

Hintergrundinformation 1:

Die Bio-Creme GmbH mit Sitz in Dossenheim produziert und vertreibt spezielle kosmetische Produkte, wie z.B. Hautcremes, Kräutersalben für verschiedene Anwendungen, und in letzter Zeit auch zunehmend Bio-Makeup. Das Unternehmen hat mehr als 50 Mitarbeiter.

Direkt an die Geschäftsführerin berichten:

- Helmut Groschengeld (Einkauf), der einen Assistenten hat
- Lisa Wagemuth (Verwaltung) mit insgesamt 12 Mitarbeitern
- Werner Steinbeiss (Produktion), dem die beiden Abteilungen Labor (Fred Pansch) und Abfüllerei (Paul Porz) untergeordnet sind
- Sowie Janine Sell (Vertrieb)

Sie sind vor einigen Wochen Ihren neuen Job in der Stabsstelle Verkaufsförderung angetreten und berichten ebenfalls direkt an die Geschäftsführung (Dr. Berta Krähenfuss). Gemeinsam mit der Vertriebsleiterin Janine Sell, die Ihnen zwar fachlich, nicht aber disziplinarisch unterstellt ist, haben Sie die Aufgabe, die Vertriebspolitik zu überarbeiten und ein wirksames Vertriebscontrolling einzuführen.

Der Vertrieb unter Frau Sell hat 8 leitende Mitarbeiter mit fest voneinander abgegrenzten Verkaufsgebieten. Zwei Regionalleiter (RL, „Süd“ und „Mitte“) mit je 3 Gebietsleitern (GL) koordinieren und steuern das operative Geschäft. Diese Gebietsleiter haben einen bis mehrere Mitarbeiter, die über ein geringes Fixgehalt und hohe Provisionen vergütet werden. Bis Ende nächsten Jahres sollen noch ca. 15 weitere Vertriebsmitarbeiter eingestellt werden.

Die Produkte bestehen aus rein pflanzlichen Ingredienzien. Traditionelles Kernprodukt der Bio-Creme sind Hautcremes und Lotions, die im Direktvertrieb („Tür-zu-Tür“) an die zu über 85% weiblichen Kunden in weniger dicht besiedelten Gebieten verkauft werden. Besonderes Alleinstellungsmerkmal dieser Produkte ist ein Komponentensystem. Jedes Produkt besteht aus einer Basiscreme; weitere Komponenten, wie z.B. Duftstoffe, Liquide, etc. werden erst an Ort und Stelle nach den ganz speziellen Wünschen der jeweiligen Kundin zugemischt.

Die neueste Produktlinie, das Bio-Makeup, wird sowohl über den Tür-zu-Tür-Vertrieb, als auch über kleine Drogerien, und in letzter Zeit mit grossen Steigerungsraten über Friseurgeschäfte, Kosmetikstudios, etc. verkauft.

Die Kräutersalben werden v.a. in der therapeutischen Langzeitbehandlung eingesetzt und an Apotheken, Arztpraxen und Reha-Zentren vertrieben.

Aufgabe 1:

Basis der neuen Vertriebspolitik ist die Restrukturierung der Vertriebsorganisation; und wie diese demnächst auszusehen hat, darüber sind Frau Sell und Sie sich schnell einig geworden.

- a) Wann ist die Bildung eines eigenen Funktionsbereiches bzw. einer eigenen Abteilung im Unternehmen grundsätzlich sinnvoll? Erläutern Sie den Unterschied zwischen Aufgabe, Stelle und Funktionsbereich verbal oder mit einer kommentierten Zeichnung! (8 Punkte)
- b) bitte zeichnen Sie das derzeit bestehende Organigramm des gesamten Unternehmens (8 Punkte).
- c) wie soll, in Abstimmung mit Frau Sell, das künftige Vertriebsorganigramm aussehen? (6 Punkte)
- d) was halten Sie von der derzeitigen Vertriebsvergütung unter verhaltenssteuernden Aspekten? – Bitte kurze Erläuterung (2 Punkte)

Aufgabe 2:

Frau Dr. Krähenfuss zeigt sich angetan von Ihren Ideen. Allerdings regt sie an, zusätzlich noch ein Key Account Management zu installieren.

a) Was bedeutet Key Account Management? Bitte kurze Erklärung!
(2 Punkte)

b) Welcher Bereich Ihres neuen Organigramms kommt hierfür grundsätzlich in Frage?
(2 Punkte)

Aufgabe 3:

Sie haben ein Vertriebsmeeting mit Frau Sell und den derzeitigen Regional- und Gebietsleitern. Hier wird schnell klar, dass es eine ganze Menge zu tun gibt.

- Vertriebsdaten (nach Produkten, Regionen, Kunden, Umsatz, Deckungsbeitrag, etc.) müssen zusammengestellt, aufbereitet und ausgewertet werden.
- Promotion- und Mailingaktionen sollen initiiert werden.
- Neue Mitarbeiter müssen beschafft und geschult werden.
- Es soll zwei neue Vertriebsbüros in Eisenach und Halle geben,
- etc ...

a) Bitte erläutern Sie kurz, was man unter einem Arbeitspaket versteht!
(2 Punkte)

b) Stellen Sie einen möglichst realitätsnahen Aktionsplan mit mindestens 5 Arbeitspaketen zusammen!
(12 Punkte)

Aufgabe 4:

Trotz gemeinsam mit Frau Sell erarbeiteter Vertriebsstruktur und dem obigen Aktionsplan sind Sie noch nicht zufrieden. Sie wissen, dass eine klare und von allen getragene Zielsetzung der neuen Vertriebspolitik unerlässlich ist. Wie lautet eine eingängige „Formel“ für die Zielformulierung, und was bedeuten die jeweiligen Anfangsbuchstaben? Untermauern Sie die Stichwörter mit je einem ganz konkreten Beispiel, was dies mit Hinblick auf den Vertrieb der Kräutersalben heißen könnte!
(15 Punkte)

Aufgabe 5:

Zeigen Sie anhand eines von Ihnen gewählten Beispiels für Bio-Make-Up, wie Zieloperationalisierung im Unternehmen funktioniert!

Fertigen Sie hierzu eine Skizze an und erläutern diese mit Beispielen bzw. Stichwörtern!
(10 Punkte)

Aufgabe 6:

Nachdem Ziele und Massnahmen nun im wesentlichen definiert sind, kommt die „heisse“ Phase der Umsetzung. Systematik und Struktur ist Ihnen dabei besonders wichtig, und Sie schlagen Frau Sell den Einsatz von Orga-Tools vor. Erklären Sie kurz die u.g. Tools und geben Sie ein konkretes Anwendungsbeispiel für den Vertrieb der Bio-Creme GmbH!

(10 Punkte)

- a.1) Verfahrensanweisung
- b.1) Joblist:
- c.1) Checklist:
- d.1) Lastenheft:
- e.1) Leitlinien:

Hintergrundinformation 2:

Das Projekt „Vertriebsoffensive“, das die Umsetzung der neuen Vertriebspolitik zum Inhalt hat, läuft nun seit drei Monaten. Verständigung und Zusammenarbeit könnte mittlerweile gar nicht besser laufen, Sie sind voll integriert. Was allerdings besser laufen sollte, ist das Projektmanagement. Aufgrund der Vielzahl der mittlerweile initiierten Teilprojekte scheint die Vertriebsoffensive zeitweise aus dem Ruder zu laufen.

Aufgabe 9: Als erstes erarbeiten Sie gemeinsam mit Frau Sell einen Projektstrukturplan für die Errichtung der neuen Büros, beispielhaft anhand Eisenach.

- a) Wozu dient der Projektstrukturplan? (2 Punkte)
- b) nach welchen Kriterien kann man ihn gliedern? (3 Punkte)
- c) Bitte zeichnen Sie ihn hier auf (10 Punkte).
- d) Was ist ein Meilenstein? Erläutern Sie und eben Sie ein konkretes Beispiel! (5 Punkte)

Aufgabe 10: Erläutern Sie das Prinzip der Rückwärtsplanung mit Terminen und / oder Kosten anhand Ihres obigen Projektstrukturplans (5 Punkte).

Unterstützen Sie Ihre Erklärung mit Einer Zeichnung (5 Punkte)

Hintergrundinformation 1:

„Herzlich willkommen bei uns“, strahlt sie die Geschäftsführerin Dr. Berta Krähenfuss an, als Sie die Tür zu ihrem Büro öffnen. Sie haben soeben Ihr BWL-Diplom an der Fachhochschule Heidelberg erworben und haben heute Ihren ersten Arbeitstag bei der Bio-Creme GmbH. Was Sie unter den mehreren attraktiven Job-Angeboten, die Sie hatten, an diesem besonders gereizt hat, war dass Sie in dieser neu geschaffenen Stabstelle „Verkaufsförderung“ direkt an die Geschäftsführung berichten.

Die Bio-Creme GmbH mit Sitz in Dossenheim produziert und vertreibt spezielle kosmetische Produkte, wie z.B. Hautcremes, Kräutersalben für verschiedene Anwendungen, und in letzter Zeit auch zunehmend Bio-Makeup. Das Unternehmen hat derzeit knapp 40 feste und 20 - 30 freie Mitarbeiter.

Direkt an die Geschäftsführerin berichten:

- Helmut Groschengeld (Einkauf), der einen Assistenten hat
- Lisa Wagemuth (Verwaltung) mit insgesamt 12 Mitarbeitern
- Werner Steinbeiss (Produktion), dem die beiden Abteilungen Labor (Fred Pansch) und Abfüllerei (Paul Porz) untergeordnet sind
- Sowie Janine Sell (Vertrieb)

Frau Dr. Krähenfuss zeigt Ihnen das Organigramm ihres Unternehmens. „Wir hatten letzten Monat eine organisatorische Veränderung, die in diesem Organigramm noch nicht enthalten ist“ erklärt sie. „Aus Gründen, die ich Ihnen später noch erklären werde, haben wir die Verwaltung noch weiter aufgesplittet, und die Abteilungen Rechnungswesen (Carla Kupferpfennig) und Personal (Frauke Sonderland) direkt unter Lisa Wagemuth aufgehängt.“

Aufgabe 1: Zeichnen Sie das aktuelle Organigramm der BIO-Creme GmbH! (14 Punkte)

Aufgabe 2: Sie wissen, dass ein Organigramm nach seinem wichtigsten Gliederungskriterium benannt wird. Demnach handelt es sich bei dem vorliegenden um ein

_____ Organigramm. (1 Punkt)

Aufgabe 3: Nennen sie zwei mögliche Argumente für die organisatorische Veränderung, die Frau Dr. Krähenfuss eingangs erwähnte (4 Punkte)

Aufgabe 4: Welche Leitungsspanne haben a) Helmut Groschengeld, b) Lisa Wagemuth, und c) Sie selbst? (3 Punkte)

Aufgabe 5: Frau Dr. Krähenfuss führt Sie in Ihr neues Büro. Ein nagelneuer PC steht auf Ihrem Schreibtisch. „Sie stehen bereits seit einigen Wochen auf dem Verteiler für unsere Montagsrunde im Führungskreis“ kommentiert sie, „d.h. die letzten Protokolle sind bereits in Ihrer mailbox“.

- a) Was ist der übergeordnete Begriff für solche institutionalisierten Meetings wie z.B. diese Montagsrunde? (1 Punkt)
- b) Nennen Sie mindestens drei Charakteristika solcher Meetings! (3 Punkte)
- c) Was ist ein Verteiler? (1 Punkt)
- d) Wer wird ausser Ihnen selbst und Frau Dr. Krähenfuss noch auf diesem Verteiler stehen? (2 Punkte)

Aufgabe 6: „Damit Sie sich möglichst schnell einarbeiten können, habe ich Ihnen unser Organisationshandbuch mitgebracht. Lesen Sie es erst einmal in aller Ruhe“ sagt Frau Dr. Krähenfuss und verlässt mit einem freundlichen Lächeln Ihr Büro.

a) Woraus könnte ein solches Orga-Handbuch bestehen, und was können Sie dort nachschlagen? Nennen Sie 5 Stichpunkte! (5 Punkte)

Hintergrundinformation 2:

Die Stelle der Verkaufsförderung wurde, wie Sie aus den Vorgesprächen mit Frau Dr. Krähenfuss wissen, in erster Linie zur Vertriebsunterstützung geschaffen, und dahinter verbergen sich unterschiedlichste Aufgaben: in der Anfangsphase Überarbeitung der derzeitigen Vertriebspolitik sowie Erarbeitung und Einführung eines wirksamen Vertriebscontrolling gemeinsam mit Janine Sell, und später im Tagesgeschäft dann Produktion von Flyern, Platzierung von Artikeln in der Fachpresse, Neugestaltung der Musterkoffer und Erarbeitung eines Incentive-Programms für die Vertriebsmitarbeiter, um nur einige zu nennen.

Da Sie Ihr Projektstudium bei einem Markenartikler absolviert haben und das Thema Ihrer Diplomarbeit ebenfalls Verkaufsförderung war, wissen Sie, dass das von Dr. Krähenfuss umrissene Aufgabenspektrum nicht unbedingt der klassischen Stellenbeschreibung eines Verkaufsförderers entspricht. Dennoch haben Sie bereits sehr konkrete Vorstellungen darüber, wie Sie Ihre herausfordernde Aufgabe angehen wollen.

Aufgabe 7: Für die nächste Woche ist ein zweistündiges Sondermeeting im Führungskreis angesetzt, und einziger Tagesordnungspunkt ist Ihre Präsentation darüber, wie Sie innerhalb des nächsten Jahres in Ihrer Position zum Unternehmenserfolg beitragen werden.

- a) Was beachten Sie bei der Vorbereitung des Meetings? Nennen Sie 5 Stichpunkte! (5 Punkte)
- b) Nennen Sie zwei mögliche Ziele Ihrer Präsentation! (2 Punkt)
- c) Damit die Teilnehmer sich inhaltlich auf das Meeting vorbereiten können, mailen Sie dem Führungskreis einige Tage vorher ein paar Unterlagen zu. Was beachten Sie bei der Erstellung dieser Unterlagen? (3 Punkte)
- d) Im Anschluss an die Präsentation ist eine Fragerunde geplant. Worauf legen Sie hierbei in Ihrer Rolle als Sitzungsleiter / Moderator besonderen Wert? (3 Punkte)
- e) Auch wenn man Ihnen als neuem Kollegen wahrscheinlich recht freundlich entgegenkommen wird, wollen Sie sich für alle Eventualitäten wappnen. Mit welchen Störungen muss man grundsätzlich in Sitzungen rechnen und welche Möglichkeit als Sitzungsleiter haben Sie, damit umzugehen? (6 Punkte)

Kommentar: Die Aufgaben 8-10 dieser alten Prüfung gehören nicht zum Prüfungstoff 2003

Aufgabe 11: Mittlerweile verstehen Sie sich ausgezeichnet mit Frau Sell. Mit ihr gemeinsam arbeiten Sie an der Umsetzung der neuen Vertriebspolitik. Der interne Auftrag für dieses Projekt „Vertriebsoffensive“ ist vor zwei Wochen von Frau Dr. Krähenfuss freigegeben worden.

- a) Was sind die charakteristischen Merkmale eines Projekts? Nennen Sie mindestens 5! (3 Punkte)
- b) Sie haben in diesem Projekt die Verantwortung für das Projektcontrolling übernommen und müssen demzufolge eine regelmäßige Abweichungsanalyse vornehmen. Welche Gründe (mindestens 5) für mögliche Abweichungen fallen Ihnen ein? (7 Punkte)

Auszug aus Probeklausur (3)

Hintergrundinformation 1:

Die ART GmbH mit Sitz im Odenwald vertreibt Künstlerbedarf. Sie hat keine eigene Produktion, sondern bezieht sowohl Marken- als auch No Name Produkte direkt beim Hersteller. Dort werden die speziell entworfenen Klebe-Etiketten auf die Produkte aufgebracht bzw. die Produkte mit ART-eigener Verpackung versehen. Das Unternehmen hat fast 100 Mitarbeiter. Direkt an den Geschäftsführer, Herrn Alfred E. Dürer, berichten:

- Johann Mirò, Einkauf, 5 MA
- Reinhard Magritte, Verwaltung, 3 MA
- Eddi Hopper, Marketing, 19 MA
- Jorge Immendorf, Vertrieb, 28 MA

In der Marketingabteilung werden die Sortimente, Verpackungsgrößen und –design sowie die Produktetiketten entworfen. Sie gliedert sich in folgende Teams, die je von einem Teamleiter geleitet werden: Etiketten, Kartonagen, Sonderformate (Geschenksboxen, Farbsortimente, etc.)

Der Vertriebsaussendienst besucht im ganzen Bundesgebiet sowie im angrenzenden Ausland Gross- und Einzelhändler und stellt dort auch die neue Ware vor. Es gibt 12 Grosskunden, die durch ein Key Account Team betreut werden, der Einzelhandel wird von den drei regionalen Teams Nord, Mitte und Süd bedient.

Aufgabe 1:

Zeichnen Sie das aktuelle Organigramm der ART GmbH! (5 Punkte)

Hintergrundinformation 2:

Durch die Konzentrationstendenzen im gehobenen Büroartikeleinzelhandel, in dem derzeit noch ca. 40% des Umsatzes realisiert wird, sowie durch den Vormarsch des Internet- und Versandhandels, ist die Tendenz dieses Segments, in dem vor drei Jahren noch immerhin 55-60% des Gesamtumsatzes der ART GmbH gemacht wurde, weiter fallend. Deswegen soll der Vertrieb demnächst gestrafft werden. Ausserdem soll es ein Team geben, das sich ausschliesslich um den Internet- und Versandhandel kümmert.

Aufgabe 2:

Die derzeitige Struktur erscheint nicht unproblematisch. Welche Probleme sehen Sie:

- a) in der Marketing-Organisation (3 Punkte)?
- b) in der Vertriebsorganisation? (3 Punkte)

Aufgabe 3:

Wie sieht die NEUE Vertriebsstruktur aus? Zeichnen Sie das neue Vertriebsorganigramm! (4 Punkte)

Hintergrundinformation 3:

Sie haben gerade als Assistent des Vertriebsleiters, Herrn Immendorf, angefangen. Diese Stabsstelle wurde neu geschaffen, um den Vertriebsleiter bei den bevorstehenden Restrukturierungsmassnahmen zu unterstützen.

Aufgabe 4:

Zeichnen Sie diese Stelle in Ihr Organigramm auf der Vorseite ein! (2 Punkte)

Aufgabe 5:

- a) welche unterschiedlichen Formen der Weisungsbefugnis gibt es? (1 Punkt)
- b) Worüber darf derjenige, der diese Weisungsbefugnis hat, entscheiden? Mindestens je 2 Nennungen! (3 Punkte)
- c) welche Art von Weisungsbefugnis haben Stabsstellen, wenn überhaupt? (1 Punkte)

Auszug aus Probeklausur (3.f)

Aufgabe 6:

Ihr Chef Herr Immendorf möchte Ihnen die Einarbeitung erleichtern, und gibt Ihnen hierzu ein typisches „Orga-Tool“ mit umfassenden Informationen über das Unternehmen in die Hand.

- a) wie heisst dieses Orga-Tool? (1 Punkt)
- b) Welche Art von Informationen finden Sie dort? Mindestens 6 Nennungen! (3 Punkte)

Aufgabe 7:

Nachdem Sie die Unterlage durchgelesen haben, wissen Sie schon sehr viel mehr über die ART GmbH. Nun kommt Herr Immendorf ins Büro und möchte Ihnen hinsichtlich Ihres organisationalen Fachwissens „ein wenig auf den Zahn fühlen“. Er stellt Ihnen folgende Fragen:

- a) Was ist genau der Unterschied zwischen Effizienz und Effektivität? Definieren Sie die beiden Begriffe! (4 Punkte)
- b) Was bedeutet „Holschuld“ bzw. „Bringschuld“ in Bezug auf Information? (2 Punkte)
- c) Nennen Sie mindestens 6 Einflussgrößen, die den Organisationsbedarf eines Unternehmens erhöhen! (3 Punkte)
- d) warum tauchen Betriebsrat und Aufsichtsrat im Organigramm nicht auf? (2 Punkte)
- e) Wenn eine Hierarchie flach ist: hat sie dann viele oder wenige Instanzen je Ebene? (2 Punkte)
- f) Nennen Sie mindestens 6 Kennzeichen der Regelkommunikation! (3 Punkte)
- g) Wie wird die Ergebnissicherung in Meetings gewährleistet? 2 Nennungen! (2 Punkte)

Aufgabe 8:

Nachdem Sie alle Fragen von Herrn Immendorf zu seiner vollsten Zufriedenheit beantwortet haben, strahlt dieser über das ganze Gesicht. „Mit Ihnen kann man arbeiten!“ ruft er – aus seinem Munde ein, wie Sie mittlerweile wissen, wirklich solides Kompliment.

Allerdings ist, wie sich nun herausstellt, Herr Immendorf nicht nur ein souveräner Praktiker, sondern hat auch durchaus Sinn für verzwickte organisationstheoretische Fragestellungen.

„Sie kennen doch“, sagt er, „die konstituiven Merkmale einer Organisation. Können Sie mir erklären, was darunter zu verstehen ist?“ (8 Punkte)

Aufgabe 9:

Nach Ihrem – nicht ganz einfachen - Gespräch mit Herrn Immendorf treffen Sie Eddi Hopper, den Leiter der Marketing-Abteilung, der Ihnen einen Überblick über die Marketing-Aktivitäten der letzten Jahre gibt. „Wissen Sie“, philosophiert er, „ich habe schon öfter darüber nachgedacht, wie man die Entscheidungsfindung unserer Abteilung auf mehrere Schultern verteilen kann. – Haben Sie eine Idee dazu?“

Erfreut, Ihr Wissen aus dem Studium anbringen zu können, erläutern Sie Herrn Hopper mögliche Stufen der Partizipation, und stützen Ihre Erklärung auf eine Zeichnung (6 Punkte):

Hintergrundinformation 4:

Ab Mitte nächsten Jahres sollen, im Sinne einer Straffung der Vertriebsstruktur, mehrere Aussenstellen geschlossen und die Mitarbeiter auf andere Büros transferiert werden. Eine Analyse im Vorfeld soll Aufschluss darüber geben, welche bestehen bleiben; der Transfer soll bis Ende des Jahres vollzogen sein.

Aufgabe 10:

- a) Zeichnen Sie hierfür einen Projektstrukturplan mit mindestens 3 Ebenen und 10 einzelnen (!) Arbeitspaketen (Bearbeitungshilfe: stellen Sie sich einen solchen Umzug plastisch vor!) (8 Punkte)
- b) Formulieren Sie für dieses konkrete Projektbeispiel (Auflösung der Büros) SMART-Ziele! (5 Punkte)

Aufgabe 12:

Leiten Sie aus diesem Projektstrukturplan einen Aktionsplan ab. Benennen Sie hier klar die Überschriftenzeile! (6 Punkte)

Hintergrundinformation 1:

Die SANO GmbH ist ein regional (im „Delta“) tätiger Anbieter von Krankenpflagediensten. In den letzten Jahren hat sich das Gebiet von HD / MA / LU bis nach Karlsruhe in den Süden und bis nach Darmstadt in den Norden ausgeweitet. Auch die Kundenstruktur hat sich geändert. Waren es zunächst nur leichtere und rein medizinische Pflegedienste für Patienten mit Pflegestufe 1-2, wie z.B. Spritzen, Massagen, Krankengymnastik, sind nun auch bettlägerige Pflegefälle mit Ganztagesbetreuung am oberen Ende der Skala, sowie auch leichte häusliche Verrichtungen, wie z.B. Putzen und Einkaufen, als Dienstleistungen ins Verkaufsspektrum der SANO GmbH aufgenommen worden.

Derzeit arbeitet die SANO ausschliesslich mit eigenen (festen oder freien) Mitarbeitern (Putzhilfen, Pflegern, Krankenschwestern, Ärzten sowie Verwaltungsmitarbeitern). Demnächst soll aber auch mit Franchise-Partnern zusammen gearbeitet werden. Sie, als neuer Assistent der Geschäftsführung, haben im Rahmen einer Präsentation nun die Aufgabe, den Franchise-Interessenten die Veränderung im Versorgungsspektrum anschaulich zu erklären.

Aufgabe 1:

Visualisieren Sie die Veränderung im Tätigkeitsspektrum der SANO GmbH! Erfinden Sie eine Grafik, anhand derer sich die geschilderten Veränderungen möglichst anschaulich erklären lassen!

Aufgabe 2:

- Was könnten Ihre Aufgaben als Assistent der Geschäftsführung sein?
- Wie, vermuten Sie, ist Ihre Stelle im Organigramm „aufgehängt“?
- Was werden Sie demnach wohl selbst entscheiden können? Was dürfen andere (wer?) entscheiden?

Aufgabe 3:

Nennen Sie konkret die Faktoren, die den Organisationsbedarf der SANO GmbH beeinflussen!

Aufgabe 4:

Allein von der Definition der Marktaufgabe her: was glauben Sie, welche Werte und Fähigkeiten in diesem Unternehmen besonders hoch angesehen sind?

Aufgabe 5:

Sie kennen das „EVA-Prinzip“ als eine Denkhilfe, um zwischen Ressourcen (=Eingabe), Tätigkeit (=Verarbeitung) und Leistung (=Ausgabe) zu unterscheiden.

- Definieren Sie für jeden der aufgeführten Mitarbeitertyp exemplarisch das EVA-Prinzip!
- wieso ist die Unterscheidung zwischen Tätigkeit und Leistung überhaupt entscheidend für den Organisator?

Aufgabe 6:

Nach welchen Kriterien des Kosiol'schen Strukturansatzes ist die Organisation der SANO grundsätzlich (unabhängig von der Hierarchieebene) gliederbar? Nennen Sie mindestens 3 (generell-abstrakt) und nennen Sie je ein konkretes Beispiel hierzu!

Aufgabe 7:

Als Dimensionen der Organisationsgestaltung kennen Sie u.a. die (1) Zentralisierung, (2) Spezialisierung, (3) Standardisierung, (4) Formalisierung, etc. Bitte greifen Sie sich 2 Begriffe heraus.

- erklären sie diese beiden Begriffe
- Welche Messgrösse anhand des konkreten Beispiels SANO könnte dahinter stecken?

Aufgabe 8:

Zeichnen Sie ein zweckmässiges Organigramm für die SANO GmbH unter folgenden allgemeinen Annahmen (10 Punkte):

- Derzeit 108 feste und 62 freie Mitarbeiter

- Es gibt mindestens 3 Ebenen im Organigramm und mindestens 10 Abteilungen insgesamt
- Pfleger und Krankenschwestern sind breitflächig im Einsatz (Standardleistungsspektrum), Ärzte und Putzhilfen nur punktuell (auf „Sonderbestellung“)
- Die Zentrale sitzt in Mannheim, eine Zweigstelle in Karlsruhe (eine weitere in Viernheim ist geplant)
- Um neue Kunden zu gewinnen, hält man Kontakt mit geriatrischen Abteilungen von Krankenhäusern sowie mit Reha-Kliniken
- Kunden sind Einzelpatienten, die alters- oder rehabedingt auf medizinische und Haushaltsunterstützung angewiesen sind

Aufgabe 9:

Erläutern Sie kurz die Überlegungen, die Sie zu Ihrem Organigramm geführt haben!

Aufgabe 10:

Grundsätzlich unterscheidet man 2 Arten von Organigrammen, die ihren Namen dem Gliederungskriterium der Ebene direkt unter der Geschäftsleitung verdanken.

a) wie heißen diese beiden?

b) Nennen Sie zu einem der beiden (bitte oben einkringeln!) je mindestens 1 Vor- und Nachteil sowie die Art von Unternehmen, für das es geeignet ist!

c) warum findet man die Matrix-Organisation in der Praxis nur selten „in Reinkultur“ vor?

Aufgabe 11:

In welcher (Abhängigkeits-)Beziehung stehen (1) Leitungspanne, (2) Ebenenanzahl, (3) Aufgabentypen, (4) Qualifikation der Mitarbeiter und (5) Qualifikation der Führungskraft miteinander? Formulieren Sie einfache „je ..., desto ...“-Sätze und verdeutlichen Sie dies anhand Ihres eigenen SANO-Organigramms!

Aufgabe 12:

Welche Art der Regelkommunikation halten Sie für die SANO Pflorgeteams für geeignet, und warum- welche Annahmen treffen Sie? Bitte kurz!

Hintergrundinformation 2:

Die geriatrische Klinik Walldorf hat die Unterstützung der Techniker Krankenkasse für ein Pilotprojekt gewinnen können, um die durchschnittlichen Liegetage je Patient zu verringern. Patienten sollen nach einer Operation zwischen 2 und 5 Tagen früher als üblich aus der Klinik entlassen werden, wobei die SANO die medizinische Nachbehandlung übernehmen soll. Im Zeitraum zwischen Mai und August 2003 sollen 100 Patienten an diesem Pilotprojekt teilnehmen.

Aufgabe 13:

Nennen Sie mindestens 5 charakteristische Merkmale eines Projekts!

Aufgabe 14:

Ohne die Projektplanung im Einzelnen zu kennen, können Sie schon jetzt eine Reihe von Tätigkeiten und Massnahmen nennen, die für die SANO mit diesem Projekt verbunden sind. Zählen Sie sie auf!

Aufgabe 15:

Nachdem Sie Ihre Klausuren des ersten Semesters an der Fachhochschule Heidelberg erfolgreich bestanden haben, planen Sie ein grosses Fest in der Kongresshalle, zu der alle FH-Studenten, Familie und Freunde eingeladen werden sollen. Die Party selbst soll an einem Samstag abend stattfinden; im Gespräch ist ausserdem noch ein Sightseeing-Programm für auswärtige Gäste oder eine Stadtralley durch Heidelberg am Samstag Nachmittag, und ggf. ein Katerfrühstück auf der Strahlenburg am Sonntag Vormittag.

Konstruieren Sie einen Projektstrukturplan (Zeichnung bitte auf die Rückseite) mit mindestens 3 Ebenen und 10 Arbeitspaketen. Sie können sich dabei auf ein Teilprojekt beschränken.

Hintergrundinformation (1)

In dritter Generation steht Helene Rheinländer der Geschäftsleitung des Familienunternehmens TexAG mit Sitz in Wieblingen vor. Herstellung und Vertrieb von Industrietextilien ist das Kerngeschäft der TexAG; seit einigen Jahren bemüht man sich jedoch auch, im Konsumentenmarkt Fuss zu fassen.

Führungspositionen werden grundsätzlich mit Mitgliedern der Familie besetzt. Diese Politik hat sich weitgehend bewährt; Dr. Berta Paukenschlag (Bereich Planen und Zelte) sowie Doris Wanderer (Bereich Konsumartikel), beides Kusinen von Helene Rheinländer, berichten direkt an die Geschäftsleitung und sind wirtschaftlich ausserordentlich erfolgreich. Der dritte Bereich „Industrietextil“ (Siebe und Membranen) jedoch, ehemals der lukrativste, kränkelt seit einigen Jahren. Für Bruder Roland Rheinländer, der diesen Bereich bis vor 2 Jahren mit besorgniserregendem Ergebnis führte, wurde bei Ausscheiden aus der Linie eine Stabsstelle „Strategische Planung“ geschaffen. Der daraufhin extern rekrutierte neue Bereichsleiter Gerhard Gobelin ist jedoch nicht wesentlich erfolgreicher, deswegen werden nun Konsequenzen erwogen.

Dr. Berta Paukenschlag hat in Ihrem Bereich ca. 180 MA; von den ihr direkt zugeordneten 7 MA sind 3 Sekretariatsassistenzen, die restlichen sind Führungskräfte (Einkauf, Verwaltung, Produktion, Vertrieb) Doris Wanderer hat Ihren Bereich mit ca. 370 MA in folgende Abteilungen gegliedert: „Outdoor“ (Rucksäcke, Kleidung, Freizeitzelte), „Yuppy's Choice“ (Taschen und Kleinkoffer für Geschäftsreisende), „Summertime“ (Markisen und Sonnenschirme) sowie Verwaltung, Produktion und Vertrieb. Der Bereich Industrietextil hat 4 zweckmässige funktionale Abteilungen.

Aufgabe 1 (10 Punkte)

- Erläutern Sie anhand des Eva-Prinzips den Unterschied zwischen Aufgabe und Leistung; machen Sie dies anhand der Einkaufsabteilung des Bereich „Planen und Zelte“ deutlich.
- Was wissen Sie über Arbeitsteilung in der Organisation? Welche Konsequenzen hat sie?

Aufgabe 2 (10 Punkte)

- Zeichnen Sie das aktuelle Organigramm der TexAG!

Aufgabe 3 (25 Punkte)

- Welche Informationen kann man ganz generell der Konfiguration eines Organigramms entnehmen?
- betrachten Sie die drei Divisionen der TexAG. Stellen Sie (kurze!) Vermutungen darüber an, was der Charakter der Geschäftstätigkeit sowie die wesentlichen Erfolgsfaktoren in dem jeweiligen Geschäft sein könnten.
- Aufgrund welcher Annahmen haben Sie die 4 „zweckmässigen“ funktionalen Abteilungen im Bereich Industrietextil gewählt?
- wenn nun zusätzlich zu diesen vier Abteilungen eine weitere eingerichtet würde mit der Bezeichnung „Patente / Int. Kooperationen“ – welche konkreten (!) Annahmen würden Sie für die Geschäftstätigkeit bzw. das Kerngeschäft von Industrietextil daraus ableiten?

Aufgabe 4 (20 Punkte)

Hintergrundinformation (2)

Frau Rheinländer erwägt, die Organisationsstruktur des Gesamtunternehmens umzugestalten; sie erwägt die Einrichtung von Zentralbereichen.

- Welche Funktionen würden in diesen Zentralbereichen repräsentiert sein?
- welche Konsequenzen hätte die Einrichtung solcher Zentralbereiche auf das Organigramm innerhalb der Divisionen?
- Schildern Sie anhand dieses Beispiels das Problem, das sich grundsätzlich aus der Einrichtung von Zentralbereichen ergibt:
 - welche Möglichkeiten der Aufgabenteilung zwischen Division und Zentrale gibt es?
 - inwiefern sind die Probleme strukturell bedingt?
 - welche Möglichkeiten zur Entschärfung dieser Probleme sehen Sie?

Aufgabe 5 (10 Punkte)

- a) Beschreiben Sie den generellen Zusammenhang zwischen Hierarchie, Aufgabentyp, Leitungsspanne und Regeldichte.
- b) Welche Schlussfolgerungen ziehen Sie hieraus in Bezug auf den Bereich Industrietextil der TexAG, und welche konkreten Hinweise für Gerhard Gobelin können Sie hinsichtlich der organisationalen Gestaltung seines Bereiches daraus ableiten?

Hintergrundinformation (3)

Eines der Ergebnisse einer Klausurtagung des Führungskreises, die Helene Rheinländer zur Diskussion der Restrukturierungsüberlegungen einberufen hatte, war, dass zunächst alle Möglichkeiten genutzt werden sollen, die Ablauforganisation innerhalb der bestehenden Struktur zu optimieren. Eines der ausschlaggebenden Argumente, die Organisationsstruktur erst einmal im Status Quo zu belassen, war die Unsicherheit über die künftigen Marktentwicklungen im Bereich Industrietextil. Man will das laufende Jahr noch abwarten, um eine grundsätzliche Entscheidung über den Ausbau oder den Verkauf dieser Sparte zu fällen.

Ein weiteres Ergebnis dieser Klausurtagung war die Definition von Handlungsfeldern der Ablauforganisation, also solchen Themenbereichen in den Unternehmensabläufen, die der Optimierung bedürfen. Jedes dieser Handlungsfelder wurde mit Problembeschreibungen hinterlegt; hier ein Auszug:

Handlungsfeld 1: Meetings

- I. *„Wir vergeuden viel zu viel Zeit damit, einfach nur über Dinge zu sprechen. Oft hat dies keine Konsequenzen.“*
- II. *„Uns bzw. den Führungskräften fehlen grundlegende methodische Kenntnisse, um Meeting effektiv als Instrument der Koordination und Entscheidungsvorbereitung einsetzen zu können“*
- III. *„Wir haben zwar Regelkommunikation, aber die Jourfixes sind oft zu lang und meist mangelhaft vorbereitet“*

Handlungsfeld 2: Berichtswesen / Dokumentation

- I. *„Die Einführung des Intranets vor zwei Jahren war eine grosse Hilfe, um Unternehmensdaten verfügbar zu machen. Was uns aber fehlt, ist ein effektives Management-Informationssystem.“*
- II. *„Es gibt sehr viel Wissen in den Köpfen der Mitarbeiter. Das Problem ist aber, dieses Wissen der Allgemeinheit zur Verfügung zu stellen.“*
- III. *„Die Mitarbeiter der einzelnen Sparten wissen meist nicht, was in anderen Unternehmensbereichen vor sich geht. Das macht es ihnen oft schwer, sich mit dem Gesamtunternehmen zu identifizieren und über den Tellerrand ihres eigenen Aufgabenbereiches hinauszublicken.“*

Handlungsfeld 3: Regeln und Verfahren

- I. *„Selbst bei häufiger auftretenden Aufgaben (z.B. Messe-Organisation) erfinden wir jedes Mal das Rad neu. Das kostet viel Energie, Kapazität und Koordinationsaufwand.“*
- II. *„Schnittstellen und Verantwortlichkeiten sind oft unklar. Vorgänge wandern nicht selten von einem Schreibtisch zum nächsten, weil sich niemand dafür zuständig fühlt.“*

Aufgabe 5 (30 Punkte)

Schlagen Sie für jede der geschilderten Problembeschreibungen a) die passenden Orga-Tools vor, b) erklären sie diese grundsätzlich und c) beschreiben Sie, welche konkrete Wirkung Sie sich von deren Einsatz in der TexAG versprechen!

Aufgabe 6 (10 Punkte)

- a) Erklären Sie mit eigenen Worten den Begriff „Sekundärorganisation“.
- b) Was sind die wesentlichen Merkmale eines Projekts?
- c) Welche Punkte würden Sie persönlich als Erfolgsfaktoren im Projektmanagement bezeichnen?

Aufgabe 1 (5 Punkte)

Welche Informationen kann man ganz generell der Konfiguration eines Organigramms entnehmen?

Aufgabe 2 (20 Punkte)

Kommentieren Sie in obigem Sinne die 3 Organigramme in der Anlage:

- a) Nach welchen Gliederungskriterien sind sie strukturiert?
- b) welche objektiven Informationen stecken darin?
- c) Welche Vermutungen leiten Sie für die Art der Geschäftstätigkeit für das Unternehmen ab?
- d) welche konkret benennbaren „Fehler“ sind darin enthalten, wenn man lehrbuchartige Masstäbe anlegen würde?

Hintergrundinformation:

Nachdem Ihr Heimatverein mit mehreren anderen Sportclubs der Region vergangenes Jahr zum TSC Delta verschmolzen wurde, macht sich erheblicher Organisationsbedarf bemerkbar. Die sportlichen Aktivitäten (Tennis, Segeln, Volley- und Basketball, Surfen, American Football, Tauchen, Alpin- und Langlaufski, Wandern, ...) von über 720 Mitgliedern der Region sollen koordiniert werden. Der Leistungssport spielt eine grosse Rolle hierbei; man bemüht sich jedoch, die Verbindung zwischen Leistungs- und Breitensport so eng wie möglich zu halten. Deswegen entschliesst man sich für eine Matrixstruktur, als das auf nunmehr 12 Köpfe erweiterte Präsidiumsteam darangeht, den Verein neu zu strukturieren. Da Sie selbst früher für die Kaderbetreuung der Nachwuchssegler verantwortlich waren, und Ihre Präsidiumskollegen wissen, dass Sie an der FH Heidelberg BWL studieren, bitten diese Sie darum, einen Entwurf für die neue Organisationsstruktur zu konstruieren. Gehen Sie bei der Konstruktion davon aus,

- dass in allen Sportarten auch Leistungssport betrieben wird
- dass Supportfunktionen wie Verwaltung, Sponsoring und Mitgliedergewinnung weitere Aufgaben sind, die für jede Sportart anfallen
- dass es ggf. sinnvoll sein kann, mehrere Sportarten in einer Abteilung zu bündeln

Aufgabe 3 (15 Punkte)

Zeichnen Sie Ihren Entwurf, und kommentieren / begründen Sie kurz (2-4 Punkte stichwortartig).

Aufgabe 4 (15 Punkte)

Als Dimensionen der Organisationsgestaltung kennen Sie: Konfiguration, Zentralisierung, Spezialisierung, Standardisierung, Formalisierung, und Partizipation. Bitte erläutern Sie für mindestens 3 dieser Begriffe kurz,

- a) was man generell darunter versteht, und
- b) welche(s) Orga-Tool(s) Sie hierfür einsetzen und welche Wirkung Sie damit erzielen können.

Aufgabe 5 (15 Punkte)

Auch der Fachbereich WRT verfügt über eine Reihe von Orga-Tools.

- a) Nennen und beschreiben (z.B. Ziel / Funktionsweise / Einsatz / ...) Sie mindestens 5 dieser WRT-Tools anhand der realen Gegebenheiten!
- b) Was bedeutet eigentlich das Wort „Instrument“ im organisationalen Sinne? Erklären Sie anhand eines der obigen Beispiele!

Hintergrundinformation

Die Schimmelpfennig AG ist eine alteingesessene Bank. Als ein eher kleiner Mitbewerber in der Branche steht das Unternehmen unter hohem Kosten- und Wettbewerbsdruck und hat sich deshalb entschlossen, die Filiale Wieblingen zu schliessen. Kunden und Geschäftskontakte sowie ein Teil der Mitarbeiter werden vom Regionalzentrum Heidelberg (RZ HD) der Schimmelpfennig AG übernommen.

Sie bekommen die Aufgabe, die Organisationsmassnahme „Verschmelzung der Abteilungen Kundenbetreuung Wiebl. und HD“ umzusetzen. Als Vorabinformation bekommen Sie eine Aufstellung darüber, welche Aufgaben derzeit in den beiden Abteilungen wahrgenommen werden, wie viele Stellen („Anz.“) für diese Aufgabe derzeit verfügbar sind und wie hoch der geschätzte Zeitaufwand pro Woche („Std./W“) hierfür ist. Weitere Rahmenbedingungen sind:

Es wird mit einer durchschnittlichen Stellenkapazität von 40 Std. pro Woche kalkuliert

Die Internetaktivitäten der Schimmelpfennig AG sowie das E-Banking werden vom Hauptsitz in Blankstadt gesteuert und extrem ausgeweitet. Für die beiden Aufgabenbündel „Mailing / Events“ sowie „Kundenbetreuung / Tagesgeschäft“ heisst dies, dass der Aufwand hierfür innerhalb der nächsten 20 Wochen um ca. 1/3 sinken wird.

Von den 2 Stellen in „Mailing / Events“ in Wieblingen ist derzeit nur eine besetzt.

Die sonstigen Produkte sollen mit deutlich mehr Anstrengung als bisher im Markt platziert werden; Kapazitätspuffer von bis zu 50% sind ratsam.

Ein langgedienter Kundenbetreuer wird am Ende des Monats in Pension gehen.

	Wieblingen		Heidelberg	
Aufgabenbündel	Anz.	Std./W	Anz.	Std./W
(A) Mailing / Events	2	28	2	92
(B) Klassisches Kreditgeschäft	1	46	3	135
(C) Sonst. Produkte	1	26	2	42
(D) Kundenbetr. / Tagesgeschäft	3	94	6	211

Stellenkapazität	
1 Stl.	= 40 Std
2 Stl.	= 80 Std
3 Stl.	= 120 Std
4 Stl.	= 160 Std
5 Stl.	= 200 Std
6 Stl.	= 240 Std

Aufgabe 6 (30 Punkte)

- Wieviele Stellen sehen Sie für welche Aufgabenbündel nach der Verschmelzung vor? (Bitte Lösungsweg / Begründung aufzeigen!)
- Wieviele Mitarbeiter müssen anderweitig platziert bzw. entlassen werden? (Bitte Lösungsweg / Begründung aufzeigen!)
- Wo werden voraussichtlich Kapazitätsengpässe entstehen?
- Wie können Sie diese praktisch auffangen? (min. 3 Nennungen)

Aufgabe 7 (20 Punkte)

Hintergrundinformation:

Nachdem die Auflösung der Filiale Wieblingen der Schimmelpfennig AG erfolgreich abgeschlossen ist, bekommen Sie von der Leiterin des RZ HD, Frau Dr. Plait-Geyer, neue Aufgaben.

Eine davon ist, dass Sie dem verbleibenden MA-Team für Events bei der Vorbereitung der jährlichen Kundenveranstaltung unter die Arme greifen sollen.

Hier die Eckdaten dazu:

- Findet in den Büroräumen statt
- Tagsüber Tag der offenen Tür (Programm: Clown ganztägig, kurze Dia-Vorträge und Gastreferenten stündlich, etc; Verpflegung: Kleinigkeiten)

- *Abends 200 Gäste (Programm: nur für VIPs! Gala-Empfang mit Ansprache eines Ministers, des Oberbürgermeisters, sowie Bankvorstand; Verpflegung: Edles aus aller Welt; Weinprobe für gute Tropfen der Region)*
- *15.000 Einladungen mit Flyern Beilagematerial versenden*
- *Pressepräsenz (FAZ, RNZ und Mannheimer Morgen; sowie diverse Fachblätter „Banker“, „Fort Knox“, etc.) sowie Regionalfernsehen unbedingt erwünscht; separate Pressebetreuung*

a) Welche konkrete Gliederung für einen entsprechenden Projektstrukturplan könnten Sie sich vorstellen (-> 2 Alternativen!); bitte hier aufzeichnen (nur 1. Ebene).

b) Entscheiden Sie sich, welche Ihrer o.g. Alternativen Sie weiter verfolgen möchten. Zeichnen Sie hierzu den Rest, gehen Sie dabei für wenigstens einen Gliederungspunkt beispielhaft bis hinunter auf die Ebene der Arbeitspakete.

Fallstudie: Peter Willberger & Söhne GmbH

Josef und Hans Willberger leiten Die Willberger & Söhne GmbH. Josef war vor 23 Jahren in das Unternehmen eingetreten und hatte vor 12 Jahren die Leitung der Produktion übernommen. Er ist von allen Mitarbeitern respektiert. Sein Bruder Hans ist im Verkauf tätig und wurde nicht nur von seinen Kunden geachtet, sondern auch von den Mitgliedern der Clubs und Vereine, denen er angehörte.

Die Peter Willberger & Söhne GmbH produzierte Holzwaren, insbesondere Heu- und Gartenrechen, Schubkarren, Schneeschaufeln, Stiele für Äxte und für andere Gartengeräte aus Eisen, Kleiderbügel, Holzgitter und eine ganze Anzahl verschiedener Holzspielzeuge. Während der Hochsaison sind ca. 180 Personen in dem Betrieb beschäftigt. Die Produkte werden an einen festen Stamm von Großhändlern verkauft, die dann für einen weiteren Vertrieb der Waren sorgen. Die Großhändler haben gewöhnlich auch Gartengeräte aus Eisen sowie andere Eisenwaren in ihrem Angebot.

Die Willberger-Brüder führen das Unternehmen zusammen mit einem Meister, vier Vorarbeitern, einem Leiter des Rechnungswesens und einem Lagerleiter. Der Meister unterstützt Josef in allen die Werkstätten betreffenden Fragen und ist für die Verwaltung der Betriebsmittel zuständig. Der Lagerleiter ist für die Lagerräume, den Einkauf und den Versand zuständig, die anderen Vorarbeiter sind für die Gartengeräte, die Holzgitter- und die Spielzeugfertigung zuständig. Die Fertigungsabteilungen sind nach Produkten gegliedert, obgleich bei vielen Produkten ähnliche oder identische Arbeitsgänge erforderlich sind. Es wird hauptsächlich auf Lager produziert. Die Produktionsaufträge werden von Josef Willberger erteilt.

Den Verkauf erledigt Hans Willberger gemeinsam mit zwei Vertretern. Mehr als ein Drittel des Geschäftes kommt aufgrund direkter Kundenaufträge zustande. Das Unternehmen betreibt keine Werbung; es werden lediglich gedruckte Kataloge an die Großhändler weitergereicht.

Weniger als 1 km von der Peter Willberger & Söhne GmbH entfernt, liegt der Betrieb der Daniel Sauerwein GmbH & Co. KG. Dort werden Eisenwaren, insbesondere Schaufeln, Spaten, Brecheisen, eiserne Schubkarren und Werkzeuge hergestellt. Darüber hinaus werden Eisenrechen, Hacken und andere Gartengeräte einschließlich Schneidewerkzeuge, wie Gartenscheren, Sensen und Sichel, produziert. Kürzlich hat man Rasenmäher und verschiedene Radhacken in das Produktionsprogramm aufgenommen, wobei die Gussteile zugekauft werden. Die Produkte werden an Großhändler und von diesen insbesondere an Bauunternehmungen und Einzelhändler verkauft.

Es werden etwa 500 Personen beschäftigt, wobei der größte Teil der Beschäftigten aus jüngeren Leuten besteht. Daniel Sauerwein, der geschäftsführende Gesellschafter des Unternehmens, verstarb kürzlich. Jetzt, im Jahr 1981, sind die leitenden Persönlichkeiten dieses Unternehmens: der Betriebsleiter, der Hauptbuchhalter, der Betriebsingenieur, der Leiter der Planungsabteilung, der Leiter der Personalabteilung, der Verkaufsleiter, der Einkaufsleiter, der Lagerleiter, der Leiter der drei Montage-Werkstätten, der Mechanikermeister, der Meister der Schmiede sowie schließlich die Vorarbeiter.

Fred Meyer, der Betriebsleiter, ist 40 Jahre alt und hat mit Daniel Sauerwein seit Beginn der Produktion von Eisengeräten zusammengearbeitet. Zur Unterstützung des Betriebsleiters hat man im Jahre 1991 eine Planungsabteilung eingerichtet. Diese Abteilung wurde früher von einem Betriebsingenieur geleitet und untersteht jetzt Daniela Sauerwein, die seit nunmehr 3 Jahren in der Unternehmung arbeitet. Sie ist 25 Jahre alt und trat in den Betrieb unmittelbar nach Abschluß ihres Diplom-Examins in Betriebswirtschaftslehre an der Fachhochschule Heidelberg ein.

Bis auf den Verkaufsleiter, der die Anforderungen an eine leitende Position nur mit Mühe erfüllt, scheinen die anderen Führungskräfte mittleren Alters (namentlich der Leiter des Rechnungswesens, der Einkaufsleiter und der Leiter der Personalabteilung) sehr wohl geeignet zu sein, ihre Aufgaben angemessen zu erfüllen.

Aufgabe 1 (15 Punkte)

- a) Erläutern Sie die konstituiven Merkmale einer Organisation. Begründen Sie anhand dieser Kriterien, warum die Fa. Willberger zwar eine Organisation ist, nicht aber der Kreis der Sportsfreude von Hans Willberger, mit denen er sich jeden Mittwoch zu einer „9er-Runde“ auf dem Golfplatz trifft.
- b) Stellen Sie sich vor, Sie sind als Berater von der Fa. Sauerwein beauftragt worden, die Ablauforganisation innerhalb des Unternehmens zu verbessern. Welche Art von Massnahmen schlagen Sie vor, je nachdem, ob Sie a) den instrumentellen oder b) den institutionellen Organisationsbegriff in den Vordergrund stellen?

Aufgabe 2 (15 Punkte)

- a) Zeichnen Sie das aktuelle Organigramm der Fa. Willberger!
- b) für welche Abteilungen ging der Instanzenzug nicht eindeutig aus dem Text hervor?
- c) Welche Argumente waren für Sie ausschlaggebend, diese Abteilungen so zu platzieren, wie Sie es getan haben?
- d) Möglicherweise ist das derzeitige Organigramm nicht ganz zweckmässig. Welche Optimierungsvorschläge haben Sie?

Aufgabe 3 (20 Punkte)

- a) Zeichnen Sie das aktuelle Organigramm der Fa. Sauerwein! (Benennen Sie dabei die Abteilungen mit den gängigen Namen, und vermerken Sie die Funktionsbezeichnung des Abteilungsleiters in Klammern darunter).
- b) für welche Führungskräfte ging der Instanzenzug nicht eindeutig aus dem Text hervor?
- c) Welche Argumente waren für Sie ausschlaggebend, diese Abteilungen so zu platzieren, wie Sie es getan haben?
- d) Um den Tod des Geschäftsführers zu überbrücken, soll die erste Ebene auf drei Instanzen gekürzt werden. Man plant, den Leitern dieser zusammengefassten Abteilungen gemeinsam (quasi als „Dreigestirn“) kommissarisch die Geschäftsleitung zu übertragen. Bitte zeichnen Sie einen entsprechenden Vorschlag (bis 3. Ebene genügt. Es geht hier zunächst um eine mögliche logische Struktur; die personelle Frage wird vernachlässigt.)

Aufgabe 4 (15 Punkte)

- Erklären Sie anhand des Montageleiters und seinen Vorarbeitern in der Fa. Sauerwein detailliert, welche Arten von a) Kompetenz und b) Weisungsbefugnis es gibt.
- c) Belegen Sie die genannten Stichwörter mit konkreten Beispielen.
- d) Erläutern Sie kurz den Zusammenhang zwischen Kompetenz und Weisungsbefugnis, sofern es einen gibt.

Aufgabe 5 (10 Punkte)

Welchen Sinn hat Hierarchie, sofern sie einen hat?

Aufgabe 6 (15 Punkte)

Vorgaben sind ein gängiger Weg der Koordination von Abläufen. Josef Willberger will in den nächsten Wochen das System von Vorgaben für die Produktion gründlich überarbeiten, weil er vermutet, dass noch einiges optimiert werden kann.

Zählen Sie auf, zu welchen drei Aspekten von Abläufen Vorgaben gemacht werden können, was genau darunter zu verstehen ist, und welche Orga-Tools man dafür einsetzen kann.

Aufgabe 7 (10 Punkte)

Nachdem Josef Willberger diese grundsätzlichen Überlegungen angestellt hat, beruft er ein Meeting mit seinen Führungskräften ein. Zunächst will er aus diesem Kreis einige Beiträge sammeln, und anschliessend einige der anstehenden (Teil-)Entscheidungen delegieren.

Erklären Sie, welche unterschiedlichen Grade von Partizipation es gibt, und belegen Sie diese jeweils mit einem konstruierten Beispiel aus dem Produktionsbereich! (Zeichnung wäre hilfreich)

Aufgabe 8 (20 Punkte)

Die Initiative von Josef Willberger, Optimierungspotential in der Produktion offenzulegen, hat im gesamten Unternehmen eine Welle von Aktivitäten ausgelöst. Man will sich den Herausforderungen der Zukunft mit bestmöglichen Voraussetzungen stellen.

Zahlreiche kleine und grössere Projekte sind angestossen worden, z.B. zu Themen wie.:

- *Verbesserung der Produktionsqualität*
- *Sparsamkeit im Umgang mit Material*
- *Erschliessen neuer Vertriebskanäle*
- *Produktentwicklung im Spielzeugbereich*
- *Kooperation mit anderen Anbietern (u.a. mit Sauerwein)*
- *Usw.*

a) Splitten Sie das Thema „Verbesserung der Produktqualität“ in mögliche Teilprojekte auf, und stellen Sie diese so strukturiert dar, dass die Funktion der Lenkungsausschüsse bzw. des Steuerkreises auch grafisch deutlich wird.

b) Erklären Sie die Funktion eines Lenkungsausschusses verbal. Wer wird aller Wahrscheinlichkeit nach Mitglied eines solchen Gremiums sein?

c) Herr Willberger holt sich bei Ihnen Rat über die wesentlichen Erfolgsfaktoren und Gefahren des Projektmanagements. Systematisieren Sie Ihre Antwort nach Oberbegriffen!

c) Erstellen Sie hieraus einen Aktionsplan.