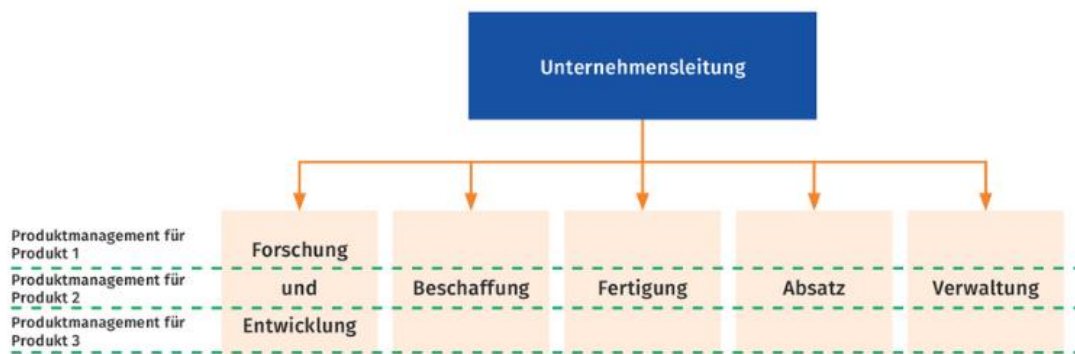


### Info: Leitungssysteme [S.71f.]

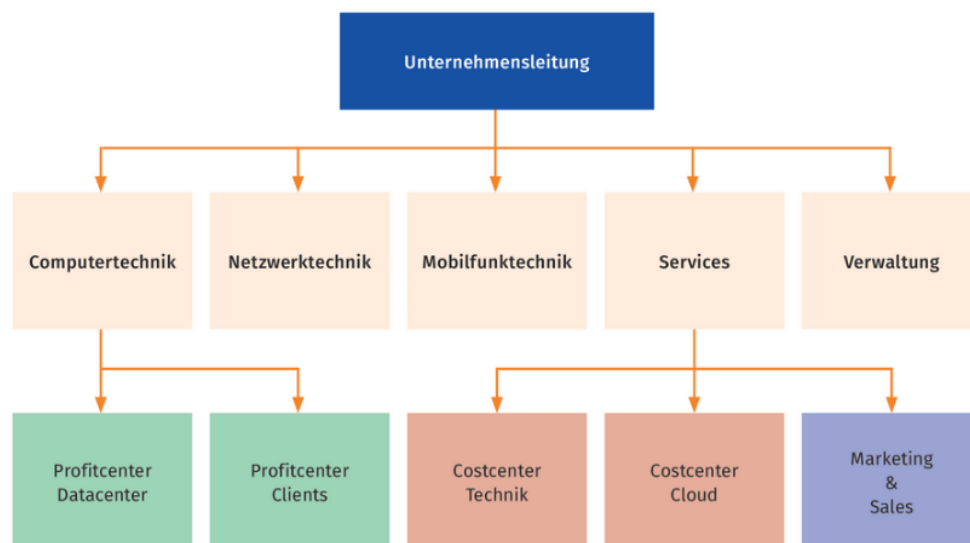
Zur Darstellung des Leitungssystems wird bei vielen Leitungsstellen oder Instanzen gerne ein Organigramm (Schaubild des Leitungssystems) erstellt. Organigramme unterscheiden sich zunächst darin, ob sie ihr Leitungssystem eher funktional, divisional als Spartenorganisation oder in Matrixorganisation für mehr Projektarbeit aufbauen. Untersuchungen haben gezeigt, dass der Unternehmenserfolg auch von Leitungssystem abhängt und agile (flexible, kreative, offene, eigenverantwortliche, transparentere u.a.) Führung mehr zum Erfolg beiträgt.

### 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 (habe 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 Leitungsstellen fachkundig entlasten und beraten sollen, selbst aber keine Leitungskompetenzen haben.

JKU (Beispielunternehmen s. Buch) hat nach dem Organigramm (S.65) einige Stabsstellen. Im Mehrliniensystem haben untere Stellen oder Instanzen mehrere Vorgesetzte, was Vor- und Nachteile hat. Die Geschäftsleitung von JKU hat sich entschlossen, eine Kombination aus Stabliniensystem und Matrixorganisation einzurichten. In den kundennahen 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)



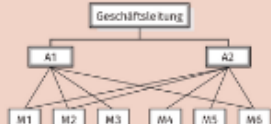
**Stärken:**

- 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).



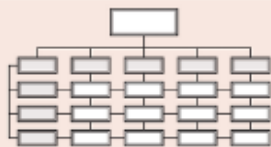
**Stärken:**

- 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:**

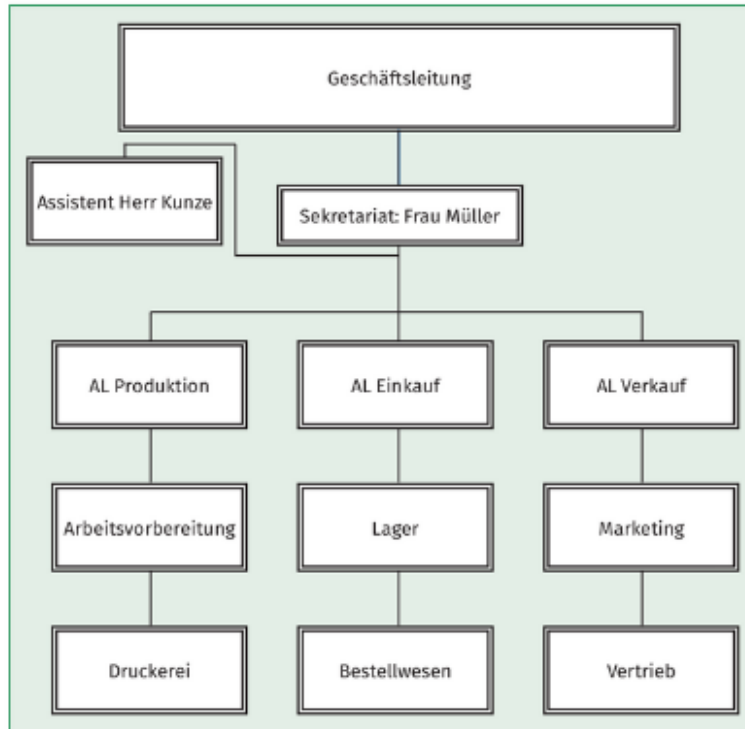
- Ergebnis wird durch zwei Kernkompetenzen verbessert
- Teamarbeit wird gefördert
- Organisationsform unterstützt Produkt- und Geschäftsprozessorientierung

**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)

Aufgaben:

- 1) Ein Mitarbeiter hat das folgende Organigramm erstellt. Beurteilen Sie dieses Organigramm. Welche Darstellung ist nicht sinnvoll bzw. nicht korrekt?



- 2) Erstellen Sie ein Organigramm unter Berücksichtigung einer Matrixorganisation nach folgenden Angaben:

Die Arts Multimedia GmbH entwickelt Multimediaanwendungen für Kunden. Zur Bearbeitung der verschiedenen Kundenprojekte werden zur gleichen Zeit drei Projektgruppen mit je einem Projektleiter und jeweils einem Mitarbeiter/ einer Mitarbeiterin für Design, Medienproduktion und Multimediaentwicklung je Projektgruppe geführt. Die Projektleiter sind der Geschäftsleitung disziplinarisch direkt unterstellt. Für die fachliche Entwicklung wurde eine Entwicklungsabteilung eingerichtet. Dem Entwicklungsleiter sind die Gruppenleiter für Design, Medienproduktion und Multimediaentwicklung unterstellt. Die Gruppenleiter betreuen die jeweiligen Mitarbeiter der Projekte fachlich und sind diesen auch fachlich überstellt. Für die Qualitätssicherung wurde eine Stabsstelle „Leiter Qualitätsmanagement“ eingerichtet, die direkt an den Geschäftsführer berichtet. Für die Verwaltung ist der Leiter kaufmännische Verwaltung als Abteilungsleiter zuständig. Ihm unterstellt sind die Gruppenleiter Auftragsbearbeitung/Rechnungswesen/Controlling, Marketing/Vertrieb und EDV. Er hat gegenüber den (fachinformatischen) Multimediamitarbeitern keine Weisungsbefugnisse.

- 3) Erstellen Sie nach folgenden Angaben ein Organigramm der Firma „OK-Computer“:  
Die Produktion wird von Herrn Zander geleitet, der die Abteilungen Personal Computer und Kommunikationssystem sowie Entwicklung und den Technischen Support unter sich hat. Der Einkauf von Herrn Schmidt gliedert sich in die Abteilungen Bestellwesen,

Fach:	Thema: Aufbauorganisation	Datum:
-------	---------------------------	--------

*Qualitätssicherung und Lager, wobei das Lager in ein Einkaufslager und ein Verkaufslager getrennt ist. Der Verkauf wird von Herrn Sommer geleitet. Ihm unterstehen die Vertriebsbereiche Nord, Süd und OEM. Die Hauptabteilung Rechnungswesen wird von Frau Redlich geleitet, der die Abteilungen Geschäftsbuchhaltung, Kostenrechnung und Controlling/Revision unterstehen. Die Personalleiterin berichtet dem Geschäftsführer, Herr Kramer, direkt, hat jedoch keine Weisungsbefugnis. Ebenso sind die Assistentin des Geschäftsführers und der Beauftragte für Arbeitssicherheit direkt der Geschäftsleitung unterstellt, jedoch nicht weisungsbefugt.*