

# Lernziele 1. ZP (Mainquest, ZW) Modul 254

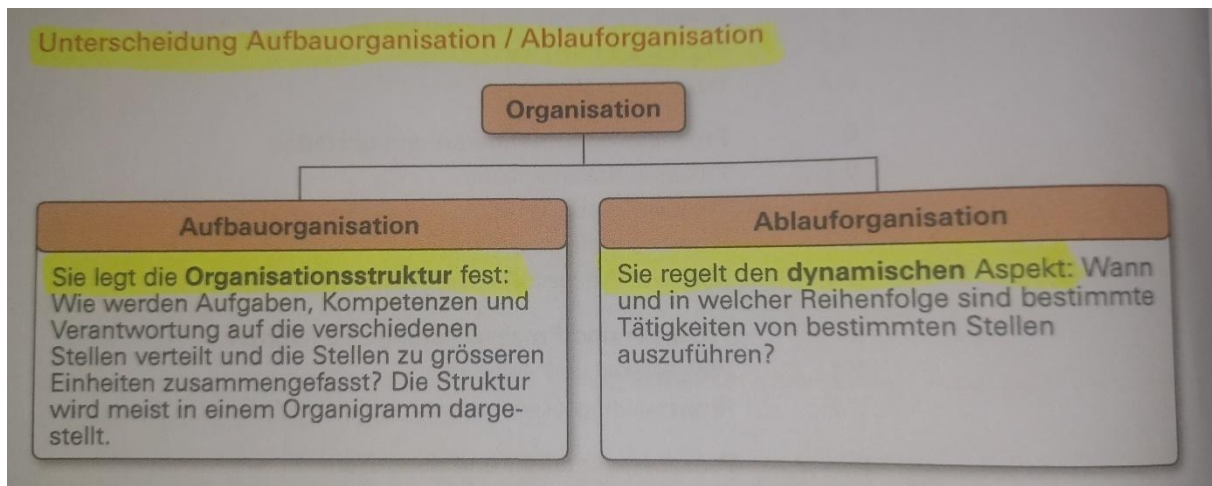
## Inhalt

1. Erklären können, was eine Aufbau- und eine Ablauforganisation ist. ....	2
Organigramme lesen können. ....	2
2. Unterschied leitende, beratende, ausführende Stellen erklären können. ....	3
Leitende Stellen .....	3
Beratende Stellen .....	3
Ausführende Stellen .....	3
3. Wissen, was ein Stab ist und wozu Stäbe gebildet werden, Beispiele nennen können. ....	3
4. Die Organisationsformen Einlinien-, Stab-Linien-, Mehrlinien-, Funktionale-, Sparten-, Matrix-, Team-/Projektorganisation kennen sowie deren Ausgestaltung, Vor- und Nachteile. ....	4
Einlinienorganisation .....	4
Stab-Linien-Organisation .....	4
Mehrlinienorganisation .....	4
Funktionale Organisation .....	5
Divisionale oder Spartenorganisation .....	5
Divisionale Organisation .....	5
Spartenorganisation .....	5
Matrixorganisation .....	6
Projekt- oder Teamorganisation .....	6
5. Was heisst Aufgaben-Kompetenz-Verantwortung für eine Stelle. ....	6
6. Unterschied Stelle, Arbeitsplatz erklären können. ....	7
7. Führungsprozess PEAK erklären können. ....	7
8. Arbeitsanalyse, Arbeitssynthese erklären können. ....	7
Arbeitsanalyse .....	7
Arbeitssynthese .....	8
9. Begriffe Prozessmanagement, Qualitätsmanagement, Prozessleistung, Prozessreife, Wertschöpfung, Business Reengineering, Business Process Redesign, Kaizen, KVP, Lean Management kennen und erklären können. ....	8
Begriffe des Prozessmanagements .....	8
Prozessmanagement .....	8
Qualitätsmanagement .....	8
Prozessleistung .....	9
Prozessreife .....	9

Wertschöpfung.....	9
Ausprägung des Prozessmanagements.....	9
Business Reengineering.....	9
Business Process Redesign .....	10
Kaizen .....	10
KVP.....	10
Lean Management.....	10
10. Den Unterschied zwischen einer funktionsorientierten und prozessorientierten Organisation erklären können. ....	10

## 1. Erklären können, was eine Aufbau- und eine Ablauforganisation ist.

Die Organisationslehre unterscheidet zwischen **Aufbau- und Ablauforganisation**.<sup>1</sup>



## Organigramme lesen können.

Einige Stellen bewirken aber noch nichts, entscheidend ist ihr Zusammenwirken. Die **Organisationsstruktur** eines Unternehmens zeigt, wie die Stellen zu grösseren, hierarchisch gegliederten Einheiten (meist **Abteilungen**) zusammenzufügen sind. Abteilungen lassen sich nach Funktion (Produktion, Rechnungswesen usw.), nach **Produkten** und Produktgruppen (Süsswaren, Getränke usw.), nach **Abnehmergruppen** (Grossverteiler, Einzelhandel) oder auch nach **regionalen** Gesichtspunkten (Absatz Europa, Übersee usw.) gliedern. Eine weitere aufbauorganisatorische Grundfrage ist die nach der **Zentralisation** oder **Dezentralisation** von Aufgaben.

Die Organisationsformen werden im **Organigramm** grafisch dargestellt. Rechtecke stehen dabei für Instanzen, Kreise für die ausführende Stelle und Dreiecke für Stabsstellen; die Verbindungslinien zeigen die Unterstellungsverhältnisse.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> (Compendio-Autorenteam, 2019)

<sup>2</sup> (Compendio-Autorenteam, 2019)

## 2. Unterschied leitende, beratende, ausführende Stellen erklären können.

Das Grundelement der Aufbauorganisation ist die **Stelle**. Jede Stelle ist zuständig für die Erledigung bestimmter Teilaufgaben im Unternehmen.<sup>3</sup>

### Leitende Stellen

Die leitenden Stellen heißen **Instanzen**; hier ist die Übereinstimmung von Aufgabe, Kompetenz und Verantwortung besonders wichtig. **Kompetenzen** sind die mit der Stelle verbundenen Rechte z.B. das Recht, die Arbeit der Unterstellten zu kontrollieren.

**Aufgabe, Kompetenz und Verantwortung** müssen also übereinstimmen. Jede leitende Stelle beinhaltet vier Funktionen:

- **Planen**
- **Entscheiden**
- **Anordnen** (z.B. Aufträge erteilen) und
- **Kontrolle** (der ausgeführten Aufträge)

Organisatorisch wichtig ist die **Leitungsspanne**, die man auch Führung oder **Kontrollspanne** nennt. Diese definiert die Zahl der unterstellten, ausführenden Stellen, für die eine einzelne Instanz verantwortlich ist.

Es gibt flache Hierarchie (oder Struktur) und steile Hierarchie. Die **Leitungstiefe** beschreibt die Anzahl der Hierarchieebenen.<sup>4</sup>

### Beratende Stellen

Beratende Stellen bezeichnet man in der Organisationslehre als **Stabsstellen**. Sie sind Hilfsorgane zur Entlastung der Instanzen und haben weder eine Leitungsaufgabe noch eine Weisungsbefugnis, sondern erarbeiten beratend Entscheidungsgrundlagen und übernehmen Sonderaufgaben.<sup>5</sup>

### Ausführende Stellen

Die **ausführenden** Stellen erfüllen die Aufträge der Instanzen im Rahmen der ihnen zugeordneten Aufgaben.<sup>6</sup>

## 3. Wissen, was ein Stab ist und wozu Stäbe gebildet werden, Beispiele nennen können.

Instanzen werden durch Stäbe unterstützt. Stäbe bestehen aus spezialisierten Fachleuten mit Detailwissen. Stäbe haben keine Weisungsbefugnisse, sie beraten die Linieninstanzen nur bei der Entscheidungsvorbereitung und unterstützen sie bei der Überwachung der Planerfüllung. Typische Aufgaben für eine Stabsstelle sind z.B. die Rechtsberatung oder die Planung einer neuen Geschäftsaktivität.<sup>7</sup>

---

<sup>3</sup> (Compendio-Autorenteam, 2019)

<sup>4</sup> (Compendio-Autorenteam, 2019)

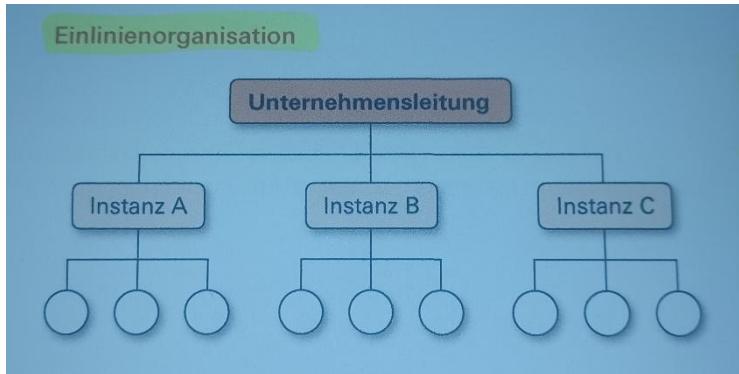
<sup>5</sup> (Compendio-Autorenteam, 2019)

<sup>6</sup> (Compendio-Autorenteam, 2019)

<sup>7</sup> (Compendio-Autorenteam, 2019)

#### 4. Die Organisationsformen Einlinien-, Stab-Linien-, Mehrlinien-, Funktionale-, Sparten-, Matrix-, Team-/Projektorganisation kennen sowie deren Ausgestaltung, Vor- und Nachteile.

##### Einlinienorganisation



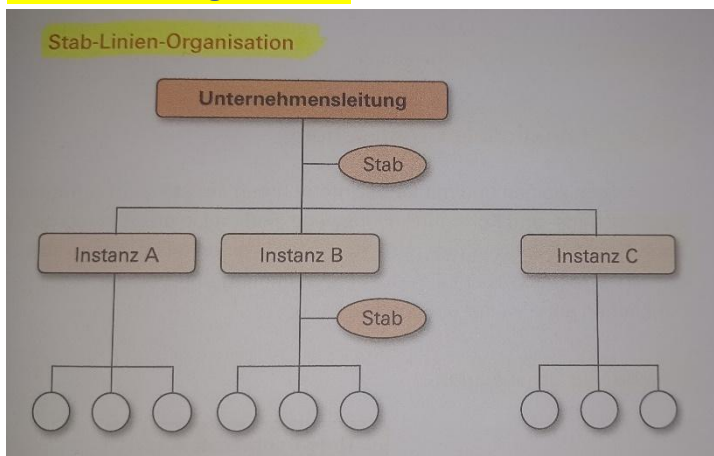
Die Aufträge werden konsequent von oben nach unten erteilt, d.h. jede Instanz bzw. Stelle darf nur von einer übergeordneten Stelle Weisungen empfangen.

Vorteile: Klarheit des Dienstwegs, klare Kompetenzen und Verantwortlichkeiten

Nachteile: Überlastung der oberen

Instanzen, lange Dienstwege, Schwerfälligkeit. Es eignet sich eher für kleine Unternehmen.

##### Stab-Linien-Organisation



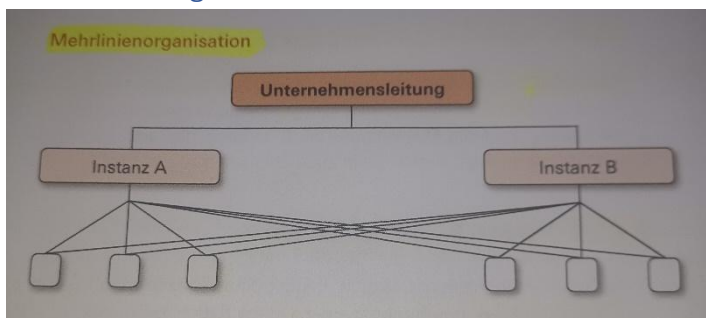
Instanzen werden durch Stäbe unterstützt. Stäbe bestehen aus spezialisierten Fachleuten mit Detailwissen.

Vorteil: klarer Dienstweg, Entlastung der Linie, höhere Effizienz als beim reinen Liniensystem

Nachteil: Macht der Stäbe durch ihren Informationsvorsprung; Kompetenzkonflikte zwischen Stab und Linie; Gefahr, dass es insgesamt zu viel

Planung und zu wenig Entscheidung gibt.<sup>8</sup>

##### Mehrlinienorganisation



Bei der Mehrlinienorganisation führen mehrere Linien zu den untergeordneten Stellen, d.h., es können **mehrere Vorgesetzte** Weisungen erteilen, nicht nur ein Vorgesetzter wie bei der Einlinienorganisation.

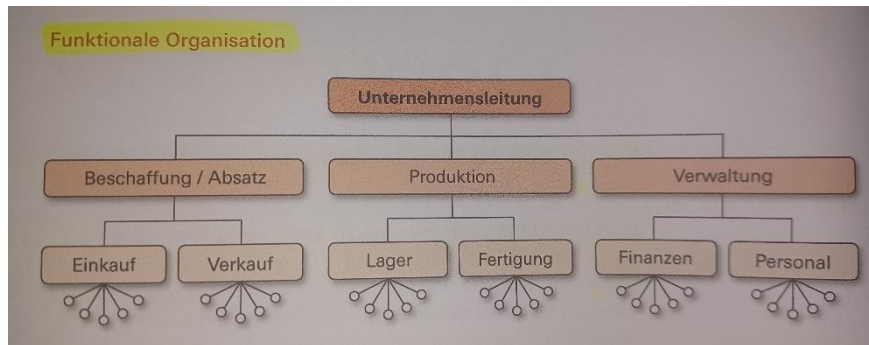
Vorteil: Eine Spezialisierung im Unternehmen wird möglich. Die Wege sind direkt und dadurch schneller.

<sup>8</sup> (Compendio-Autorenteam, 2019)

Nachteile: Die untergeordneten Stelleninhaber sind mehreren Vorgesetzten unterstellt. Die Entscheidungsprozesse sind bei der Mehrlinienorganisation schwieriger.<sup>9</sup>

## Funktionale Organisation

Die Weisungs- und Kommunikationswege sind im Liniensystem organisiert, die **Abteilungen nach Funktionsbereichen gegliedert**.



Vorteil: starke Betonung des Sachverstands und des Fachwissens.

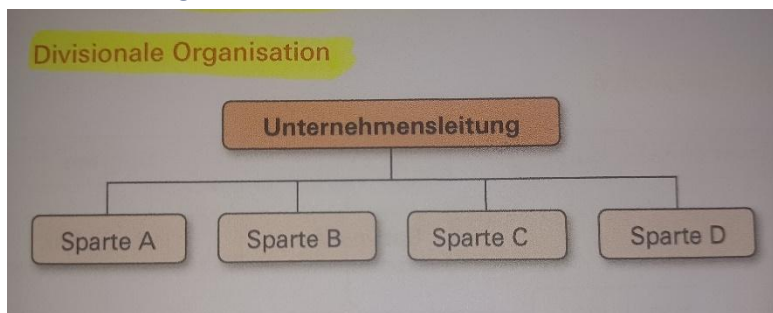
Nachteile: Wenn das Unternehmen komplexer wird (z.B. wenn mehrere Produktlinien entwickelt werden), wird die funktionale Organisation

unübersichtlich. Neigung zur Überschätzung der eigenen Funktion und mangelnde Gesamtschau.<sup>10</sup>

## Divisionale oder Spartenorganisation

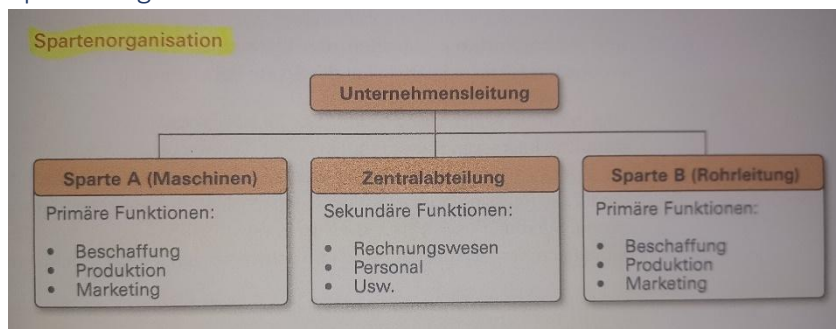
**Organisation nach Produktorganisation bzw. Produktlinien, Abnehmergruppen oder Regionen.**<sup>11</sup>

### Divisionale Organisation



Schaffung von autonomen **Geschäftseinheiten**. Die **sekundären** Funktionen werden Zentralabteilungen zugeordnet.<sup>12</sup>

### Spartenorganisation



Vorteil: hohe Effizienz, kürzere Kommunikationswege

Nachteile: Abgrenzungsprobleme, hoher Bedarf an qualifizierten Mitarbeitenden.

<sup>9</sup> (Compendio-Autorenteam, 2019)

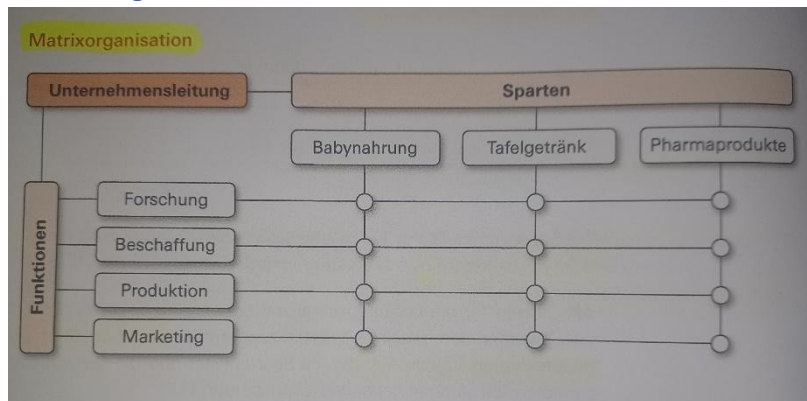
<sup>10</sup> (Compendio-Autorenteam, 2019)

<sup>11</sup> (Compendio-Autorenteam, 2019)

<sup>12</sup> (Compendio-Autorenteam, 2019)

**Profitcenter** sind eine Form der Spartenorganisation. Das Ziel, das dem Profitcenter vorgegeben wird, ist eine Gewinngrösse, die es unter Einhaltung bestimmter Bedingungen wie Qualität der Produkte, Serviceleistungen zu erreichen hat.<sup>13</sup>

## Matrixorganisation



Sie ist eine **Mehrlinienorganisation**, d.h., dass die Mitarbeitenden von mehreren Vorgesetzten Weisungen erhalten.

Wenn die Zusammenarbeit gut ist, ist diese Organisationsform sehr erfolgreich, weil die besten Leute ihr Fachwissen auf jedes Produkt anwenden.

Vorteil: hohe Nutzung von Spezialwissen und dadurch erhöhtes Innovationspotenzial bei gleichzeitig hoher Flexibilität; rasche Reaktionsmöglichkeit, bereichsübergreifende Entscheidungen; hohe Identifikation der Beteiligten mit den erarbeiteten Lösungen, was zu qualitativ guten Umsetzungsergebnissen führt.

Nachteile: Kompetenzkonflikte, die lähmen können; Machtkämpfe, hohe Anforderungen an die Kooperationsfähigkeit der Mitarbeitenden.<sup>14</sup>

## Projekt- oder Teamorganisation

Sie unterscheidet sich von den bisher besprochenen Formen, weil sie meist nicht ein Unternehmen als Ganzes strukturiert, sondern nur **vorübergehend**, d.h. von Fall zu Fall für die Planung und Realisierung grösserer Vorhaben eingesetzt wird. Die Mitarbeitenden des Projektteams werden aus der üblichen Organisationsstruktur herausgelöst und einem Projektleiter unterstellt. Die Mitarbeitenden kommen aus verschiedenen Bereichen des Unternehmens. Leiter und Team können **voll- oder nebenamtlich** tätig sein.

Vorteile: Unterschiedlichstes Wissen kann zusammengeführt werden, kurze Kommunikationswege, hohe Kreativität (wenn das Team gut funktioniert), Flexibilität (je nach Bedarf werden Fachleute aus ihren Tätigkeiten herausgeholt und zusammengebracht).

Nachteile: meist erheblicher Zeitaufwand, der grösser ist, als wenn ein Einzelner das Projekt bearbeitet; Gefahr von zu vielen Kompromissen, wenn das Projektteam nicht gelernt hat, wirklich konstruktiv zusammenzuarbeiten.<sup>15</sup>

## 5. Was heisst Aufgaben-Kompetenz-Verantwortung für eine Stelle.

**Kompetenzen** sind die mit der Stelle verbundenen Rechte z.B. das Recht, die Arbeit der Unterstellten zu kontrollieren.

Der Stelleninhaber muss auch die Verantwortung für die mit seiner Stelle verbundene Aufgabe übernehmen. Er hat Rechte und Pflichten. Hat er zwar eine anspruchsvolle Aufgabe, aber nicht die Kompetenz diese durchzuführen, kann er die Aufgabe gar nicht ausführen.

<sup>13</sup> (Compendio-Autorenteam, 2019)

<sup>14</sup> (Compendio-Autorenteam, 2019)

<sup>15</sup> (Compendio-Autorenteam, 2019)



**Aufgabe, Kompetenz und Verantwortung** müssen also übereinstimmen.<sup>16</sup>

## 6. Unterschied Stelle, Arbeitsplatz erklären können.

Die Begriffe "Stelle" und "Arbeitsplatz" werden manchmal synonym verwendet, haben jedoch unterschiedliche Bedeutungen im Kontext von Arbeit und Beschäftigung. Hier sind die grundlegenden Unterschiede:

### 1. Stelle:

- Eine "Stelle" bezieht sich auf eine bestimmte Position oder Funktion innerhalb einer Organisation. Es beschreibt die Aufgaben, Verantwortlichkeiten, Qualifikationen und Anforderungen, die mit einer bestimmten Position verbunden sind. Eine Stelle ist eine abstrakte Beschreibung dessen, was eine Person in einer bestimmten Position tun soll.

### 2. Arbeitsplatz:

- Ein "Arbeitsplatz" bezieht sich auf den physischen Ort, an dem die Arbeit ausgeführt wird. Das kann ein Büro, eine Fabrik, ein Geschäft oder jeder andere Ort sein, an dem berufliche Tätigkeiten stattfinden. Der Arbeitsplatz ist der Ort, an dem die Stelle wahrgenommen wird.

Um es konkret zu machen: Eine "Stelle" könnte beispielsweise "Verkaufsleiter" sein, während der "Arbeitsplatz" der Ort ist, an dem der Verkaufsleiter seine Aufgaben ausführt, sei es ein Büro im Hauptquartier des Unternehmens oder ein Verkaufsbüro in einer bestimmten Region.

Zusammengefasst: Die "Stelle" bezieht sich auf die Position oder Funktion, während der "Arbeitsplatz" den physischen Ort beschreibt, an dem diese Position ausgeübt wird.<sup>17</sup>

## 7. Führungsprozess PEAK erklären können.

P->E->A->K (Planung, Entscheidung, Anordnung (wird auch oft Durchführung genannt), Kontrolle)

1. Wenn man führt, sollte man als erstes planen.
2. Dann entscheide ich
3. Ordne ich an
4. Und am Schluss kontrolliere ich es und schaue ich, ob ich gut war, Feedback suchen

Chefs, welche nicht entscheiden sind hoffnungslos mühsam, wenn der Chef nicht Chef ist, dann ist es schwierig.<sup>18</sup>

## 8. Arbeitsanalyse, Arbeitssynthese erklären können.

### Arbeitsanalyse

Sämtliche Teilaufgaben werden systematisch untersucht und nach bestimmten Merkmalen in Arbeitsteile zerlegt. Die Merkmale beziehen sich einerseits auf die **Aufgabe** selbst, nämlich:

- Verrichtung
- Objekt

Andererseits erfolgt die Zerlegung nach **Merkmale der Aufgabenerfüllung**, z.B.:

- Aufgabenträger

---

<sup>16</sup> (Compendio-Autorenteam, 2019)

<sup>17</sup> (ChatGPT, kein Datum)

<sup>18</sup> (OneNote Modul 254, kein Datum)

- Sachmittel
- Zeit
- Ort
- Menge

Ebenfalls berücksichtigt werden können die **Phase** (nämlich Planen, Entscheiden, Anordnen und Kontrollieren) und der **Rang** (die Unterscheidung von Leitungs- und Ausführungsaufgaben) der Teilaufgabe.<sup>19</sup>

## Arbeitssynthese

Die Teilaufgaben werden zu **Arbeitsgängen**, Prozessen zusammengefasst.

Der **Inhalt** (was und wie ist etwas zu tun) dieser Prozesse wird nach drei Gesichtspunkten festgelegt:

- Nach **persönlichen** Gesichtspunkten
- Nach **zeitlichen** Gesichtspunkten
- Nach **räumlichen** Gesichtspunkten

Abläufe kann man grafisch als **Flussdiagramme** darstellen. Je nach Ablauf gibt es dabei verschiedene Formen.<sup>20</sup>

## 9. Begriffe Prozessmanagement, Qualitätsmanagement, Prozessleistung, Prozessreife, Wertschöpfung, Business Reengineering, Business Process Redesign, Kaizen, KVP, Lean Management kennen und erklären können.

### Begriffe des Prozessmanagements

#### Prozessmanagement

Die aktuelle Diskussion um eine erfolgreiche Unternehmensorganisation dreht sich um die Neugestaltung aller operativen und dispositiven Bereiche und Strukturen und wird unter dem Begriff **Prozessmanagement** zusammengefasst. Weitere wichtige Begriffe in diesem Zusammenhang sind die **Geschäftsprozessplanung** und die **Geschäftsprozessoptimierung**.

Das **Prozessmanagement (PM)** richtet alle unternehmerischen Prozesse nach den Bedürfnissen der Kunden aus und bezieht die Mitarbeitenden aller Hierarchieebenen ein, um eine hohe Ergebnisqualität zu erreichen und den Unternehmenserfolg langfristig zu sichern.

Um eine wirksame Kurskorrektur zu erreichen, wenden grosse Unternehmen bei der Gestaltung ihrer Prozesse deshalb häufig **radikale Methoden** an. Kleine bis mittelgrosse Unternehmen setzen tendenziell eher **sanfte Methoden** unter Einbeziehung der Mitarbeitenden ein.<sup>21</sup>

#### Qualitätsmanagement

Das **Qualitätsmanagement (QM)** umfasst alle organisierten Massnahmen zur Verbesserung jeglicher Art von Prozessen, Produkten oder Leistungen. Das Qualitätsmanagement soll sicherstellen, dass die betrieblichen Arbeitsabläufe so gestaltet werden, dass **alle qualitativen Anforderungen an die Produkte oder Dienstleistungen berücksichtigt und erfüllt werden**.

<sup>19</sup> (Compendio-Autorenteam, 2019)

<sup>20</sup> (Compendio-Autorenteam, 2019)

<sup>21</sup> (Compendio-Autorenteam, 2019)



Das QM führt somit nicht zwangsläufig zu einer besseren Leistung oder zu einem höherwertigen Ergebnis, sondern steuert nur die **Erreichung der vorgegebenen Qualitätsziele**.<sup>22</sup>

### Prozessleistung

Geschäftsprozesse werden auch als **Leistungsprozesse** bezeichnet. Im Zusammenhang mit Geschäftsprozessen kann der Begriff «Leistung» folgende Ausprägungen haben:

- Leistung als Ergebnis oder Nutzen eines Prozesses (engl. Output)
- Leistung als Ziel-Aufwand-Verhältnis eines Prozesses (engl. Performance)

Im ersten Fall wird eine Leistung als **mengen- oder wertmässiger Output** einer Aufgabe aufgefasst. Diese Sichtweise entspricht einem ergebnisorientierten Leistungsverständnis und stellt **die Effektivität eines Prozesses** in den Vordergrund. Eine **hohe Prozessleistung** bedeutet in diesem Zusammenhang z.B., die richtigen Produkte herzustellen und die richtigen Kunden zu bedienen.

Im zweiten Fall wird eine Leistung als Verhältnis zwischen dem erzielten Ergebnis und dem dafür benötigten Aufwand aufgefasst. Diese Sichtweise entspricht dem aufwandorientierten Leistungsverständnis **im Sinne von Performance** und stellt die **Effizienz eines Prozesses** in den Vordergrund. Eine **hohe Prozessleistung** bedeutet in diesem Zusammenhang z.B. schnelle oder kostengünstige Prozesse.<sup>23</sup>

### Prozessreife

Ein **reifer Prozess** ist bestens dokumentiert und kann gut kontrolliert sowie gesteuert werden. Prozessreife und Reifegrad eines Unternehmens hängen wie folgt zusammen:

- Eine **unreife Organisation** ist durch unreife Prozesse gekennzeichnet, die nicht bzw. kaum definiert sind oder deren Spezifikation nicht befolgt werden.
- Eine **reife Organisation** ist durch reife Prozesse gekennzeichnet, die wohldefiniert sind.

Im Allgemeinen gilt: Je höher der Reifegrad eines Unternehmens ist, desto stärker sind dessen Prozesse und Strukturen geregelt, standardisiert und institutionalisiert.

### Wertschöpfung

Ein zentrales Kriterium für die Beurteilung einer Prozessleistung ist der Beitrag zur Wertschöpfung. Der Begriff **Wertschöpfung** kann als **Produktionswert abzüglich Vorleistungen** definiert werden.

Wertschöpfung ist aber immer mit den Kunden verknüpft und muss nach diesen ausgerichtet werden. Von diesem Blickwinkel aus sind alle Unternehmen **Wertschöpfungssysteme** also Systeme, die ihren Kunden einen Wert liefern.

Die **Wertschöpfungskette** definiert, auf welchem Weg und mit welchen Aktivitäten ein Produkt erzeugt bzw. eine Leistung erbracht wird.<sup>24</sup>

## Ausprägung des Prozessmanagements

### Business Reengineering

Reengineering bedeutet demnach die ingenieurmässige Neugestaltung eines bestehenden Systems. Die grundlegende Idee ist die komplette Neugestaltung eines Unternehmens. Dabei werden sämtliche Unternehmensprozesse identifiziert und die **Schlüsselprozesse** ermittelt, d.h. diejenigen Geschäftsprozesse, die eine hohe Nutzleistung stiften.

---

<sup>22</sup> (Compendio-Autorenteam, 2019)

<sup>23</sup> (Compendio-Autorenteam, 2019)

<sup>24</sup> (Compendio-Autorenteam, 2019)

Während sich der Begriff **Business Process Reengineering (BPR)** auf die ganzheitliche Neugestaltung eines einzelnen, produktiven Prozesses bezieht, wird Business Reengineering als **übergeordnetes, planendes Konzept für die Reorganisation eines Unternehmens** verstanden. Das Business Reengineering wird auch als fundamentaler, radikaler und dramatischer Ansatz des Prozessmanagements bezeichnet.<sup>25</sup>

#### Business Process Redesign

Ist wie Business Reengineering bezieht, sich aber ausschliesslich auf einzelne Geschäftsprozesse und nicht auf das ganze Geschäft selbst wie bei Business Reengineering schon bereits erwähnt.<sup>26</sup>

#### Kaizen

Kaizen bedeutet eine schrittweise Verbesserung der Produkte durch Einbezug aller Führungskräfte und Mitarbeiter. Nach dieser Philosophie führt nicht die sprunghafte Verbesserung mittels Reengineerings oder Innovation, sondern die **inkrementelle Optimierung** zum Erfolg. Daraus wird eine **stetige Suche nach Verbesserungsmöglichkeiten auf allen Ebenen des Unternehmens** abgeleitet.<sup>27</sup>

#### KVP

In den westlichen Industrieländern wurde Kaizen unter dem Begriff **kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP)** adaptiert und in vielen Unternehmen eingeführt. Der **KVP** zeichnet sich durch folgende Merkmale aus:

- Prozessorientierung
- Einführung eines Qualitätsmanagements
- Betriebliches Vorschlagswesen
- Investition in die Weiterbildung der Mitarbeitenden
- Mitarbeiterorientierte Führung<sup>28</sup>

#### Lean Management

Das Lean Management (LM) ist ursprünglich ebenfalls ein japanisches Führungskonzept, das sich durch eine schlanke Unternehmensführung und flache Hierarchien auszeichnet.

Beim Lean Management werden alle Abläufe und Strukturen im Unternehmen auf ihren **Beitrag zur Wertschöpfung** hin untersucht und bei Bedarf verbessert oder ersatzlos gestrichen. Man spricht hier auch von der **Serienreife eines Produkts**. Übergeordnetes Ziel des Lean Managements ist die **Erhöhung der Effizienz**.<sup>29</sup>

## 10. Den Unterschied zwischen einer funktionsorientierten und prozessorientierten Organisation erklären können.

In einer **funktionsorientierten Organisation** wird die Arbeit nach dem Taylor'schen Prinzip der Arbeitsteilung und Spezialisierung gegliedert. Im Zentrum der Unternehmensgestaltung steht hier die **Aufbauorganisation**.

In einer **prozessorientierten Organisation** wird die Arbeit nach dem Prinzip der Geschäftsprozesse gegliedert. Im Zentrum der Unternehmensgestaltung steht die **Ablauforganisation**.

---

<sup>25</sup> (Compendio-Autorenteam, 2019)

<sup>26</sup> (Compendio-Autorenteam, 2019)

<sup>27</sup> (Compendio-Autorenteam, 2019)

<sup>28</sup> (Compendio-Autorenteam, 2019)

<sup>29</sup> (Compendio-Autorenteam, 2019)

Der entscheidende **Vorteil einer prozessorientierten Organisation** liegt darin, dass sich die Prozessziele besser mit den kunden- und leistungszielen in Übereinstimmungen bringen lassen.<sup>30</sup>

---

<sup>30</sup> (OneNote Modul 254, kein Datum)