

1. Situation

Die DataSol GmbH hat eine neue Software entwickelt, um Dauerparkern den Zugang zu erleichtern. Diese kommt sehr gut auf dem Markt an.

Dem Vertriebsleiter Herr Laber gelingt es sogar, mit einem bekannten Parkhauskonzern einen lukrativen und langfristigen SLA¹ zu vereinbaren.

Leider bleibt der Auftrag auf dem Schreibtisch des Sachbearbeiters liegen, der für 2 Wochen im Urlaub ist. Somit kann der vereinbarte Liefertermin nicht eingehalten werden und der Auftrag geht verloren. Ähnliche Pannen sind bereits öfters vorgekommen.



Herr Laber: Die Renovierung der Homepage muss warten.
So ein rufschädigender Fauxpas darf nie wieder vorkommen!

Woran sollte die Geschäftsleitung arbeiten, damit solche Situationen nicht mehr vorkommen?

Herr Laber: Was meinen Sie?

Situationsanalyse

	Problem	
	Ursache	
	Hilfsmittel	
	Ziel	

¹ Service-Level-Agreement: Bezeichnet einen Rahmenvertrag bzw. die Schnittstelle zwischen Auftraggeber und Dienstleister für wiederkehrende Dienstleistungen.

2. Die Aufbauorganisation -ERWARTUNGSHORIZONT-

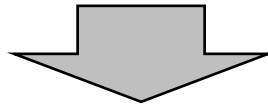


Arbeitsauftrag:

Lesen Sie in der Azubimappe die Informationen zur Aufbauorganisation und füllen Sie anschließend nachfolgendes Arbeitsblatt aus.

Fragen:

- _____ → Aufgabenverteilung
- _____ → Leitungssysteme
- _____ → Entscheidungssysteme



Die Aufbauorganisation

Die Aufbauorganisation gliedert den Betrieb in _____ und koordiniert sie im Hinblick auf die _____

Die Aufgabenverteilung erfolgt in vier Phasen:

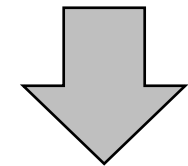
1. Phase: _____
Die Gesamtaufgabe des Betriebs wird in sinnvolle Einzelaufgaben gegliedert.

= _____



2. Phase: **Stellenbildung**
Zusammengehörende _____
_____ werden zu _____
_____ zusammengefasst.

= _____



3. Phase: _____
Zusammenfassung mehrerer Stellen.

= **Abteilungsbildung**



4. Phase: **Stellenbesetzung**
Besetzung der Stellen _____

= _____

AZUBIMAPPE
-Nice to know-**Die Aufbauorganisation**

Die Aufbauorganisation kann als das Gerüst des Betriebs bezeichnet werden. Durch die Aufbauorganisation wird geklärt, wer in einem Betrieb für was verantwortlich ist. Zudem wird dargelegt, in welcher Beziehung die Führungskräfte bzw. Mitarbeiter zueinander stehen.

Im einzelnen müssen drei Fragen durch die Aufbauorganisation beantwortet werden:

1. Wie werden die einzelnen Aufgaben im Betrieb verteilt?
2. Wer darf wem etwas vorschreiben bzw. Weisungen erteilen?
3. Wer darf in einem Unternehmen welche Entscheidungen treffen?

Die Aufbauorganisation gliedert den Betrieb in funktionsfähige Teileinheiten und koordiniert sie in Hinblick auf die betriebliche Zielsetzung.

Die dazu notwendige Aufgabenverteilung gliedert sich in in folgenden vier Phasen:

1.Phase: Aufgabengliederung

Die Gesamtaufgabe des Betriebs wird in sinnvolle Einzelaufgaben gegliedert. Diese Phase wird auch **Aufgabenanalyse** genannt.

Beispiel für Einzelaufgaben:

Das Unterrichten bei Ausbildungsveranstaltungen, Entgegennahme eines Kundenauftrages, Herstellung einer Software, Führung von Vorstellungsgesprächen mit Azubis, Bearbeitung von Kundenreklamationen.

2. Phase: Stellenbildung

In dieser Phase werden zusammengehörende Einzelaufgaben zu Tätigkeitsbereichen (Stellen) zusammengefasst, die von einer Person (Stellnhaber) erfüllt werden können. Diese Phase wird auch **Aufgabensynthese** genannt.

Beispiel für die Zusammenfassung von Einzelaufgaben:

Die Stelle eines hauptberuflichen Ausbilders beinhaltet sowohl Vorstellungsgespräche mit Azubis als auch den Unterricht bei Ausbildungsveranstaltungen.

3. Phase: Abteilungsbildung

Bei der **Abteilungsbildung** werden mehrere Stellen sinnvoll unter einer Leitung zusammengefasst.

Beispiel für die Abteilungsbildung:

In der Abteilung für betriebliche Bildung sind sowohl die Stellen des Ausbildungs- als auch des Fortbildungsbereichs zusammengefasst. Der Abteilungsleiter ist für beide Bereiche zuständig.

4. Phase: Stellenbesetzung

In der Phase der Stellenbesetzung, die auch als **Aufgabenverteilung** bezeichnet wird, werden die geschaffenen Stellen mit geeigneten Personen besetzt. Dies gilt auch für die Abteilungsleiterstellen.

3. Weisungssysteme

Arbeitsaufträge: Ordnen Sie das dazugehörige Weisungssystem den Fällen zu. Lesen Sie sich dazu vorab die Informationen in der Azubimappe durch.



Der Markt für Parkhaussoftware ist stark gewachsen. Herr Müller bekommt täglich rund 12 Anfragen seiner Abteilungsleiter auf den Tisch, die vor allem die Klärung von rechtlichen Problemen betreffen. Herr

Müller verfügt zwar über Grundkenntnisse im Bereich Recht aus der Berufsschule, aber mit Detailfragen kennt er sich nicht aus. Externen Rechtsanwälten vertraut er nicht.

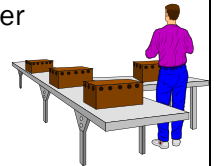
Was schlagen Sie Herrn Müller vor?

Lars Müller hat in seinem Urlaub auf Teneriffa einen Segelkurs gemacht. Seitdem ist er davon überzeugt, dass die Entwicklung von Segelbootsoftware ein profitables Geschäft ist.

Wie sollte Herr Müller seine bestehende Unternehmensstruktur ändern, damit die Segelbootsoftware-entwicklung als neues Geschäftsfeld der DataSol GmbH relativ selbständig laufen kann?



Die Softwarebranche ist zunehmend schwieriger geworden. Deshalb möchte Herr Müller weg von der Entwicklung von Massensoftwarelösungen und hin zur profitableren Entwicklung für einzelne Kunden. Dafür muss sein Unternehmen allerdings viel flexibler werden. Z. B. müssen den Abteilungsleitern mehr Entscheidungsspielräume zugeteilt werden.



Wie sollte sich das Weisungssystem der DataSol GmbH verändern?

Die DataSol GmbH hat sieben Abteilungen: Marketing, Einkauf, Software, Hardware, Robotik, Rechnungswesen und Vertrieb.



Jede Abteilung hat ca. 2 Mitarbeiter. Herr Müller hat das Unternehmen vor 15 Jahren allein gegründet. Er möchte, dass er bei jeder Entscheidung das letzte Wort hat. Trotzdem

will er nicht wegen jeder Kleinigkeit behelligt werden. Außerdem soll die Weisungsstruktur in seinem Unternehmen schön übersichtlich sein.

Was schlagen Sie Lars Müller vor?

Herr Müller hat bemerkt, dass die Spartenorganisation im Bereich Einkauf dazu geführt hat, dass die beiden Beschaffungsleiter (Hardware & Robotik) unterschiedliche Lieferanten für elektronische Kleinteile ausgewählt haben und somit keinen Mengenrabatt für ihre Einzelbestellungen erhalten konnten.



Was könnte Herr Müller in der Unternehmensstruktur ändern, damit trotz unterschiedlicher Produkte eine Koordination in dem Bereich Beschaffung stattfindet?

Den Aufbau der DataSol GmbH kennen Sie ja bereits.

Der Geschäftsführung ist es sehr wichtig, dass jeder Mitarbeiter einen direkten Ansprechpartner bei Entscheidungsproblemen hat. Zudem bevorzugt Herr Müller kurze Dienstwege und die damit einhergehende Entlastung der Geschäftsleitung. Dem hohen Koordinationsaufwand wird das Unternehmen durch großartige, mitdenkende und selbständige Mitarbeiter her.

Welche Weisungsform liegt bei der DataSol GmbH vor?

AZUBIMAPPE

-Nice to know-

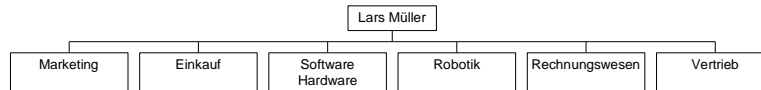


Weisungssysteme

1. Grundformen:

Einlinien-System:

= jede Stellung bezieht seine Weisungen von nur einer übergeordneten Instanz

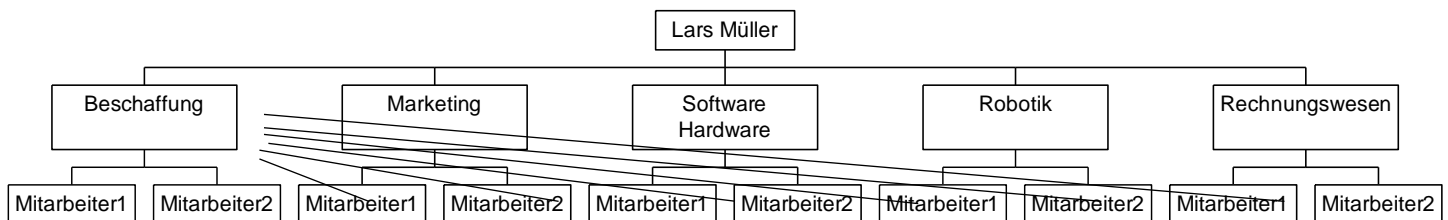


Vorteile: einfach, klar, überschaubar, klare Kompetenzabgrenzung

Nachteile: langer Instanzenweg, schwerfällig, mangelnde Flexibilität, Überlastung der Geschäftsleitung

Mehrlinien-System:

= eine Stelle erhält Weisungen von mehreren übergeordneten Stellen, d. h. jeder Mitarbeiter hat einen direkten Vorgesetzten und unterliegt zusätzlich mehreren gleichrangigen Abteilungsleitern, z. B. Mitarbeiter in der Personalabteilung erhält den Auftrag vom Abteilungsleiter Beschaffung Hilfskräfte einzustellen.

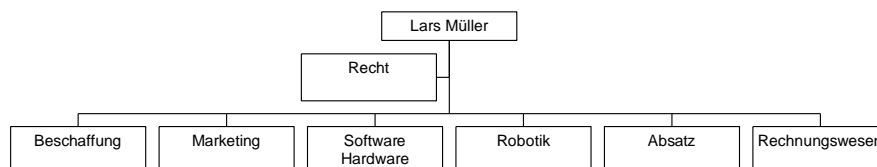


Vorteile: kürzere Dienstwege, Entlastung der Geschäftsleitung, Weisungen nur durch Spezialisten

Nachteile: Kompetenzüberschneidungen -> Konflikte, hoher Koordinationsaufwand

Stablinien-System:

= Zuordnung von Stabsstellen, die beraten und informieren; verfügen über keine Weisungsbefugnis



Vorteile: Entscheidungsverbesserung, Entlastung der Geschäftsleitung

Nachteile: hohe Kosten, schwierige Trennung zwischen Entscheidung + Beratung, Reibereien zwischen Abteilung und Stab

AZUBIMAPPE

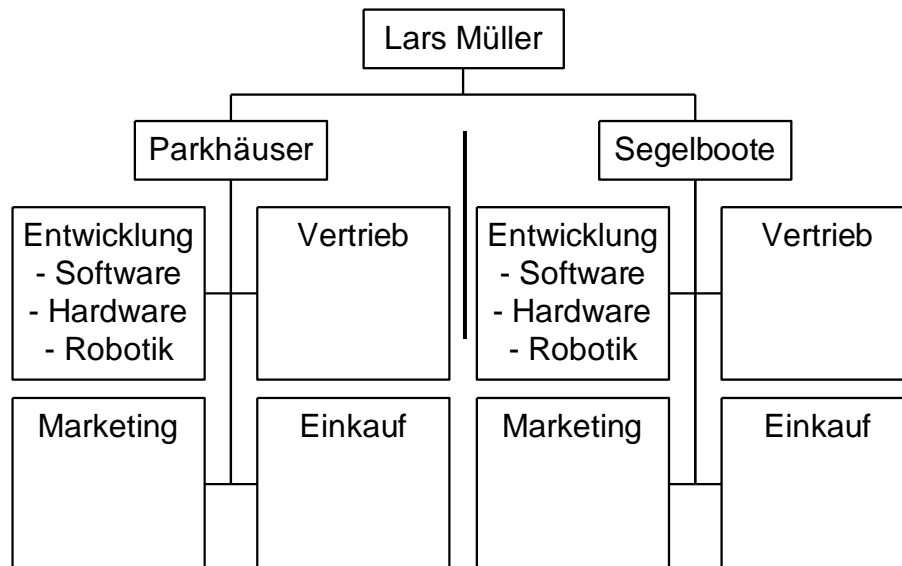
-Nice to know-



2. Mischformen

Spartenorganisation:

= Unabhängige Organisation eigenständiger Produktzweige (Sparten), aber gemeinsame Leitung.
Sinnvoll, wenn die Anforderungen der einzelnen Sparten stark voneinander abweichen



Vorteile: Besonderheiten der einzelnen Produkte werden berücksichtigt, kurze Wege innerhalb der Sparte,

Nachteile: doppelte Abteilungen --> doppelte Kosten, Gefahr der Verselbständigung,

Matrixorganisation:

= Gliederung der betrieblichen Gesamtaufgaben nach Projekten bzw. Verrichtungen; Mitarbeiter werden für bestimmte Aufgaben/Projekte aus ihren Funktionsbereichen herausgezogen

Projekt \ Aufgabe	Marketing	Einkauf	Entwicklung (Software, Hardware, Robotik)	Rechnungswesen	Vertrieb
Parkhäuser					
Segelboot					

Vorteile: Zwang zur Zusammenarbeit, Probleme werden immer von 2 Seiten angegangen

Nachteile: Kompetenzgerangel --> Konfliktgefahr

Stellenarten

- ➔ **Instanz:** Stelle, die Weisungs- und Entscheidungsbefugnis gegenüber nachgeordneten Stellen besitzt.
- ➔ **Stabstelle:** Hilfsstelle der Instanz, die berät und informiert; keinerlei Weisungs- und Entscheidungsbefugnis, d. h. beratende Stellen
- ➔ **Ausführende Stelle:** Durchführung von Tätigkeiten ohne Weisungs- und Entscheidungsbefugnis

4. Der Klassiker: Das Organigramm

Das Organisationsschaubild (= Organigramm) hält den organisatorischen Aufbau des Betriebs fest.

Die Verbindungslinien zeigen die Befehls- und Dienstwege an: eindeutig festgelegte Weisungswege von der Geschäftsleitung bis zu den ausführenden Stellen und entsprechende Meldewege zurück

Das Organigramm zeigt:

- Die Betriebsbereiche und Betriebsabteilungen
- Die Stellen innerhalb der Abteilungen
- Die Instanzen
- Die Rangordnung der Stellen
- Die Befehls- und Dienstwege

Das nachfolgende Organigramm verdeutlicht die Aufbauorganisation der BüroTec GmbH.



Arbeitsauftrag:

Stellen Sie den Aufbau des IT-Unternehmens Kunkel in einem Organigramm dar. Aus der Übersicht soll hervorgehen, wie der Betrieb gegliedert ist und wer wofür zuständig ist. Nutzen Sie dazu nachfolgendes, vorstrukturiertes Arbeitsblatt.

Der Geschäftsleiter ist Herr Pechthold.

Das IT-Unternehmen ist in zwei große Bereiche eingeteilt: einen IT- und einen kaufmännischen Bereich.

Die IT-Leitung hat Herr Meinold die Leiterin des kaufmännischen Bereichs ist Frau Peters.

Der IT-Bereich ist nochmal in zwei große Abteilungen gegliedert: die Serviceentwicklung – die von Herrn Schreiner geführt wird - und die eigentliche Softwareentwicklungsabteilung.

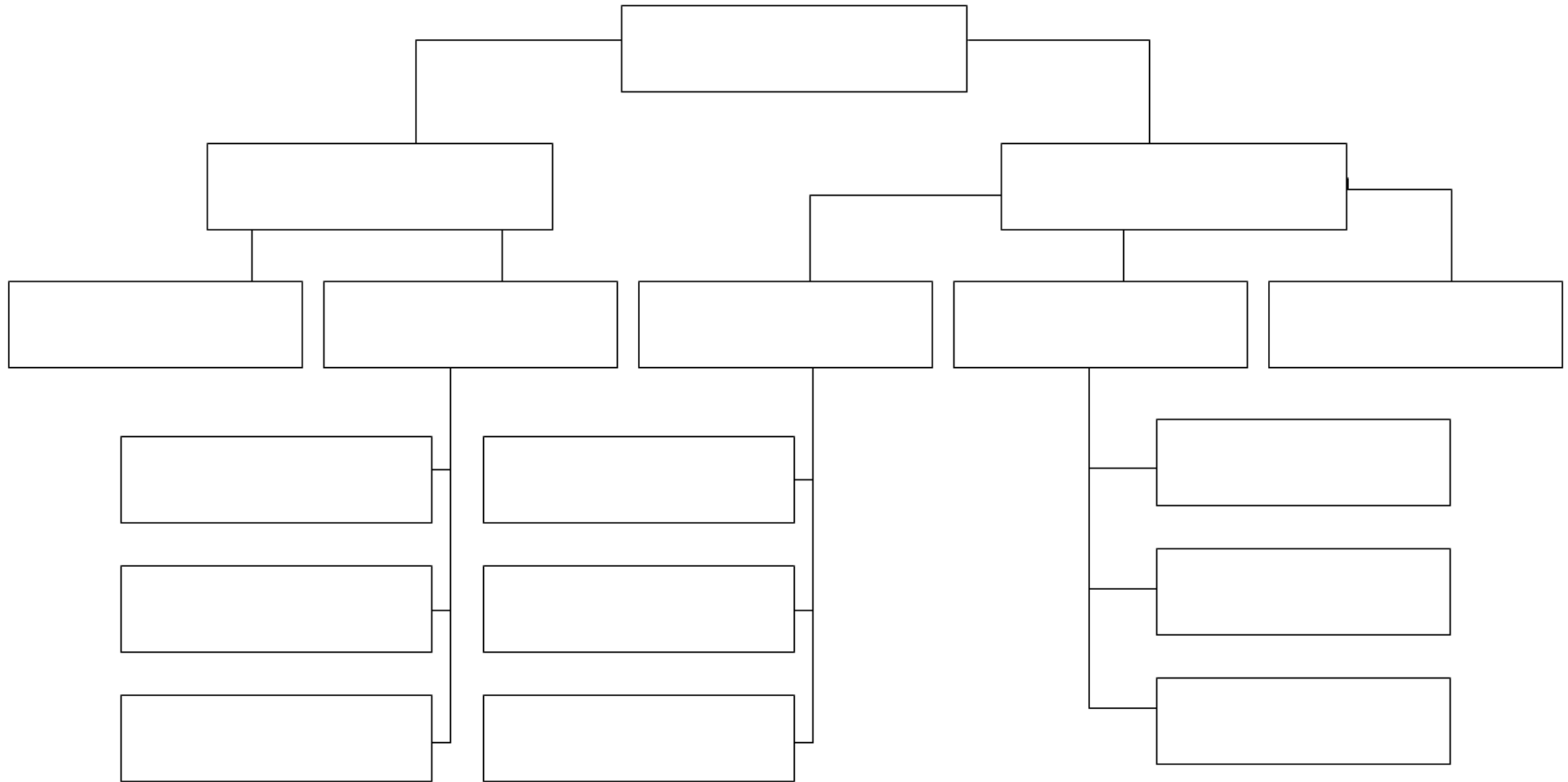
Als Bereichsleiter für die Entwicklung ist Herr Kleiner letztendlich verantwortlich für die Softwareplanung, die Frau Liebknecht unterstellt ist, für die Robotik, die Herr Rosar leitet, sowie für die Qualitätskontrolle, die Frau Heinze führt.

Zum kaufmännischen Bereich gehörten der Einkauf und der Vertrieb. Im Einkauf – der von Frau Weinschröter geleitet wird - ist Frau George zuständig für die Lieferantenauswahl, Herr Weber für den Wareneingang und Herr Grundig für das Lager- und Recyclingwesen.

Der Vertrieb untersteht Herrn Stenz: er ist damit unmittelbarer Vorgesetzter des Leiters der Werbeabteilung, Herrn Wiest, der Leiterin der Verkaufsabteilung, Frau Antoni, und des Reklamationsleiters, Herrn Özdemir.

Ebenfalls zum kaufmännischen Bereich zählt die Verwaltung, deren Leitung Frau Gerke übernommen hat. Sie kümmert sich hauptsächlich um das Rechnungswesen.

Das Organigramm der IT-Unternehmung Kunkel



5. Fazit²

Wer heutzutage in der IT arbeitet, braucht mehr als Informatik Kenntnisse und Fertigkeiten.

IT-ler müssen sich u. a. in betriebswirtschaftlichen Grundlagen und Geschäftsprozessmanagement genauso zu Hause fühlen wie im Datenschutz, Kundenorientierung und Risikomanagement.

Es werden Anforderungen an die Kommunikationsfähigkeit, den Veränderungswillen, die Durchsetzungskraft und an die Fähigkeit, in Modellen zu denken und komplexe Zusammenhänge zu erkennen gefordert.

Aus den unterschiedlichen Aufgaben ergeben sich verschiedenste Rollenkonzepte:

Administrator	
IT-Spezialist	
Change Manager	
Projektleiter und Projektteam	
Mitarbeiter der Partnerfirmen	
IT-Management	
Vorstand	
Helpdesk	
Kunden	
Anwender	

Aus Sicht des Prozessmanagements und in Bezug auf die Verantwortlichkeiten ergeben sich weitere Rollen

Service Owner	
Prozess Owner	
Prozess Executer	



Arbeitsauftrag:

Verschaffen Sie sich einen Überblick, indem Sie jede Rolle um eine passende Erklärung ergänzen.

² Quelle: Serviceanfragen bearbeiten -IT- Service Management; Knut Harms; 2020; Lorem Ipsum Verlag; S 8 f.

6. Situation**Die Probleme bei der Briefverteilung bei der Deutschen Post AG****Die Laufzeit 1 ist oberstes Ziel**

Ein ausgewiesenes Ziel der Deutschen Post AG ist es, Briefe innerhalb von 24 Stunden zuzustellen. In der Praxis bedeutet dies, dass Briefe, die an einem Tag vom Absender in einen Briefkasten geworfen werden, möglichst bereits am nächsten Tag dem Empfänger durch den Zusteller ausgehändigt werden sollen. Das Ziel heißt: „Laufzeit 1!“ und steht für den neuralgischen einen Transporttag.

Häufig bleiben der Post weniger als 12 Stunden, um Strecken von Hamburg bis München zu überwinden. Dies ist eine schwere logistische Aufgabe, die nur durch ein ausgeklügeltes Transportnetz mit zahlreichen Knotenpunkten erreicht werden kann. Auf festgelegten Strecken setzt die Post regelmäßig neben der Bahn auch Lkws für den Transport zwischen den Verteilzentren ein. In den Verteilzentren selbst sorgen

Automaten und Mitarbeiter für die Zuordnung der Sendungen in Verteilbereiche. Am Ende dieser Transportwege stehen die Briefzusteller, die mit Pkw oder Fahrrad allmorgendlich für die Auslieferung an den Empfänger sorgen.

Um das Ziel einer möglichst schnellen Beförderung der Briefe zu gewährleisten, dürfen die eingesetzten Betriebsmittel und Mitarbeiter natürlich keinen Engpass darstellen. Kommt es hier zu Überbelastungen der vorhandenen Kapazitäten, hat dies unweigerlich Auswirkungen auf die Laufzeit der Briefe. So trivial es auch klingen mag: Wird beispielsweise auch nur ein Briefzusteller krank und muss dessen Zustellbezirk von einem Kollegen mit übernommen werden, kann häufig das angestrebte Ziel der Laufzeit von einem Tag schon nicht mehr eingehalten werden.

Anlage: Auszug aus Markt und Wirtschaft

→ Dilemma der Ablaufplanung:**Zielkonflikt****→ Lösungsansatz:****→ Fazit****Arbeitsaufträge:**

1. Erläutern Sie das Dilemma der Ablaufplanung am Beispiel des folgenden Zeitungsartikels.
2. Überlegen Sie sich zudem Folgen dieser Thematik und mögliche Lösungsansätze.
3. Wie lässt sich diese Thematik auf Ihren Ausbildungsbetrieb übertragen?

7. Ablauforganisation

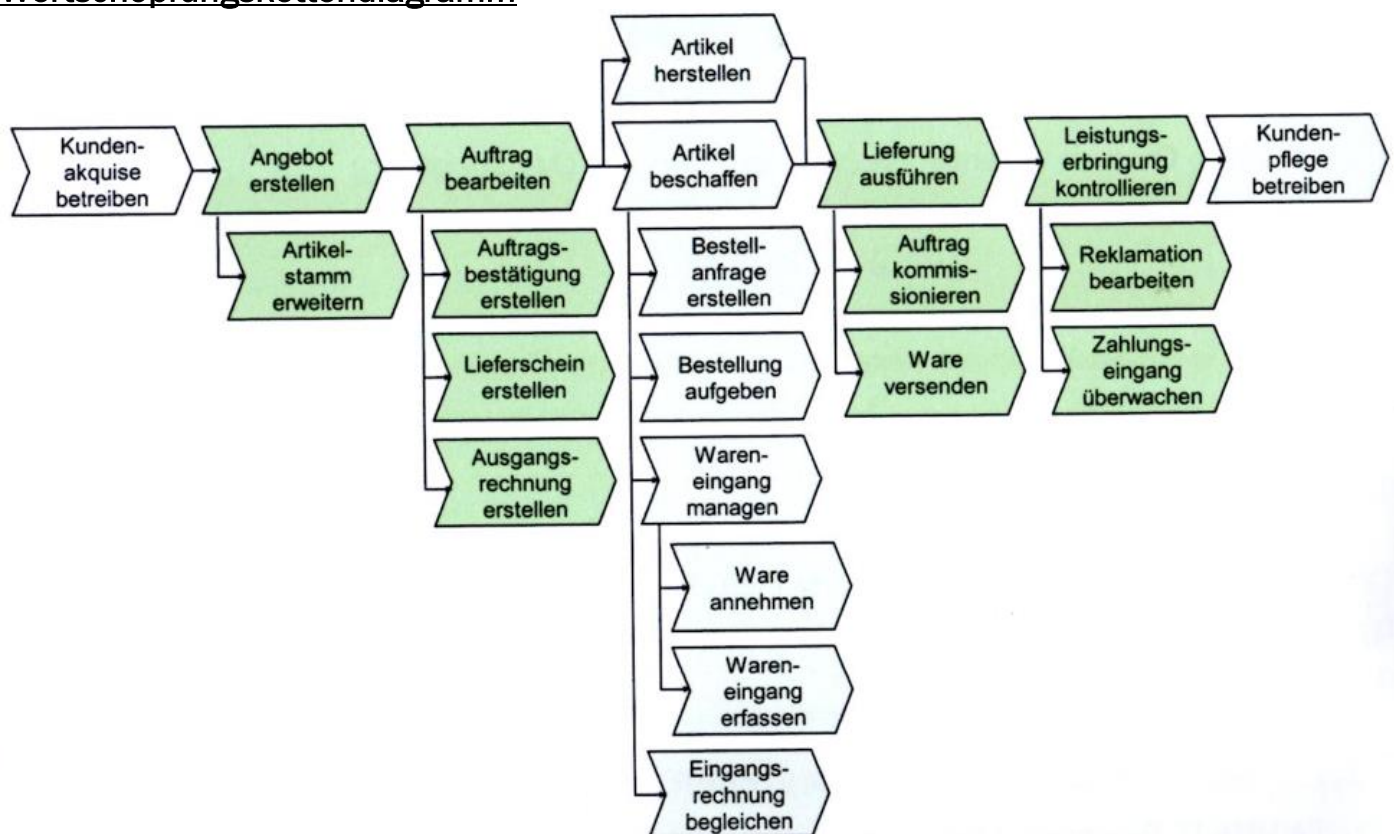
Die Ablauforganisation beschreibt modellhaft die Wege einer Bearbeitung. Dies erfolgt unter Berücksichtigung von Strukturen, Sachmitteln und Personen.

Die Ablauforganisation ordnet die Ablauf- und Bewegungsprozesse in Raum und Zeit im Sinne der Betriebsziele. Dabei verfolgt sie als Ziele:

- Die optimale Auslastung der Arbeitskräfte und Betriebsmittel
- Die optimale Durchlaufzeit³ für die Bearbeitungsobjekte

Um die DataSol GmbH auf das anstehende QM-Audit⁴ vorzubereiten, ist ein Blick auf die Prozessbeschreibung notwendig. Gängige Modelltypen sind das Wertschöpfungskettendiagramm und die Ereignisgesteuerte Prozesskette (10. Jahrgangsstufe).

Wertschöpfungskettendiagramm



Quelle: Serviceanfragen bearbeiten -IT-Service Management; Knut Harms, Lorem Ipsum Verlag, 2020, S. 10

Arbeitsaufträge:

1. Definieren Sie den Begriff „Prozess“ nach ISO 9001.
2. Recherchieren Sie, was man unter dem Wertschöpfungskettendiagramm versteht und unter welchem Namen es noch bekannt ist.

³ Die Durchlaufzeit ist die Zeitspanne vom ersten bis zum letzten Arbeitsgang.

⁴ Überprüfung, ob die Qualitätsstandards erfüllt werden.

Um den Beitrag der einzelnen Prozesse zum Unternehmenserfolg besser einzuordnen, werden diese kategorisiert:

Kernprozesse	
Unterstützungsprozesse	
Managementprozesse	



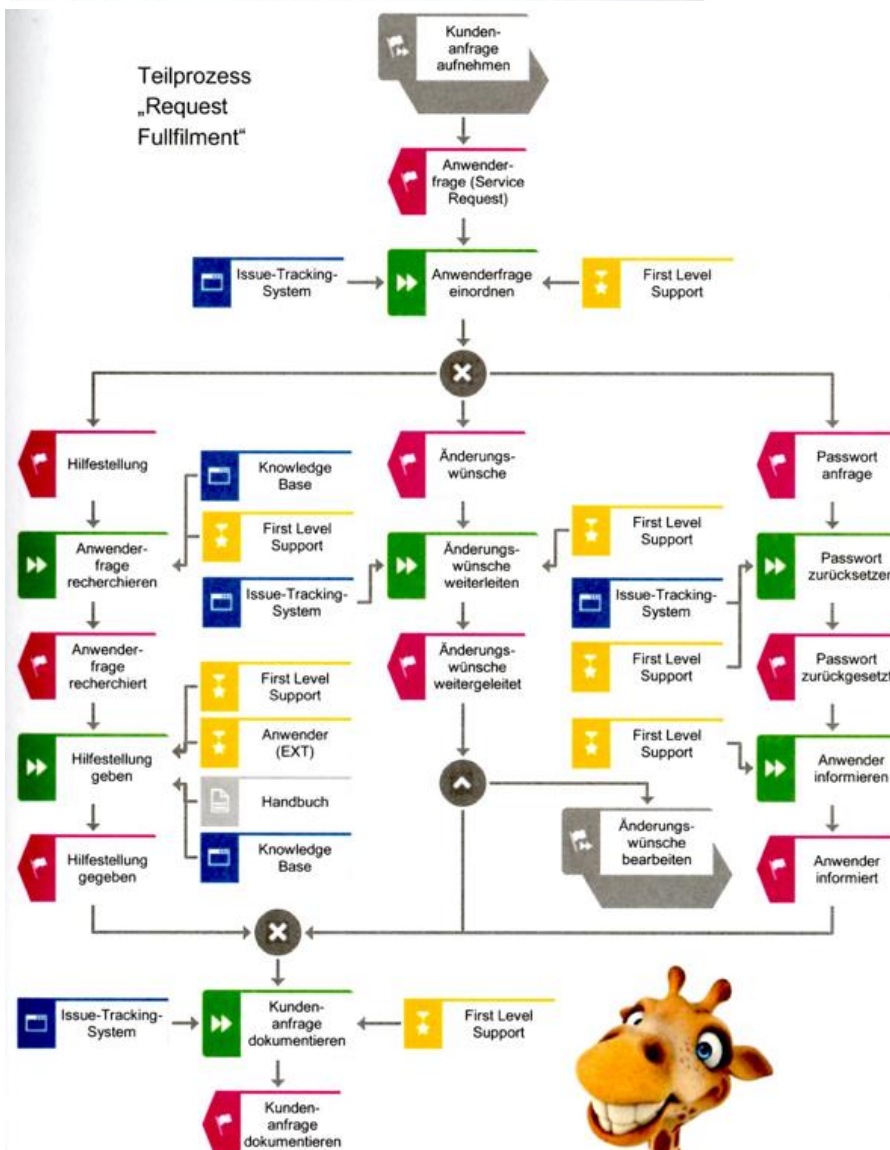
Arbeitsaufträge:

1. Ergänzen Sie die kategorisierten Prozesse um ihre jeweilige Erklärung und mindestens ein Beispiel.
2. Schauen Sie sich das Wertschöpfungskettendiagramm der vorherigen Seite genau an und identifizieren Sie Teile, die nachfolgenden Kriterien entsprechen:
 - a) Parallel verlaufende Hauptprozesse
 - b) aufeinanderfolgende Hauptprozesse
 - c) einen dem Hauptprozess untergeordnete Teilprozess
3. Finden Sie weitere Beispiele für Unterstützungsprozesse.

Ereignisgesteuerte Prozesskette

Die EPK ist eine graphische Modellierungssprache zur Darstellung von Prozessen. Dabei werden Arbeitsprozesse in einer zeitlichen logischen Abfolge dargestellt, um Vorgänge zu analysieren und optimieren.

Symbolik	Erklärung/Beispiel	IHK Darstellung	Bezeichnung	Erklärung/Beispiel
	Funktion: Tätigkeit, die während eines Prozesses ausgeführt wird, Beispiel: Formular ausfüllen.			
	Ereignis: Zustände oder Auslöser, die eine Funktion auslösen bzw. das Ergebnis einer Funktion, Beispiel: Formular ausgefüllt.		XOR (Disjunktion): Trennung oder Verbindung zweier Aussagen durch ein „entweder/oder“.	Nach diesem „ausschließlichen ODER“ kann der Prozessablauf nur in eine Richtung fortgeführt werden. Beispielsweise kann die Einordnung einer Anwenderfrage ergeben, dass eine Hilfestellung, eine Änderung oder eine Passwortanfrage gewünscht vom Anwender gewünscht wird.
	Kanten: Richtung, in die der Prozess abgearbeitet wird (gerichteter Graph).		ODER (Adjunktion): Trennung oder Verbindung zweier Aussagen durch ein „und/oder“.	Ähnlich wie beim XOR kann eine Entscheidung eine der Möglichkeiten betreffen. Der Unterschied zum XOR liegt darin, dass auch mehrere Ereignisse eintreten können. Ein Kunde wünscht eine Aufrüstung und gleichzeitig drei Neuanschaffungen von PC.
	Organisationseinheiten: interne oder externe Person, Stelle oder Abteilung, die an der Ausführung einer Funktion beteiligt ist, Beispiel: Sachbearbeiter, Kunde.		UND (Konjunktion): Trennung oder Verbindung zweier Aussagen durch ein „und“.	Der UND-Konnektor lässt keine Entscheidung zu, sondern ermöglicht eine Prozessteilung bzw. Zusammenführung. Zeitgleich wird Hard- und Software für neue PC beschafft.
	Ressourcen: Objekte, die zur Ausführung von Funktionen benötigt werden, Beispiel: Abrechnungsformular.			
	Prozessschnittstelle: Nach Ereignissen können Prozesse an eine andere Prozessstelle springen bzw. vor einem Ereignis wieder zurückkehren. Prozessschnittstellen ermöglichen demnach „Verlinkungen“ zwischen Prozessen.			



Arbeitsaufträge:

Schauen Sie sich die EPK zur

Bearbeitung einer

Kundenanfrage an:

1. Wer führt den Teilprozess aus?
2. Welche Dokumente oder Computersysteme werden zur Ausführung benötigt?
3. Was ist der Grund, dass dieser Teilprozess startet?
4. Welche Tätigkeit wird ausgeführt, in der eine Entscheidung stattfindet?
5. Was bewirkt die parallele Bearbeitung in den Teilprozessen?
6. Welche Vorteile können mit der Darstellungsform EPK im Vergleich zur Textbeschreibung verbunden sein?