



# Die Grundlagen der Organisation, 2., aktualisierte und überarbeitete Auflage 2017

Helmut Zell

## Text-Aufgaben – mit Lösungsvorschlägen

Dieser Aufgabenkatalog enthält zum einen kurz zu beantwortende Fragen nach Begriffsdefinitionen und grundlegenden Inhalten; zum andern problemorientierte Text-Aufgaben, wie sie etwa in Prüfungen gestellt werden und etwas mehr Zeit erfordern.

Die Gliederung folgt derjenigen des Buches: Zell, Helmut. Die Grundlagen der Organisation – lernen und lehren, 2017.

## Inhalt

1. Einführung .....	1
1.1. Begriff der Organisation .....	1
1.2. Begriff der Organisation .....	1
1.3. Erklärungsmodell und Praxisempfehlungen .....	1
1.4. Der situative Ansatz .....	1
2. Strukturen, Dimensionen und Regeln der Organisation .....	2
2.1. Gestaltung oder Selbstorganisation? .....	2
2.2. Fünf Dimensionen organisatorischer Strukturen .....	2
2.3. Informelle Phänomene .....	2
2.4. Generelle und fallweise Regelungen .....	2
2.5. Generelle und fallweise Regelungen .....	3
2.6. Generelle und fallweise Regelungen. Beispiel Verkaufsleiter .....	3
2.7. Delegation und Partizipation .....	3
2.8. Partizipation .....	3
3. Aufgabenanalyse, Aufgabensynthese und Aufbauorganisation .....	4
3.1. Aufgabenanalyse und –synthese .....	4
3.2. Gliederungskriterien der Aufgabenanalyse .....	4
3.3. Aufbau- und Ablauforganisation .....	4
3.4. Funktionsorientierte Aufbauorganisation .....	4
3.5. Objektorientierte Aufbauorganisation .....	5
3.6. Objekt- und verrichtungsorientiert. Beispiel Baumarkt .....	5
3.7. Spartenorganisation .....	5
3.8. Spartenorganisation .....	6
3.9. Die Center-Konzepte .....	6
3.10. Spartenorganisation. Beispiel .....	6
3.11. Multitec GmbH .....	6
3.12. Stelle – Instanz - Stab .....	8
3.13. Leitungsspanne .....	8

3.14. Leitungsspanne.....	8
3.15. Teilautonome Arbeitsgruppen.....	8
3.16. Stellenbeschreibung .....	9
3.17. Stellenbeschreibung. Beispiel.....	9
3.18. Einliniensystem .....	10
3.19. Mehrliniensystem .....	10
4. Die Ablauforganisation .....	11
4.1. Ablauforganisation. Definition .....	11
4.2. Ziele der Ablauforganisation .....	11
4.3. Vier Kriterien zur Ordnung von Arbeitsabläufen .....	11
5. Organisationskultur.....	11
5.1. Definition Organisationskultur .....	11
6. Neuere Organisationskonzepte .....	12
6.1. Schlanke Organisation.....	12
6.2. Lean Organisation.....	13
6.3. Outsourcing.....	13
6.4. Projektorganisation .....	14
6.5. Projektorganisation. Grundformen.....	14
6.6. Projektorganisation. Grundformen und Vor- und Nachteile.....	14
7. Methoden der Organisationsgestaltung .....	15
7.1. Organisationszyklus.....	15
7.2. Widerstände.....	15
7.3. Phasen der Veränderung.....	16
7.4. Organisationsentwicklung .....	16

---

# 1. Einführung

## 1.1. Begriff der Organisation

Was ist mit dem Begriff der „Organisation“ gemeint? Erläutern Sie drei Begriffsinhalte.

### Lösungsvorschlag

In der wissenschaftlichen Literatur werden unter dem Begriff der Organisation vor allem drei Dinge verstanden.

1. Nach dem funktionalen Begriff ist Organisation eine Funktion der Unternehmensführung. Diese organisiert, d.h. sie gestaltet die betriebliche Ordnung mit dem Ziel, eine ökonomische Effizienz zu erreichen. Diese Tätigkeit kann als Organisation bezeichnet werden.
2. Nach dem instrumentellen Begriff ist Organisation ein Instrument um die Unternehmensziele sowie die individuellen Ziele der Beteiligten zu erreichen.
3. Nach dem institutionellen Begriff ist eine Organisation das ganze soziale Gebilde, also sowohl die geplante als auch die ungeplante Ordnung. Organisation ist ein Ergebnis des Handelns aller Beteiligten.

Im Sinne einer formalen Ordnung kann man sagen, dass eine Organisation aus einem bewusst gestalteten System von Regelungen für die sich im Unternehmen vollziehenden Prozesse besteht. Den Mitgliedern des Unternehmens werden dadurch Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen zugewiesen. Organisation ist damit eine verbindliche Regelungen für die organisatorische Gliederung (Aufbau) und den Ablauf der Prozesse im Betrieb.

[siehe Seite/n 1, 2]

## 1.2. Begriff der Organisation

Erläutern Sie den Satz: „Mit Organisation bezeichnet man sowohl die Tätigkeit des Organisierens als auch den Zustand, d.h. das Ergebnis der organisatorischen Tätigkeit, das in Regelungen festgelegt ist.“

### Lösungsvorschlag

Dieser Satz zeigt die zweifache Bedeutung des Begriffs Organisation auf, zum einen die regelnde Tätigkeit (z.B. das persönliche Eingreifen des Geschäftsführers), zum andern der geregelte Zustand, d.h. die Festlegung wer und in welcher Form für einen bestimmten Tätigkeitsbereich verantwortlich ist.

[siehe Seite/n: 1, 2]

## 1.3. Erklärungsmodell und Praxisempfehlungen

Erläutern Sie den Unterschied zwischen einem Erklärungs- und einem Gestaltungsmodell.

### Lösungsvorschlag

Das Erklärungsmodell versucht, Erklärungen für beobachtbare Phänomene zu finden. Warum geschieht etwas in dieser Weise?

Das Gestaltungs- oder Entscheidungsmodell hat das Ziel, Gestaltungsempfehlungen für die Praxis zu entwickeln. Wie kann man die Organisation gestalten, dass sie zu den gewünschten Zielen führt.

[siehe Seite/n: 3]

## 1.4. Der situative Ansatz

Bitte erläutern Sie die grundlegende Überlegung des „situativen Ansatzes“.

### Lösungsvorschlag

Der Ansatz beruht auf der plausiblen Überlegung, dass es „die“ beste Organisationsform nicht gibt. Die Effizienz einer Organisationsstruktur hängt immer von den situativen Bedingungen ab, in denen sich ein Unternehmen befindet. Dabei spielt die Unternehmensgröße eine Rolle, aber auch die Art der Aufgaben, die im Unternehmen ausgeführt werden. Sind es mehr gleichförmige oder ungleichförmige Aufgaben?

[siehe Seite/n: 10, 11]

## 2. Strukturen, Dimensionen und Regeln der Organisation

### 2.1. Gestaltung oder Selbstorganisation?

Bitte nehmen Sie Stellung zu der Aussage „Die Organisation eines Unternehmens ist Ergebnis geplanten gestalterischen Handelns“.

#### Lösungsvorschlag

Lehrbücher der Organisationslehre können den Eindruck vermitteln, dass die vorhandene Organisationsstruktur das Ergebnis des Handelns eines organisatorischen Gestalter ist. Dies trifft jedoch nur zum Teil zu. Daneben gibt es aber das Phänomen der Selbstorganisation im Sinnen spontaner Prozesse. Die dabei entstehende Ordnung erweist sich oft als leistungsfähiger als eine geplante Ordnung.

[siehe Seite/n: 14]

### 2.2. Fünf Dimensionen organisatorischer Strukturen

Bitte beschreiben Sie die fünf Dimensionen, nach denen sich organisatorische Strukturen erfassen und analysieren lassen.

#### Lösungsvorschlag

1. Spezialisierung: Aktivitäten werden gegliedert und auf die Mitglieder aufgeteilt.
2. Koordination: Die Aktivitäten werden aufeinander abgestimmt.
3. Konfiguration: Bildung eines mehrstufigen Leistungssystems
4. Delegation: Entscheidungsbefugnisse werden verteilt
5. Formalisierung: Schriftliche Festlegung organisatorischer Regeln

[siehe Seite/n: 16 – 18]

### 2.3. Informelle Phänomene

In Unternehmen bestehen neben der „offiziellen“ Organisation sogenannte informelle Gruppen und informelle Kommunikation, die für das betriebliche Geschehen bedeutsam sind. Wo sehen Sie die Vor- bzw. die Nachteile dieser informellen Erscheinungen?

#### Lösungsvorschlag

Die informelle Kommunikation kann für den Arbeitsablauf förderlich sein, wenn dadurch betrieblich notwendige Informationen und Anregungen schneller und effektiver übermittelt werden. Nicht alle Fälle eines notwendigen Informationsaustausches können organisatorisch geplant werden. Manchmal ist das formale System zu schwerfällig ist. Diese Mängel der formellen Kommunikation können so kompensiert werden. Nachteilig ist, dass dadurch Instanzen übersprungen werden und Gerüchte, auf diesem Weg entstehen, unnötige Konflikte hervorrufen können.

[siehe Seite/n: 18, 19]

### 2.4. Generelle und fallweise Regelungen

Bitte erläutern Sie diese beiden Organisationsprinzipien und stellen Sie ihre jeweiligen Vor- und Nachteile gegenüber.

#### Lösungsvorschlag

Das Prinzip der fallweisen Regelung bedeutet, dass Entscheidungen für den konkreten Vorgang getroffen werden und nur für diesen gültig sind. Das ist dann sinnvoll, wenn die betrieblichen Verhältnisse unübersichtlich und unbeständig sind. Für die Entscheidungsträger bedeutet dies einen großen Entscheidungsspielraum.

Generelle oder allgemeine Regelungen schränken den Entscheidungsspielraum ein. Sie werden für Aufgaben formuliert, die sich immer in gleicher oder ähnlicher Weise wiederholen. Je größer die Gleichartigkeit, Regelmäßigkeit und Wiederholungshäufigkeit in den betrieblichen Vorgängen, um so mehr allgemeine Regelungen können getroffen werden. Generelle Regelungen bestehen in Form von Geschäftsgrundsätzen, Verfahrensvorschriften, Richtlinien und Formularen. Der Vorteil genereller Regelungen: Die Zahl der Einzelfallentscheidungen sinkt und Führungsaufgaben werden vereinfacht. Die Entscheidungsfreiheit der Mitarbeiter wird eingeeengt, was ihre Motivation und Arbeitsfreude dämpfen kann.

Ob nun generelle oder fallweise Regelungen besser sind, lässt sich nicht allgemein beantworten. Es geht darum, ein zweckmäßiges Verhältnis zwischen beiden Regelungsformen zu finden.

[siehe Seite/n: 20, 21]

## **2.5. Generelle und fallweise Regelungen**

Für welche Art von Aufgaben wird man sich mehr an dem einen (generell), und für welche Art der Aufgaben wird man sich mehr an dem anderen (fallweise) orientieren?

### **Lösungsvorschlag**

Generelle Regelungen sind nur sinnvoll für Vorgänge, die sich häufig wiederholen. Fallweise entscheiden muss man bei anderen Vorgängen, wie z.B. bei unvorhersehbaren Ereignissen oder weil sich die Bedingungen ständig ändern.

[siehe Seite/n: 20, 21]

## **2.6. Generelle und fallweise Regelungen. Beispiel Verkaufsleiter**

Als Verkaufsleiter bemerken Sie, dass sich viele Kunden über die langen Lieferzeiten beschweren. Sie untersuchen die Art der Auftragsbearbeitung in Ihrer Abteilung und stellen fest, dass die Mitarbeiter gleichartige Aufträge ganz unterschiedlich bearbeiten und dass die internen Zuständigkeiten nicht eindeutig geregelt sind. Sie überlegen nun, eindeutige generelle Regeln für die Auftragsbearbeitung festzulegen. Welche Vorteile und Nachteile können sich daraus ergeben?

### **Lösungsvorschlag**

#### Vorteile:

- Gleiche Aufgaben werden zukünftig auch gleichartig bearbeitet.
- Die Mitarbeiter müssen sich bei Bestellungen nicht immer neu überlegen, wie sie die bearbeiten
- Die Einarbeitung neuer Mitarbeiter wird einfacher, da sich diese an den Regelungen orientieren können
- Der Arbeitsablauf wird standardisiert und damit vereinfacht. Somit lässt sich die Zeit zwischen Bestelleingang und Auslieferung verkürzen.

#### Nachteile:

- Wenn sich Änderungen ergeben, behindern die Regeln eine flexible Anpassung an die neue Situation.
- Mitarbeiter können ihre Erfahrungen nicht mehr einbringen.
- Die Mitarbeiter haben nun weniger Raum für eigene Entscheidungen, was zu Demotivierung führen kann.

[siehe Seite/n: 20, 21]

## **2.7. Delegation und Partizipation**

Bitte erläutern Sie den wesentlichen Unterschied zwischen diesen beiden Begriffen.

### **Lösungsvorschlag**

Delegation meint, dass Entscheidungsbefugnisse von einer höheren organisatorischen Ebene auf eine niedrigere übertragen werden. Es geht um die Frage „entweder A oder B entscheidet“. Partizipation meint dagegen die Beteiligung von Mitarbeitern an Entscheidungen. „A und B entscheiden gemeinsam.“ [siehe Seite/n: 73, 74]

## **2.8. Partizipation**

Bitte erläutern Sie einige Vorteile, die von einem größeren Partizipationsgrad zu erwarten sind.

### **Lösungsvorschlag**

Effizientere Nutzung vorhandener Fähigkeiten  
Gruppeninterne Selbstkoordination  
Bessere Entscheidungen  
Befriedigung sozialer Bedürfnisse

[siehe Seite 75]

### 3. Aufgabenanalyse, Aufgabensynthese und Aufbauorganisation

#### 3.1. Aufgabenanalyse und –synthese

Bitte erklären Sie das Prinzip der Aufgabenanalyse und –synthese.

##### Lösungsvorschlag

In der Aufgabenanalyse die Gesamtaufgabe des Unternehmens analysiert, in Teilaufgaben zerlegt und gegliedert.

In der Aufgabensynthese werden die Teilaufgaben zu Aufgabenkomplexen zusammengefasst und Stellen bzw. Abteilungen zugeordnet.

[siehe Seite/n: 23]

#### 3.2. Gliederungskriterien der Aufgabenanalyse

Nach welchen fünf Kriterien lässt sich in der Aufgabenanalyse die Gesamtaufgabe eines Betriebes in Teilaufgaben zerlegen? Machen Sie bitte Beispiele für die entsprechenden Gliederungsmöglichkeiten.

##### Lösungsvorschlag

Kriterien	Beispiele
1. Objekte	Produkte, Regionen z.B. Rennräder, City-Räder, Mountain-Bikes
2. Verrichtungen	transportieren, lagern, montieren, verpacken
3. Phasen	Planen, durchführen, kontrollieren; Einkaufsplanung, - durchführung, -kontrolle
4. Rang	anordnen, ausführen; z.B. Einkaufsleiter, Einkäufer, Lagerarbeiter
5. Zweckbeziehung	Zweckaufgaben / unterstützende Aufgaben; z.B. Produktion / Verwaltung

[siehe Seite/n: 24]

#### 3.3. Aufbau- und Ablauforganisation

Nennen Sie jeweils typische Instrumente oder Darstellungsformen der Aufbau- und der Ablauforganisation

##### Lösungsvorschlag

###### Instrumente der Aufbauorganisation

- Organigramm
- Funktionendiagramm
- Stellenbeschreibung

###### Instrumente der Ablauforganisation

- Flussdiagramm
- Arbeitsablaufkarte

#### 3.4. Funktionsorientierte Aufbauorganisation

Geben Sie ein Beispiel für eine funktionsorientierte bzw. verrichtungsorientierte Aufbauorganisation.

##### Lösungsvorschlag

Beispiel für eine funktionsorientierte Form der Aufbauorganisation:

Einkauf – Produktion – Marketing – Verwaltung

### 3.5. Objektorientierte Aufbauorganisation

Geben Sie einige Beispiele für eine objektorientierte Aufbauorganisation.

#### Lösungsvorschlag

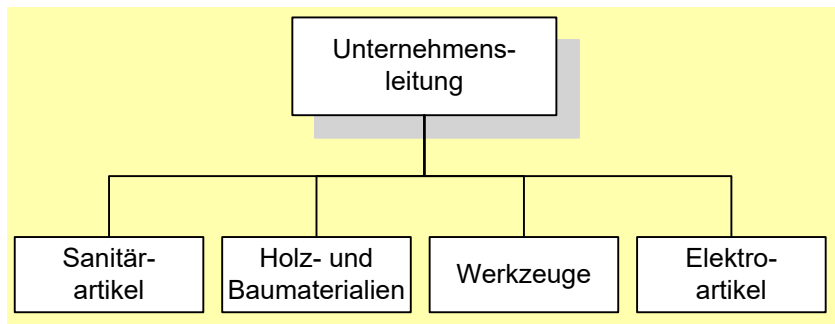
Eine objektorientierte Gliederung wäre beispielsweise eine Abteilungsbildung nach Produkten oder Produktgruppen. Bei einem Automobilhersteller könnten dies etwa Typenreihen sein; bei einem Pharmahersteller „Verschreibungspflichtige Medikamente“, „Frei verkäufliche Medikamente“ und „Nahrungsergänzungsmittel“ sein. Objektorientiert lässt sich auch nach regionalen Märkten gliedern, z.B. süddeutscher – norddeutscher Raum; oder nach Kundengruppen, z.B. „Privatkunden“ – „Firmenkunden“ bei einer Bank.

### 3.6. Objekt- und verrichtungsorientiert. Beispiel Baumarkt

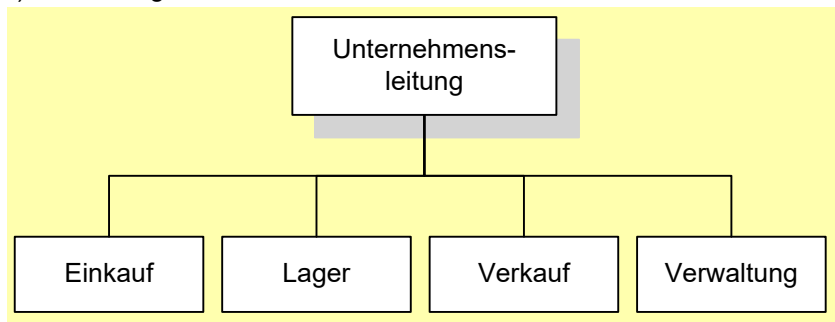
Ein Baumarkt hat die vier Produktgruppen Sanitärartikel, Holz- und Baumaterialien, Werkzeuge und Elektroartikel. Hauptaufgaben sind Einkauf, Lagerhaltung, Verkauf und allgemeine Verwaltung. Bitte stellen Sie grafisch dar, wie ein Unternehmensaufbau mit a) nach Verrichtungen oder b) nach Objekten aussieht.

#### Lösungsvorschlag

a) objektorientiert



b) verrichtungsorientiert



[siehe Seite/n: 26 – 29]

### 3.7. Spartenorganisation

Was versteht man unter einer Spartenorganisation?

#### Lösungsvorschlag

Die Spartenorganisation (auch divisionale Organisation genannt) ist eine objektbezogene Organisationsstruktur, die primär nach Produkten, Produktgruppen, Kundengruppen oder Regionen gebildet wird. Das sind die Sparten. Diese werden auf der darunter liegenden Organisationsebene nach dem Verrichtungsprinzip gegliedert, z.B. Einkauf, Produktion, Vertrieb.

Neben den Sparten bestehen häufig verrichtungsorientierte Zentralabteilungen (z.B. Finanzen, F&E, Personalwesen).

### 3.8. Spartenorganisation

Erläutern Sie jeweils zwei Vorteile und zwei Nachteile der Spartenorganisation.

#### Lösungsvorschlag

Vorteile, z. B.:

- Mitarbeitern mit hohem produktspezifischen Know-how
- Gute Kenntnisse der jeweiligen Märkte
- Damit gute Möglichkeiten sich im Wettbewerb zu behaupten
- geringere „eigene“ Verwaltungs- und Gemeinkosten

Nachteile, z. B.:

- Spartenegoismen und Abstimmungsprobleme mit den anderen Sparten
- Abstimmungsprobleme mit der Unternehmensleitung

### 3.9. Die Center-Konzepte

Den Sparten oder Divisions können unterschiedliche Autonomiegrade eingeräumt werden. Bitte nennen Sie drei Center-Konzepte und ihre Eigenschaften.

#### Lösungsvorschlag

- Cost-Center. Die Division ist für die Kosten verantwortlich, andere Ziele sind vorgegeben.
- Profit-Center. Die Division ist für die Kosten und den Gewinn verantwortlich.
- Investment-Center. Die Division kann eigenständig Investitionen durchführen.

[siehe Seite/n: 30, 31]

### 3.10. Spartenorganisation. Beispiel

Die Unternehmensführung der Haushaltsgeräte AG hat ihre Geschäfte als Sparten organisiert. Sie erwägt nun, die Spartenleiter nach einem Cost-Center- oder Profitcenter- Konzept oder zu führen. Erläutern Sie die beiden Konzepte hinsichtlich der Kriterien „Ziele " und „Entscheidungskompetenz der Spartenleiter“.

#### Lösungsvorschlag

Ziele:

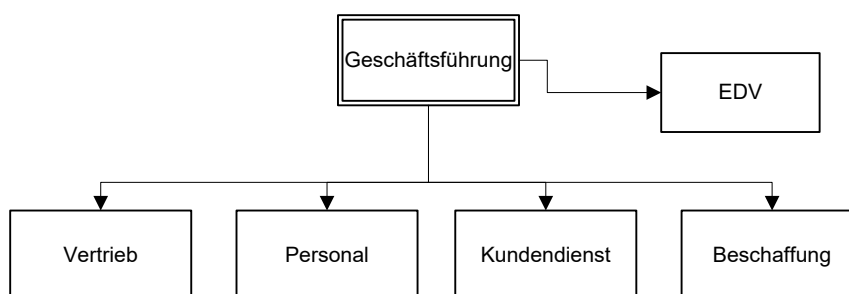
- Cost-Center: Dem Spartenleiter wird ein Umsatz vorgegeben, der mit der festgelegten Kostenhöhe erreicht werden muss. Entscheidend ist die definierte Abhängigkeit von Umsatz und Kosten.
- Profit-Center: Der zu erreichende Gewinn während einer Rechnungsperiode ist vorgegeben, nicht der dafür erforderliche Umsatz oder die dazu benötigten Kosten.

Entscheidungsspielräume der Spartenleiter:

Die Spartenleiter führen ihre Bereiche selbstständig und verantwortlich, in dieser Hinsicht besteht kein Unterschied. Üblicherweise wird von den Spartenleitern ein Geschäftsplan erwartet, aus dem ihre Strategie hervorgeht.

### 3.11. Multitec GmbH

Das Unternehmen Multitec GmbH hat bis zum Jahr 2007 bei einem Personalbestand von 800 Mitarbeitern wurden ausschließlich Elektromotoren produziert. Die Multitec war wie folgt organisiert:



Aufgrund zunehmender Konzentrationsprozesse in der Elektromotoren-Branche, dem Markteintritt ausländischer Konkurrenten sowie den für die kommenden Jahre prognostizierten



Marktwachstumsraten, entschloss sich die Unternehmensleitung zu einer Diversifizierungsstrategie. Ende des Jahres 2008 wurde der Elektronik-Sensor GmbH von der Multitec GmbH übernommen. In den Jahren 2009 und 2010 erwarb die Multitec zwei weitere Unternehmen, die Firma MiniaturControl GmbH und die Glasfaser-Digit GmbH. Durch die Eingliederungen stieg der Umsatz auf insgesamt 350 Mio. € und der Mitarbeiterstand auf 1.920 Personen.

Der Markt für elektrotechnische und elektronische Produkte ist durch eine hohe Innovationsdynamik gekennzeichnet. Die hohe Dynamik spiegelt sich auch in einer Verkürzung der Produktlebenszyklen wider. Betrug 1995 die Zeitspanne von Produkteinführung bis zur Degenerationsphase bzw. ersten Produkt-Modifikation noch durchschnittlich 5,1 Jahre, so verkürzt sich dieser Zeitraum bis 2009 auf 2,1 Jahre. Außerdem wurde die Wettbewerbssituation in den letzten Jahren durch ausländische Unternehmen auf dem deutschen Markt erheblich verschärft.

- a) Erklären Sie vier Vor- und Nachteile der funktionalen Organisationsstruktur.
- b) Erarbeiten Sie einen Vorschlag, wie die neu erworbenen Unternehmen in die Organisationsstruktur der Multitec GmbH sinnvoll integriert werden können und begründen Sie Ihren Vorschlag.
- c) Erläutern Sie, ob und wenn ja, wie die neue Organisationsstruktur geeignet ist, die wettbewerblichen und technologischen Herausforderungen in Zukunft besser zu bewältigen.

## Lösungsvorschlag

### Zu a)

Das funktionale (verrichtungsorientierte) Organisationsmodell fand für die Spezialisierung der Arbeitsaufgaben auf die Gesamtstruktur des Unternehmens weite Verbreitung. Viele Betriebe sind unterhalb der Geschäftsführung auf der 2. Ebene nach Verrichtungen ausgerichtet.

#### Vorteile der verrichtungsorientierten Struktur:

- Qualitätsvorteile durch Spezialisierung auf Verrichtungen/Funktionen
- Steuerung und Kontrolle übergeordnet zur Verfügung zu stellender Funktionen wird erleichtert
- Gute Kapazitätsauslastung bei Kapazitätsschwankungen bei den einzelnen Produkten
- Bereichsegoismus und Tendenzen zur Verselbstständigung können leichter eingedämmt werden.

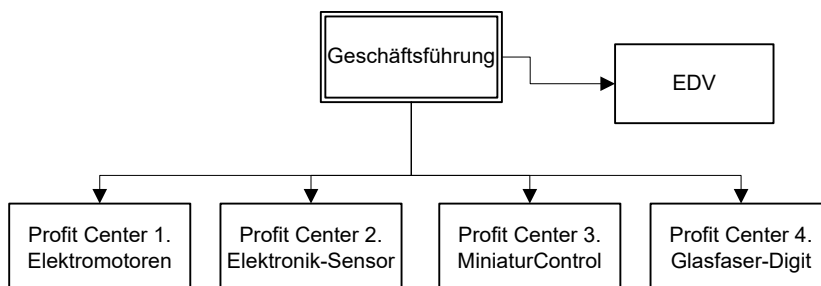
#### Nachteile der verrichtungsorientierten Struktur:

- Geringere Identifikation mit den Unternehmenszielen, da Produktverbundenheit fehlt und keine direkte Gewinnverantwortung vorliegt.
- Fehlende Konzentration auf Produkte, spezielle Kundengruppen etc.
- Schwächen hinsichtlich Reaktionsgeschwindigkeit und Flexibilität, da wesentliche Funktionen zentral gesteuert werden.

Das funktionale Organisationsmodell ist geeignet, wenn die Rahmenbedingungen des Unternehmens hinsichtlich der genannten Objekte stabil und homogen sind.

### Zu b)

Die neuen Unternehmen lassen sich in einer divisionalen Organisationsstruktur integrieren, wobei diese sinnvollerweise jeweils in der Form eines Profit Centers geführt werden. Die neue Organisationsstruktur der Multitec GmbH zeigt folgende Abbildung.



Die vier Profit Center nehmen alle betrieblichen Funktionen selbstständig wahr, d. h. jedes Profit Center verfügt über einen eigenständigen Einkauf von Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffen sowie Fertigteilen, einen selbstständigen Produktionsbereich einschließlich Reparaturwerkstätten, ein eigenes Vertriebssystem und einen Verwaltungsbereich. Lediglich die Abteilung EDV wird von allen Profit Centern gemeinsam genutzt.

### **Zu c)**

Vor dem Hintergrund der geschilderten Rahmenbedingungen, insbesondere der Innovationsgeschwindigkeit des Marktes sowie der infolge der Diversifizierung vorliegenden Produktheterogenität sind die o. g. Nachteile der funktionalen Organisation für das beschriebene Unternehmen in hohem Maße relevant. Ein langfristiges Überleben war in dieser Form nicht möglich. Folgerichtig wurden folgende Konsequenzen gezogen:

- Umwandlung in eine Spartenorganisation, um so näher am Markt mit mehr Produkt-Know-how schnell und flexibel auf die Markterfordernisse reagieren zu können.
- Einrichtung von Profit-Centern als Steuerungsprinzip teilautonomer Unternehmensbereiche, um zusätzlich Entlastung der zentralen Unternehmenssteuerung zu erreichen und die bekannten Motivationseffekte für Führungskräfte und Mitarbeiter im Sinne des Unternehmens zu nutzen.

### **3.12. Stelle – Instanz - Stab**

Welcher Unterschied besteht zwischen einer Stelle und einer Instanz? Welche Aufgaben haben Stabsstellen?

#### **Lösungsvorschlag**

Der Begriff der Stelle bezieht sich auf ausführende Tätigkeiten.

Eine Instanz ist eine Stelle mit einer Leitungsaufgabe.

Eine Stabsstelle hat eine beratende Funktion und keine Anweisungsbefugnis. Wenn sie trotzdem Anweisungen machen, tun sie das „im Auftrag“.

### **3.13. Leitungsspanne**

Was ist die Leitungsspanne?

#### **Lösungsvorschlag**

Die Leitungsspanne (Kontrollspanne, "span of control") ist die Anzahl der einem Leiter unterstellten Stellen und Mitarbeiter.

[siehe Seite/n: 35]

### **3.14. Leitungsspanne**

Im Wirtschaftsteil einer Zeitung steht, ein Unternehmen habe durch eine Reorganisation seine Hierarchieebenen von 6 auf 5 reduziert. Die Zahl der Beschäftigten sei aber nur unwesentlich verringert worden. Welche Auswirkungen wird dies tendenziell auf die durchschnittliche Leitungsspanne in diesem Unternehmen gehabt haben?

#### **Lösungsvorschlag**

Die Leistungsspanne hat sich vergrößert.

### **3.15. Teilautonome Arbeitsgruppen**

Im Rahmen der Umstellung auf ein neues Lean-Production-Konzept will Ihr Unternehmen selbststeuernde (teilautonome) Arbeitsgruppen, insbesondere im Fertigungsbereich, einsetzen.

a) Erklären Sie das Prinzip der Organisationsform der teilautonomen Arbeitsgruppen.

b) Erläutern Sie zwei Ziele, die mit der Einführung von selbststeuernden (teilautonomen) Arbeitsgruppen verfolgt werden.

c) Nennen Sie vier Voraussetzungen für die erfolgreiche Einführung dieser Organisationsform.

#### **Lösungsvorschlag**

a)

Die Gruppe verwaltet, reguliert und bestimmt über sich selbst. Sie wählt aus ihren Reihen den Gruppenführer. Die Selbstständigkeit (Autonomie) bezieht sich auf ihre interne Aufgabenverteilung;

dafür übernimmt sie klassische Führungsfunktionen. Üblicherweise ist die Gruppenmitgliedschaft unbefristet.

b)

- mit weniger Arbeiten, Stäben und Führungskräften flexibler auf Kundenwünsche und -ansprüche am Markt einzugehen (Effizienzsteigerung)
- Stärkung des eigenverantwortlichen Handelns auf Mitarbeiterenebene, z. B. im Sinne der Entwicklung von Mitarbeitern als Unternehmer im Unternehmen
- flexible leistungsstabile Arbeitsgruppen
- Motivationssteigerung in den Arbeitsgruppen

c)

- Entwicklung von Teams und Teamkulturen
- Durchführung von und Teilnahme an Schulungen von Seiten des Managements
- Bereitschaft der Mitarbeiter, Verantwortung zu übernehmen
- detaillierte, abgestimmte und kommunizierte Prozessplanung
- Moderation und Mediation durch externe Berater
- methodische, sozialpsychologische Betreuung der Mitarbeiter tendenziell:
- homogene Motivationsstruktur

[siehe Seite/n: 39 – die Lösung dieser Aufgabe erfordert vertiefende Literatur]

### 3.16. Stellenbeschreibung

Welche Inhalte sollte eine Stellenbeschreibung enthalten?

#### Lösungsvorschlag

1. **Allgemeine Informationen:** Stellenbezeichnung, organisatorische Einordnung, Rang des Stelleninhabers
2. **Instanzenbild:** Über- und Unterstellungsverhältnisse sowie die aktive und passive Stellvertretung
3. **Zielsetzung der Stelle:** Orientierungspunkte für das Verhalten des Stelleninhabers.
4. **Aufgabenbild:** Es präzisiert den Aufgabenbereich und listet die Aufgaben auf. Angaben über die Entscheidungs- und Weisungskompetenz des Stelleninhabers.
5. **Kommunikationsbild:** betriebsinterne und externe Kommunikationsbeziehungen, Koordinations-, Beratungs-, Informations- und Berichtsaspekte.
6. **Leistungsbild:** Die für die Aufgabenerfüllung notwendigen Ausgangsqualifikationen, Kenntnisse, Erfahrungen und Leistungsstandards.

[siehe Seite/n: 40 - 41]

### 3.17. Stellenbeschreibung. Beispiel

Entwerfen Sie beispielhaft eine Stellenbeschreibung für einen Einkaufsleiter eines mittelständigen Industriebetriebs.

#### Lösungsvorschlag

<b>Stellenbeschreibung für den Einkaufsleiter</b>	
<b>1. Allgemeine Informationen</b>	
Bezeichnung der Stelle	Leiter des Einkaufs
<b>2. Instanzenbild</b>	
Übergeordnete Stelle	Geschäftsführung
Unmittelbar untergeordnete Stellen	Alle Mitarbeiter der Abteilung Einkauf
Stellvertretung	Wird bei Abwesenheit vom Vertriebsleiter vertreten. Er vertritt den Vertriebsleiter während dessen Abwesenheit.

<b>3. Zielsetzung der Stelle</b>	
Ziele der Stelle	Der Stelleinhaber / die Stelleninhaberin sorgt durch ständige Marktbeobachtung für eine sichere und wirtschaftlichen Einkauf aller der für den Betrieb notwendigen Waren.
<b>4. Aufgabenbild</b>	
Aufgaben	a) Überwachung der Preisentwicklung auf dem Markt. Beobachtung der technischen Entwicklung und der Konjunkturlage b) Besichtigung der Fertigungsstätten der Lieferanten zum Zwecke der Qualitätskontrolle c) Besuch von Messen und Ausstellungen in Abstimmung mit der Geschäftsführung. d) Verhandlungsführung bei Bestellungen über Euro 200.000. e) Entscheidungsbefugnis bei Bestellungen über Euro 100.000
<b>5. Kommunikation</b>	
6. Kommunikation	Koordinierung des Einkauf in enger Abstimmung mit Produktion und Lager, Information und Beratung der Geschäftsführung, quartalsweise Berichterstattung.
<b>6. Leistungsbild</b>	
Anforderungsprofil	Fachkenntnisse (Ausbildung, Erfahrung): Abitur, Fachschule erwünscht; Kenntnisse in Englisch; 5 - 7 Jahre kaufmännische Tätigkeit, dabei 4 Jahre im Einkauf, davon 2 Jahre als Vorgesetzte/-r. Sonstige Anforderungen: Verhandlungsgeschick, Fähigkeit zur Menschenführung, Teamfähigkeit

### 3.18. Einliniensystem

Was ist ein Einliniensystem? Bitten nennen Sie auch seine Vor- und Nachteile?

#### Lösungsvorschlag

In einem Einliniensystem sind alle Stellen in einem einheitlichen Dienstweg eingegliedert, so dass für die Leitungs- und Weisungsbeziehung eine eindeutige Zuordnung besteht. Es gilt das Prinzip der Einheit der Auftragserteilung.

#### Vorteile:

- Übersichtlichkeit des Leitungsgefüges
- Eindeutigkeit und Einfachheit der Weisungsbeziehungen
- Fehlen von Kompetenzüberschneidungen
- Gute Kontrollmöglichkeiten

#### Nachteile:

- Geringe Spezialisierungsmöglichkeiten
- Informationsverluste und –verzögerungen
- Schwerfälligkeit

[siehe Seite/n: 44 - 45]

### 3.19. Mehrliniensystem

Was ist ein Mehrliniensystem und welche organisatorischen Vor- bzw. Nachteile hat es?

#### Lösungsvorschlag

Beim Mehrliniensystem ist jede Stelle mehreren hierarchisch höheren Stellen (Instanzen) unterstellt.

#### Vorteile:

- Kurze Kommunikationswege und schnelle Entscheidungen
- Die obere Leitung und die Zwischeninstanzen werden entlastet.
- Höhere Entscheidungsqualität

- Arbeits- und Kostenersparnis durch Spezialisierung der Instanzen

#### Nachteile:

- Gefahr widersprüchlicher Weisungen
  - Unklare Kompetenzabgrenzung und mögliche Kompetenzkonflikte zwischen den Vorgesetzten
  - Unsicherheit bei ausführenden Arbeitskräften über Dringlichkeit und Reihenfolge der Aufgaben
- [siehe Seite/n: 46]

## **4. Die Ablauforganisation**

### **4.1. Ablauforganisation. Definition**

Wie definiert REFA den Begriff „Ablauforganisation“?

#### **Lösungsvorschlag**

„Ablauforganisation ist das zeitliche und örtliche Hinter- und Nebeneinander der zur Erreichung eines bestimmten Arbeitsergebnisses auszuführenden Arbeiten“.

[siehe Seite/n: 41]

### **4.2. Ziele der Ablauforganisation**

Welche Zielsetzungen werden mit der Ablauforganisation verfolgt?

#### **Lösungsvorschlag**

Die Ablauforganisation verfolgt die folgenden Hauptziele:

- die vorhandenen Kapazitäten optimal zu nutzen
- die Bearbeitungszeiten zu minimieren
- die Bearbeitungs- und Durchlaufkosten zu minimieren, und
- die Arbeitsplätze human zu gestalten.

Dabei stehen häufig die zentralen Ziele, nämlich kurze Durchlaufzeiten und wirtschaftliche Auslastung der eingesetzten Ressourcen, in einem Konkurrenzverhältnis zueinander. Gutenberg spricht in diesem Zusammenhang vom Dilemma der Ablauforganisation.

[siehe Seite/n: 42]

### **4.3. Vier Kriterien zur Ordnung von Arbeitsabläufen**

Nennen Sie die vier Kriterien, nach denen der Arbeitsablauf geordnet werden kann. die die Abläufe zwischen den Organisationseinheiten regeln.

#### **Lösungsvorschlag**

Der Arbeitsablauf muss in verschiedener Hinsicht geordnet werden. Man unterscheidet die Ordnung

- des Arbeitsinhalts,
- der Arbeitszeit,
- des Arbeitsraums und
- der Arbeitszuordnung.

[siehe Seite/n: 42]

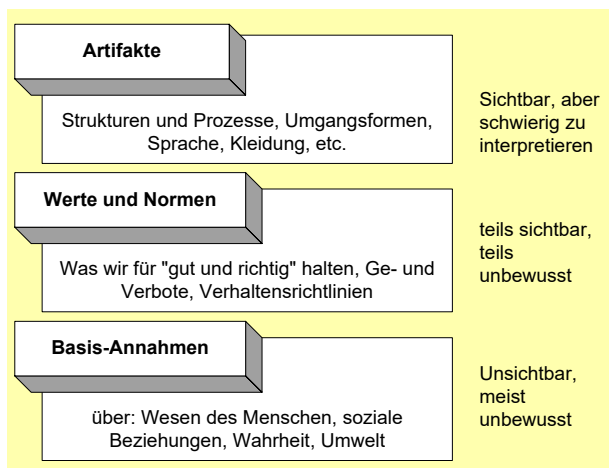
## **5. Organisationskultur**

### **5.1. Definition Organisationskultur**

Was man mit Organisationskultur eigentlich meint, ist schwer zu fassen. Es gibt eine ganze Reihe von unterschiedlichen Definitionen von Kultur und Organisationskultur. Bitte beschreiben Sie kurz die entsprechende Definition von Edgar Schein.

#### **Lösungsvorschlag**

Edgar Schein unterscheidet drei Ebenen der Organisationskultur.



Die Basisannahmen stellen das verborgene Element der Unternehmenskultur dar. Sie sind den Organisationsmitgliedern meist nicht bewusst, bestimmen aber wie ganz selbstverständlich ihr tägliches Handeln.

Werte und Normen. Werte legen fest, was als „gut“ und „nicht gut“ gilt; Normen was „erlaubt“ bzw. „nicht erlaubt“ ist, was „belohnt“ und was „bestraft“ wird. Beide spiegeln sich in den Kommunikations- und Verhaltensweisen der Unternehmensmitglieder wider.

Artefakte beinhalten nach Edgar Schein all das, was in einem Unternehmen sichtbar ist, also Gegenstände, das Verhalten, Technik, Stil, Kleidung, die Art der Sprache, Umgangs- und Anredeformen, Geschichten, die Organisationsprozesse, die Beschreibung der Organisationsstruktur und Organigramme.

## 6. Neuere Organisationskonzepte

### 6.1. Schlanke Organisation

Eine Lean Organisation zeichnet sich aus durch: wenige Hierarchieebenen, Wenige Abteilungen, hohe Leitungsspannen, Teams als kleinste Einheiten, Projektgruppen, Entscheidungsdezentralisation, selbstständige Einheiten (z.B Profit-Center).

„Lean management“ zielt darauf, durch geeignete, d.h. mehr kooperativen Führungstechniken die Mitarbeiter zur selbstständigen und eigenverantwortlichen Arbeit motivieren. Die Leitungsspanne kann so erhöht werden. Generell wird durch Entscheidungsdezentralisation und vermehrte Teamarbeit die Absicht verfolgt, die Motivation und die Initiative der Mitarbeiter zu heben. Die Organisation soll vereinfacht werden, indem die Zahl der Organisationseinheiten vermindert wird und sich das Unternehmen auf seine Kernbereiche konzentriert. Bisher selbst erbrachte Leistungen werden an spezialisierte Unternehmen vergeben (Outsourcing).

Bitte nennen Sie je drei Vor- und Nachteile dieses Konzeptes und zwar sowohl aus Sicht der Unternehmensleitung als auch aus Sicht der Beschäftigten.

#### Lösungsvorschlag:

<u>Vorteile aus Sicht der Leitung</u>	<u>Nachteile aus Sicht der Leitung</u>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• höhere Produktivität</li> <li>• Höhere Motivation</li> <li>• Höhere Qualität</li> <li>• Höhere Flexibilität</li> <li>• Das Know how der Mitarbeiter auf ausführender Ebene wird genutzt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Just in time Lieferungen machen Produktion verletzlich gegenüber Störungen bei den Zulieferungen.</li> <li>• Durch Outsourcing geht evtl. Kompetenz verloren und das Unternehmen kann von Zulieferern abhängig werden</li> <li>• Kooperative Führung ist evtl. anspruchsvoller</li> <li>• Produktionsumstellung führt zu zusätzlichem Organisationsaufwand und Risiko</li> </ul>
<u>Vorteile aus Sicht der Belegschaft</u>	<u>Nachteile aus Sicht der Belegschaft</u>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• mehr Verantwortung, mehr Entscheidungsbefugnisse</li> <li>• Abwechslungsreichere Arbeitsaufgaben</li> <li>• Mehr Motivation</li> <li>• Teamarbeit</li> <li>• Höhere Qualifizierung</li> <li>• Sicherung des Arbeitsplatzes durch Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• eventuell Arbeitsplatzabbau</li> <li>• insbesondere im Mittleren Management Stellenabbau</li> <li>• Eventuell höhere Arbeitsbelastung</li> </ul>
--	---

[siehe Seite/n: 95, 96]

## 6.2. Lean Organisation

In der Firma Molitron GmbH stagnieren Umsatz und Gewinn in den letzten Jahren. Der Konkurrenzdruck ist stärker geworden und die Kunden anspruchsvoller. Der Geschäftsführer erwägt daher, durch ein „Lean Management“ das Unternehmen wieder auf Erfolgskurs zu bringen. Sie als Mitarbeiter der Betriebsorganisation möchten dem Geschäftsführer den Vorschlag machen, das Unternehmen in Richtung „Lean Management“ zu entwickeln. Erklären Sie ihm zuerst, a) um was es sich bei diesem Konzept handelt, b) welche Ziele damit erreicht werden können und c) welche zentralen Maßnahmen umzusetzen wären.

### Lösungsvorschlag

#### Was es ist

Lean Management ist ein umfassendes Organisations- und Führungskonzept, in dem strukturelle, personelle und strategische Ansätze ganzheitlich berücksichtigt werden. Darüber hinaus gehören dazu weitere Prinzipien und Maßnahmen, um die gesamte Wertschöpfungskette effizient zu planen, abzuwickeln und zu kontrollieren.

#### Ziele

Hauptsächliche Ziele sind kurze Bearbeitungs- und Durchlaufzeiten, hohe Qualität, Kostenreduzierung und Mitarbeitermotivation

#### Maßnahmen

- Nutzung des Ideenpotenzials und stetes Lernen
- Flache Hierarchien
- Teamorientierte und „motivierende“ organisatorische Lösungen
- Integration von Kunden und Lieferanten in den Prozess der Leistungserstellung
- Ständige Verbesserungen (Kaizen / KVP)
- Prozessorientierte Aufbauorganisation
- Förderung der Sekundärorganisation (Teams, die horizontal und vertikal vernetzt sind)
- Ausgliedern von Funktionen, die nicht zum Kerngeschäft gehören (Outsourcing).

## 6.3. Outsourcing

Ein Unternehmen erwägt, die Herstellung einer Komponente in Zukunft nicht mehr selbst herzustellen, sondern dauerhaft von einem Zulieferer zu beziehen.

Bitte stellen Sie einige Aspekte hinsichtlich der jeweiligen Vor- und Nachteile dar:

- a) Die Vorteile der Herstellung im Hause selbst
- b) Die Nachteile der Eigenherstellung
- c) Die Vorteile der Fremdvergabe / des Outsourcings
- d) Die Nachteile der Fremdvergabe / des Outsourcings

### Lösungsvorschlag

#### a) Vorteile der Eigenherstellung

- keine Transaktionskosten
- geringere Transport- und Abwicklungskosten
- zuverlässige Lieferungen. Allerdings sollten die verwendeten Verrechnungspreise die Marktpreise reflektieren.
- die Produkte können genau entsprechend der Anforderungen der nachgelagerten Organisationseinheiten gefertigt werden.
- Vertrautheit mit der Technologie in vor- oder nachgelagerten Einheiten kann für das Kerngeschäft wichtig sein

- Man ist nicht der Marktmacht eines Zulieferer ausgesetzt

#### **b) Nachteile der Eigenherstellung**

- höhere Fixkosten
- kein Zugang zum Know-how und Forschung der Lieferanten und Kunden
- geringe Anreize für Verbesserungen

#### **c) Vorteile beim Outsourcing**

- Geringere interne Planungs- und Koordinationskosten
- Spezialisierte Zulieferer sind evtl. aufgrund größerer ‚economics of scale‘ billiger und innovativer

#### **d) Nachteile beim Outsourcing**

- Transaktionskosten
- möglicherweise Koordinationsprobleme mit dem Zulieferer
- Vertrauliche Informationen können über das fremde Unternehmen nach außen dringen.

[siehe Seite/n: 99 – 100]

### **6.4. Projektorganisation**

Die Projektorganisation ist eine besondere Variante von Organisation Erläutern Sie anhand von zwei Merkmalen, worin die Besonderheiten der Projektorganisation gegenüber der Organisation eines Unternehmens zu sehen sind.

#### **Lösungsvorschlag**

Unterschiede sind insbesondere:

- Die Projektorganisation ist nur befristet gültig, d. h. die Regelungen gelten nicht dauerhaft.
- Die Projektorganisation steht in einem Verhältnis zur übergreifenden Unternehmensorganisation. Sie ist eine kleinere Einheit, die sich in die grössere Einheit „Unternehmensorganisation“ einfügt.

[siehe Seite/n: 49 - 50]

### **6.5. Projektorganisation. Grundformen**

Welche drei Grundformen der Projektorganisation lassen sich unterscheiden?

#### **Lösungsvorschlag**

Die drei Grundformen sind:

1. Die reine Projektorganisation
2. Die Stabs- oder Einfluss-Projektorganisation
3. Die Matrix-Projektorganisation

Als weitere Variante ist denkbar, dass das Projekt ausschliesslich innerhalb einer Abteilung bearbeitet wird. Diese wird als Linienprojektorganisation bezeichnet.

[siehe Seite/n: 52 – 56]

### **6.6. Projektorganisation. Grundformen und Vor- und Nachteile**

- a) Bitte benennen und erläutern Sie einige Vorteile und einige Nachteile der drei Grundformen.
- b) Lässt sich sagen, dass eine dieser Formen grundsätzlich den anderen Formen vorzuziehen ist? Von welchen Bedingungen ist die Eignung jeweils abhängig?

#### **Lösungsvorschlag**

a) Die drei Grundformen

Die reine PO

- Vorteile: Einheitliche Leitung. Der PL hat Führungsrolle; Das Team kann sich voll auf das Projekt konzentrieren. Meist hohe Identifikation mit dem Projekt und seinem Erfolg; Schnelle Steuerungsmöglichkeit.
- Nachteile: Oft fällt es schwer, die MA über die gesamte Projektdauer gleichmässig auszulasten. Gefahr der Isolation; Aus- und Wiedereingliederung macht u.U. Schwierigkeiten.

Die Stabs-PO

- Vorteile: personell leicht und rasch zu verwirklichen, flexibel; keine Reintegrationsprobleme; abteilungsübergreifende Sicht



- Nachteile: Position der Projektleitung ist sehr schwach; umständlicher Entscheidungsweg, da der Stab nur Vorschläge machen, aber keine Entscheidungen treffen kann. Probleme hinsichtlich der Verantwortlichkeit möglich. Lange Reaktionszeiten bei Störungen

#### Die Matrix-PO

- Vorteile: Die Mitarbeiter können flexibel sowohl im Projekt als auch in der Linie eingesetzt werden. Zu geringe Auslastung damit meist kein Problem; Spezialistenwissen kann für die Projekte flexibel genutzt werden. Abteilungsübergreifende Perspektive; Bei Projektende kein „Wiedereingliederungsproblem“
- Nachteile: Hoher Abstimmungsbedarf zwischen Projekt und Fachabteilung; Die Beziehung zwischen Projekt und Linie birgt hohes Konfliktpotenzial, MA sind „Diener zweier Herren“; Projektarbeit wird häufig durch Linienaufgaben gestört.

#### **b) Welche Form ist die Beste?**

Es gibt nicht die beste Organisationsform für alle Projekte. Welche Organisationsform die beste ist, hängt von den Merkmalen des Projekts und der Unternehmung ab, z.B. von der Grösse des Projekts, von der Komplexität und Dauer des Projekts, von seiner strategischen Bedeutung, vom Risiko und von der Notwendigkeit zur bereichsübergreifenden und/oder interdisziplinären Zusammenarbeit.

## **7. Methoden der Organisationsgestaltung**

### **7.1. Organisationszyklus**

Um eine organisatorische Maßnahme systematisch zu planen und umzusetzen, sind mehrere Schritte notwendig. Bitte nennen Sie diese sechs wichtigen Schritte.

#### **Lösungsvorschlag**

1. Erfassung der bestehenden Aufbau- und Ablaufstruktur
  2. Prüfen auf Vollständigkeit und Klarheit der Angaben
  3. Schwachstellen identifizieren und analysieren
  4. Erarbeitung von Reorganisationsvorschlägen
  5. Durchführung der Reorganisation
  6. Überprüfung des Erfolges
- [siehe Seite/n: 106]

### **7.2. Widerstände**

Der Geschäftsführer rechnet damit, dass die Belegschaft von der Einführung eines „Lean Managements“ im Unternehmen nicht begeistert ist und befürchtet Widerstände.

Bitte erklären Sie ihm,

- a) welche Befürchtungen Mitarbeiter bei anstehenden Organisationsänderungen üblicherweise haben, und
- b) mit welchen Maßnahmen diese eventuellen Widerstände vermieden oder überwunden werden können.

#### **Lösungsvorschlag**

##### a) Befürchtungen

- Schlechte Erfahrungen mit Reorganisationen
- Bequemlichkeit, allgemeine Neuerungsfeindlichkeit
- Fehlendes Problembewusstsein
- Angst vor der Unsicherheit
- Angst vor Versagen
- Status- und Machtverlust
- b) Maßnahmen
- Information der Betroffenen
- Beteiligung der Betroffenen
- Interessen der Betroffenen berücksichtigen
- Organisatorische Lösungen verkaufen, Überzeugungsarbeit leisten

[siehe Seite/n: 107 - 109]

### **7.3. Phasen der Veränderung**

Nennen Sie die Phasen im Prozess der Organisationsentwicklung nach Kurt Lewin.

#### **Lösungsvorschlag**

1. Auftauen (unfreezing): Auflösung der bestehenden Einstellungen oder Verhaltensweisen.
2. Bewegen (moving): neue Lösungen werden entwickelt und neue Verhaltensweisen ausprobiert.
3. Einfrieren (freezing): Stabilisieren des neuen Zustands. Es gilt zu verhindern, wieder in alte Verhaltensweisen zurückzufallen.

### **7.4. Organisationsentwicklung**

Ist die Organisationsentwicklung ein einmaliger und abgeschlossener Prozess?

#### **Lösungsvorschlag**

Da sich die Umweltbedingungen ständig ändern, ist nie endgültig abgeschlossen, sondern eine fortwährende Aufgabe.

[siehe Seite/n: 106]