



## Inhaltsverzeichnis

<b>Der Autor</b> .....	4
<b>I Unternehmensführung</b> .....	5
Einleitung, Aufbau und Konzeption des Moduls .....	5
Lernziele dieses Moduls .....	5
<b>1. Unternehmensformen und Organisationsstrukturen</b> .....	6
<b>1.1 Grundlagen der Unternehmensführung</b> .....	6
1.1.1 Entstehung der Unternehmensführung .....	6
1.1.2 Begriff der Unternehmensführung .....	6
1.1.3 Aufgaben der Unternehmensführung .....	7
1.1.4 Unternehmensführung als Managementprozess .....	9
1.1.5 Kompetenzen von Führungskräften .....	11
<b>1.2 Begriff und Unterscheidung von Unternehmen</b> .....	14
1.2.1 Begriff und Abgrenzung von Unternehmen – Betrieb – Firma .....	14
1.2.2 Unterschiedliche Rechtsformen und ihre Bedeutung .....	14
1.2.3 Einzelunternehmen – Gesellschaftsunternehmen – Personen- und Kapitalgesellschaften .....	15
<b>1.3 Betriebsorganisation im Unternehmen</b> .....	17
1.3.1 Begriff, Aufgaben und Zielsetzung der Betriebsorganisation .....	17
1.3.2 Grundsätze der Betriebsorganisation .....	20
1.3.3 Organisation, Disposition, Improvisation .....	20
1.3.4 Stabilität und Flexibilität organisatorischer Regelungen .....	22
<b>1.4 Organisationskonzepte</b> .....	23
1.4.1 Aufbauorganisation und Aufgabenanalyse .....	23
1.4.2 Stellen- und Abteilungsbildung .....	26
1.4.3 Leitungssysteme .....	30
1.4.4 Ablauforganisation .....	32
1.4.5 Darstellungstechniken der Ablauforganisation .....	33
<b>1.5 Unternehmenskultur als Erfolgsfaktor</b> .....	39
1.5.1 Funktion der Unternehmenskultur .....	39
1.5.2 Unternehmensleitbilder als zentrales Mittel .....	43
1.5.3 Inhalte und Form eines Leitbildes .....	45
1.5.4 Leitbild und Umsetzung im Unternehmen .....	49
<b>Selbstkontrollfragen</b> .....	50
<b>Lösungen zu den Selbstkontrollfragen</b> .....	51

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

11

12

## Der Autor

### Dr. Matthias Hettl

Dr. Matthias Hettl, Managementexperte, Bestsellerautor und Speaker, erhielt nach international ausgelegtem Studium in den USA und Frankreich, ein Diplom in Betriebswirtschaft und nach weiterem Studium der Volkswirtschaft ein Diplom in Volkswirtschaft (Abschluss jeweils mit Prädikatsexamen). Im Anschluss an seine Doktorandenzeit war er erst Assistent der Geschäftsführung und danach in verschiedenen Managementpositionen mit Führungs- und Budgetverantwortung tätig. Er arbeitete als Consultant bei den Vereinten Nationen in New York und war zudem als Aufsichtsrat tätig.

Seit 1995 ist er Geschäftsführer des Management Instituts Hettl Consult in Rohr bei Nürnberg. Als Managementberater ist er vorwiegend für Vorstände, Geschäftsführungen und Führungskräfte tätig. Seine Schwerpunkte sind Leadership Skills und Managementkompetenzen. Die Zusammenarbeit mit Marktführern, einer Vielzahl von DAX-Unternehmen, mittelständischen „Hidden Champions“ und namhaften internationalen Unternehmen haben ihm den Ruf des praxisorientierten Leadership- und Managementexperten eingebracht. Er ist unter anderem Mitglied in renommierten Vereinigungen wie dem Young Global Leaders Forum und dem United Nations Global Compact.

Dr. Matthias Hettl vertrat mehrere Jahre eine Professur für Management und Personalführung, hatte eine Reihe von Lehraufträgen, ist vielfacher Fachbuch- und Hörbuchautor sowie als Verfasser zahlreicher Fachartikel in Deutschland, Österreich und der Schweiz bekannt.

Als mehrfach ausgezeichnete „Excellent Speaker“ und „Excellent Trainer“ gehört er zu den bedeutendsten Referenten und Speakern im deutschen Sprachraum und ist für die TOP-Seminar- und Kongressveranstalter in Europa, Asien und den USA tätig. Mit seinem dynamischen Vortragsstil, seiner mitreißenden Rhetorik und eindrucksvollen Beispielen begeisterte er bisher 50.000 Zuhörer mit Tipps, die 1:1 in die Praxis umsetzbar sind. Seine Veranstaltungen werden seit Jahren regelmäßig mit Bestnoten bewertet.

Kontakt: [www.hettl-consult.de](http://www.hettl-consult.de)

# I Unternehmensführung

## Einleitung, Aufbau und Konzeption des Moduls

Unternehmensführung hat die Steuerung des Gesamtsystems „Unternehmen“ zur Aufgabe. Sie stellt ein aktives, bewusstes und gestaltendes Eingreifen in den gesamten Wertschöpfungsprozess des Unternehmens dar. Um die Unternehmensführung als ein ganzheitliches Konzept zu verstehen, ist es notwendig, sich zunächst mit der zentralen Aufgabe und dem Begriff der Unternehmensführung auseinanderzusetzen.

Im Anschluss daran werden maßgebliche Elemente und Funktionen der Unternehmensführung dargestellt. Beginnend bei den Aufgaben und der Zielsetzung der Betriebsorganisation, beschäftigen wir uns im Folgenden mit den verschiedenen Organisationskonzepten. Als weiteres wichtiges Element betrachten wir die Unternehmenskultur als Erfolgsfaktor sowie Ziele und die Gestaltung des Zielsystems. Zum Schluss werden ausgewählte Methoden, Verfahren und Instrumente der strategischen Planung sowie die Bedeutung von Prozessen in der Unternehmensführung dargestellt. Dies sind die zentralen Themen des vorliegenden Lehrbriefes.

### Lernziele des Moduls

Die Lernziele dieses Moduls sind:

- die Entstehungsgeschichte und den Begriff der Unternehmensführung darzustellen
- unterschiedliche Rechtsformen aufzuzeigen und die Begriffe Unternehmen – Betrieb und Firma voneinander abzugrenzen
- die Bedeutung der Organisation als zentralem Orientierungsprinzip in der Unternehmensführung zu erkennen
- die Wichtigkeit der Unternehmenskultur zu verdeutlichen
- mögliche Zielsysteme im Unternehmen aufzuzeigen
- Methoden, Verfahren und Instrumente der strategischen Planung in die Unternehmensführung einzuordnen
- Unternehmensprozesse und die Wertschöpfung zu verstehen

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

11

12

# 1. Unternehmensformen und Organisationsstrukturen

## 1.1 Grundlagen der Unternehmensführung

### 1.1.1 Entstehung der Unternehmensführung

Jahrhundertlang waren es Bauern, Handwerker, Händler und viele andere Berufsgruppen, die die Menschen mit dem versorgten, was sie zum Leben brauchten. Heute werden unsere Güter von Unternehmen unterschiedlicher Größe erstellt. Unternehmen, die von Führungskräften geleitet werden. Damit ist das Management an eine zentrale Stelle des Interesses gerückt, und der Beruf der Führungskraft erhielt eine besondere Bedeutung.

Diese Entwicklung und damit auch der Begriff der Unternehmensführung sind relativ neu, und die Entstehung lässt sich zeitlich an der Industrialisierung in den Gründerjahren festmachen. Beginnend in den USA erfolgte die erste systematische theoretische Beschäftigung mit der Unternehmensführung und der Etablierung des Faches als Universitätsdisziplin. Dies führte auch zur Gründung der ersten Business Schools, wie 1881 der Wharton School of Commerce and Finance. In Deutschland wurde die erste Handelshochschule 1898 in Leipzig gegründet, die aber, wie der Name vermuten lässt, sich mehr um die Allgemeinbildung der Kaufleute kümmerte und weniger die klassischen Elemente der Unternehmensführung wie Planung, Organisation und Führung.

- **1881** die erste Business School in den USA
- **1898** die erste Handelshochschule in Deutschland

Erst nach den beiden Weltkriegen wurden im Rahmen der Betriebswirtschaft die Fragen des Managements in Deutschland wieder aufgegriffen und erste Lehrstühle für Unternehmensführung gegründet. Zwischenzeitlich hat sich die Unternehmensführung in Deutschland gut etabliert, und es gibt immer mehr Nachfrage zur Qualifikation in diesem Bereich. Gute Unternehmensführung ist ein zentraler Erfolgsfaktor, der allgemein immer mehr Interesse findet.

### 1.1.2 Begriff der Unternehmensführung

Die beiden Begriffe Unternehmensführung und Management meinen dasselbe, nämlich die zielgerichtete Steuerung eines Unternehmens. Der Begriff Unternehmensführung ist somit gleichzusetzen mit dem aus dem angloamerikanischen Bereich stammenden Begriff Management (engl. management = Leitung, Führung). Das Management ist eine der wesentlichen Hauptaufgaben im Unternehmen.

#### **Management = Unternehmensführung**

Es gibt zwei zentrale Begriffsbildungen bei der Unternehmensführungslehre. Die eine Sichtweise betrachtet Unternehmensführung als Institution. Es geht hierbei um die Personen und die Struktur. So werden je nach Hierarchieebene unterschied-



liche Führungskräfte, beginnend beim Vorstand oder der Geschäftsführer bis zur Bereichsleiterenebene, als leitenden Mitarbeiter im Unternehmen bezeichnet.

Um die unterschiedlichen Hierarchieebenen (Struktur) im Unternehmen zu kennzeichnen verwendet man auch die Begriffe:

- **Topmanagement** (Unternehmensleitung, Geschäftsführung, Vorstand)
- **Middlemanagement** (z. B. Niederlassungsleiter oder Werksleiter, Bereichsleiter)
- **Lowermanagement** (z. B. Abteilungsleiter, Teamleiter, Meister)

Unternehmensführung wird in der anderen Sichtweise als Prozess gesehen und umfasst dann alle zur Steuerung des Unternehmens notwendigen Aufgaben und Handlungen, wie Planung, Organisation und insbesondere die Führung der Mitarbeiter. Die Betriebswirtschaftslehre (BWL), in der die Unternehmensführung eingebettet ist, bietet vielfältige Konzepte, verschiedene Techniken, traditionelle Instrumente wie auch neuere Ansätze, um die Prozesse in der Unternehmensführung zu unterstützen. Was sich hierbei in der Praxis bewährt hat, wird in den folgenden Kapiteln vorgestellt.

### 1.1.3 Aufgaben der Unternehmensführung

Die Unternehmensführung hat die Aufgabe, den Prozess der betrieblichen Leistungserstellung und -verwertung so zu gestalten, dass die Unternehmensziele auf höchstmöglichem Niveau erreicht werden.

Die Aufgaben umfassen dabei die Gestaltung, die Steuerung und die Entwicklung der einzelnen Tätigkeitsfelder in einem Unternehmen. Die zweckentsprechende Aufgabenerfüllung, klar geregelte Zuständigkeiten und die Wahrnehmung entsprechender Verantwortung sind wesentliche Einflussfaktoren für den Unternehmenserfolg.

Die aufgabenbezogene Unternehmensführung bezieht sich auf alle Tätigkeiten der Unternehmens-, Bereichs- und Abteilungsleitung, die sich in der folgenden Darstellung einer Führungspyramide widerspiegeln.

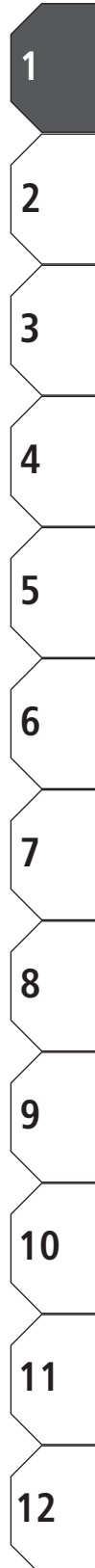
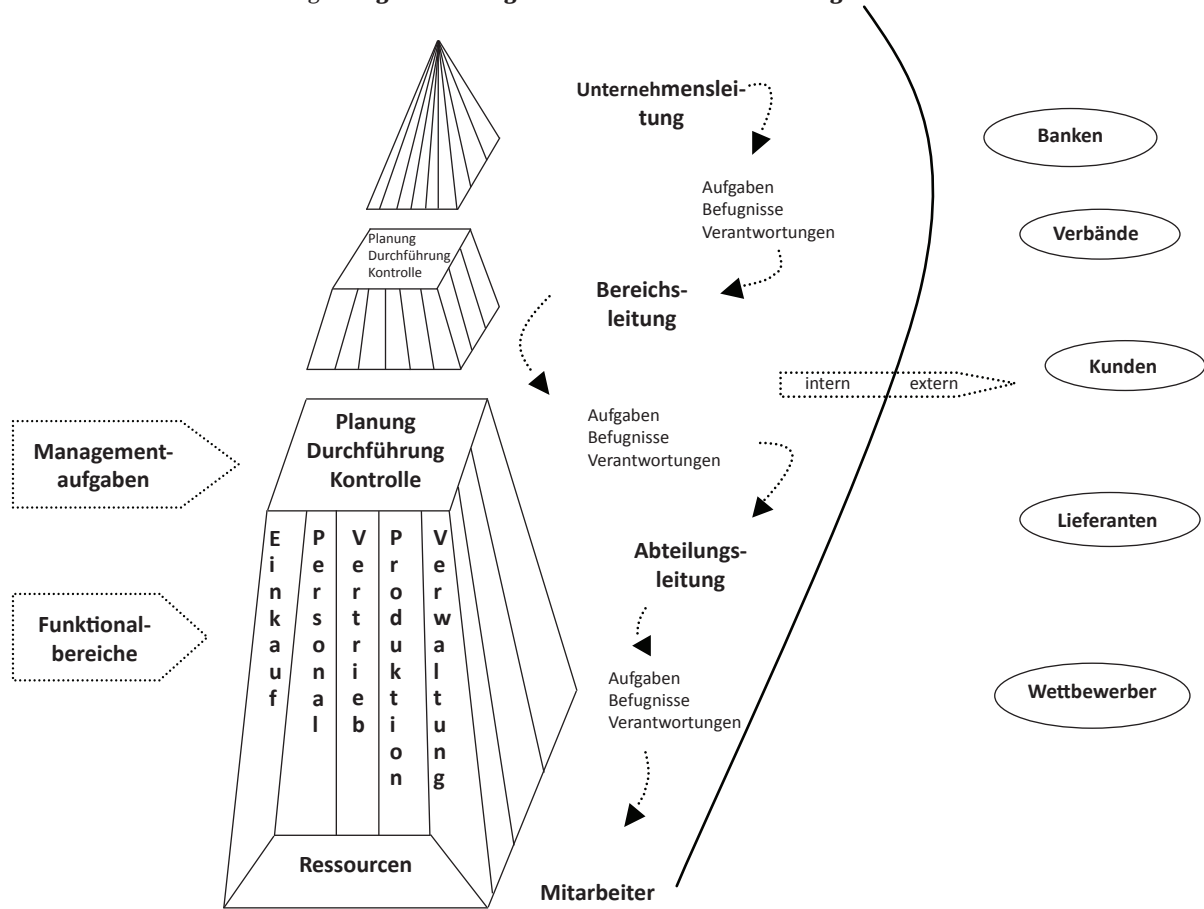
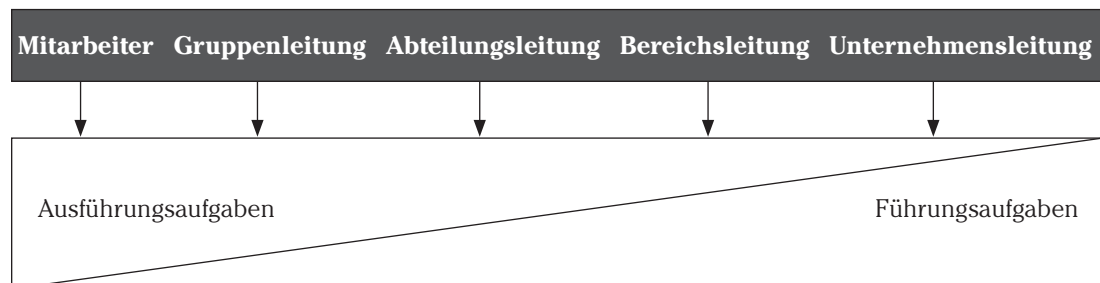


Abbildung: **Aufgabenbezogene Unternehmensführung**



Die primäre Aufgabe der Unternehmensführung besteht einerseits darin, die vorhandenen Ressourcen des Unternehmens zum Zwecke der bestmöglichen Leistungserstellung zu koordinieren. Gleichzeitig muss es dabei externe Interessensfelder beachten, wie z. B. die Öffentlichkeit, Verbände, Behörden, Lieferanten, Kunden, Banken und Konkurrenten. Das Kernelement der Führung ist die Aufgabe. Ohne klare Aufgaben und die Formulierung eines klaren Auftrages funktioniert kein Unternehmen. Um führen zu können, müssen die Führungskräfte und die Mitarbeiter ihre Aufgaben, Befugnisse und Verantwortungsfelder kennen. Folgende Aufgaben lassen sich modellhaft unterscheiden:





Hier umfassen die Führungsaufgaben alle Tätigkeiten, die mit der Steuerung von hierarchisch nachgeordneten Personen durch Vorgesetzte verbunden sind, z. B. sachbezogene Aufgaben, wie Ziele vereinbaren, delegieren, organisieren und personenbezogene Aufgaben, wie z. B. erfolgsorientiertes Motivieren der Mitarbeiter.

**Führungsaufgaben** = Ziele vereinbaren, delegieren, organisieren

**Managementaufgaben** = planen, durchführen, kontrollieren

Zu den Managementaufgaben zählen alle betrieblichen Aufgaben, die nicht mit der Steuerung von Mitarbeitern verbunden sind. Es geht also um das Managen von Aufgaben wie z. B. Buchung von Belegen, Angebote bearbeiten, Maschinen rüsten, Waren ins Lager einordnen, Angebote einholen und Termine überwachen.

Mit zunehmender Unternehmensebene nehmen die Führungsaufgaben zu und die Ausführungsaufgaben ab.

### 1.1.4 Unternehmensführung als Managementprozess

Um die vielfältigen Aufgaben des Managementprozesses zu verstehen, ist es hilfreich, diesen in eine begrenzte Menge von Teilaufgaben zu zerlegen. Dadurch wird dann deutlich, was Führungskräfte täglich tun bzw. tun sollten.

Eine gute Orientierung gibt der Management-Regelkreis. Dieser beschreibt den Prozess, den es für ein erfolgreiches Management immer wieder zu berücksichtigen gilt.

Der Managementprozess beginnt mit dem Ausgangspunkt der Analyse und den folgenden Fragen:

- Wo stehen wir?
- Welche Chancen ergeben sich für uns?
- Welche Ressourcen stehen uns zur Verfügung?

Aufbauend darauf geht es im zweiten Schritt um das Setzen von Zielen. Hier müssen Sie die Frage beantworten:

- Was konkret möchten Sie erreichen?

Dabei wird konkret formuliert, was genau erreicht werden soll. Diese Zielformulierung dient der Orientierung, denn ohne ein klares Ziel fehlt es Mitarbeitern an Sinn und Richtung. Das ‚Was‘ festzulegen und dafür zu sorgen, dass alle Mitarbeiter dies auch verstanden haben, ist eine zentrale Aufgabe der Führungskräfte, beginnend bei der Unternehmensleitung über die Bereichsleitung, die Abteilungsleitung hin zur Teamleitung.

Wenn klar ist, wohin es gehen soll, folgt im dritten Schritt die Planung, das Nachdenken über mögliche Wege zur Zielerreichung. Planung bedeutet die Vorwegnahme eines zukünftigen Zustandes und die Beantwortung der Frage, wie sich dieser Zustand bestmöglich erreichen lässt. Sie erschließen sich Handlungsalternati-

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

11

12

ven, um so effektiv wie möglich ans Ziel zu gelangen. Planung ist wie eine Brücke, die von einem Punkt zum anderen führt und einen Weg erschließt, das Ziel in Gedanken zu erreichen.

Es geht also um die zentralen Fragen:

- Wie möchten sie das Ziel erreichen?
- Welche Möglichkeiten bzw. welche Alternativen gibt es, das Ziel zu erreichen?

Die Bewertung der Alternativen und die Entscheidung darüber, welcher der vorliegenden Pläne die größtmöglichen Erfolgsaussichten hat, ist der nächste, der vierte Schritt im Managementprozess.

Dabei geht es um folgende Fragestellung:

- Für welche Alternative entscheiden Sie sich?

Im Management-Regelkreis kommt nach der Entscheidung im fünften Schritt, die zügige Umsetzung und Organisation. Das heißt, hier greift ein Rädchen in das andere, die Ressourcen stehen zur Verfügung und die Erreichung des Ziels schreitet schnell voran. Mitarbeiter und Prozesse sind auf die Zielerreichung, dem erarbeiteten Plan entsprechend, ausgerichtet.

Diese Fragen sollten in dieser Phase beantwortet werden:

- Welche konkreten Schritte sind bis wann zu tun?
- Wann ist der Anfang, wann ist das Ende?

Um auf dem Weg zum Ziel die Orientierung nicht aus den Augen zu verlieren, ist begleitend das Controlling bzw. am Ende des Management-Regelkreises die Kontrolle im sechsten und letzten Schritt nötig:

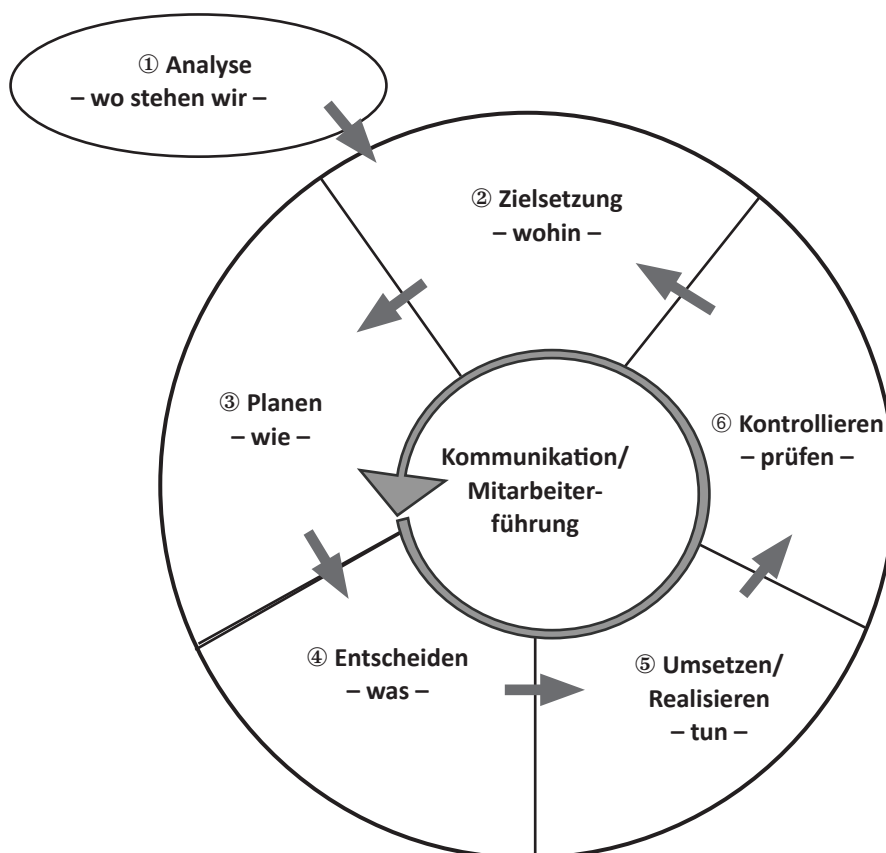
Notwendige Fragestellungen sind hier:

- Inwieweit haben wir das Ziel erreicht?
- Welche Zwischenschritte haben wir bereits erreicht?

Das Schwungrad, das gewissermaßen als Transmissionsriemen fungiert und diesen Prozess in Bewegung hält, ist die Kommunikation der Führungskräfte mit ihren Mitarbeitern. Erfolgreiche Führungskräfte auf den verschiedenen Leitungsebenen wissen, dass es auf dem Weg zum Ziel von entscheidender Wichtigkeit ist, dass die Mitarbeiter ihr Wissen und Können sowie ihre Kreativität und ihr Engagement einbringen. Die Aufgabe besteht darin, das Potenzial der Mitarbeiter im Prozess von der Zielsetzung bis zum Controlling voll zur Entfaltung zu bringen.



Abbildung: **Management-Regelkreis**



### 1.1.5 Kompetenzen von Führungskräften

Um die jeweils übergebenen Aufgaben erledigen zu können, bedarf es bei den Führungskräften einer Reihe von Kompetenzen.

Die Kompetenz beschreibt die Befugnis einer Person, auf der Basis fachlicher Zuständigkeit Maßnahmen zur Erfüllung von Aufgaben zu ergreifen. Befugnisse sind ausdrücklich zugeteilte Rechte. Die Kompetenz bezieht sich auf die jeweils zugrunde liegende Aufgabe des Aufgabenträgers. Es gibt verschiedene Arten von Kompetenzen, die Führungskräfte benötigen.

#### Fachkompetenz

Fachkompetenz ist die fachliche Zuständigkeit, z. B. Fachkenntnisse und Fertigkeiten, die ein Vorgesetzter oder Mitarbeiter hat, z. B. ein EDV-Experte, der über spezielle Softwarekenntnisse verfügt. Solche Kenntnisse bilden die Grundlage für die Befugnis, Aufgaben im Sinne des Unternehmens erfolgreich bearbeiten zu können.

1
2
3
4
5
6
7
8
9
10
11
12



**Praxistipp**

- Informieren Sie sich regelmäßig über die aktuellen Entwicklungen in Ihrem Fachgebiet.
- Lesen Sie Fachzeitschriften.
- Besuchen Sie fachspezifische Seminare, Kongresse und Messen.
- Treten Sie einem Fachverband oder einer Interessenvertretung als Mitglied bei.



**Hinweis**

Hier finden Sie relevante Informationen:  
**[www.wiwo.de](http://www.wiwo.de)** oder **[www.handelsblatt.com](http://www.handelsblatt.com)**

**Soziale Kompetenz**

Wenn die Fachkompetenz die Basis für Führungskräfte bildet, dann sind die sogenannten Soft Skills das unverzichtbare Gegenstück für dauerhaften Führungserfolg. Die soziale Kompetenz ist die Fähigkeit, mit anderen Menschen effektiv zusammenzuarbeiten. Es geht also um die Art und Weise, wie Führungskräfte mit ihren Mitarbeitern und ihrem Team kommunizieren.

Folgende Fragen sollten Sie sich dabei stellen:

- Wie stark ist Ihre Fähigkeit zur Gesprächsführung mit anderen ausgeprägt?
- Wie schaffen Sie es, in der Vielzahl von Besprechungen, Verhandlungen und Einzelgesprächen aller Art, Ihre Effektivität beizubehalten?

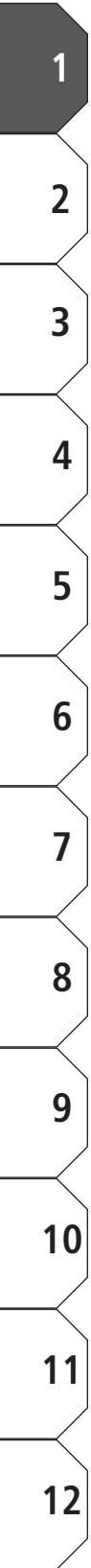
Die Qualität Ihrer Arbeit hängt also in hohem Maße von der Fähigkeit ab, in Gesprächssituationen mit unterschiedlicher Zusammensetzung und Zielsetzung professionell und zielgerichtet zu kommunizieren und zu führen.

**Führungskompetenz**

Zum Kern der Führungskompetenz von Führungskräften gehört die Fähigkeit, Entscheidungen zu treffen und Orientierung zu geben. Nichts ist für Mitarbeiter frustrierender, als wenn Entscheidungen immer wieder aufgeschoben werden. Führungskräfte müssen bereit sein zu entscheiden, um Ihrem Team die Weiterarbeit zu ermöglichen. Entscheidungen dann zu treffen, wenn es Ihre Mitarbeiter von Ihnen erwarten, ist eine der kritischen Aufgaben als Führungskräfte.

Welche Hierarchiestufe einzelne Führungskräfte im Unternehmen erreichen können, hängt entscheidend von Ihrer Fähigkeit ab, gute Entscheidungen zu treffen, also von der Qualität und der Art und Weise wie Sie entscheiden. Dabei ist es vor allem wichtig, der Aufgabe des Entscheidens auch nachzukommen. Keine Entscheidung zu treffen, ist immer die falsche Entscheidung, denn:

*„Erfolg ist das Ergebnis richtiger Entscheidungen. Richtige Entscheidungen sind das Ergebnis von Erfahrung. Erfahrung ist das Ergebnis von falschen Entscheidungen.“*



### Methodenkompetenz

Die Methodenkompetenz als weitere Kompetenzbasis erfolgreicher Führungskräfte bezieht sich auf die Fähigkeit, Fachwissen zu beschaffen, dieses entsprechend zu verwerten und den Arbeitsalltag strukturiert zu bewältigen.

Bei der Methodenkompetenz geht es um folgende Fragestellungen:

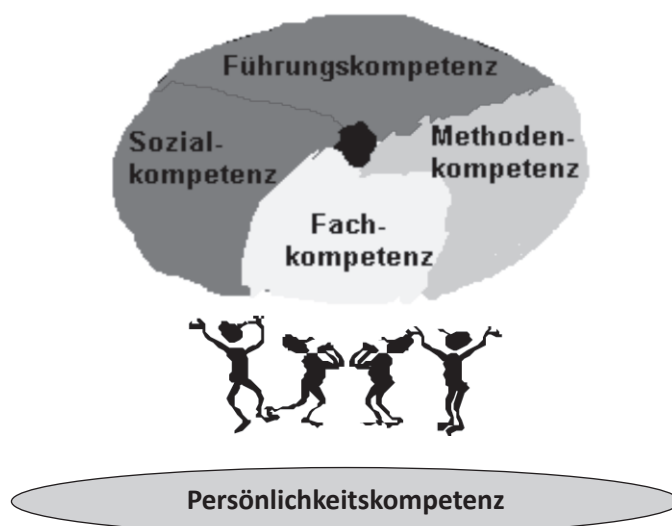
- Wie beschaffen Sie die für Ihren Arbeitsbereich relevanten Informationen?
- Wie strukturieren und bearbeiten Sie die Informationen?

Die Methodenkompetenz ist mitverantwortlich dafür, wie gut Führungskräfte sich Fachkompetenz aufbauen und diese erfolgreich nutzen. Es geht also nicht um das Erlernen von Detailwissen, sondern mehr darum, wie sie verstehen, strukturieren und Methoden anwenden können.

### Persönlichkeitskompetenz

Mit Persönlichkeitskompetenz ist die innere Einstellung und Persönlichkeit gemeint, also im Kern die persönlichen Eigenschaften einer Führungskraft. Auch die Fähigkeit, die eigene Führungspersönlichkeit unter Berücksichtigung der gegebenen Rahmenbedingungen optimal zu entwickeln, gehört zur Persönlichkeitskompetenz. Die Persönlichkeitskompetenz entscheidet, ob Führungskräfte es zulassen, dass sich ihre anderen Kompetenzen entwickeln. Dadurch ist diese die grundlegende Kompetenz, welche die anderen Kompetenzen trägt.

Abbildung: **Kompetenzen von Führungskräften**



## 1.2 Begriff und Unterscheidung von Unternehmen

### 1.2.1 Begriff und Abgrenzung von Unternehmen – Betrieb – Firma

Generell wird in der Betriebswirtschaftslehre der Betrieb als ein Unterbegriff dem Oberbegriff Unternehmen zugeordnet. Danach ist der Betrieb die konkrete örtliche, technische und organisatorische Einheit, in dem die Ziele des Unternehmens realisiert werden.

**Unternehmen** = Oberbegriff  
**Betrieb** = Unterbegriff von Unternehmen

Ein Unternehmen ist eine selbstständig planende und entscheidende, wirtschaftlich und rechnerisch selbstständige Einheit, die Markt- und Kapitalrisiken (auf eigene Rechnung und Gefahr) übernimmt und sich zur Verfolgung des Unternehmenszweckes und der Unternehmensziele einer oder mehrerer Betriebe bedient.

Zudem lässt sich auch aus rechtlicher Sicht Unternehmen und Betrieb unterscheiden. Ein Betrieb ist immer einem Rechtsträger zugeordnet. Das können ein oder mehrere Unternehmen sein. Hingegen kann ein Unternehmen aus mehreren bzw. keinem Betrieb (im technischen Sinn) bestehen (z. B. Holdinggesellschaft). Das Unternehmen wird durch den Handelsnamen des Kaufmanns (Firma) und die Rechtsform charakterisiert.

Nur im Handelsregister eingetragene Unternehmen dürfen sich als Firma bezeichnen. Im Firmennamen muss eine Bezeichnung enthalten sein, die ggf. eine Haftungsbeschränkung für jeden Dritten klar erkennen lässt.

**Firma** = im Handelsregister eingetragenes Unternehmen

Entsprechend unterscheidet das Wirtschaftsrecht Unternehmen nach dem Träger des Eigentums:

- **private Unternehmung**
- **gemischt-wirtschaftliche Unternehmung** (Unternehmung, die der Staat oder eine öffentlich-rechtliche Körperschaft unter Beteiligung privaten Kapitals betreibt)
- **öffentliche Unternehmung**

### 1.2.2 Unterschiedliche Rechtsformen und ihre Bedeutung

Die Wahl der Rechtsform eines Unternehmens erfolgt nach wirtschaftlichen, rechtlichen und steuerlichen Gesichtspunkten. Eine ideale Rechtsform gibt es damit nicht. Daher muss zwischen den Vorteilen und den Nachteilen individuell abgewogen werden, welche Rechtsform genau die adäquate für das jeweilige Unternehmen ist.

Auch kann sich im Laufe der Geschäftstätigkeit herausstellen, dass eine bestimmte Rechtsform nicht mehr den Anforderungen entspricht.



### Praxistipp

Die Entscheidung für eine bestimmte Rechtsform hat finanzielle, steuerliche und rechtliche Auswirkungen. Sie sollten daher auf jeden Fall einen Steuerberater und Rechtsanwalt in die Entscheidung mit einbeziehen.



### Checkliste

#### Wichtige Aspekte bei der Wahl der Rechtsform

- Haftung/Risikoverteilung
- Geschäftsführung
- Gewinn-/Verlustverteilung
- Eigen-/Fremdfinanzierung
- Überschaubarkeit und Handhabung
- Kosten
- Nachfolgeregelung
- steuerliche Gesichtspunkte
- eventuelle handwerksrechtliche Voraussetzungen

Unternehmensgründer/-innen entscheiden sich häufig für das Einzelunternehmen; der Übergang in eine andere Rechtsform erfolgt oftmals später. Sie treten vielfach als „Geschäftsführer“ auf.

Es ist dabei wichtig zu wissen, was genau unter Geschäftsführung nach BGB (Bürgerliches Gesetzbuch) und Geschäftsführer nach HGB (Handelsgesetzbuch) zu verstehen ist, denn daraus ergeben sich auch Pflichten (Hinweis-, Sorgfalts- und Schutzpflichten gegenüber dem Arbeitnehmer bzw. Pflichten u. a. nach dem Handelsgesetz), für deren Einhaltung die Führungskräfte haften.

### 1.2.3 Einzelunternehmen – Gesellschaftsunternehmen – Personen- und Kapitalgesellschaften

Nachfolgend werden in einem Überblick die Kennzeichen der wichtigsten Rechtsformen eines Unternehmens dargestellt. Das Gesellschaftsrecht ist eine durchaus komplizierte Angelegenheit, daher sollte bei der Entscheidungsfindung für eine Rechtsform nach Möglichkeit immer ein kompetenter Berater eingebunden sein, da eine Fülle von Informationen erforderlich ist. Diese sind in Erwartung der Unternehmensentwicklung, aber auch den subjektiven Vorstellungen der Gründer und Unternehmer folgend einer optimalen Lösung zuzuführen.

#### Einzelunternehmen

Ein Einzelunternehmen entsteht ganz automatisch, wenn ein Gründer alleine ein Geschäft eröffnet. Es gibt nur einen Betriebsinhaber/eine Betriebsinhaberin. Diese Rechtsform eignet sich insbesondere zum Einstieg ins Geschäftsleben. Es gibt auch keine Vorgabe zum Startkapital, und die Unabhängigkeit bezüglich der eigenen Vor-

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

11

12

gehensweise ist gewährleistet. Jedoch gibt es keine Haftungsbeschränkung, und der Gründer haftet auch mit seinem Privatvermögen.

### Personengesellschaften

Eine Personengesellschaft entsteht durch den Zusammenschluss von mindestens zwei Personen. Typisch ist, dass die Gesellschafter für die Schulden des Unternehmens mit ihrem persönlichen Vermögen haften. Die Gesellschafter müssen kein Mindestkapital aufbringen und sind darüber hinaus meist nicht nur Inhaber, sondern auch Leiter ihres Unternehmens.

Zu den Personengesellschaften zählen:

- **Gesellschaft des bürgerlichen Rechts** (GbR)
- **Kommanditgesellschaft** (KG)
- **Offene Handelsgesellschaft** (OHG)
- **GmbH & Co. KG**

#### **Gesellschaft bürgerlichen Rechts (GbR)**

Diese Form der Gesellschaftsgründung ist geeignet für Partner, die gemeinsam mehr Eigenkapital aufweisen oder zusammen mehr Fähigkeiten besitzen. Die Kennzeichen entsprechen ansonsten im Wesentlichen denen des Einzelunternehmens.

#### **Offene Handelsgesellschaft (OHG)**

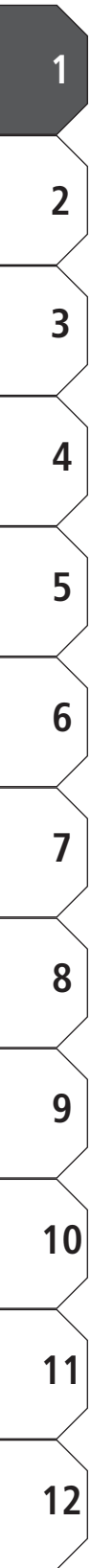
Wenn mehrere Partner ein Handelsgeschäft eröffnen wollen, kann die OHG die richtige Rechtsform sein. Allerdings können Kleingewerbetreibende diese Rechtsform nicht wählen. Bei der OHG wird kein Mindestkapital verlangt. Für Verbindlichkeiten haften die Gesellschafter neben ihrem Gesellschaftsvermögen auch mit ihrem Privatvermögen. Wegen dieser Bereitschaft zur persönlichen Haftung steht eine OHG bei Kreditinstituten und Geschäftspartnern in hohem Ansehen. Das Gesellschaftsvermögen setzt sich zusammen aus den Gesellschaftsbeiträgen und ggf. Einlagen der Kommanditisten sowie aus den für die Gesellschaft erworbenen Gegenständen.

#### **Kommanditgesellschaft (KG)**

Die KG besteht aus dem Komplementär und den Kommanditisten. In einer KG führt der Komplementär ganz alleine die Geschäfte. Die Kommanditisten sollen lediglich ihr Kapital bereitstellen und sich damit finanziell am Unternehmen beteiligen. Sie haften dann auch nur in der Höhe ihrer Einlagen. Der Komplementär dagegen behält in der Regel das alleinige Entscheidungsrecht und haftet dafür auch mit dem gesamten Privatvermögen.

### Kapitalgesellschaften

Die Haftungsbeschränkung ist je nach Branche ein wichtiger Grund für die Wahl einer Kapitalgesellschaft. Die Gesellschafter bzw. Aktionäre haften für geschäftliche Aktivitäten – mit Ausnahmen – nur in Höhe ihrer Einlage. Auch die notwendige Kapitalbeschaffung spielt eine Rolle. Gesellschafter bzw. Aktionäre können sich mit



ihrem Kapital beteiligen, ohne aktiv an der Geschäftsführung beteiligt zu sein. Kapitalgesellschaften sind juristische Personen, d. h., sie sind selbst Träger von Rechten und Pflichten.

Zu den Kapitalgesellschaften gehören:

- **Gesellschaft mit beschränkter Haftung** (GmbH)
- **GmbH-Variante: Unternehmergesellschaft** (haftungsbeschränkt)
- **Aktiengesellschaft** (AG)

### **Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH)**

Bei der GmbH sind die Gründungsformalitäten deutlich aufwendiger als bei den genannten Personengesellschaften. Es kann einen oder mehrere Gesellschafter geben, von denen einer oder mehrere als Geschäftsführer aktiv sind.

Die Haftung der Gesellschaft entspricht der Höhe der Kapitaleinlagen, die von den Gesellschaftern insgesamt geleistet wurden. Dies müssen mindestens 25.000 Euro sein, wobei auch Sachwerte eingebracht werden können. Wenn diese Einlage geleistet ist, haftet kein Gesellschafter mehr mit seinem Privatvermögen.

### **Kleine Aktiengesellschaft (AG)**

Die Kleine AG ist eine Gesellschaft mit einer „kleinen“ Zahl von Anteilseignern, muss jedoch keine kleine Gesellschaft, gemessen an Umsatz oder Arbeitnehmerzahl sein. Auch Existenzgründer/-innen können eine Kleine AG gründen. Sie können weitere Anleger an ihrem Vorhaben durch die Ausgabe von Belegschaftsaktien oder durch die Hereinnahme von Kunden als Gesellschafter beteiligen. Die Haftung der Kleinen AG gegenüber Vertragspartnern ist beschränkt bis zur Höhe des Gesellschaftsvermögens. Bei Kapitalgesellschaften setzt sich das Gesellschaftsvermögen zusammen aus: Aktiven – Verbindlichkeiten – Rückstellungen – Wertberichtigungen und wird in der Bilanz ausgewiesen.

## **1.3 Betriebsorganisation im Unternehmen**

### **1.3.1 Begriff, Aufgaben und Zielsetzung der Betriebsorganisation**

Organisieren ist ein Hilfsmittel zum Erreichen von Zielen. Die Betriebsorganisation legt (generell oder vorübergehend) fest, wie die dabei verfügbaren Faktoren Arbeitskräfte, Arbeitsmittel (Maschinen, Geräte, Geld usw.) und Arbeitsstoffe (Zement, Steine, Dachziegel usw.) so miteinander kombiniert werden, dass das Unternehmensziel ökonomisch und effizient erreicht werden kann.

Die Festlegung der Betriebsorganisation und damit das gesamte betriebliche Geschehen vollziehen sich nach bestimmten Regeln. Die Regeln gewährleisten, dass eine bestimmte Ordnung im betrieblichen Ablauf herrscht. Die Gesamtheit der Regeln nennt man Betriebsorganisation.

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7
- 8
- 9
- 10
- 11
- 12



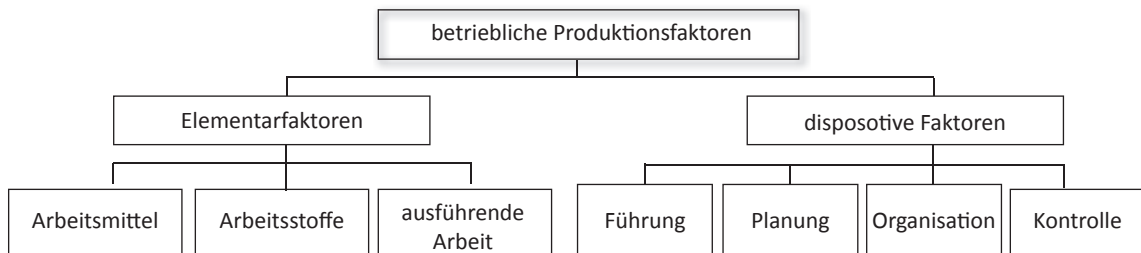
**Praxisfall: RIRA AG 1**

**Beispiel Betriebsorganisation**

Das Unternehmen RIRA AG (Textilmaschinenbau) plant, in Indien eine Tochtergesellschaft zu gründen, die die Aufgabe „Montage und Vertrieb“ von Standardtextilmaschinen haben soll. Die Firma muss sich daher Gedanken machen, wie und woher sie die Arbeitskräfte bekommt, wo genau das Werk entstehen soll, wie die Finanzierung der Kapitalmittel erfolgen soll usw.

Bei den betrieblichen Produktionsfaktoren lassen sich Elementarfaktoren, wie die im Beispiel genannten Arbeitskräfte oder Textilien beschreiben. Daneben gibt es innerhalb der betrieblichen Produktionsfaktoren auch die dispositiven Produktionsfaktoren. Diese wurden bereits bei den Aufgaben im Managementprozess vorgestellt und es geht um Planen, Umsetzen, Organisieren, Führung und Kontrolle usw.

Die nachfolgende Abbildung zeigt den Faktor Organisation innerhalb der Struktur der betrieblichen Produktionsfaktoren:



**Praxisfall RIRA AG Fortsetzung:**

Der neu eingesetzte Geschäftsführer Hartig kommt nach einigen Überlegungen u. a. zu folgender Regelung: Nach Errichtung des Zweigwerkes wird er zunächst selbst die Leitung der Montage übernehmen. Für den Vertrieb ist eine indische Führungskräfte verantwortlich, die zur Unterstützung eine Führungsnachwuchskraft (Trainee) aus dem deutschen Stammhaus erhält. Die Montagemenge wird zunächst auf 25 Standardmaschinen monatlich festgesetzt. Über Änderungen dieser Montagegröße entscheidet der Geschäftsführer selbst, und zwar in Abstimmung mit dem deutschen Stammhaus. Die Qualitätskontrolle der Maschinenbauteile erfolgt in Deutschland, die Endüberprüfung der Maschinen beim Kunden in Indien.



**Der Praxisfall zeigt:**

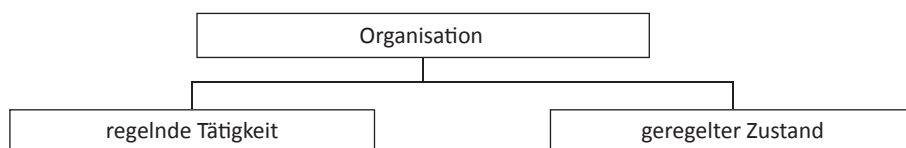
Geschäftsführer Hartig regelt u. a. die Montage- und die Vertriebsleitung (= Organisation als regelnde Tätigkeit). Damit steht fest, wer und in welcher Form für die Montage, den Vertrieb sowie die Endkontrolle verantwortlich ist (= Organisation als geregelter Zustand).





Mit Organisation bezeichnet man sowohl die Tätigkeit des Organisierens als auch den Zustand, d. h. das Ergebnis der organisatorischen Tätigkeit, das in Regelungen festgelegt ist.

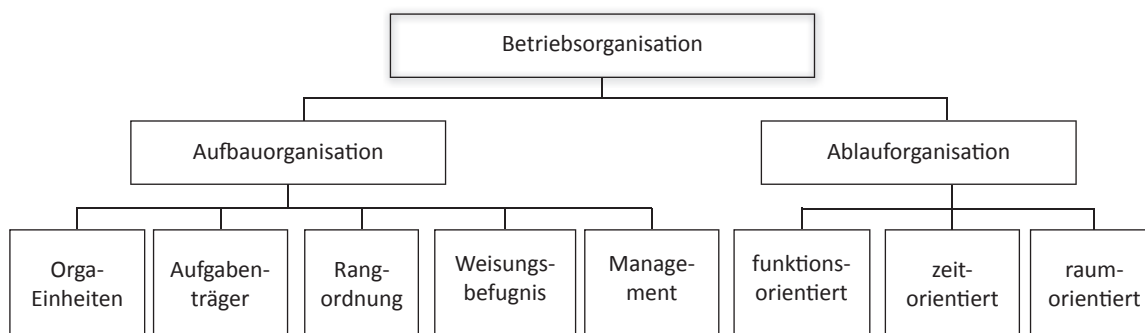
Die folgende Abbildung verdeutlicht die doppelte Bedeutung des Begriffs Organisation:



Die Organisation eines Betriebes lässt sich unterscheiden in

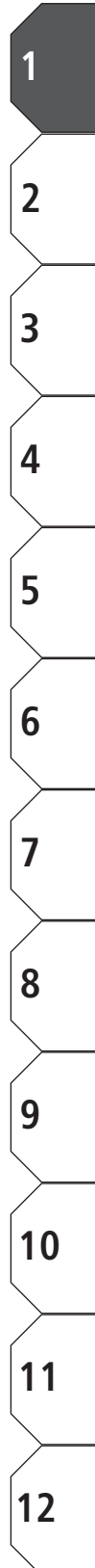
- **Regelungen für den Betriebsaufbau** = Aufbauorganisation, dieses legt Orga-Einheiten (d. h. Stellen), Zuständigkeiten, Ebenen usw. fest
- **Regelungen für den Betriebsablauf** = Ablauforganisation, diese regelt den Ablauf nach den Kriterien Ort, Zeit oder Funktion zwischen Orga-Einheiten, Bereichen usw.

Das folgende Schaubild stellt die Unterscheidung der Betriebsorganisation dar:



Betriebliche Tätigkeit ist immer an Zielen orientiert. Im Fall unseres Beispielsunternehmens ist das mittelbare Unternehmensziel „Montage und Vertrieb“, das unmittelbare Unternehmensziel ist die Gewinnerzielung.

Dazu müssen nach der Errichtung des Zweigwerkes Leistungsprozesse so in Gang gesetzt werden (Montage der Maschinen, Vertrieb der Produkte), dass dieses Ziel auch erreicht wird. Neben den anderen Produktionsfaktoren hat der Faktor Organisation hieran einen entscheidenden Anteil.



Als laufender Prozess (Regelkreis) ist also zu überprüfen, ob Art und Umfang der Aufbau- und Ablauforganisation geeignet sind, das festgelegte Unternehmensziel, in unserem Beispiel Montage und Vertrieb sowie Gewinnerzielung, zu realisieren.

### 1.3.2 Grundsätze der Betriebsorganisation

Selbst wenn alle Produktionsfaktoren in ausreichendem Maße vorhanden sind, kann es trotzdem sein, dass eine schlechte Organisation jedes noch so realistisch gesteckte Ziel unmöglich macht. Hier wird die besondere Bedeutung des Managements, der Führung, die oben als dispositiver Faktor beschrieben wurde, deutlich.

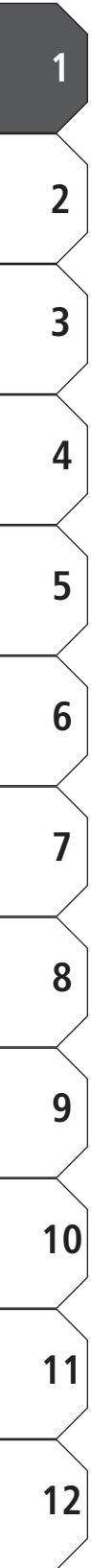
#### Checkliste für eine Betriebsorganisation

Eine erfolgreiche Betriebsorganisation


- hat sich am Unternehmensziel zu orientieren.
- hat einfach (in Sprache und Bild), klar und transparent zu sein.
- hat wirtschaftlich zu sein. Ihr Aufwand muss durch ihren Nutzen gerechtfertigt werden können.
- muss sicherstellen, dass keine Arbeit ohne Kontrolle bleibt.
- soll dynamisch und flexibel sein, sodass sie sich kurzfristig geänderten Zielen oder Marktbedingungen anpassen kann.
- soll Kontinuität und Stabilität des Unternehmens sichern; bewährte Grundsätze der Unternehmenspolitik kommen konsequent zur Geltung.
- soll sich am Delegationsprinzip orientieren (Motivation, Initiative, Eigenverantwortung der Mitarbeiter).
- soll weniger wichtige Entscheidungen auf nachgelagerte Führungsebenen delegieren.
- soll Arbeitsvorgänge so koordinieren, dass Reibung und Leerlauf vermieden werden.
- soll menschlich sein und von den Menschen im Unternehmen mitgetragen werden.

### 1.3.3 Organisation, Disposition, Improvisation

Ein bestimmter Teil betrieblicher Entscheidungen kann vollständig organisiert ablaufen, während andere nur von Fall zu Fall oder gänzlich improvisiert geregelt werden können, sodass sich in jedem Betrieb ein System geplanter und ungeplanter Regelungen ergibt. Daher existieren meist drei Regelsysteme nebeneinander, es handelt sich um Organisation, Disposition und Improvisation.



<b>Organisation</b>	beschreibt dauerhaft gültige Regelungen	Beispiel: Die Stelle „Rechnungsprüfung“ ist der Abteilung „Einkauf“ zugeordnet.
<b>Disposition</b>	beschreibt einmalig gültige Regelungen	Beispiel: Der Materialeingang von „Trennscheiben“ wird heute auf Lagerplatz C 34 platziert.
<b>Improvisation</b>	beschreibt eine vorläufig gültige Regelung	Beispiel: „Wir versenden unsere Güter per Lkw, solange der Bahnstreik dauert.“

 **Praxisfall RIRA AG**

**Fallweise vs. generelle Regelungen**  
 Das Zweigwerk in Indien arbeitet inzwischen erfolgreich. Es ist festgelegt, dass die Tochtergesellschaft bis auf Weiteres wöchentlich 6 Montagebaugruppen vom Stammwerk bezieht (generelle Regelung). Als im Herbst des Jahres Geschäftsführer Hartig der Abschluss eines Großauftrages gelingt, weist er seinen Einkauf an, in den nächsten 4 Wochen den Mindestbestand an Baugruppen nicht unter 4 Stück sinken zu lassen, um möglichen Engpässen vorzubeugen (fallweise Regelung).


Man unterscheidet also innerhalb der Organisation zwischen

**generellen Regelungen** (6 Baugruppen/Woche), die sich dauernd wiederholen und längerfristig gültig sind, sowie

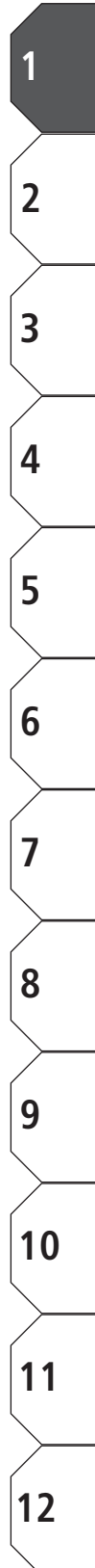
fallweisen Regelungen (Mindestbestand = 4 Baugruppen), deren Gültigkeit begrenzt ist.

 **Lösung Praxisfall RIRA AG:**

**Fallweise vs. generelle Regelungen**  
 Der Einkaufsleiter der Tochtergesellschaft in Indien hat im Allgemeinen keinen Handlungsspielraum (6 Baugruppen/Woche). Dies ist kennzeichnend für generelle Regelungen. Im Rahmen der fallweisen Regelung (Mindestbestand = 4 Baugruppen) kann der Einkaufsleiter innerhalb vorgegebener Grenzen entscheiden, d. h., er disponiert. Da die Grenzen seines Handlungsspielraums jedoch festgelegt sind, spricht man hier auch von gebundener Disposition. Um freie Disposition handelt es sich dann, wenn für die Entscheidung keine Rahmenbedingungen festgelegt sind; dieses Recht hat i. d. R. nur die Betriebsleitung.

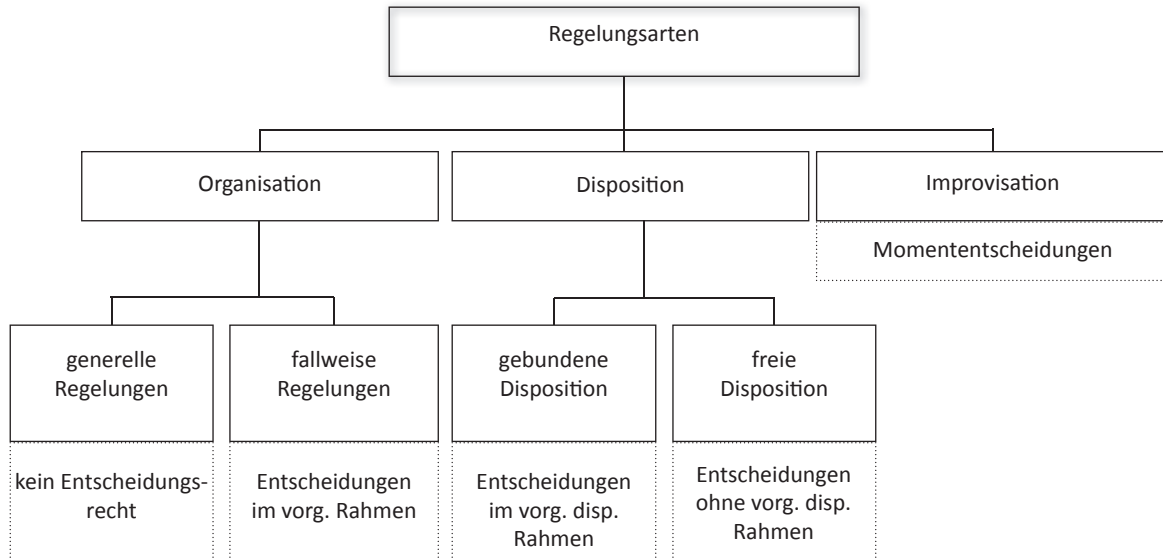
 **Praxisfall RIRA AG**

**Beispiel Improvisation**  
 Trotz Festlegung des neuen Mindestbestandes kommt es nach 2 Wochen zu Engpässen im Materialbestand. Geschäftsführer Hartig bestellt deshalb noch am selben Tag per Luftfracht (sonst Lieferung per Seeweg) die notwendigen Bauteile – trotz erhöhter Kosten.



Nicht immer lassen sich alle betrieblichen Situationen vorhersehen und in feste Regelungen fassen. Mitunter müssen Entscheidungen „aus dem Stand heraus“ getroffen werden. Man spricht in diesem Fall von Improvisation.

Abbildung: **Regelungsarten im Überblick**

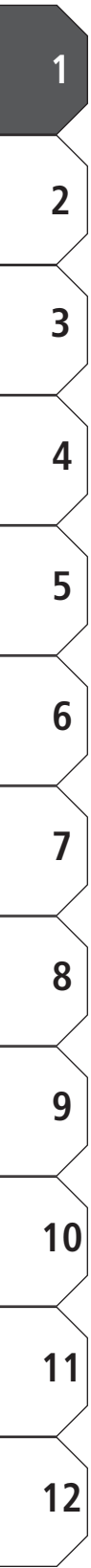


### 1.3.4 Stabilität und Flexibilität organisatorischer Regelungen

Bezogen auf ein bestimmtes Unternehmen gilt: Es gibt nicht die ideale Organisation. Organisieren ist eine ständige Gratwanderung zwischen Aufwand und Nutzen, zwischen Betriebserfordernissen und den Wünschen bzw. Erwartungen der Mitarbeiter, zwischen Aufbau- und Ablauforientierung, zwischen Zentralisation und Dezentralisation, zwischen generellen und fallweisen Regelungen – um nur einige Aspekte hervorzuheben.

Veränderungen der Betriebsgröße, der Produktpalette, der Vertriebsstrategie, der Technologie, der gesetzlichen Rahmenbedingungen usw. führen immer wieder zu der Notwendigkeit, die bestehende Organisation zu überprüfen.

Als Faustregel kann man sagen: Eine gute Organisation erkennt man daran, dass sie nicht Selbstzweck ist, sondern möglichst unauffällig dazu dient, das Unternehmensziel zu erreichen, und dabei hilft, die Zusammenarbeit zwischen Menschen zu erleichtern, Sachen einander richtig zuzuordnen, Risiken zu vermeiden, Führungskräfte zu entlasten und den Menschen einen beruflichen Freiraum zu geben, in dem sie sich entfalten können.





**Hinweis**

Im Allgemeinen gilt:

- je größer der Betrieb, desto klarer und eindeutiger muss der Organisationsgrad sein (mehr Organisation, weniger Improvisation)
- je mehr Technik (IT, Textverarbeitung usw.) eingesetzt wird, umso mehr sollten fallweise Regelungen zugunsten genereller Regelungen abgebaut werden
- Generelle Regelungen schaffen Stabilität; es besteht aber die Gefahr der Überorganisation, der mangelnden Flexibilität und der Demotivation der Mitarbeiter.
- Disposition und Improvisation geben Freiraum und ermöglichen Flexibilität; es besteht aber das Risiko der Unterorganisation und zunehmender Fehlentscheidungen.
- Die Lösung dieser Problematik wird dort liegen, wo das Prinzip der Wirtschaftlichkeit erreicht ist bzw. erhalten bleibt.

## 1.4 Organisationskonzepte

### 1.4.1 Aufbauorganisation und Aufgabenanalyse

Die betriebliche Organisation beinhaltet die Verknüpfung aller eingesetzten Faktoren im Unternehmen im Hinblick auf Ordnung, Zielgerichtetheit und Wirtschaftlichkeit. Mit dem Begriff Aufbauorganisation wird ein System bezeichnet, das für eine klare Verteilung und Abgrenzung der betrieblichen Aufgaben sorgt und eine bestimmte Ordnung der Zuständigkeiten und Verantwortungen im Betrieb schafft.

#### Aufgabenanalyse

Grundlage für Regelungen der Aufbauorganisation ist die Analyse der Gesamtaufgabe (vgl. Fall 1: „Montage und Vertrieb von Standardmaschinen“). Diese Gesamtaufgabe wird in

- **Hauptaufgaben,**
- **Teilaufgaben 1. Ordnung,**
- **Teilaufgaben 2. Ordnung,**
- **Teilaufgaben 3. Ordnung**

usw. zerlegt.

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

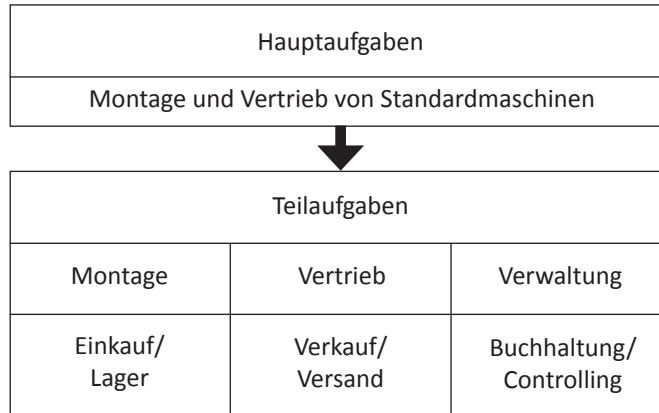
11

12



Praxisfall RIRA AG

Aufgabenanalyse



Gliederungsbreite und Gliederungstiefe sind folglich abhängig von der Gesamtaufgabe, der Größe des Betriebes, dem Wirtschaftszweig usw. und haben sich am Prinzip der Wirtschaftlichkeit zu orientieren. In einem Industriebetrieb wird z. B. die Aufgabe „Produktionsprozess“, in einem Handelsbetrieb die Aufgabe „Einkauf/Verkauf“ im Vordergrund stehen.

**Gliederungskriterien**

Die Aufgabenanalyse und die spätere Einrichtung von Stellen können nach folgenden Kriterien vorgenommen werden:

nach der **Verrichtung**:

Die Aufgabe (Beispiel „Produktion“) wird in Teilfunktionen zerlegt (z. B. Fertigung Montage, Arbeitsvorbereitung, Fertigungssteuerung, Qualitätssicherung), die zur Erfüllung dieser Aufgabe notwendig sind.

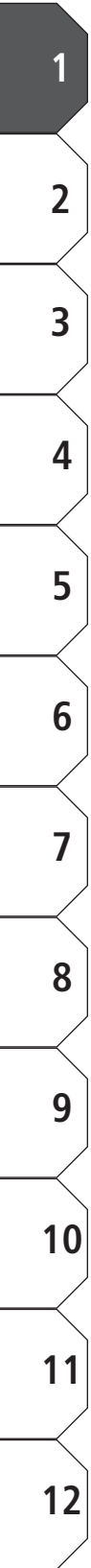
nach dem **Objekt**:

Die Aufgabenzerlegung orientiert sich am Objekt, diese können sein:

- Produkte (Maschine Typ A, Maschine Typ B)
- Regionen (Nord, Süd ect.)
- Personen (Arbeiter, Angestellte)
- Begriffe (Steuerarten beim Finanzamt, wie MWSt. ect.)

nach der **Zweckbeziehung**:

Man geht bei diesem Gliederungskriterium davon aus, dass es zur Erfüllung der Gesamtaufgabe („Produktion“) Teilaufgaben gibt, die unmittelbar dem Betriebs-



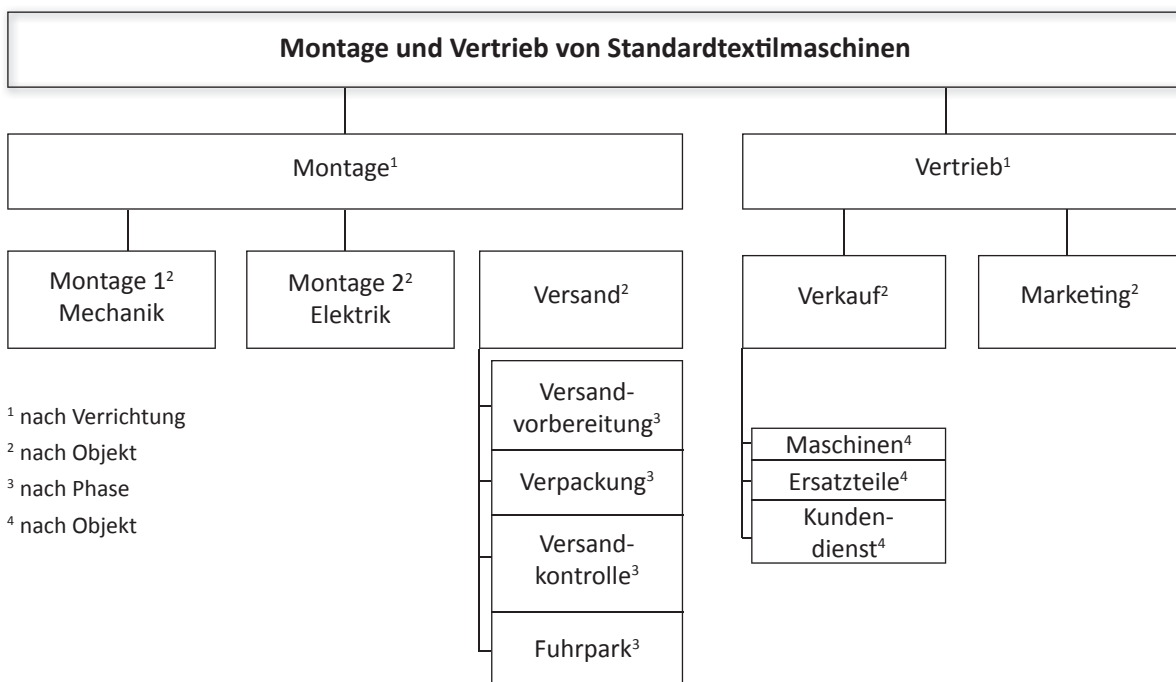
zweck dienen (z. B. Fertigung, Montage), und solche, die nur mittelbar mit dem Betriebszweck zusammenhängen (Personalwesen, Rechnungswesen, DV).

nach der **Phase**:

Jede betriebliche Tätigkeit kann den Phasen „Planung, Durchführung und Kontrolle“ zugeordnet werden. Bei dieser Gliederungsform zerlegt man also die Aufgabe (z. B. Personalwesen) in Teilaufgaben, die sich an den o. g. Phasen orientieren (z. B. Personalwesen: Personalplanung, Personalbeschaffung, Personaleinsatz, Personalentwicklung, Personalfreisetzung, Personalcontrolling).

In der betrieblichen Praxis ist die bestehende Aufbauorganisation im Allgemeinen das Ergebnis einer Aufgabenanalyse, bei der verschiedene Gliederungskriterien, also Mischformen, verwendet werden.

Abbildung: **Gliederungskriterien**



<sup>1</sup> nach Verrichtung

<sup>2</sup> nach Objekt

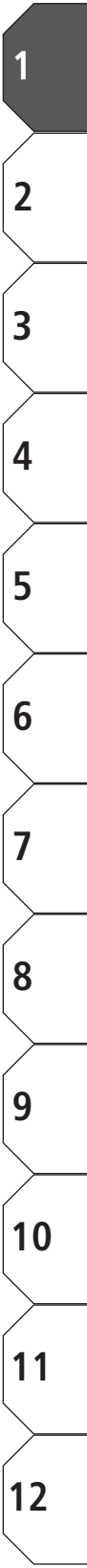
<sup>3</sup> nach Phase

<sup>4</sup> nach Objekt

**Aufgabensynthese**

Im Rahmen der Aufgabenanalyse wird die Gesamtaufgabe nach unterschiedlichen Gliederungskriterien in Teilaufgaben zerlegt. Diese Teilaufgaben werden dann in geeigneter Form in organisatorische Einheiten zusammengefasst (z. B. Hauptabteilung, Abteilung, Gruppe, Stelle).

Diesen Vorgang der Zusammenfassung von Teilaufgaben zu Orga-Einheiten bezeichnet man als Aufgabensynthese. Den Orga-Einheiten werden dann Aufgabenträger (Einzelperson, Personengruppe, Kombination Mensch/Maschine) in Form der Stellenbildung mit einer Stellenbeschreibung zugeordnet.



### 1.4.2 Stellen- und Abteilungsbildung

Eine Stelle ist die kleinste betriebliche Organisationseinheit. Die Anzahl der Teilaufgaben nicht notwendigerweise identisch mit der Anzahl der Stellen. Je nach Größe des Betriebes kann eine Teilaufgabe die Bildung mehrerer Stellen erfordern, oder mehrere Teilaufgaben werden in einer Stelle zusammengefasst.

Abbildung: **Teilaufgaben und Stellen**

Teilaufgaben

1	Personalplanung	}	Stelle 1
2	Personalbeschaffung		
	Führungskräfte	}	Stelle 2
3	Personalbeschaffung		
	Tarifangestellte	}	Stelle 3
4	Reisekostenabrechnung		
	Angestellte, Monteure	}	Stelle 4
	Führungskräfte		

#### Stellenbeschreibung

Die Stellenbeschreibung (auch Aufgabenbeschreibung) enthält in der Regel die Hauptaufgaben der Stelle, die Eingliederung in das Unternehmen und ggf. die Befugnisse der Stelle. In der Praxis hat sich keine eindeutige Festlegung der inhaltlichen Punkte einer Stellenbeschreibung herausgebildet. So gibt es Unternehmen, die zusätzlich die Anforderungen an den Stelleninhaber (das sog. Anforderungsprofil) mit in die Stellenbeschreibung übernehmen.

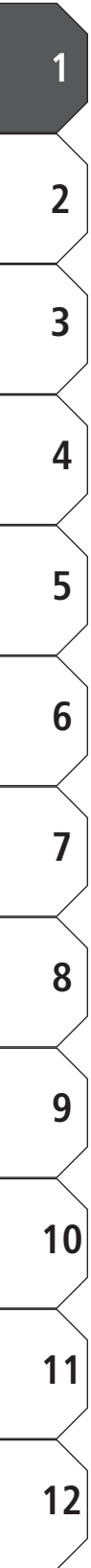
Wichtig ist, dass die Stellenbeschreibung sachbezogen, also vom Stelleninhaber unabhängig ist, und darauf geachtet wird, dass diese nur die „wichtigsten Zuständigkeiten“ nennt; eine Auflistung aller Aufgaben ohne Berücksichtigung ihrer Bedeutung kann zu einem unangemessen hohen „Pflegeaufwand“ bei der in aller Regel jährlich notwendigen Aktualisierung der Stellenbeschreibungen führen.

Stellenbeschreibungen werden als Instrument der Organisation sowie als personalpolitisches Instrument für vielfältige Zwecke eingesetzt.


Beispiel für die Definition einer Stelle:

**Arbeitshilfe exemplarische Stellenbeschreibung**

Im Downloadportal





 **Beispiel**

Einsatz von Stellenbeschreibungen für:

- Kompetenzabgrenzung
- Personalauswahl
- Personalentwicklung
- Organisationsentwicklung
- Stellenbewertung
- Lohnpolitik bzw. Gehaltsfindung
- Mitarbeiterbeurteilung
- Feststellung des Leitenden-Status
- interne und externe Stellenausschreibungen

Checkliste zur Erstellung eines Stelleninserats:

 **Arbeitshilfe Stelleninserat**

Im Downloadportal

Der inhaltliche Aufbau einer Stellenbeschreibung kann folgende Punkte umfassen:

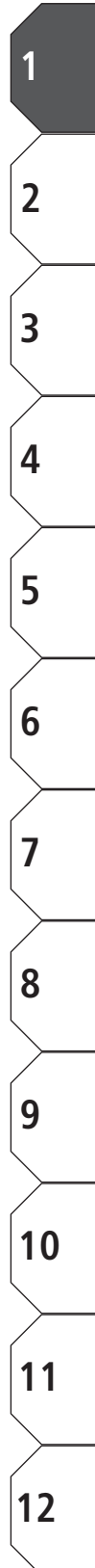
- 1 Stellenbezeichnung
- 2 Unterstellung
- 3 Überstellung
- 4 Stellvertretung
- 5 Ziel der Stelle
- 6 Hauptaufgaben und Kompetenzen
- 7 Einzelaufträge
- 8 Besondere Befugnisse

### **Gruppen- und Abteilungsbildung**

Die in einem Betrieb gebildeten Stellen werden zu Bereichen zusammengefasst. In der Praxis ist die Zusammenfassung zur Gruppe, zur Abteilung und zur Leitung am häufigsten. In großen Betrieben kann eine noch stärkere Unterteilung erforderlich sein.

### **Organigramm**

Die in einem Betrieb vorhandenen Stellen, ihre Beziehung untereinander und ihre Zusammenfassung zu Bereichen, also das Ergebnis der aufbauorganisatorischen Überlegungen, wird bildlich in Form eines Organisationsdiagramms (kurz: Organigramm) dargestellt.



In der Praxis ist die sog. vertikale Darstellung üblich („von oben nach unten“), in der gleichrangige Stellen nebeneinander stehen. Daneben kennt man die horizontale Darstellung („von links nach rechts“), in der gleichrangige Stellen untereinander stehen

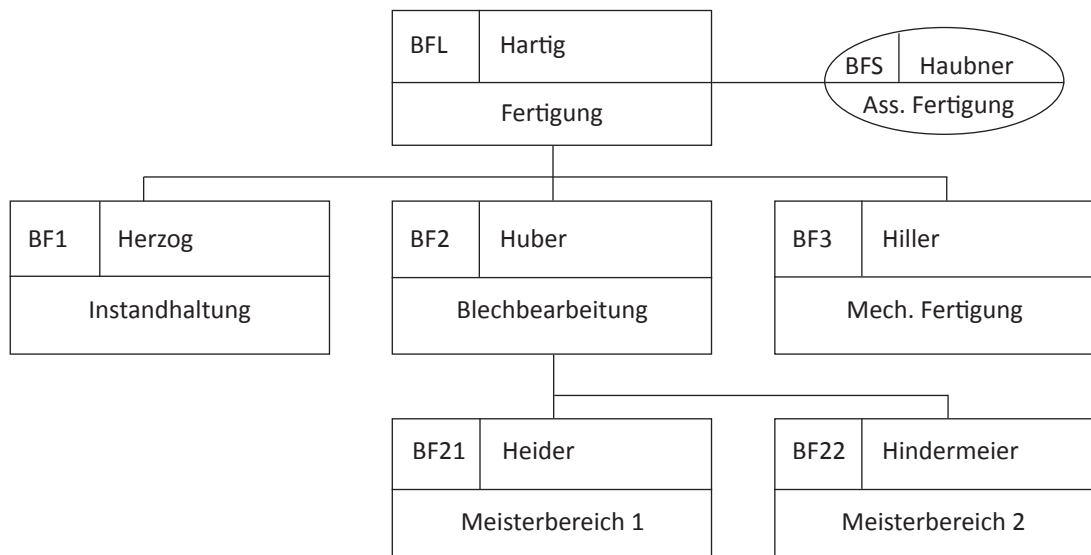
Im Allgemeinen werden Orga-Einheiten wie z. B. Stellen, Abteilungen als Rechteck dargestellt; genannt werden dabei meist zusätzlich die Stellenbezeichnung, das Kurzzeichen und der Name des Stelleninhabers.

Betriebspezifisch werden in einem Organigramm oft weitere grafische Unterscheidungsformen verwendet.

Folgende Symbole können bei einem Organigramm eingesetzt werden:

- ein „Rechteck mit durchgehender Linie“** = Stelle mit Weisungsbefugnis
- ein „Rechteck mit gestrichelter Linie“** = Stelle, die einer anderen Stelle nur fachlich unterstellt ist
- ein „Kreis oder Ellipse“** = Stelle ohne fachliche und disziplinarische Weisungsbefugnis, sog. Stabsstelle

Abbildung: **Beispiel eines Auszugs aus dem Organigramm eines Industriebetriebes Instanzenaufbau**



### Instanzenaufbau

Im Rahmen der Aufgabenanalyse wurde die betriebliche Gesamtaufgabe in Hauptaufgaben und Teilaufgaben zerlegt. Innerhalb der Aufgabensynthese wurden diese Teilaufgaben zu Orga-Einheiten (z. B. Stellen) zusammengefasst. Verbunden mit dieser Unternehmensgliederung ist die Zuordnung der Stellen zu einer bestimmten Ebene bzw. die Festlegung einer Rangordnung innerhalb der Stellen.

Man unterscheidet die:

- **Ausführungsebene** (ohne Weisungsbefugnis) und die verschiedenen
- **Leitungsebenen** (mit Weisungsbefugnis an nachgeordnete Orga-Einheiten)

Eine Stelle mit Weisungsbefugnis an nachgelagerte Stellen wird als Instanz bezeichnet. Die Festlegung der Rangordnung innerhalb der Stellen wird als Hierarchie bezeichnet.

Im Wesentlichen unterscheidet man die folgenden 4 Ebenen hinsichtlich ihrer hierarchischen Gliederung (siehe auch 2.2), und zwar die

- **oberste Leitungsebene** (Top Management ) z. B. Vorstand, Geschäftsführung,
- **mittlere Leitungsebene** (Middle Management) z. B. Bereichsleiter, Niederlassungsleiter,
- **untere Leitungsebene** (Lower Management) z. B. Abteilungsleiter, Gruppenleiter, Meister,
- **Ausführungsebene** (Non Management) z. B. Sachbearbeiter und Monteure.

Die Anzahl der verschiedenen Rangebenen nennt man Instanzentiefe. Die Anzahl der (gleichrangigen) Stellen pro Ebene bezeichnet man als Instanzenbreite.

Einem Stelleninhaber mit Weisungsbefugnis sind ein oder mehrere Mitarbeiter unterstellt. Die Anzahl der direkt unterstellten Mitarbeiter nennt man Leitungsspanne. Je höher die Ausbildung der Mitarbeiter und je anspruchsvoller ihr Aufgabengebiet ist, desto kleiner sollte die Leitungsspanne sein. Eine zu große Leitungsspanne hat zur Folge, dass die notwendigen Führungsaufgaben (z. B. Information, Einweisung, Ausbildung, Kontrolle usw.) nicht angemessen wahrgenommen werden können.

In Großbetrieben sind die Instanzentiefe und (oft auch) die Instanzenbreite naturgemäß größer als in Kleinbetrieben.



#### Achtung

Eine starke Hierarchie mit vielen Instanzen kann zu schwerfälligen Informations- und Entscheidungsprozessen führen. Eine zu geringe Hierarchie – insbesondere bei großer Leitungsspanne – überlastet die Führungskräfte.

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

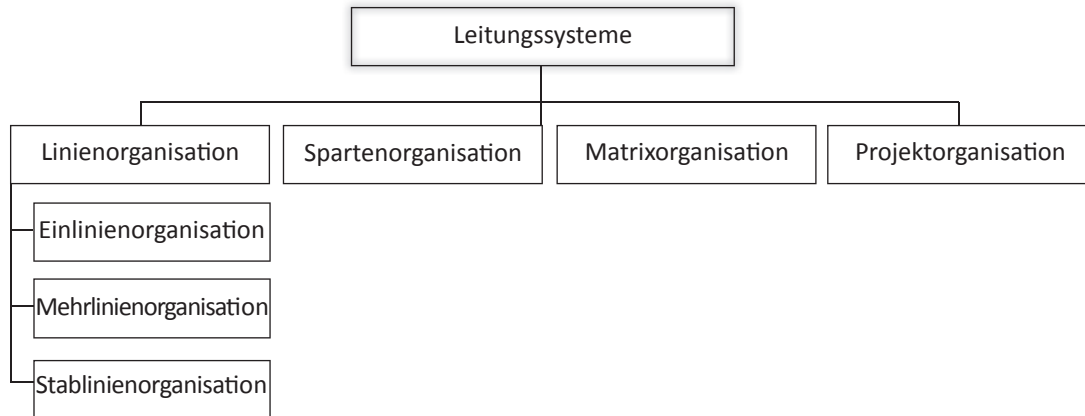
11

12

### 1.4.3 Leitungssysteme

Leitungssysteme (auch Weisungssysteme genannt) sind dadurch gekennzeichnet, in welcher Form Weisungen von „oben nach unten“ erfolgen. Die Abbildung zeigt als Übersicht die klassischen Leitungssysteme der Wirtschaft:

Abbildung: **Leitungssysteme**



#### Einliniensystem

Beim Einliniensystem hat jeder Mitarbeiter nur einen Vorgesetzten. Es führt nur „eine Linie“ von der obersten Instanz bis hinunter zum Mitarbeiter und umgekehrt. Vom Prinzip her sind damit gleichrangige Instanzen gehalten, bei Sachfragen über ihre gemeinsame, übergeordnete Instanz zu kommunizieren.

#### Stabliniensystem

Das Stabliniensystem ist eine Variante des Einliniensystems. Bestimmten Linienstellen werden Stabsstellen ergänzend zugeordnet. Stabsstellen sind Stellen ohne eigene fachliche und disziplinarische Weisungsbefugnis. Sie haben die Aufgabe, als „Spezialisten“ die Linienstellen zu unterstützen. Die Aufgaben sind vielfach die Erarbeitung von Entscheidungsvorlagen, Konzepten oder Grundsatzfragen. Meist sind Stabsstellen den oberen Instanzen zugeordnet. Stabsstellen sind in der Praxis im Bereich Assistent der Geschäftsführung, Recht, Patentwesen, Unternehmensbeteiligungen, Unternehmensplanung zu finden.

#### Mehrliniensystem

Ein Mehrliniensystem basiert auf dem sogenannten Funktionsmeistersystem des Amerikaners Taylor (1911) und ist heute höchstens noch in betrieblichen Teilbereichen anzutreffen. Der Mitarbeiter hat zwei oder mehrere Fachvorgesetzte, von denen er fachliche Weisungen erhält. Die Disziplinarfunktion ist nur einem Vorgesetzten vorbehalten. Der Rollenkonflikt beim Mitarbeiter, der „zwei oder mehreren Herren dient“, ist vorprogrammiert, da jeder Fachvorgesetzte „ein Verhalten des Mitarbeiters in seinem Sinne“ erwartet.



**Spartenorganisation**

Bei der Spartenorganisation (auch Divisionalorganisation genannt) wird das Unternehmen nach Produktbereichen (sog. Sparten oder Divisionen) gegliedert. Jede Sparte wird als eigenständige Unternehmenseinheit geführt – orientiert an der Größe „Gewinn“ (sog. Profitcenter-Konzept) oder an der Größe „Umsatz“ (bei vorgegebener Kostenhöhe, sog. Costcenter-Konzept). Die für das Spartengeschäft „nur“ indirekt zuständigen Dienstleistungsbereiche wie z. B. Recht, Personal oder Rechnungswesen werden bei der Spartenorganisation oft als verrichtungsorientierte Zentralbereiche geführt.

**Projektorganisation**

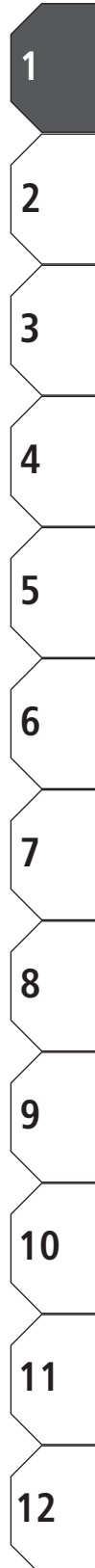
Die Projektorganisation ist eine Variante der Spartenorganisation. Das Unternehmen oder Teilbereiche des Unternehmens sind nach Projekten gegliedert. Diese Organisationsform ist häufig im Großanlagenbau (Kraftwerke, Staudämme, Wasseraufbereitungsanlagen, Straßenbau, Industriegroßbauten) anzutreffen.

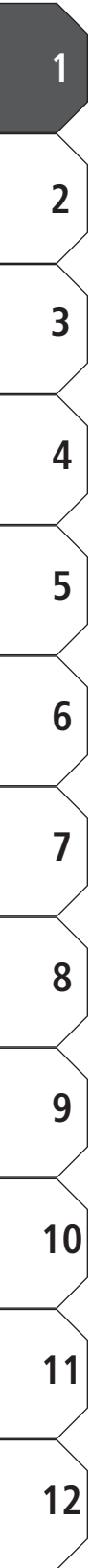
**Matrixorganisation**

Bei der Matrixorganisation wird das Unternehmen in „Objekte“ (z. B. die Sparten Heizöl, Kohle und Floristik) und „Funktionen“ gegliedert („Verrichtungen“, d. h. hier Einkauf, Vertrieb und Verwaltung). Kennzeichnend für die Matrixorganisation ist Folgendes: Für die Spartenleiter und die Leiter der Funktionsbereiche besteht bei Entscheidungen Einigungszwang. Beide sind gleichberechtigt. Damit soll einem Objekt- oder Funktionsegoismus vorgebeugt werden. Für die nachgeordneten Stellen kann dies u. U. bedeuten, dass sie zwei unterschiedliche Anweisungen erhalten.

**Vor- und Nachteile der klassischen Leitungssysteme:**

Leitungssysteme	Vorteile	Nachteile
Einliniensystem	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ einheitliche Auftragserteilung</li> <li>+ klare Abgrenzung der Kompetenzen</li> <li>+ übersichtliche Organisation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- lange, unflexible Dienstwege</li> <li>- Überforderung der Instanzen bei großer Leitungsspanne</li> </ul>
Mehrliniensystem	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Informationswege</li> <li>+ Synergieeffekte möglich</li> <li>+ Abstimmung über personelle Kapazitäten möglich</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- keine einheitliche Auftragserteilung möglich</li> <li>- Weisungen von mehreren Vorgesetzten</li> <li>- Rollenkonflikte beim Mitarbeiter möglich</li> <li>- Kompetenzkonflikte</li> <li>- ggf. mangelnde Koordination</li> </ul>





Leitungssysteme	Vorteile	Nachteile
Spartenorganisation	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Marktnähe</li> <li>+ Arbeit „vor Ort“</li> <li>+ klare Ergebnis-/Umsatzverantwortung</li> <li>+ Förderung des unternehmerischen Denkens</li> <li>+ Abbau des Funktionsdenkens</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Spartenkonkurrenz (kann auch positiv sein)</li> <li>- ggf. mangelnde Abstimmung zwischen Unternehmens- und Spartenzielen</li> <li>- ggf. mangelnder Wille zur Synergie zwischen den Sparten</li> <li>- ggf. Doppelarbeit bei Funktionsarbeiten</li> </ul>
Matrixorganisation	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Vermeidung von Sparten- oder Funktionsegoismus</li> <li>+ wegen Zwang zur Einigung die „Projektmanager“ setzen einheitliche Maßstäbe bei den „Funktionsführungs Kräften“</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ggf. schwerfällige und „personengefärbte“ Entscheidungsprozesse</li> <li>- häufige Konfliktbeseitigung durch übergeordnete Instanz notwendig</li> </ul>

#### 1.4.4 Ablauforganisation

Im Gegensatz zur Aufbauorganisation, die die Strukturen des betrieblichen Leitungsprozesses darstellt, regelt die Ablauforganisation die Abläufe zwischen den Orga-Einheiten nach den Kriterien Ort, Zeit und Funktion. Sie ist also der dynamische und integrierende Teilbereich der Organisation. Nach REFA (Reichsausschuss für Arbeitszeitermittlung, heute: Verband für Arbeitsstudien) versteht man unter Ablauforganisation „das zeitliche und örtliche Hinter- und Nebeneinander der zur Erreichung eines bestimmten Arbeitsergebnisses auszuführenden Arbeiten“.

Ziele der Ablauforganisation:

- die Bearbeitungszeit zu minimieren,
- die Kapazitäten optimal zu nutzen und
- den Arbeitsplatz human zu gestalten.

#### Arbeitsanalyse und Arbeitssynthese

Die Aufgabenanalyse zerlegt die Gesamtaufgabe in Hauptaufgaben, Teilaufgaben 1. Ordnung, Teilaufgaben 2. Ordnung usw. Die hierbei gewonnene Einzelaufgabe niedrigster Ordnung – in diesem Zusammenhang als Arbeitsgang bezeichnet – ist Betrachtungsgegenstand der Arbeitsanalyse. Der betreffende Arbeitsgang (z. B. „Bear-

beitung einer Lieferantenrechnung“) wird dabei in Gangstufen („Einkauf erhält Rechnung von der Poststelle“, „Rechnung wird rechnerisch geprüft“, „Zahlungs-termin wird festgehalten“ usw.) und Gangelemente („Einkauf“, „Rechnung“, „Post-stelle“) zerlegt.

Bei dieser Analyse lassen sich

- die einzelnen Verrichtungen („Bearbeiten“, „Prüfen“ usw.),
- die beteiligten Stellen („Einkauf“, „Post“ usw.) sowie
- der Fluss des Bearbeitungsgegenstandes („Rechnung“)

erkennen, und man gewinnt eine Struktur des Arbeitsablaufes.

Im Rahmen der sog. Arbeitssynthese werden die gewonnenen Gangstufen und Gangelemente so miteinander kombiniert, dass sie zeitlich und/oder räumlich und/oder funktionell sinnvoll sind, und zwar im Sinne der oben beschriebenen Ziele (Minimierung der Zeiten, Optimierung der Kapazitätsnutzung, Humanisierung der Arbeitsbedingungen).

### **Erfassen der Arbeitsabläufe**

Im Rahmen der Arbeitsanalyse und der Arbeitssynthese ist es für den Organisator erforderlich, festzustellen, welche Stellen wie oft bei der Erfüllung einer Aufgabe angesprochen werden, welche Zeiten erforderlich sind und wie der Arbeitsablauf sinnvoll gestaltet werden kann. Für diese Erfassung des Ist-Zustandes existiert in der Praxis eine Reihe von Verfahren, von denen im Folgenden die bekanntesten wieder-gegeben werden.

## **1.4.5 Darstellungstechniken der Ablauforganisation**

Für die Darstellung der Ablauforganisation bedient man sich verschiedener Techniken. Die Ablauf- und Blockdiagramme zeigen die funktionalen Abhängigkeiten (Aspekt „Verrichtung“). Die Balken- und Meilensteindiagramme heben den Aspekt „zeitliche Anordnung“ der Vorgänge heraus. Die Netzplantechnik wird besonders bei komplexeren Arbeitsabläufen eingesetzt und ermöglicht die integrierte Darstellung der Aspekte „Funktion“ und „Zeit“.

### **Arbeitsablaufdiagramm**

Das Arbeitsablaufdiagramm zeigt die funktionalen („verrichtungsorientierten“) Abhängigkeiten bei Arbeitsabläufen. Zur übersichtlichen Darstellung verwendet man für die einzelnen „Verrichtungstypen“ (Bearbeitung, Transport usw.) unterschiedliche Symbole.

1

2

3

4

5

6

7

8

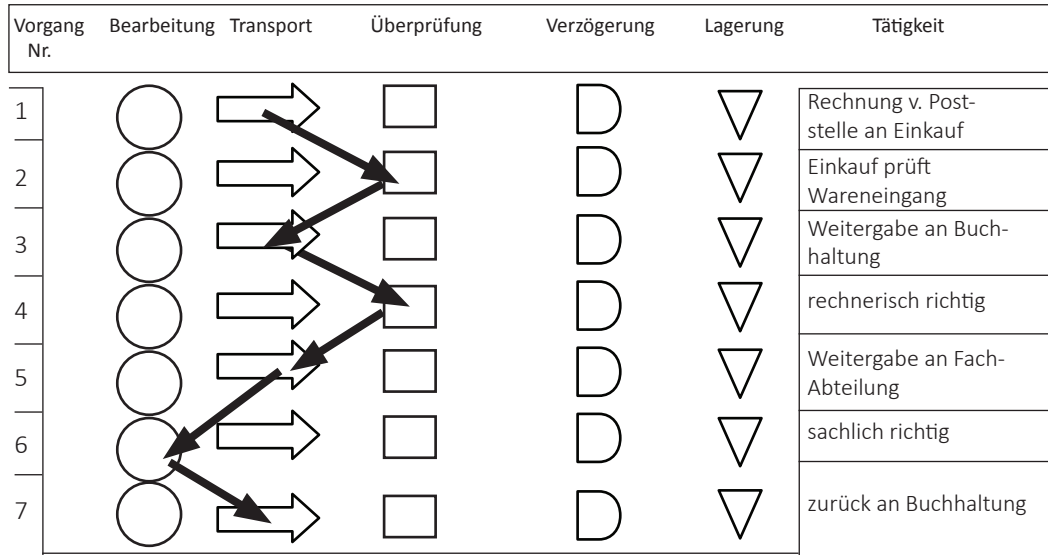
9

10

11

12

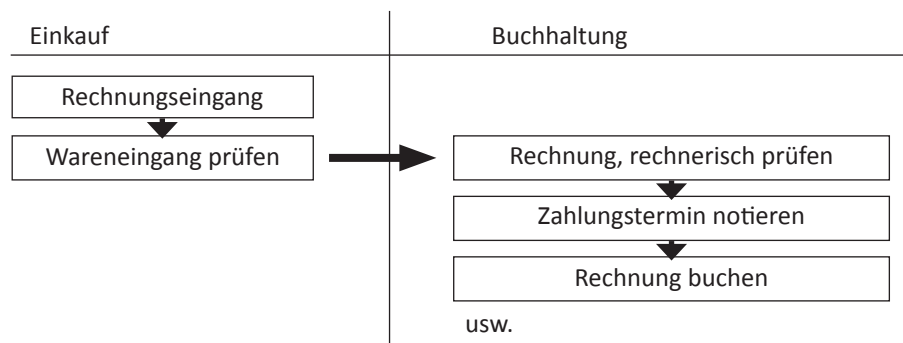
Abbildung: **Arbeitsablaufdiagramm „Lieferantenrechnung“**



**Blockdiagramm**

Für das Blockdiagramm gibt es keine allgemeinverbindlichen Darstellungsregeln. Im Allgemeinen werden in zwei oder mehreren Spalten die ausführenden Stellen gezeigt i. V. m. den als „Blöcken“ dargestellten Kombinationen „Objekte/Verrichtungen“ („Ware/prüfen“, „Rechnungen/buchen“ usw.). Die Blöcke werden durch Flusslinien verbunden und zeigen den Arbeitsablauf.

Abbildung: **Blockdiagramm Lieferantenrechnung**







**Entscheidungstabellentechnik**

Bei der Entscheidungstabellentechnik werden in Form einer Matrix die Regeln, die für bestimmte Entscheidungen gelten sollen (Kopfzeile), den Bedingungen (hier: Kontodeckung vorhanden usw.) und den Aktionen (hier: Betrag auszahlen usw., siehe linker Quadrant) gegenübergestellt. In den „Schnittquadranten“ werden nun die jeweils möglichen Bedingungsfallbeispiele und die daraus resultierenden Aktionen mithilfe geeigneter Symbole eingetragen.

Im Allgemeinen werden folgende Symbole eingesetzt:

- J = Bedingung ist erfüllt,
- N = Bedingung ist nicht erfüllt,
- = Bedingung ist nicht relevant,
- x = Aktion auslösen.

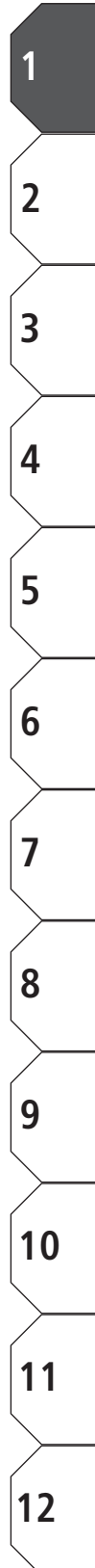
Wegen der Ja/Nein-Verzweigung wird diese Technik oft bei der Systemanalyse innerhalb der Datenverarbeitung eingesetzt.

Abbildung: **Entscheidungstabelle Barauszahlung/Bank**

	Regel 1	Regel 2	Regel 3
1) Kontodeckung vorhanden?	J	N	N
2) Dispositionskredit ausgeschöpft?	-	N	J
auszahlen	X	X	
nicht auszahlen			X

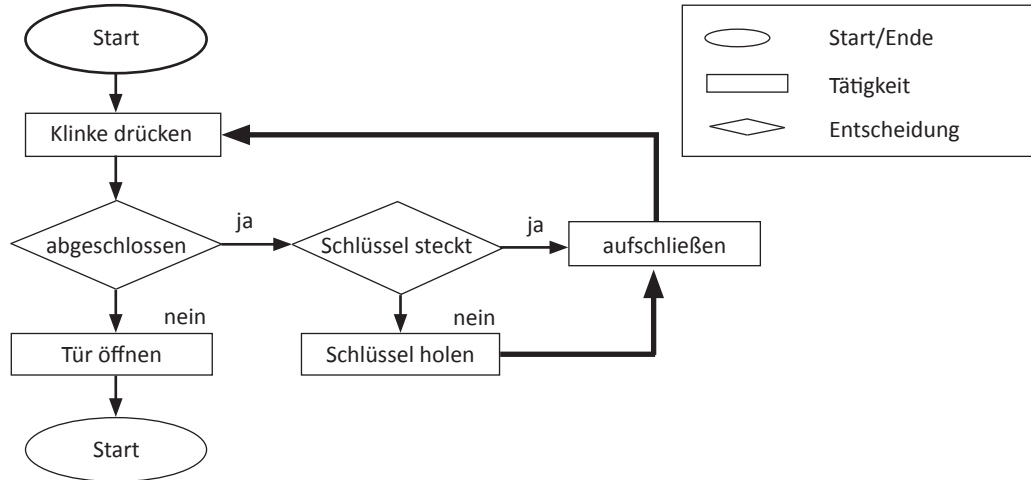
**Flussdiagramme**

In der Praxis werden häufig verrichtungsorientierte Abläufe nicht durch Blockdiagramme, sondern durch Flussdiagramme dargestellt. Die folgende Abbildung zeigt beispielsweise am Vorgang „Öffnen einer Tür“ die einzelnen Vorgangsstufen, die mit Entscheidungssymbolen verbunden sind, in ihrer waagerechten und senkrechten Verzweigung. Es ist dabei üblich, die einmal gewählte Logik – „Ja-Verzweigungen/waagerecht“, „Nein-Verzweigungen/senkrecht“ – in dem Diagramm beizubehalten.



Es werden dabei feststehende Symbole nach DIN verwendet, die in der Abbildung auszugsweise wiedergegeben sind (Start/Ende, Tätigkeit, Entscheidung). Im Beispiel unten zeigt das Flussdiagramm den Handlungsablauf „Öffnen einer Tür“ und die logische Verknüpfung alternativer Handlungsbedingungen:

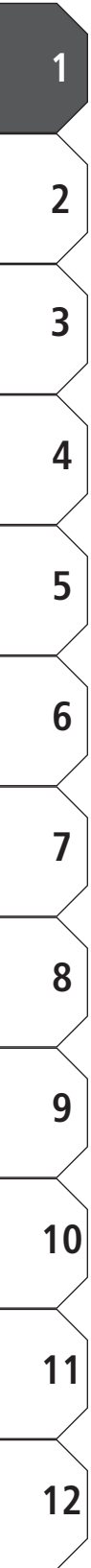
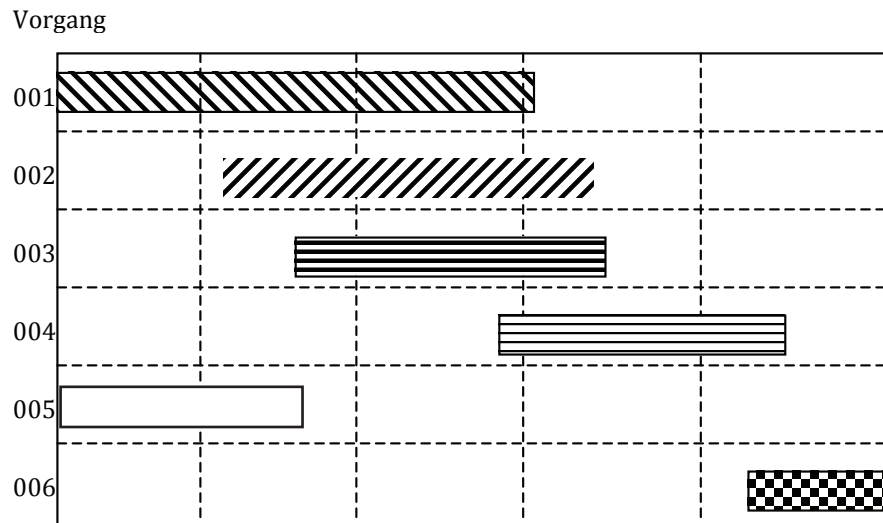
Abbildung: **Flussdiagramm mit Entscheidungssymbolen**



**Balkendiagramm**

Im Balkendiagramm wird der Zeitablauf bzw. Zeitbedarf von links nach rechts dargestellt. Der Ablauf eines Vorgangs erscheint in einem waagrechten Balken, die Länge des Balkens entspricht der Zeitdauer des dargestellten Vorgangs. Die einzelnen Abläufe (Prozesse) werden im Diagramm von oben nach unten aufgelistet. Neben dieser einfachen Form der Balkendiagramm-Technik – genannt GANNT-Technik – gibt es auch die PLANNET-Technik. Sie verdeutlicht z. B. beim Thema „Maschinenbelegung“ die Abhängigkeit von Arbeitsgängen und Aufträgen und weist zusätzlich die Pufferzeiten aus. Die Abbildung zeigt ein einfaches Balkendiagramm.

Abbildung: **Balkendiagramm (GANNT-Technik)**



### Meilensteindiagramm

Beim Meilensteindiagramm wird die Technik der Balkendiagramme durch die Kennzeichnung als sog. Meilensteine von Beginn und Ende der jeweiligen Arbeitsvorgänge erweitert. Diese Technik wird dann in der Netzplantechnik durch die Verknüpfung von Funktions- und Zeitaspekt ausgebaut.

### Netzplantechnik

Die Netzplantechnik stammt aus den USA und wurde dort Anfang der 50er Jahre entwickelt, als die NASA die Apollo-Projekte zur Mondlandung vorbereitete. Heute werden Netzpläne bei allen größeren Projekten sowie bei Großprojekten (z. B. Fabrik-, Brückenbau, AIRBUS-Entwicklung) angewendet.

Die Netzplantechnik ist immer dann von Vorteil, wenn

- komplexe Aufgaben,
- vernetzte Abläufe,
- viele Terminvorgänge sowie
- häufige Änderungsnotwendigkeiten

vorliegen.

Netzpläne können grundsätzlich manuell, maschinell erstellt und verwaltet werden. Maschinelle Unterstützung (z. B. durch die EDV) sollte zur Durchlaufterminierung immer dann eingesetzt werden, wenn die Anzahl der Vorgänge 60 bis 100, die sogenannte Nutzenschwelle, übersteigt.



#### Beispiel Netzplantechnik: Maschinenverlegung

Am Beispiel einer Maschinenverlegung wird das grundlegende Prinzip der Netzplantechnik im Folgenden verdeutlicht. Dabei wird die geläufigste Art der Netzplanerstellung benutzt, und zwar die Methode des kritischen Pfades: CPM (Critical-path-method).

Wichtig ist zunächst die Definition der einzelnen Vorgänge. Diese werden in der sog. Vorgangsliste eingetragen.

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

11

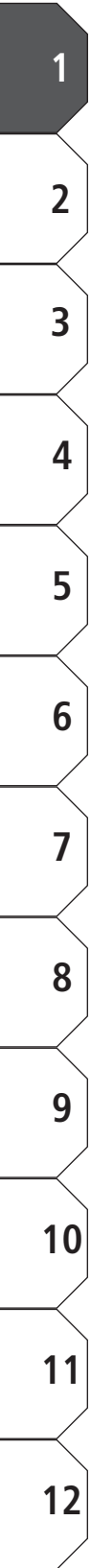
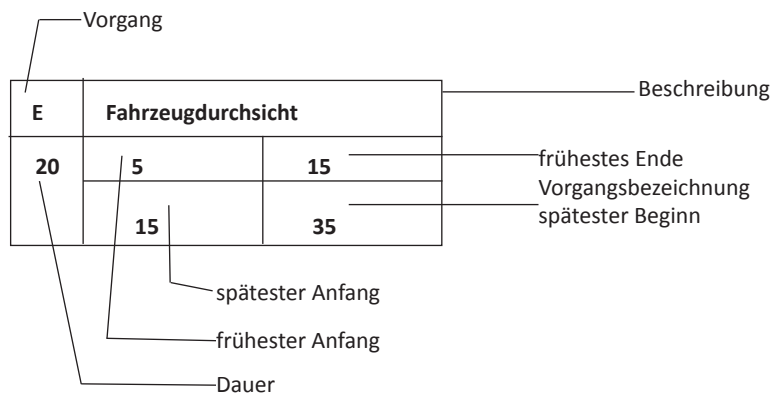
12

Abbildung: **Vorgangsliste – Maschinenverlegung**

Vorgänge	unmittelbar		Dauer in Tagen
	vorher	nachher	
A Wahl Fahrzeug	–	B D E	5
B Genehmigung	A	C	5
C Fähre reservieren	B	F	15
D Fahrzeug prüfen	A	F	25
E Fahrzeugdurchsicht	A	G	20
F Kraftstoff prüfen	D	G	5
G Start	C E F	–	–

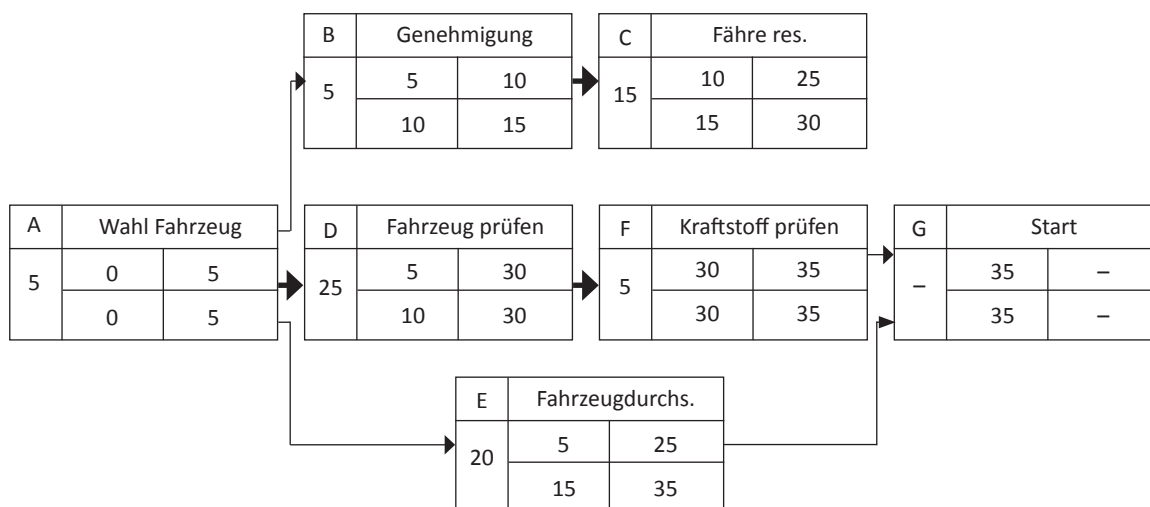
Hinzugefügt werden danach die Dauer der einzelnen Vorgänge sowie die jeweils direkt vorhergehenden und nachfolgenden Vorgänge. Dazu ist es sinnvoll, diese vorher mit alphabetischen und/oder numerischen Kennzeichen zu versehen.

Abbildung: **Vorgangsknoten – Maschinenverlegung**



Die Termine können rein vorwärts- (frühester Anfang und frühestes Ende) bzw. rückwärtsgerichtet (spätester Anfang und spätestes Ende) sowie kombiniert eingetragen werden. Die kombinierte Terminierung stellt die folgende Abbildung wiederum am Beispiel der Maschinenverlegung dar (Vorgänge im Graphen werden als Vorgangsknoten bezeichnet):

Abbildung: Netzplantechnik – Maschinenverlegung



Hier ist der große Vorteil des Netzplanes bei komplexen Abläufen erkennbar: der Ausweis des kritischen Pfades.

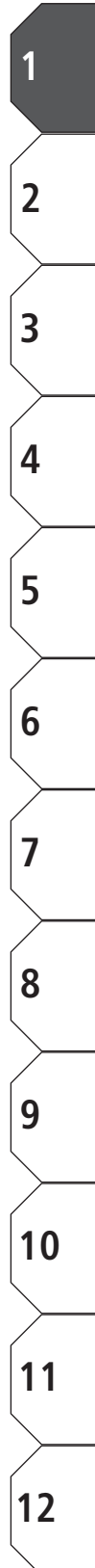
Ergeben sich keine zeitlichen Puffer aus den frühesten Anfangs- und Endterminen (bzw. den spätesten), so liegen diese Vorgänge (Vorgangsknoten) entlang des kritischen Pfades. Er ist deshalb kritisch, da Zeitüberschreitungen in diesen Vorgängen automatisch eine Zeitüberschreitung des Gesamtablaufs bedeuten. Dies führt bei Großprojekten sofort zu höheren Erstellungskosten und empfindlichen Konventionalstrafen.

## 1.5 Unternehmenskultur als Erfolgsfaktor

### 1.5.1 Funktion der Unternehmenskultur

Alle Organisationen und Unternehmen sind nicht nur formelle Arbeitsorganisationen, sondern gleichzeitig immer auch informelle, soziale Organisationen. Diese Sozialsysteme bestimmen wesentlich die Wirkung und damit die Qualität der Organisation nach innen und außen. Jede Organisation und jedes Unternehmen bildet eine spezifische Kultur, die sich nach ca. 3-5 Jahren etabliert.

Die Unternehmenskultur setzt sich zusammen aus allen Verhaltens- und Arbeitsweisen, aus der Art, wie miteinander umgegangen, gearbeitet und kommuniziert wird. Zusätzlich aus den Arbeitsbedingungen aus dem spezifischen Betriebsklima, der



Arbeitszufriedenheit und dem Wohlbefinden der dort arbeitenden Menschen und nicht zuletzt aus dem Führungsstil, der in dieser Organisation „gepflegt“ wird.

Diese Eigenschaften, Zustände und Verhaltensweisen gehen zurück auf die Entwicklung der Organisation, die Tradition, das Wertesystem und die Normen und Sitten der Organisation, die sich selbst unabdingbar entwickelt haben.

Diese „unausgesprochenen“ Regeln, Überzeugungen und Besonderheiten in der Organisation, die das Typische und Spezifische ausmachen, prägen den Stil, den Charakter, die Persönlichkeit, das Profil und die Identität der Organisation. Diese Unternehmenskultur setzt sich zusammen aus allen identitäts- und imagebildenden Maßnahmen und Elementen einer Organisation und ist die Basis für alles Handeln in der Organisation.

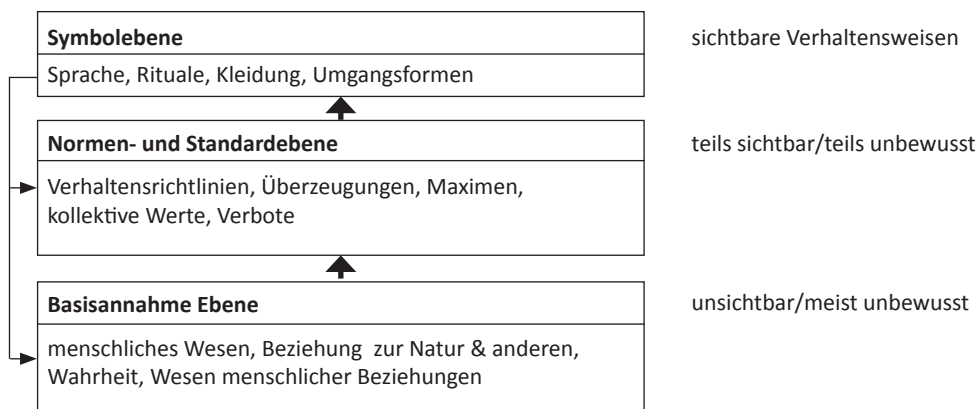
Eine Unternehmenskultur wird erst im täglichen Erleben und durch aufmerksames Beobachten greifbar. Sie beinhaltet alle Maßnahmen, die das Mit- und Nebeneinander der Mitarbeiter untereinander und mit den Vorgesetzten im Betrieb beeinflussen und gestalten.

Eine Unternehmenskultur wird geprägt durch:

- die Geschichte des Unternehmens,
- die Unternehmensethik,
- vorgelebte Normen und Denkhaltungen,
- individuelle Interessen,
- bisherige Erfahrungen der Arbeitnehmer und
- allgemeine Wertevorstellungen.

Edgar Schein, einer der Pioniere des Forschungsfeldes der Unternehmenskultur, definiert diese auf der Grundlage von drei Ebenen.

Abbildung: **Kulturebenen nach Schein**



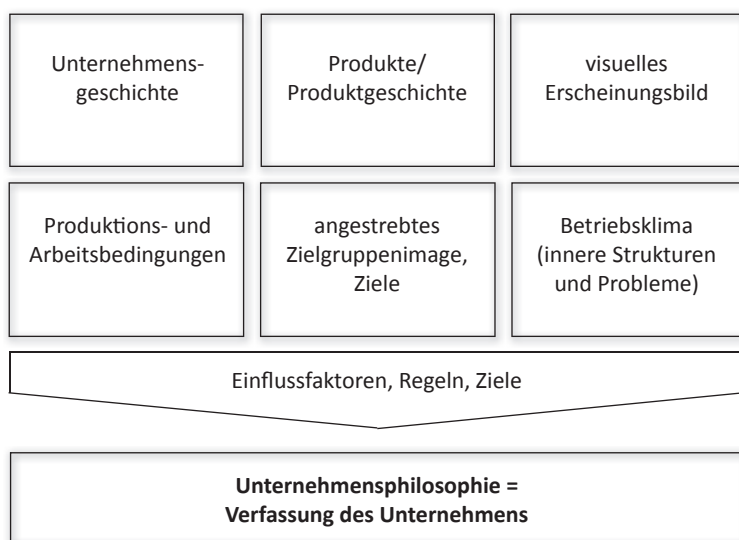
An der Oberfläche liegen die sichtbaren Verhaltensweisen und andere physische Manifestationen, Artefakte und Erzeugnisse der jeweiligen Organisation. Beispiele hierfür sind das gezeigte Kommunikationsverhalten mit Mitarbeitern, Kunden und Lieferanten, Firmenlogo, Gebäude, Büroeinrichtung, verwendete Technologie, das Leitbild, aber auch die Rituale und Mythen der Organisation, die für Anwesende beobachtbar sind.

Unter dieser Ebene liegt das Gefühl, wie die Dinge sein sollen. Werte und Annahmen darüber, worin z. B. günstiges und wünschenswertes Verhalten gegenüber Kunden besteht. Kollektive Werte sind beispielsweise: Ehrlichkeit, Freundlichkeit, Technikverliebtheit, flexibel, konservativ – allesamt Einstellungen, die das Verhalten von Mitarbeitern bestimmen.

Auf der tiefsten Ebene sitzen die Dinge, die als selbstverständlich angenommen werden. Sie sind ausschlaggebend für die Art und Weise, wie man auf die Umwelt reagiert: Diese Grundannahmen (engl. basic assumptions) werden nicht hinterfragt oder diskutiert. Sie sind so tief im Denken verwurzelt, dass sie von Mitgliedern der Organisation nicht bewusst wahrgenommen werden.

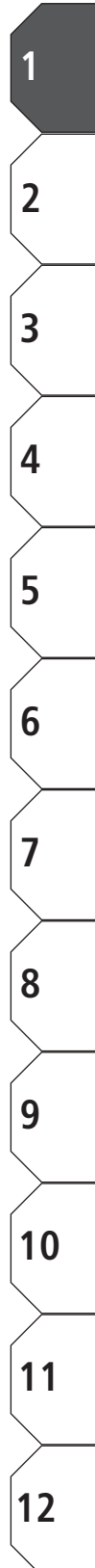
Durch Analysen kann die Unternehmenskultur deutlich gemacht werden, um sie dann auch formulieren zu können.

Abbildung: **Elemente der Unternehmenskultur**



Die Formulierungen über die Regeln und Zielsetzungen werden in der Unternehmensphilosophie zusammengefasst und haben damit direkte Bezugsbasis für alle aufeinander abgestimmten Einzelaktivitäten in dieser Organisation.

Durch den Vergleich der Ist-Analyse und der Soll-Analyse der gelebten Unternehmenskultur entsteht die Motivation, sich mit den Stärken der Unternehmenskultur zu identifizieren und die Schwächen als Anlass/Anregung zu nehmen, um die Iden-



tität der Organisation noch weiter zu verbessern. Dies erfolgt durch eine einheitliche Wert- und Normbasis als sogenannte Corporate Identity der Organisation, welche die strategische Selbstdarstellung nach innen und außen durch eine Unternehmensphilosophie formuliert.

Die Unternehmensgrundsätze, die in der Unternehmensphilosophie festgehalten sind, sind die „herausgefilterten Regeln“ der Unternehmensführung und somit der formulierte Teil der Unternehmenskultur (im Gegensatz zu dem gelebten Teil).

Die Unternehmensphilosophie umfasst also die bisherigen Elemente und Regeln der Unternehmenskultur (wie sie bislang gelebt wurden) und auch die von der Unternehmensführung gewünschten und angestrebten Ziele für das Gesamterscheinungsbild des Unternehmens.

Um die Mitarbeiter zu motivieren (auch Identifizierungsmöglichkeiten zu geben) und sie „dahin zu bringen“, dass sie diese Kultur aufnehmen und vertreten, müssen sie an der Erarbeitung und Entwicklung der Unternehmensphilosophie beteiligt werden. Sie ist die wichtigste Grundlage des Unternehmens und prägt ihr spezifisches Profil, ihr Erscheinungsbild, ihre Identität. Die Unternehmensphilosophie (als Selbstdarstellung) ist das Grundgesetz, die Verfassung des Unternehmens.

Die Formulierung einer gut durchdachten Unternehmensphilosophie ist das zentrale Ziel für den Aufbau einer konsequenten Öffentlichkeitsarbeit. Alle Maßnahmen nach innen (Personalentwicklung, Betriebsklima) und außen (Werbung, Verkaufsförderungsmaßnahmen, Public-Relations als Image-Bildung) bauen auf die Unternehmensphilosophie auf, orientieren sich an ihr und/oder brauchen sie direkt.

Damit werden alle kommunikationswirksamen Handlungen unter ein gemeinsames strategisches Dach gestellt und dadurch eine Identität und ein Image aufgebaut.

Für ein einheitliches und solides Image sollten folgende Merkmale angesprochen werden:

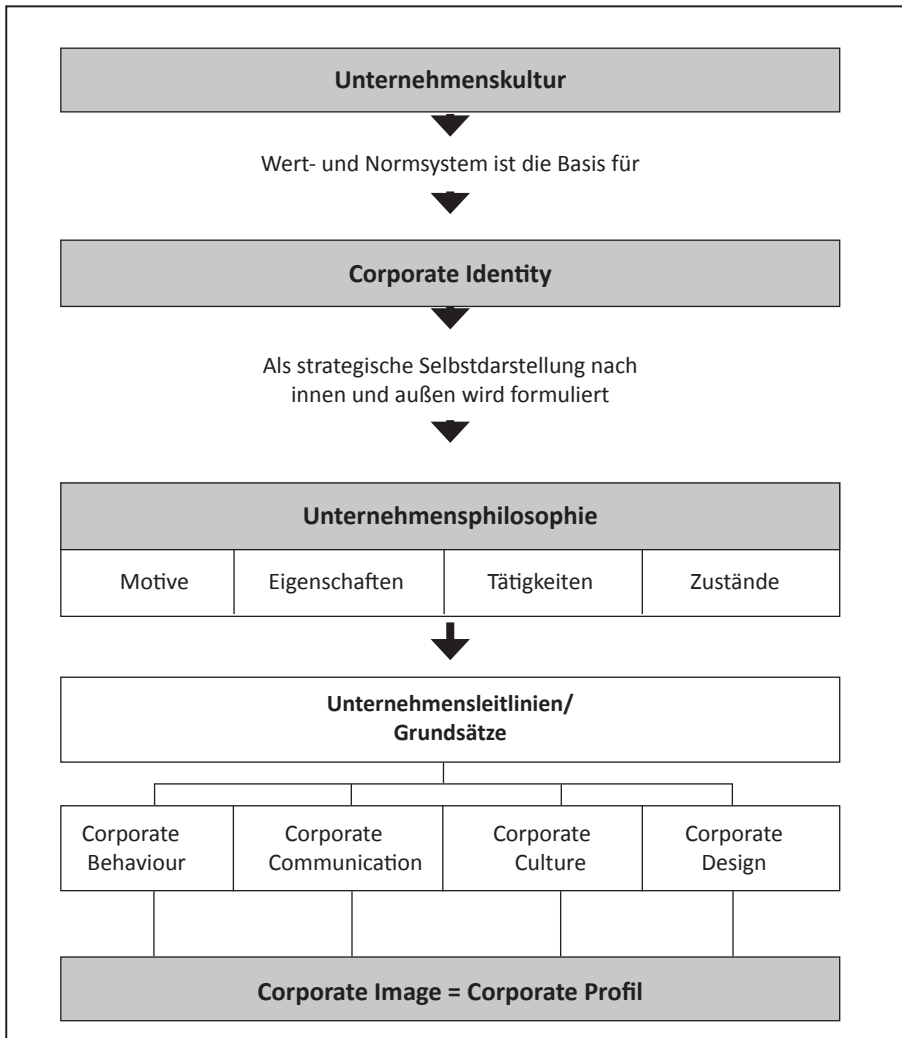
1. **Motive** (Richtung, Sinn, Verantwortung, Ziele)
2. **Eigenschaften** (Erscheinungswesen, Einheitlichkeit, Qualitätsorientierung)
3. **Tätigkeiten** (Denken, Gestalten, Kommunizieren, Produzieren)
4. **Zustände** (Grenzen, Bewusstsein, Identität, Image, Partner, Symbole)

Die Formulierung der Grundsätze ist Sache der Leitung der Organisation. Die Mitarbeiter müssen aber bei der Erarbeitung integriert werden, um im Unternehmen einen Konsens und eine „Zusammenarbeit“ aufzubauen. Diese Grundsätze, die durch die Unternehmensphilosophie formuliert werden, müssen im ersten Schritt nach innen vermittelt und im zweiten Schritt nach außen transportiert werden. Möglichst alle Beteiligten sollten diese Richtlinien mit vertreten und durchsetzen, nur so ist das Ziel einer Corporate Identity-Konzeption zu erreichen.

Damit werden alle Aktivitäten eines Unternehmens auf einheitliche Zielsetzung hin ausgerichtet.



Abbildung: **Entwicklung der Unternehmenskultur**



### 1.5.2 Unternehmensleitbilder als zentrales Mittel

Die Unternehmensphilosophie wird schriftlich in Form der Unternehmensleitlinien formuliert und legt so die grundsätzliche Einstellung des Unternehmens, also seine Werte und Basisannahmen fest. Bereits die Festlegung einer Unternehmensphilosophie soll den Mitarbeitern als Orientierung dienen.

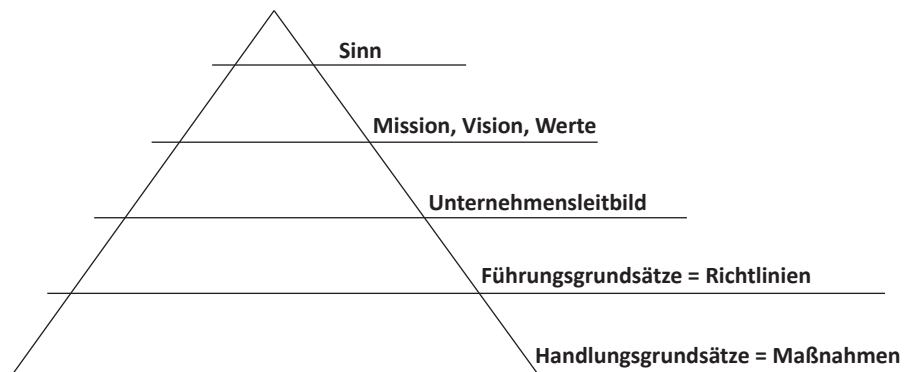
Ein weit wichtigerer Orientierungsgeber ist auch das Handeln der Leitenden. Diese beeinflussen als Führungskräfte maßgebend die Zusammenarbeit innerhalb der Organisation und deren Einheiten und dienen den Mitarbeitern als Vorbild. Das Führungsverhalten wird besonders beobachtet und unter Umständen nachgeahmt. Durch festgeschriebene Orientierungspunkte wird dem Handeln der Mitarbeiter zunächst ein Rahmen gesetzt. Der Rahmen allein reicht jedoch nicht aus, sondern es ist wichtig, dass das Unternehmen die gewünschte Unternehmenskultur auch lebt und das zeigt sich in der täglichen (Führungs-)Arbeit.

Unter diesen Gesichtspunkten kann eine wertorientierte Unternehmenskultur den Menschen im Unternehmen zumindest eine mittelfristige Orientierungshilfe geben, die nicht ausschließlich von den jeweils gegebenen Umweltbedingungen abhängig ist. Die Verantwortung dafür tragen überwiegend die Manager.

Deshalb scheint eine periodische Überprüfung der Unternehmensphilosophie angebracht und sollte in der Konzeption der strategischen Personalentwicklung berücksichtigt werden. Unternehmensleitbilder werden zunehmend als wichtiges und aktuelles Führungsinstrument wahrgenommen und als schriftlicher Verhaltenskodex für Führungskräfte und alle Mitarbeiter verstanden.

Das Unternehmensleitbild entwirft ein „realistisches Idealbild“, das für die Strategie und die Politik eines Unternehmens Orientierung schafft. Es dient als Ausgangsbasis für die Ableitung konkreter Strategien, Richtlinien und Umsetzungsmaßnahmen

Abbildung: **Von der Vision zur Maßnahme**

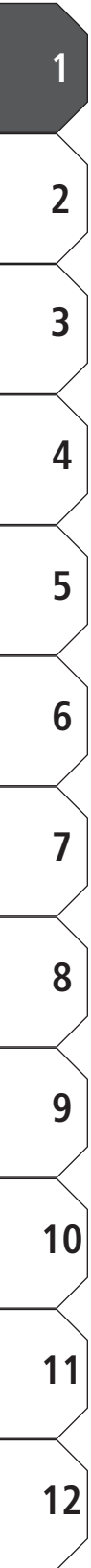


Das fertige Leitbild ist wirkungsvoll, wenn es alle Beteiligten zum Handeln veranlasst.

Das Leitbild gilt als Messlatte für alle Entscheidungen im Unternehmen. Wer gegen Leitbildaussagen verstößt, verliert rasch seine Glaubwürdigkeit, oder das Leitbild wird wirkungslos.

Für die aktive und bewusste Gestaltung ihrer Zukunft brauchen Unternehmen eine hinreichend klare Vorstellung über ihre anzustrebenden Ziele. Die Entwicklung eines Leitbilds und die Beantwortung der folgenden Fragen trägt dazu bei, das Handeln aller an den gemeinsam formulierten Zielen auszurichten.

Ein Unternehmensleitbild gibt der Organisation eine gemeinsame Identität. Die Ansprüche der Mitarbeiter in Bezug auf ihre Arbeit haben sich innerhalb der letzten Jahre gewandelt: Sie wollen heute mehr als nur ihre Rolle als Funktionsträger einnehmen. Sie interessieren sich für ihr ganzes Arbeitsumfeld, also auch Sachverhalte, die außerhalb ihrer unmittelbaren Tätigkeit liegen. Sie suchen nach dem Sinn und der Bedeutung ihrer Arbeit für das Unternehmen, um sich selbst und den Wert ihrer Arbeit für sich einordnen zu können. Darüber hinaus soll die Arbeit nicht nur Spaß machen, sondern auch mit den lebensspezifischen Werten, dem individuellen Sinn-



system und der außerbetrieblichen Umwelt verträglich sein. Hier stellen sich die folgenden Fragen für ein Unternehmensleitbild.

Abbildung: **Wesentliche Fragestellungen zur Orientierung im Rahmen eines Unternehmensleitbildes**



Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter können ihr eigenverantwortliches Handeln an den strategischen Entwicklungszielen des Unternehmens ausrichten. Gleichzeitig dokumentieren Unternehmen mit Unternehmensleitbildern ihre soziale, ökologische und ökonomische Verantwortung.

Extern vermittelt diese Transparenz und signalisiert die Bereitschaft zur Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung. Das Leitbild ist Richtschnur, bildet den Orientierungsrahmen für die gewünschte und angestrebte künftige Entwicklung und bezieht sich dabei auf ein gemeinsames Verständnis von Tradition und Geschichte. Sie reagieren damit auf das gestiegene öffentliche Interesse an einem verantwortlichen Handeln der Unternehmen. Unternehmensleitbilder stellen deshalb einen wichtigen Bestandteil des unternehmerischen Erfolges dar.

### 1.5.3 Inhalte und Form eines Leitbildes

#### Mission – warum es unser Unternehmen gibt

Auf dem Weg zur Verwirklichung des Unternehmensleitbildes stellt die Mission klar, was das Kerngeschäft ist, was die Professionalität des Unternehmens ausmacht. Die Mission begrenzt zusammen mit den Unternehmenswerten (wie die rechten und linken Leitplanken auf der Autobahn) die Aktionsfelder, auf denen das Unternehmen tätig ist.

Folgende Aspekte sind bei der Formulierung der Mission zu berücksichtigen:

- Wird das Kerngeschäft klar benannt?
- Ist die diese auf das gesamte Unternehmen anwendbar und umfasst sie alle wesentlichen Geschäftsfelder?
- Ist sie verständlich für alle Mitarbeiter und stärkt sie das Identifikationsgefühl?

- Ist sie anspruchsvoll, aber gleichzeitig glaubhaft formuliert?
- Definiert sie den Zweck des Unternehmens?

### **Vision – wo soll sich das Unternehmen hinentwickeln**

Eine unternehmerische Vision (lat. Erscheinung) bedeutet, eine faszinierende Vorstellung von dem zukünftigen Bild des Unternehmens „begreifbar“ zu kommunizieren. Visionen mobilisieren Kräfte und positive Energien, haben orientierende Funktionen, sind Basis für Zielsetzungen und somit realistische Grundlage zukunftsichernder Erfolge.

Ohne Visionen lassen sich keine sinnvollen Ziele bestimmen. Ohne Ziele lassen sich keine Strategien begründen, und Strategien prägen angemessene Maßnahmen für das tägliche Handeln.

Die Vision lässt die Zukunft positiv hervortreten. Sie vermittelt allen Mitarbeitern das Gefühl, im Unternehmen eine wertvolle Aufgabe zu erfüllen. Sie ist damit die tragende Säule der Unternehmenskultur. Dadurch wird das Unternehmen krisensicherer, menschenfreundlicher und widerstandsfähiger gegen zunehmende Komplexität.

Eine klar gestaltete und offen kommunizierte Vision:

- zieht motivierte und engagierte Mitarbeiter an
- erhöht die Leistungsfähigkeit und den Leistungswillen durch motivierende Bilder der Zukunft
- fördert Vertrauen und Identität bei Mitarbeitern und Geschäftspartnern
- lässt die Zukunft deutlicher und positiver hervortreten
- vermittelt allen Mitarbeitern das Gefühl, eine wertvolle Aufgabe für den Unternehmenserfolg zu erfüllen
- ist die Grundlage für die Entwicklung eines gemeinsamen „Stil des Hauses“, das Wir-Gefühl und damit für ein einheitliches Erscheinungsbild mit den unternehmensspezifischen Alleinstellungsmerkmalen
- fördert das Ableiten von Zielen, Strategien und Maßnahmen/Aktivitäten, sodass jeder die richtigen Dinge richtig tun kann
- erleichtert es, Geduld zu haben bei Fehlern, Umwege in Kauf zu nehmen und Abweichungen zu korrigieren, weil die Richtung klar ist, in die es weitergeht

Eine Vision ist eine ganz konkrete, bildhafte Vorstellung, die entsprechend begreifbar und populär gemacht, Engagement und Motivation erzeugen kann. Als Basis unternehmerischer Veränderungsprozesse, wie z. B. bei Fusionen, Globalisierung oder Netzwerkprojekten kann die Vision den kreativen, intuitiven und innovativen betrieblichen Aufschwung und damit Aufbruch verkrusteter Strukturen und des sogenannten „Bewahrungsmanagements“ bedeuten.

 **Beispiel**

Eine der wohl größten Visionen war der Flug zum Mond. Hermann Oberth las als Zwölfjähriger den Roman von Jules Verne „Von der Erde zum Mond“ und kam nicht mehr davon los. Als Dreißigjähriger wollte er beweisen, dass es machbar sei und schrieb das Buch „Die Rakete zu den Planetenräumen“, das wiederum Wernher von Braun las, und weitere vierzig Jahre später betrat Neil Armstrong den Mond: Die Utopie von Jules Verne und die Vision von Oberth und Braun wurden Wirklichkeit.

 **Praxisbeispiel**

**Vision und Mission**

**Vision:**

„Einen besseren Alltag für die vielen Menschen schaffen“ (IKEA)

Wir wollen eine weltweite Referenz für Kaffeekultur und exzellente Kaffequalität sein. (IllyPassion)

**Mission:**

Wir wollen Kaffeegenuss und -vergnügen immer weiter steigern. Basierend auf unseren emotionalen und kulturellen Erfahrungswerten sowie unserer kontinuierlichen Suche nach dem Schönen, Guten und perfekt Gemachten. (IllyPassion)

Wir bieten ein breites Sortiment formschöner und funktionsgerechter Einrichtungsgegenstände zu Preisen an, die so günstig sind, dass möglichst viele Menschen sie sich leisten können. (IKEA)

**Werte – wofür das Unternehmen steht**

Der Erfolg von Organisationen ist auch als Ausdruck grundlegender Wertvorstellungen ihrer Gründer, Eigner, Führungskräfte und Mitarbeiter zu verstehen. Gewisse Tugenden wie „Made in Germany-Qualität“, Sauberkeit, Pünktlichkeit oder Loyalität lassen sich nicht verordnen. Ihnen gehört jedoch in jedem Unternehmen ein natürlicher, selbstverständlicher Platz in Form allgemeingültiger Grundwerte für ein konstruktives Miteinander.

Über diese Grundwerte hinaus bedarf es eines speziellen Wertgefüges des Unternehmens, das als Alleinstellungsmerkmal „erlebbar“ wird. Wenn Führende diese unternehmensspezifischen zu vereinbarenden Werte wie Innovation, Unternehmertum und Verlässlichkeit im täglichen Umgang glaubhaft und vorbildlich vorleben, helfen sie der Organisation, diesen Werten gerecht zu werden.

Hier wird wohlüberlegt nach innen zur Belegschaft und nach außen zu den Geschäftspartnern dokumentiert, welcher ethischen Haltung das Unternehmen folgen will. Damit signalisiert es auch, dass es nicht nur betriebswirtschaftlichem Kalkül folgt, sondern auch den Geist und Stil des Hauses pflegt, der dem Wunsch des Menschen nach Wertschätzung Rechnung trägt.

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

11

12

Es wird also Unternehmenskultur praktiziert. Durch die Veröffentlichung der Werte wird transparent, was dem konkreten Unternehmen in der Zusammenarbeit wichtig ist, worauf sich die Geschäftspartner verlassen können.

Ernst genommen werden die Werte dann, wenn sie das Verhalten der Organisationsmitglieder bestimmen. Dazu müssen sie aus der schwer kommunizier- und fassbaren Werteebene in das tägliche Leben und somit in die tatsächliche Geschäftspolitik transformiert werden.

Im Rahmen des Leitbildprozesses stellen deshalb alle Teams, Gruppen, Abteilungen konkrete Spielregeln für sich auf, die klar verdeutlichen und im Idealfall sogar messbar machen, was Werte wie z. B. Zuverlässigkeit für den Einkauf, die Produktion oder den Vertrieb bedeuten.

Typische Werte von Unternehmen, wie „Soziale Verantwortung, Zuverlässigkeit“ zeigen auf, wofür das Unternehmen steht und was von jedem Mitarbeiter erwartet wird (z. B. Respekt/Integrität, Teamfähigkeit, Unternehmertum, Änderungsbereitschaft).

Klare Anforderungen an die Unternehmenswerte sind:

- Sie müssen zu den Prioritäten des Geschäfts passen.
- Sie werden auf wenige beständige „Kernwerte“ zugespißt.
- Sie werden zur Förderung der Mitarbeiteridentität glaubhaft, verständlich formuliert und für verbindlich erklärt.

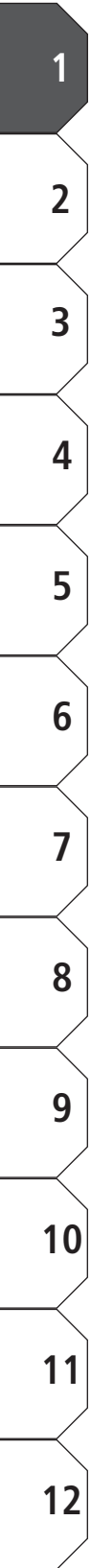


**Praxistipp**

Ein Leitbild sollte ...

- möglichst kurz, prägnant und verständlich formuliert werden. Umständliche, ausschweifende Formulierungen erschweren den Konsens und führen oft zu Begriffsstreitigkeiten.
- eine ganzheitliche Perspektive abdecken und die Interessen aller relevanten Gruppen berücksichtigen
- sinn- und identitätsstiftend sein
- die gemeinsame Wertebasis eines Unternehmens reflektieren
- die grundlegenden Überzeugungen und Ziele, die für das Unternehmen gültig sein sollen, definieren
- die Verantwortung gegenüber den verschiedenen Stakeholdern (Anspruchsgruppen) eines Unternehmens definieren

Ein Unternehmensleitbild kann nicht vorgegeben werden, sondern muss von denjenigen, die es umsetzen und leben sollen, selbst entwickelt werden. Nur der Prozess der Erarbeitung fördert ein gemeinsames Selbstverständnis und das Engagement im Unternehmen. Neben dem Ergebnis, ein Unternehmensleitbild zu schaffen, bildet der Entwicklungsprozess einen wesentlichen Beitrag zur Unternehmenskultur. Entscheidend für den Erfolg eines Unternehmensleitbildes ist das, was vorher und nachher geschieht.



### 1.5.4 Leitbild und Umsetzung im Unternehmen

Aus der Vision des Unternehmensleitbildes wird das System der Unternehmensentwicklung abgeleitet. Ein geordnetes Zielsystem stellt über Unternehmensziele, Bereichsziele, Abteilungsziele, Gruppenziele bis hin zu den Mitarbeiterzielen die langfristige Erfolgssteuerung eines Unternehmens sicher.

Im Rahmen der strategischen Zielformulierung werden die mittel- bis langfristigen Ziele für die nächsten 5–10 Jahre mit den wichtigsten Führungskräften vereinbart. Dieses formulierte Zielvereinbarungspaket wird durch die einzelnen Führungskräfte auf die operativen Umsetzungsstrategien im Ein-Jahreszeitraum bis zu den Zielen für einzelne Mitarbeiter heruntergebrochen.

In einem revolvierenden Prozess wird die Vision innerhalb eines festgelegten Zielhorizontes kontinuierlich und mit konsequentem Handeln erreicht. Die Herausforderungen zur erfolgreichen Unternehmensentwicklung werden durch die strategische Ausrichtung und die Einbindung des Unternehmensleitbildes besser bewältigt.

Daher ist es von vitaler Bedeutung, dass ein Leitbild „lebt“ und umgesetzt wird. Es ist daher sinnvoll, möglichst bereits mit dem Leitbild einen Katalog von geeigneten Umsetzungsmaßnahmen und Aktionen zu verabschieden. Aufbauend auf dem Leitbild bedarf es daher einer Maßnahmenliste und einer genauen Projektplanung, wann welche Maßnahmen mit welchen Ressourcen umgesetzt werden. Gleichzeitig sollten auch entsprechende Controllingvereinbarungen getroffen werden. Die Umsetzungsmaßnahmen des Unternehmensleitbildes sollten bereits während der Erstellung geplant werden.

Dabei spielen die organisatorischen Voraussetzungen wie

- kommunikationsfreundliche Gestaltung (Lesbarkeit und Übersichtlichkeit),
- Benennung von verantwortlichen Ansprechpartnern,
- Benennung von Vertrauenspersonen (Multiplikatoren).

eine entscheidende Rolle. Nachdem das Leitbild entwickelt und kommuniziert ist, müssen geeignete Maßnahmen getroffen werden, die Umsetzung des Leitbildes sicherzustellen.

Die Umsetzung und Vertiefung des Leitbildes wird dann gelingen, wenn sowohl alle Prozesse im Unternehmen als auch die Führungskräfte in ihrer Vorbildfunktion leitbildkonform ausgerichtet sind.

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

11

12

## Selbstkontrollfragen

1. Was meint der Begriff Management?
2. Nennen Sie die 5 Kompetenzen, die bei einer Führungskraft ausgeprägt vorhanden sein sollen!
3. Nennen Sie fünf Aspekte Ihrer Wahl, die bei der Wahl der Rechtsform berücksichtigt werden sollen!
4. Nennen Sie die beiden Elemente der betrieblichen Produktionsfaktoren!
5. Nennen Sie drei Aspekte einer erfolgreichen Betriebsorganisation!
6. Unterscheiden Sie die drei Begriffe Organisation, Disposition und Improvisation!  
Organisation =  
Disposition =  
Improvisation =
7. Nach welchen Gliederungskriterien kann die Aufgabenanalyse erfolgen?
8. Welche Vorteile hat die Einlinienorganisation?
9. In welchen Anwendungsbereichen ist die Netzplantechnik zu empfehlen?
10. Was sind die drei Kulturebenen nach Schein?
11. Für ein einheitliches und solides Image empfehlen sich welche Aspekte zu beachten?
12. Welche klaren Anforderungen sollten Unternehmenswerte haben?



## Lösungen zu den Selbstkontrollfragen

### Antwort 1:

Begriff Management (engl. management = Leitung, Führung)

### Antwort 2:

Persönlichkeitskompetenz Fachkompetenz, soziale Kompetenz, Führungskompetenz, Methodenkompetenz

### Antwort 3:

Haftung/Risikoverteilung, Geschäftsführung, Gewinn-/Verlustverteilung, Eigen-/Fremdfinanzierung, Überschaubarkeit und Handhabung, Kosten, Nachfolgeregelung, steuerliche Gesichtspunkte, eventuelle handwerksrechtliche Voraussetzungen

### Antwort 4:

Elementarfaktoren und dispositive Faktoren

### Antwort 5:

- hat sich am Unternehmensziel zu orientieren.
- hat einfach (in Sprache und Bild), klar und transparent zu sein.
- hat wirtschaftlich zu sein. Ihr Aufwand muss durch ihren Nutzen gerechtfertigt werden können.
- muss sicherstellen, dass keine Arbeit ohne Kontrolle bleibt.
- soll dynamisch und flexibel sein, sodass sie sich kurzfristig geänderten Zielen oder Marktbedingungen anpassen kann.
- soll Kontinuität und Stabilität des Unternehmens sichern; bewährte Grundsätze der Unternehmenspolitik kommen konsequent zur Geltung.
- soll sich am Delegationsprinzip orientieren (Motivation, Initiative, Eigenverantwortung der Mitarbeiter).
- soll weniger wichtige Entscheidungen auf nachgelagerte Führungsebenen delegieren.
- soll Arbeitsvorgänge so koordinieren, dass Reibung und Leerlauf vermieden werden.
- soll menschlich sein und von den Menschen im Unternehmen mitgetragen werden

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

11

12

**Antwort 6:**

Organisation = beschreibt dauerhaft gültige Regelungen

Disposition = beschreibt einmalig gültige Regelungen

Improvisation = beschreibt eine vorläufig gültige Regelung

**Antwort 7:**

- nach der Verrichtung
- nach dem Objekt
- nach der Zweckbeziehung
- nach der Phase

**Antwort 8:**

- einheitliche Auftragserteilung
- klare Abgrenzung der Kompetenzen
- übersichtliche Organisation

**Antwort 9:**

bei allen größeren Projekten sowie bei Großprojekten (z. B. Fabrik-, Brückenbau, AIRBUS-Entwicklung)

**Antwort 10:**

Symbolebene, Normen- und Standardebene, Basisannahmen-Ebene

**Antwort 11:**

Motive (Richtung, Sinn, Verantwortung, Ziele)

Eigenschaften (Erscheinungswesen, Einheitlichkeit, Qualitätsorientierung)

Tätigkeiten (Denken, Gestalten, Kommunizieren, Produzieren)

Zustände (Grenzen, Bewusstsein, Identität, Image, Partner, Symbole)

**Antwort 12:**

- Sie müssen zu den Prioritäten des Geschäfts passen.
- Sie werden auf wenige beständige „Kernwerte“ zugespitzt.
- Sie werden zur Förderung der Mitarbeiteridentität glaubhaft, verständlich formuliert und für verbindlich erklärt.