

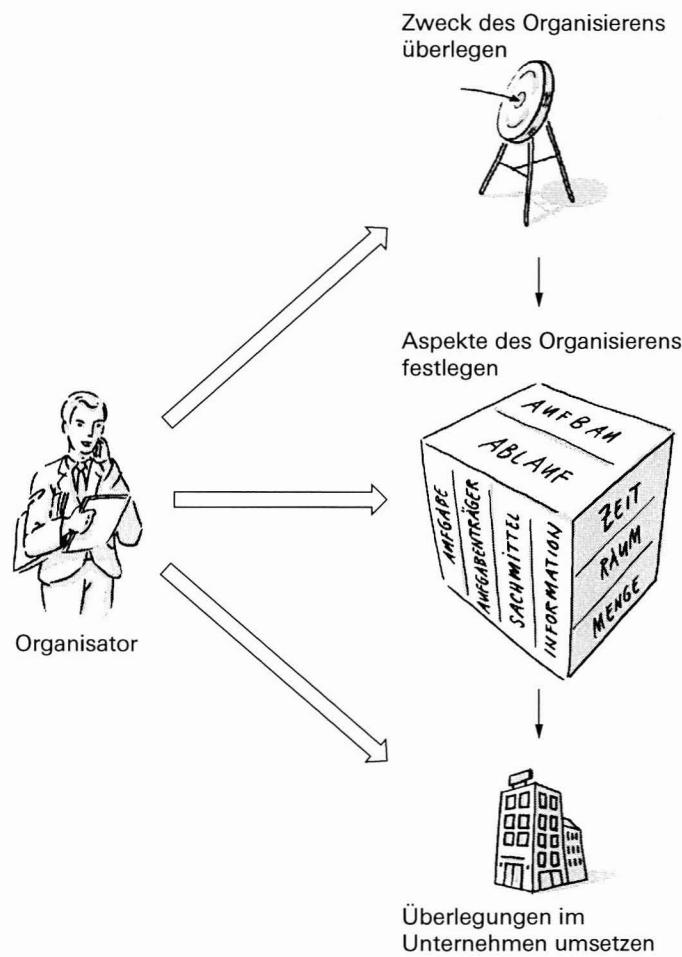
Einleitung, Lernziele und Schlüsselbegriffe

Einleitung

Ab einer bestimmten Grösse kann kein Unternehmen ohne organisatorische Regelungen funktionieren. Der entscheidende Vorteil **organisatorischer Regelungen** besteht darin, dass die **verschiedenen Tätigkeiten** in einem Unternehmen **aufeinander abgestimmt** sind und so **bessere Ergebnisse erzielt** werden können.

Solche **Regelungen zu schaffen** und die **Struktur eines Unternehmens** zu gestalten, gehört zu den Aufgaben eines **Organisators**. Dazu stehen ihm eine Reihe bewährter **Methoden** und **Techniken** zur Verfügung.

Organisation gestalten



Die Organisation eines Unternehmens, so komplex sie in der Realität auch erscheinen mag, lässt sich durch die **Kombination einiger weniger Aspekte** beschreiben. Diese Aspekte sind im **Organisationswürfel** zusammengefasst.

Dieser Teil behandelt die grundlegenden Ausprägungsformen der Organisation sowie die im Organisationswürfel beschriebenen Gestaltungsaspekte, nämlich Elemente, Dimensionen und Beziehungen der Organisation.

Lernziele und Lernschritte

Lernziele	Lernschritte
<input type="checkbox"/> Sie können die Grundlagen des Organisierens erläutern.	<ul style="list-style-type: none">Organisatorische RegelungenAusprägungsformen der Organisation
<input type="checkbox"/> Sie kennen die Gestaltungsaspekte der Organisation.	<ul style="list-style-type: none">Der OrganisationswürfelElemente, Dimensionen und Beziehungen der OrganisationGestaltungsinhalte der Organisation

Schlüsselbegriffe

Sozio-technische Systeme, organisatorische Regelungen, Organisationsgrad, Organisation, Improvisation, Disposition, Stabilität, Elastizität, Aufgabe, Aufgabenträger, Sachmittel, Information, Zeit, Raum, Menge, Aufbauorganisation, Ablauforganisation, Organisationswürfel, Auftrag, Arbeit, Gestaltungstechniken der Organisation

1 Grundlagen des Organisierens

Organisieren ist immer mit der Einführung von organisatorischen Regelungen verbunden. Dafür zu sorgen ist Aufgabe des Organisators. Dabei sind die Vor- und Nachteile von organisatorischen Regelungen gegeneinander abzuwägen. Damit das Unternehmen sowohl stabil funktioniert als auch flexibel agieren kann, ist der richtige Organisationsgrad zu wählen.

1.1 Organisatorische Regelungen

1.1.1 Wozu braucht es organisatorische Regelungen?

Sobald mehrere Menschen ein gemeinsames Ziel erreichen wollen, werden bessere Ergebnisse erzielt, wenn die verschiedenen Tätigkeiten sinnvoll geordnet, aufeinander abgestimmt und auf die Mitarbeiter aufgeteilt werden. Es braucht also einerseits eine klare und übersichtliche Organisationsstruktur (**Aufbauorganisation**) und andererseits eine sinnvolle Planung der Arbeitsabläufe (**Ablauforganisation**).

Merke: Organisieren heisst: Aufgaben zuteilen und Arbeitsabläufe zweckmäßig gestalten.

1.1.2 Aufgaben des Organisators

Die **Organisationslehre** befasst sich mit Organisationen, Unternehmen, Projekten, Abteilungen, Verwaltungen. Diese verschiedenen Arten von Organisationen, in denen Menschen unter Verwendung von technischen Hilfsmitteln zusammenarbeiten, werden unter dem Begriff «sozio-technische Systeme» zusammengefasst.

Die **Aufgabe des Organisators** ist es, die Struktur von sozio-technischen Systemen zu analysieren und zu gestalten. Resultat seiner Arbeit sind nicht zuletzt organisatorische Regelungen, die das Funktionieren eines Unternehmens sicherstellen sollen. Zu seinen Aufgaben gehören:

- **Organisationsprobleme** analysieren und geeignete **Lösungen vorschlagen**
- **Organisationsstrukturen** anhand einer **methodisch-systematischen Vorgehensweise** analysieren bzw. entwerfen
- Im Rahmen von **Organisationsprojekten** die **Verantwortlichkeiten** festlegen
- Geeignete **Techniken** und **Werkzeuge** zur Analyse und Gestaltung der Organisation einsetzen
- **Betroffene Menschen** an der Problemlösung beteiligen

1.1.3 Vor- und Nachteile organisatorischer Regelungen

Ein Unternehmen kann ab einer bestimmten Grösse nicht ohne organisatorische Regelungen funktionieren. Organisatorische Regelungen haben folgende Vor- und Nachteile:

Vorteile	Nachteile
Grössere Stabilität	Verringerte Flexibilität
Erhöhung der Transparenz	Gleichbehandlung von Sonderfällen
Eindeutigkeit der Zuständigkeiten	Gefahr von Dienst nach Vorschrift
Verbesserte Koordination	Verlust an Motivation
Verringerung personeller Abhängigkeiten	Bürokratie
Verringerung des Planungsaufwands	

1.2 Ausprägungsformen einer Organisation

Die Organisation eines Unternehmens kann verschieden ausgeprägt sein. Ein wichtiger Faktor für die Ausprägung ist die Unternehmensgröße und der Unternehmenszweck. Bei grossen Firmen werden im Laufe des Wachstums nach und nach Strukturen und Regelwerke geschaffen, Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen neu verteilt. Ab einer Grösse von mehr als 500 Mitarbeitern verfügt ein Unternehmen i. d. R. über klare Richtlinien für alle Beteiligten.

1.2.1 Organisationsgrad hoch: organisiert

Bei hohem Organisationsgrad sind viele Regelungen in einem Unternehmen vorhanden. Diese sind stark verankert und werden auch täglich angewendet. Dies ist die eigentliche Bedeutung des Begriffs «Organisation».

Definition: Organisation ist die dauerhaft gültige Ordnung (Regelung) von zielorientierten, sozio-technischen Systemen.

Organisatorische Regelungen haben aber auch Nachteile: Je höher der Organisationsgrad, desto weniger flexibel kann das Unternehmen auf Umweltveränderungen reagieren. Die Elastizität der Unternehmen wird dadurch teilweise eingeschränkt, weil die Handlungsspielräume der einzelnen Stellen oder Mitarbeiter klar definiert und relativ eng sind.

Beispiele von Unternehmen mit hohem Organisationsgrad: Verwaltungen, Banken und Versicherungen.

1.2.2 Organisationsgrad mittel: improvisiert

Regelungen mit vorläufigem oder zeitlich befristetem Charakter werden als Improvisation bezeichnet.

Definition: Improvisation ist die vorläufig gültige Ordnung von zielorientierten, sozio-technischen Systemen.

Improvisierte Lösungen oder Regelungen sind dynamisch und die Elastizität eines Unternehmens mit einem grossen Anteil an improvisierten Regelungen bzw. mit einem grossen Spielraum für Ad-hoc-Entscheidungen ist hoch.

Beispiele von Unternehmen, die teilweise improvisiert geführt werden, sind Unternehmen die dem KMU-Bereich (kleine bis mittlere Firmen) zuzurechnen sind.

1.2.3 Organisationsgrad tief: dispositiv

Eine Disposition beinhaltet Regelungen für Einzelfälle. Sie ist im Gegensatz zur Organisation dynamischer und beinhaltet mehr Handlungsspielraum für einzelne Personen innerhalb von organisatorischen Grenzen.

Definition: Disposition ist die einmalig gültige Ordnung von zielorientierten, sozio-technischen Systemen.

Bei der Abwicklung von Aufgaben sind bestimmte Arbeitsschritte einzuhalten. Die konkrete Ausgestaltung eines Arbeitsschrittes ist teilweise dem Mitarbeiter überlassen. Dies ist sein Dispositionsspielraum.

Dispositionen sind kurzfristig ausgerichtet, die **Freiräume** dienen dazu, **mögliche Nachteile der Organisation aufzufangen**.

Beispiele von Unternehmen mit **hohem Dispositionsspielraum** sind **Einzelfirmen, Kleinunternehmen oder Startup-Firmen**. Hier ist die **Zahl der Mitarbeiter klein** und die Koordination ohne feste Vorgaben bzw. starre Strukturen gut möglich.

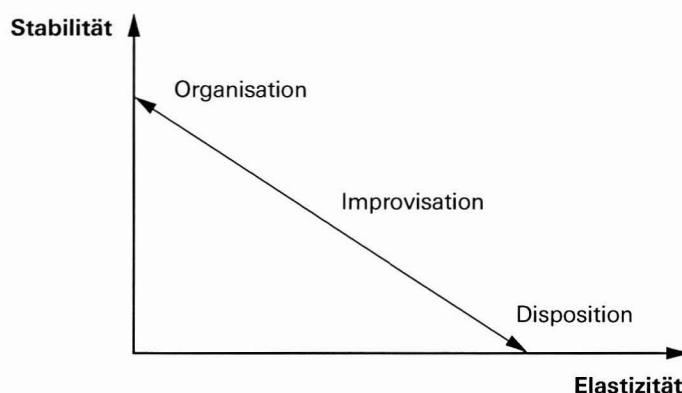
1.2.4 Stabilität und Elastizität

Die **Wechselwirkung** von **Organisation, Improvisation und Disposition** beim Wachstum einer Firma hat direkten Einfluss auf die **Stabilität bzw. Elastizität** des Unternehmens:

- Je höher der Organisationsgrad, desto **stabiler** ist ein Unternehmen und agiert immer gleich oder ähnlich in vergleichbaren Situationen.
- Je geringer der Organisationsgrad, desto **elastischer** ist ein Unternehmen und kann flexibel auf sich ändernde Bedingungen reagieren.

Die folgende Abbildung soll diesen Sachverhalt verdeutlichen:

[1-1] Stabilität und Elastizität eines Unternehmens



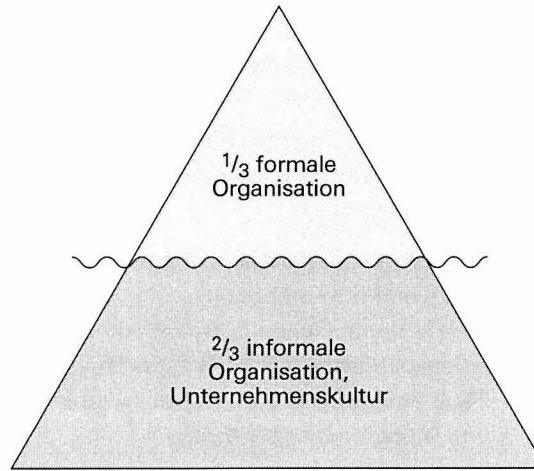
1.2.5 Formale und informale Organisation

Innerhalb einer Organisation bestehen **Beziehungen formaler und informaler Art**. Diese **Beziehungen betreffen** sowohl die **Aufbau- als auch die Ablauforganisation**.

Formale Beziehungen sind solche, die durch **offizielle Regelungen festgelegt** und explizit dokumentiert werden. Sie sind Gegenstand der Bemühungen des Organisators bei der Analyse und Gestaltung der Unternehmensstruktur.

Informale Beziehungen entwickeln sich von selbst und sind Teil der Unternehmenskultur, die durch **reale Beziehungen zwischen Menschen geprägt** wird. Sie bleiben meist unausgesprochen und sind dennoch sehr wirksam und möglicherweise sogar höchst effizient (z. B. informale Kommunikationswege).

Es wird angenommen, dass der **Anteil der formal festgelegten und dokumentierten Organisation gegenüber der informellen Organisation nur etwa ein Drittel ausmacht**. Das Eisbergmodell führt diese Relation plastisch vor Augen:

[1-2] Das Eisbergmodell**Hinweis**

▷ Wenn es darum geht, Konflikte zu analysieren und zu lösen oder das Unternehmen im Sinne einer lernenden Organisation weiter zu entwickeln, müssen die **informalen Beziehungen** aufgedeckt werden.

Wenn ein Unternehmen eine bestimmte Grösse erreicht hat, kann es ohne **organisatorische Regelungen** nicht mehr auskommen. Die **Aufgabe des Organisators** besteht darin, **Regelungen** zu finden, um die Organisation optimal zu gestalten.

Nicht alles lässt sich vollständig organisieren, da immer wieder neue, unerwartete Aufgaben zu bewältigen sind. Durch **Improvisation** und **Disposition** verschafft sich das **Unternehmen** die dazu **notwendige Flexibilität**.

Innerhalb einer Organisation bestehen **formale Beziehungen**, die offiziell geregelt und dokumentiert sind. Zu **zwei Dritteln** wird eine **Organisation** allerdings durch **informale Beziehungen** gekennzeichnet, die nicht dokumentiert sind, aber oft **effizienter funktionieren** als die **offiziellen**.

Repetitionsfragen

-
- 1 Nennen Sie jeweils drei Vor- und Nachteile, die organisatorische Regelungen mit sich bringen.
-
- 7 Nennen Sie drei Ausprägungsformen einer Organisation.
-
- 13 Was besagt das Eisbergmodell in Bezug auf die Organisation?
-

2 Gestaltungsaspekte der Organisation

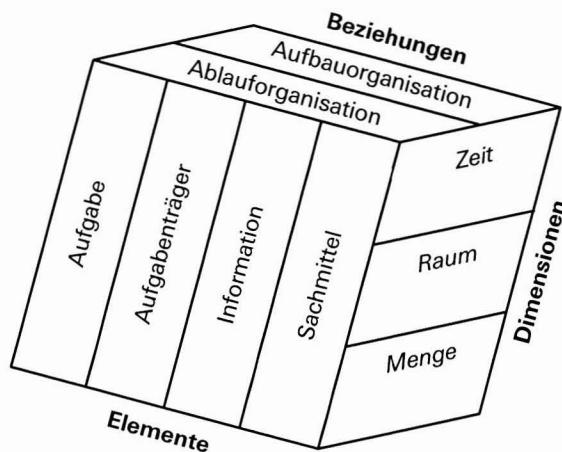
2.1 Organisationswürfel

Die Gestaltungsaspekte der Organisation lassen sich durch wenige Grundbegriffe beschreiben, die im Organisationswürfel zusammengefasst sind: Elemente, Beziehungen und Dimensionen.

- Die grundlegenden Elemente der Organisation sind Aufgaben, Aufgabenträger, Sachmittel und Informationen.
- Die Elemente stehen in statischen (aufbauorganisatorischen) und dynamischen (ablauforganisatorischen) Beziehungen zueinander.
- Die Elemente und deren Beziehungen lassen sich durch die Dimensionen Zeit, Raum und Menge näher bestimmen.

Die Elemente, Beziehungen und Dimensionen einer Organisation können in Form eines Organisationswürfels einprägsam dargestellt werden:

[2-1] Elemente, Beziehungen und Dimensionen kennzeichnen den Organisationswürfel



Die Aufbauorganisation regelt die Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten. Häufig werden diese in Form von Organigrammen dargestellt. Die statischen Aufbaubeziehungen beinhalten die Stellenbildung, den Einsatz von Sachmitteln und die Bereitstellung von Informationen sowie die Verbindung der Stellen durch Kommunikationsbeziehungen in den Leitungssystemen.

Mit der Ablauforganisation werden Abläufe bzw. Prozesse beschrieben. Die Regelung der dynamischen Ablaufbeziehungen betrifft die Aufgabenerfüllung, d.h. die Regelung der Dimensionen Zeit, Raum und Menge.

Hinweis

- ▷ Bei der Gestaltung des Unternehmens müssen die Aufbau- und Ablauforganisation als zwei Aspekte derselben Organisation betrachtet werden. Dabei ist es von entscheidender Bedeutung, welcher Aspekt im Vordergrund steht: Für eine erfolgreiche prozessorien-

tierte Organisationsgestaltung ist es wesentlich, dass zuerst die Abläufe definiert sind, bevor die Aufbauorganisation festgelegt wird (Prinzip: «structure follows process»^[1]).

2.2 Elemente der Organisation

2.2.1 Aufgaben

Aufgaben sind die zentralen organisatorischen Elemente. Aufgaben werden im Rahmen der Aufbauorganisation verteilt. Die Prozesse der Aufgabenerfüllung werden im Rahmen der Ablauforganisation geregelt.

Aufgaben lassen sich von Aufträgen wie folgt unterscheiden:

- **Aufgaben** (im engeren Sinne) sind dauerhaft wirksame Aufforderungen, Verrichtungen an Objekten zur Erreichung von Zielen durchzuführen.
- **Aufträge** sind einmalige Aufforderungen, Verrichtungen an Objekten zur Erreichung von Zielen durchzuführen.

Die Komponenten jeder Aufgabe und jedes Auftrags sind die Verrichtung und das Objekt. Die Verrichtung besagt, was getan werden muss, und das Objekt, woran etwas getan werden muss.

Beispiel

Zu einem Objekt kann es unterschiedliche Verrichtungen geben:

Objekt	Verrichtungen		
Auftrag	Erfassen	Abrechnen	Stornieren

2.2.2 Aufgabenträger

Aufgabenträger sind Menschen, die für die Durchführung von Aufgaben verantwortlich sind. Im Gegensatz zum Sachmittel ist der Aufgabenträger immer ein Mensch (oder eine Gruppe von Menschen). Ihm werden Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen übertragen.

Aufgabenträger sind durch verschiedene Faktoren wie Motivation, Denkweise, Erfahrung, Normen, Rollen etc. bestimmt. Diese bewirken je nach Ausprägung und Situation eine mehr oder weniger grosse Leistungsbereitschaft (von Aufopferung bis hin zur Leistungsverweigerung).

2.2.3 Sachmittel

Sachmittel sind Instrumente, die zur Erfüllung der Aufgabe bzw. Aufträge eingesetzt werden. Sie entlasten den Aufgabenträger und verbessern deren Leistung.

[1] Englisch für: Die Struktur folgt dem Prozess.

2.2.4 Informationen

Informationen (im Sinne von zweckorientiertem Wissen) werden benötigt, um den Aufgabenträger bei dessen Aufgabenerfüllung zu unterstützen. Zugleich entstehen bei der Durchführung von Aufgaben gewöhnlich neue Informationen, die von anderen Aufgabenträgern verwendet werden.

Die **Informationsstruktur** stellt die Gesamtheit aller im Unternehmen zur Verfügung stehenden Informationen dar.

Informationssysteme bilden das Beziehungsgefüge zwischen Informationen, Informationsprozessen, Aufgabenträgern und Aufgaben und dienen zur Steuerung betrieblicher Prozesse.

2.3 Dimensionen der Organisation

Die Dimensionen **Zeit, Raum und Menge** und deren Ausprägungen stellen Eigenschaften der Elemente dar. Elemente werden aber auch noch durch weitere Merkmale gekennzeichnet (z. B. durch die Art oder Qualität).

2.3.1 Menge

Die **Menge** wird in einer Zahl ausgedrückt. Sie quantifiziert die Aufgabe, den Aufgabenträger, das Sachmittel und die Informationen sowie die zeitlichen und räumlichen Aspekte organisatorischer Regelungen.

Mengen allein stellen keine sinnvolle Aussagen dar. Sie müssen sich immer auf etwas beziehen.

Beispiele

- Anzahl der produzierten Teile pro Tag
- Anzahl der Sachmittel für einen bestimmten Zweck
- Anzahl der Aufgabenträger, die zu einer Arbeitsgruppe gehören
- Anzahl der Aufgaben
- Anzahl der einem Vorgesetzten direkt unterstellten Mitarbeiter

2.3.2 Zeit

Die zeitliche Dimension kann als **Zeitpunkt, Zeitdauer oder Zeitraum** ausgedrückt werden.

Zeitpunkt

- Start- und Endzeit bzw. -datum der Bearbeitung einer Aufgabe
- Eingang von Inputs, Ausgang von Outputs
- Termine

Zeitdauer

- Differenz zwischen Anfangs- und Endzeit bzw. -datum
- Durchlaufzeit: Zeitdauer zwischen Eingang des Inputs und Ausgang des Outputs. Die Durchlaufzeit kann von verschiedenen Perspektiven aus betrachtet werden (Aufgabenträger, Sachmittel, Objekt)

- Bearbeitungszeit (Tätigkeitszeit, Nutzungszeit): Zeitdauer aller Tätigkeiten, die dazu dienen, die Aufgabe zu erfüllen
- Transportzeit (Wegzeit): Dauer der räumlichen Verschiebung des Objekts zwischen zwei Bearbeitungsorten bzw. zwischen Bearbeitungs- und Liegeort (weitere mögliche Orte: Lagerort, Einsatzort, Verbrauchsort etc.)
- Liegezeit (Wartezeit, Brachzeit): Zeitdauer zwischen dem Eingang des Inputs und dem Beginn der Bearbeitung bzw. zwischen dem Ende der Bearbeitung und dem Ausgang des Outputs. In dieser Zeit wird das Objekt weder bearbeitet noch transportiert.
- Rüstzeit: Einarbeitungszeit in oder Vorbereitungszeit auf die Aufgabe

Zeitraum

- Zeiträume werden durch Start- und Endzeitpunkte begrenzt und haben eine bestimmte Dauer
- Intervalle, in denen Aufgaben erfüllt werden

2.3.3 Raum

Bezüglich der **räumlichen Dimension** gilt es, **zwei Aufgabenstellungen zu lösen:**

- **Raumbedarf bemessen**
- **Standorte von Sachmitteln, Arbeitsplätzen und Organisationseinheiten bestimmen**

Die Bedeutung der räumlichen Dimension ist unterschiedlich ausgeprägt. Bei der Erbringung von Logistik-Dienstleistungen stehen räumliche Betrachtungen beispielsweise klar im Vordergrund.

Andererseits gibt es genügend Beispiele für eine **erfolgreiche Aufgabenbewältigung**, bei der diese **Dimension keine oder nur eine untergeordnete Rolle spielt** (z.B. wenn eine Gruppe, deren Mitglieder räumlich weit voneinander entfernt sind, durch Computer vernetzt ist).

2.4 Beziehungen der Organisation

Die dritte Seite des Organisationswürfels bildet die Beziehungen ab. Diese lassen sich wie folgt gliedern:

- **Aufbauorganisation**
- **Ablauforganisation**

Die wichtigsten **Merkmale und Zusammenhänge zwischen Aufbau- und Ablauforganisation** können folgender Tabelle entnommen werden:

Merkmale der Aufgaben		Merkmale der Aufgabenerfüllung				
Objekt	Verrichtung	Träger	Sachmittel	Raum	Zeit	Menge
Woran?	Wie? Was?	Wer?	Womit?	Wo?	Wann? Wie lange?	Wie viel? Wie häufig?
Aufbauorganisation					Ablauforganisation	

Die **Aufbau- und Ablauforganisation bieten wichtige Ansatzpunkte im Rahmen der zielgerichteten Gestaltung der Organisation**. Diese Ansatzpunkte werden nachfolgend näher beschrieben.

2.5 Organisation gestalten

Um die Organisation zu gestalten, werden im Rahmen der Aufbau- und Ablauforganisation verschiedene Techniken eingesetzt.

2.5.1 Gestaltungstechniken

Im Rahmen der **Aufbauorganisation** werden **Stellen** gebildet, indem zunächst **Aufgaben** so zusammengefasst werden, dass das **Arbeitsvolumen** von einem **Aufgabenträger** bewältigt werden kann. Anschliessend werden geeignete Aufgabenträger, Sachmittel und die für die Aufgabenerfüllung notwendigen Informationen zugeordnet. Zwischen den Stellen werden in einem weiteren Schritt **statische Beziehungen** hergestellt (z. B. Leitungs-, Kommunikations- und Informationsbeziehungen).

Im Rahmen der **Ablauforganisation** werden **dynamische Beziehungen** gestaltet (z. B. zeitliche, räumliche, mengenmässige und logische Folgebeziehungen).

Unter der **Aufgabenanalyse** wird die Ermittlung von **Teilaufgaben** eines zu **organisierenden Unternehmens** bzw. **Unternehmensbereichs** verstanden.

Bei der **Aufgabensynthese** werden die in der **Aufgabenanalyse** ermittelten **Teilaufgaben** zu **Aufgabenbündeln** kombiniert und einzelnen **Stellen** oder **Abteilungen** zugeordnet.

Basis für die Gestaltung ablauforganisatorischer Beziehungen bildet die **Arbeitsanalyse**. Die Zerlegung in einzelne Arbeitsschritte erfolgt dabei nach **Verrichtung**, **Objekt** und **Phasen**.

Die **Arbeitssynthese** ist die Gestaltung des Arbeitsablaufs mit dem Ziel, die besten ökonomischen Voraussetzungen innerhalb eines **Unternehmens** zu schaffen. Ausschlaggebend sind Effizienzkriterien wie z. B. die minimale Durchlaufzeit der Arbeitsobjekte. Die Arbeitssynthese organisiert den Prozess der Aufgabenerfüllung anhand der Fragen: Wer? Wann? Wo?

2.5.2 Gestaltungsinhalte der Aufbauorganisation

Die Aufbauorganisation regelt grundsätzlich die Verteilung von **Aufgaben** und **Kompetenzen** in einem **Unternehmen**. Verschiedene Aufgaben werden zu **Stellen** gebündelt, welche **Aufgabenträgern** zugewiesen werden. Den **Aufgaben** werden **Sachmittel** und **Informationen** zugeordnet. Im **Leitungssystem** wird die hierarchische Über- und Unterordnung von **Stellen** und **Organisationseinheiten** geregelt.

2.5.3 Gestaltungsinhalte der Ablauforganisation

Die Ablauforganisation befasst sich mit der zeitlich-logischen Reihenfolge der Aufgaben innerhalb einer Organisation. Für die Regelung des Aufgabenerfüllungsprozesses sind vor allem die Dimensionen **Zeit**, **Raum** und **Menge** von Bedeutung.

Die Gestaltung der Ablauforganisation richtet sich z. B. nach folgenden **Zielen**:

- Minimierung der Durchlaufzeit
- Maximierung der Kapazitätsauslastung
- Minimierung der Wegzeiten
- Standardisierung von Verrichtungsfolgen
- Minimierung der Ressourcennutzung

Die **Gestaltungsaspekte der Organisation** lassen sich durch folgende Begriffe und Merkmale charakterisieren:

Begriff	Merkmal
Aufgabe	Die Aufgabe ist eine dauerhaft wirksame Aufforderung, eine Tätigkeit zur Erreichung von Zielen durchzuführen. Die Aufgabe ist das wichtigste Element der Organisation. Ohne Aufgabe gibt es keinen Aufgabenträger und damit auch die restlichen Elemente und Dimensionen des Würfels nicht.
Aufgabenträger	Der Aufgabenträger ist die Person, welche die Aufgabe erledigt.
Sachmittel	Sachmittel unterstützen den Aufgabenträger bei der Erledigung seiner Aufgaben.
Information	Informationen benötigt der Aufgabenträger zur Ausführung (z. B. Weisungen, Anleitungen, Informationen über den Kunden, das Produkt etc.).
Zeit	Die Zeit definiert, in welcher Zeit oder in welchem Zeitraum die Aufgabe zu erledigen ist.
Raum	Der Raum bestimmt die Örtlichkeit und den Raumbedarf zur Erledigung der Aufgaben.
Menge	Die Menge ist eine zusätzliche Dimension zur Beschreibung des Umfangs einer Aufgabe.
Aufbauorganisation	Die Aufbauorganisation beschreibt Verantwortungs- und Unterstellungsverhältnisse bzw. Dienstwege.
Ablauforganisation	Die Ablauforganisation definiert die Reihenfolge von Arbeitsschritten bei der Erledigung von Aufgaben.

Repetitionsfragen

-
- 19 Nennen Sie die vier Elemente des Organisationswürfels.
-
- 25 In welchem Verhältnis stehen die Aufgaben zu den anderen Gestaltungsaspekten der Organisation?
-
- 31 Nennen Sie beispielhaft fünf Ziele bei der Gestaltung der Ablauforganisation (Gestaltungsinhalte).
-