


U1. Themen

alles auch im Buch

- 3 Sichtweisen der Orga S.5
- „Organisationsproblem“ + Gründe S.5
- Merkmale einer U-Situationen S.7
→ Tolando - Beispiel → Auswirkungen → wo befindet sich ein Unternehmen? → aus Umsatz - Kosten - Verlust
- Zielerwartungen / gute Orga S.13
- Elemente, Merkmale, Ziele S.11 „Bewusster“
- Orga als Querschnittsfunktion S.12 erläutern warum Qt.
- Orga, Disp., Impro. S.14 - 16
 - ↳ Substitutionsprinzip
- 7-S-Modell S.20
 - z.B.: waren sinnvoll
: Kritik
- 8 Merkmale erfolgreicher U. S.20
 - z.B.: Kritik
: auf D. abstragen!
- Eisberg - Modell S.20
- Effektivität, Effizienz S.21 - 23
- Prod., Vi., Rent. S.25 → berechnen => auswerten

Organisation ist...

1) institutionaler Begriff

...ein auf Dauer angelegtes soziales System, dessen Mitglieder nach der Verwirklichung von gemeinsamen Zielen streben



=> Das Unternehmen ist eine Organisation

2) instrumentaler Begriff

(=Organisation als Werkzeug)
...eines von mehreren Führungsinstrumenten, um eine Ordnung in den Wertschöpfungsprozessen zu bringen und so effizient die Ziele zu erreichen

a) Arbeitorganisation

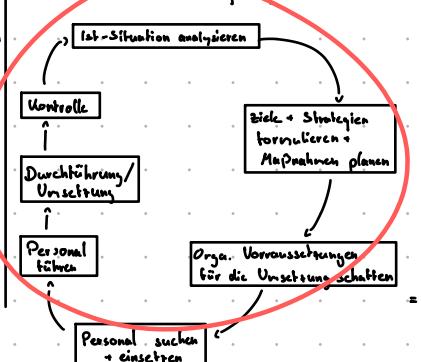


b) Geschäftsprozess (Ablauf-)organisation

=> Das Unternehmen hat eine Organisation

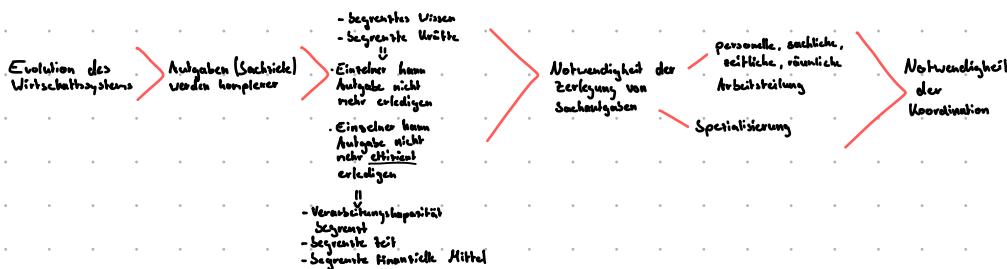
3) funktioneller Begriff

...eine wichtige Führungsfunktion in einem rationalen Managementprozess



=> Das Unternehmen wird organisiert

Das „Organisationsproblem“ als Grundproblem der Beschäftigung mit Organisation



Gründe für die Entwicklung von Organisationen

1. Arbeitsteilung
2. Spezialisierung
3. Umfeld- und Umweltanalyse
4. Technik / Fortschritt \Rightarrow Produktivität $\uparrow = \frac{\text{Output}}{\text{Input}}$
5. Skaleneffekte \rightarrow Zielf. auf Kostenverteilung ab
6. geringere Transaktionskosten
7. Herrschaft und Kontrolle

Merkmale der Unternehmenssituation

Gewinn: Umsatz - Kosten
(preis = meng)



Gründung und Marktintroduction

- > Konzeption Produkt- & Geschäftsidee
- > Formale Unternehmensgründung
- > Produktidee \rightarrow Marktfert.
- > Aufbau Produktions-, Vertriebslogistiken
- > Start Marketing + Vertrieb
- > geringer Umsatz (+ Aufbauverlust)

Herausforderungen für die Organisation

- > Schaffung grundlegender Strukturen und Prozesse
- \rightarrow zur aktuelle Geschäftstätigkeit
- > geringen Bedarf an formalen organisatorischen Regelungen

Wachstum



- > deutlicher Anstieg von Absatz und Umsatz
- > schneller Aufbau von Kapazitäten
- > Kerngeschäftserweiterung \rightarrow zusätzliche Leistungsangebote
- > Erschließen weiterer Absatzmärkte, Kundengruppen, Marktsegmente

- > neue Stellen einrichten + besetzen
- > steigender Arbeitsteilungsbedarf
- > Formalisierung + Bürokratisierung
- > Integrieren von Unternehmen / -teilen (bei extremem Wachstum)

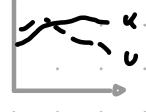
Etablierung



- > Zukunftsorientierte Umsätze + Ertrag
- > Sicherung der Marktposition
- > Halten/Verbessern von Effizienz + Profitabilität

- > Anpassen der Produktionskapazität an Nachfrage schwankungen
- > optimieren von Strukturen und Prozessen (permanent)

Erhaltung und Krise



- > unangemessene Reaktion auf Umfeldveränderung
- > Verdeckte Unternehmensrisiko
- > Verlust längerfristiger Erfolgspotentiale
- > Verlust im operativen Geschäft
- > Verschlechterung Liquiditätslage

- > kurzfristige Eimpotentielle \rightarrow Kurzzeit, Stellenabbau, Auslagerung von Prozessen
- > kurzfristige Umsatzpotentielle \rightarrow Restrukturierung, Optimierung von Vertriebsprozessen

Entzerrung



- > Wiederverlagen / längerfristiges sichern der Umsatzbereitschaft
- > Verbessern der Profitabilität
- > Erschließen wichtiger Erfolgspotentiale

- > Reduzierung von Kosten
- \rightarrow Übernahme und Integration von Unternehmen
- > Abstreben von Unternehmensresten

Elemente, Merkmale, Ziele der Organisation

- Organisation bedeutet die Aufstellung genereller Regelungen für den betrieblichen Arbeitsprozess

a) Elemente:

- 1) Kernaufgabe
 - 2) Sachmittel (zur Unterstützung der Aufgabenstellung)
 - 3) Information (Kommunikation)
 - 4) Aufgabenträger (Mitarbeiter)
- b) 4 eindeutige Merkmale:
- 1) zielerichtet (alle beteiligen gemeinsam die Ziele der Organisation)
 - 2) geordnet (alles hat einen Bezug zueinander)
 - 3) strukturiert (beste Regeln für immer wiederkehrende Vorgänge)
 - 4) dauerhaft (langfristig).
- c) Allgemeines Ziel der Orgs: „rationelle Aufgabenverteilung“

es wird v. geregelt

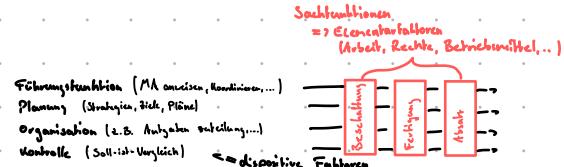
- was
 - von wem
 - wo
 - wann
 - in welcher sachlichen Reihenfolge
 - in welchen Umfang
- zu erfüllen ist.

Was soll eine gute Organisation beinhalten?

- | Manager-Perspektive | Kunden-Perspektive | Mitarbeiter-Perspektive |
|--|--|-----------------------------------|
| • Wachstum | • Qualität | • Stabilität |
| • Gewinnsteigerung | • Konvertierbarkeit | • gutes/angemessenes Arbeitsklima |
| • Umsatzsteigerung | • Preis-/Leistung-/Verhältnis | • gutes/angemessenes Gehalt |
| • Kostenreduzierung | • geringe Lieferzeiten | • Aufstiegschancen |
| • Ziele des U. erreichen | • Nachfrage | • Zusatzpraktikationen |
| • Erweiterung | • Innovation | • faire Aufg. verteilung |
| • Einheitlichkeit der MA | • guter Kundenservice/-support | • Urlaub |
| • neue Produkte | • viel Auswahl | • Zukunftssicherheit |
| • Qualität erhöhen | • Uebt. → gut strukturiert
Erreichbarkeit | • angemessene „Belohnung“ |
| • Behandlungsgerechtigkeit | • Vertl. arbeit. | • Arbeitsplatzumfeld |
| • Produktivität = $\frac{\text{Output}}{\text{Input}}$ | • Umwelt freundlichkeit | • flexible Arbeitszeit |
| • Arbeitsklima | • fairer Lohn | • Arbeitszeit |
| • hohes Gehalt,
Gewinnbeteiligung, ... | ... | ... |

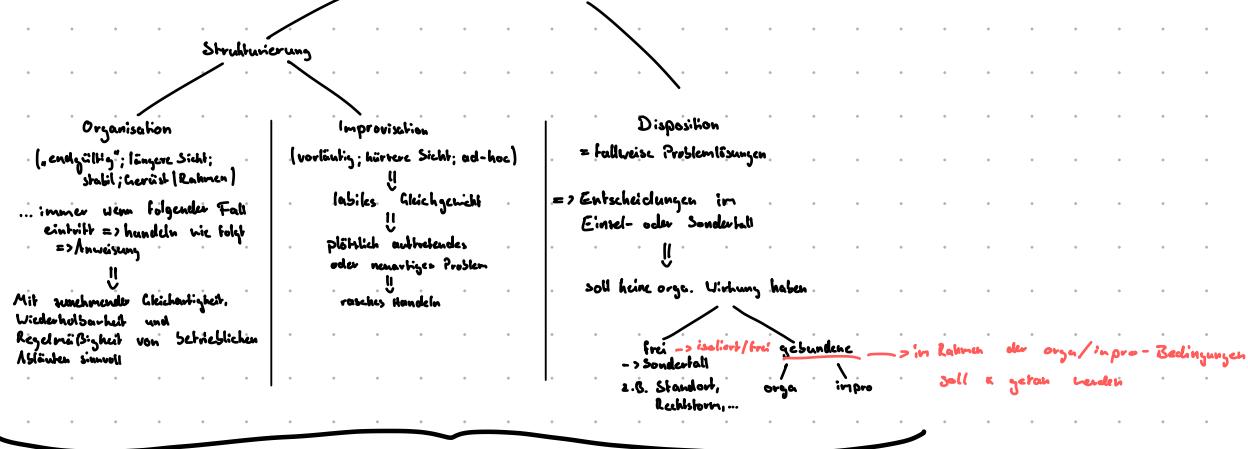
Verschiedene Interessengruppen haben verschiedene Ziele

Organisation als Querschnittsfunktion:



Organisation, Improvisation, Disposition

Gestaltung im Sinne zweckorientierten Handelns.



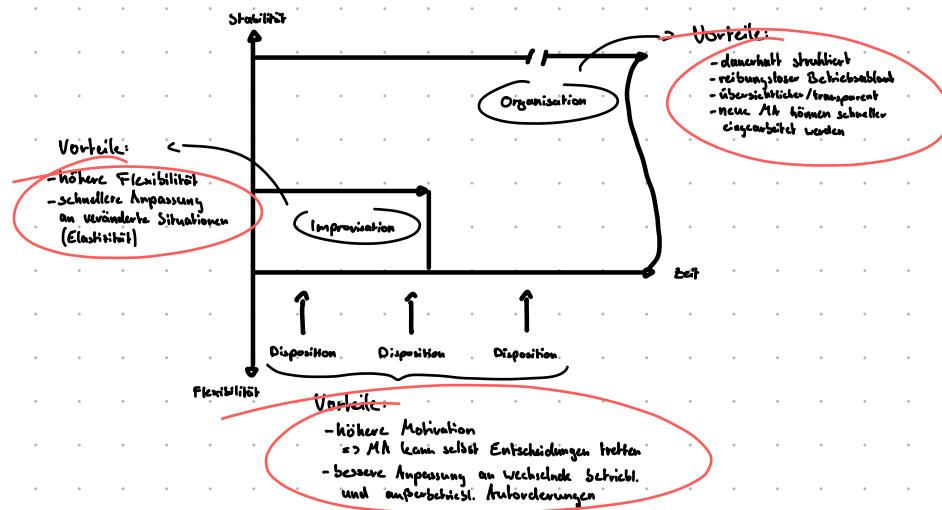
zu viel Organisation => mindert die Flexibilität

=> Überorganisation

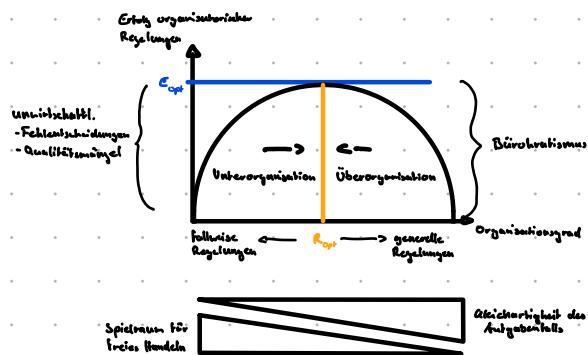
zu wenig Organisation => Instabilität

=> Unterorganisation

Zusammenhang Orga, Disp., Impro



Substitutionsprinzip der Organisation

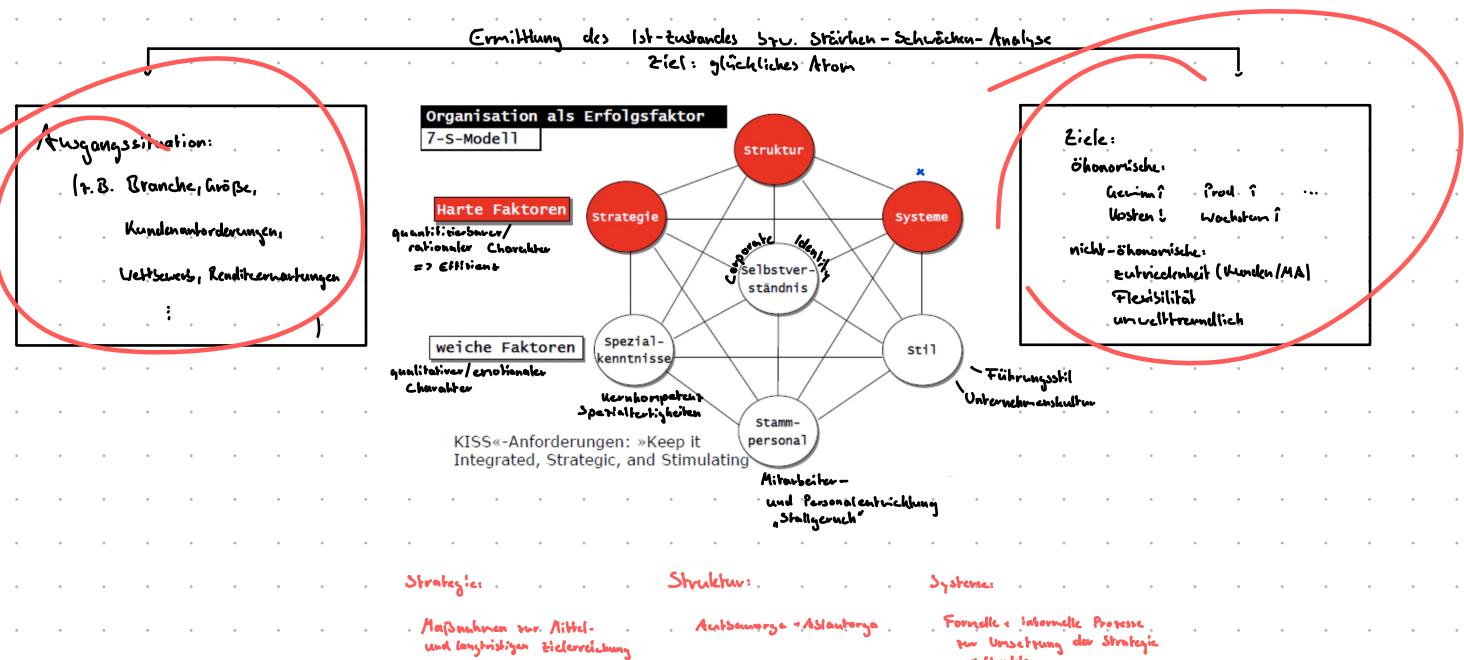


=> Mit der Dauer der Betriebstätigkeit und der Größe des Betriebs nimmt der Anteil der generellen Regelungen zu

Organisation als Erfolgsfaktor

Tom Peters / Robert Waterman (1980) => Organisation ist mehr als Struktur

7-S-Modell: verdeutlicht die Zusammenhänge zwischen
Struktur und weiteren Handlungsfaktoren



8 Merkmale besonderer erfolgreicher Unternehmen (Grundzüge):

1. „do it, try it, fix it“
(Prinzip des Handelns)
→ neue Ideen durch kleinere Teams entwickeln/ umsetzen
2. Nähe zum Kunden
→ innovative U' lernen von den Kunden
3. Freiraum für Unternehmertum
(Risikobereitschaft und Kreativität wird selbstdurchsetzt)
4. Produktivität durch Menschen
(Achtung der MA)

5. sichtbar gelebtes Wertesystem
6. Bindung an das angestammte Geschäft
7. Einfache + schlanke/Hierarchie Strukturen
8. Straff - lockere Führung

„Eisberg-Modell der Organisation“

(formelle und informale Regeln).

Formelle Organisation:
→ sichtbare, offizielle
Regelungen
→ bewusst gestaltet
→ i.d.R. schriftlich fixiert

informale Organisation:
→ unoffizielle Regeln
→ nicht bewusst aufgestellt und angewendet
(z.B. individuelle Zick, Emotionen, Vorurteile, Erwartungen)

Beispiele:

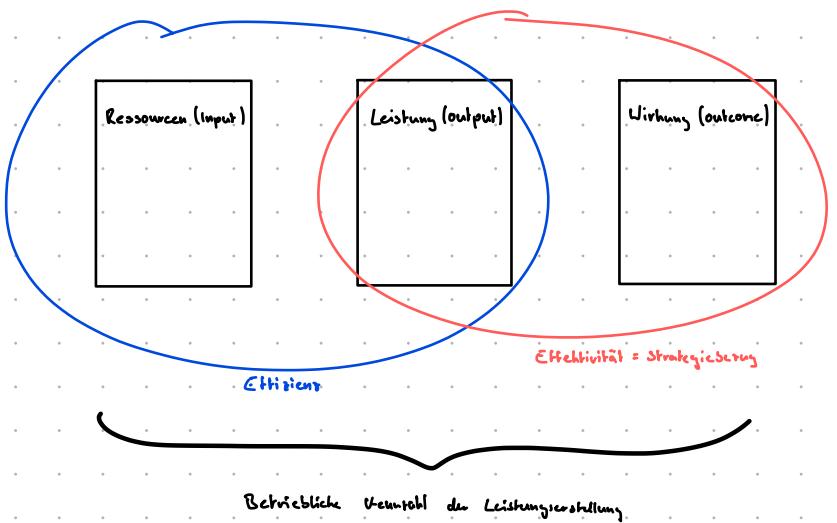
- „Arbeitsabteilung“
- „Verhaltenskoden“ (offizieller)
- Stellenbeschreibung
- Organigramme
- Verfahrensanweisungen
- Handbücher ...

- tatsächliche Verteilung der Macht + Einfluss
- Anssehen, sozialer Status
- informelle Kommunikation
- informelle Gruppen

In der Praxis ist die Kenntnis der informalen Orga mindestens genauso wichtig wie die formale Orga

Effektivität und Effizienz von Organisationen

- Eine Organisation ist effektiv, wenn sie die richtigen Ziele anstrebt und erreicht ("to do the right thing")
 - Eine Orga ist effizient, wenn sie die richtigen Mittel einsetzt, um die angestrebten Ziele zu erreichen ("to do the things right")
- => Ressourcen - bzw. Prozesseffizienz



Ausübung Effizienzsteigerung: $\frac{\text{output}_1}{\text{input}_1} \rightarrow \frac{\text{output}_2}{\text{input}_2} \rightarrow \frac{\text{output}_3}{\text{input}_3} \rightarrow \frac{\text{output}_4}{\text{input}_4} \rightarrow \frac{\text{output}_5}{\text{input}_5}$

Produktivität, Wirtschaftlichkeit, Rentabilität Analogie?

$$\text{Produktivität} = \frac{\text{Output (Ausbringungsmenge)}}{\text{Input (Faktoreinsatzmenge)}}$$

Arbeitsproduktivität: je höher desto besser

$$1) \text{Stundenproduktivität} = \frac{\text{AM}}{\text{Arbeitsstunden}}$$

$$2) \text{Mannproduktivität} = \frac{\text{AM}}{\text{Beschäftigte}}$$

$$3) \text{Kapitalproduktivität} = \frac{\text{AM}}{(\text{Zins}-) \text{ Kapitaleinsatz}}$$

=> Mengengröße technische Ergiebigkeit.

$$\text{Wirtschaftlichkeit} = \frac{\text{Leistung}}{\text{Kosten}} \quad (\text{im Preischen bewertete Ausbringung})$$

> 1 : Gewinn
 $= 1$: Break-even-point
 < 1 : Verlust

=> Mengengröße der wertmäßigen Ergiebigkeit.

Prof. Will

Rentabilität

$$1) \text{EV-Rentabilität} = \frac{\text{Gewinn}}{\text{EV-GU}} \cdot 100$$

$$2) \text{Investitionsrentabilität} = \frac{\text{Gewinn} + \text{FK-Zins}}{\text{eingesetztes Kapital (EV-FK)}}$$

$$3) \text{Umsatzzrentabilität} = \frac{\text{Gewinn}}{\text{Umsatz}}$$

Übungsthemen

S 61 - 73

Agile Organisation (Kunstidee) ✓

- Unterschiede klassisch - agile
- SCRUM
- Vorteile + Einzelheiten

fehlt? ↗ 1. in zweiter Ferienwoche tragen

Präsentation

Ziele S 32 - 41 + 44 + ?

- operationale Ziele
- Miss-Kenn-Ziele
- Zielgestaltung
- Nutzwertanalyse Kosten-Vorleistungsberechnung

- Formel - Sachziele Unterschied
- Zielbestimmungen (z.B. ... + Anwendungswert)
- SMART
- Zielfindung Kosten - Wirtschaftlichkeit

Systemdenken + Systemtheoretischer Ansatz S 55 - 60 + 74 - 82

- kybernetischer Regelkreis
- unterschiedliches / vernichtetes Denken
- Systemtheoretischer Ansatz + Systemtechnik
- SEUStG - Formel

Systemdenken

System-Ansatz

+ Systemdenken

Betriebswirtschaftliche Organisationslehre 85 - 86 83 + 84 nicht

- Initiation
- Unterschied Abt/autonomie

Von Gesamtanlage → Organisationsstruktur 87 - ...

- Aufgabenannahme 100%
- Det. Analyse
- Durchführung Methoden
- Konsol (Objekt, Raum, Plan, Zweck)
- Synthese nicht
- → Klasse siehe S. 92 oder 93

Kein Investitionstheorie

Share - Stakeholder

Prinzipal

Kanban

Aufschluss: Zielgerichtung fehlt

ABIS, die bewältigt werden

Agile Organisation

Unterschiede Klassische - Agile

Unterschied in Herangehensweise an Planung, Durchführung und Überwachung von Projekten

Klassisch: - Projekt in festgelegte Phasen unterteilt

- Planung zu Beginn, beinhaltet Spezifikationen und Anforderungen
- jeder Schritt wird im Voraus geplant, dann ausgeführt
 - Änderungen und Anpassungen nur begrenzt möglich
- großer Wert auf Einhaltung von Zeitplänen, Budgets und Strukturierung von Aufgaben + Verantwortung

Agil: - iterativer Ansatz, kontinuierliche Lieferung von Produkten/Leistung

- Projekte in Zyklen (Sprints) eingeteilt, jede Iteration verfolgt konkretes Ziel
- Planung flexibel, orientiert sich an Bedürfnissen des Kunden und an Anforderungen des inneren des Projekts entstehen
- Team: enge Zusammenarbeit und häufiger Austausch
 - Anpassungen am Projekt wenn nötig

Klassisch eher für Stabilität und Vorhersagbarkeit

agil besser um auf Änderungen und Unsicherheiten zu reagieren

Vorteile

- höhere Flexibilität
- schnellere Reaktionsfähigkeit
- höhere Innovationsfähigkeit
 - Teams schnell und effizient zusammenarbeiten (um Kundenbedürfnisse zu erfüllen)
- schnelle Entwicklung von Ideen und Produkten

Einsatzgebiet

- Unternehmen schnell auf Veränderungen und Herausforderungen reagieren müssen
 - schnellerer Markt
 - ständig wechselnde Kundenbedürfnisse

Schnellig umsetzen in Unternehmen mit festen Strukturen und Prozessen

SCRUM

Vorhergehensweise

1. Product Backlog erstellen: Product Owner erstellt Liste von Anforderungen die Produkt erfüllen soll
2. Sprint Planning Meeting: Team trifft sich um Inhalt des nächsten Sprints aus PB auszuwählen und Sprint-Ziel zu definieren
3. Sprint: Team arbeitet innerhalb des definierten Zeitraums an Entwicklung des Produkts
4. Daily Scrum: tägliches Meeting um Fortschritt und Hindernisse zu besprechen
5. Sprint review: Ende, Team präsentiert fertiges Produktincrement → Teil des fertigen Produkts
6. Sprint retrospective: Team trifft sich um Ergebnisse zu bewerten und Verbesserungen für den nächsten Sprint zu finden



Systemdenken + Systemtheoretischer Ansatz

↳ hilft komplexe/komplizierte Projekte in kleinere Teilprobleme zu unterteilen

Unterschied lineares / vernetztes Denken

linear

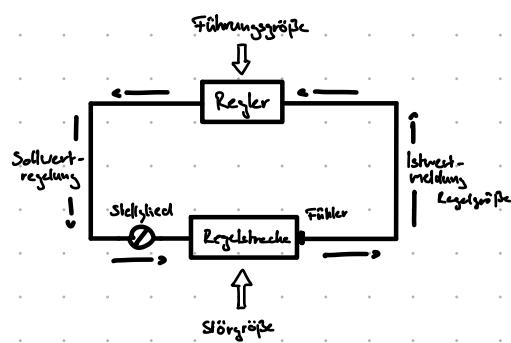
- isolierter Ursachen-Wirkungszusammenhang
- "geradeaus" Denken

vernetzt

- ↳ ganzheitliches Denken
- ↳ Systemdenken
- ↳ Beobachtung von Zusammenhängen
- Nah- und Fernwirkung
- Haupt- und Nebenwirkungen
- Interdependenzen
- Eigendynamik

Kybernetischer Regelkreis (Übung S. 59)

↳ Lehre von der Selbstregulation



Begriffe

Führungsgröße Sollvorgaben (Umsatz?, Kosten?, Kundenzufriedenheit? ...)

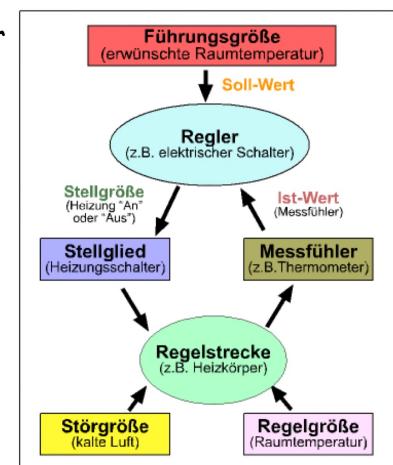
Regler prüft Soll = Ist?; legt Maßnahmen fest

Stellgröße diejenigen Vorgaben von Maßnahmen, mit denen der Regler auf die Regelstrecke einwirkt

Regelstrecke Bereich, für den die Vorgabe gilt, auch Zeitraum (z.B. Einheit, Betriebsablauf, ...)

Störgröße Beeinträchtigen den Regler und die Regelstrecke. Sie können nicht eingespielt werden

Regelgröße tatsächlicher Istwert / Systemergebnis



Ziele

Die "richtigen" Probleme anfassen

- Frühzeitig präzisieren welche Bereiche überhaupt organisatorisch verändert werden dürfen

- Außerdem soll fröhlig erkannt werden, was unbedingt herankommen muss
- auf keinen Fall herankommen darf.

Beherrschung komplexer Projekte

- Komplexe Probleme in kleinen beherrschbaren Teilprobleme untergliedern

- integrative Lösungen anstreben
- übersichtlich schalten

Realistischen Projektmautwand abschätzen

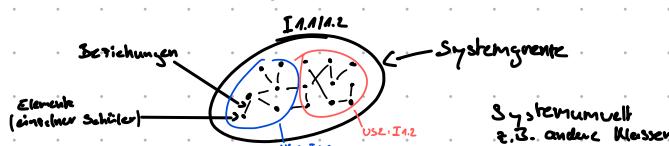
- z.B. Hilfsmittel -> Nutzentechnik einsetzen

Rationalisierungspotentiale nutzen

- gleiche Probleme gleich lösen
- standardisierte Lösungselemente gemeinsam nutzen
- überflüssige Bestandteile erkennen und vermeiden

System

... besteht aus Elementen und Beziehungen
+ ist von seiner Umwelt abgetrennt



Ein System	Eine Menge
Verbundene Teile, die als Ganzes funktionieren.	Eine Ansammlung von Teilen.
Eine Veränderung tritt ein, wenn Teile entfernt oder hinzugefügt werden.	Grundlegende Eigenschaften bleiben unverändert, egal ob Teile hinzugefügt oder entfernt werden. Wenn man eine Menge teilt, erhält man nicht zwei Systeme, sondern ein beschädigtes System, das aller Voraussicht nach nicht mehr funktioniert.
Wenn man ein System halbiert, erhält man nicht zwei Systeme, sondern ein beschädigtes System, das aller Voraussicht nach nicht mehr funktioniert.	Die Anordnung der Teile ist entscheidend.
Die Teile sind verbunden und arbeiten zusammen.	Die Teile sind verbunden und können unabhängig voneinander funktionieren.
Das Verhalten des Ganzen hängt von der gesamten Struktur ab. Wenn die Struktur verändert wird, verändert sich auch das Verhalten.	Das Verhalten (soweit vorhanden) der Menge hängt von der Größe oder der Anzahl der Teile in der Menge ab.

SEUSAG Bsp S. 71,80

S - Systemgrenzen bestimmen	Projekt abgrenzen
C - Einflussgrößen ermitteln	Restriktionen nicht überschreitende Einflussgröße Rahmenbedingungen erkennen → Leitpläne
U - Unter- und Teilsysteme abgrenzen	Zerlegung des Projektes in kleinere Einheiten
S - Schnittstellen ermitteln	Beschränkungen zwischen abgegrenzten Einheiten wie auch zu Umsystemen feststellen Erheben und Ordnen von Informationen zu den kleinen Einheiten
A - Analysieren	
G - Gemeinsamkeiten feststellen	Synergien aufzeigen und nutzen

Beschreibung
Budget
Ethik

US: innerhalb System
- z.B. kleinere Abteilung

TS: keine Unterteilung innerhalb US
funktionale Zusammenhänge
z.B. Arbeitsanweisung Team

Schnittstellen: auftretende Ein- und Ausgänge

Merksätze

- Systeme sind dynamische Ganzheiten.
- Systeme bestehen aus Teilen, die miteinander verknüpft sind und aufeinander wirken.
- Das Verhalten eines Systems entsteht aus dem Zusammenwirken seiner Teile.
- Die Eigenschaften eines Systems sind nicht bloß die Summe der Eigenschaften seiner Teile.
- Was wir als System und was als Element betrachten, hängt von unserer subjektiven Wahrnehmung ab.
- Durch bewusstes wechseln der Betrachtungsebene können wir ein System analysieren oder in ein größeres Ganzes integrieren.
- Die Grenzen eines Systems gegenüber seinem Umsystem, seiner Umwelt, sind nicht etwas gegebenes, sondern müssen gedanklich konstruiert werden.
- Systeme sind offen gegenüber ihrem Umsystem, ihrer Umwelt, und stehen mit diesem in einer Wechselbeziehung.
- Das Verhalten eines Systems kann nur verstanden und beurteilt werden, wenn es gedanklich in Verbindung zum Umsystem, aus Teilen eines umfassenderen Systems, betrachtet wird.

Systemmerkmale

Merkmale/Ausprägung	Erklärung	Beispiele
1. Sachlichkeit	Unterscheidung nach körperliche und gedankliche Systeme	
logisch	→ abstrakte Elemente - abstrakte Beziehungen	Prog. Sprachen
materiell	→ konkrete Elemente - erkennbare Beziehungen	Unternehmen
2. Veränderlichkeit	Eigenveränderlichkeit eines Systems	
statisch	→ verändert sich nicht im Zeitablauf	Fahrrad
dynamisch	→ Eigentümige Veränderung im Zeitablauf	Unternehmen
3. Vorhersehbarkeit		
deterministisch	→ Verhalten ist voraus vorhersehbar (keine Ungewissheit)	Fahrrad
stochastisch	→ mit gewisser Unvorhersehbarkeit	Unternehmen
4. Komplexität		
einfach	Art und Anzahl der Systemelemente	Fahrrad
komplex	Art. und. Umfang der Beziehungen	Prog. Sprache
hochkomplex		Unternehmen
5. Entstehungsart		
natürlich	→ naturgegebenes System	Baum
künstlich	→ Ergebnis menschlicher Gestaltungshandlungen	Unternehmen
6. Elementart		
sozial	→ menschl. Element steht im Vordergrund	Verein
technisch	→ Künstl. Objekt	Fahrrad
soziotechnisch	→ Mischform, mind. 1 Mensch	Unternehmen

Betriebswirtschaftliche Organisationslehre

Organisationswürfel nach Götz Schmidt | andere Zeit wichtiger

The diagram illustrates the Organisationswürfel (Organizational Cube) by Götz Schmidt. It consists of a cube with various facets labeled:

- Aufgabe**: Represented by a blue box.
- Aufgabenträger**
- Sachmittel**
- Informationen**
- Raum**
- Menge**
- Zeit**
- Beziehungen**
- Dimensionen**

Annotations to the right of the cube explain the meaning of some terms:

- in welchen Zeit soll z.B. die Autg. erledigt werden?** (in which time should e.g. the task be performed?)
- Ortlichkeit / jew. Lokalität** (locality / local nature)
- Neige in Relation zu Zeit
=> Sekunden indirekt die Durchlaufzeit** (傾向 in relation to time
=> seconds indirectly the throughput time)

Elemente der Organisation

Aufgabe	Aufgabenträger	Sachmittel	Information
Wichtigstes Element für die Aufbau- und Ablauforganisation Ziele: - Oberaufgabe - Teilaufgabe Aufgaben dauerhaft Aufträge einmalig Aufgabenanalyse: Systematische und vollständige Ermittlung	Person die Autg. trägt z.B. Motivationsprinzip Grundbedürfnisse: <ul style="list-style-type: none"> - Sicherheit - Zuwendung - Anerkennung - Selbstverwirklichung Motivation: <ul style="list-style-type: none"> - Bereitschaft zum Handeln - Bedürfnisse befriedigen Leistung: <ul style="list-style-type: none"> - Wille - Fähigkeit 	Gegenstände zur Auftragserfüllung Fragen: <ul style="list-style-type: none"> - Änderung der Ablauforganisation - Aufgabenreste für Mensch - Aufgaben für Sachmittel - Beziehungen: Mensch – Sachmittel - Kapazität – Sachmittel - Flexibilität – Sachmittel - Störfähigkeit Sachmittel 	z.B. Weisungen, Anleitungen Nachrichten resp. Information: <ul style="list-style-type: none"> - notwendige, - vorhandene, - nachgefragte Information Informationsprozesse: <ul style="list-style-type: none"> - Aufnahme - Vorspeicherung - Verarbeitung - Nachspeicherung - Abgabe Informationssystem: Information, -prozess, Mensch, Aufgaben

=> ohne Autg. gibt es keine Aufgabenträger **AVK - Prinzip** (Kongruenzprinzip der Organisation) **Aufgaben - Verantwortung - Kompetenz**

Die Beziehung zwischen der Aufbau- und der Prozessorganisation

```

graph TD
    subgraph "Aufbauorganisation"
        direction TB
        A["Gestaltung der Organisationsstruktur (statisch)"]
        A --> B["Aufgaben, Kompetenzen, Verantwortung"]
        B --> C["Stellen und Abteilungen"]
    end
    subgraph "Ablauf-/Prozessorganisation"
        direction TB
        D["Gestaltung der Arbeitsprozesse (dynamisch)"]
        D --> E["Arbeitsinhalt (Tätigkeiten)"]
        E --> F["Zeitlicher Arbeitsablauf"]
        F --> G["Räumlicher Arbeitsablauf"]
        G --> H["Beteiligte Stellen"]
    end

```

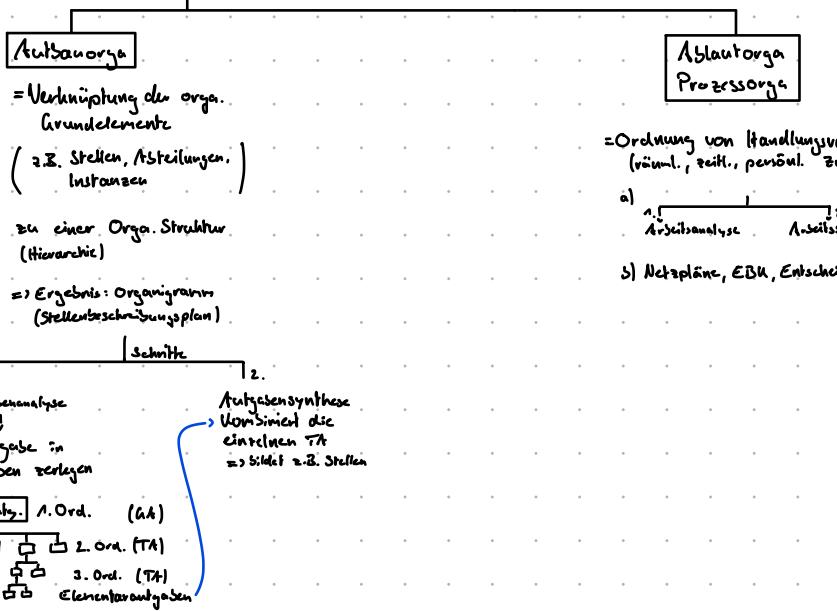
Betriebswirtschaftliche Organisationslehre

II Ziel

Gestaltung der Orga, sodass eine maximale Effizienz (Effektivität) erreicht wird.

III Basis der Gestaltungselemente (siehe Organigramm Götz/Schmidt)

- gedankliche Trennung von zwei Aspekten der Organisation
- verschiedene Betrachtungsweisen des gleichen Gegenstandes

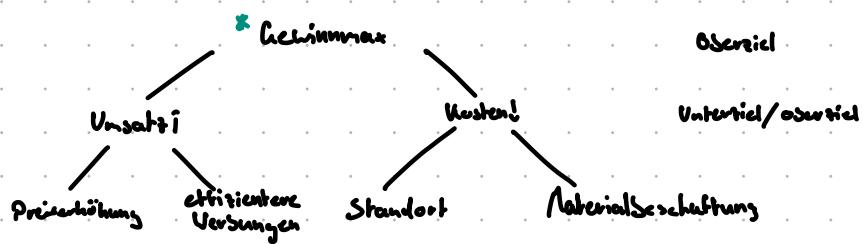


ZIELE

6X



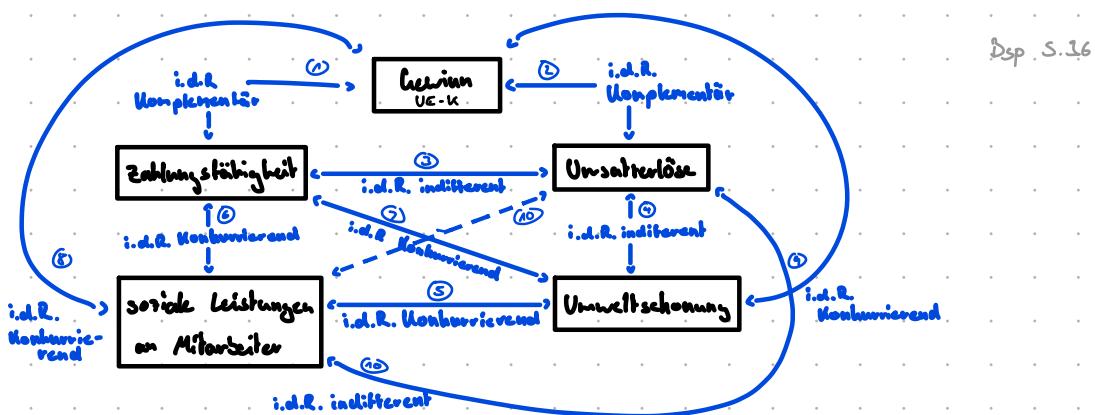
Zielinhalt	Zielbereiche	Zielerreichungsgrad	Zielzeitraum	Zielhierarchie	Zielbeziehungen	Zielwertbezug	Rangordnung
Was soll erreicht werden?	Welche Einteilung wurde gewählt?	Wie viel soll erreicht werden?	Wann soll ein Ziel erreicht werden?	Welche Ziele sind über- oder untergeordnet	Wie wirken die Ziele aufeinander?	Wie sind die Ziele messbar?	
Firmal- (Erfolgs-) Ziele Bsp: Rendabilität, Gewinn, Produktivität Legen Bedingungen fest unter denen die Sachziele erreicht werden sollen	<ul style="list-style-type: none"> • Wirtschaftl. - Gewinn; - Prod. i • Ökologische. - CO₂ neutral • soziale (Mitarbeiter-, gesellschaftlich) - Arbeitsklima? - Solidarität • Führungs- und orga. Ziele - Führungsstil - Entbürokratisierung • Finanzziele - Ertragsrate - Vermögensstruktur optimieren - Liquidität Sachziele: → Leistungs- → Branche- beweg → Mittel zum Zweck für Formalziele	begrenzt Bsp: Arbeitsproduktivität um xx steigern unbegrenzt Bsp: Kostensenkung	<ul style="list-style-type: none"> - operative (kurzfristig) → bis 1 Jahr - taktische (mittelfristig) → 1 - 5 Jahre - strategische (langfristig) → über 5 Jahre 	Oberziele z.B. Formalziele Unterziele z.B. Sachziele + nächste Stufe	<ul style="list-style-type: none"> - Komplementär : (ziele unterstützen sich gegenseitig) - neutral (indifferenz) : (kein Zusammenhang zwischen den Zielen) - Zielharmonie Zielkonflikte <ul style="list-style-type: none"> • Ziele schließen sich gegenseitig aus • Konkurrieren miteinander 	monetäre (quantitativ) z.B. in Geldeinheiten messbar nicht-monetäre (qualitativ)	Hierarchie der Ziele



Unteriel

Unteriel/obertiel

zu Zielberichtigungen



* Überprüfbarkeit von Zielen: Es muss SMART sein

Arbeitsaufgabe:

Sie sind im Vertrieb eines Maschinenbauers tätig und betreuen dort die Produkte der Baureihe AX.

Die Umsätze wachsen pro Geschäftsjahr im Branchendurchschnitt im Inland um 3%, im asiatischen Raum um 5%.

Überprüfen Sie vor diesem Hintergrund, ob folgende Zielvorgaben SMART formuliert

sind. Sollte dies nicht der Fall sein, passen Sie die Zielvorgaben an und lassen diese ersatzlos fallen,

wenn sie sich nicht mit Hilfe der Situationsbeschreibung sinnvoll umformulieren lassen.

1. - Verdreifache den Umsatz im kommenden Quartal. s m t nicht realistisch \rightarrow verdreifachen abändern
2. - Erhöhe den Gewinn in BaWü im kommenden Geschäftsjahr um 2,5%. sma t Umsatz \neq Gewinn realistisch?
3. - Steigere den Umsatz in Südamerika so schnell wie möglich um 10%. s nicht terminiert + nicht realistisch + keine Rückläufe
4. - Halte die Absatzzahlen in Japan und China konstant (die Wechselkurse von Yen und Renminbi steigen/sinken im Jahresdurchschnitt um 6%). smar nicht explizit terminiert

- * **S** specific = spezifisch (präzise + widerspruchsfrei formulieren)
- M** measurable = messbar (soweit möglich in konkreten Zahlen)
- A** accepted = anspruchsvoll (von Adressaten akzeptiert + Herausforderung)
- R** realistic = realistisch (von Adressaten erreichbar)
- T** timely = terminierbar (eindeutiger Termin, bis wann Ziel erreicht werden soll)

* Die Technik der Zielfindung (-formulierung) hat ihre größte Bedeutung beim Start und in den Planungsprozessen eines Organisationsprojekts. Die Zielformulierung ist ein Prozess, der die Projektarbeit begleitet. Auf jeder Stufe werden Ziele ergänzt, erweitert bzw. präzisiert.

Zielfindung: Übersicht

Folgende Schritte gehören zum Prozess der Zielfindung:

1. Zielideen suchen
2. Zielstruktur aufbauen
(zusammengetragene Ziele ordnen)
 - Lösungen durch Ziele ersetzen
 - Muß- und Kann-Ziele trennen
 - Projektbezug prüfen
 - Zielwidersprüche beseitigen
 - Redundanzen beseitigen
 - geeignete Oberbegriffe suchen
 - Vervollständigen unter Oberbegriffen
3. Ziele operationalisieren
- SMART -
- 4.* Ziele gewichten
 - (stufenweise) Punktvergabe
 - Präferenzmatrix
5. Zielentscheidung
(Auftraggeber)
6. Zieldokumentation
(Nachvollziehbarkeit)
7. Zielanpassung
Abstimmungen über die Zeit hinweg mit den Arbeitgebern

Frage nach den „richtigen“ Zielen
unterschiedliche Personengruppen betreffen: mgl + denkbare Ziele suchen

Muß-Ziele: obligatorisch (müssen unbedingt erfüllt sein / Restriktionen)
⇒ K.O. Wirkung
⇒ Lösungsalternative scheidet aus
Kann-Ziele: Wunschziele (möglichst gutes Ergebnis)

nicht alle Ziele haben die gleiche Bedeutung
1. Muß- und Kann-Ziele unterscheiden
2. Unterschiedliche Bedeutung der Kann-Ziele lässt sich mit der Zielgewichtung ermitteln

→ schriftlich festhalten

* zu 4.) a) Punktvergabe → begrenzter Punktevorrat (10 bzw. 100)
→ auf Ziele verteilen
⇒ Rangfolge der Ziele

b) Stufenweise Punktvergabe

z.B. Projekt: Organisationsoptimierung 2023-24

100 Steigerung der Rentabilität

40
Senkung der Prozesskosten

20
Erhöhung der Mitarbeiterzufriedenheit

40
Umsatzsteigerung

30
Senkung d. Personalkosten

10
Senkung der Energiekosten

10
Arbeitsklima | 10
Führungsstil

15 / 25
Erhöhung d. Prod. Qualität
Erschließung neuer Märkte

c) Präferenzmatrix - Paarvergleich

- Jedes Ziel wird mit jedem anderen Ziel verglichen

- Aus der Anzahl der Nennungen \Rightarrow Rangfolge

Vorteile: - intensivere Auseinandersetzung mit der Zielgewichtung
- erschwert eine vorzeitige Beeinflussung
- transparent

Nachteile: - u.U. nicht selbsterklärend
- rel. viel Aufwand



Nutzwertanalyse: Beispiel Standortentscheidung

Die Auswertung der Standortbedingungen unter Rentabilitätsaspekten führt für die Medi-Tec AG zu einem eindeutigen Ergebnis. Das Standortkriterium „Gewinnmaximierung“ spricht für eindeutig für Shanghai.

Jedoch will der Vorstand seine Entscheidung nicht nur auf dieses eine, sicher wichtige Kriterium stützen. Weitere Kriterien sollen in die Entscheidungsfindung einbezogen werden. Um möglichst rational entscheiden zu können, müssen diese jedoch quantifizierbar, d.h. messbar gemacht werden. Hier hilft die Nutzwertanalyse.

Definition und Durchführung einer Nutzwertanalyse:

Die Nutzwertanalyse ist ein Bewertungsverfahren, mit dem nicht-monetäre Teilziele vergleichbar gemacht werden, um so eine möglichst rationale Entscheidung zwischen mehreren Alternativen treffen zu können.

- 1. Bestimmen Sie das Ziel!**
- 2. Legen Sie KO-Kriterien fest!**
- 3. Legen Sie Soll-Kriterien fest!**
- 4. Gewichten Sie die Soll-Kriterien! → Präferenzmatrix**
- 5. Bewerten Sie die Erfüllung der Soll-Kriterien!** (Vergeben Sie bei den Entscheidungsvarianten für jedes Kriterium Punkte – von 1 = sehr schlecht erfüllt bis 10 = sehr gut erfüllt)
- 6. Multiplizieren Sie die Punktbewertung mit der jeweiligen Gewichtung des Kriteriums!**
- 7. Addieren Sie alle Produkte einer Alternativen!**
- 8. Die Alternative mit dem höchsten Ergebnis ist die optimalste!**

Weiterführende Informationen zu den möglichen Standorten

↔Samara↔

Zur Qualifikation der Facharbeiter sind zusätzliche Schulungsmaßnahmen nötig. Im technischen Bereich ist die Zusammenarbeit mit Fremddienstleistern weitgehend gewährleistet. Nahezu alle Rohstoffe müssen importiert werden. Der Zoll erhebt 0,6 % Importzoll. Produktionsbedingte Umweltauflagen sind nicht vorhanden. Die gesetzliche Arbeitszeit beträgt 40 Std. pro Woche, für Überstunden ist der doppelte Lohn zu zahlen. Urlaub 28 Kalendertage. Der gewerkschaftliche Einfluss ist hoch. Die Konkurrenz auf dem russischen Markt ist „überschaubar“. Vier Unternehmen stellen ähnliche, aber qualitativ geringer wertige Produkte her. Die inländischen Kunden sind gut zu erreichen. Auf der Liste der Anti-Korruptions-Organisation steht Russland auf Platz 100 von 120 Ländern. Eine Zusammenarbeit mit Forschungseinrichtungen in Moskau ist möglich. Die medizinische Versorgung für ausländische Fachkräfte ist gut.

↔Sao Paulo↔

Die Nähe anderer pharmazeutischer Hersteller ist Grund dafür, dass genügend ausgebildetes Personal zur Verfügung steht. Im Beschaffungs-, Produktions- und Absatzbereich kann mit erfahrenen Dienstleistern zusammengearbeitet werden. Wichtige Rohstoffe müssen importiert werden. Der Zoll erhebt 1,4 % Importzoll. Produktionsbedingte Umweltauflagen sind gut einzuhalten. Die gesetzliche Arbeitszeit beträgt 44 Std. pro Woche, für Überstunden ist ein Zuschlag von 50 % zu zahlen. Urlaub 30 Kalendertage. Der gewerkschaftliche Einfluss ist mäßig. Die Konkurrenz auf dem brasilianischen Markt ist sehr intensiv. Die inländischen Kunden sind sehr gut zu erreichen. Auf der Liste der Anti-Korruptions-Organisation steht Brasilien auf Platz 75 von 120 Ländern. Eine Zusammenarbeit mit Forschungseinrichtungen vor Ort ist möglich. Die medizinische Versorgung entspricht westeuropäischem Standard.

↔Shanghai↔

Die potentiellen Mitarbeiter sind umfassend zu schulen, damit der Qualitätsstandard der Produkte gehalten werden kann. Im Absatzbereich kann auf erfahrene Absatzmittler zurückgegriffen werden. Nur wenige Rohstoffe müssen importiert werden. Der Zoll erhebt 1,8 % Importzoll. Produktionsbedingte Umweltauflagen sind nicht vorhanden. Die gesetzliche Arbeitszeit beträgt 44 Std. pro Woche, für Überstunden ist ein Zuschlag von 50 % zu zahlen. Urlaub 5 Kalendertage in den ersten 10 Jahren, dann 10 Tage. Der gewerkschaftliche Einfluss ist hoch. Die Konkurrenz auf dem chinesischen Markt ist stark. Sechs Unternehmen stellen ähnliche Produkte her. Die inländischen Kunden sind relativ schwer zu erreichen. Auf der Liste der Anti-Korruptions-Organisation steht China auf Platz 79 von 120 Ländern. Eine Zusammenarbeit mit staatlichen Forschungseinrichtungen ist nur schwer möglich. Die medizinische Versorgung für ausländische Fachkräfte ist sehr gut.

Alternativenauswahl \Rightarrow Zielbewertung

F

1. Wirtschaftlichkeitsberechnung

- a) Kostenvergleichsrechnung
 - b) Gewinnvergleichsrechnung
 - c) Rentabilitätsvergleichsrechnung
- } quantitative Größen
=> statische Investitionsrechnung

2. Berücksichtigung von nicht monetären Größen

a) Nutzwertanalyse

- Vorteile: - höhere Transparenz
- bessere vergleichbare Bewertung
- Nützlichkeit, fördert „Objektivität“, wenn verschiedene Beteiligte vorhanden
- Basis für eine Sensitivitätsanalyse
- Nachteile: - Punktwert täuscht u.U. Schätzungsmöglichkeit vor.
- keine finanzielle Größe

b) Sensitivitätsanalyse

- => Variieren von Zielen, Gewichten und Punktwerten
=> Auswirkungen dieser Veränderungen auf die bewertete Reihenfolge der Varianten überprüfen

c) Kosten-Wirtschaftsanalyse

1. Kostenkriterien werden zunächst getrennt von den übrigen Kriterien betrachtet

Samaras = 11.762.000
Sao Paulo = 12.411.000
Shanghai = 10.517.000

2. Die übrigen Kriterien werden wie bei der Nützlichkeit bewertet

Samaras = 483
Sao Paulo = 602
Shanghai = 496

3. Entscheidungsregel: Wähle die Alternative aus, welche den kleinsten Kosten-Wirtschafts-Ausquotienten aufweist. ($KWQ = \frac{\text{Kosten}}{\text{Nutzwert}}$)

Samaras = 24.352
Sao Paulo = 20.134 „Kosten pro Punkt“
Shanghai = 21.203

Konzepte und Werkzeuge	Beschreibung	Beispiele
Systemelemente 	Jedes System setzt sich zusammen aus verschiedenen Bestandteilen, den Systemelementen.	Die verschiedenen Organe sind Systemelemente des Körpers.
Systemgrenze 	Systeme lassen sich voneinander abgrenzen, sie verfügen über Systemgrenzen. Diese sind allerdings vom Interesse oder der Fragestellung der Betrachtenden abhängig, denn in der Regel ist jedes System im Austausch mit anderen Systemen und so gesehen offen (s. Kap. 2a):	Die Haut bildet die Systemgrenze des menschlichen Körpers.
System 	Ein System besteht aus seinen Elementen, die untereinander in Beziehung stehen, und Systemgrenzen, durch welche sich das System von der Umgebung abhebt.	Das System «Mensch» wird begrenzt durch die Haut und setzt sich zusammen aus den verschiedenen Organen, die untereinander in Wirkungsbeziehungen stehen.
Wirkungsbeziehung 	Systemelemente stehen untereinander in Beziehung, sie wirken aufeinander ein.	Sensoren in den Blutgefäßen messen den Wassergehalt des Blutes und senden diesen Wert an das Gehirn.
Wirkungskette 	Mehrere Wirkungsbeziehungen hintereinander können lange Wirkungsketten bilden. Dadurch kann ein Systemelement ein anderes, scheinbar davon unabhängiges Element indirekt beeinflussen.	Nachdem die Sensoren dem Gehirn signalisiert haben, dass zu wenig Flüssigkeit im Körper vorhanden ist, wird im Gehirn ein Hormon ausgeschüttet, das in der Niere dafür sorgt, dass vermehrt Wasser im Blut zurückbehalten wird.

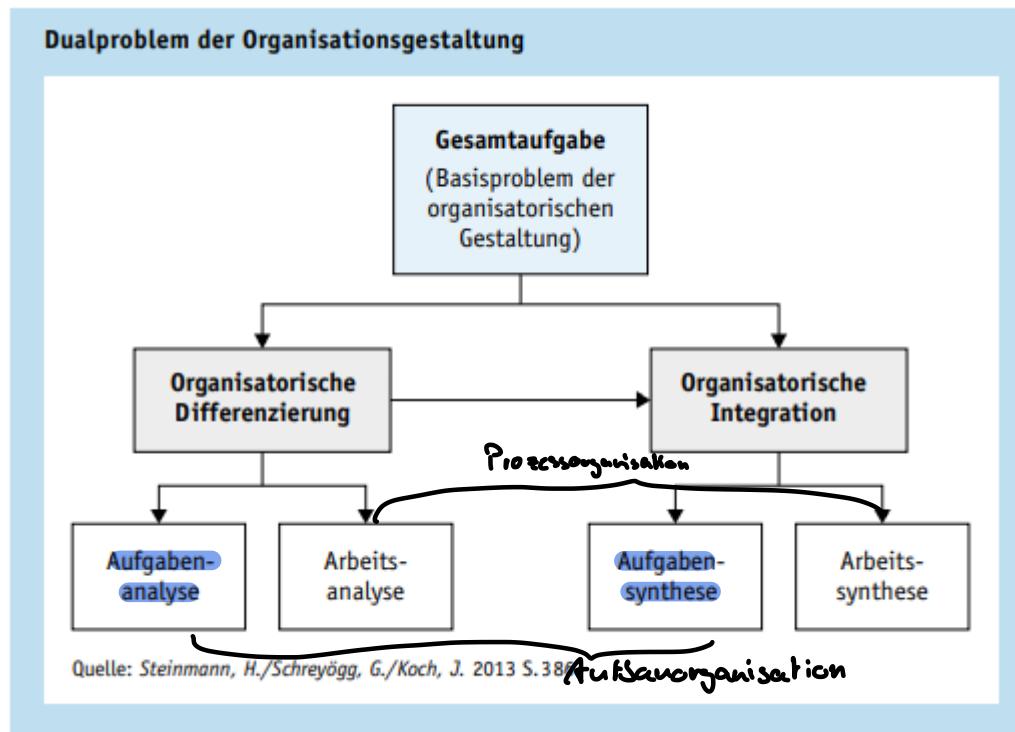
Konzepte und Werkzeuge	Beschreibung	Beispiele
Kreislauf 	Ein Systemelement kann über eine Wirkungskette wieder auf sich selbst zurück wirken.	Das Zurückhalten von Wasser wird wiederum von den Sensoren registriert und stoppt im Gehirn die Ausschüttung des entsprechenden Hormons.
Ausgleichende und verstärkende Rückkopplung 	In Kreisläufen können sich die Wirkungen – ausgleichen. Es entsteht ein Fließgleichgewicht (ausgleichende Rückkopplung). – auf- oder abschaukeln. Es entsteht ein Verstärkungskreis (verstärkende Rückkopplung).	Bei den meisten Hormonkreisläufen im Körper handelt es sich um ausgleichende Rückkopplungen. Die Verzinsung eines Sparguthabens ist ein Verstärkungskreis. Das Aufnehmen von Kleinkrediten und die oft damit verbundene Verschuldung ist ebenfalls ein Verstärkungskreis, den man in der Regel als Teufelskreis bezeichnet.
Vernetzungskreis 	Der Vernetzungskreis ist ein Werkzeug, um Beziehungen in einem System sichtbar zu machen. Aus Vernetzungskreisen kann man ersehen, von welchen Elementen Wirkungen ausgehen und welche Elemente in erster Linie Ziel von Wirkungen sind.	
Wirkungsdiagramm 	Ein Wirkungsdiagramm beschreibt die qualitativen Beziehungen von relevanten Systemelementen in einem System und erlaubt Aussagen über ausgewählte Wirkungsketten in einem System; Wirkungsbeziehungen in ausgewählten Teilen eines Systems; Wirkungsbeziehungen im Gesamtsystem.	
Wertetabelle 	Veränderungen im Laufe der Zeit lassen sich mit dem Werkzeug einer Wertetabelle erfassen.	
Verlaufsgrafik 	Systemelemente und ihre Wirkungsbeziehungen ändern im Laufe der Zeit. Solche Änderungen werden in Verlaufsgrafiken dargestellt.	Die Anzahl Schüler einer Schule, das Kapital auf einem Bankkonto usw. verändern sich im Laufe der Jahre.
Lineare Veränderung 	Veränderungen können gleichmäßig, also linear zu- oder abnehmen.	Die Uhrzeit oder das Auffüllen einer Badewanne mit einem gleichmäßigen Wasserstrahl.
Exponentielle Veränderung 	Veränderungen können aber auch immer rascher, also exponentiell zu- oder abnehmen.	Der «Lawinentanz», ein verzinstes Sparguthaber oder ein Kettenbrief sind Beispiele von exponentiellem Wachstum.
Verzögerung 	Je nach Art der Wirkungsbeziehungen, die zwischen verschiedenen Systemelementen vorhanden sind, können zum Teil sehr lange Zeitverzögerungen eintreten, bevor ein Effekt erfolgt.	Die Regulation einer Raumheizung wirkt sich erst mit Verzögerung auf die Raumtemperatur aus. Neu gepflanzte Bäume in einem Forstbetrieb ermöglichen erst nach mehreren Menschengenerationen eine Holzernte.

Aufgabe → Organisation

Von der Gesamtaufgabe zur formalen Organisationsstruktur

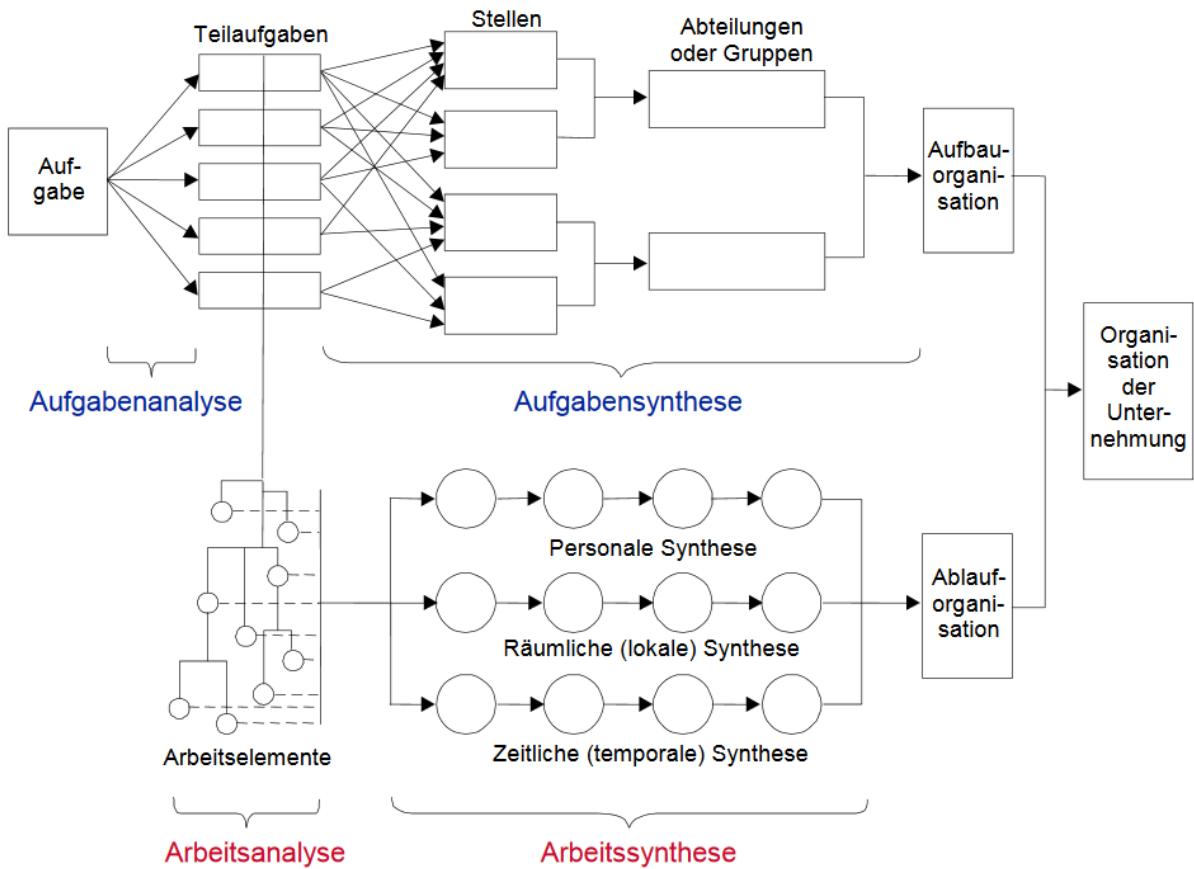
Die Kernaufgabe der organisatorischen Gestaltung ist grundsätzlich die Lösung eines Dualproblems (vgl. Abbildung)

- Zunächst ist das Problem der Arbeitsteilung (organisatorische Differenzierung) zu lösen. Hier stellt sich die Frage nach der zielwirksamen art- und mengenmäßigen Zerlegung der Gesamtaufgabe in Teilaufgaben und nach der Bildung leistungsfähiger Organisationseinheiten.
- Die aus der Arbeitsteilung resultierende Aufgabendifferenzierung und die Spezialisierung der Aufgabenträger erzeugt Komplexität und wirft zwangsläufig das Problem auf, die getrennt erledigten Teilaufgaben wieder zielgerichtet zu einer geschlossenen Leistungseinheit zusammenzuführen (Problem der Arbeitsvereinigung oder der organisatorischen Integration).

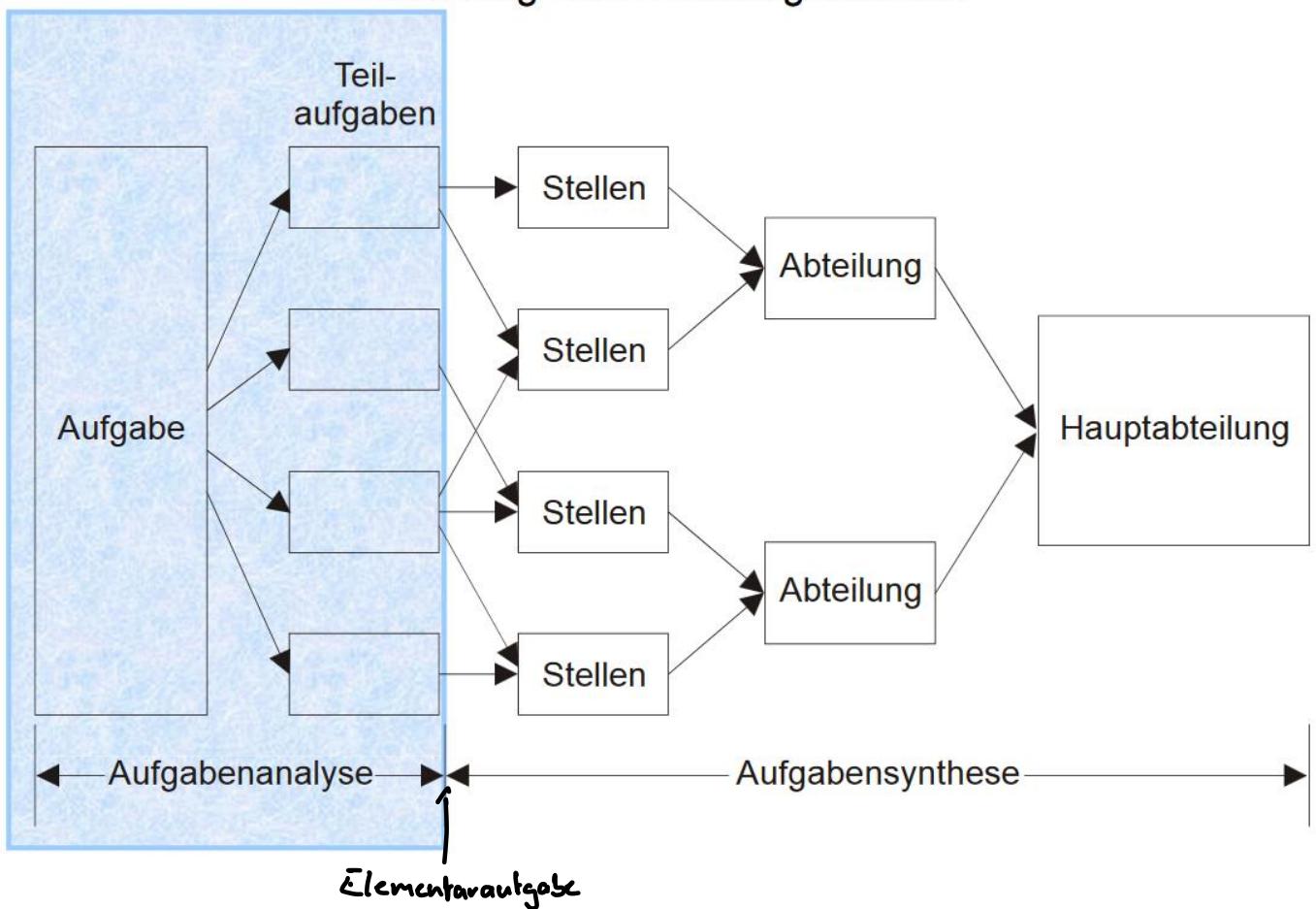


Die Gestaltungsaufgaben der Arbeitsteilung und der Arbeitsvereinigung sind untrennbar miteinander verbunden, denn je stärker eine Gesamtaufgabe differenziert wird, umso mehr Anstrengungen müssen unternommen werden, um die Einzelaktivitäten wieder sinnvoll zusammenzufassen. Nur durch eine gezielte Differenzierung und Integration kann letztendlich die Marktaufgabe als geschlossenes Ganzes erfolgreich bewältigt werden. Steinmann/Schreyögg/Koch formulieren sehr treffend: »Untersucht man den Organisationsvorgang näher, so zeigt sich sehr schnell, dass es formal gesehen darum geht, Regeln zu schaffen. Es geht um Regeln zur Festlegung der Aufgabenverteilung und -koordination, Verfahrensrichtlinien bei der Bearbeitung von Vorgängen, Beschwerdewege, Kompetenzabgrenzungen, Weisungsrechte, Unterschriftsbefugnisse usw. Die Ordnung eines Unternehmens ist so gesehen nichts anderes als ein Geflecht aus Regeln. Gewöhnlich nennt man eine durch Regeln geschaffene Ordnung eines sozialen Systems Organisationsstruktur. Von der Zielbestimmung her werden organisatorische Regeln nicht nur geschaffen, um einen effizienten Aufgabenvollzug sicherzustellen, sondern auch um Konflikte in geordnete Bahnen zu lenken, Pfade für die Kommunikation neuer Ideen zu schaffen oder das Auftreten nach ›außen‹ in ein einheitliches Muster zu bringen« (Steinmann, H./Schreyögg, G./Koch, J. 2013 S. 383).

Modell organisatorischer Gestaltung



Gestaltung der Aufbauorganisation



Das Problem der Aufgaben- und Arbeitsteilung

Aufgabenanalyse

Um die Einzelaktivitäten organisatorisch sinnvoll zuordnen zu können, ist eine systematische und vollständige Durchdringung der Gesamtaufgabe erforderlich. Diese Aufgabenanalyse ist die Vorbedingung des Organisierens.

Aber zunächst einmal soll geklärt werden, was unter einer »**Aufgabe**« eigentlich zu verstehen ist.

Die dauerhaft wirksame Verpflichtung, bestimmte Tätigkeiten auszuführen, um ein definiertes Ziel zu erreichen (Erbringung einer Soll-Leistung), wird als Aufgabe bezeichnet.

Jede materielle und immaterielle Aufgabe kann durch die in der Abbildung genannten Aufgabenmerkmale Verrichtung, Objekt, Aufgabenträger, Sachmittel, Zeit und Raum sowie durch die jeweiligen Grundfragen beschrieben werden.

Verrichtung	Was ist zu tun? Art der geistigen oder körperlichen Tätigkeit z.B. Planen, Schweißen, Beschaffen
Objekt	Woran ist etwas zu tun? Gegenstand der Tätigkeit z.B. Werkstück, Information
Aufgabenträger	Wer muss etwas tun? Ausführende Person z.B. Geschäftsführer, Lagerarbeiter
Sachmittel	Womit ist etwas zu tun? Hilfsmittel bei der Aufgabenerfüllung z.B. Computer, Drehmaschine
Zeit	Wann ist etwas zu tun? Zeitpunkt, Zeitraum, Zeitablauf z.B. 01.01.2005, vom 01.01. bis 01.02.2005 in chronologischer Reihenfolge erstens ..., zweitens ..., drittens ...
Raum	Wo ist etwas zu tun? Ort, an dem die Tätigkeit ausgeübt wird z.B. Deutschland, Werk Karlsruhe, Gebäude IV, Zimmer 102

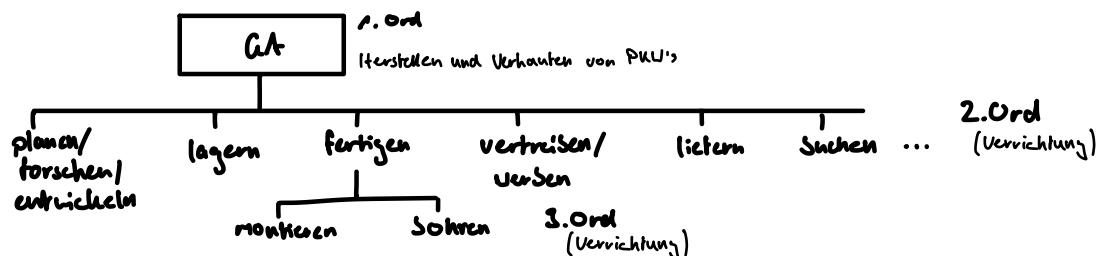
SCHÄFFER
POESCHEL

Abb. 3.2: Bestimmungsmerkmale einer Aufgabe

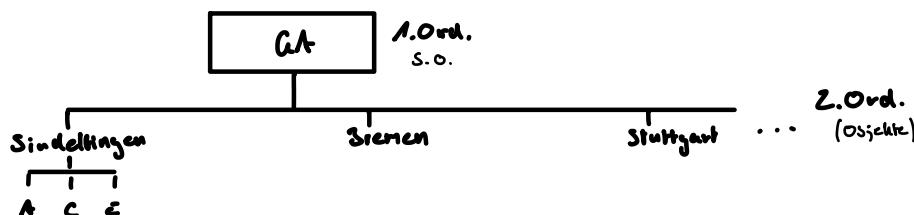
Die Aufgabenanalyse umfasst das **systematische Zerlegen der Gesamtaufgabe in ihre Teilaufgaben** mit Hilfe von geeigneten Organisationstechniken. Diese Teilaufgaben lassen sich in weitere Teilaufgaben untergliedern, die ihrerseits wiederum zerlegt werden können usw. Die Vorgehenslogik folgt dabei dem **Grundsatz »Vom Groben zum Detail«**. Schließlich entstehen **Teilaufgaben verschiedener Ordnung (Teilaufgabenhierarchie)**, deren Detaillierungsgrad immer mehr zunimmt. Die im Rahmen der Aufgabenanalyse ermittelten **Teilaufgaben niedrigster Ordnung** werden auch als **Elementaraufgaben** bezeichnet. Sinnvollerweise liegt die Grenze der Aufgabenanalyse dort, wo ein Aufgabenbereich entsteht, der sich **einer (gedachten) Person** zuordnen lässt. Nach Kosiol lassen sich Teilaufgaben anhand der folgenden Gliederungsmerkmale ableiten, von denen die Merkmale **Verrichtung und Objekt** als **sachliche Dimensionen**, die **Merkmale Rang, Phase und Zweckbeziehung** als **formale Merkmale** bezeichnet werden (vgl. Kosiol, E. 1976 S. 49ff.):

Merkmal: sachliche Dimension

a) Verrichtung: Gliederung nach Tätigkeit oder Arbeitsarten



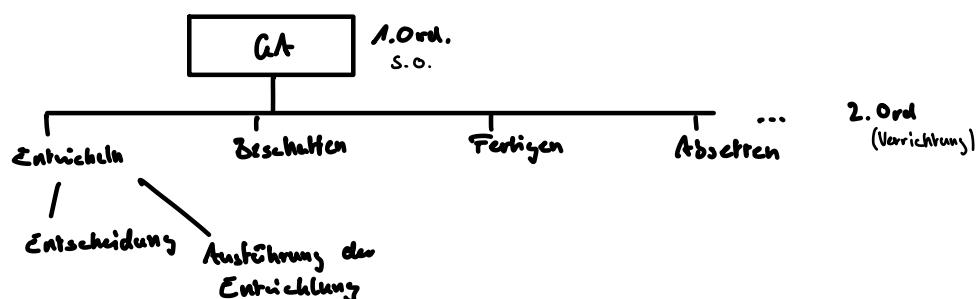
b) Objekt: Gliederung nach einem Gegenstand oder einer Personen(gruppen) an denen die Tätigkeiten vollzogen wird. (Vorl., Produkte - (gruppen), Filialen, Märkte, Länder, ...)



formale Dimension

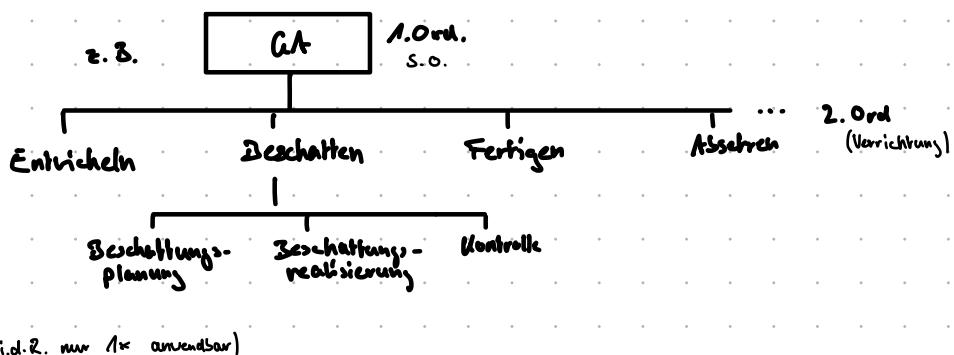
c) Rang: Aufgaben werden in Entscheidung und Ausführung aufgeteilt

(nur für verwenden; i. d. R. in der 3. Ord.)



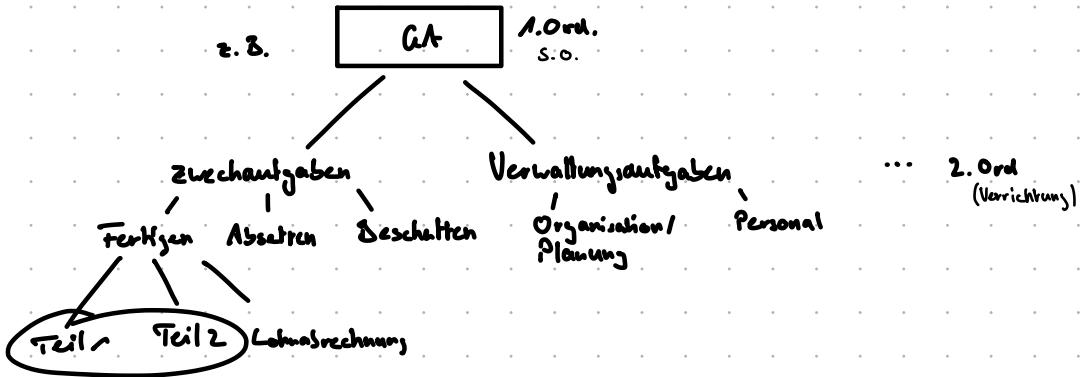
d) Phase: Freigabe nach den Phasen der Aufgabenstellung

- Planung (gedankt Vorwegnahme zukünftigen Handelns)
- Realisierung (geplantes wird umgesetzt)
- Kontrolle (Soll - Ist - Vergleich)



(i.d.R. nur 1x anwendbar)

- c) Zweck <
- unmittelbarer Zusammenhang mit dem Markt (primäre Aufgaben)
 - mittelbarer Zusammenhang mit dem Markt (sekundäre Aufgaben)



Übungsaufgabe 1:

