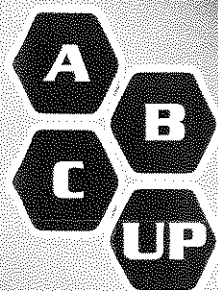


Kapitel 3 | *Ein Unternehmen organisieren und mit
anderen zusammenarbeiten*

UNTERNEHMERFÜHRERSCHEIN



IMPRESSUM

Medieninhaber, Herausgeber:

Wirtschaftskammer Österreich, Wiedner Hauptstraße 63, 1045 Wien,

Abteilung für Bildungspolitik

Gestaltung:

willmann.design

Belichtung und Druck:

Manz Crossmedia, 1050 Wien, Stolberggasse 26

Wien, März 2005

Verantwortlichkeit für das Autorenteam:

Univ.-Ass.Mag.Dr. Katharina J. Srnka, Universität Wien

URL:<http://www.univie.ac.at/bwl/marketing/srnka.htm>

INHALTSVERZEICHNIS

1	Ein Unternehmen organisieren und mit anderen zusammenarbeiten	7
1.1	Was ist ein Unternehmen?	7
1.1.1	Arbeitsteilung ist Gewinn bringend	7
1.1.2	Gute Organisation unterstützt die Zusammenarbeit	13
1.2	Die Aufbauorganisation	15
1.2.1	Aufgabenanalyse	16
1.2.2	Aufgabensynthese	17
1.2.3	Abteilungsbildung	18
1.3	Die Ablauforganisation	24
1.3.1	Was sind Geschäftsprozesse?	25
1.3.2	Arbeitsabläufe darstellen	27
1.3.3	Geschäftsprozesse gestalten	29
1.4	Ziele setzen, planen und umsetzen	32
1.4.1	Ziele im Unternehmen	32
1.4.2	Der Planungsprozess	35
1.4.3	Die Information und die Kommunikation im Unternehmen	37
1.5	Die Steuerung des Unternehmens	40
1.5.1	Sich selbst und seine Arbeit organisieren	40
1.5.2	Seine Mitarbeiter führen	43
1.5.3	Seine Mitarbeiter motivieren	47
1.5.4	Die Zusammenarbeit im Team organisieren	49
1.6	Zusammenfassung	52
2	Arbeitsblätter und Lernkontrollen	55
	Arbeitsblatt 1 – Was ist ein Unternehmen?	56
	Arbeitsblatt 2 – Aufbauorganisation	57

Arbeitsblatt 3 – Ablauforganisation	59
Arbeitsblatt 4 – Zielsetzung und Planung	61
Arbeitsblatt 5 – Steuerung	62
Lernkontrolle 1 – Was ist ein Unternehmen?	63
Lernkontrolle 2 – Aufbau- und Ablauforganisation	64
Lernkontrolle 3 – Zielsetzung und Planung	65
Lernkontrolle 4 – Steuerung von Unternehmen	66
3 Weiterführende didaktische Anregungen	67
Workshopunterricht	67
Workshop 1 – Führen und Geführtwerden	68
Workshop 2 – Teamentwicklung	70
4 Folien	72
5 Lösungen	73
Arbeitsblatt 1 – Was ist ein Unternehmen?	73
Arbeitsblatt 2 – Aufbauorganisation	74
Arbeitsblatt 3 – Ablauforganisation	75
Arbeitsblatt 4 – Zielsetzung und Planung	76
Arbeitsblatt 5 – Steuerung	77
Lernkontrolle 1 – Was ist ein Unternehmen?	78
Lernkontrolle 2 – Aufbau- und Ablauforganisation	79
Lernkontrolle 3 – Zielsetzung und Planung	80
Lernkontrolle 4 – Steuerung von Unternehmen	81

HINWEIS:

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wurde auf die Endung „-in“ bzw. „-innen“ verzichtet. Die Skripten für den Unternehmerführerschein wenden sich natürlich gleichermaßen an Frauen und Männer.

SEHR GEEHRTE LEHRENDE!

Das **Kapitel 3** des Unternehmerführerscheins – **Ein Unternehmen organisieren und mit anderen zusammenarbeiten** – ist für *sechs Unterrichtseinheiten* konzipiert.

In diesem Kapitel erfahren Ihre Schüler

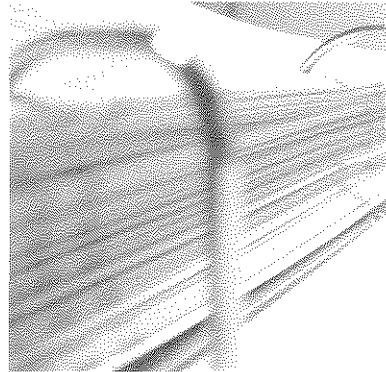
- was ein Unternehmen ist,
- die Bedeutung von Wirtschaftlichkeit und Effizienz,
- die unterschiedlichen Bedeutungen des Organisationsbegriffes,
- wie man ein Unternehmen sinnvoll organisieren kann,
- wie man ein Unternehmen erfolgreich steuern kann.

Nach diesem Kapitel können Ihre Schüler

- die Methoden der Aufbauorganisation erklären und anwenden,
- die Methoden der Ablauforganisation und Geschäftsprozessorganisation erklären und anwenden,
- die Methoden der Steuerung von Organisationen erklären und anwenden,
- die Methoden der Selbstorganisation erklären und anwenden.

1 EIN UNTERNEHMEN ORGANISIEREN UND MIT ANDEREN ZUSAMMENARBEITEN

Dieses Kapitel beschäftigt sich mit der Frage, wie man ein Unternehmen gestalten und steuern kann, um das Ziel des Unternehmens bestmöglich zu erreichen. Für den Erfolg ist natürlich die Qualität der Geschäftsidee von großer Bedeutung. Aber eine Idee ist nur so gut, wie sie auch umgesetzt werden kann. Deswegen ist es für den Erfolg eines Unternehmers sehr wichtig, sich mit der Organisation und Steuerung seines Unternehmens auseinander zu setzen.



1.1 Was ist ein Unternehmen?

Das ist eine interessante Frage. Im täglichen Leben sind wir andauernd mit Unternehmen konfrontiert: Unsere Eltern arbeiten in einem Unternehmen oder sie führen selbst eines. In den Zeitungen und im Fernsehen wird täglich über Unternehmen berichtet. In den Ferien haben wir oder unsere Freunde schon in einem Unternehmen gearbeitet. Was unterscheidet Unternehmen von anderen Organisationen? Ein wesentlicher Unterschied zwischen Unternehmen und anderen Organisationen (wie Schulen, Fußballvereinen etc.) liegt darin, dass Unternehmen zu dem Zweck gegründet werden, Leistungen und Güter zu erstellen, um Gewinn zu erwirtschaften.

Ein Unternehmen ist ein auf Gewinn ausgerichtetes soziales System, das Leistungen (Güter oder Dienstleistungen) für Kunden erbringt.

Wenn wir genau überlegen, gibt es sehr viele verschiedene Unternehmen, und es fällt gar nicht so leicht, sie zu beschreiben. Wie sieht ein Unternehmen genau aus? Warum gibt es Unternehmen? Gibt es Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen verschiedenen Unternehmen? Wie kann man ein Unternehmen gestalten und wie kann man Unternehmen steuern? In diesem Kapitel versuchen wir, gemeinsam Antworten auf diese Fragen zu finden.

1.1.1 Arbeitsteilung ist Gewinn bringend

Am besten beginnen wir unsere Überlegungen mit einem konkreten Beispiel. Folgender Bericht stammt aus der Internetausgabe der Tageszeitung „Die Presse“ vom 22. November 2004.

Fliegen wird wieder teurer

Die AUA-Gruppe senkt ihre Gewinnprognose für 2004 von 50 auf 10 Mio. €. Die Kerosinzuschläge werden bis zu 8,- € pro Strecke erhöht.

Die Austrian Airlines-Gruppe senkt ihre Gewinnprognose für das Geschäftsjahr 2004: Das bereinigte EBIT werde von 50 Mio. € auf voraussichtliche 10 Mio. € nach unten korrigiert, verlautete die AUA Montagvormittag in einer Kurzmeldung. Die AUA hat erste Gegenmaßnahmen getroffen. Die Zahl der Mittelstreckenflüge wird um rund 3 % reduziert. Außerdem werden die Treibstoffzuschläge ab 29. November – bereits zum dritten Mal – erhöht.

Diesem Bericht zufolge trifft die Austrian Airlines Gruppe (AUA) die Entscheidung, Mittelstreckenflüge zu reduzieren und Treibstoffzuschläge (auf Flugtickets) zu erhöhen (Anmerkung: EBIT = Earnings Before Interest and Taxes = Gewinn vor Zinsaufwand und Steuern). Das Unternehmen wird in diesem Bericht also als Einheit betrachtet, die in der Lage ist, wichtige Entscheidungen zu treffen. Aber wie kommt es zu diesen Entscheidungen? Wer genau trifft die Entscheidungen? Wie sind Entscheidungen in einem Unternehmen aufeinander abgestimmt?

Zunächst einmal sollten wir uns fragen, wer genau mit „Austrian Airlines Gruppe“ gemeint ist. Auf der Homepage des Unternehmens (www.austrianairlines.co.at) erfährt man, dass die Austrian Airlines (AUA) aus drei Fluggesellschaften (Austrian, Tyrolean und Lauda Air) besteht und eine Aktiengesellschaft ist (zur AG siehe Kapitel 5, *Rechtliche Grundlagen für Unternehmer*). Darüber hinaus gibt es weitere 17 Unternehmen, die entweder vollständig oder zumindest teilweise im Besitz der Austrian Airlines Gruppe sind, wie zB das Österreichische Verkehrsbüro (ein Reisebüro) oder Airst (ein Unternehmen, das die Mahlzeiten für die Flüge bereitstellt). Insgesamt arbeiten für die Austrian Airlines Gruppe ungefähr 7.200 Mitarbeiter.

Die AUA Gruppe

„Wir, die Austrian Airlines Gruppe, sind eine unabhängige, wettbewerbsorientierte österreichische Gruppe von Fluggesellschaften, die für Qualität steht. Wir wollen die bevorzugte Fluglinie für Geschäfts- und Touristk reisende in Österreich sowie in Zentral- und Osteuropa sein.“

Auf dem Weg zu diesem Ziel sind wir auf unser wichtigstes Kapital angewiesen: unsere Mitarbeiter; ihre Begeisterung und ihr Einfühlungsvermögen sowie ihren Einsatz, Teamgeist und den Willen zum gemeinsamen Erfolg. Indem wir unsere Stärken in allen Bereichen spürbar umsetzen, können wir unser Ziel erreichen.

Angaben der AUA Gruppe (in gekürzter Form) entnommen der Homepage (22.11.2004)

Das Beispiel zeigt, dass Unternehmen in der Regel nicht nur aus einer einzigen Person bestehen, sondern aus mehreren Personen oder sogar aus mehreren Unternehmen, die zu einem Konzern zusammengeschlossen sind. Warum entstehen überhaupt Unternehmen wie die Austrian Airlines?

Theoretisch ist es denkbar, dass eine einzelne Person ein Flugzeug kauft (als ‚Einzelunternehmer‘, siehe dazu *Kapitel 5, Rechtliche Grundlagen für Unternehmer*) und Flugreisen anbietet. Diese Person müsste alle notwendigen Fähigkeiten besitzen (also den Pilotenschein haben, technische Kenntnisse haben und kaufmännisch geschult sein) und alle wichtigen Tätigkeiten selbst ausführen (die Tickets verkaufen, das Flugzeug technisch warten und auftanken, das Gepäck der Reisenden verladen, für die Reinigung des Flugzeugs sorgen, Getränke an Board bereitstellen und eventuell Snacks zubereiten, Rechnungen ausstellen und verbuchen etc.). Darüber hinaus müsste sich der Unternehmer selbst darum kümmern, die Verträge mit verschiedenen Flughäfen abzuschließen oder Landeberechtigungen zu erwerben und vieles mehr.

Hinter dem Produkt „Flugreise“ stehen viele verschiedene Tätigkeiten, die zum Teil sehr unterschiedliche Qualifikation voraussetzen. Während man für die Reinigung keine besondere Ausbildung braucht, setzt die technische Wartung oder das Fliegen eines Flugzeuges eine mehrjährige Ausbildung voraus. Selbst wenn es eine Person gäbe, die so viele verschiedene Qualifikationen besitzt, würde diese Person wahrscheinlich nur sehr wenige Flüge pro Woche organisieren können. Darüber hinaus würden wahrscheinlich die anfallenden Kosten pro Passagier sehr hoch sein.

Wenn sich aber mehrere Personen die **Arbeit teilen**, können sie sich auf ihre Aufgaben spezialisieren. Eine Person konzentriert sich beispielsweise auf die technische Wartung von Flugzeugen (Techniker), eine weitere auf das Service an Board (Flugbegleiter), eine dritte Person übernimmt den Verkauf der Tickets und das Ausstellen und Verbuchen der Rechnungen (Reisebüro), eine vierte Person erwirbt den Pilotenschein (Pilot) etc.

Formen der Arbeitsteilung

Horizontale Arbeitsteilung

Die Zerlegung der Aufgaben in einem Unternehmen in verschiedene Teilaufgaben bezeichnet man als horizontale Arbeitsteilung.

Vertikale Arbeitsteilung

Es ist möglich, dass sich eine Person auf die Leitung des Unternehmens spezialisiert und alle übrigen Aufgaben an andere Personen überträgt. Diese Form der Gliederung von Aufgaben in Leitungsaufgaben (= Managementaufgaben) und ausführende Tätigkeiten (= operative Aufgaben) bezeichnet man als vertikale Arbeitsteilung.

Durch diese Formen der Arbeitsteilung und die damit erzielte **Spezialisierung** auf einzelne Verrichtungen oder Aufgaben können Vorteile erzielt werden.

Vorteile durch die Spezialisierung

- **Lerneffekte können eintreten:** Wenn man dieselbe Tätigkeit häufig macht, wird man dabei besser und schneller.
- **Technische Produktionsmittel können effizienter eingesetzt werden:** Der Pilot fliegt, während ein anderer Mitarbeiter die Tickets verkauft. Dadurch sind viel mehr Flüge möglich.
- **Umrüstvorgänge können wegfallen:** Umrüstvorgänge sind Umstellungen von Produktionsmitteln (zB Maschinen), die erforderlich sind, wenn mit derselben Maschine verschiedene Produkte produziert werden.

(Beispiel: Ein Bäcker kann seine Maschine zum Kneten von Teig sowohl für Brot als auch für Kuchen einsetzen. Wenn er aber nach dem Brotteig Kuchenteig herstellen will, muss er die Maschine reinigen und eventuell andere Aufsätze verwenden, dadurch entstehen Kosten (Ausfall der Maschine und der Arbeitszeit des Bäckers während der Umrüstung).

Unternehmen entstehen also nicht zuletzt deswegen, weil Arbeitsteilung die *Effizienz* der Aufgabenverrichtung erhöht.

Effizienz ist ein Maß der Wirtschaftlichkeit und kann als Verhältnis von Output zu Input dargestellt werden.

$$\text{Effizienz} = \frac{\text{Output (Produkte oder Leistungen)}}{\text{Input (Produktionsfaktoren)}}$$

Warum ist Effizienz für Unternehmen wichtig? Dafür gibt es in unserem Beispiel einige Hinweise. Unternehmen haben eine Zielorientierung. Die Austrian Airlines Gruppe will zB langfristig „die bevorzugte Fluglinie für Geschäfts- und Touristkreisende in Österreich sowie in Zentral- und Ost-europa“ sein. Personen, die ein Unternehmen gründen, wollen unter anderem mit diesem Unternehmen einen **Gewinn erwirtschaften**. Je besser das *Verhältnis von Input zu Output* ist, desto einfacher kann dieses Ziel erreicht werden.

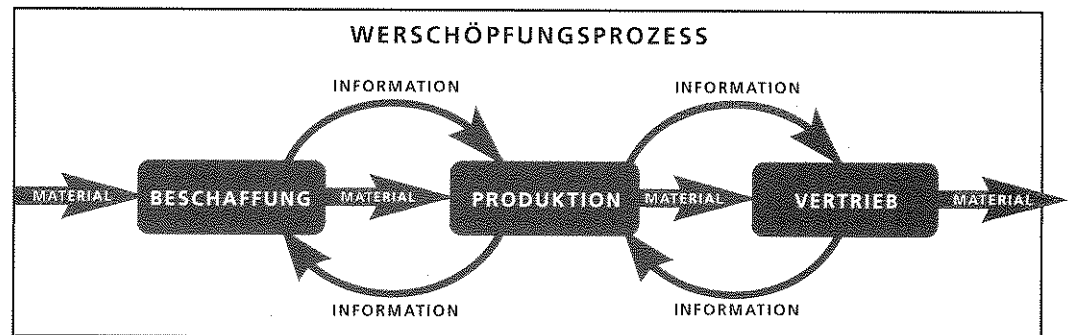
Das **Verhältnis von Output zu Input** ist umso besser, je *weniger Input* (also Einsatz an Geld, Produktionsmittel und Zeit) man benötigt, um *möglichst viel Output* (also Produkte, Umsatz bzw. Gewinn) zu schaffen.

In unserem Beispiel musste die Austrian Airlines Gruppe die Gewinnprognose von voraussichtlich 50 Mio. € auf 10 Mio. € nach unten korrigieren! Diese viel schlechtere Prognose ist unter anderem auch darauf zurückzuführen, dass die Kerosinpreise in den letzten Monaten sehr hoch waren. Das heißt, das Verhältnis zwischen Output (gleich bleibende Anzahl an Flügen und transportierten Passagieren) und Input (höhere Kosten für Kerosin) hat sich verschlechtert. Um das Verhältnis wieder zu verbessern, hat die Austrian Airlines Gruppe vor allem zwei Maßnahmen getroffen. Zum einen werden weniger Mittelstreckenflüge angeboten (weniger Input) und zum anderen werden für Tickets höhere Preise verlangt (höherer Output).

Die Arbeitsteilung hat aber nicht nur Vorteile, sondern auch gewisse Nachteile. Angenommen ein Einzelunternehmer wird ebenso mit steigenden Kerosinpreisen konfrontiert wie die Austrian Airlines Gruppe: Er kann sich überlegen, ob er die Preise für ein Flugticket erhöht oder auf das Anbieten von Getränken und Snacks während des Fluges verzichtet, um so Kosten zu sparen. Er kann aber auch – solange der Kerosinpreis so hoch ist – nur mehr Kurzstreckenflüge anbieten, weil diese am wenigsten von hohen Treibstoffkosten beeinflusst werden. Aber egal, für welche Maßnahmen sich der Einzelunternehmer entschließt, er kann jederzeit seine Entscheidung an Veränderungen der Umwelt (zB sinkende Kerosinpreise) anpassen.

Sind hingegen mehrere verschiedene Personen mit der Produktion eines Gutes oder der Erstellung einer Dienstleistung befasst, dann müssen die Entscheidungen dieser Personen aufeinander abgestimmt (koordiniert) werden. Es macht zum Beispiel wenig Sinn, wenn die Mitarbeiter der Flugplanung der Austrian Airlines Gruppe beschließen, nur mehr Kurzstrecke anzubieten, aber die Mitarbeiter der Vertriebsabteilung (zB im Reisebüro) nichts davon wissen und daher weiterhin Tickets für Fernreisen verkaufen. Durch die Aufgabenteilung entstehen also so genannte *Interdependenzen*.

Interdependenzen sind Abhängigkeiten zwischen den Personen, die Teilaufgaben in einem Unternehmen erfüllen.



In der Produktion sind die Mitarbeiter beispielsweise davon abhängig, dass die Beschaffungsabteilung rechtzeitig die Rohstoffe zur Herstellung der Güter und Dienstleistungen bereitstellt. Umgekehrt muss die Beschaffungsabteilung rechtzeitig von der Produktionsabteilung wissen, wie viele Rohstoffe für die geplante Produktion benötigt werden. Dies wiederum ist davon abhängig, wie viele Produkte am Markt verkauft werden können, d.h. wie viele Aufträge die Mitarbeiter im Vertrieb erhalten. Damit die **Vorteile der Spezialisierung** also tatsächlich realisiert werden können, benötigt ein Unternehmen ein gewisses Maß an *Koordination* (näher dazu unten).

Der Spezialisierung sind aber auch **Grenzen** gesetzt. Je stärker eine Aufgabe in Teilaufgaben zerlegt wird, umso gleichartiger werden die zu erfüllenden Teilaufgaben. Im extremsten Fall (zum Beispiel bei Fließbandarbeiten in Fabriken) werden Aufgaben so weit zerlegt, dass jede Person nur mehr einen Handgriff ausführt. Durch diese extreme Spezialisierung wird allerdings die Arbeit sehr monoton (eintönig) und wirkt demotivierend. Darüber hinaus kann eine einseitige Belastung sogar zu gesundheitlichen Schäden führen. Die Vorteile der Spezialisierung können also nur dann realisiert werden, wenn *die Arbeitsteilung nicht zu weit* getrieben wird!

1.1.2 Gute Organisation unterstützt die Zusammenarbeit

Bei unseren bisherigen Überlegungen sind wir davon ausgegangen, dass die Mitarbeiter eines Unternehmens dieselben Ziele verfolgen wie der Unternehmer selbst. Diese Annahme ist allerdings nicht sehr realistisch. Während beispielsweise ein Unternehmer seinen Gewinn maximieren möchte, sind Mitarbeiter eher daran interessiert, selbst möglichst viel zu verdienen, soziale Kontakte zu knüpfen (zB viele Leute zu treffen und nette Gespräche mit Kunden und Kollegen zu führen) oder neue Dinge kennen zu lernen. Teilweise sind die Ziele der Mitarbeiter mit jenen des Unternehmers vereinbar: ein gutes Arbeitsklima ist sowohl im Interesse des Unternehmers als auch im Interesse der Mitarbeiter. Zu einem anderen Teil sind die Ziele aber nicht miteinander vereinbar. Wenn Mitarbeiter zu viel Zeit zur Pflege ihrer sozialen Kontakte während der Arbeitszeit aufwenden, sinkt der Gewinn des Unternehmers. Der Unternehmer muss daher auch Überlegungen anstellen, wie er das **Verhalten der Mitarbeiter steuern** kann, so dass sie die Unternehmensziele und nicht ihre eigenen Interessen verfolgen. Dazu eignen sich Instrumente der *Planung*, der *Motivation* und der *Führung*.

1.1.2 Gute Organisation unterstützt die Zusammenarbeit

Wir haben gesehen, dass Arbeitsteilung – die Zusammenarbeit mehrerer Personen – wichtige Fragen hervorruft für die ein Unternehmer Lösungen finden muss.

Wichtige Fragen der Zusammenarbeit

- Wie können Aufgaben sinnvoll gegliedert werden?
- Wie können Aufgaben sinnvoll zu Stellen zusammengefasst werden?
- Wer ist für die Erfüllung welcher Aufgaben zuständig?
- Wer darf wem welche Anweisungen erteilen?
- In welcher Reihenfolge sollen die Aufgaben erfüllt werden?
- Wie können Personen, die gemeinsam eine Leistung erbringen, aufeinander abgestimmt werden?
- Wie können Informations- und Kommunikationsprozesse zwischen Personen optimal gestaltet werden?
- Wie kann das Verhalten von Personen auf das Unternehmensziel ausgerichtet werden?

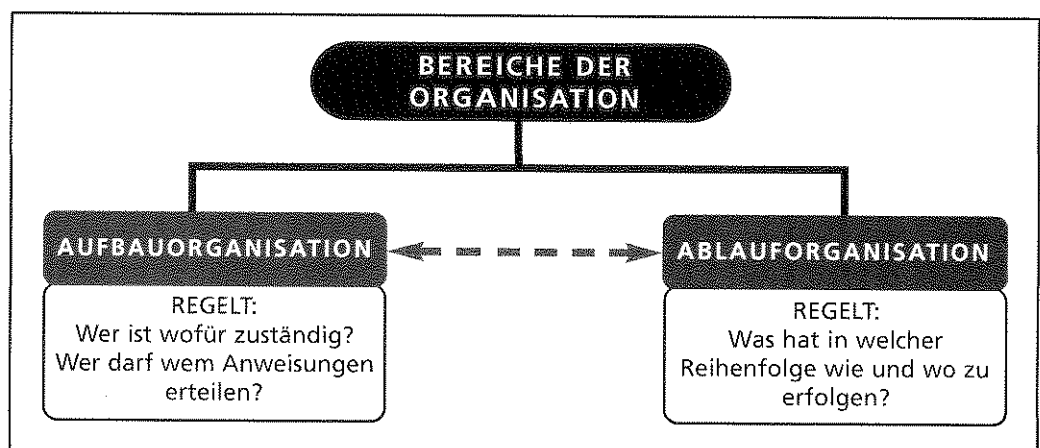
Diese Fragen können durch *Organisation* gelöst werden.

Organisation ist ein Instrument zur zielgerichteten Führung von Personen. Organisieren bedeutet, Regeln zu schaffen, welche Aufgaben, von wem, bis wann erledigt werden müssen, und wer welche Anweisungen an wen erteilen darf.

Organisation setzt sich also mit den grundlegenden Problemstellungen der Motivation und der Koordination bei einer arbeitsteiligen Erstellung von Produkten und Dienstleistungen auseinander. Während wir den Bereich Motivation später noch ausführlich besprechen werden, wenden wir uns nun dem Thema *Koordination* zu.

Unter **Koordination** versteht man die Abstimmung der einzelnen Teilaufgaben im Unternehmen.

Mit dem Problem der **Koordination** beschäftigen sich zwei verschiedene Formen der Organisation: die *Aufbauorganisation* und die *Ablauforganisation*.



Formen der Organisation

Die Aufbauorganisation

Sie regelt, wer wofür zuständig ist, und wer wem Anweisungen erteilen darf.

Die Ablauforganisation

Sie legt fest, in welcher Reihenfolge welche Aufgaben erledigt werden müssen.

Auf diese beiden Formen der Organisation wollen wir nun jeweils näher eingehen.

1.2 Die Aufbauorganisation

Die **Aufbauorganisation** legt die Beziehungszusammenhänge zwischen den Aufgabenträgern und deren Beiträge zur Erreichung des Unternehmensziels fest.

Die Aufbauorganisation umfasst vier grundlegende *Elemente*:

Elemente der Aufbauorganisation

Aufgaben

Darunter versteht man bestimmte Arten von Verrichtungen.

Stellen

Das sind jeweils Bündel an Aufgaben, die ein Mitarbeiter erfüllen kann.

Abteilungen

Darunter versteht man die Zusammenfassung mehrerer Stellen unter einheitlicher Leitung.

Instanzen

Das sind Leitungsstellen mit Weisungs- und Entscheidungsbefugnissen.

Die Festlegung der Aufbauorganisation gliedert sich in drei wichtige *Schritte*:

Schritte der Festlegung der Aufbauorganisation

Aufgabenanalyse

Sie legt fest, wie Aufgaben sinnvoll in Teilaufgaben zerlegt werden können.

Aufgabensynthese

Sie hilft, Teilaufgaben sinnvoll zu Stellen zusammenzufassen.

Abteilungsbildung

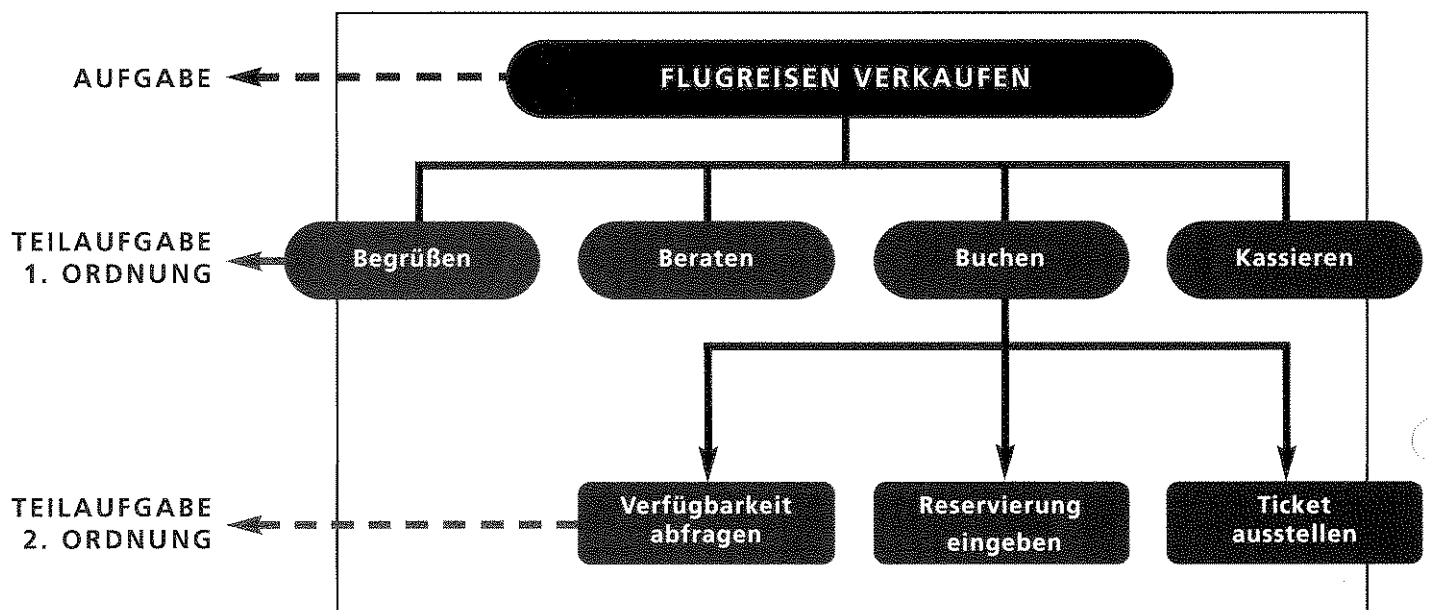
Hierbei geht es darum, Arbeitsstellen sinnvoll in größere Einheiten (zB Abteilungen mit einer übergeordneten Leitungseinheit) zu gliedern.

1.2.1 Die Aufgabenanalyse

Eine Gesamtaufgabe kann nach verschiedenen Gesichtspunkten in Teilaufgaben gegliedert werden. **Ziel der Aufgabenanalyse** ist es, möglichst *einheitliche Teilaufgaben zu bilden*.

Eine Gesamtaufgabe kann etwa *nach Verrichtungen* gegliedert werden.

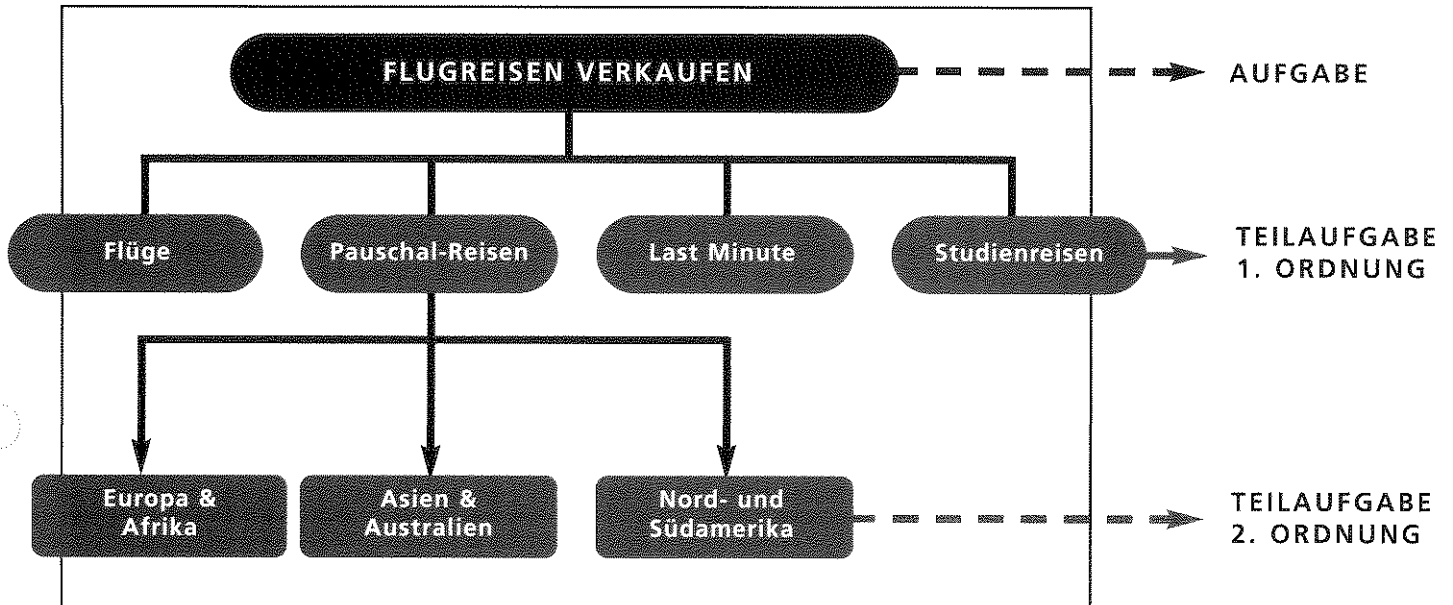
Beispiel: Wenn in einem Reisebüro Flugreisen verkauft werden, müssen die Kunden nach der Begrüßung zunächst beraten werden. Wenn sich dann ein Kunde für eine Reise entschieden hat, muss der Flug gebucht und anschließend der Betrag für die Flugreise kassiert werden. Jede dieser Teilaufgaben kann allerdings wiederum in Teilaufgaben zerlegt werden. Will der Reisebüromitarbeiter zB einen Flug buchen, muss er zunächst die Verfügbarkeit abfragen. Falls noch ein Platz vorhanden ist, kann der Mitarbeiter im Reservierungssystem den Namen des Passagiers eingeben und anschließend das Ticket ausstellen.



Es ist allerdings auch denkbar, die Aufgaben nach einem anderen Merkmal als dem der Verrichtung in Teilaufgaben zu unterteilen, etwa *nach dem Objekt* (also dem Gut oder der Dienstleistung).

Beispiel: Man kann die Aufgabe „Flugreisen verkaufen“ auch nach der Art der Reisen (= Objekt in unserem Fall) gliedern. Es gibt Reisen, bei denen nur der Flug inbegriffen ist, oder Pauschalreisen, in denen sowohl Hotel als auch Vollpension im Preis inbegriffen sind. Eine dritte Kategorie sind Studienreisen, in denen ein ausgebildeter Reiseleiter Reisegruppen betreut, und dann gibt es eine Kategorie von besonders günstigen Angeboten,

Last Minute-Angebote. Diese Reisetypen kann man auf der 2. Ebene zum Beispiel nach dem Reiseziel in Europa, Afrika, Asien, Australien oder Amerika gliedern.



Welches **Merkmal** letztlich zur Gliederung einer Gesamtaufgabe herangezogen wird, hängt von der *Art der zu erbringenden Leistung* (Produkt oder Dienstleistung) ab.

1.2.2 Die Aufgabensynthese

Eine Aufgabe soll so weit in Teilaufgaben zerlegt werden, bis diese Teilaufgaben einem Aufgabenträger sinnvoll übertragen werden können. Wie bereits vorhin erwähnt, werden Aufgaben immer einheitlicher, je mehr sie in Teilaufgaben gegliedert werden. Der **Vorteil der Zerlegung in Teilaufgaben** besteht darin, dass sich der Aufgabenträger *auf die Teilaufgabe spezialisieren* kann.

Beispiel: Wenn sich ein Reisebüromitarbeiter auf Pauschalreisen spezialisiert und ein anderer auf Studienreisen, dann können sich diese Mitarbeiter jeweils einfacher Spezialwissen über ihren Reisetyp aneignen, als wenn beide über alle möglichen Reisen Bescheid wissen müssten. Es ist aber auch denkbar, dass es eine Gruppe von Mitarbeitern gibt, die Kunden beraten, egal welche Art von Reise die Kunden buchen möchten. Andere Mitarbeiter können dafür das Reservierungssystem bedienen und damit Reservierungen und Buchungen vornehmen, sowie Tickets ausstellen.

Bei der **Zusammenlegung von Aufgaben zu Stellen** muss berücksichtigt werden, dass zu *starke Aufgabenteilung zu negativen Effekten* führen kann. Wenn ein Reisebüromitarbeiter zB nur mehr Kunden begrüßen und sie dann einem anderen Kollegen zur Beratung weiterführen müsste, würde er sich vermutlich sehr bald unterfordert fühlen. Darüber hinaus muss beachtet werden, dass die Anzahl der Teilaufgaben, die einer Stelle zugewiesen werden, von einer Person *in der Normalarbeitszeit bewältigt* werden kann.

Beispiel: In unserem Reisebüro könnten beispielsweise vier Stellen gebildet werden. Drei Mitarbeiter spezialisieren sich auf einen gewissen Reisetyp und beraten Kunden bzw. buchen Reisen im Reservierungssystem ein. Ein vierter Mitarbeiter übernimmt die Kassa und rechnet alle Reisen ab. Wenn das Reisebüro zB sehr viele Geschäftsleute betreut, kann es notwendig sein zwei oder drei Stellen im Bereich „Flüge“ zu bilden, während in den anderen Bereichen eine Stelle ausreichend ist.

	Flüge	Pauschalreisen	Last Minute	Studienreisen
Begrüßen	Berater 1	Berater 2		Berater 2
Beraten	Berater 1	Berater 2		Berater 2
Buchen	Berater 1	Berater 2		Berater 2
Kassieren	Kassier			

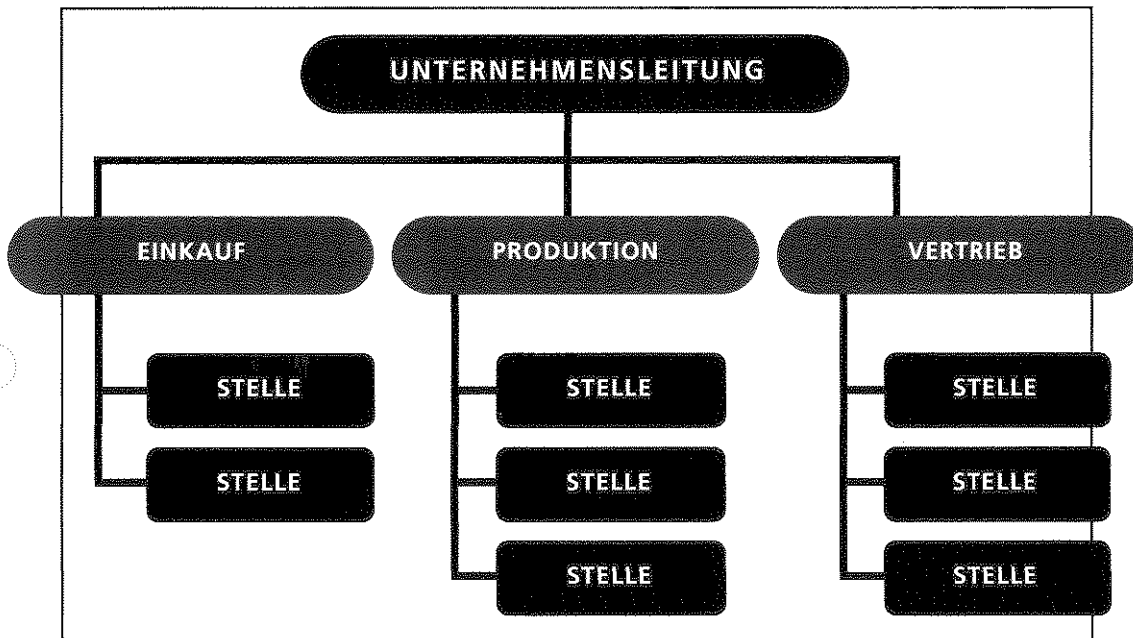
1.2.3 Die Abteilungsbildung

In einem kleinen Unternehmen, in dem nur wenige Personen in einem Unternehmen arbeiten, kann der Unternehmer selbst die Leitung der Mitarbeiter übernehmen, da diese Größe des Unternehmens noch für eine Person überschaubar ist. Was soll er aber tun, wenn das Unternehmen wächst und mit der Zeit 20 oder 30 oder 100 Mitarbeiter und mehr hat? In diesem Fall können mehrere Stellen zu **Abteilungen** zusammengefasst werden und einer **Instanz** (= Leitungsstelle) untergeordnet werden. Diese Instanzen sind dann mit *Koordinations- und Führungsaufgaben* betraut. Es entsteht eine Hierarchie von *über- und untergeordneten Stellen*.

Auf die genauen Aufgaben von Instanzen werden wir in einem späteren Abschnitt (Steuerung von Unternehmen) noch eingehen. Zunächst interessiert uns einmal, wie man Stellen sinnvoll zusammenfassen kann. Die Zusammenfassung von Stellen zu Abteilungen kann wieder nach den bei-

den Prinzipien erfolgen, die wir bereits bei der Aufgabenanalyse kennen gelernt haben: nach *Verrichtungen* und nach *Objekten*.

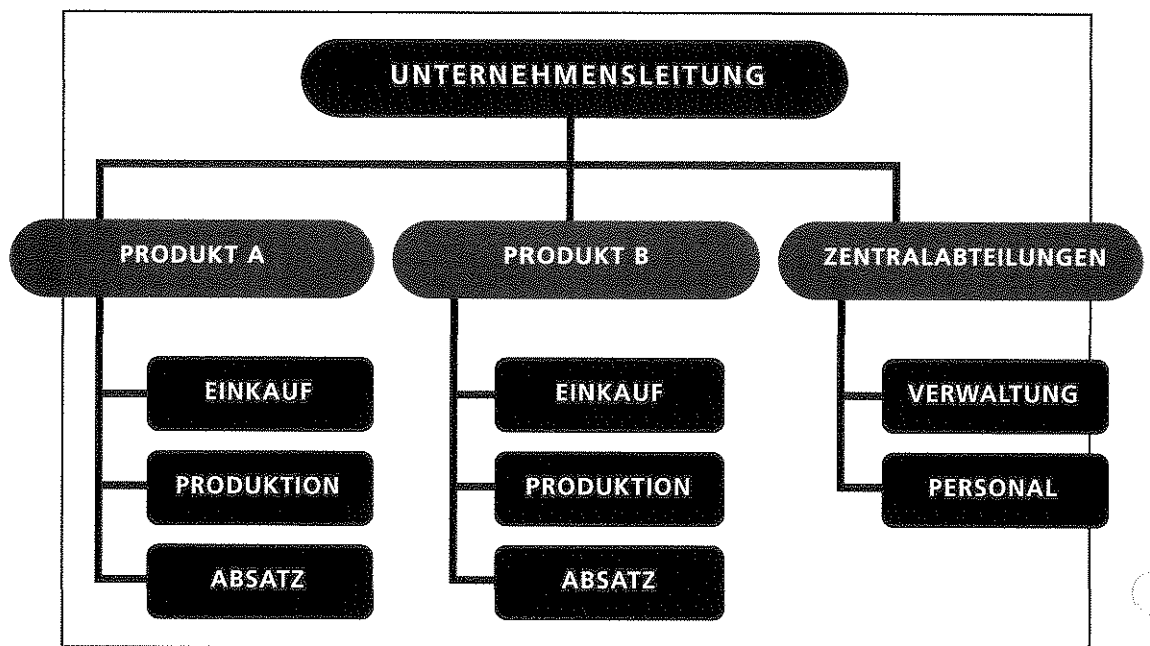
Abteilungen können nach **Verrichtungen** (Funktionen) gegliedert werden. In diesem Fall spricht man von einer *Funktionalorganisation*.



Diese Organisationsform ist häufig bei kleineren und mittleren Unternehmen vorzufinden. Oft gibt es in kleinen Unternehmen (bis ca. 30 Mitarbeiter) überhaupt nur zwei Abteilungen: eine technische Abteilung, etwa die Produktion, und eine kaufmännische Abteilung, in der alle übrigen Funktionen wie Einkauf, Vertrieb und Rechnungswesen zusammengefasst sind. In großen Unternehmen findet man diese Organisationsform vor allem dann, wenn nur ein Produkt erzeugt wird.

Beispiel: In unserem Reisebüro wäre es denkbar, die Stellen zusammenzufassen, die direkt mit der Kundenberatung befasst sind. Eine weitere Abteilung könnte alle übrigen kaufmännischen Aufgaben erfüllen wie die Beschaffung von Büromaterial, die Buchhaltung und Kostenrechnung für das Reisebüro, die Personalverwaltung etc.

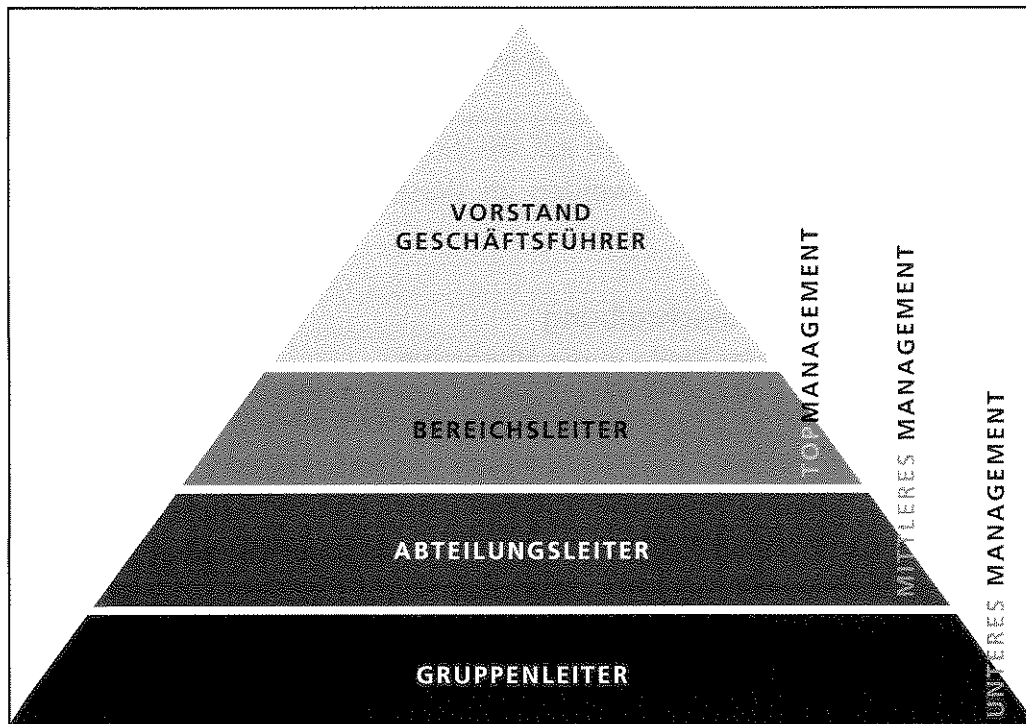
Wenn allerdings verschiedene Produkte oder Dienstleistungen erzeugt werden, ist es sinnvoll, die Abteilungen nach **Objekten** (= Produktparten bzw. Unternehmensdivisionen) zu gliedern. In diesem Fall spricht man von *Spartenorganisation* (= *Divisionalorganisation*).



Diese Form der Gliederung findet man vor allem in größeren Unternehmen oder in Unternehmen, die mehrere verschiedene Produkte verkaufen.

Beispiel: In unserem Reisebüro könnte man Abteilungen für verschiedene Arten von Reisen (Flüge, Pauschalreisen, Studienreisen, etc.) bilden. Denkbar wäre allerdings auch Abteilungen nach verschiedenen Kundengruppen zu bilden. Man könnte etwa eine Abteilung für Firmenkunden (zB für Geschäftsreisen) und eine andere Abteilung für Privatkunden bilden. Bei internationalen Unternehmen findet man darüber hinaus oftmals eine Gliederung der Geschäftsbereiche nach Regionen.

In sehr großen Unternehmen kann es sein, dass eine Abteilungsbildung alleine nicht ausreicht, weil eine zu große und damit unüberschaubare Zahl an Abteilungen entstehen würde. In diesem Fall kann man Abteilungen zu **Bereichen** zusammenfassen, die ebenfalls einer einheitlichen Leitung unterstellt sind, dadurch entstehen *weitere Hierarchieebenen*.



Welche Art der Abteilungsbildung (nach Funktion oder nach Objekten) ist nun für welches Unternehmen geeignet?

Welche Art der Abteilungsbildung ist für welches Unternehmen geeignet?

Die Vorteile der *Funktionalorganisation* ergeben sich direkt aus den positiven Effekten, die durch die Spezialisierung auf Verrichtungen erzielt werden können. Wie bereits vorhin beschrieben wurde, können durch Lerneffekte die Mitarbeiter ihre Teilaufgaben besser und effizienter ausführen. Darüber hinaus ermöglicht der Einsatz von technischen Hilfsmitteln Produktivitätssteigerungen. Allerdings zahlt sich der Einsatz von aufwändigen und teuren Maschinen und Technologie nur dann aus, wenn diese auch entsprechend ausgelastet sind und eine große Anzahl an gleichen oder sehr ähnlichen Produkten (oder Dienstleistungen) erzeugt wird.

Was ist aber, wenn die von einem Unternehmen erstellten Dienstleistungen oder Produkte sehr unterschiedlich sind? In diesem Fall hat eine *Spartenorganisation* mehr Vorteile. Die einzelnen Produktbereiche bilden dabei „Unternehmen im Unternehmen“. Innerhalb der relativ abgeschlossenen Unternehmensbereiche finden wir dann zB wieder eine Gliederung nach Funktionen, wie bei einem eigenständigen Unternehmen. Auf Grund der Eigenständigkeit können die Unternehmensbereiche sehr flexibel am Markt agieren. Dabei genießen sie dennoch die Vorteile eines Großunternehmens zB bei der Kapitalbeschaffung oder bei der Beschaffung von Gütern und Dienstleistungen.

Das **Ergebnis der Aufgabensynthese und der Abteilungsbildung** wird meist in *Stellenbeschreibungen* und in einem *Organigramm* festgehalten.

Die **Stellenbeschreibung** geht auf die einzelnen Stellen im Detail ein. In der Stellenbeschreibung werden im Wesentlichen vier Punkte festgelegt:

Inhalt einer Stellenbeschreibung

- Die Einordnung der Stelle in die Hierarchie.
- Zielsetzung, Aufgaben, Verantwortung und Kompetenzen, die dem Stelleninhaber zugeordnet sind.
- Anforderungen an den Stelleninhaber (Qualifikation).
- Zusammenarbeit mit anderen Stellen.

FIRMA	<input type="text"/>	STELLEN- BESCHREIBUNG	<input type="text"/>	STELLEN- NUMMER	<input type="text"/>
STELLENINHABER	<input type="text"/>	NAME:	<input type="text"/>	VORNAME:	<input type="text"/>
1. BEZEICHNUNG DER STELLE:					
<hr/>					
2. RANG DES STELLENINHABERS:					
<hr/>					
3. VORGESETZTER:					
<hr/>					
4. UNTERSTELLTE MITARBEITER:					
<hr/>					
5. VERTRITT:					
<hr/>					
6. WIRD VERTRETEN DURCH:					
<hr/>					
ZIELSETZUNG:					
<hr/>					
AUFGABEN:					
<hr/>					
BEFUGNISSE:					
<hr/>					
ANFORDERUNGEN AN DEN STELLENINHABER (QUALIFIKATION):					
<hr/>					
ZUSAMMENARBEIT MIT ANDEREN STELLEN:					
<hr/>					

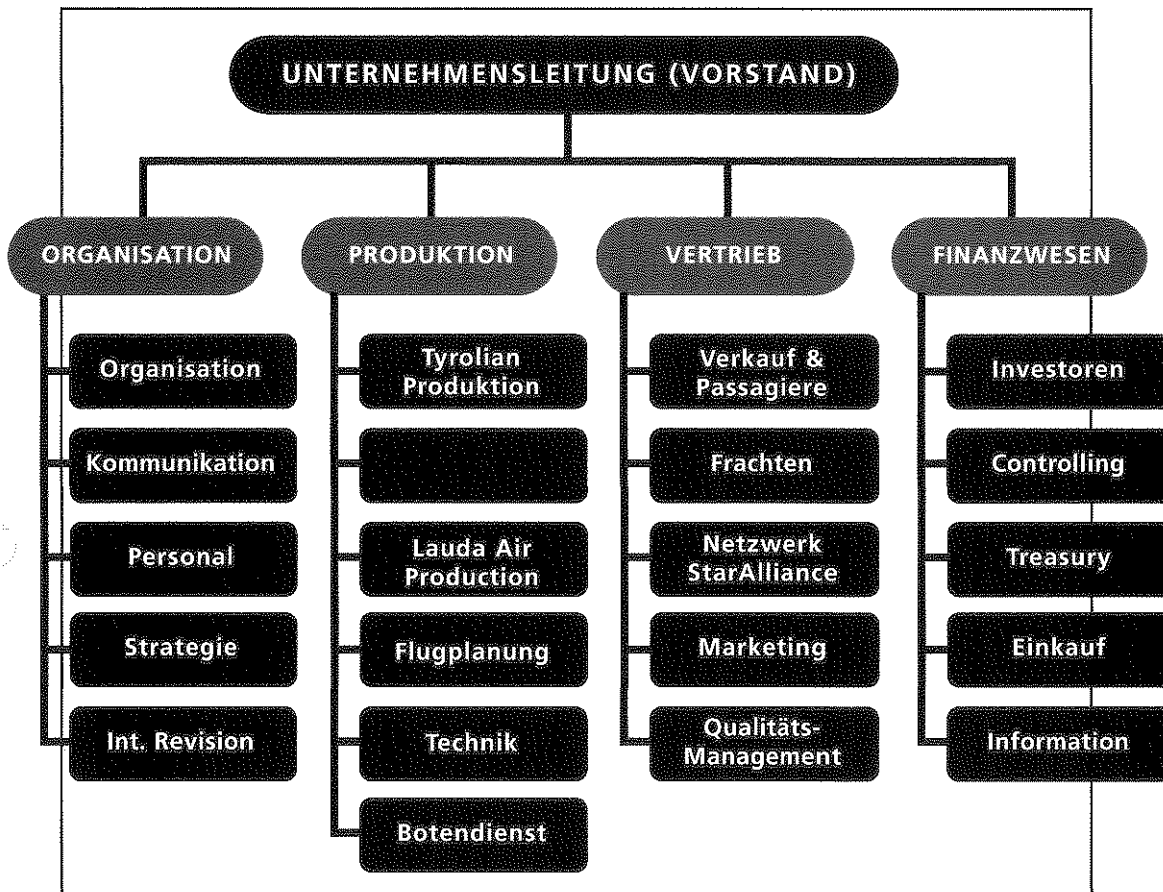
Ein **Organigramm** stellt die gesamte Struktur der Stellen, also die Gebildestruktur eines Unternehmens grafisch dar.

Das Organigramm veranschaulicht drei grundlegende organisatorische Regelungen:

Inhalt eines Organigramms

- Die Stellen- und Abteilungsbildung auf Grund der Aufgabenverteilung
- Horizontale und vertikale Verknüpfungen der Stellen und Abteilungen
- Die Struktur der Informations- und Dienstwege

Das Organigramm der Austrian Airlines Gruppe sieht zur Zeit in etwa so aus (www.aa.com, adaptiert übernommen aus dem Geschäftsbericht 2003)



Das Unternehmen wird von einem *Vorstand* geführt, der derzeit vier Vorstandsmitglieder umfasst. Jedes Vorstandsmitglied führt einen *Unternehmensbereich*.

Die Austrian Airlines Gruppe hat zur Zeit vier **Unternehmensbereiche**.

- *Organisationsbereich*: in ihm sind die Abteilungen Personal, Organisation, Kommunikation (Public Relations) etc. angesiedelt. Außerdem wird in diesem Bereich die Strategie (siehe auch Abschnitt Zielsetzung und Planung) für das Unternehmen festgelegt.
- *Produktionsbereich*: Diesem sind die einzelnen Fluglinien (also die Piloten, die Flugbegleiter etc.) zugewiesen. Dieser Bereich wird deshalb als Produktion bezeichnet, weil hier die tatsächliche Dienstleistung für den Kunden erbracht wird (= Durchführung der Flüge)
- *Vertriebsbereich*: Hier werden Marketing und Verkauf durchgeführt.
- *Finanzbereich*: Hier sind neben Finanzaufgaben wie Kostenrechnung (= Controlling) etc. auch der Einkauf und die Informationstechnologie angesiedelt.

Wie man aus diesem Organigramm erkennen kann, ist die Austrian Airlines Gruppe trotz der Größe des Unternehmens nach **Verrichtungen** gegliedert. Da es drei „Marken“ gibt (*Austrian* bedient vor allem Linienflüge, *Lauda Air* vorwiegend Charter Flüge und *Tyrolian* führt vor allem innerösterreichische Flüge durch), könnte das Unternehmen genauso gut nach diesen drei **Sparten** (also Produkten) gegliedert sein. Warum ist das Unternehmen nicht nach Produkten gegliedert?

Der Kauf und Betrieb von Flugzeugen zahlt sich nur dann aus, wenn diese möglichst viel genutzt werden und keine zu lange Stehzeiten haben. Daher gibt es bei der Austrian Airlines Gruppe eine Abteilung, die eine *gemeinsame Flugplanung* für alle drei Airlines durchführt. Für den Flugpassagier ist es eigentlich ziemlich egal, ob er mit einer Lauda oder einer AUA Maschine fliegt, für das Unternehmen allerdings ist es besser, die teuren Ressourcen (Flugzeuge) effizient einzusetzen und die Flugpläne aufeinander abzustimmen. Auch die *Beschaffung* und das *Marketing* können gemeinsam effizienter organisiert und ausgeführt werden. Dafür ist eine Funktionalorganisation besser geeignet. Wären die Produkte sehr unterschiedlich oder würden die drei Fluglinien in verschiedenen Märkten agieren, könnten diese Vorteile einer Funktionalorganisation nicht genutzt werden. Dann wäre eine Spartenorganisation vorteilhafter.

1.3 Die Ablauforganisation

Nachdem die Aufbauorganisation nur regelt, wer wofür zuständig ist und nicht festlegt, in welcher Reihenfolge und wo die Teilaufgaben durchgeführt werden müssen, muss ein Unternehmer noch den **Ablauf der Leis-**

Produktionserstellung (die so genannte Wertschöpfungskette) planen und strukturieren. Ziel der Ablauforganisation ist es, die richtige und rechtzeitige Erfüllung der Aufgaben sicherzustellen, und zwar zu *minimalen Kosten*.

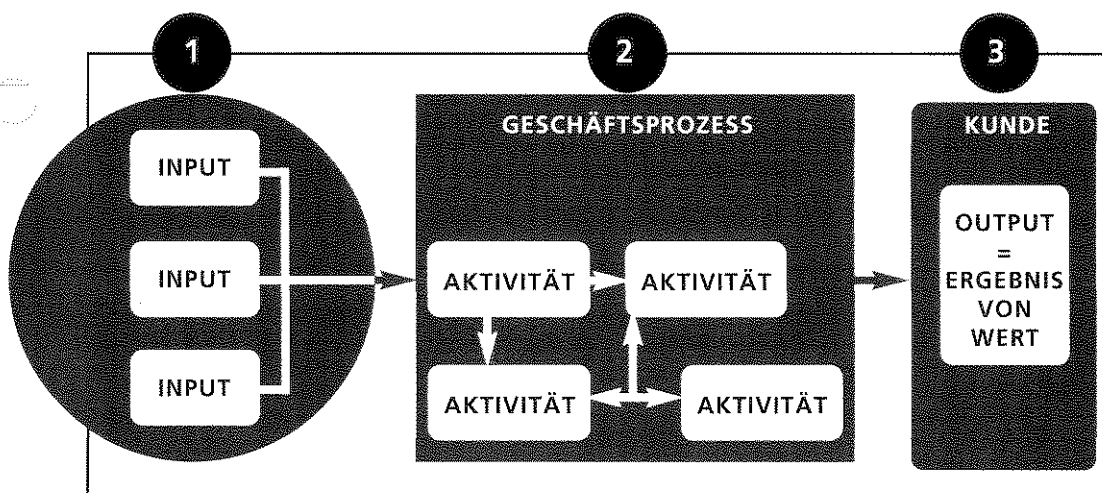
Die **Ablauforganisation** (= **Prozessorganisation**) regelt die zeitliche und räumliche Reihenfolge der Teilaufgaben (Aktivitäten), die im Hinblick auf die Erfüllung einer Aufgabe durchzuführen sind.

Während also in der Aufbauorganisation *Ziele für die einzelnen Stellen* festgelegt werden, beschäftigt sich die Ablauforganisation mit der Frage, *wie diese Ziele am besten erreicht werden können*.

1.3.1 Was sind Geschäftsprozesse?

In den 1990er Jahren ist eine Managementströmung entstanden, die die Fragestellung der optimalen Prozessgestaltung in den Vordergrund betriebswirtschaftlichen Handelns stellt. Das so genannte **Business Process Reengineering** (BPR) setzt sich demnach mit der Gestaltung von *Geschäftsprozessen* auseinander.

Ein **Geschäftsprozess** ist ein Bündel von Aktivitäten, für das ein oder mehrere verschiedene Inputs benötigt werden und das für den Kunden ein Ergebnis von Wert erzeugt.



Ein Geschäftsprozess beinhaltet sämtliche Aktivitäten, die zur Erstellung eines Produktes oder einer Leistung erforderlich sind. Er bildet daher die gesamte **Wertschöpfungskette** eines Unternehmens ab. Auch in den vorherigen Überlegungen zur Aufbauorganisation haben wir uns mit der

Aufteilung einer Gesamtaufgabe (in einzelne Teilaufgaben = Aktivitäten) beschäftigt. Das Neue an dieser Sichtweise ist, dass sie *den Kunden und seine Bedürfnisse ins Zentrum der Überlegungen* stellt! Damit ergibt sich ein Schnittpunkt zur Sichtweise des Marketings (siehe *Kapitel 2, Erfolgreich durch Marketing*), die damit von innen des Unternehmens nach außen zu den Kunden dringt.

Die **Prozesssichtweise** liefert bei der Gestaltung des Geschäftsablaufs wichtige Informationen, wie gut eine Aufgabe vom Beginn bis zum Ende aus der Sicht des Kunden erfüllt wird und welche Konsequenzen Schnittstellen durch die Zerlegung der Aufgaben auf den Gesamtprozess haben. Im Rahmen der Geschäftsprozessorganisation kann zu weit getriebene Spezialisierung erkannt und durch Zusammenlegung von Arbeitsschritten Wertschöpfungsprozesse optimiert werden.

Schritte bei der Gestaltung von Geschäftsprozessen

- Die erste Frage, die sich ein Unternehmer oder ein Manager stellen soll, ist: **Was will der Kunde? Welche Leistung stellt für den Kunden ein Ergebnis von Wert dar?**
- Die zweite Frage: **Welche Aktivitäten werden für die Leistungserstellung benötigt?** Dabei soll man nur jene Aktivitäten berücksichtigen, die tatsächlich für die Erstellung der Leistung notwendig sind. Alle anderen Aktivitäten, wie zB das Ausfüllen von Stundenlisten zur Kontrolle der Anwesenheit, sollten so weit wie möglich vermieden werden.
- Die dritte Frage ist: **Welche Inputs benötigt man, um die Leistung zu erstellen?** Inputs sind Rohstoffe, Arbeitskräfte, aber auch Information oder Leistungen, die von anderen Unternehmen zugekauft werden.

Jene Prozesse, die eine unmittelbare Leistung für *externe Kunden* erstellen, werden **Kernprozesse** genannt. Allerdings gibt es in Unternehmen auch Aufgaben zu erledigen, die nicht unmittelbar einen Nutzen für einen externen Kunden haben, die aber dennoch erledigt werden müssen (zB das Rechnungswesen oder das Personalwesen). Für diese Leistungen werden dann so genannte interne Kunden definiert. So sind bspw. die Mitarbeiter eines Unternehmens die *internen Kunden* der Personalabteilung, weil diese Leistungen für die Mitarbeiter erbringt (zB Schulungen). Die Prozesse zur Erstellung von Leistungen für interne Kunden werden Unterstützungsprozesse genannt.

Bei der Gestaltung von Kern- und **Unterstützungsprozessen** hat das Prozessmanagement nicht nur die *räumliche Anordnung* und die *zeitliche Reihenfolge der Aktivitäten* zu berücksichtigen, sondern muss noch *weitere Probleme* lösen:

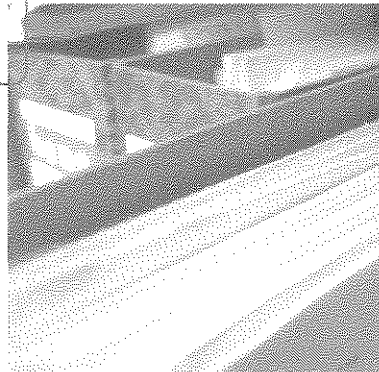
Probleme des Prozessmanagements

- Was ist die Leistung/das Ergebnis von Wert für den Kunden?
- Welche Aktivitäten sind zur Erstellung der Leistung absolut notwendig? ZB Rechnen, Vergleichen, Sortieren, Ablegen, Prüfen etc.
- In welcher Reihenfolge haben diese Aktivitäten zu erfolgen?
- Welche Arbeitsmittel werden benötigt? ZB Taschenrechner, Computer, Stempel, Telefon etc.
- Welche Informationen werden benötigt? ZB Dateien, Listen, Verzeichnisse etc.
- Welche Objekte werden bearbeitet? ZB Belege, Rechnungen, Bestellungen etc.
- Welche Personen oder Systeme übernehmen Aktivitäten und wie sind diese konkret angeordnet (räumliche Dimension)?
- Wie sind die Aktivitäten mit anderen Arbeitsabläufen verknüpft (= Schnittstellen)?

1.3.2 Arbeitsabläufe darstellen

In einer **Arbeitsablaufdarstellung** kann ein Geschäftsprozess übersichtlich dargestellt werden. Dabei wird jeder Aktivität eine laufende Nummer zugewiesen. Darüber hinaus wird bestimmt, welche Art der Aktivität durchgeführt wird, der Arbeitsschritt wird verbal beschrieben, und es wird vermerkt, welche Arbeitsmittel zur Durchführung des Arbeitsschrittes erforderlich sind. Weiters wird in einer Arbeitsablaufdarstellung fixiert, von welcher Stelle die einzelnen Arbeitsschritte durchgeführt werden. Im Folgenden betrachten wir ein konkretes Beispiel, um die Darstellung von Prozessen in der Arbeitsablaufdarstellung besser zu verdeutlichen.

Beispiel: Im Einzelhandel stellt die Abwicklung eines Kundenauftrags einen Kernprozess dar. Betrachten wir also beispielhaft die Abwicklung eines Kundenauftrages in einem großen Kaufhaus für Elektrogeräte. Wenn sich ein Kunde für ein Fernsehgerät interessiert, wird er von einem Verkäufer zunächst ausführlich beraten (1). Entscheidet sich der Kunde für ein Gerät, überprüft der Verkäufer, ob das Gerät auch lagernd ist (2). Falls ja, füllt er einen Auftragschein aus, in dem er die Bezeichnung, und die Produktnummer und den Preis des Gerätes vermerkt (3). Darüber hinaus



reserviert der Verkäufer im elektronischen Lagerhaltungssystem (ein Programm zur Verwaltung von Lagerbeständen) das entsprechende Gerät (4). Der Verkäufer überreicht dem Kunden den Auftragschein (5) und dieser geht damit zur Kassa. An der Kassa wird der Auftragschein elektronisch erfasst (6) und der Betrag kassiert (8). Darüber hinaus vermerkt der Kassier im Lagerhaltungssystem, dass das Gerät nun bezahlt ist (10). Der Kassier legt den Auftragschein ab (7) und druckt eine Rechnung (9) sowie einen Abholschein aus (11). Beide Belege werden dem Kunden ausgehändigt (12). Der Kunde geht zur Warenausgabe. Dort wird der Abholschein vom Lagerarbeiter kontrolliert (13) und anschließend wird das Fernsehgerät ausgefolgt (14). Der Kunde bestätigt die Übernahme der Ware mit seiner Unterschrift am Abholschein (16). Der Lagerarbeiter vermerkt im Lagerhaltungssystem die Auslieferung des Geräts (15) und legt den vom Kunden unterschriebenen Abholschein ab (17).

INHALT: Auftragsabwicklung		Arbeitsablaufdarstellung		Aufgenommen: 22.10.2002							
ABTEILUNG: Verkauf				Geprüft: 02.12.2004							
Arbeitsvorgang: Kundenauftrag bearbeiten											
Laufende Nr.	Bearbeitung	Weiterleitung	Prüfung/Kontrolle	Aufenthalt/Wartezeit	Ablage/Lagerung	Zeit in Minuten	Arbeitsmittel	Beschreibung der einzelnen Tätigkeitsstufen (Was wird getan?)	Stelle (Wer tut was?)		
									Verkäufer	Kassa	Warenausgabe
1.		>	◇	•		15,0		Beratung des Kunden	x		
2.	o	>	◇	•		2,0	C	Verfügbarkeit abfragen	x		
3.		>	◇	•		2,5	H	Auftragschein ausfüllen	x		
4.		>	◇	•		1,0	C	Auftrag in System eingeben	x		
5.	o	<>	◇	•			H	Auftragschein aushändigen	x		
6.		>	◇	•		0,5	H	Ware in Kassa erfassen		x	
7.	o	>	◇	••			H	Auftragschein ablegen		x	
8.		>	◇	•		2,0	H	Betrag kassieren		x	
9.		>	◇	•		0,5	C	Rechnung drucken		x	
10.		>	◇	•		0,5	C	Ware elektronisch freigeben		x	
11.		>	◇	•		0,5	C	Abholschein drucken		x	
12.	o	<>	◇	•			H	Abholschein aushändigen		x	
13.	o	>	◇	•		0,5	H	Abholschein kontrollieren			x
14.		>	◇	•		5,0	H	Ware ausfertigen			x
15.		>	◇	•		0,5	C	Ausgang elektronisch erfassen			x
16.		>	◇	•		0,5	H	Unterschrift einholen			x
17.	o	>	◇	••			H	Abholschein ablegen			x
18.	o	>	◇	•							
19.	o	>	◇	•							
20.	o	>	◇	•							

Die Darstellung mittels einer solcher Arbeitsablaufkarte hilft bei der Gestaltung der Arbeitsabläufe.

1.3.3 Geschäftsprozesse gestalten

Die Gestaltung der Arbeitsabläufe ist nicht immer frei, sondern kann an bestimmte Abfolgen gebunden sein. Man kann vier *Arten von gebundenen Arbeitsabläufen unterscheiden*.

Arten von gebundenen Arbeitsabläufen

Inhaltlich gebundener Arbeitsablauf

Wenn zur Aufgabenerfüllung verschiedene Arbeitsleistungen erforderlich sind, spricht man von einem inhaltlich gebundenen Arbeitsablauf. Zum Beispiel ist mit dem Kauf eines Fernsehgerätes in der Regel auch ein Beratungsgespräch durch einen Verkäufer verbunden.

Abfolgegebundener Arbeitsablauf

Die erforderlichen Arbeitsleistungen müssen in einer bestimmten Reihenfolge erfolgen. Ob ein Gerät lieferbar ist, weiß man zB erst, wenn man den Lagerbestand kontrolliert hat. Das heißt, man muss erst den Lagerbestand überprüfen, bevor man einen Auftragschein ausfertigen kann.

Zeitlich gebundener Arbeitsablauf

Hier wird die Zeitbestimmung der Arbeitsleistung wichtig. So muss zB Bier im Tank eine gewisse Zeit gären, bevor es weiterverarbeitet und abgefüllt werden kann.

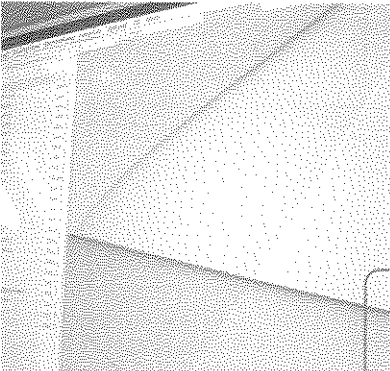
Taktmäßig gebundener Arbeitsablauf

Diese Form der Gebundenheit kommt zum Beispiel bei der Fließbandarbeit vor. Hier werden Arbeitsleistungen planmäßig vorbestimmt und zeitlich genau (= taktmäßig) aufeinander abgestimmt.

Wie stark die Arbeitserfüllung an einen bestimmten Ablauf **gebunden** ist, hängt von der *Art der Aufgabe* ab, aber auch vom *Grad der Arbeitsteilung*. Je stärker die Aufgabe in Teilaufgaben zerlegt werden kann, desto stärker ist die Auftragserfüllung an einen bestimmten Ablauf gebunden, dafür ist aber der Ablauf auch besser regel- und steuerbar. Ein Beispiel dafür ist etwa die Fließbandfertigung zB von Autos. Die Entwicklung einer Werbekampagne hingegen lässt sich nicht so detailliert in Einzelschritte zerlegen, daher ist dieser Prozess auch nicht so eindeutig regelbar und nicht mit Hilfe von Fließbandarbeit durchführbar.

Betrachtet man den im obigen Beispiel beschriebenen Prozess aus der Sicht des Geschäftsprozessmanagements, so werden einige Schwachstellen sichtbar: Für den Kunden ist der Kaufvorgang umständlich. Es wäre vermutlich angenehmer für ihn, wenn er mit dem Verkäufer, der ihn berät, auch gleich über einen Preisnachlass verhandeln könnte, das Produkt bei ihm bezahlen könnte und dieses von ihm auch ausgehändigt bekäme. Für das Unternehmen ist es auf Grund der Aufbauorganisation aber einfacher, den Verkauf, die Kassa und das Lager voneinander zu trennen. Im Rahmen des Business Process Reengineering würde man aber überlegen, diesen Prozess so umzugestalten, dass der **Nutzen für den Kunden** größtmöglich wird.

Man sieht an dem Beispiel sehr deutlich, dass wichtige Informationen zwischen den Arbeitsschritten von einem Mitarbeiter zum nächsten Mitarbeiter weitergegeben werden müssen. Diese Übergänge werden auch als **Schnittstellen** bezeichnet. Obwohl die Informationsweitergabe zum Teil bereits durch elektronische Datenverarbeitungssysteme (EDV) erfolgt, müssen die Daten dennoch erfasst werden und oft zwischen Schnittstellen ausgetauscht, erneut eingegeben und kontrolliert werden. Diese Arbeitsschritte *erfordern Zeit* und sind *anfällig für Fehler*.



Beispiel: Der Auftragschein muss ausgefüllt werden, anschließend wird er kontrolliert, und schließlich werden die Daten ins System eingegeben. Beim Ausfüllen der Produktnummer am Auftragschein oder bei der Eingabe ins System können zB Fehler auftreten, was zur Aushändigung des falschen Produktes führen könnte.

Ein weiterer **Nachteil von Schnittstellen** ist, dass die Auftragserfüllung unterbrochen wird, wenn das Objekt zu der nächsten Stelle weitergeleitet wird.

Beispiel: Der Kunde trägt den Auftragschein zur Kassa und den Auslieferungsschein von der Kassa zur Warenausgabe. In beiden Fällen kann es zu Warteschlangen kommen. Der Kauf eines Fernsehapparates dauert dann nicht 31 Minuten (Summe der einzelnen Arbeitsschritte aus der Ablaufkarte), sondern zB eine Stunde oder mehr. Wäre der Kunde nicht persönlich anwesend, könnten die Wartezeiten noch länger ausfallen. Die Abwicklung von Aufträgen kann also auf Grund von Wartezeiten bei Schnittstellen die Durchlaufzeit des Prozesses beträchtlich verlängern. Lange Wartezeiten können den Kunden verärgern und haben vermutlich auf lange Sicht gesehen negative Auswirkungen auf den Umsatz.

Aus diesen Gründen ist es sinnvoll, die *Anzahl der Schnittstellen* in einem Geschäftsprozess so gering wie möglich zu halten. Darüber hinaus sollte man vermeiden, Informationen oft von einem Medium (zB handgeschriebene Liste) in ein anderes Medium zu übertragen (zB EDV-Liste), weil dadurch unnötig Fehler entstehen können. Eine wichtige Funktion bei der **Optimierung von Geschäftsprozessen** hat daher die Informationstechnik. Über die Arten von *Informationssystemen* und ihren Einsatz in Unternehmen werden wir in einem späteren Abschnitt noch ausführlicher sprechen.

1.4 Ziele setzen, planen und umsetzen

Bisher haben wir uns mit der Organisation als **Prozess** und dessen Ergebnissen (nämlich der Aufbau- und der Ablauforganisation eines Unternehmens) beschäftigt. Nun wollen wir uns mit der Organisation als betriebswirtschaftliche **Funktion** befassen. Dabei geht es um die Frage, wie durch Arbeitsteilung entstandene Strukturen (so genannte dezentrale Strukturen) durch den *Unternehmer gesteuert* werden können. Zur Unternehmenssteuerung werden **Instrumente der Koordination** eingesetzt. Zu den wichtigsten zählen vor allem *Ziele, Planung, sowie Information und Kommunikation*. Diese Instrumente werden wir nachfolgend näher beleuchten.

1.4.1 Ziele im Unternehmen

Das Setzen gemeinsamer *Ziele* stellt ein zentrales Instrument dar, um mehrere Personen dazu zu bewegen, gemeinsam eine Gesamtaufgabe erfüllen.

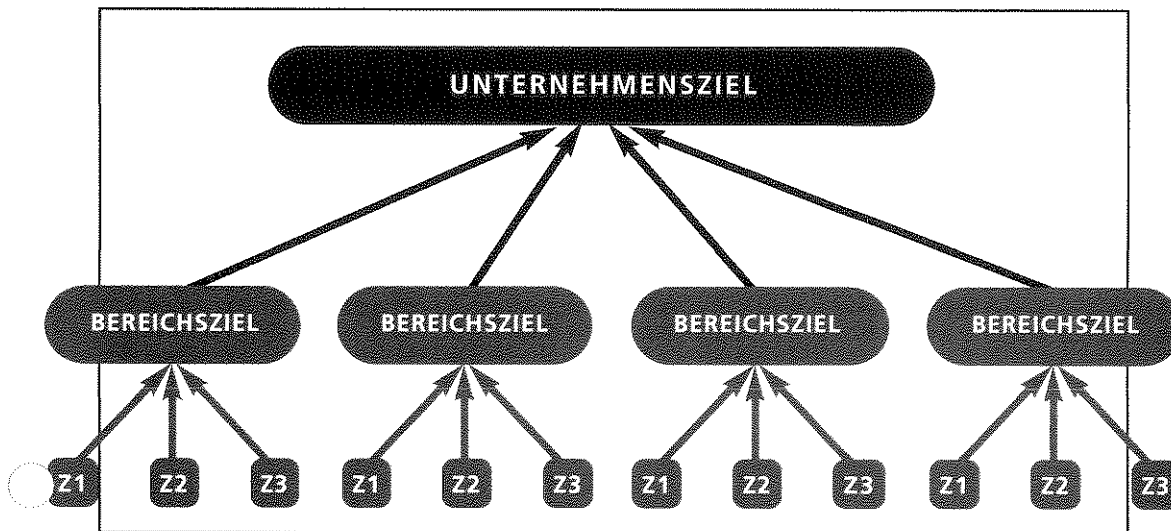
Ein **Ziel** ist ein in der Zukunft liegender angestrebter Zustand und beschreibt das erwünschte Ergebnis der Arbeit.

Ziele können als Sollgröße verstanden werden. Sie können mit dem Ist-Zustand verglichen werden. Wenn dieser Vergleich einen Unterschied aufzeigt, muss so lange etwas am Ist-Zustand verändert werden, bis der Sollzustand erreicht wird. Damit eignen sich Ziele, die Aktivitäten der einzelnen Personen und Abteilungen innerhalb eines Unternehmens zu steuern, aufeinander abzustimmen und zu kontrollieren.

Zielorientierte Unternehmensführung wird in der Praxis oft als *Management by Objectives* (= Management durch Zielsetzung und -erreichung) bezeichnet. Voraussetzung für die erfolgreiche Umsetzung dieser Praxis ist eine genaue Definition von Zielen für das gesamte Unternehmen sowie für jeden Bereich des Unternehmens.

Beispiel: *Rufen wir uns noch einmal das Unternehmensziel der Austrian Airlines Gruppe in Erinnerung: „Wir wollen die bevorzugte Fluglinie für Geschäfts- und Touristkreisende in Österreich sowie in Zentral- und Osteuropa sein. Auf dem Weg zu diesem Ziel sind wir auf unser wichtigstes Kapital angewiesen – auf unsere Mitarbeiter: auf ihre Begeisterung, ihren Einsatz, ihr Einfühlungsvermögen, ihren Teamgeist und ihren Willen zum gemeinsamen Erfolg. Indem wir unsere charakteristischen Stärken in allen Bereichen spürbar umsetzen, können wir unser Ziel erreichen.“*

In dieser Aussage wird sichtbar, dass die Erreichung des Unternehmensziels nur durch die Beteiligung der Mitarbeiter möglich ist.



Ausgehend von den *Zielen der obersten Leitung* (also den Zielen des Unternehmers bzw. des Eigentümers) werden die Ziele stufenweise (man sagt auch kaskadenförmig) auf die verschiedenen Hierarchieebenen und Abteilungen herunter gebrochen. Die *nachgeordneten Bereichsziele* sind direkt aus dem Unternehmensziel ableitbar.

Beispiel: Die Austrian Airlines Gruppe wählt als Ziel, die bevorzugte Fluglinie für Zentral- und Osteuropa zu sein. Daraus kann man ableiten, dass die Flugplanung vorwiegend Destinationen in Zentral- und Osteuropa berücksichtigen soll und nicht etwa in Afrika oder Australien. Ebenso wird der Marketingbereich gezielt Geschäfts- und Touristikreisende in diese Länder ansprechen etc. Die Formulierung der Bereichsziele dient in weiterer Folge als Orientierung zur weiteren Konkretisierung der Ziele bis schließlich jeder Mitarbeiter seine eigenen Ziele kennt.

Die Ziele werden also von der Unternehmensspitze vorgegeben und dann jeweils für die nachfolgende Ebene abgeleitet. Dabei ist es allerdings wichtig, die Ziele gemeinsam mit den Mitarbeitern zu vereinbaren. Denn die Zielerreichung hängt auch wesentlich von der Einschätzung der Mitarbeiter ab, was sie in ihrem Bereich für realisierbar halten. Im Idealfall bildet sich durch **Management bei Objectives** also ein *System von Ober- und Unterzielen*. Wenn diese Ziele richtig aufeinander abgestimmt sind, ergibt sich ein Prozess, in dem jeder Mitarbeiter seine Ziele und dadurch gleichzeitig auch das Unternehmensziel verfolgt.

Damit Ziele die **gewünschte Wirkung** haben, müssen sie *eindeutig* und *klar formuliert* werden. (Das Festlegen von Zielen wurde auch schon im

Kapitel 2, Erfolgreich durch Marketing behandelt!). Es gibt mehrere wichtige Punkte, die man beim Formulieren von „guten“ Zielen beachten sollte.

Wichtige Punkte für das Formulieren von eindeutigen und klaren Zielen: Kriterien für „gut“ formulierte Ziel:

WAS soll erreicht werden?

Man kann Haupt- und Nebenziele formulieren. Auf jeden Fall ist es wichtig, dass Ziele positiv formuliert werden und dass die Erreichung der Ziele tatsächlich in der Kontrolle des Mitarbeiters, Abteilungsleiters oder Bereichsleiters liegen.

Beispiel: Ein Ziel für einen Verkäufer kann eine Umsatzerhöhung sein.

WORAN und WIE ist die Zielerreichung erkennbar oder messbar?

Damit man später kontrollieren kann, ob man sein Ziel erreicht hat, ist es wichtig, das Ausmaß des Zieles genau zu bestimmen.

Beispiel: Das Ausmaß der Umsatzsteigerung könne etwa mit 3 % festgelegt werden.

BIS WANN soll das Ziel erreicht werden?

Es ist wichtig einen Zeitrahmen für das Ziel festzulegen.

Beispiel: Um das Ziel der Umsatzerhöhung genau festzulegen, könnte man zB drei Monate festsetzen.

-> Das Gesamtziel lautet somit: Ich möchte den Umsatz in den nächsten 3 Monaten um 3 % erhöhen.

WELCHE MITTEL (Ressourcen) brauche ich zur Zielerreichung?

Um ein Ziel erreichen zu können, muss überlegt werden, wie viel Zeit, welche Personen, welche Kompetenzen etc. man dazu benötigt. Diese Fragen gehen bereits in Richtung Umsetzung.

Beispiel: Wenn der Verkäufer erst vor kurzem im Unternehmen begonnen hat, braucht er vielleicht eine Einschulung oder ein Verkaufstraining um dieses Ziel erreichen zu können.

Was sind die NÄCHSTEN SCHRITTE?

Mit der Festlegung der nächsten Schritte soll der Mitarbeiter motiviert werden, möglichst früh mit der Umsetzung der Ziele zu beginnen.

Beispiel: Am nächsten Tag sollen drei neue Kunden kontaktiert werden.

Eine genaue Festlegung von Zielen hat wesentliche *Vorteile*.

Vorteile einer genauen Festlegung der Ziele

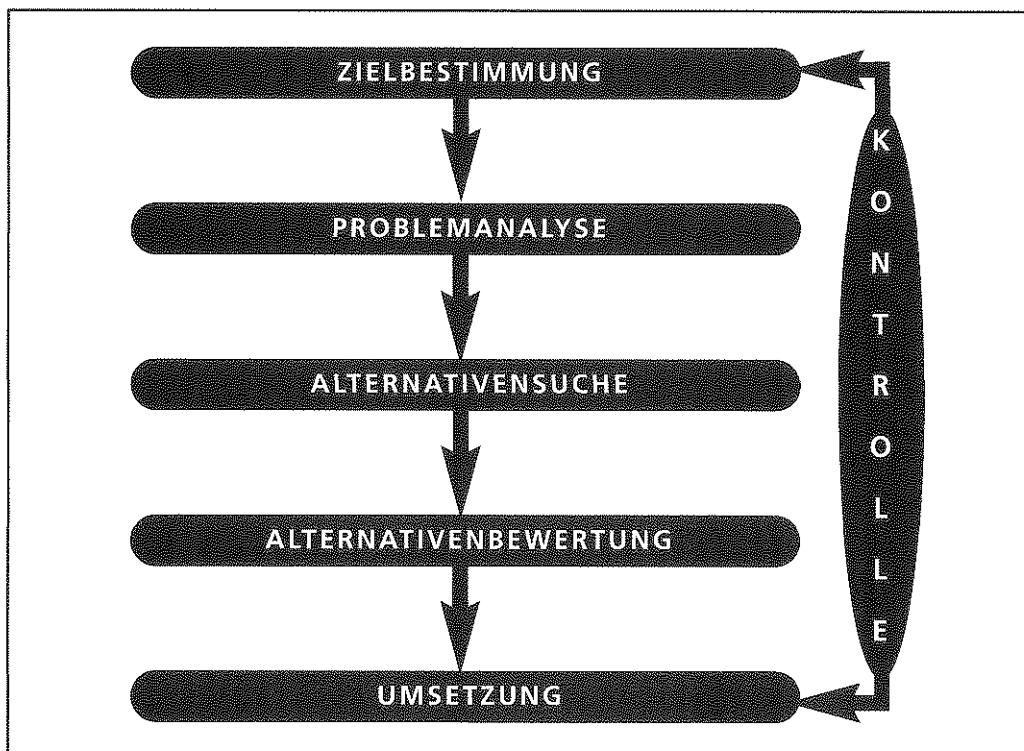
- Ziele ermöglichen Orientierung in der Bewältigung der Aufgaben.
- Durch Ziele werden Sinn und Zweck des eigenen Handelns für Mitarbeiter ersichtlich. Dadurch werden sie für ihre Arbeit motiviert.
- Klare Ziele erleichtern die Planung und fordern zum Handeln heraus.
- Erfolge und Misserfolge werden messbar. Erfolge (Zielerreichung) können belohnt und Misserfolge (Zielverfehlung) können analysiert werden, um Probleme und Gegenmaßnahmen festzustellen.

1.4.2 Der Planungsprozess

Sind die Ziele einmal eindeutig und klar formuliert, muss an der konkreten Umsetzung gearbeitet werden. Dies geschieht durch eine sorgfältige *Planung*.

Planung ist die gedankliche Vorbereitung und Strukturierung von Entscheidungen und von deren Umsetzung.

Planung ist ein Prozess.



Ziele können als Sollgrößen verstanden werden. Im **Planungsprozess**, der bereits mit der *Zielformulierung* begonnen hat, folgt die Stufe der *Analyse des Problems*. In dieser Phase geht es darum, die Ursachen und Wirkungen des zu lösenden Problems zu erforschen.

Beispiel: Wenn bei einem Unternehmen der Umsatz im Vergleich zum Vorjahr gesunken ist, stellt sich die Frage, was der Grund dafür ist: Sind die Verkäufer schlecht geschult? Sind die Mitarbeiter zu wenig motiviert? Oder: Ist das Produkt nicht gut genug bzw. bietet die Konkurrenz ein ähnliches Produkt deutlich billiger an?

Erst wenn die Ursachen für ein Problem bekannt sind, können in der folgenden Stufe, der *Alternativensuche*, verschiedene Möglichkeiten zur Problemlösung entwickelt werden. In dieser Phase ist es wichtig, auch kreative Methoden einzusetzen, um Lösungsalternativen zu finden. Der *Morphologische Kasten* als Kreativitätsmethode wurde bereits in einem früheren Kapitel vorgestellt (siehe Kapitel 1, *Von der Idee zur Marktchance*). Eine andere häufig angewandte Methode zur Ideenfindung in Gruppen ist das *Brainstorming*.

Brainstorming

Während einer Gruppensitzung sollen die Teilnehmer spontan und ungehemmt Vorschläge zur Lösung des anstehenden Problems machen. Dabei ist es nicht erlaubt, die Ideen oder Vorschläge eines Gruppenmitglieds zu kritisieren oder zu bewerten, sondern alle Ideen und Vorschläge werden gesammelt. Diese Vorgangsweise ermöglicht Freiräume für Assoziationen und fördert das Entstehen kreativer Ideen.

Erst im nächsten Schritt werden die verschiedenen Vorschläge bewertet. Hier wird analysiert, ob und wie die verschiedenen Alternativen zur Zielerreichung beitragen. Die Kriterien zur *Bewertung der Alternativen* können direkt aus dem Ziel abgeleitet werden.

Beispiel: Wenn das Ziel eine Umsatzsteigerung von 3 % ist, wird jede Alternative danach bewertet, inwieweit sie zu einer Umsatzsteigerung beiträgt. Sind im Brainstorming zwei Lösungsvorschläge aufgetaucht (eine Werbekampagne starten oder das Verkaufspersonal am Umsatz beteiligen), so müssen beide Alternativen hinsichtlich ihrer Effizienz geprüft werden. Wir wissen aus der Analyse von Daten, dass Werbekampagnen für das Produkt in den letzten Jahren nur zu geringfügigen Umsatzsteigerungen geführt haben. Über die Wirkung einer Umsatzbeteiligung haben wir keine eigenen Erfahrungen, allerdings wissen wir von anderen Unternehmen, dass

leistungsorientierte Entlohnungssysteme (also zB eine Umsatzbeteiligung) positive Wirkungen auf den Erfolg haben. Bei der Bewertung von Alternativen geht es also darum, die Wirkung von Lösungsalternativen so gut wie möglich abzuschätzen.

Hat man die Bewertung der Lösungsalternativen einmal vorgenommen, ist es relativ einfach, eine *Entscheidung* zu treffen: Man wählt jene Lösung aus, die die besten Erfolgsaussichten hat! Nach der *Umsetzung* des Lösungsvorschlags muss *kontrolliert* werden, ob mit der gewählten Alternative die Ziele auch tatsächlich erreicht wurden.

Beispiel: Wenn man sich zB für eine Umsatzbeteiligung der Verkäufer entschieden hat, kann man kontrollieren, wie viel der Umsatz in den drei Monaten tatsächlich gestiegen ist. Dann beginnt der Planungsprozess von vorne.

1.4.3 Die Information und die Kommunikation im Unternehmen

Neben der Formulierung von Zielen und der Durchführung einer unternehmensweiten Planung ist die **Gestaltung von Informations- und Kommunikationsbeziehungen** ein weiteres wichtiges Instrument der Koordination und Motivation.

Wichtige Punkte bei der Gestaltung der Informationsprozesse und der Kommunikationsabläufe

Informationsangebot

Welche Informationen sind an welcher Stelle verfügbar?

Informationsnachfrage

Welche Informationen werden von welchen Stellen benötigt?

Informationsverarbeitung

Welche Informationsverarbeitung wird wo vorgenommen?

Der **Informationsbedarf** und das **Informationsangebot** können durch *Stellenanalyse*, durch *Befragung der Mitarbeiter* oder im Rahmen der *Geschäftsprozessanalyse* erhoben werden. Für die **Informationsverarbeitung** wurden hilfreiche *Informations- und Kommunikationssysteme* entwickelt.

In den letzten Jahrzehnten hat der Einsatz der **Informations- und Kommunikationstechnologien** in Unternehmen stark zugenommen. Heute gibt es viele Systeme, die in Unternehmen zum Einsatz kommen. Sie können in unterschiedliche *Arten von Informations- und Kommunikationssystemen* eingeteilt werden.

Arten von Informations- und Kommunikationssystemen in Unternehmen

Operative Systeme

Zu den operativen („durchführenden“) Systemen gehören Lagerhaltungssysteme (wie wir es aus dem Kaufhaus-Beispiel kennen) sowie Produktionsplanungs- und Steuerungssysteme. Sie verarbeiten vor allem Informationen, die sich auf physische Güter und deren Produktion beziehen.

Kostenrechnungs- oder Finanzbuchhaltungssysteme

Sie sind in EDV-Systeme wie Kostenrechnungs- oder sie sind in Finanzbuchhaltungssysteme einzuordnen. Diese Systeme verarbeiten Informationen über den Wert von Gütern und Dienstleistungen in Form von Kosten und Erträgen.

Berichtssysteme

Die dritte Gruppe beinhaltet Informationssysteme, die Daten aus der zweiten Gruppe zusammenfassen, verarbeiten und darstellen. Durch regelmäßige Berichterstellung, zB in Form von wichtigen Unternehmenskennzahlen, kann der Unternehmer bzw. das Management leichter die Zielerreichung kontrollieren und schneller auf Abweichungen von Plänen reagieren.

Planungs- und Entscheidungssysteme

Informationssysteme, die die Erstellung von Unternehmensplänen anbieten.

In der Zwischenzeit gibt es so genannte **integrierte Systeme** (zB SAP), die alle vier Systemarten zumindest bis zu einem gewissen Grad vereinen.

Für das Unternehmen bieten die modernen Informations- und Kommunikationstechnologien nicht nur größere Effizienz, sondern auch hohe Mobilität. In vielen Fällen ist es nicht mehr wichtig, wo man seine Arbeit erledigt: Mit Laptop und Internet kann man seine Aufgaben heute fast überall erledigen. Wenn ein Mitarbeiter zu Hause in seinen eigenen Wohnräumen arbeitet und über Internet und Telefon mit seinem Unternehmen verbunden ist, bezeichnet man dies als **Telearbeit**.

Vor- und Nachteile der Telearbeit

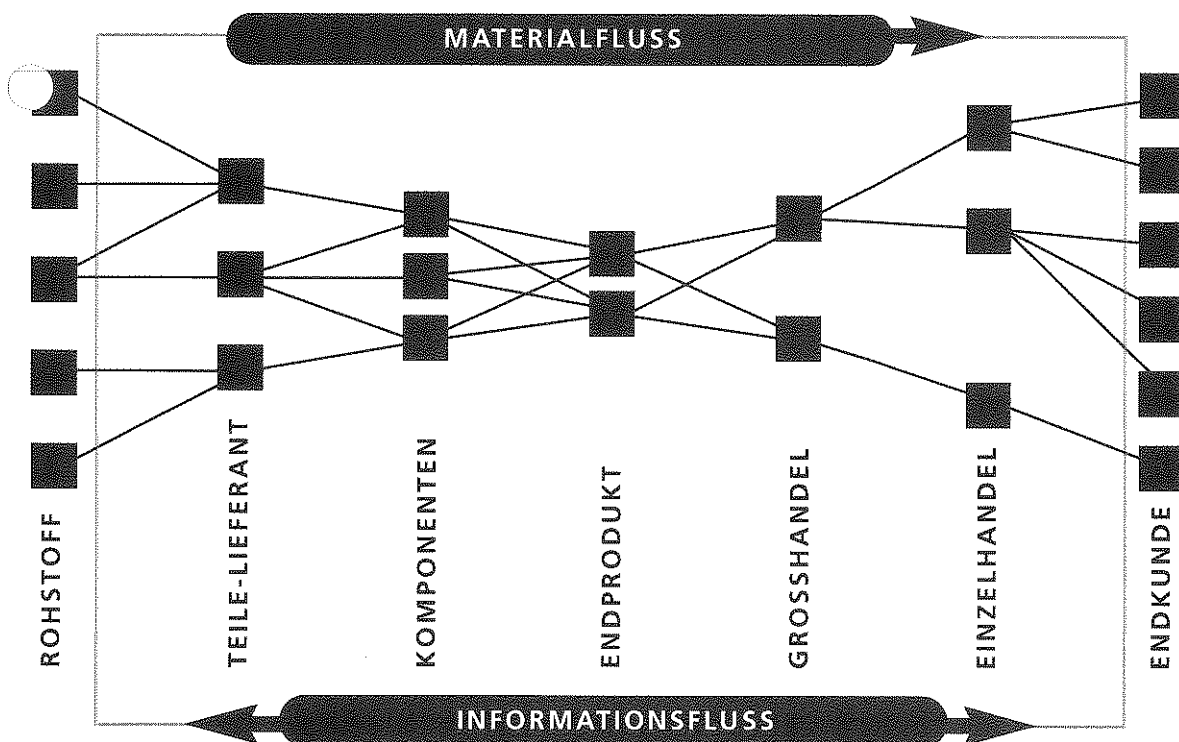
Vorteile

Die Vorteile dieser Arbeitsform aus der Sicht des Unternehmens ergeben sich durch geringere Kosten, weil weniger Büros benötigt werden. Darüber hinaus kann man auch Mitarbeiter einstellen, die weiter entfernt wohnen. Arbeitnehmer können ebenfalls Vorteile aus Telearbeit ziehen. Der Telearbeiter spart sich Fahrtzeiten ins Büro, und er kann sich die Arbeitszeit flexibler einteilen.

Nachteile

Die Probleme der Telearbeit liegen aus der Sicht des Unternehmens vor allem in der Schwierigkeit der Kontrolle der Telearbeiter, aus der Sicht des Mitarbeiters besteht die Gefahr der Vereinsamung durch den Mangel an sozialen Kontakten. Daher wird Telearbeit oft in Mischform durchgeführt, d.h. der Mitarbeiter arbeitet auch ein bis zwei Tage in der Woche im Büro.

Informations- und Kommunikationstechnik ermöglicht aber nicht nur die **Koordination von Aktivitäten innerhalb eines Unternehmens**, sondern auch *über Unternehmensgrenzen hinweg*. Heute werden unternehmensübergreifende EDV-Systeme eingesetzt, bei denen ganze Beschaffungsketten in ein einziges EDV-System integriert sind: Im Rahmen vom so genannten **Supply Chain Management** wird versucht, sämtliche *Beschaffungs- und Lieferungsvorgänge vom Rohprodukt bis zum Endkunden* über alle beteiligten Unternehmen hinweg zu koordinieren und zu optimieren.



Insgesamt betrachtet sind **Informations- und Kommunikationstechnologien** also in vielen Unternehmen ein wichtiger Faktor. Eine Reihe von Untersuchungen hat sich mit der Frage beschäftigt, ob Unternehmen, die diese Technologie nutzen, erfolgreicher sind als Unternehmen, die wenig oder keine Informations- und Kommunikationstechnologie einsetzen. Die Ergebnisse zeigen, dass ein *sinnvoller Einsatz* von Informations- und Kommunikationstechnologie *langfristig* tatsächlich einen **positiven Einfluss auf den Unternehmenserfolg** (Gewinn) hat.

1.5 Die Steuerung des Unternehmens

Wir wollen uns nun der Frage widmen, wie ein Unternehmer konkret mit der Erfüllung seiner Leitungsaufgabe umgehen kann. Wir behandeln dabei den Themenbereich *Selbstorganisation und Zeitmanagement* ebenso wie Fragen der *Mitarbeiterführung und der Motivation* sowie die Grundlagen der *Teamorganisation*.

1.5.1 Sich selbst und seine Arbeit organisieren

Durch Planung und Management by Objectives können die Ziele und das Handeln der Mitarbeiter auf das Unternehmensziel ausgerichtet werden. Natürlich kann der Planungsprozess nicht nur für die Gesamtplanung im Unternehmen eingesetzt werden, sondern auch von jedem Mitarbeiter und jeder Führungskraft individuell (als Jahres-, Monats-, Wochen- bzw. Tagesplanung) durchgeführt werden. Die *Jahresplanung* und *Zielvereinbarungen* werden oft in einem regelmäßig stattfindenden Gespräch zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter, dem so genannten **Mitarbeitergespräch** (Näheres dazu siehe noch weiter unten) festgelegt.

Wie aber können Mitarbeiter und Führungskräfte ihren **Arbeitsalltag strukturieren**, um die Vielzahl an Aufgaben, die sich aus ihren Jahres-, Monats- und Wochenplänen ergeben, zu bewältigen? Die *ALPEN-Methode* und die *ABC-Analyse* sind zwei sehr hilfreiche Möglichkeiten der Strukturierung.

Mit der **Alpen-Methode** kann man Berge von Aufgaben bewältigen. Diese Methode eignet sich besonders gut, eine *Tagesplanung* durchzuführen. Dabei geht man folgendermaßen vor:

- A** Auflisten der Tätigkeiten
- L** Länge der Tätigkeiten schätzen
- P** Pufferzeiten reservieren (60 % verplanen, 40 % Puffer)
- E** Entscheidung über Reihenfolgen, Delegation, Kürzung
- N** Nachkontrolle, Unerledigtes übertragen

Die Tagesplanung sollte am Abend schon für den nächsten Tag durchgeführt werden. Im *ersten Schritt* ist es wichtig, alle Tätigkeiten, die am folgenden Tag passieren sollten (also alle Aufgaben, aber auch Besprechungen, Telefonate, Besuche, Routinearbeiten etc.) aufzulisten. Das Ergebnis dieses Schrittes ist eine **To Do-Liste**. Im *zweiten Schritt* schätzt man, wie viel **Zeit zur Erledigung** jeder Aufgabe nötig ist. Hinter dieser Maßnahme steht die Erkenntnis, dass Aufgaben, die ohne fixen Endpunkt geplant sind, meistens länger dauern. Wenn zB für eine Besprechung keine fixe Zeit eingeplant ist, dauert sie nach Erfahrung vieler Manager auch länger.

Im folgenden *dritten Schritt* werden **Pufferzeiten** reserviert. Im ALPEN-Modell wird vorgeschlagen, dass man nur 60 % seiner Zeit verplanen und ca. 40 % der Zeit als Pufferzeit unverplant lassen soll. Dadurch bleibt man flexibel, um auf Unvorhergesehenes und Neues reagieren zu können. Pufferzeiten sind also *keine Pausenzeiten sondern Reaktionszeiten*.

Im *vierten Schritt* trifft man dann die Entscheidung, in welcher **Reihenfolge** man die geplanten Aufgaben erledigen soll. Die optimale Reihenfolge kann durch die *ABC-Analyse* festgestellt werden, die weiter unten noch erklärt wird. Wichtig ist auf jeden Fall, dass man mit den wichtigsten Aufgaben beginnt und sich nicht durch Nebensächlichkeiten ablenken lässt.

Der letzte Schritt, die **Nachkontrolle**, ist ein kontinuierlicher Prozess. Dafür sollte der Tagesplan stets gut sichtbar am Schreibtisch oder am Arbeitsplatz liegen. Wenn man am Abend den Plan für den nächsten Tag erstellt, kann man Aufgaben, die man noch nicht erledigt hat, übertragen. Wenn man Aufgaben schon mehrmals übertragen musste, soll man sich überlegen, ob man die Aufgabe nun endlich doch erledigt oder ob man sie überhaupt streichen kann. Damit sprechen wir die nächsten wichtigen Fragen an: die der *Prioritätensetzung* und der *Delegation*.

Die **Prioritätensetzung** hilft, eine sinnvolle *Reihenfolge in die zu erledigenden Aufgaben* zu bringen. Eine vor allem für Führungskräfte hilfreiche Methode der Prioritätensetzung ist die **ABC-Analyse**. Bei der ABC-Analyse werden die Aufgaben *nach ihrer Bedeutsamkeit eingeteilt*.

Kriterien für die Bedeutsamkeit einer Aufgabe

Wichtigkeit

Wie wichtig ist die Aufgabe für mich? Und

Dringlichkeit

Wie schnell muss die Aufgabe erledigt werden?

Wichtigkeit	hoch	B delegieren oder später selbst erledigen	A sofort selbst erledigen
	niedrig	D Mülleimer	C sofort delegieren
		niedrig	hoch
		Dringlichkeit	

Aufgaben, die *wichtig* sind und außerdem *dringend* zu erledigen sind, gehören zu den **A-Aufgaben**. Sie sollten ganz am Beginn der Liste der zu erledigenden Aufgaben stehen und nicht an andere delegiert werden. Eine A-Aufgabe ist zB das Einstellen eines Mitarbeiters, das Treffen einer Investitionsentscheidung oder eine Besprechung mit Kunden oder Lieferanten.

Merkmale von A-Aufgaben

- Sie liefern einen entscheidenden Beitrag zur Erfüllung der Hauptziele.
- Sie haben einen erheblichen Einfluss auf die Karriere (oder auf den Gesamterfolg des Unternehmens).
- Wenn die Aufgabe nicht gut oder rechtzeitig erledigt wird, entstehen große Probleme.
- Meist sind A-Aufgaben anspruchsvolle, komplexe Aufgaben.
- A-Aufgaben sind nicht delegierbar, sondern sollten selbst erledigt werden.
- Sie haben starke Auswirkungen auf andere Aufgaben.

Aufgaben, die zwar *wichtig* sind, aber *nicht dringend* erledigt werden müssen, sind **B-Aufgaben**. Diese Art von Aufgaben sind die gleichen Aufgaben wie A-Aufgaben, nur besteht weniger Zeitdruck. Wenn man zB weiß, dass die Investitionsentscheidung erst in einem Quartal getroffen werden muss, kann man diese Aufgabe – je nach Zeitplan – später selbst erledigen. Wenn genügend Zeit zur Kontrolle bleibt, können B-Aufgaben auch an Mitarbeiter **delegiert** werden. Wichtig dabei ist allerdings, dass der Mitarbeiter, dem die Aufgabe übertragen wird, auch das nötige Wissen und die Erfahrung zur Aufgabenlösung hat.

Delegation ist die Übertragung von Aufgaben an Mitarbeiter zur selbstständigen Erledigung.

Aufgaben, die zwar *nicht wichtig* sind, aber *dringend* erledigt werden müssen, sind **C-Aufgaben**. Diese Aufgaben sollten **delegiert** werden. Ein Beispiel für eine C-Aufgabe ist die Reservierung eines Tisches im Restaurant für eine Besprechung mit einem Kunden.

Aufgaben, die *weder wichtig noch dringend* sind, kann man ignorieren, also „in den Mülleimer werfen“. Oftmals erledigen sich Dinge von selbst und wenn nicht, dann werden **D-Aufgaben** zu C-Aufgaben, die delegiert werden.

1.5.2 Seine Mitarbeiter führen

Ein Unternehmer oder eine Führungskraft muss nicht nur in der Lage sein, seinen eigenen Arbeitstag gut zu organisieren, sondern er muss auch seine Mitarbeiter durch richtige *Führung* zur Erbringung ihrer Leistung im Sinne des Unternehmens anleiten.

Führung ist die bewusste und zielbezogene Einflussnahme auf Menschen.

Es stellt sich die Frage, welches Verhalten von Vorgesetzten optimal für den Führungserfolg ist. Grundsätzlich können zwei **Dimensionen von Führungsverhalten** unterscheiden werden:

Dimensionen des Führungsverhaltens

Mitarbeiterorientiertes Führungsverhalten

Dieses Verhalten berücksichtigt Bedürfnisse und Wünsche von Mitarbeitern. Die persönliche Entwicklung des Mitarbeiters wird als wesentlich erachtet und gefördert.

Aufgabenorientiertes Führungsverhalten

Dieses Verhalten ist auf die Erreichung der Unternehmensziele ausgerichtet. Zu diesem Zweck setzt der Vorgesetzte seinen Mitarbeitern Ziele, gibt Anregungen zur Aufgabenerledigung und stellt die Zusammenarbeit zwischen den Mitarbeitern sicher.

Aus diesen beiden Dimensionen ergeben sich vier verschiedene **Führungsstile**:

Mitarbeiterorientierung	hoch	beziehungsorientierter FÜHRUNGSSTIL	kooperativer FÜHRUNGSSTIL
	niedrig	Laissez faire-STIL	aufgabenorientierter FÜHRUNGSSTIL
		niedrig	hoch
		Aufgabenorientierung	

Führungsstile

Laissez faire-Stil

Bei diesem „Nicht-Führung“-Stil werden die Mitarbeiter kaum oder gar nicht geführt. Man überlässt ihnen vielmehr die Erledigung der Aufgabe zur Gänze selbst.

Beziehungsorientierter Führungsstil

Dieser konzentriert sich auf die Förderung und Entwicklung des Mitarbeiters.

Aufgabenorientierte Führungsstil

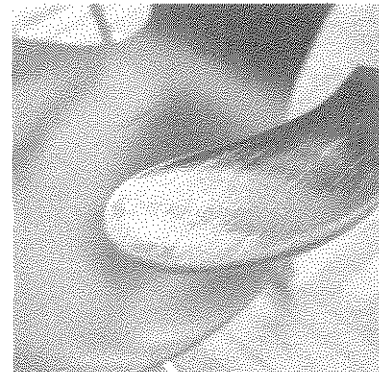
Dieser Stil stellt die Zielerreichung in den Vordergrund.

Kooperativer Führungsstil

Hierbei integriert die Führungskraft in ihrem Führungsverhalten beide Dimensionen: Mitarbeiter- und Aufgabenorientierung.

Ursprünglich nahm man an, dass hohe Mitarbeiterorientierung zur Zufriedenheit der Mitarbeiter führt, während hohe Aufgabenorientierung der Vorgesetzten zu höherer Leistung der Mitarbeiter führt. Studien zeigen aber, dass sowohl der **kooperative** als auch der **aufgabenorientierte Führungsstil** zu *guter Leistung* und zu *Zufriedenheit der Mitarbeiter* führen kann. Ebenso konnte gezeigt werden, dass irgend ein Führungsstil (also beziehungsorientierter, aufgabenorientierter oder kooperativer Stil) besser ist, als „Nicht-Führung“ der Mitarbeiter (= Laissez faire-Stil).

Da es **keinen optimalen Führungsstil** gibt, ist für eine Führungskraft wichtig, den Führungsstil an die *konkrete Situation* und an die *Mitarbeiter anzupassen*. In manchen Situationen ist ein kooperativer Führungsstil, in anderen ein aufgabenorientierter, und wieder in anderen ein beziehungsorientierter Führungsstil erfolgreicher. Manche Mitarbeiter brauchen mehr Führung, um gute Leistungen zu erbringen, andere arbeiten lieber selbstständig und erbringen auch ohne direkte Führung gute Leistungen. Insgesamt betrachtet aber fördert der **kooperative Führungsstil** am ehesten die Bereitschaft der Mitarbeiter, sich auf neue Situationen einzulassen. Er kann langfristig zu einer hohen *Lern- und Veränderungsfähigkeit* des Unternehmens führen und ist daher in der modernen Unternehmensumwelt meistens am erfolgreichsten.



Das bereits weiter oben erwähnte **Mitarbeitergespräch** stellt ein wichtiges Instrument der Führung dar. Es ist ein *gut vorbereitetes*, strukturiertes und *vertrauliches* Gespräch zwischen einer Führungskraft und dem Mitarbeiter, das *regelmäßig* (meist ein- bis zweimal pro Jahr) durchgeführt wird. Das Mitarbeitergespräch erfüllt mehrere Zwecke:

Zwecke des Mitarbeitergesprächs

- Aufgaben und Ziele des Mitarbeiters genau zu vereinbaren.
- Leistungen aus der Vergangenheit und das Ausmaß der Zielerreichung zu analysieren und zu bewerten.
- Individuelle Stärken und Schwächen des Mitarbeiters zu erkennen.
- Mögliche Maßnahmen zur fachlichen und persönlichen Entwicklung des Mitarbeiters zu vereinbaren.

- Mögliche Probleme sowie Vorschläge und Wünsche des Mitarbeiters zu besprechen.

Das Mitarbeitergespräch ist also kein Gespräch in der Kaffeeküche oder eine Unterhaltung im Rahmen einer Arbeitsbesprechung, sondern ein wichtiges Instrument zur Führung und Motivation von Mitarbeitern.

Leitfaden zum Mitarbeitergespräch

1. *Rückschau*

- Was war die Aufgabenstellung? Welche Ziele wurden gesetzt?
- Welche Ziele wurden erreicht?
- Welche Ziele konnten nicht erreicht werden?
- Worin liegen Gründe für den Erfolg/Misserfolg?
 - Aus der Sicht des Mitarbeiters
 - Aus der Sicht des Vorgesetzten

2. *Istzustand*

- Feedback über Stärken und Schwächen

3. *Ausblick*

- Welche Ziele soll der Mitarbeiter im nächsten Planungszeitraum (1 Jahr) erreichen?
- Welche Unterstützung braucht der Mitarbeiter dazu (fachlich, persönlich)?

Das Mitarbeitergespräch erfordert nicht nur eine **gute Vorbereitung**, sondern auch eine **sorgfältige Nachbearbeitung**. So sollten vor allem die Ergebnisse des Mitarbeitergesprächs unmittelbar nach dem Treffen protokolliert werden und das Protokoll sowohl von der Führungskraft als auch vom Mitarbeiter unterschrieben werden. Damit wird nicht nur die Richtigkeit bestätigt, sondern auch eine Verbindlichkeit über die vereinbarten Ziele und Maßnahmen geschaffen.

Wichtige Punkte bei der Durchführung eines Mitarbeitergesprächs

- Den Mitarbeiter rechtzeitig zum Gespräch einladen und ihm das Ziel des Gesprächs genau erläutern.
- Genügend Zeit einplanen und eine möglichst störungsfreie, angenehme Atmosphäre schaffen.
- Protokoll verfassen und unterschreiben.

1.5.3 Seine Mitarbeiter motivieren

Wie gut ein Mitarbeiter seine Aufgabe erfüllt, hängt nicht nur von der Führungskraft, sondern sehr wesentlich auch vom Mitarbeiter selbst und seiner **Motivation** ab.

Motivation erklärt die Richtung, Intensität und Ausdauer des Verhaltens.

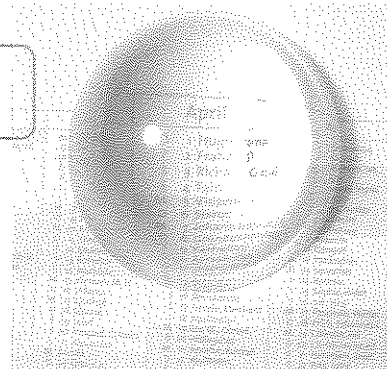
Motivation lässt sich aus dem Begriff ‚Motiv‘ ableiten, was soviel wie Beweggrund, Anlass oder Ursache bedeutet. Warum setzt sich eine Person mit voller Kraft für eine Aufgabe ein, während eine andere Person versucht, sich vor der Aufgabe zu drücken? Warum lassen sich manche Menschen durch Schwierigkeiten von ihrem Ziel abbringen, und andere kämpfen hartnäckig weiter? Um diese Fragen zu beantworten, muss man sowohl die handelnde *Person* als auch die *Situation* betrachten.

Wenden wir uns zuerst der **Person** zu. Die menschlichen **Bedürfnisse** wirken als grundlegende *Motive des Handelns*. Grundsätzlich können zwei **Arten von Motiven** unterschieden werden: die *Wachstumsmotive* und die *Defizitmotive*.

Defizitmotive werden dann zum Beweggrund für Verhalten, wenn eine Person gerade bei einem Grundbedürfnis einen Mangel erlebt.

Es können *vier Defizitmotive* unterscheiden werden. Sie stellen **Grundbedürfnisse** des Menschen dar. An unterster Stelle stehen die physiologischen Bedürfnisse (Hunger, Durst, Schlaf, Sexualität, etc.), dann kommen die Sicherheitsbedürfnisse. An dritter Stelle stehen die Bedürfnisse nach sozialer Bindung (Liebe, Zuwendung, Geborgenheit etc.) und schließlich kommen die so genannten Ich-Bedürfnisse (Selbstachtung, Anerkennung durch andere etc.). Die Grundbedürfnisse sind hierarchisch angeordnet, d.h. ein Bedürfnis auf einer höheren Stufe wird erst dann aktiviert, wenn alle Bedürfnisse der niedrigeren Stufe befriedigt sind. Soziale Bedürfnisse bekommen zB erst dann Bedeutung, wenn sowohl die physiologischen Bedürfnisse als auch die Sicherheitsbedürfnisse weitgehend befriedigt sind.

Wachstumsmotive werden dann zum Beweggrund für Verhalten, wenn die Grundbedürfnisse weitgehend gedeckt sind.



Die Selbstverwirklichung, also das Bedürfnis, das zu realisieren, was man an Möglichkeiten in sich hat, ist in diesem Modell ein Wachstumsmotiv und steht an oberster Stelle der Bedürfnishierarchie.

Welche Motive im Vordergrund stehen, hängt demnach auch von der **Situation** ab, in der sich ein Mensch gerade befindet. Das Arbeitsverhalten hängt dabei einerseits von allgemeinen *Gegebenheiten* ab (zB von der zur Verfügung stehenden Technologie, von der Unterstützung durch den Vorgesetzten, von den Fähigkeiten und Fertigkeiten), andererseits von den *Anreizen*, die eine Situation zu einem bestimmten Verhalten bietet.

Anreize fordern dazu auf, gewisse Handlungen auszuführen und andere zu unterlassen.

Indem man gezielt **Anreize setzt**, kann man Menschen zu bestimmten *Leistungen* bzw. zu einer *Leistungssteigerung* motivieren. Die Wahl und Gestaltung der Anreize ist eine große Herausforderung.

Untersuchungen von einem amerikanischen Forscherteam um Herzberg haben gezeigt, dass sich Maßnahmen unterschiedlich auf die Zufriedenheit und Motivation von Mitarbeitern auswirken. Es gibt so genannte **Hygienefaktoren**, die Zufriedenheit und Motivation von Mitarbeitern zwar nicht positiv beeinflussen können, aber zumindest verhindern können, dass Mitarbeiter unzufrieden mit ihrer Situation sind. Zu diesen Faktoren zählen etwa die Entlohnung, die Führung durch den Vorgesetzten, der zugewiesene Status, die konkreten Arbeitsbedingungen, die Unternehmenspolitik und andere Rahmenbedingungen. Demgegenüber stehen so genannte **Motivatoren**. Diese Faktoren sind dazu geeignet, Motivation und Zufriedenheit von Mitarbeitern positiv zu beeinflussen. Diese Faktoren sind unmittelbar mit der Arbeit selbst verknüpft, wie zum Beispiel das Erlebnis von Leistung und Erfolg (das Gelingen), Anerkennung vom Vorgesetzten, durch Kunden oder Kollegen, ein interessanter Arbeitsinhalt, die Übertragung von Verantwortung, Karrieremöglichkeiten und das Gefühl, sich in der Arbeit entfalten zu können.

Diese beiden Ansätze (nach Maslow und Herzberg) zeigen, dass die Entlohnung für Menschen zwar ein sehr wichtiges Motiv ist, um zu arbeiten, dass es aber darüber hinaus noch eine Vielzahl anderer Beweggründe gibt. So können durch die Ermöglichung von sozialen Kontakten, durch Anerkennung und durch die Möglichkeit, sich in der Arbeit zu entfalten, Anreize für Mitarbeiter geschaffen werden, um gute Leistungen zu erbringen. Bei der **Gestaltung von Stellen** im Rahmen der Aufbauorganisation und Ablauforganisation sollten diese Bedürfnisse daher berücksichtigt werden.

Was man bei der Gestaltung von Stellen berücksichtigen sollte

Erlebte Bedeutsamkeit der Arbeit und die Identifikation mit der Aufgabe wird erleichtert durch:

- Vielfalt an Tätigkeiten
- Ganzheitlichkeit der Aufgabe
- Bedeutung der Aufgabe

Kontrolle über die eigene Arbeit und Freiräume zur Gestaltung der Aufgabe wird ermöglicht durch:

- Entscheidungsspielraum

Anerkennung und Wertschätzung wird gezeigt durch:

- Rückmeldungen über die Qualität der Aufgabenerfüllung durch den Vorgesetzten, Kollegen und Kunden

1.5.4 Die Zusammenarbeit im Team organisieren

In vielen Unternehmen arbeiten Menschen nicht nur isoliert an einer Teilaufgabe, sondern oftmals wird eine Gesamtaufgabe einer Gruppe von Mitarbeitern (einem Team) übertragen. Die Gruppe entscheidet relativ selbstständig, wer welche Aufgaben bis wann im Team übernimmt und wie man am besten bei der Lösung der Aufgabenstellung vorgeht. Gruppenarbeit bzw. Arbeit in Teams ist daher in Unternehmen sehr wichtig. Was ist ein Team und wofür werden Teams in Unternehmen eingesetzt?

Eine **Gruppe** (bzw. ein Team) umfasst eine Mehrzahl von Personen, die über längere Zeit in direktem Kontakt zueinander stehen, ein gemeinsames Ziel verfolgen, sowie gemeinsame Werte und Normen haben und ein Wir-Gefühl entwickeln.

Es finden sich in Unternehmen verschiedene *Arten von Teams*.

Arten von Teams in Unternehmen

Qualitätszirkel

Das sind Gruppen von Mitarbeitern, die sich freiwillig regelmäßig treffen um arbeitsspezifische Problemstellungen zu diskutieren. Das Ziel der Qualitätszirkel ist es, Arbeitsabläufe und Produkte oder Dienstleistungen kontinuierlich zu verbessern.

Projektteams

Solche Gruppen werden gegründet, um eine einmalige, schwierige Problemstellung zu lösen. Es werden mehrere Experten und Führungskräfte zusammengefasst, die gemeinsam an der Lösung des Problems arbeiten (ein Beispiel dafür wäre etwa die Einführung eines Controlling-Systems, die einem Projektteam übertragen wird).

Taskforces

Bei wichtigen Entscheidungen werden die Mitglieder der höheren Hierarchieebenen miteingebunden, um einerseits das Wissen und die Kompetenz der Manager zu nutzen und andererseits um die Entscheidungen besser im Unternehmen durchsetzen zu können. Es werden daher oft Taskforces zur Umsetzung wichtiger Unternehmensentscheidungen gebildet.

Die **Entwicklung einer Gruppe** benötigt Zeit und läuft in mehreren Phasen ab:

Die Phasen der Gruppenentwicklung

Forming

Die Teilnehmer lernen einander kennen und „tasten sich ab“. In dieser Phase herrscht noch Unsicherheit, da nicht klar ist, welches Verhalten von den anderen akzeptiert wird. In dieser Phase definieren die Mitglieder Aufgaben und Regeln und legen geeignete Methoden zur Problemlösung fest.

Storming

Nach dem Kennenlernen können erste Konflikte auftreten, bei denen es um die Fragen der Macht und des Status innerhalb der Gruppe geht. Diese Phase kann für die Mitglieder sehr schwierig sein, da vordergründig zwar über Ziele und Vorgangsweise diskutiert wird, aber eigentlich mit den Aussagen oftmals emotionale Ablehnung vermittelt wird.

Norming

Sind die Macht- und Statusfragen geklärt, beginnen die Mitglieder einander zu akzeptieren und es bildet sich ein ‚Wir-Gefühl‘, der so genannte Teamgeist. Es kommt zu offenem Austausch von Meinungen und es werden Spielregeln für den Umgang miteinander entwickelt.

Performing

Erst in dieser Phase kann sich die Gruppe auf die tatsächliche Aufgabe konzentrieren, denn es herrscht eine konstruktive Arbeitsatmosphäre.

Der Prozess der Gruppenentwicklung zeigt, wie wichtig die Herausbildung gemeinsamer Normen und Werte für die Arbeitsfähigkeit von Gruppen ist. Gemeinsam geteilte Normen und Werte erfüllen eine Reihe von *wichtigen Funktionen*.

Funktionen von Normen und Werte

- Gemeinsame Normen bieten dem einzelnen Gruppenmitglied Orientierung
(Wie man sich im Alltag oder zB in einer Konfliktsituation verhalten soll.)
- Normen und Werte stimmen das Handeln der einzelnen Gruppenmitglieder aufeinander ab.
(Wenn die Mitglieder des Teams davon überzeugt sind, dass zB Kundenorientierung wichtig ist, dann muss dies nicht vor jedem Kontakt mit dem Kunden in Erinnerung gerufen werden.)
- Normen machen das Verhalten von anderen Mitgliedern berechenbar.
(Wenn sich die Mitglieder der Gruppe darauf verlassen können, dass Termine und Versprechen eingehalten werden, können sie eine vernünftige Projektplanung durchführen.)

Führungskräfte sollten Teams in schwierigen Phasen *unterstützen*. Da sie eine *Vorbildwirkung* haben, ist vor allem bei der Entwicklung von *Spielregeln, Normen und Werten* das Vorleben der Werte durch die Führungskraft von großer Wichtigkeit.

1.6 Zusammenfassung

Zum Abschluss dieses Kapitels werden zur Erinnerung und Wiederholung die wichtigsten Begriffe und ihre Bedeutung in Form eines Glossars zusammengestellt:

BEGRIFF	BEDEUTUNG
ABLAUF-ORGANISATION	Regelt die zeitliche und räumliche Reihenfolge der Teilaufgaben, die notwendig sind, um eine Aufgabe auszuführen.
ABTEILUNGS-BILDUNG	Zusammenfassen von Stellen zu Leitungseinheiten.
ARBEITSABLAUF-KARTE	Darstellungsform für einen Geschäftsprozess. Sie veranschaulicht die Art der Aufgaben, die Beschreibung der Aufgaben, die notwendigen Arbeitsmittel und die ausführenden Stellen.
ARBEITSTEILUNG	Die Zerlegung einer Aufgabe in Teilaufgaben und die Ausführung dieser durch verschiedene Personen.
AUFBAUF-ORGANISATION	Legt die Beziehungszusammenhänge zwischen den Aufgabenträgern fest und bestimmt, wie die einzelnen Personen im Unternehmen zum gemeinsamen Unternehmensziel beitragen.
AUFGABENANALYSE	Zerlegung von Aufgaben in einzelne Teilaufgaben.
AUFGABENSYNTHESE	Zusammenfassung von Teilaufgaben zu Stellen.
BRAINSTORMING	Methode zur Ideenfindung in Gruppen, bei der Teilnehmer spontan Vorschläge zur Lösung eines Problems machen.
BPR	Abkürzung für Business Process Reengineering: Dabei handelt es sich um ein Managementkonzept, das die optimale Gestaltung von Geschäftsprozessen zum Ziel hat.
DELEGATION	Ist die Übertragung von Aufgaben an Mitarbeiter zur selbstständigen Erledigung.
EFFIZIENZ	Bedeutet Wirtschaftlichkeit. Das Ausmaß der Effizienz eines Unternehmens wird vom Verhältnis zwischen Output und Input bestimmt.
FUNKTIONAL-ORGANISATION	Abteilungsgliederung im Unternehmen nach Funktionen.



BEGRIFF	BEDEUTUNG
FÜHRUNG	Die bewusste, zielbezogene Einflussnahme auf Menschen.
GESCHÄFTSPROZESS	Beschreibt ein Bündel von Aktivitäten, für das Ressourcen benötigt werden und das für den Kunden ein Ergebnis von Wert erzeugt.
GRUPPE	Darunter versteht man eine Mehrzahl von Personen, die über längere Zeit in direktem Kontakt zueinander stehen, gemeinsame Ziele, Werte und Normen haben und ein Wir-Gefühl entwickeln.
HIERARCHIE	Eine Hierarchie ist ein System von über- und untergeordneten Stellen. Sie ist das Ergebnis einer vertikalen Arbeitsteilung, also der Aufteilung in Leitungsaufgaben und ausführende Aufgaben.
HORIZONTALE ARBEITSTEILUNG	Zerlegung von Aufgaben in einzelne Verrichtungen (ZB Beschaffung, Produktion, Verkauf etc.).
INSTANZ	Eine Instanz ist eine übergeordnete Leitungseinheit mit Weisungs- und Entscheidungsrechten.
INTERDEPENDENZ	Gegenseitige Abhängigkeit im Unternehmen, die durch Arbeitsteilung zwischen den Stellen entstehen.
KERNPROZESS	Prozess, in dem für einen externen Kunden eine Leistung erstellt wird.
KONTROLLE	Teil der Planung. Umfasst die Überprüfung der Zielerreichung. Planung ist ohne Kontrolle sinnlos und Kontrolle ist ohne Planung nicht möglich.
KOORDINATION	Darunter versteht man die Abstimmung zwischen einzelnen Stellen, Abteilungen und Bereichen, die bei der Leistungserstellung voneinander abhängig sind.
MOTIVATION	Motivation bedeutet soviel wie Beweggrund oder Ursache. Sie leitet sich aus Motiven (Beweggründen für menschliches Verhalten) ab und hängt von der Situation ab. Die Motivation bestimmt das Verhalten von Mitarbeitern.

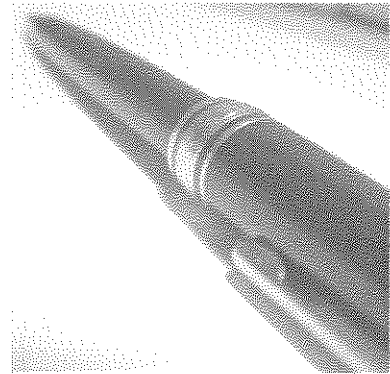
BEGRIFF	BEDEUTUNG
ORGANIGRAMM	Ein Organigramm stellt die Gesamtstruktur von Stellen eines Unternehmens grafisch dar. Es veranschaulicht die Stellen- und Abteilungsbildung, alle horizontalen und vertikalen Verknüpfungen sowie die Struktur der Informations- und Dienstwege.
PLANUNG	Planung ist die gedankliche Vorbereitung und Strukturierung von Entscheidungen und deren Umsetzung.
SCHNITTSTELLE	Eine Schnittstelle bezeichnet den Übergang von einer Stelle zu einer anderen in einem Geschäftsprozess.
SPARTEN-ORGANISATION	Abteilungsgliederung nach Objekten.
SPEZIALISIERUNG	Konzentration auf eine Teilaufgabe oder Aktivität.
STELLEN-BESCHREIBUNG	Regelt Ziele, Aufgaben, Verantwortung und Anforderungen an den Inhaber einer Stelle und gibt die Einordnung der Stelle in der Hierarchie an.
STRATEGIE	Legt das Gesamtziel (Globalziel) eines Unternehmens fest.
TELEARBEIT	Arbeitsform, die nicht an den Standort des Unternehmens gebunden ist, sondern durch technologische Unterstützung (Laptop, Internet) in den Wohnräumen des Arbeitnehmers durchgeführt werden kann.
UNTERNEHMEN	Ein auf Gewinn ausgerichtetes soziales System, das Leistungen (Güter oder Dienstleistungen) für Dritte erbringt.
UNTERSTÜTZUNGS-PROZESS	Prozess, in dem für einen internen Kunden eine Leistung erstellt wird.
VERTIKALE ARBEITSTEILUNG	Zerlegung von Aufgaben in Leitungstätigkeiten und ausführende Tätigkeiten.
WERTSCHÖPFUNGS-PROZESS	Der gesamte Prozess der Leistungserstellung in einem Unternehmen.
ZIEL	Ist ein in der Zukunft liegender, angestrebter Zustand

2 ARBEITSBLÄTTER UND LERNKONTROLLEN

Im folgenden Kapitel finden Sie **Arbeitsaufgaben** zu den vorher besprochenen Themenbereichen. Diese sollen den Schülern eine Möglichkeit bieten, die besprochenen Inhalte zu festigen bzw. praktisch anzuwenden.

Die *Arbeitsblätter* sind nach den jeweiligen Themenbereichen zusammengestellt und hauptsächlich anwendungs- und problemorientiert.

Die *Lernkontrollen* sollen dem Schüler eine Überprüfung seines Wissens ermöglichen. Sie sind vor allem dann relevant, wenn Teile des Lernstoffes im Selbststudium erarbeitet werden sollen.



ARBEITSBLATT 1 – Was ist ein Unternehmen?

1. Welche Gemeinsamkeiten und welche Unterschiede bestehen zwischen einer Schule und einem Unternehmen? Listen Sie die Gemeinsamkeiten und Unterschiede auf.

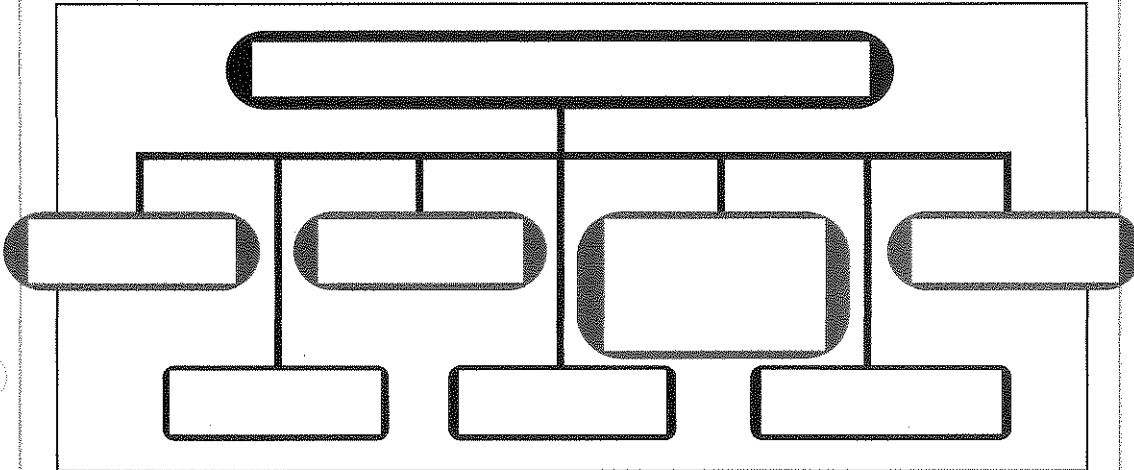
2. Arbeitsteilung in der Schule:
Wie werden in einer Schule Entscheidungen getroffen? Durch wen werden welche Entscheidungen getroffen? Wer erfüllt welche Aufgaben?

3. Listen Sie Vor- und Nachteile der Arbeitsteilung auf!

ARBEITSBLATT 2 – Aufbauorganisation

1. Zerlegen Sie folgende Gesamtaufgabe in ihre Teilaufgaben (bis 1. Ordnung):

„Organisation und Durchführung eines Geburtstagsfestes“



2. Zeichnen Sie das Organigramm Ihrer Schule.

ARBEITSBLATT 2 – Aufbauorganisation

3. Erstellen Sie eine Stellenbeschreibung nach dem Muster in diesem Kapitel für die Arbeitsstelle Ihres Vaters/Ihrer Mutter oder einer anderen Person Ihrer Wahl.

FIRMA <input type="text"/>	STELLEN- BESCHREIBUNG <input type="text"/>	STELLEN- NUMMER <input type="text"/>
STELLENINHABER <input type="text"/>	NAME: <input type="text"/>	VORNAME: <input type="text"/>
1. BEZEICHNUNG DER STELLE:		
<input type="text"/>		
2. RANG DES STELLENINHABERS:		
<input type="text"/>		
3. VORGESETZTER:		
<input type="text"/>		
4. UNTERSTELLTE MITARBEITER:		
<input type="text"/>		
5. VERTRITT:		
<input type="text"/>		
6. WIRD VERTRETEN DURCH:		
<input type="text"/>		
ZIELSETZUNG:		
<input type="text"/>		
AUFGABEN:		
<input type="text"/>		
BEFUGNISSE:		
<input type="text"/>		
ANFORDERUNGEN AN DEN STELLENINHABER (QUALIFIKATION):		
<input type="text"/>		
ZUSAMMENARBEIT MIT ANDEREN STELLEN:		
<input type="text"/>		

ARBEITSBLATT 3 – Ablauforganisation

In einem Elektro-Einzelhandelsunternehmen wird der Einkauf von Waren folgendermaßen durchgeführt:

Der Verkäufer überprüft am Abend den Bestand an Waren. Wird der Mindestbestand bei Waren unterschritten, füllt er eine Liste mit notwendigen Bestellungen aus und leitet diese an die Verwaltung weiter. Am nächsten Morgen ermittelt die Mitarbeiterin in der Verwaltung auf Grund von Erfahrungswerten den Bedarf an den angeführten Waren und bestimmt die Bestellmenge. Anhand der Lieferantendatei und der Produktlisten ermittelt sie die entsprechenden Lieferanten, die Artikelbezeichnung und Artikelnummer. Dann erstellt die Mitarbeiterin Bestelllisten in 2-facher Ausfertigung für jeden Lieferanten. Sie geht mit den Bestelllisten zu ihrem Vorgesetzten (Unternehmer). Er prüft die Bestelllisten auf sachliche und formale Richtigkeit, unterschreibt die Listen und gibt sie wieder an die Mitarbeiterin in der Verwaltung zurück. Die Mitarbeiterin sendet die Bestelllisten an die Lieferanten und legt den Durchschlag für die Lagerverwaltung ab.

1. Stellen Sie diesen Prozess in einer Arbeitsablaufdarstellung dar. >

ARBEITSBLATT 3 – Ablauforganisation

INHALT: Auftragsabwicklung		Arbeitsablauf-		Aufgenommen: 22.10.2002							
ABTEILUNG: Verkauf		darstellung		Geprüft: 02.12.2004							
Arbeitsvorgang: Kundenauftrag bearbeiten											
Laufende Nr.	Bearbeitung	Weiterleitung	Prüfung/Kontrolle	Aufenthalt/Wartezeit	Ablage/Lagerung	Zeit in Minuten	Arbeitsmittel	Beschreibung der einzelnen Tätigkeitsstufen (Was wird getan?)	Stelle (Wer tut was?)		
									Verkäufer	Kassa	Warenausgabe

2. Wie könnte man diesen Prozess effizienter gestalten?

ARBEITSBLATT 4 – Zielsetzung und Planung

1. Formulieren Sie ein persönliches Ziel, das Sie in nächster Zeit erreichen möchten. Beachten Sie dabei die Kriterien einer guten Zieldefinition!

2. Beschreiben Sie die einzelnen Schritte eines Planungsprozesses.

ARBEITSBLATT 5 – Steuerung

1. Erstellen Sie einen Tagesplan für den morgigen Tag nach der ALPEN-Methode. Verwenden Sie zur Reihenfolgeplanung der Aktivitäten die ABC-Analyse.

A	
L	
P	
E	
N	

2. Ihr Lehrer/Ihre Lehrerin hat Sie eingeladen, ein Gespräch über Ihre schulische Leistung im letzten Semester durchzuführen. Er/Sie hat Ihnen zu diesem Zweck den Leitfaden zum Mitarbeitergespräch aus diesem Buch zur Vorbereitung gegeben. Bereiten Sie sich auf dieses Gespräch vor, indem Sie Antworten auf alle Fragen finden und diese schriftlich festhalten.

3. Wie kann man im Rahmen der Aufbauorganisation (Zuteilung von Aufgaben zu Stellen) Stellen so gestalten, dass sie möglichst positiv motivierend wirken?

LERNKONTROLLE 1 – Was ist ein Unternehmen?

1. Ergänzen Sie bitte:

- a. Die Zerlegung einer Aufgabe in verschiedene Teilaufgaben nennt man
- b. Vertikale Arbeitsteilung ist die Zerlegung von Aufgaben in und in
- c. Durch auf einzelne Verrichtungen kann die Wirtschaftlichkeit gesteigert werden.
- d. Effizienz ist ein Maß der und kann als Verhältnis zwischen und dargestellt werden.
- e. Durch Arbeitsteilung entstehen zwischen Personen, die Teilaufgaben erfüllen.
- f. Die Abstimmung zwischen Teilaufgaben nennt man
- g. Die regelt, wer wofür zuständig ist und wer wem Anweisungen erteilen darf.
- h. Die regelt, in welcher Reihenfolge welche Aufgaben erledigt werden müssen.

2. Ordnen Sie folgende Begriffe ihren jeweiligen Definitionen zu:

DEFINITION	BEGRIFF
Ist ein Instrument zur zielgerichteten Führung von Personen.	Unternehmen
Ein auf Gewinn ausgerichtetes soziales System, das Leistungen für den Markt erbringt.	Effizienz
Ist ein Maß der Wirtschaftlichkeit und kann als Verhältnis von Output zu Input dargestellt werden.	Organisation

LERNKONTROLLE 2 – Aufbau- und Ablauforganisation

1. Kreuzen Sie bei folgenden Aussagen die jeweils richtige Fortsetzung an:

- a. Im Rahmen der Aufbauorganisation wird geregelt
 in welcher Reihenfolge einzelne Aktivitäten durchgeführt werden müssen.
 wie Aufgaben sinnvoll zu Stellen zusammengefasst werden können.
 welches Organisationsziel verfolgt wird.
- b. Die Zusammenfassung mehrerer Stellen
 unter einheitlicher Leitung nennt man Abteilungsbildung.
 nennt man Instanzenbildung.
 ist nicht effizient.
- c. Ein Geschäftsprozess ist
 eine Aneinanderreihung von Schnittstellen.
 ein Bündel von Aktivitäten, für das Ressourcen benötigt werden.
 der Ablauf eines Verkaufsgespräches.
- d. Das Ergebnis der Aufgabensynthese und Abteilungsbildung
 ist ein Wertschöpfungsprozess.
 ist eine Spartenorganisation.
 wird meist in Stellenbeschreibungen und in Organigrammen festgehalten.

2. Kreuzen Sie an, ob folgende Aussagen richtig oder falsch sind:

AUSSAGE	RICHTIG	FALSCH
Die Gliederung von Abteilungen nach Verrichtungen wird Spartenorganisation genannt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Vorteile der funktionalen Struktur ergeben sich direkt aus den positiven Effekten, die durch Spezialisierung auf Verrichtungen erzielt werden können.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
In einem Organigramm wird die Einordnung der Stellen in die Hierarchie sowie die Zielsetzung, die Aufgaben und die Verantwortung und Kompetenzen der Stelle genau geregelt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Business Process Reengineering stellt den Kunden und seine Bedürfnisse ins Zentrum der Überlegungen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

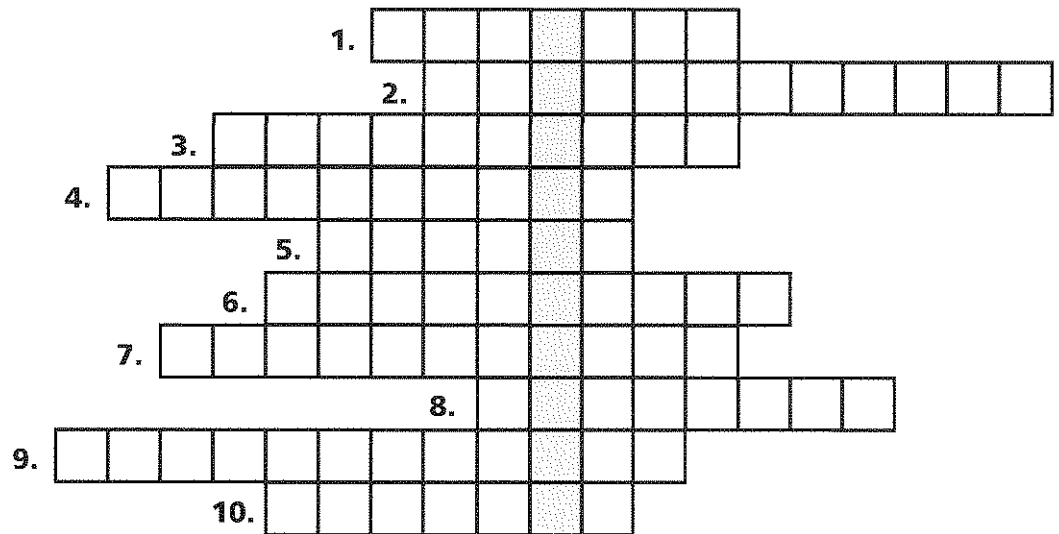
LERNKONTROLLE 3 – Zielsetzung und Planung

1. Die Sätze, die in der linken Spalte beginnen, werden in der rechten Spalte fortgesetzt. Die rechte Spalte ist aber durcheinander geraten. Was gehört zusammen? Setzen Sie die richtige Nummer vor die leere Spalte, sodass ein sinnvoller Satz entsteht (wie bei Nummer 1)!

Ein Ziel ist ...	1	... die gedankliche Vorbereitung und Strukturierung von Entscheidungen.
Die Gestaltung von Informations- und Kommunikationsbeziehungen ist ...	2	... verschiedene Möglichkeiten zur Problemlösung entwickelt werden.
Kriterien zur Bewertung von Zielen können ...	3	... als Sollgröße verstanden werden.
Eine genau Definition von Zielen ermöglicht ...	4	... man aus der Analyse der Aufgabe ableiten.
Erst wenn die Ursachen für ein Problem identifiziert sind, können ...	5	... Brainstorming genannt.
Planung ist ...	6	1 ... ein in der Zukunft liegender, angestrebter Zustand.
Klare Ziele erleichtern ...	7	... kontrolliert werden, ob die Ziele mit den gesetzten Maßnahmen erreicht wurden.
Planungs- und Entscheidungssysteme bieten ...	8	... direkt aus dem Unternehmensziel ableitbar.
Ziele können ...	9	... das globale Ziel für das Unternehmen fest.
Voraussetzung für die erfolgreiche Umsetzung von Management by Objectives ist ...	10	... analysiert, ob und wie verschiedene Lösungsvorschläge zur Zielerreichung beitragen.
Eine beliebte Methode zur Ideenfindung in Gruppen wird ...	11	... die Planung und fordern zum Handeln heraus.
Nach der Umsetzung der Alternative muss ...	12	... Funktionen zur Erstellung von Unternehmensplänen an.
Den Informationsbedarf einer Stelle kann ...	13	... direkt aus dem Ziel abgeleitet werden.
Bereichsziele sind ...	14	... ein wichtiges Instrument zur Koordination.
Bei der Bewertung von Alternativen wird ...	15	... die genau Definition von Zielen für jeden Bereich des Unternehmens.
Eine Strategie legt ...	16	... Orientierung in der Bewältigung der Aufgaben.

LERNKONTROLLE 4 – Steuerung von Unternehmen

Kreuzworträtsel



Schreiben Sie die Wörter, die in den folgenden Sätzen in die Lücken passen, bei den entsprechenden Ziffern waagrecht in das Rätsel. Das Lösungswort – von oben nach unten gelesen – erklärt menschliches Verhalten.

1. Die Phase der Team-Entwicklung, in der Spielregeln für den Umgang miteinander vereinbart werden, heißt
2. Führungskräfte, die sowohl hohe Mitarbeiterorientierung als auch hohe Aufgabenorientierung haben, haben einen Führungsstil.
3. In einem strukturierten Mitarbeitergespräch wird nach der Rückschau und vor der Vorschau der besprochen.
4. Die ALPEN-Methode schlägt vor, dass man nur 60 % der Zeit tatsächlich verplanen und ca. 40 % offen lassen soll.
5. Beweggründe für menschliches Handeln werden auch genannt.
6. Die Übertragung von Aufgaben an Mitarbeiter zu selbstständigen Erledigung heißt
7. werden gegründet, um eine einmalige, abgegrenzte und komplexe Problemstellung zu lösen.
8. Eine große an Tätigkeiten wirkt sich positiv auf die Motivation von Mitarbeitern aus.
9. Mit der kann man Berge von Aufgaben bewältigen.
10. ist die bewusste und zielbezogene Einflussnahme auf Menschen.

3 WEITERFÜHRENDE DIDAKTISCHE ANREGUNGEN

SEHR GEEHRTE LEHRENDE!

Im Folgenden finden Sie eine Reihe von Anregungen, die Sie zusätzlich im Unterricht umsetzen können. Sie sind nicht nur als Vertiefung der Inhalte des Unternehmerführerscheins anzusehen, sondern eignen sich auch zum Einsatz in weiteren Bereichen des Unterrichts.

Bei projektorientierten, kreativen und handlungsorientierten Aufgabenstellungen sind von den Schülern Vorleistungen außerhalb der Unterrichtszeit zu erbringen

Workshopunterricht

Die Inhalte der einzelnen Themen können den Schülern im Rahmen eines Workshopunterrichts näher gebracht werden. Dabei werden einzelne Arbeitsgruppen gebildet, welche die jeweiligen Aufgabenstellungen möglichst selbstständig ausarbeiten.

Als Hilfestellung dient den Schülern dabei das Schülerhandbuch bzw. können sie aktuelle Daten im Internet recherchieren. Die Aufgabe des Lehrers liegt in der aktiven Unterstützung und Hilfestellung der einzelnen Arbeitsgruppen.

Die Ergebnisse der Ausarbeitungen sollen von den Schülern aufbereitet und präsentiert werden (OH-Folien, Flip-Chart, PowerPoint-Präsentation etc.). Am Ende je eines Workshops können die jeweiligen Ergebnisse in der Klasse diskutiert und die Themenbereiche nochmals durchbesprochen werden.

Folgende Workshops können gebildet werden:

Workshop 1: Führen und Geführt-werden

Workshop 2: Teamentwicklung

Im Folgenden finden Sie Arbeitsanweisungen für die Schüler zu den beiden Workshops.

WORKSHOP 1 – Führen und Geführt-werden

Folgende Übungen können nacheinander oder alternativ durchgeführt werden.

ÜBUNG 1:

Die Schüler bauen im Klassenzimmer einen Parcours mit Tischen, Sesseln etc. auf. Anschließend gehen die Schüler paarweise zusammen und entschließen sich, wer die Rolle des Führers, und wer die Rolle des Geführten übernehmen möchte. Der geführten Person werden die Augen verbunden und die Person wird durch den Parcours geführt. Dabei kann man die Parcours unterschiedlich schwierig gestalten. Man kann zB erlauben, dass sich Schüler an der Hand nehmen und führen, oder dass nur mit verbalen Anweisungen geführt wird. Anschließend werden die Rollen getauscht. Nach der Übung wird empfohlen, die Erfahrungen des Führens und des Geführt-werdens zunächst in der 2-er Gruppe auszutauschen und anschließend über die Erfahrungen in der gesamten Klasse zu diskutieren.

Erkenntnisse aus der nachfolgenden gemeinsamen Reflexion in der Klasse:

- Führen ist eine schwierige Aufgabe und hat etwas mit Vertrauen zu tun.
- Führen bedeutet auch Anleiten und kann leicht missverstanden werden.
- Manche Menschen lassen sich einfacher führen als andere.
- Führen bedeutet Verantwortung zu übernehmen.
- Sich führen lassen bedeutet Vertrauen zu haben.
- Geführt-werden ist schwierig.

Arbeitshinweis:

Sie benötigen für die Führungsübung Tücher zum Verbinden der Augen.

ÜBUNG 2:

Im Arbeitsblatt 5 befindet sich die Anweisung, sich auf ein Gespräch mit dem Lehrer über die schulischen Leistungen des Schülers im letzten Semester anhand des Leitfadens zu einem Mitarbeitergespräch vorzubereiten. Dieses Gespräch kann als Rollenspiel durchgeführt werden. Dabei wird wie folgt vorgegangen:

Vorbereitung: Aufteilung in Kleingruppen mit jeweils drei Mitgliedern: A, B, C. Jeder Schüler bereitet sich auf ein Gespräch mit dem Lehrer in seinem Lieblingsfach vor (10 Minuten).

Rollenspiel: Durchführung der Gespräche (drei mal 10 Minuten).

WORKSHOP 1 – Führen und Geführt-werden

Das Rollenspiel läuft in folgender Weise ab: A ist Schüler, B übernimmt die Rolle des Lehrers von A und C beobachtet. Dann wird gewechselt: B ist Schüler, C übernimmt die Rolle des Lehrers und A beobachtet. Nach 10 Minuten ein weiterer Wechsel: C ist Schüler, A ist Lehrer und B beobachtet.

Erkenntnisse aus der nachfolgenden gemeinsamen Reflexion in der Klasse:

- Sichtweise der Schüler.
- Sichtweise der Lehrer.
- Schwierigkeit der Beurteilung.
- Schwierigkeit, ein Feedback zu geben.

WORKSHOP 2 – Teamentwicklung

Folgende Übungen können entweder nacheinander oder alternativ durchgeführt werden.

ÜBUNG 1:

Vorbereitung: Der Lehrer schreibt Zahlen auf vorbereitete Zettel und gibt jedem Schüler einen Zettel mit einer Zahl.

Aufgabe: Die Schüler sollen in aufsteigender Reihenfolge der Zahlen eine Reihe bilden, ohne miteinander zu reden (Variation: ohne Reden und mit verbundenen Augen).

Die Aufgabe wird schwieriger, wenn nicht alle Ziffern von 1 – 30 genommen werden, sondern zB 4, 5, 10, 12, 12, 15, 20, 25, 80, 95, 270 ...

Reflexion gemeinsam in der Klasse:

Erkenntnisse, die man aus dieser Übung ziehen kann:

- Die Abstimmung aufeinander ist schwierig, wenn jeder nur einen bestimmten Teil an Informationen hat.
- Mitglieder von Teams leben oft in ihrer eigenen Welt, die sich von anderen Welten sehr unterscheiden kann (zB glauben viele, dass alle Zahlen in einer Reihenfolge vorhanden sind, d.h. wer 5 hat, sucht automatisch 6 etc.).
- Miteinander reden und einander auch verstehen ist oft schwierig.
- In Teams entstehen Konflikte, wie geht man damit um?
- Ziele sind nur gemeinsam erreichbar, und nur dann, wenn jeder mitarbeitet und sich niemand drückt.
- Man muss auch akzeptieren dass man nur ein Teil eines Ganzen ist und nicht alles selbst tun kann.
- Man muss sich auf die anderen verlassen können.

ÜBUNG 2:

Vorbereitung: Bildung von Teams mit sechs bis zehn Mitgliedern.

Aufgabe: Die Teams sollen ein Konzept für die Maturareise / den Maturaball erstellen. Dabei sollten Sie nach dem Planungsschema vorgehen. Es sollen von jedem Team mindestens zwei alternative Vorschläge zur Entscheidung unterbreitet werden.

WORKSHOP 2 – Teamentwicklung

Folgende Methoden sind hilfreich:

- Ziele genau festlegen.
- Ideenfindung durch Brainstorming.
- Aufgabenanalyse & Aufteilung der Aufgaben auf einzelne Schüler.
- Ablaufplanung (Darstellung in einer Arbeitsablaufdarstellung).
- Schätzung der Dauer der einzelnen Aktivitäten.

Die Alternativen der Teams können dann in der Klasse vorgestellt werden und die kreativsten und besten Alternativen können prämiert werden.

4 FOLIEN

1. Der Transformationsprozess
2. Was ist Effizienz?
3. Bereiche der Organisation
4. Der Begriff „Organisation“
5. Aufgabenanalyse
6. Organisationsform: Funktionalorganisation
7. Organisationsform: Spartenorganisation
8. Stellenbeschreibung
9. Prozessorganisation
10. Arbeitsablaufdarstellung
11. Zielhierarchie
12. Der Planungsprozess
13. Informationssysteme
14. Selbstorganisation
15. ABC-Analyse
16. Mōtive

5 LÖSUNGEN

ARBEITSBLATT 1 – Was ist ein Unternehmen?

1. Welche Gemeinsamkeiten und welche Unterschiede bestehen zwischen einer Schule und einem Unternehmen? Listen Sie die Gemeinsamkeiten und Unterschiede auf.

Gemeinsamkeiten:

- soziales System (Gebilde)
- dauerhafte Verfolgung eines Ziels
- formale Struktur (Hierarchie, Stellen, Abteilungen, etc.)
- ...

Unterschied:

- Unternehmen haben ein ökonomisches Ziel, während Schulen als Ziel die Ausbildung von Kindern und Jugendlichen verfolgen.
- Während bei Unternehmen Auftraggeber und Kunde identisch sind, ist dies in Schulen nicht unbedingt der Fall (Bildungsauftrag – Pflichtschule). Dadurch entstehen Interessenskonflikte.
- ...

2. Arbeitsteilung in der Schule:

Wie werden in einer Schule Entscheidungen getroffen? Durch wen werden welche Entscheidungen getroffen? Wer erfüllt welche Aufgaben?

Individuelle Schülerlösung/Schullösung

Darstellung der unterschiedlichen Aufgaben des Direktors/der Direktorin, der Lehrer und Lehrerinnen (eventuelle Sonderaufgaben: zB Drogenbeauftragte etc.), des Schulgemeinschaftsausschusses, des Landesschulrates etc.

3. Listen Sie Vor- und Nachteile der Arbeitsteilung auf!

Vorteile:

- Spezialisierung und dadurch steigende Wirtschaftlichkeit durch
 - Lerneffekte
 - Einsatz von technischen Produktionsmitteln
 - Geringeren Umrüstungsvorgängen

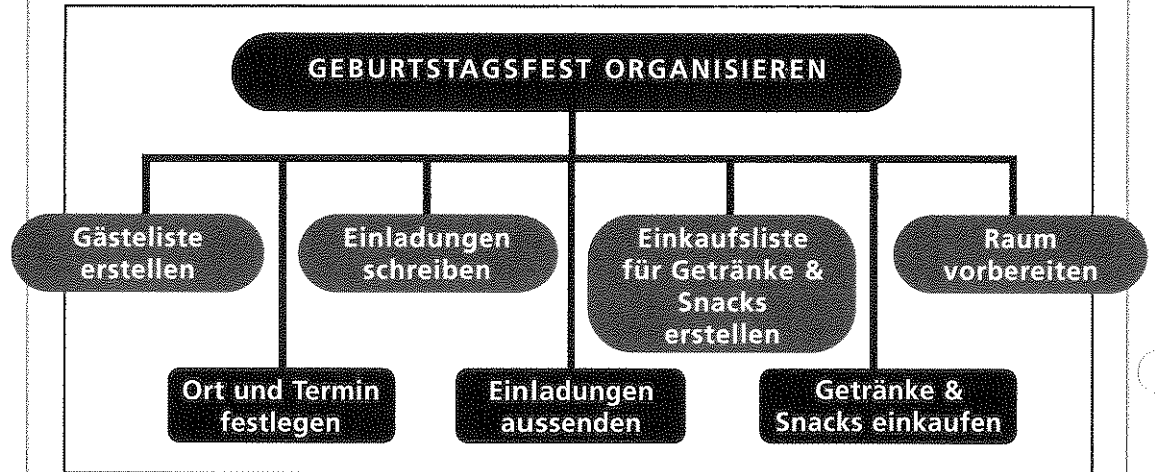
Nachteile:

- Probleme der Koordination
- Probleme der Motivation

ARBEITSBLATT 2 – Aufbauorganisation

1. Zerlegen Sie folgende Gesamtaufgabe in ihre Teilaufgaben (bis 1. Ordnung):

„Organisation und Durchführung eines Geburtstagsfestes“



2. Zeichnen Sie das Organigramm Ihrer Schule.

Individuelle Schülerlösung

3. Erstellen Sie eine Stellenbeschreibung nach dem Muster in diesem Kapitel für die Arbeitsstelle Ihres Vaters/Ihrer Mutter oder einer anderen Person Ihrer Wahl.

Individuelle Schülerlösung

Wenn die Schüler diese Aufgabe keinen Zugang zu berufstätigen Personen haben, ist es auch denkbar, zB für den Schulwart eine Stellenbeschreibung zu erstellen. Es ist auf jeden Fall sinnvoll, ein Interview mit jener Person durchzuführen, für die eine Stellenbeschreibung erstellt wird.

ARBEITSBLATT 3 – Ablauforganisation

In einem Elektro-Einzelhandelsunternehmen wird der Einkauf von Waren folgendermaßen durchgeführt: *Der Verkäufer überprüft ...*

1. Stellen Sie diesen Prozess in einer Arbeitsablaufdarstellung dar.

INHALT: Bestellung ABTEILUNG: Einkauf		Arbeitsablauf- darstellung		Aufgenommen: Geprüft:						
Arbeitsvorgang: Bestellung im Einzelhandel										
Laufende Nr.	Bearbeitung	Weiterleitung	Prüfung/Kontrolle	Aufenthalt/Wartezeit Ablage/Lagerung	Zeit in Minuten	Arbeitsmittel	Beschreibung der einzelnen Tätigkeitsstufen (Was wird getan?)	Stelle (Wer tut was?)		
								Verkäufer	Verwaltung	Unternehmer
1.	o	>	◇	•	15,0		Überprüfung des Warenbestands	x		
2.		>	◇	•	5,0	C	Liste erstellen	x		
3.	o	<>	◇	•	3,0		Weiterleitung an Verwaltung	x		
4.	o	>	◇◇	•	72,0		Liegezeit		x	
5.		>	◇	•	20,0		Bedarf ermitteln		x	
6.		>	◇	•	10,0	C	Bestellschein erstellen (2-fach)	x		
7.	o	<>	◇	•	1,0		Weiterleitung an Unternehmer	x		
8.	o	>	◇	•	10,0		Prüfung der Bestellliste			x
9.		>	◇	•	2,0		Unterschrift			x
10.	o	<>	◇	•	3,0		Weiterleitung an Verwaltung			x
11.		>	◇	•	10,0	C	Bestellung durchführen	x		
12.	o	>	◇	••	0,5	C	Ablage des Durchschlags		x	
13.	o	>	◇	•						

2. Wie könnte man diesen Prozess effizienter gestalten?

Durch die Einführung eines elektronischen Lagerverwaltungssystems können die Warenbestände bei jeder Warenbewegung (zB Verbuchung des Strichcodes an der Kassa) aktualisiert werden. Wenn Mindestbestellmengen definiert werden, können täglich automatisch Bestelllisten aufgestellt werden, die dann nur mehr vom Unternehmer (von der Verwaltung) auf Richtigkeit überprüft werden müssen, bevor sie an die entsprechenden Lieferanten (zB ebenfalls in elektronische Form) weitergeleitet werden.

ARBEITSBLATT 4 – Zielsetzung und Planung

1. Formulieren Sie ein persönliches Ziel, das Sie in nächster Zeit erreichen möchten. Beachten Sie dabei die Kriterien einer guten Zieldefinition!

Individuelle Schülerlösung

2. Beschreiben Sie die einzelnen Schritte eines Planungsprozesses.

1. Zielbestimmung: Festlegung eines Ziels (Zieldefinition)

2. Problemanalyse: Ursachen-Wirkungsanalyse

3. Alternativengenerierung: Entwicklung von Lösungsvorschlägen und Ideen zur Lösung des Problems

4. Entscheidung: Auswahl der am meisten Erfolg versprechenden Alternative

5. Realisation: Umsetzung der Alternative

6. Kontrolle: Überprüfung, ob Ziel erreicht wurde, indem Ist-Zustand mit dem Sollzustand verglichen wird.

ARBEITSBLATT 5 – Steuerung

1. Erstellen Sie einen Tagesplan für den morgigen Tag nach der ALPEN-Methode. Verwenden Sie zur Reihenfolgeplanung der Aktivitäten die ABC-Analyse.

Individuelle Schülerlösung

Diese Aufgabe kann auch zB auf eine Woche oder einen Monat ausgeweitet werden.

2. Ihr Lehrer/Ihre Lehrerin hat Sie eingeladen, ein Gespräch über Ihre schulische Leistung im letzten Semester durchzuführen. Er/Sie hat Ihnen zu diesem Zweck den Leitfaden zum Mitarbeitergespräch aus diesem Buch zur Vorbereitung gegeben. Bereiten Sie sich auf dieses Gespräch vor, indem Sie Antworten auf alle Fragen finden und diese schriftlich festhalten:

Individuelle Schülerlösung

Idealerweise wird so ein Gespräch dann auch tatsächlich mit dem Lehrer, der Lehrerin durchgeführt.

3. Wie kann man im Rahmen der Aufbauorganisation (Zuteilung von Aufgaben zu Stellen) Stellen so gestalten, dass sie möglichst positiv motivierend wirken?

- Vielfalt an Tätigkeiten
- Ganzheitlichkeit der Aufgabe
- Bedeutung der Aufgabe
- Entscheidungsspielraum
- Rückmeldung über Qualität der Aufgabenerfüllung

LERNKONTROLLE 1 – Was ist ein Unternehmen?

1. Ergänzen Sie bitte:
 - a. Die Zerlegung einer Aufgabe in verschiedene Teilaufgaben nennt man **Arbeitsteilung**.
 - b. Vertikale Arbeitsteilung ist die Zerlegung von Aufgaben in **Führungsaufgaben** und in **operative Aufgaben**.
 - c. Durch **Spezialisierung** auf einzelne Verrichtungen kann die Wirtschaftlichkeit gesteigert werden.
 - d. Effizienz ist ein Maß der **Wirtschaftlichkeit** und kann als Verhältnis zwischen **Input** und **Output** dargestellt werden.
 - e. Durch Arbeitsteilung entstehen **Interdependenzen** zwischen Personen, die Teilaufgaben erfüllen.
 - f. Die Abstimmung zwischen Teilaufgaben nennt man **Koordination**.
 - g. Die **Aufbauorganisation** regelt, wer wofür zuständig ist und wer wem Anweisungen erteilen darf.
 - h. Die **Ablauforganisation** regelt, in welcher Reihenfolge welche Aufgaben erledigt werden müssen.

2. Ordnen Sie folgende Begriffe ihren jeweiligen Definitionen zu:

DEFINITION	BEGRIFF
Ist ein Instrument zur zielgerichteten Führung von Personen.	Unternehmen
Ein auf Gewinn ausgerichtetes soziales System, das Leistungen für den Markt erbringt.	Effizienz
Ist ein Maß der Wirtschaftlichkeit und kann als Verhältnis von Output zu Input dargestellt werden.	Organisation

LERNKONTROLLE 2 – Aufbau- und Ablauforganisation

1. Kreuzen Sie bei folgenden Aussagen die jeweils richtige Fortsetzung an:

- a. Im Rahmen der Aufbauorganisation wird geregelt
 in welcher Reihenfolge einzelne Aktivitäten durchgeführt werden müssen.
 wie Aufgaben sinnvoll zu Stellen zusammengefasst werden können.
 welches Organisationsziel verfolgt wird.
- b. Die Zusammenfassung mehrerer Stellen
 unter einheitlicher Leitung nennt man Abteilungsbildung.
 nennt man Instanzenbildung.
 ist nicht effizient.
- c. Ein Geschäftsprozess ist
 eine Aneinanderreihung von Schnittstellen.
 ein Bündel von Aktivitäten, für das Ressourcen benötigt werden.
 der Ablauf eines Verkaufsgesprächs.
- d. Das Ergebnis der Aufgabensynthese und Abteilungsbildung
 ist ein Wertschöpfungsprozess.
 ist eine Spartenorganisation.
 wird meist in Stellenbeschreibungen und in Organigrammen festgehalten.

2. Kreuzen Sie an, ob folgende Aussagen richtig oder falsch sind:

AUSSAGE	RICHTIG	FALSCH
Die Gliederung von Abteilungen nach Verrichtungen wird Spartenorganisation genannt.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Die Vorteile der funktionalen Struktur ergeben sich direkt aus den positiven Effekten, die durch Spezialisierung auf Verrichtungen erzielt werden können.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
In einem Organigramm wird die Einordnung der Stellen in die Hierarchie sowie die Zielsetzung, die Aufgaben und die Verantwortung und Kompetenzen der Stelle genau geregelt.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Business Process Reengineering stellt den Kunden und seine Bedürfnisse ins Zentrum der Überlegungen.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

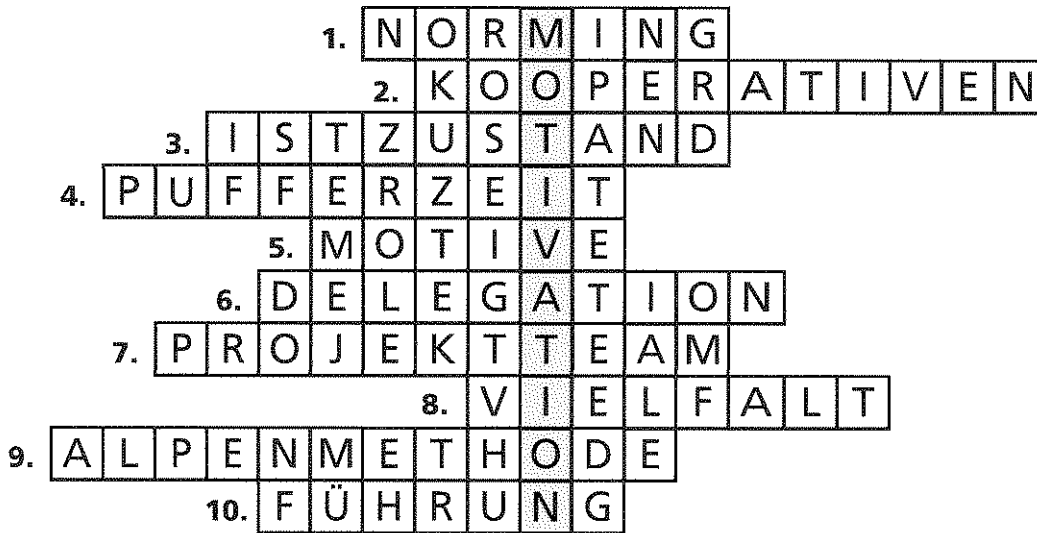
LERNKONTROLLE 3 – Zielsetzung und Planung

1. Die Sätze, die in der linken Spalte beginnen, werden in der rechten Spalte fortgesetzt. Die rechte Spalte ist aber durcheinander geraten. Was gehört zusammen? Setzen Sie die richtige Nummer vor die leere Spalte, sodass ein sinnvoller Satz entsteht (wie bei Nummer 1)!

Ein Ziel ist ...	1	6	... die gedankliche Vorbereitung und Strukturierung von Entscheidungen.
Die Gestaltung von Informations- und Kommunikationsbeziehungen ist ...	2	5	... verschiedene Möglichkeiten zur Problemlösung entwickelt werden.
Kriterien zur Bewertung von Zielen können ...	3	9	... als Sollgröße verstanden werden.
Eine genau Definition von Zielen ermöglicht ...	4	13	... man aus der Analyse der Aufgabe ableiten.
Erst wenn die Ursachen für ein Problem identifiziert sind, können ...	5	11	... Brainstorming genannt.
Planung ist ...	6	1	... ein in der Zukunft liegender, angestrebter Zustand.
Klare Ziele erleichtern ...	7	12	... kontrolliert werden, ob die Ziele mit den gesetzten Maßnahmen erreicht wurden.
Planungs- und Entscheidungssysteme bieten ...	8	14	... direkt aus dem Unternehmensziel ableitbar.
Ziele können ...	9	16	... das globale Ziel für das Unternehmen fest.
Voraussetzung für die erfolgreiche Umsetzung von Management by Objectives ist ...	10	15	... analysiert, ob und wie verschiedene Lösungsvorschläge zur Zielerreichung beitragen.
Eine beliebte Methode zur Ideenfindung in Gruppen wird ...	11	7	... die Planung und fordern zum Handeln heraus.
Nach der Umsetzung der Alternative muss ...	12	8	... Funktionen zur Erstellung von Unternehmensplänen an.
Den Informationsbedarf einer Stelle kann ...	13	3	... direkt aus dem Ziel abgeleitet werden.
Bereichsziele sind ...	14	2	... ein wichtiges Instrument zur Koordination.
Bei der Bewertung von Alternativen wird ...	15	10	... die genau Definition von Zielen für jeden Bereich des Unternehmens.
Eine Strategie legt ...	16	4	...Orientierung in der Bewältigung der Aufgaben.

LERNKONTROLLE 4 – Steuerung von Unternehmen

Kreuzworträtsel



Schreiben Sie die Wörter, die in den folgenden Sätzen in die Lücken passen, bei den entsprechenden Ziffern waagrecht in das Rätsel. Das Lösungswort – von oben nach unten gelesen – erklärt menschliches Verhalten.

- Die Phase der Team-Entwicklung, in der Spielregeln für den Umgang miteinander vereinbart werden, heißt **Norming**.
- Führungskräfte, die sowohl hohe Mitarbeiterorientierung als auch hohe Aufgabenorientierung haben, haben einen **kooperativen** Führungsstil.
- In einem strukturierten Mitarbeitergespräch wird nach der Rückschau und vor der Vorschau der **Ist-Zustand** besprochen.
- Die ALPEN-Methode schlägt vor, dass man nur 60 % der Zeit tatsächlich verplanen und ca. 40 % **Pufferzeit** offen lassen soll.
- Beweggründe für menschliches Handeln werden auch **Motive** genannt.
- Die Übertragung von Aufgaben an Mitarbeiter zur selbstständigen Erledigung heißt **Delegation**.
- Projektteams** werden gegründet, um eine einmalige, abgegrenzte und komplexe Problemstellung zu lösen.
- Eine große **Vielfalt** an Tätigkeiten wirkt sich positiv auf die Motivation von Mitarbeitern aus.
- Mit der **Alpenmethode** kann man Berge von Aufgaben bewältigen.
- Führung** ist die bewusste und zielbezogene Einflussnahme auf Menschen.

