

Die organisatorische Gliederung der allermeisten Enabling-Bereiche (z. B. Marketing, Personal, IT, Rechnungswesen, Controlling, Revision, Facility, Legal, Procurement bzw. Einkauf) sowie ihre Stellung innerhalb der Unternehmensorganisation ist grundsätzlich abhängig von der Größe des Unternehmens und der Bedeutung, die dem jeweiligen Enabling-Bereich im Unternehmen beigemessen wird. Folgenden Fragen soll in diesem Zusammenhang nachgegangen werden:

- Wie ist der Enabling-Bereich in die hierarchische Struktur des Unternehmens eingebettet?
- Wie ist der Enabling-Bereich *in sich* strukturiert?
- Wer trägt die organisatorische Verantwortung für die Enabling-Teilprozesse?

Zunächst ist festzustellen, dass nicht nur die Arbeitswelt im Allgemeinen, sondern auch die sie begleitende Organisation einem permanenten Wandel unterworfen ist. Der Wandel in den meisten Enabling-Bereichen ist gekennzeichnet durch permanente Innovationen, die durch einen fortwährenden Kostendruck, durch neue Qualitätsziele sowie durch den Einsatz neuer Technologien bedingt sind. Die meisten Unternehmen haben in den letzten zwei Jahren mindestens eine Reorganisation durchgeführt, ein Großteil der Unternehmen hat sogar „großformatig“ reorganisiert (vgl. HR-Barometer 2011, S. 81).

Hinsichtlich der Einordnung des jeweiligen Enabling-Bereichs in die hierarchische Struktur des Unternehmens sind in der Praxis alle in Abschn. 1.3 vorgestellten Organisationsformen zu finden:

- Einordnung in eine funktionale Organisation,
- Einordnung in eine objektorientierte Organisation und
- Einordnung in eine Matrixorganisation.

Da die **Marketing-Funktionen** dem Business folgen sollten, ist die organisatorische Eingliederung des Marketings grundsätzlich an der Gesamtorganisation auszurichten. Beispiel: In einem regional ausgerichteten Unternehmen werden regionale Marketingmanager gefragt. In einer Spartenorganisation nach Geschäftsbereichen mit unterschiedlichen Zielmärkten benötigen die Business Units ihr eigenes Marketing.

Ähnlich sieht es hinsichtlich der Einordnung des **Personalsektors** in die hierarchische Struktur des Unternehmens aus. Allerdings sind – wie das HR-Barometer 2011 (S. 53) zeigt – die drei Organisationsformen unterschiedlich verteilt. 17% der befragten Unternehmen sind nach Funktionen organisiert, 40% nach Objekten (Geschäftsbereich, Regionen) und 43% sind als Matrix organisiert. Darüber hinaus sollte die organisatorische Gestaltung des Personalbereichs gewissen Anforderungen genügen. So hat die Personalorganisation für **Transparenz** zu sorgen, indem sie die Zuständig- und Verantwortlichkeiten innerhalb der jeweiligen Abteilungen festlegt und kommuniziert. Erfolgreiche Personalarbeit zeichnet sich durch ein hohes Maß an **Flexibilität** aus, zu der eine reaktionsschnelle Bearbeitung der Anforderungen von Seiten der internen und externen Kunden zählt. Ohnehin ist **Kundennähe und -orientierung** ein wichtiges Merkmal moderner Personalarbeit. Insbesondere die Nähe zu den internen Kunden, also den Mitarbeitern des Unternehmens, ist Voraussetzung für eine hohe Akzeptanz. Aber auch die Belange der externen Kunden (z. B. Bewerber) sollten zeitnah bearbeitet werden. Eine weitere Anforderung ist **Vernetzung** im Unternehmen sowie die **Integration** in den Unternehmenskontext. Funktionale Schnittstellen zu den Leistungsbereichen und Vermeidung von Doppelarbeiten ist hierunter in erster Linie zu verstehen (vgl. Bartscher et al. 2012, S. 156 f.).

2.1 Einordnung in funktionale Organisationen

In Kleinbetrieben existiert üblicherweise keine eigenständige Abteilung für die verschiedenen Enabling-Bereiche. Tätigkeiten in diesen Bereichen werden häufig von kleinen Stabsstellen oder in Personalunion mit Linieninstanzen wahrgenommen.

Einordnung des Marketingbereichs

In mittleren Unternehmen mit funktionaler Organisationsausrichtung ist der Marketingbereich entweder der Vertriebsleitung oder direkt der Unternehmensleitung unterstellt. In Großunternehmen ist der Marketingsektor regelmäßig auf der zweiten (und manchmal auch auf der ersten) Hierarchieebene (Geschäftsbereichsleitung oder sogar Vorstand bzw. Geschäftsführung) vertreten. In Abb. 2.1 ist eine Einordnung auf der zweiten Hierarchieebene dargestellt.

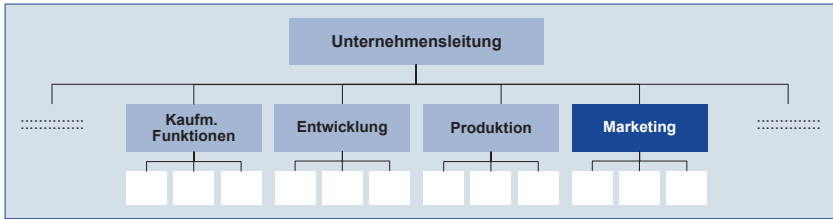


Abb. 2.1 Einordnung des Marketingbereichs in eine funktionale Organisation

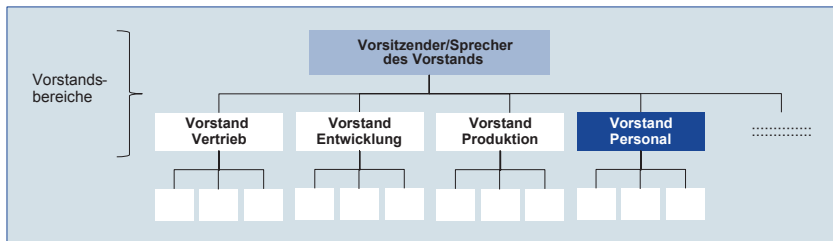


Abb. 2.2 Einordnung des Personalbereichs in eine funktionale Organisation

Einordnung des Personalsektors

Personelle Entscheidungen in Kleinbetrieben werden meistens vom Unternehmer/ Geschäftsführer oder vom kaufmännischen Leiter wahrgenommen. Ebenso ist die Lohn- und Gehaltsabrechnung häufig in andere Verwaltungsbereiche (z. B. Buchhaltung) integriert. In mittleren Unternehmen mit funktionaler Ausrichtung ist der Personalsektor entweder der kaufmännischen Leitung oder direkt der Unternehmensleitung unterstellt. In Großunternehmen ist der Personalbereich in aller Regel auf der ersten Hierarchieebene (also im Vorstand oder in der Geschäftsführung) vertreten. In Abb. 2.2 ist eine Einordnung auf der ersten Hierarchieebene skizziert.

2.2 Einordnung in objektorientierte Organisationen

Vornehmlich größere Unternehmen sind nach der Organisationsform der objektorientierten Organisation aufgebaut. Objekte können Produkte, Produktgruppen oder Regionen sein, die dann zu Geschäftsbereichen zusammengefasst werden. Jeder Geschäftsbereich verfügt bei dieser Organisationsform über eigene Marketing- bzw. Personalmanagement-Ressourcen. Auf diese Weise kann ein Marketing bzw. eine Personalpolitik verfolgt werden, die genau auf die spezifischen Anforderungen des jeweiligen Geschäftsbereichs zugeschnitten ist.

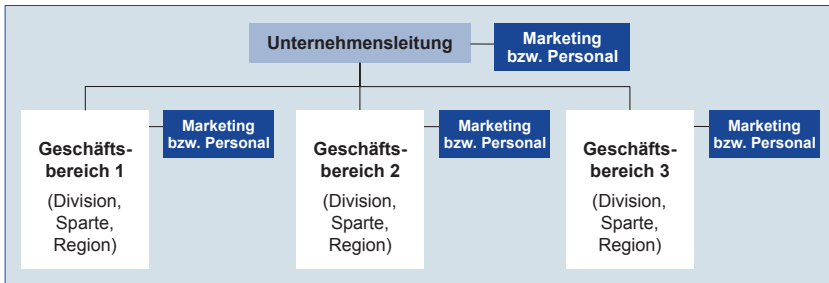


Abb. 2.3 Einordnung des Marketing- bzw. Personalbereichs in eine objektorientierte Organisation

Dies ist dann von Vorteil, wenn die Geschäftsbereiche sehr heterogen sind. Nachteilig ist diese Organisationsform allerdings, wenn die Unternehmensleitung ein einheitliches, unternehmensübergreifendes Marketing- bzw. Personalkonzept verfolgt. Um diesem Nachteil entgegenzuwirken, richten objektorientierte Organisationen auf Ebene der (Gesamt-)Unternehmensleitung eine zentrale Marketing- bzw. Personalabteilung ein, die für die Koordination einer einheitlichen Corporate Identity bzw. für die Koordination einer einheitlichen Personalausrichtung zuständig ist.

Abbildung 2.3 zeigt die organisatorische Eingliederung des Marketingbereichs (bzw. des Personalbereichs) in eine Spartenorganisation mit einer zusätzlichen zentralen Stabsstelle auf der ersten Stufe der Unternehmenshierarchie. In dieser Stabsstelle ist zumeist auch die zentrale Öffentlichkeitsarbeit angesiedelt.

2.3 Einordnung in Matrixorganisationen

Bei der Matrixorganisation wird der funktionale Aspekt mit der objektorientierten Sichtweise verknüpft. Damit soll sichergestellt werden, dass die spezifischen Marketing- bzw. Personalanforderungen der Geschäftsbereiche von vornherein mit den unternehmensweiten Marketing- bzw. Personalleitlinien vereinbart werden (siehe Abb. 2.4).

Durch die nicht eindeutige Kompetenzabgrenzung, die der Matrixorganisation inne liegt, kann es allerdings zu Konfliktfällen kommen. Viele Unternehmen nehmen diese nicht eindeutigen Weisungsbeziehungen in Kauf und setzen auf die Kooperationsfähigkeit des jeweiligen Managements.

Organisationsstrukturen von Stabsfunktionen

Ein Überblick

Lippold, D.

2016, VIII, 58 S. 36 Abb. in Farbe., Softcover

ISBN: 978-3-658-12661-2