie eingruppiert sind. Die Eingruppierung in eine bestimmte Gruppe richtet sich danach, welche Tätigkeitsmerkmale der Vergütungsordnung erfüllt sind (die Tätigkeitsmerkmale sind in Anlagen zum BAT beschrieben). Damit erfordert der Abgleich zwischen Vergütungsordnung und den Aufgaben bzw. Tätigkeiten eines Stelleninhabers für jede Stelle eine Stellenbeschreibung.⁶⁰

Inhaltlich sind Stellenbeschreibungen in sog. Bilder unterteilt, die Punkte mit sinnverwandten Inhalten zu größeren Blöcken zusammenfassen.⁶¹

Instanzenbild	AKV-Bild	Kommunikationsbild	Anforderungs- und Leistungsbild
Einordnung der Stelle in die Aufbauorganisation	Ziele, Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten	Einordnung in das Informations- und Kommunikationsgeschehen	Anforderungen an den Stelleninhaber sowie leistungsbezogene Elemente

⁶⁰ Vgl. Richter/Gamisch/Mohr, Stellenbeschreibung, 2015, S. 36.

⁶¹ Vgl. Schmidt, Organisation, 2011, S. 115; Paul, Betriebswirtschaftslehre, 2007, S. 267.

Instanzenbild	AKV-Bild	Kommunikationsbild	Anforderungs- und Leistungs- bild
<ul style="list-style-type: none"> • Stellenbezeichnung • Dienstrang • Hierarchische Unterstellung (von wem erhält die Stelle fachliche Weisungen) • Überstellung (welchen Stellen gegenüber ist sie fachlich weisungsbefugt) • Stellvertretung (passiv: durch wen wird der Stelleninhaber vertreten; aktiv: wen vertritt der Stelleninhaber) 	<ul style="list-style-type: none"> • Ziele der Stelle • Aufgaben (sich wiederholende Routineaufgaben) • Einzelaufgaben • Kompetenzen (Befugnisse) im Innenverhältnis • Besondere Vollmachten im Außenverhältnis • Verantwortungsbereiche 	<ul style="list-style-type: none"> • Berichtswege • Informationspflichten • Zusammenarbeit mit anderen Stellen • Mitarbeiter in Gremien, Ausschüssen etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • Berufsausbildung • Ergänzende Qualifikationen des Stelleninhabers • Besondere Kenntnisse • Verhaltensbezogene Elemente • Quantitative und qualitative vom Stelleninhaber zu erfüllende Leistungsstandards

Tabelle 8: Teilbereiche bzw. Bilder einer Stellenbeschreibung

Zu den wichtigsten Prinzipien einer Stellenbeschreibung gehört, dass ihre Formulierungen **personenunabhängig** und **rein sachbezogen** (Lateinisch: „ad rem“) gestaltet werden. Dies hat den Hintergrund, dass bei rein sachbezogener Beschreibung die Gültigkeit der Stellenbeschreibung auch bei Wechsel des Stelleninhabers erhalten bleibt.

Begrifflich schwer abzugrenzen ist der Unterschied zwischen „Zielen“ und „Aufgaben“ im AKV-Bild einer Stellenbeschreibung. Diesbezüglich gilt:

- Das Ziel der Stelle bestimmt, was mit der Stelle erreicht werden soll.⁶² Es gibt stellenspezifisch die Richtung für das selbstständige Handeln und Entscheiden eines jeden Mitarbeiters vor. Da eine Stellenbeschreibung nicht alle Eventualitäten des Tagesgeschäftes

⁶² Vgl. Höhn, Stellenbeschreibungen, 1977, S. 140f.

vorhersehen kann und dies – zur Vermeidung von Bürokratie – auch nicht soll, entstehen dispositive Ermessensspielräume. Das Stellenziel hilft den Mitarbeitern, in dispositiven Entscheidungssituationen im Sinne ihrer Stelle zu entscheiden. Das Stellenziel ist somit ein wichtiger Punkt von Stellenbeschreibungen der Instanzen im Führungsbereich.

- Aufgaben benennen konkret, was der Stelleninhaber auszuführen hat. Handelt es sich bei der Stelle um eine Realisationsstelle, werden die Aufgaben wichtiger als das Ziel sein.

Stellenbeschreibungen müssen klar formuliert sein. Sie sollen angeben, welche Aufgaben der Stelleninhaber selbst zu erfüllen hat („Folgende fachliche Aufgaben hat der Stelleninhaber selbst wahrzunehmen:“) bzw. für welche Aufgaben er die Führungsverantwortung innehat. Allgemeine, unpräzise Formulierung („... ist zuständig für ...“, „... ist verantwortlich für ...“) sind abzulehnen, da sie nicht zwischen Eigen- und Fremdverantwortung differenzieren und die Aufgabentrennung zwischen Stellen aufweichen.⁶³

Beispiel der Stellenbeschreibung für einen Projektleiter

1.	Stellenbezeichnung und hierarchische Einordnung		
	1.1	Stellenbezeichnung:	Projektleiter
	1.2	Dienstrang:	Abteilungsleiter
	1.3	Direkt vorge-setzte Stelle: (hierarchische Unterstellung)	Leiter Prototypenbau
	1.4	Direkt unterge-ordnete Stellen:	Sofern im Projekt vorhanden: <ul style="list-style-type: none"> • Teilprojektleiter • Projektmitarbeiter
	1.5	Stellvertretung (passiv):	Der Stelleninhaber wird bei Abwesenheit vom Teilprojektleiter vertreten
	1.6	Stellvertretung (aktiv):	Der Stelleninhaber vertritt den Leiter Prototypenbau bei dessen Abwesenheit

⁶³ Vgl. Höhn, Stellenbeschreibungen, 1977, S. 26–30.

2. Ziele, Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten			
	2.1	Ziel der Stelle:	Ziel der Stelle ist, das zugewiesene Projekt unter Beachtung der Zeit-, Leistungs-, Qualitäts- und Budgetvorgaben zu planen sowie operativ zu steuern und das definierte Projektziel zu erreichen.
	2.2	Aufgaben:	Folgende fachliche Aufgaben hat der Stelleninhaber selbst wahrzunehmen: 2.2.1 Projektplanung 2.2.2 Projektinitialisierung und -start 2.2.3 Laufendes Projektcontrolling 2.2.4 Rollierende Ressourceneinsatzplanung
	2.3	Kompetenzen:	2.3.1 Im Außenverhältnis: Der Stelleninhaber ist bevollmächtigt, im Rahmen des Projektbudgets Beschaffungen und Vergaben bis zu einer Wertgrenze von 50.000,- € zu tätigen. 2.3.2 Im Innenverhältnis: Der Stelleninhaber hat das fachliche Weisungsrecht hinsichtlich des Projekts.
	2.4	Verantwortlichkeiten:	Der Stelleninhaber verantwortet den Projektfortschritt und die Projektergebnisse alleine.
3. Information und Kommunikation			
	3.1	Berichtswege:	3.1.1 Fachlich: Der Stelleninhaber berichtet den Projektfortschritt wöchentlich an den Leiter Prototypenbau sowie bei Versammlung des Lenkungsausschusses an diesen. 3.1.2 Disziplinarisch: Der Stelleninhaber berichtet bei Bedarf direkt an die Personalleitung.
	3.2	Informationspflichten:	Der Stelleninhaber informiert die unmittelbar vorgesetzte Stelle sowie den Lenkungsausschuss unmittelbar und schriftlich von absehbaren oder eingetretenen Abweichungen bei Zeit-, Leistungs-, Qualitäts- oder Budgetzielen.

	3.3	Zusammenarbeit mit anderen Stellen:	Der Stelleninhaber begleitet den Leiter Prototypenbau auf dessen Verlangen bei Kundenterminen.
	3.4	Mitarbeit in Gremien:	Der Stelleninhaber vertritt das Unternehmen in Normungs- und Standardisierungsausschüssen.
4. Anforderungen an den Stelleninhaber sowie leistungsbezogene Elemente			
	4.1	Berufsausbildung:	Ausbildung oder Studium im technischen Bereich.
	4.2	Ergänzende Qualifikationen:	<ul style="list-style-type: none"> • Projektleiterschulung oder Zertifizierung nach GPM • Kenntnisse MS-Project
	4.3	Leistungsstandards:	<p>4.3.1 Quantitativ: Projekte des Stelleninhabers haben ein Budget von mehr als 2.000.000,- €.</p> <p>4.3.2 Qualitativ: Projekte des Stelleninhabers sind anwendungsbezogene Projekte.</p>

Eine Zusammenstellung der Vor- und Nachteile des Organisationsinstruments „Stellenbeschreibung“ zeigt die folgende Tabelle:

Vorteile	Nachteile
<ul style="list-style-type: none"> • Gibt Stelleninhaber Orientierung zu seinen Aufgaben (Zielen), Kompetenzen und Verantwortlichkeiten. • Ist bei Stellenneubesetzung die Grundlage des Anforderungsprofils. • Objektivierung der Entgeltstruktur • Verkürzung der Einarbeitungsdauer neuer Mitarbeiter • Erleichtert Identifikation von Qualifikationslücken beim Stelleninhaber. • Erleichtert die Leistungsbewertung des Stelleninhabers. • Die Summe aller Stellenbeschreibungen informiert über die Aufbauorganisation. 	<ul style="list-style-type: none"> • Stellenbeschreibungen sind eine Momentaufnahme der Organisation und veralten schnell in dynamischen Wachstumsunternehmen sowie bei Restrukturierungen. • Hoher Änderungsaufwand bei zu genauer Beschreibung von Arbeitsaufgaben • Gefahr, bürokratische Verhaltenskataloge zu schaffen und damit innovatives Verhalten zu unterbinden

Tabelle 9: Vor-/Nachteile der Stellenbeschreibung

4.3 Dokumentation der Beziehung von Aufgaben und Stelle

Das Organigramm blendet die Aufgaben der Stellen weitgehend aus, die Stellenbeschreibung nennt zwar die Aufgaben der Stellen, zeigt aber nicht, welche weiteren Stellen an dieser Aufgabe mitwirken. Sobald jedoch die in der Aufgabenanalyse identifizierten Elementaraufgaben bei der anschließenden Synthese nicht nur in einer Stelle zusammengefasst werden, sind die Verteilung der Aufgaben und die Mitwirkung an ihrer Erfüllung zu dokumentieren.⁶⁴ Dies leisten das **Funktionendiagramm** sowie die modernere **Zuständigkeitsmatrix**, die auch als **RACI-Matrix** bezeichnet wird. Der Name „RACI“ ist ein Akronym aus den englischen Begriffen Responsible, Accountable, Consulted sowie Informed.

Funktionendiagramm und RACI-Matrix zeigen in einer Tabelle überblicksartig das Zusammenwirken mehrerer Stellen zur Erfüllung einer Aufgabe. Dazu werden die betrachteten Aufgaben zeilenweise notiert, die Stellen werden spaltenweise vermerkt. An den Schnittstellen zwischen Zeilen und Spalten entsteht eine Tabellenzelle, in der durch einen Buchstaben oder ein Kürzel angegeben wird, wie die Art der Beteiligung der Stelle an der Aufgabe aussieht.



Abbildung 32: Aufbau von Funktionendiagramm und RACI-Matrix

Funktionendiagramm und RACI-Matrix unterscheiden sich hinsichtlich der verwendeten Kürzel bzw. Symbole sowie in der Sicht von Stellen bzw. Rollen.

4.3.1 Funktionendiagramm

Mit dem Funktionendiagramm werden Bezüge zwischen einer zu erfüllenden Aufgabe und den dauerhaft daran mitwirkenden Stellen

⁶⁴ Vgl. Blum, Betriebsorganisation, 1991, S. 127.

in einer Tabelle dokumentiert. Die Aufgaben bilden die Zeilen, die Stellen werden spaltenweise notiert.

Bewusst betrachtet man dabei Stellen und nicht Personen: Personen können das Unternehmen verlassen oder sich durch Versetzung, Beförderung etc. verändern. Eine Stelle dagegen wird durch die in ihr zusammengefassten Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten geprägt und ist konzeptionell von der sie besetzenden Person getrennt.

Die Konzentration auf Stellen dient dem Funktionendiagramm daher zur Verstetigung von organisatorischen Zuweisungen über das konkrete Beschäftigungsverhältnis hinaus. Dies schafft eine zeitlich permanente Organisationsgestaltung.

Die an den Schnittstellen von Aufgabenzeilen und Stellenspalten verwendeten Kürzel zur Art der Beteiligung sind nicht einheitlich festgelegt. Während man in den 1970er-Jahren eine große Ausdifferenzierung der Kürzel sah⁶⁵, werden heutzutage meist wenige und einfache Kürzel verwendet:

Aufgaben		Leitung Beschwerdemanagement	Leitung Support-Helpdesk	Mitarbeiter Helpdesk	Mitarbeiter Beschwerdemanagement	Qualitätssicherung
Beschwerdeannahme			K	A		
Beschwerdebearbeitung		K			A	
Beschwerdereaktion	Bis 100,- €	B			A/E	
	Über 100,- €	E			A	
	Rückmeldung an Kunden			A		K

mit: A ... Ausführung
E ... Entscheidung

B ... Beratung
K ... Kontrolle

Abbildung 33: Funktionendiagramm zur Beteiligung an der Beschwerdebearbeitung

⁶⁵ Vgl. Ulrich/Staerke, Verbesserung der Organisationsstruktur, 1969, S.42f.; einen Überblick der damaligen grafischen und Buchstabensymbole bietet Blum, Betriebsorganisation, 1991, S. 126-152.

Da die Vor- und Nachteile von Funktionendiagramm und RACI-Matrix recht ähnlich sind, werden diese zum Ende des Unterpunktes gemeinsam dargestellt.

4.3.2 RACI-Matrix

RACI ist ein Planungs- und Koordinationsinstrument zur Aufgabenverteilung, Festlegung von Zuständigkeiten und Definition von Kommunikationswegen. Dazu kombiniert die RACI-Darstellung Aufgaben und Rollen (Stellen) in einer Matrix. Eintragungen an den Schnittstellen der Matrix geben an, wie eine Rolle an den Aufgaben zu beteiligen ist: „Responsible“ (zuständig), „Accountable“ (verantwortlich), „Consulted“ (beratend) oder „Informed“ (informiert). Im Gegensatz zum Funktionendiagramm betont es die Verantwortlichkeit für die Arbeitsaufgaben besonders.

Die RACI-Matrix wird eingesetzt, um

- eine bestehende Aufgabenverteilung in der Aufbauorganisation zu dokumentieren,
- systematisch die Vollständigkeit des Weisungsgefüges eines Organisationsbereichs zu prüfen,
- Mitarbeiter schnell in Organisationsbereiche einweisen zu können,
- Verantwortlichkeiten und Kommunikationsbeziehungen bei Organisationsvorhaben frühzeitig zu planen.⁶⁶

Wie beim Funktionendiagramm werden Aufgaben zeilenweise und Rollen (Stellen) spaltenweise notiert. An den Schnittstellen informieren Buchstabensymbole über die Art der Beteiligung. Symbole im Schnittbereich der Matrix sind:

- „R“: Das Symbol „R“ (für „Responsible“) wird verwendet, wenn die entsprechende Rolle zuständig für die Aufgabenausführung ist. Die Beteiligung mehrerer Stellen an der Ausführung ist möglich.
- „A“: Das Symbol bezeichnet die für die entsprechende Aufgabe verantwortliche („Accountable“) Rolle. Diese Rolle fällt Entscheidungen und verantwortet die positiven wie negativen Folgen. Es kann nur eine Rolle geben, die verantwortlich ist.
- „C“: Damit wird „Consulted“ abgekürzt und dies beschreibt bereits die Funktion der so gekennzeichneten Rolle oder Rollen. Die beratenden Rollen sind vor einer Entscheidung zu konsultieren. Im Sinne einer konsultativen Führung holt sich die verantwortli-

⁶⁶ Daher spricht RACI auch eher von Rollen als von Stellen: Der Rollenbegriff ist passend für sekundäre Organisationsformen wie die der Projektorganisation, wo eine Person weiter ihre Stelle in der Linie behält, jedoch temporär eine Rolle im Projekt, z.B. Projektmitarbeiter, übernimmt. Zur RACI-Matrix in IT-Projekten siehe auch: Träger, RACI-Matrix, 2016.

che Rolle („A“) hier Informationen, um die spätere Entscheidung möglichst fundiert treffen zu können.

- „I“: Der Buchstabe steht für „Informed“ und gibt an, dass die Rollen von einer getroffenen Entscheidung informiert werden müssen. Nicht zu viele Rollen sollten mittels „I“ beteiligt werden, da dies als Versuch eines Abwälzens von Verantwortung gesehen werden kann.
- Leere Zelle: Bleibt die Matrixzelle leer, so drückt dies aus, dass die in dieser Spalte geführte Rolle keinen Anteil im Sinne der RACI-Symbolik an der in dieser Zeile notierten Aufgabe hat. Bleiben die Zellen einer Spalte komplett leer, hat diese Rolle keine Beteiligung im dokumentierten Organisationsbereich. Die Aufbauorganisation ist in der Folge zu überprüfen.

Aufgaben		Leitung Beschwerdemanagement	Leitung Support-Helpdesk	Mitarbeiter Helpdesk	Mitarbeiter Beschwerdemanagement	Qualitätssicherung
Beschwerdeannahme			A	R		
Beschwerdebearbeitung		A			R	
Beschwerdereaktion	Bis 100,- €	C			A/R	
	Über 100,- €	A/R			R	
	Rückmeldung an Kunden		A	R		I

mit: A ... Accountable
I ... Informed

C ... Consulted
R ... Responsible

Abbildung 34: RACI-Matrix zu den Aufgaben der Beschwerdebearbeitung

Die Bewertung der RACI-Matrix findet im folgenden Gliederungspunkt statt.

4.3.3 Bewertung von Funktionendiagramm und RACI-Matrix

Funktionendiagramm und RACI-Matrix besitzen eine Reihe von Vor- und Nachteilen.

Vorteile	Nachteile
<ul style="list-style-type: none"> • Schnelle Information zu den an einer Aufgabe mitwirkenden Stellen. • Systematischer Ansatz, der gezielt die genannten Mitwirkungsarten untersucht. • Unvollständige Aufgabenverteilungen lassen sich visuell identifizieren (z. B. weil niemand in einer Zeile für „E“ bzw. „R“ einer Aufgabe zuständig ist). • Doppelte Zuständigkeiten fallen auf. • Flexibel für verschiedene Organisationsausschnitte nutzbar: Teams, Abteilungen oder ein Unternehmen können damit betrachtet werden. • Beide Instrumente können als Ausgangspunkt einer folgenden Dokumentation der Ablauforganisation dienen. 	<ul style="list-style-type: none"> • Bedeutung der Mitwirkungsarten ist nicht normiert, daher Erläuterungen für Nutzer erforderlich. • Firmenindividuelle Ausgestaltung führt zu mangelnder „Lesbarkeit“ für Dritte. • Erstellungsaufwand steigt mit Anzahl der untersuchten Aufgaben und Stellen exponentiell an. • Regelt das „Wer“, aber nicht das „Was“ und „Wie“ der Beteiligung. • Vollständigkeit der Aufgaben- und Stellenlisten kann von den Instrumenten nicht geprüft werden. • Hoher Pflegeaufwand bei organisatorischen Veränderungen.

Tabelle 10: Vor- und Nachteile von Funktionendiagramm und RACI-Matrix

4.4 Kontrollfragen

K 4-01 Reihen Sie die Ihnen bekannten Dokumentationstechniken der Aufbauorganisation unter dem Gesichtspunkt des Organisationsgrads. Erläutern Sie kurz, welches der Inhalt der jeweiligen Technik ist.

K 4-02 Was ist das Organigramm und wozu dient es? Welche Darstellungsmöglichkeiten existieren für das Organigramm und welche Vor- und Nachteile sind mit der jeweiligen Form verbunden?

K 4-03 Was ist eine Stellenbeschreibung, welche Ziele werden mit ihr verfolgt und aus welchen typischen Teilbereichen besteht sie?

K 4-04 Beschreiben Sie, in welche „Bilder“ eine Stellenbeschreibung unterteilt werden kann und was deren jeweilige Inhalte sind.

K 4-05 Stellen Sie den Zweck von Funktionendiagramm und RACI-Matrix dar. Erläutern Sie das gemeinsame Grundprinzip der beiden Instrumente und benennen Sie die Unterschiede zwischen beiden.

K 4-06 Was ist die RACI-Matrix, wozu wird sie eingesetzt und was bedeuten die Kürzel an den Schnittstellen? Welche Vor- und Nachteile sind mit der RACI-Matrix verbunden?