



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

Helmut Zell

## Text-Aufgaben

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

3.14. Leitungsspanne.....	3
3.15. Teilautonome Arbeitsgruppen.....	3
3.16. Stellenbeschreibung .....	3
3.17. Stellenbeschreibung. Beispiel.....	3
3.18. Einliniensystem .....	3
3.19. Mehrliniensystem .....	3
4. Die Ablauforganisation .....	3
4.1. Ablauforganisation. Definition .....	3
4.2. Ziele der Ablauforganisation .....	4
4.3. Vier Kriterien zur Ordnung von Arbeitsabläufen .....	4
5. Organisationskultur.....	4
5.1. Definition Organisationskultur .....	4
6. Neuere Organisationskonzepte .....	4
6.1. Schlanke Organisation.....	4
6.2. Lean Organisation.....	4
6.3. Outsourcing.....	4
6.4. Projektorganisation .....	4
6.5. Projektorganisation. Grundformen.....	4
6.6. Projektorganisation. Grundformen und Vor- und Nachteile.....	5
7. Methoden der Organisationsgestaltung .....	5
7.1. Organisationszyklus.....	5
7.2. Widerstände.....	5
7.3. Phasen der Veränderung.....	5
7.4. Organisationsentwicklung .....	5

## 1. Einführung

### 1.1. Begriff der Organisation

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

### 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.“

### 1.3. Erklärungsmodell und Praxisempfehlungen

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

### 1.4. Der situative Ansatz

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

## 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“.

### 2.2. Fünf Dimensionen organisatorischer Strukturen

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

### 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?

### 2.4. Generelle und fallweise Regelungen

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

### 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?

### 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?

### 2.7. Delegation und Partizipation

Bitte erläutern Sie den wesentlichen Unterschied zwischen diesen beiden Begriffen.

### 2.8. Partizipation

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

### 3. Aufgabenanalyse, Aufgabensynthese und Aufbauorganisation

#### 3.1. Aufgabenanalyse und –synthese

Bitte erklären Sie das Prinzip der Aufgabenanalyse und –synthese.

#### 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.

#### 3.3. Aufbau- und Ablauforganisation

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

#### 3.4. Funktionsorientierte Aufbauorganisation

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

#### 3.5. Objektorientierte Aufbauorganisation

Geben Sie einige Beispiel für eine objektorientierte Aufbauorganisation.

#### 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.

#### 3.7. Spartenorganisation

Was versteht man unter einer Spartenorganisation?

#### 3.8. Spartenorganisation

Erläutern Sie jeweils zwei Vorteile und zwei Nachteile der Spartenorganisation.

#### 3.9. Die Center-Konzepte

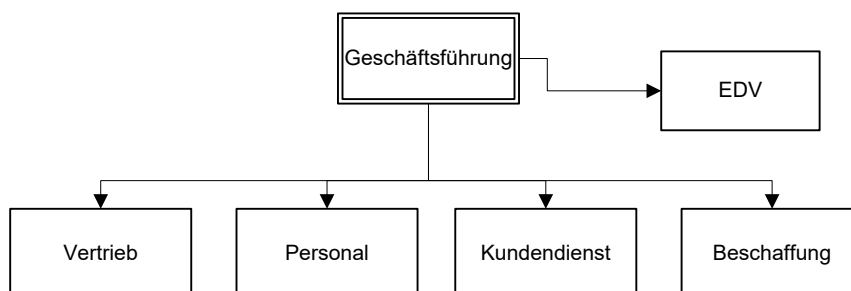
Den Sparten oder Divisions können unterschiedliche Autonomiegrade eingeräumt werden. Bitte nennen Sie drei Center-Konzepte und ihre Eigenschaften.

#### 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“.

#### 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 2.130 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 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.

### **3.12. Stelle – Instanz - Stab**

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

### **3.13. Leitungsspanne**

Was ist die Leitungsspanne?

### **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?

### **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.

### **3.16. Stellenbeschreibung**

Welche Inhalte sollte eine Stellenbeschreibung enthalten?

### **3.17. Stellenbeschreibung. Beispiel**

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

### **3.18. Einliniensystem**

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

### **3.19. Mehrliniensystem**

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

## **4. Die Ablauforganisation**

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

Wie definiert REFA den Begriff „Ablauforganisation“?

## 4.2. Ziele der Ablauforganisation

Welche Zielsetzungen werden mit der Ablauforganisation verfolgt?

## 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.

# 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.

# 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.

## 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.

## 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

## 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.

## 6.5. Projektorganisation. Grundformen

Welche drei Grundformen der Projektorganisation lassen sich unterscheiden?

## **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?

## **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.

### **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.

### **7.3. Phasen der Veränderung**

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

### **7.4. Organisationsentwicklung**

Ist die Organisationsentwicklung ein einmaliger und abgeschlossener Prozess?