

Aufgaben und Lösungen

Organisation, 1. Semester
Prof. Dr. Heinz Siebenbrock

Stand: 21.01.04 14:00



Aufgabe 1: Nennen Sie bitte Beispiele für Organisation, Disposition und Improvisation aus dem betrieblichen Alltag!

Organisation: Aufbau, Hierarchie; feste Abläufe
Improvisation: Mitarbeiter (MA) wird krank, Maschine fällt aus
Disposition: Toureneinteilung der LKW

Aufgabe 2: Nennen Sie Beispiele für „Über-Organisation“ und „Unter- Organisation“ aus Ihrer Erfahrungswelt!

Überorganisation: Öffentlicher Dienst, ein Antrag muss von vielen Leuten bearbeitet werden; komplizierte Kostenstellenstrukturen könnte die Quelle einer möglichen Überorganisation in Unternehmen sein; Einschreibung an der FH Bochum ist eine Katastrophe (Unterlagen in dreifacher Ausfertigung)
Unterorganisation: Einschreibung an der FH Bochum ist eine Katastrophe (Formblätter sind schlecht, weil der Bearbeiter umfängliche Nacheintragungen vornehmen muss); schlecht organisierter, weil nicht spezialisierter Einkauf;

Aufgabe 3: Was produzieren/ machen Handelsunternehmen?

Verteilung von Waren
stellt ein Sortiment zur Verfügung
Ankaufen und Verkaufen
werben
Service leisten (beraten, Reklamationsabwicklung ...)
Finanzierung

Prozeßbeziehungen	Dimensionen			
	Raum	Zeit	Quantität	Qualität
Realgüterstrom	Transposition und Transformation der Handelsgüter vom Hersteller zum Verbraucher			
	Bewegen von Ort zu Ort durch den Raum	Vorratshalten durch die Zeit	Sammeln, Aufteilen, Umpacken, Kommissionieren	Aussortieren, Manipulieren, Markieren, Sortimentieren, Ergänzen durch Zusatzleistungen
Nominalgüterstrom	Transposition und Transformation der Zahlungsmittel vom Verbraucher zum Hersteller			
	Übermitteln der Zahlungsmittel von Ort zu Ort	Vorfinanzieren des Herstellers, Kreditieren des Verbrauchers	Sammeln, Aufteilen der Zahlungsbeträge	Umwandeln der Zahlungsmittel und der Sicherungsformen
Informationsstrom	Transposition und Transformation von Informationen vom Hersteller zum Verbraucher sowie vom Verbraucher zum Hersteller			
	Übermitteln von Informationen von Ort zu Ort	Speichern, Vordisponieren	Sammeln von Informationen, Aufteilen von Kommunikationsmitteln	Verdichten, Kommentieren, Interpretieren, Ergänzen, Prognostizieren

(Musterlösung nach Prof. Ahlert)

Aufgabe 4: Welche Möglichkeiten kennen Sie, zu Lasten der Zukunft kurzfristig den Gewinn zu erhöhen?

- Material billiger einkaufen, die Qualität leidet darunter
- übertrieben Personal abbauen
- Kürzungen im Bereich Weihnachts- und Urlaubsgeld oder auch generell im Lohn- und Gehaltsbereich vornehmen, so dass die Motivation darunter leidet, gute Mitarbeiter verloren gehen
- Leiharbeiter einsetzen
- Investition zurückstellen
- Leasing statt Kauf
- auf F&E verzichten bzw. einschränken
- Aus- und Weiterbildung einschränken

Aufgabe 5: Differenzieren Sie die Produktionsfaktoren hinsichtlich ihres regelmäßigen und ihres unregelmäßigen Bedarfs!

- Rohstoffe = Massenfertigung: regelmäßig (sonst hätten wir eine schwankende Produktion) / Auftragsfertigung: unregelmäßige Beschaffung
- Hilfsstoffe = regelmäßig, weil Bestandteil des Produktes
- Betriebsstoffe= Kühlmittel braucht man ständig, Ersatzteile werden unregelmäßig beschafft
- fertige Bauteile = regelmäßig, weil i.d.R. Massenfertigung
- bezogene Handelswaren = regelmäßig
- Verpackung = regelmäßig
- Sonstiges = regelmäßig

Aufgabe 6: Wenden Sie das Pareto-Prinzip (80/20-Regel) auf das Leistungsprogramm einer Unternehmung an. Welche organisatorischen Konsequenzen ergeben sich?

20% aller Waren machen 80% unseres Umsatzes aus

Die Teile, mit denen der meiste Umsatz gemacht wird, dürfen nicht ausgehen (gilt für den „normalen Händler“, das Ersatzteilgeschäft läuft anders!)

20% aller Kunden machen 80% unseres Umsatzes aus

Dazu empfehlen sich folgende Grundüberlegungen, die derart in Fragen zu fassen sind, dass die Wahrscheinlichkeit einer Beantwortung hoch ist:

1. Handelt es sich um einen eher wachsenden oder eher schrumpfenden Kunden?
2. Handelt es sich um einen treuen oder eher wechselhaften Kunden?

Wachstum	„Aufsteiger“	„Mitläufer“	„Absteiger“
Treue			
„Stammkunde“			
„Wechselkunde“			
„loser Kunde“			

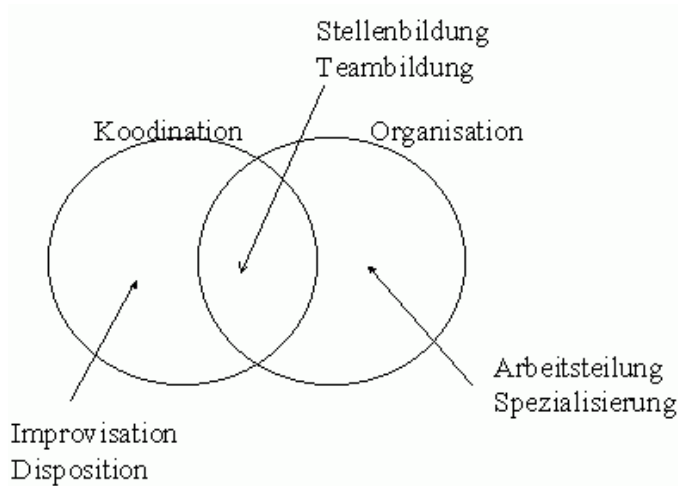
Abbildung: Mögliche Dimensionen der Kundenmatrix

Wachstum	Aufsteiger	Mitläufer	Absteiger
Kundenbindung			
Stammkunde	Idealkunde: Bevorzugen, pflegen	Brot- und Butterkunde: Bevorzugt besuchen, pflegen	Barzahlungskunde: kritisch beobachten
Wechselkunde	Potentieller Idealkunde: Umwerben, hoher Aufwand	Quo-Vadis-Kunde: umwerben, kostenbewusst akquirieren	Mitnahmekunde: wenig Aufwand, nur gegen bar, kein Service
loser Kunde	Beobachtungskunde: Situationsbedingten Aufwand betreiben	Karteikunde: Gelegentlich beobachten, eher meiden	zu meidender Kunde: kein Aufwand, nicht besuchen

Abbildung: „Normstrategien“ zur Kundenanalyse

Aufgabe 7: Bestimmen Sie die Begriffe Koordination und Organisation!

Organisation ist langfristig (dauerhaft), Koordination kann auch kurzfristig sein (Improvisation)



Aufgabe 12: Welche Nachteile nimmt man in Kauf, wenn Prozesse „ohne Beteiligung der betroffenen Mitarbeiter“ per Anweisung definiert werden? (tw. doppelte Nennungen aus früheren Veranstaltungen)

- fehlende Akzeptanz bei den Mitarbeitern
- die Kenntnisse der MA werden nicht genutzt / Probleme bleiben ggfs. unberücksichtigt
- Die Durchführung/ Umsetzung benötigt längere Zeit / Missverständnisse bei der Umsetzung
- Akzeptanz geht gegen Null
- Leute, die direkt damit zu tun haben, erkennen Probleme schneller
- Arbeitsatmosphäre ist sehr schlecht, wenn sich die Mitarbeiter übergangen fühlen. Widerstand macht sich breit.
- insgesamt zeitaufwändiger („Vorbereitungszeit verdoppeln, Durchführungszeit halbieren“)
- Schulungszeiten verlängern sich
- Möglicherweise ist eine „fremde“ Lösung praxisfremd
- Kosten könnten höher sein
- Die Vorbehalte sind größer
- die intimen Prozesskenntnisse sind nicht vorhanden
- ein gewisserer innerer Widerwille hemmt die Produktivität
- Selbstwertgefühl wird durch die Beteiligung gestärkt

Aufgabe 13: Erläutern Sie, in wie fern im Reklamationsbeispiel Aufbau- und Ablauforganisation berührt werden! (tw. doppelte Nennungen aus früheren Veranstaltungen)

- In einem Werk wurden MA eingestellt, in einem anderen freigesetzt
- Aufbauorganisation: Es mussten in den Werken Umstrukturierungen vorgenommen werden, die Reklamationsabteilungen, wenn sie überhaupt vorhanden waren, mussten angepasst werden
- Ablauforganisation: Die Prozesse wurden vereinheitlicht, für jedes Werk ergaben sich Anpassungen

Aufgabe 8: Welchen Herausforderungen wird sich die Führung und die Organisation eines Unternehmens zukünftig stellen müssen?

- Delegation betreiben
- Vertrauen schenken
- Lernen ermöglichen

Aufgabe 9: Wozu müssen Unternehmen lernen?

- um sich ständig den neuen Gegebenheiten anzupassen: Kunden ändern sich, Kundewünsche ändern sich, Mitarbeiter ändern sich, die Technik schreitet voran usw.

Aufgabe 10: Wie können wir durch Organisation sicherstellen, dass Lernen tatsächlich geschieht?

- regelmäßige Meetings
- Mitarbeiter- bzw. Jahresgespräche

3.2.2. Kompetenzen und Weisungsbefugnisse

Zur Erfüllung einer Aufgabe benötigt die betreffende Person entsprechende Kompetenzen. Der Kompetenzbegriff bezieht sich einerseits auf das „Können“, welches die notwendige Voraussetzung zur Erfüllung der Aufgabe darstellt. Hinzu kommt aber auch das „Dürfen“, womit die Person hinreichend in die Lage versetzt wird, die anstehende Aufgabe zu erfüllen.

!!!bitte diesen Abschnitt ersetzen!!!

Kompetenz im Sinne von Können kann als notwendiger Aspekt der aufbauorganisatorischen Koordination bezeichnet werden. Hinzu kommt der hinreichende Aspekt, die Kompetenz im Sinne von Dürfen; Kompetenz im Sinne von Dürfen ist von elementarer Bedeutung für die Gestaltung der Aufbauorganisation.

Aufgabe 14: Beschreiben Sie die Gefahren, die damit verbunden sind, wenn entweder der notwendige oder der hinreichende Aspekt der Kompetenz von einer Führungskraft nicht erfüllt werden.

notwendiger Aspekt= Können wird nicht erfüllt

- der Respekt des Mitarbeiters geht verloren
- Fehlentscheidungen werden wahrscheinlich, sind möglich
- die Ziele werden möglicherweise nicht erreicht

hinreichender Aspekt = Dürfen wird nicht erfüllt

- Frust bei der Führungskraft
- wichtige Entscheidungen werden nicht oder zu spät getroffen
- Aufgaben werden zurück delegiert
- es besteht die Gefahr, dass die Organisation nicht ernst genommen wird („jeder macht, was er will“)

Aufgabe 15: Beschreiben Sie die Schwierigkeiten, denen ein Mitarbeiter ausgesetzt ist, der über zu wenig sachbezogene Kompetenz verfügt.

- Frust beim Mitarbeiter entsteht
- der Prozess des Verkaufens verlängert sich deutlich
- Personalkosten steigen dadurch
- Der Chef wird überlastet (alles muss der Chef entscheiden)

Aufgabe 16: Warum kann es trotzdem zu Situationen kommen, in denen der Vorgesetzte den Mitarbeiter „übersteuert“, also in seinen Zuständigkeitsbereich eingreift?

- weil er über relevante Informationen verfügt, über die der Mitarbeiter nicht verfügt
- wenn der Mitarbeiter einen Fehler macht
- (Gefahr im Verzug)

Aufgabe 11: Nennen Sie die Vorteile des Prinzips „one face to the customer“

- Vertrauensbasis schaffen
- Kunde braucht sich um die interne Organisation nicht zu kümmern

Aufgabe 12: Ein Kunde wählt die Kopfnummer seines Vertriebsteams. Skizzieren Sie das plausible Verhalten der Teammitglieder vor dem Hintergrund
 a) von Festgehältern: keiner geht ran
 b) einer leistungsorientierten Entlohnung: alle gehen ran

Aufgabe 13: Typisieren Sie die Einrichtung eines Call-Centers mit Hilfe der Begriffe, die Sie im Zusammenhang mit der Gestaltung der Aufbauorganisation erfahren haben.

Objekt, Verrichtung / Zentralisation, Dezentralisation

Call-Center: Verrichtungszentralisation (Bestellannahme, Reklamation) = Objektdezentralisation, weil diese Funktionen aus den Fachabteilungen (Objekte) herausgelöst wurden.

Aufgabe 14: Benennen Sie bitte die Vor- und Nachteile, die mit der Verlagerung betrieblicher Teilfunktionen auf ein externes Call Center verbunden sind!

Vorteile	Nachteile
geringere Investitionen in Telefontechnik und Veränderung der Organisation	die Erfahrungen mit dem Produkt fehlen
Call- Center- Erfahrungen (Telefonie)	weniger Kontrolle, weniger unmittelbaren Einfluss
Kapazitätsspitzen leichter abfangbar	Vertrauensverlust bei den Kunden (wenn sie es merken)

Aufgabe 15: Stellen Sie bitte die Vor- und Nachteile der leistungsorientierten Entlohnung der Entlohnung nach Festbeträgen gegenüber!

Festbeträge	leistungsorientiert
kalkulierbar bzgl. des Zeitraums	kalkulierbar bzgl. des Outputs (Leistung)
für die Mitarbeiter „schön“ (kalkulierbar)	MA vermutlich motivierter
qualitativ kann besser gearbeitet werden	Verlagerung des unternehmerischen Risikos auf die Mitarbeiter
MA bauen eine stärkere Bindung zum Unternehmen auf (hängt vom Typ des MA ab)	MA bauen eine stärkere Bindung zum Unternehmen auf (hängt vom Typ des MA ab)

Aufgabe 16: Welche Effekte entstehen, wenn bei der Fließfertigung der Zeitzwang aufgehoben wird?

- ein Stau: Bilden sich Zwischenlager
- einige Fertigungsstufen haben nichts zu tun
- (ggfs. können Termine nicht eingehalten werden)

Aufgabe 17: Unter welchen Umständen lohnt sich der Übergang von der Fertigung „auf Lager“ zur auftragsorientierten Fertigung?

- Wenn die Produktpalette individualisiert werden soll
- bei Produkten mit einer kurzen Lebensdauer
- um neue Kunden zu gewinnen

Aufgabe 18: Nennen Sie bitte die abwicklungstechnischen Vorteile des Bankeinzugs gegenüber der Überweisung!

- Überprüfung des Geldeingangs entfällt
- Buchung des Geldeingangs kann automatisiert werden
- Lieferant entgeht einer schlechten Zahlungsmoral
- Überweisung dauert banktechnisch länger

Aufgabe 19: Nennen Sie bitte die abwicklungstechnischen Vorteile der bargeldlosen Bezahlung aus Sicht einer Unternehmung!

- Geld einzahlen entfällt
- Weniger Bares in der Kasse, Sicherheit erhöht
- keine Probleme mit dem Falschgeld
- ggfs. kann Profil vom Kunden angefertigt
- bequemer für den Kunden, ggfs. wird so der Umsatz erhöht
- die Kasse stimmt
- kein „Abschlagen“ der Kasse notwendig (abends Geld zählen)

Aufgabe 20: Machen Sie die vier Stufen der Informationsgewinnung und -verarbeitung an einem Beispiel deutlich!

Diplomarbeit

Bezeichnung des Vorgangs:		Dauer des Vorgangs:	
Einrichtung der Baustelle		10 Tage / 2 Wochen	
FA	FE	SA	SE
Mo 03.05.04	Fr 14.05.04	Mo 10.05.04	Mo 24.05.04

Abbildung 1: Beispiel für die Darstellung einer Aktivität im Rahmen der Netzplantechnik¹

¹ in Anlehnung an: Schierenbeck, H., Grundzüge der Betriebswirtschaftslehre, 7. Auflage, München/Wien 1983, S. 146; beim spätesten Endtermin, der rechnerisch auf den 21.5 hätte fallen können, wurde der arbeitsfreie Feiertag am 20.5. berücksichtigt

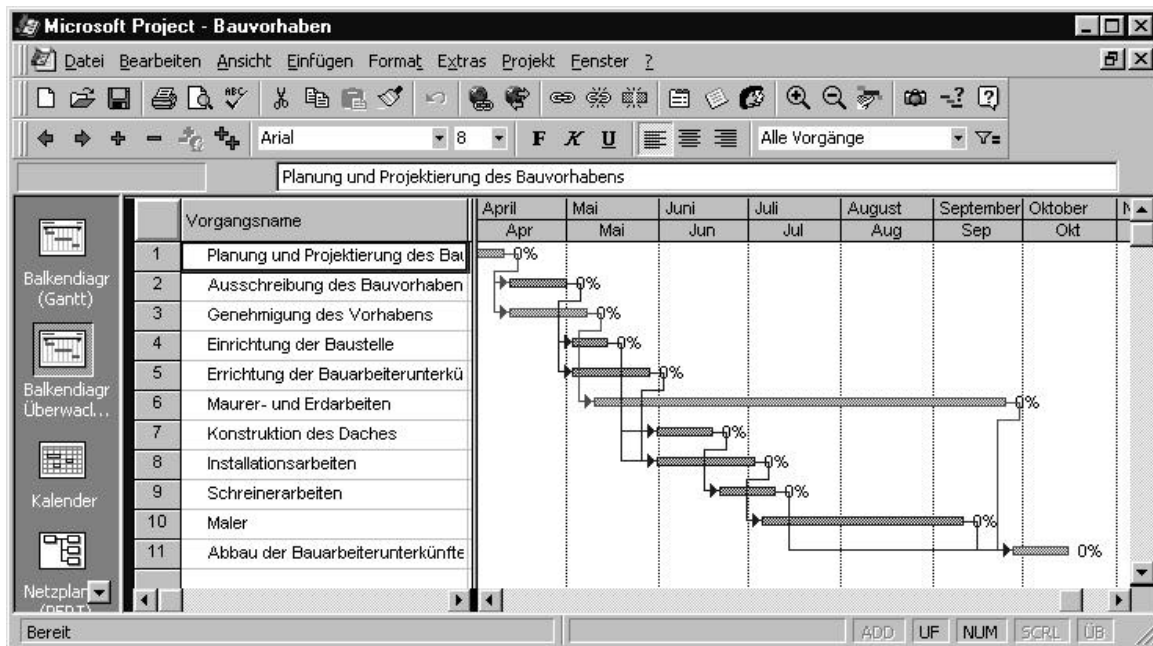


Abbildung 2: Balkendiagramm im Rahmen der Projektorganisation

Aufgabe 21: Nennen Sie jeweils Beispiele für die Bildung von Stellen nach den Kriterien Verrichtung und Objekt!

Schreibkraft, Mann an der Drehbank: gleiche Verrichtung an unterschiedlichen Objekten

Sekretärin ist auf das Objekt „Vorgesetzter“ bezogen, sie führt unterschiedliche Verrichtungen wie schreiben, Kaffee kochen und Termine machen durch.

Aufgabe 22: Warum werden Aufgaben in aller Regel zu gedachten Aufgabenträgern, sogenannten Stellen, gebündelt, anstatt sie konkreten Personen zuzuordnen?

... um ein stabiles Organisationsgebilde zu erhalten (Problem: Fluktuation)

Aufgabe 23: Was kennzeichnet gut strukturierbare Aufgaben?

- lassen sich klar abgrenzen
- Prozess lässt sich exakt beschreiben
- Ziele und Termine innerhalb des Prozesses sind bekannt

Aufgabe 24: Benennen Sie bitte die Vorteile der Zentralisierung von Funktionen/ Verrichtungen!

- Spezialisierung, Konzentration auf Weniges
- schnellerer Know-How-Aufbau

Aufgabe 25: Benennen Sie bitte die Vorteile der Zentralisierung nach Objekten!

- Die Wege, die das entstehende Produkt zurücklegen muss, werden kürzer
- Fehler werden schneller erkannt
- flexibler
- nicht so langweilig
- nicht so eintönig
- Kommunikationswege verkürzen sich
- Verbesserungsvorschläge können schneller umgesetzt werden

-----Ergänzung zum Skript-----

4.3. Von der Analyse zur Synthese (Ansätze zur Verbesserung der Organisation)

Die Organisationsanalyse selbst hält zwar Hinweise zur Verbesserung der Organisation bereit, unmittelbar verändert wird durch eine Analyse natürlich noch nichts. Deshalb ist im Übergang zur Organisationssynthese der kreative Teil der Organisationsarbeit zu leisten. Mit Hilfe der nachfolgend diskutierten Überlegungen können systematisch Ansätze zur Verbesserung der Organisation entwickelt werden.

4.3.1.1. Erhöhung der Effizienz

Bereits beim klassischen Analyse- Synthese- Konzept deutet sich eine Möglichkeit an, das Unternehmen durch Organisationsgestaltung mehr Effizienz zu verleihen: Aufgaben lassen sich entsprechend den Fähigkeiten der Mitarbeiter neu verteilen beziehungsweise neu bündeln. Dazu werden in der Literatur mehrere Ansätze vorgeschlagen:

Unter Job Rotation versteht man, dass die Mitarbeiter systematisch mit neuen Aufgaben betraut werden und gleichzeitig alte Aufgaben abgeben. Davon verspricht man sich ein gewisses Maß an Abwechslung, um beispielsweise der Monotonie einfacher Arbeiten entgegenzuwirken. Aber auch in der Ausbildung wird dieser Ansatz gern eingesetzt, um dem Auszubildenden die Möglichkeit zu geben, ein breites Spektrum von Arbeitsfeldern kennen zu lernen.

Mit Job Enlargement wird die einfache Aufgabenerweiterung bezeichnet. Dabei werden nicht ausgelastete Mitarbeiter mit zusätzlichen Aufgaben betraut. Möglich, aber nicht notwendig ist eine damit verbundene bessere Honorierung. Im Zuge des Job Enrichment werden Mitarbeitern Aufgaben zugeordnet, für die eine höhere Qualifikation erforderlich ist. Diesem Ansatz gehen in der Regel Qualifizierungsmaßnahmen voraus. Auch besonders hervorragende Leistungen im angestammten Aufgabenbereich können nahelegen, den Mitarbeiter mit schwierigeren Aufgaben zu betrauen.

Der Begriff Job Assignment geht über die soeben diskutierten Ansätze ein Stück weit hinaus: damit ist die Forderung verbunden, dem Mitarbeiter im Rahmen der

betrieblichen Möglichkeiten das für ihn passende Aufgabenbündel zuzuordnen. Dazu gehört auch, dass überforderte Mitarbeiter Aufgaben abgeben.

4.3.1.2. Erhöhung der Effektivität

Auch die Frage nach der Effektivität der Organisation hilft bei der Suche nach besseren Organisationsstrukturen weiter. Zunächst einmal ist kritisch zu hinterfragen, ob die Aufgaben, die im Rahmen der Organisationsanalyse festgestellt wurden, für den Erfolg des Unternehmens überhaupt notwendig sind. Überflüssiger Ballast kann auf diese Weise identifiziert und eliminiert werden. ~~Dieser Ansatz wurde in den verschiedensten betriebswirtschaftlichen Fachrichtungen diskutiert. Auch Unternehmensberater fanden immer wieder neue, wohlklingende Worte für diesen Ansatz. Erstmals begegnet er uns unter dem Titel „Zero-Base-Budgeting“. Damit wird die Unternehmensplanung aufgefordert, geradezu von der „Grundlinie“ oder „Nulllinie“ ausgehend zu planen, und nicht etwa Gemeinkostenbudgets als gegeben und unveränderbar anzusehen. Das Zero-Base-Budgeting stellt sich dar wie eine Neuplanung aller Gemeinkostenaktivitäten „auf der grünen Wiese“. Eine Gemeinkostensenkung wird erreicht, indem eine Neuplanung des gesamten Geschäfts ohne Berücksichtigung der vorhandenen Abteilungs- und Kostenstrukturen erarbeitet wird.~~ Beispiel: Um die organisatorischen Abläufe zu beschleunigen, können Regeln definiert werden, die ein Abweichen vom sonst gültigen Vier-Augen-Prinzip zulassen.

Diesem Konzept sehr ähnlich ist das „Lean Management“, wengleich hier das Prozessdenken stärker betont wird. Komplizierte Prozesse sollten, möglichst auch unter Anwendung der Informationstechnologie, radikal vereinfacht, sprich: schlanker gemacht werden. Der Begriff Lean Management kommt ursprünglich aus der Produktion, in der man erkannt hatte, dass sich viele Arbeiter in den Fabrikhallen neben dem Fließband „auf dem Weg“ befanden und zur eigentlichen Wertschöpfung nichts oder nur wenig beitrugen: Reinigungskräfte, Reparaturkräfte, Nachschubversorger etc. Durch die Gestaltung der Prozesskette entlang der Wertschöpfungsstufen und, damit verbunden, mehr Verantwortung der Mitarbeiter in den einzelnen Fertigungsstufen sollte eine schlankere Produktion erreicht werden. Schließlich ist auch das Konzept „Business Reengineering“ zu nennen, das neben der Verschlankeung von Prozessen darauf setzt, unter extremem Einsatz von Informationstechnologie vor allem die Kernprozesse des Unternehmens zu verschlanken. Michael Hammer und James Champy definieren dieses Konzept als „fundamentales Überdenken und radikales Redesign von Unternehmen oder wesentlichen Unternehmensprozessen“, um „Verbesserungen um Größenordnungen“ hinsichtlich kritischer Kerngrößen wie Kosten, Qualität, Service und Geschwindigkeit zu erreichen.

Darüber hinaus muss im Zusammenhang mit der Erhöhung der Effektivität auch die Frage gestellt werden, ob ein Unternehmen alle analysierten Aufgaben selbst erfüllen will. Mit „Outsourcing“ bezeichnet man den Ansatz, ehemals selbst durchgeführte Aufgaben an ein anderes Unternehmen zu übertragen. Auf der einen Seite kommen existierende Unternehmen in Betracht. Es ist aber möglich, im Rahmen eines so genannten „Management-Buy-Out“ das in Frage kommende Aufgabenbündel eigenen Mitarbeitern mit der Auflage zu übertragen, sich selbständig zu machen.

4.3.1.3. Qualitätsmanagement

Der Begriff Qualität geht im Zusammenhang mit dem Konzept „Qualitätsmanagement“ weit über den eng mit der Warenwelt verbundenen Qualitätsbegriff hinaus. Qualität ist demnach aus Kundensicht die Übereinstimmung

zwischen dem, was erwartet wird, und dem, was geboten wird. Dazu gehören nicht nur die materiellen, sondern auch die immateriellen Bestandteile. Der Qualitätsanspruch des Kunden ist demnach befriedigt, wenn der Lieferant

- das passende Produkt (bzw. Dienstleistung)
- zu einem angemessenen Preis
- mit dem passenden Service ausgestattet
- in der notwendigen Menge
- zur vereinbarten Zeit
- am vereinbarten Ort

zur Verfügung gestellt wird.

Hierzu muss der Qualitätsanspruch die gesamte Leistungserstellung, von der Beschaffung, Produktionsweise über die Verwaltung bis hin zum Vertrieb der Waren bzw. Dienstleistungen, durchdringen. Es ist davon auszugehen, dass ein Unternehmen, das von diesem weitreichenden Qualitätsgedanken beseelt ist, seine Organisationsstrukturen und Prozesse entsprechend ausrichtet.

In der Praxis wurde dieser Gedanke zuerst in Japan aufgenommen und unter dem Titel „Kaizen“ umgesetzt. Eine Reihe von Einzelmaßnahmen sollte für eine durchgängig Qualitätsorientierung sorgen:

Durch eine U-förmige Anordnung der Produktion soll im Rahmen dieses Ansatzes erreicht werden, dass die betroffenen Mitarbeiter die gesamte Produktion überblicken, um nicht zu sehr auf die Produktionsstufe fixiert zu sein, in der man gerade eingesetzt ist. Hierdurch soll dem sog. „Mauerwurfsyndrom“ entgegengewirkt werden.

Ferner kommt beim Kaizen das Prinzip des „Internen Kunden“ zum Einsatz. Mitarbeiter nachfolgender Produktionsstufen haben demnach das Recht, ein Vorprodukt abzuweisen, wenn es den Qualitätsstandards nicht entspricht. Neben die reine Ausführungsaufgabe wird damit den Mitarbeitern auch eine Managementaufgabe übertragen.

Schließlich impliziert Kaizen auch regelmäßige Teamgespräche, in denen, fern vom Alltagsgeschehen, Schwachstellen aufgedeckt und abgestellt sowie Verbesserungsmöglichkeiten diskutiert werden. Die Summe der so entwickelten, kleinen Verbesserungen steigert die Produktivität des Unternehmens in einem erstaunlichen Maße.

In der westlichen Welt wurde Kaizen vornehmlich mit dem Titel „Total Quality Management“ eingeführt. Seit 1990 können sich Unternehmen auch von unabhängigen Stellen bescheinigen lassen, dass sie „Qualitätsmanagement“ betreiben. Die Tätigkeit dieses Zertifizierens erfolgt entsprechend dafür geschaffener genormter Anforderungen, die in der DIN EN ISO 9001:2000 dokumentiert sind. Um die Unabhängigkeit und Objektivität der Zertifizierung zu ermöglichen, wird dabei auf die strenge Trennung von Beratung und Zertifizierung geachtet.

Das Zertifikat sagt aus, dass das Qualitätsmanagement-System des Unternehmens den in den Normen festgelegten Anforderungen erfüllt und in einem Dokument festgehalten ist. Dieses Dokument wird als Qualitätshandbuch bezeichnet. In regelmäßig stattfindenden Audits muss das Unternehmen nachweisen, dass es so arbeitet, wie es im Qualitätshandbuch beschrieben ist. Außerdem ist nachzuweisen, dass das Qualitätsmanagement-System „lebt“: Veränderungen (und mithin Verbesserungen) sind entsprechend zu dokumentieren. „Die fortlaufende Überwachung der Zertifikate wirkt zum einen nach innen als Antrieb zur Weiterentwicklung eines lebendigen QM-Systems und nach außen als Bestätigung einer Vertrauensbasis für die Kunden-Lieferanten-Beziehungen.“

4.3.1.4. Ideen- Management

Nicht immer steht die Organisationsanalyse am Anfang einer Verbesserung. Häufig dringen auch Ideen in das Unternehmen, die dann eine Überprüfung und Veränderung der Organisation nach sich ziehen.

Schon früh wurde in deutschen Unternehmen erkannt, dass die Ideen der Mitarbeiter einen erheblichen Beitrag zum Erfolg des Unternehmens leisten können. Das „betriebliche Vorschlagswesen“ wurde im Jahre 1888 von Alfred Krupp in Deutschland begründet. Seither werden in vielen Unternehmen und Verwaltungen die Ideen der Mitarbeiter gegen Honorierung genutzt. Das betriebliche Vorschlagswesen wird allerdings nicht von allen Unternehmen genutzt. Dabei werden folgende Argumente gegen das betriebliche Vorschlagswesen vorgetragen:

Das Verfahren ist zu aufwändig: Der Ablauf muss klar umrissen sein, die Zuständigkeiten sind unmissverständlich festzulegen.

Die Mitarbeiter halten sich mit spontanen Verbesserungen zurück.

Mitarbeiter, die ohnehin für ihre Kreativität bezahlt werden, benötigen keine Prämienanreize. Mithin eignet sich das betriebliche Vorschlagswesen nur für Bereiche, in denen Routinetätigkeiten vorherrschen.

Das Rationalisierungspotenzial und mithin die Prämie lassen sich nicht oder nur schwer ermitteln.

Die Ideen der Mitarbeiter lassen sich natürlich auch ohne das Institut des betrieblichen Vorschlagswesens erschließen. Schon im vorhergehenden Abschnitt war von Meetings die Rede, die im Rahmen des Kaizen- Konzeptes eingesetzt werden. Auch Workshops im Rahmen des „Strategischen Managements“ können ihren eigenen Beitrag zur Verbesserung der Organisation leisten. Dabei sollte der Einsatz von erkenntnisfördernden Techniken, wie Visualisierung, Kreativitätstechniken und der Moderationstechnik beherrscht werden.

Ideen können auch von außen in das Unternehmen dringen. Impulse können von Material- und Investitionsgüter- Lieferanten kommen. Neue Materialien und neue Maschinen können den Leistungserstellungsprozess und die damit im Zusammenhang stehenden Organisationsstrukturen ganz erheblich beeinflussen. Dies gilt selbstverständlich auch für die so genannten Neuen Technologien, die nicht nur die Produktionssteuerung beeinflusst haben, sondern verstärkt auch die kaufmännischen Prozesse verändern.

Neuerdings werden von den Lieferanten und weiteren Helfern (z.B. in Form von Beratungsunternehmen) nicht allein die Lieferung aktueller Materialien und Investitionsgüter erwartet; vielmehr soll auch ein Know-How-Transfer bezüglich des Einsatzes und der Verwendung stattfinden. Die daraus resultierenden Organisationsveränderungen basieren auf so genannten Referenzmodellen. Der Lieferant hat also an einem Beispiel zu zeigen, wie das gelieferte Produkt in den Unternehmenskontext einzubauen ist.

Referenzmodelle haben insbesondere bei der Einführung neuer Informationstechnologie eine besondere Bedeutung erhalten. Die im Zusammenhang mit der Einführung von Individual- Software noch übliche, am Kosiolschen Analyse-Synthese-Konzept angelehnte Vorgehensweise, ein Pflichtenheft zu erstellen, um die Vorgaben für den Softwarelieferanten zu dokumentieren, hat mit der weiten Verbreitung von Standardsoftware gerade durch Referenzmodelle eine wichtige Ergänzung erfahren. Der Kunde lässt sich im Rahmen der Auswahlphase zeigen, wo die gewünschte Software bereits eingesetzt wird. Diese Praxis- Präsentationen regen häufig dazu an, eigene Abläufe zu hinterfragen und entsprechend anzupassen.

Darüber hinaus entwickeln einige Softwareunternehmen sogar virtuelle Idealmodelle, die sowohl als Übungsplattform dienen, aber auch einen Referenzcharakter haben.

Das Ideenmanagement eines Unternehmens lässt sich auch durch personalpolitische Maßnahmen unterstützen. Die systematische Aus- und Weiterbildung der eigenen Mitarbeiter, die gezielte Behebung von Defiziten durch fremde Mitarbeiter und eine systematische Nachwuchspolitik sind in diesem Zusammenhang zu nennen.

----- Ende der Ergänzung -----

Aufgabe 26: Nennen Sie Gründe, die eine Zuordnung eines Werkscontrollers zum Leiter Controlling (statt Werksdirektor) rechtfertigen

- Unabhängigkeit des Werkscontrollers ist sichergestellt
- Know-How Transfer ist gewährleistet
- Zusammenarbeit zwischen Leiter Controlling und Werkscontroller ist erleichtert
- Vereinheitlichung des Controlling über alle Werke ist leichter möglich

Aufgabe 27: Nennen Sie Gründe, die eine Zuordnung eines Werkscontrollers zum Werksdirektor (statt Leiter Controlling) rechtfertigen

- Aufgaben können spezifisch auf das Werk ausgerichtet werden
- Spannungsproblemen zum Werksleiter und zu den Werksmitarbeitern wird vorgebeugt

Aufgabe 28: Welche Standard- Prozessstufen sollten einkaufsseitig durch ERP mindestens unterstützt werden?

- ich muss den Bedarf feststellen (termingerecht)
- Produkte müssen Lieferanten zugeordnet sein
- (ERP II: reale Angebote der Lieferanten anzeigen lassen) / Unterstützung bei der Lieferantenauswahl durch Preispflege
- Bestellung erfassen und ausdrucken / faxen / elektronischer Datenaustausch zum Lieferanten
- Auftragsbestätigung einpflegen
- Terminüberwachung: Erinnerungsfunktion bei Terminüberschreitung
- Materialeingang
- Rechnungseingang
- Zahlen

I. Klausuraufgaben (Organisation, SS 2003)

1. Unterscheiden Sie bitte die sachbezogene Kompetenz von der Leitungskompetenz! (50 Punkte)
2. Benennen Sie bitte die Vor- und Nachteile der Matrixorganisation. (50 Punkte)
3. Welche Gründe sprechen dafür, ein Call- Center innerhalb eines Unternehmens (= internes Call- Center bzw. Inhouse- Call- Center) einzurichten? (50 Punkte)

II. Klausuraufgaben (Planung und Organisation, Wirt.Ing. SS 2003)

1. Stellen Sie mit Hilfe eines Beispiels zur Aufbauorganisation, in denen die Abteilungen verrichtungsorientiert gebildet wurden, die Notwendigkeit eines Planungssystems dar. (50 Punkte)
2. Welche Rechte leiten sich aus der Leitungskompetenz ab? (50 Punkte)
3. Nennen Sie jeweils ein kleines Beispiel für ablaufinduzierte und aufbauinduzierte Organisationsvorhaben. (50 Punkte)

Lösungsskizzen zu I:

1.1. Sachbezogene Kompetenz (Ermächtigung, Können + Dürfen oder explizite/implizite Regeln behandeln) 25 Punkte

1.2. Leitungskompetenz (Entscheidungs-, Anweisungs-, Kontroll- und Sanktionsbefugnis, Hierarchie) 25 Punkte

2.1. Vorteile: Gemeinsame Entscheidungsfindung, dadurch bessere Entscheidungen; verschiedene Interessen werden explizit berücksichtigt; gleichzeitige Berücksichtigung von unterschiedlichen Organisations- Struktur- Dimensionen (Objekt und Funktion z.B.); Spezialisierung der Vorgesetzten möglich; es stehen mehr Karrierepositionen zur Verfügung; max. 20 Punkte

2.2. Nachteile: Ausspielen der Vorgesetzten gegeneinander; Stress für die Mitarbeiter; langwierige Abstimmungen; mehr Führungskräfte notwendig; Kompetenzgerangel; Überlastung der Unternehmensspitze bei Nichteinigung; max. 40 Punkte

3. Fachwissen, direkter Kundenkontakt, engere Verbindung zu Fachabteilungen, Integration der DV- Systeme, leichtere Änderbarkeit von Abläufen, Umsetzbarkeit von Mitarbeitern (statt Entlassung), Sicherheitsgründe, leichter Zugriff auf die Mitarbeiter im Call-Center

Lösungsskizzen zu II:

1.1. Bsp. für verrichtungsorientierte Organisation (Prod., Einkauf, Vertrieb) / 20 Punkte

1.2. Notwendigkeit: Koordination der verschiedenen Abteilungen, um das gemeinsame Unternehmensziel zu erreichen / 30 Punkte

2.1. Entscheidungs-, Anweisungs-, Kontroll- und Sanktionskompetenz / 25 Punkte

2.2. Diskussion, wie weit die Macht geht: Gespräch, Ermahnung, Abmahnung, Kündigung max. 25 Punkte / alternativ: Kompetenz im Sinne von Können und Dürfen diskutieren, allerdings max. 15 Punkte

3.1. z.B. aufbauinduziert: Streichung von Hierarchieebenen

3.2. ablaufinduziert: z.B. Verbesserung des Reklamationswesens

Klausuraufgaben zur Planung (für Wirt.Ing.)

WS 2000/2001

Die rollierende Planung ist eine „Antizipationsentscheidung“, die mehrere Perioden umfasst. Die erste Periode wird sehr exakt geplant (Kurzfristplanung), während die Folgeperioden jeweils mit abgestufter Exaktheit geplant werden (Langfristplanung). In der nächsten Planungsrunde wird die erste Planungsperiode der Langfristplanung zur Kurzfristplanung, während die Langfristplanung selbst um eine Periode verlängert wird. Nennen Sie die Vorteile der rollierenden Planung! (50 Punkte)

- Jedes Geschäftsjahr wird öfter geplant
- Risiko der Ungewissheit wird minimiert
- strategische Ziele lassen sich besser erreichen, weil man immer überprüft, ob man sich auf dem richtigen Weg befindet
- Alle Mitarbeiter, die mit Planung befasst sind, müssen über strategische Planung nachdenken
- Strategische Planung wird konkret in Zahlen umgesetzt
- mehrfache Planung der jeweiligen Periode, mehrfaches Durchdenken des Geschäftsverlaufes
- dynamisches Planungssystem (flexibel, äußere Einflüsse integrierbar, anpassungsfähig)
- aktionsnahe Planung
- Integration von kurz- und langfristigen Aspekten
- der strategische Pfad steht im Mittelpunkt

SS 2001

Nennen Sie die drei Planungsebenen und grenzen Sie sie, unterstützt durch Beispiele, gegeneinander ab! (50 Punkte)

strategisch: In fünf Jahren wollen wir im Segment xy Marktführer sein; 3-Jahresplanung im Handel, 5-Jahresplanung in der Industrie

operativ bzw. taktisch: Jahresplanung fürs nächste Jahr, eingebettet in die Strategie, monatsgenaue Planung / Um Marktführer zu werden, benötigen wir im nächsten Jahr eine Umsatzsteigerung von 5%

taktisch bzw. operativ: Korrekturen an der operativen Planung; durch Forecast werden die operativ geplanten Zahlen im Laufe der Planungsperiode angepasst, zum Beispiel ist unser Konkurrent deutlich besser geworden

WS 2001/2002

Stellen Sie bitte einen Zusammenhang zwischen der Planung und den Produktionsfaktoren her! (50 Punkte)

Es muss gelingen, den geplanten Absatz mit dem geplanten Produktionsfaktoreinsatz in Einklang zu bringen.

Strategische Überlegungen für Produktionsfaktoren: Aus- und Weiterbildung, Qualifizierung, strategische Lieferantenauswahl, gemeinsame F&E mit den Lieferanten; Investitionsplanung

Operative Überlegungen für Produktionsfaktoren: Einstellung, Entlassung, Umsetzung von Personal / Rahmenverträge für Materialien

Taktische Überlegungen für Produktionsfaktoren: plötzlicher Lieferantenausfall, Leiharbeiter, kurzfristiges Übertragen von Aufträgen ...

Variante, diese Aufgabe zu lösen: Von den drei Prod.faktor.arten (Material, Personal und Investitionsgüter) ausgehend Planung beschreiben

SS 2002

Zeigen Sie, inwiefern sich die Top- Down- Planung und die Bottom- Up- Planung ergänzen. Nennen Sie Beispiele! (50 Punkte)

Gegenstromverfahren: wechselseitiges Planungssystem, es geht nicht um Dominanz der GL oder der operativen Bereiche, sondern um eine gemeinsame, sachgerechte Planung. Dazu gibt die GL Leitlinien vor. In diesem Rahmen planen die operativen Bereiche. Abstimmung der Teilbereiche bei unbefriedigendem Ergebnis ist erforderlich.

WS 2002/2003

Was soll mit der Einführung einer Unternehmens-Planung erreicht werden? (50 Punkte)

Strukturierung, wie ich mein Ziel erreichen will: zeitliche Koordination/ Integration.

Bereiche sollen aufeinander abgestimmt werden: sachliche Koordination/ Integration.

SS 2003

Stellen Sie mit Hilfe eines Beispiels zur Aufbauorganisation, in denen die Abteilungen verrichtungsorientiert gebildet wurden, die Notwendigkeit eines Planungssystems dar. (50 Punkte)

Einkauf

Produktion

Marketing/ Vertrieb

Marketing orientiert sich an den Kundenwünschen und macht damit Vorgaben für Einkauf und Produktion