

4 Betriebswirtschaftliche Zusammenhänge

Aufbauorganisation

Inhaltsverzeichnis

	Theorie	Aufgaben
4.1 Organigramm	214	228
4.2 Gliederungsarten	215	230
4.3 Organisationsformen	217	234
4.4 Instrumente	221	239
 4.5 Ablauforganisation	225	245
Leistungsziele		227

4 Aufbauorganisation

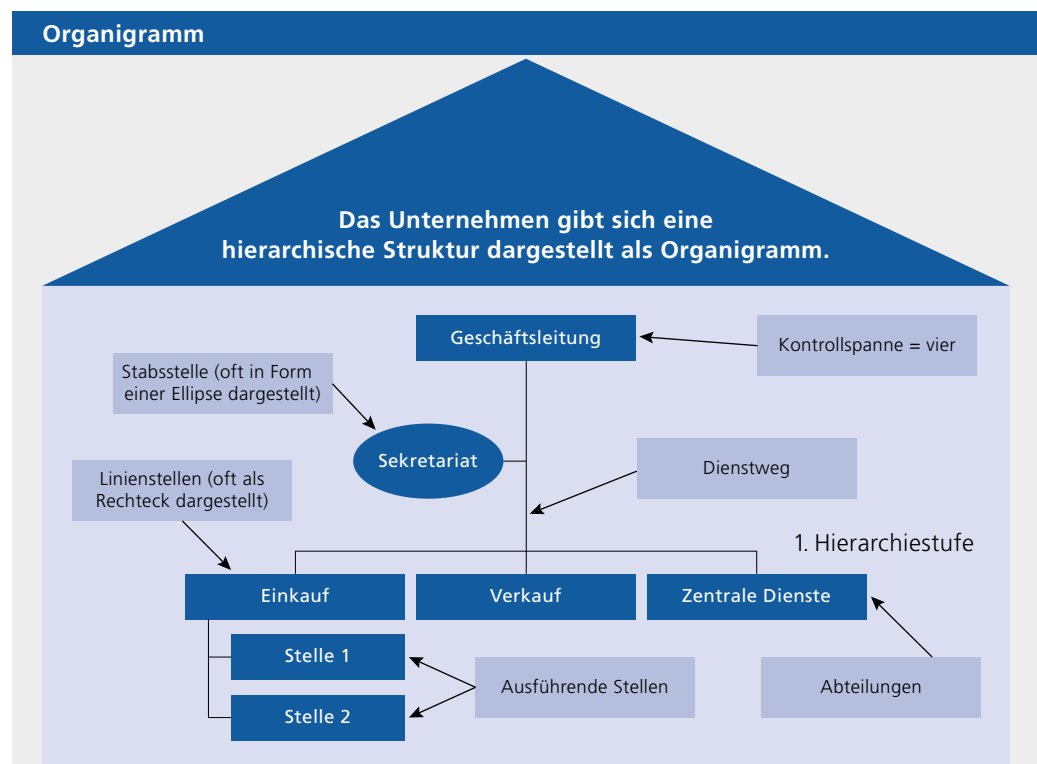


Die Grosspeter-Gruppe zählt mit 240 Mitarbeitenden plus 40 Lernenden von der Anzahl ihrer Mitarbeitenden her zu den Grossunternehmen. Seit 75 Jahren behauptet sie sich erfolgreich im Automobilgeschäft.

Wie wird gewährleistet, dass 280 Mitarbeitende die festgelegten Ziele auch erreichen, dass jede und jeder weiss, was zu tun ist, und die Menschen Hand in Hand arbeiten?

4.1 Organigramm

Jedes Unternehmen verfügt über eine innere Struktur, eine Organisation. Bei der **Aufbauorganisation** wird die **Hierarchie von Stellen**, Entscheidungskompetenzen und Verantwortung, d.h. die vertikale Ordnung, von oben nach unten abgebildet.



Ein **Organigramm** ist die grafische **Darstellung der Aufbauorganisation** eines Unternehmens. Einerseits zeigt es die Hierarchie, d.h., wer wem unterstellt ist, wobei die Geschäftsleitung meist zuoberst abgebildet ist, und andererseits welche Stellen ein Unternehmen hat. Stellen werden mit Rechtecken oder Ellipsen symbolisiert. Das Organigramm kann alle Stellen abbilden oder nur die oberen Leitungsebenen. In diesem Fall werden die ausführenden Stellen nicht abgebildet.

Weiter steht in einem Organigramm, wofür die Stellen zuständig sind und welchen **Dienstweg** man einhalten muss. Über den Dienstweg erhalten Mitarbeitende Informationen und Weisungen und beschweren sich umgekehrt oder fragen nach, wenn es Probleme gibt.

- 4.4.1 Mitarbeitende sind Stelleninhaber. Eine **Stelle** ist die **kleinste organisatorische Einheit**, welcher bestimmte Aufgaben und Kompetenzen zugewiesen sind und welche Verantwortung zu tragen hat.

Die **Aufgaben** umschreiben, was die Angestellten zu tun haben. Mit **Kompetenzen** sind die Befugnisse umschrieben, Entscheide zu treffen und Weisungen zu erteilen, und die **Verantwortung** beschreibt, für welche Bereiche und Ergebnisse jemand Rechenschaft ablegen muss.

Beispiel Stelle «Mahnwesen»

- **Aufgaben:** Zahlungseingänge kontrollieren und säumige Kunden mahnen, später evtl. betreiben
- **Kompetenzen:** Angemessene Entscheide und Massnahmen treffen können, um auf ausstehende Zahlungen zu reagieren
- **Verantwortung:** Nachweisen, dass regelmässig Zahlungseingänge kontrolliert, zuverlässig Mahnungen verschickt und Betreibungsverfahren eingeleitet worden sind

Sind einer Stelle andere Stellen untergeordnet, so spricht man von einer **Leitungsstelle** oder **Instanz**. Inhaber von Leitungsstellen erfüllen Aufgaben wie das Planen und Delegieren, d.h. Aufgaben auf andere übertragen und kontrollieren. Auf der untersten Ebene im Organigramm sind **ausführende Stellen** abgebildet.

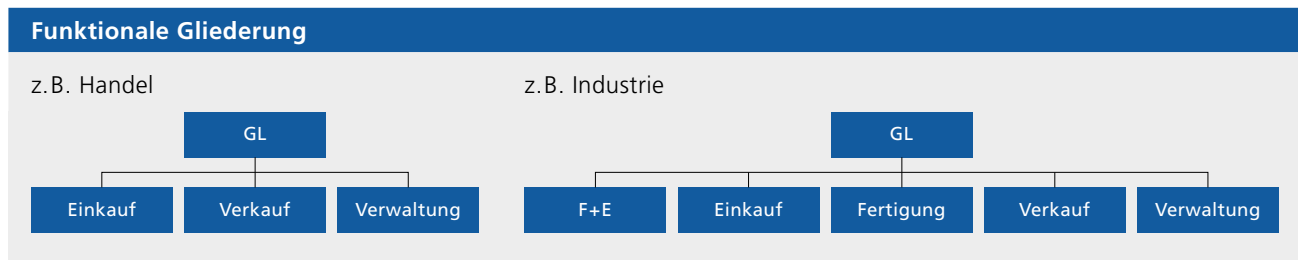
Mit der Aufbauorganisation wird im Unternehmen ein verbindlicher Rahmen geschaffen, wodurch die Gesamtaufgabe des Unternehmens wirksam und mit möglichst wenig Aufwand erledigt werden kann.

- A** E-Aufgaben 1 und 2, W-Aufgaben 3 und 4

4.2 Gliederungsarten

Mit den **Gliederungsarten** werden die Möglichkeiten resp. Kriterien beschrieben, wie Stellen gebildet und zu Abteilungen zusammengeführt werden können. Eine **Abteilung** besteht aus mehreren Stellen, die von den Aufgaben oder vom Bereich her zusammengehören. Deshalb unterscheidet man als Gliederungsarten (Kriterien) die Gliederung nach **Funktionen** (Aufgaben) oder **Divisionen** (Produkten, Märkte). Grundsätzlich kann jede Ebene nach einem anderen Kriterium organisiert werden. Die funktionale und die divisionale Gliederung weisen folgende Merkmale auf.

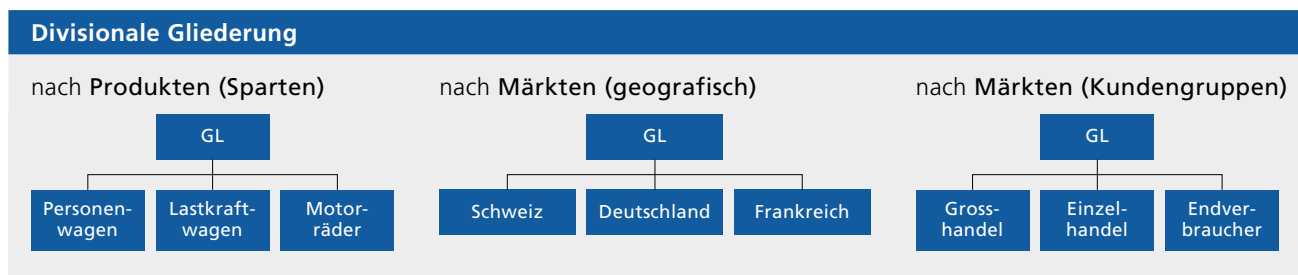
4.2.1 Funktionale Gliederung



Merkmale:

- Die Stellen mit ähnlichen **Funktionen (Aufgaben, Tätigkeiten)** werden in einer Abteilung zusammengefasst. Für Handel und Industrie sind die wichtigsten Grundtätigkeiten oben abgebildet.
- Als **Nachteil** kann sich auswirken, dass es zwischen den Abteilungen keinen offiziellen Informationsfluss gibt. Die einzelnen Funktionsbereiche fühlen sich «nur» für ihre Aufgaben verantwortlich und weniger für den Gesamterfolg.

4.2.2 Divisionale Gliederung



Merkmale:

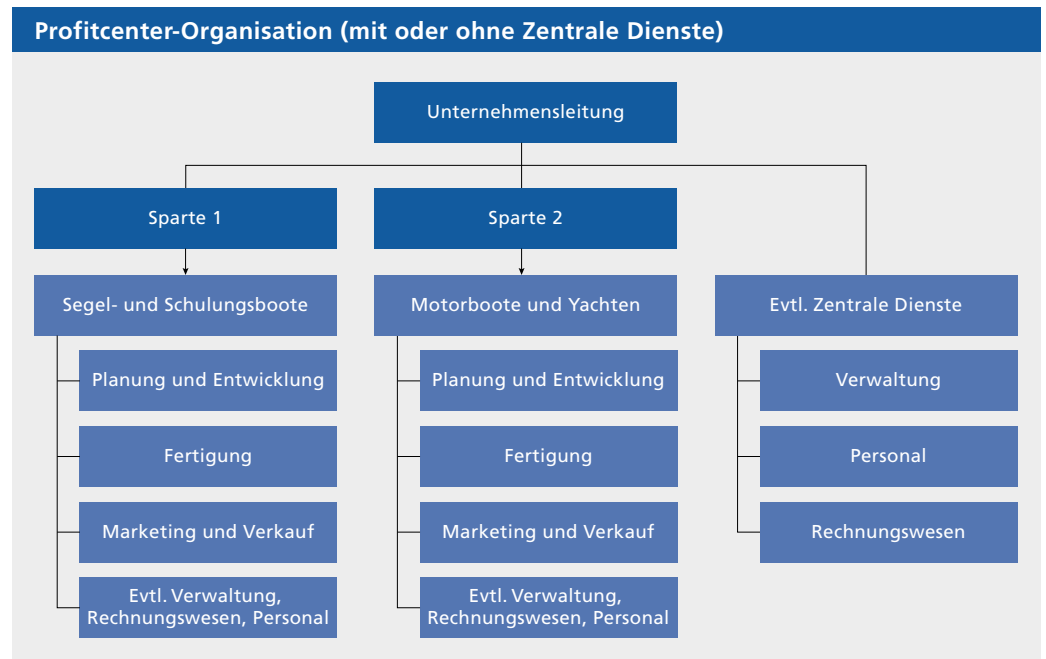
- Bei der divisionalen Gliederung werden die Abteilungen nach **Produkten (Sparten)** oder **Märkten** gebildet. Die Märkte können sich auf geografische oder kundenspezifische Merkmale beziehen.
- Voraussetzung** für diese Gliederung ist, dass sich die Produkte oder die Absatzmärkte geografisch oder die Kundengruppen in Bezug auf ihre Bearbeitung stark unterscheiden.
- Jede Sparte führt für ihre Produktgruppe oder ihre Märkte Aufgaben wie z.B. Einkauf und Vertrieb aus.

Profitcenter-Organisation

Eine **Spezialform der divisionalen Gliederung** stellt die Profitcenter-Organisation dar. Die einzelnen Einheiten (auch Business Units oder strategische Geschäftseinheiten genannt) können als **ergebnisverantwortliche Bereiche** organisiert werden, d.h., dass die einzelnen Bereiche eigene Erfolgsrechnungen erstellen und für ihren Gewinn verantwortlich sind.

Damit können die einzelnen Einheiten leistungsorientiert beurteilt werden. Die Spartenleiter können gewinnabhängig entschädigt werden und bringen deshalb eine **hohe Motivation** mit.

Nachteile ergeben sich allenfalls durch Überschneidungen zwischen den Sparten, wenn sie z.B. die gleichen Kunden betreuen.



Zentrale Dienste

Unabhängig von der Gliederungsart können Aufgaben, welche das ganze Unternehmen betreffen, wie z.B. **Verwaltung, Finanz- und Rechnungswesen und Personalwesen (HR)**, als sogenannter Zentraler Dienst organisiert sein. Bei einer Profitcenter-Struktur werden diese Kosten dann verursachergerecht verteilt.

- A** E-Aufgaben 5 bis 7, W-Aufgaben 8 bis 10

4.3 Organisationsformen

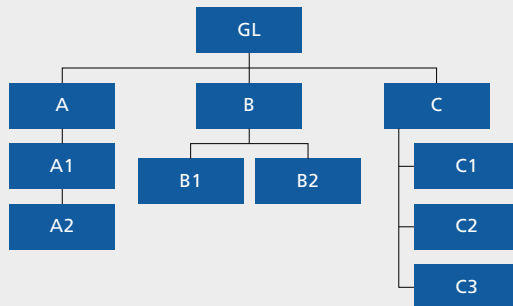
Grundsätzlich gibt es verschiedene Arten, wie der Aufbau eines Unternehmens gestaltet werden kann. Die gewählte Form wird im Organigramm sichtbar.

Die **Linienorganisation** ist eine **Organisationsform**, die in der Praxis sehr häufig verwendet wird. Sie kommt als **(reine) Linien-** oder als **Stablinienorganisation** vor. Linien- und Stablinienorganisationen weisen folgende Merkmale auf.

4.3.1 Linienorganisation



Die (reine) Linienorganisation



Aussagen zum **Dienstweg**:

- Die GL ist die direkt vorgesetzte Instanz von A, B und C.
- A ist die vorgesetzte Stelle von A1; A1 von A2.
- B1 und B2 haben als vorgesetzte Instanz B; C1, C2 und C3 erhalten Weisungen von C.

Aussagen zur **Kontrollspanne**:

- Die GL hat eine Kontrollspanne von drei (A, B und C), A von einer Stelle (A1), A1 ebenso, B von zwei und C von drei Stellen.

Merkmale:

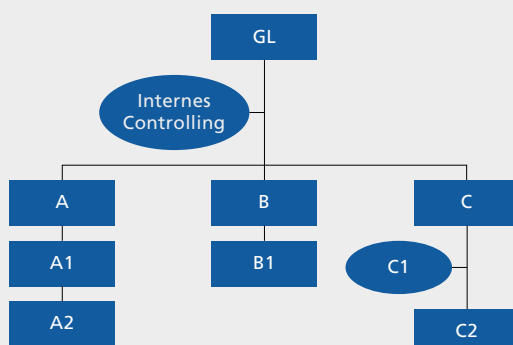
- Die Linienorganisation ist eine Organisationsform, bei der auf jeder Ebene **klare** Informations- und Befehlswege, **Dienstwege** genannt, bestehen. Jede Stelle, jeder Mitarbeitende ist in der Linie mit einer höheren Ebene, dem oder der direkten Vorgesetzten, verbunden. Von dieser erhält er Weisungen und ist ihr gegenüber verantwortlich. Kompetenzüberschneidungen und Zuständigkeitskonflikte werden vermieden. Grafisch werden Dienstwege als Verbindungslinien eingetragen.
- **Linienstellen** sind gegenüber den untergebenen Stellen **weisungsbefugt**.
- Gleiche Höhe der Stellen bedeutet den gleichen Rang im Unternehmen.
- Linienstellen werden im Organigramm oft in der Form von Rechtecken dargestellt.
- Der Mitarbeitende erhält von einer Stelle Anordnungen.
- Es wird grosser Wert auf Disziplin und klare Strukturen gelegt. Anordnungen müssen von qualifizierten Führungskräften erteilt und kontrolliert werden.
- Diese Organisationsform stösst an ihre Grenzen, wenn die **Kontrollspanne**, d.h. die Anzahl direkt unterstellter Mitarbeitende (resp. Stellen) oder das Unternehmen selbst zu gross werden.

A E-Aufgabe 11

4.3.2 Stablinienorganisation



Die Stablinienorganisation



Aussage zu den **Stabsstellen**:

- Es gibt zwei Stabsstellen, das Interne Controlling und C1.

Aussage zur **Kontrollspanne**:

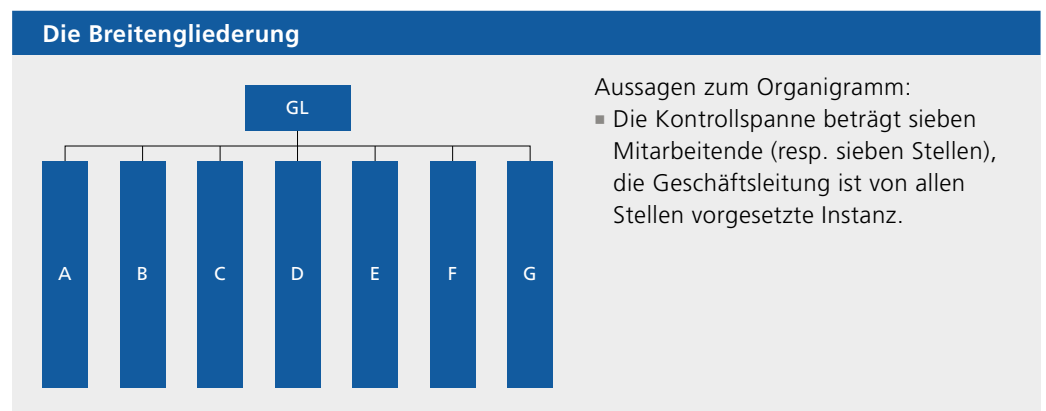
- Die GL hat eine Kontrollspanne von vier Stellen, A und B von einer Stelle und C von zwei.

Merkmale:

- Die Stablinienorganisation ist eine Linienorganisation, bei welcher **Stabsstellen** eingebaut werden. Diese **entlasten die Linienstellen** und versorgen sie mit **Spezialwissen**.
- Stabsstellen sind **nicht weisungsbefugt**, eine Assistentin kann zwar z.B. Befehle der Geschäftsleitung weiterleiten, aber nicht von sich aus Weisungen erteilen.
- Typische Stabsaufgaben sind:
 - Marktforschung (bei Vertrieb/Marketing)
 - IT z.B. bei KMU
 - Rechtsstellen
 - Gleichstellungsbeauftragte (bei Personalwesen)
 - Internes Controlling
- Durch das Einbauen von Stabsstellen vergrößert sich die Kontrollspanne.
- Stabsstellen werden im Organigramm üblicherweise in der Form von Ellipsen oder Kreisen gezeichnet oder speziell markiert. Entweder werden sie seitlich an die entsprechende Linienstelle angehängt oder sie zweigen vom Dienstweg darunter ab.

A E-Aufgabe 12

4.3.3 Breitengliederung



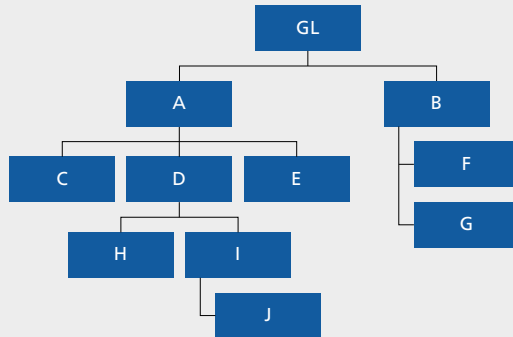
Merkmale:

- Die Anzahl Hierarchiestufen ist relativ klein, die Kontrollspanne gross.
- **Voraussetzungen** für eine grössere Kontrollspanne sind gleichartige Aufgaben und effizient arbeitende Vorgesetzte, die über alles Bescheid wissen.
- Ein **Nachteil** besteht darin, dass Vorgesetzte an ihre Grenzen stossen und überfordert sein könnten. Zudem fehlt es an Aufstiegsmöglichkeiten.
- Die **Vorteile** bestehen in den kurzen Kommunikationswegen, der Flexibilität, der Möglichkeit, rasch Entscheidungen zu treffen, und der grösseren Selbstständigkeit der unteren Ebenen.

4.3.4 Tiefengliederung



Die Tiefengliederung



Aussagen zum Organigramm im Vergleich zur Breitengliederung:

- Es sind zwei Instanzen gebildet worden (A und B). Sie sind leitende Stellen. Die GL ist nur diesen Stellen direkt vorgesetzt.
- A hat eine Kontrollspanne von drei, B hat eine Kontrollspanne von zwei.

Merke: Es gibt diese zwei Möglichkeiten, den Dienstweg zu zeichnen.

1. Variante: A ist vorgesetzte Stelle von C, D und E;

2. Variante: B von F und G.

Merkmale:

- Die Anzahl Leitungsebenen wird grösser, die Kontrollspanne je Instanz, d.h. je Linienstelle mit Untergebenen, kleiner.
- Stellen, welche einen Zusammenhang aufweisen, werden von einer Instanz geführt. Es entstehen dabei Abteilungen und allenfalls Unterabteilungen.
- Der **Vorteil** besteht darin, dass die Vorgesetzten mehr Zeit für die Führung haben und die Organisation stärker beherrschen können. Die Koordination (Absprache) unter den direkt unterstellten Stellen wird besser.
- Nötig ist eine **kleinere Kontrollspanne** dann, wenn die Aufgaben komplex und unterschiedlich sind, die Beteiligung der Mitarbeitenden an der Entscheidungsfindung nötig oder die geografische Streuung gross ist.
- **Nachteil:** Eine Tiefengliederung kann auch dazu führen, dass die einzelnen Abteilungsleiter oder -leiterinnen ihre Entscheide nicht aufeinander abstimmen.

Merke

Es gibt keine feste Regel, wie gross die Kontrollspanne maximal sein soll. Richtwerte sind nicht mehr als vier bei kreativen, unterschiedlichen Tätigkeiten und sieben bei gleichartigen Tätigkeiten.

Lösung Einführungsfall



A E-Aufgaben 13 und 14, W-Aufgabe 15

Es müssen Strukturen und Abläufe festgelegt werden, an denen sich die Mitarbeitenden orientieren können. Wie die Grosspeter AG konkret aufgebaut ist, hält sie in einem Organigramm fest.



4.5 Ablauforganisation

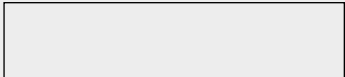
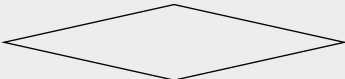
In der **Ablauforganisation** wird dargestellt, in welcher Reihenfolge man vorgehen muss, um eine bestimmte Arbeit zu erledigen. Abläufe, die in einem Unternehmen immer wieder vorkommen, werden oft grafisch dargestellt. Diese Darstellung wird auch **Flussdiagramm** genannt.

Mitarbeitende, welche die entsprechende Arbeit erledigen müssen, können sich anhand dieser Aufzeichnung orientieren, wie vorzugehen ist; oder man kann im Nachhinein feststellen, ob kein Schritt der Tätigkeit vergessen worden ist.

Solche Ablaufpläne können grundsätzlich für jede tägliche Tätigkeit aufgestellt werden. Sind mehrere Stellen am Ablauf beteiligt, kann neben den Arbeitsschritten notiert werden, wer dafür zuständig ist.

Bei der grafischen Darstellung eines Ablaufplans werden bestimmte Symbole verwendet, deren Bedeutung allgemein bekannt ist.



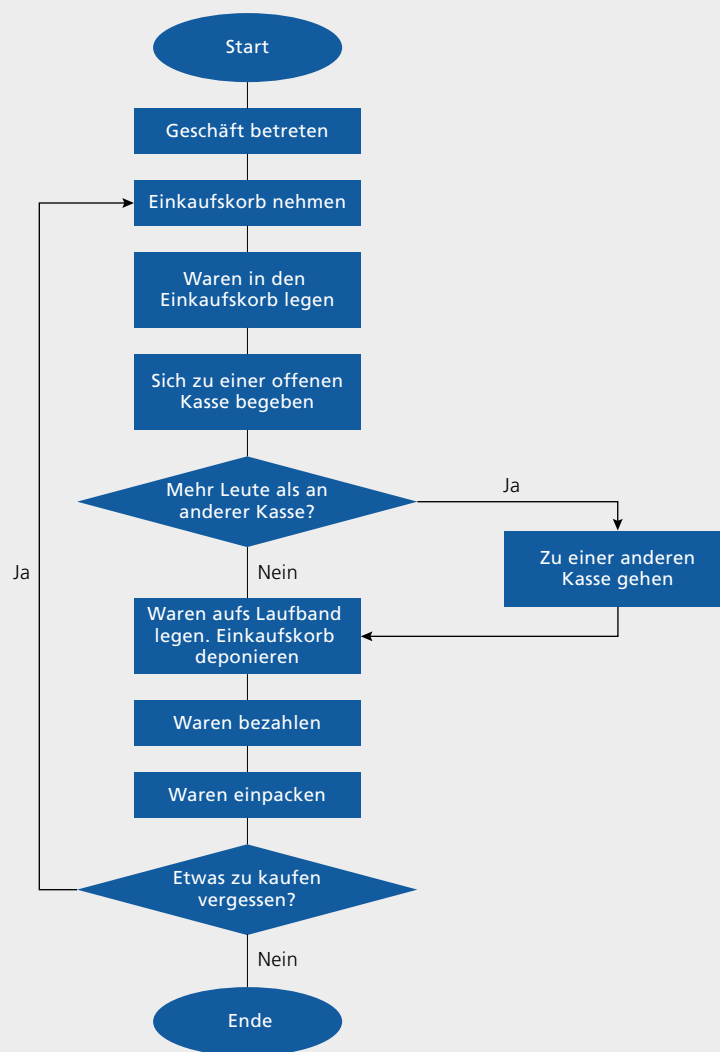
Symbol	Erklärung
	Start (Beginn der Tätigkeit) und Ende (Ablauf hört auf)
	Tätigkeit, Verarbeitung, Operation
	Eine Entscheidung ist zu treffen. Je nach Entscheid wird ein anderer Ausgang gewählt (ein Entscheid kann auch sein, dass man eine bereits ausgeführte Tätigkeit wiederholen muss).
	Mögliche Flusslinien (waagrecht oder senkrecht gezeichnet)

Beispiel Eine arbeitstätige Person geht in der Mittagspause immer in ein Geschäft und kauft sich ein Sandwich, eine kleine Flasche Mineralwasser und je nach Lust und Laune noch Süßigkeiten und teilweise auch Waren, die zu Hause ausgegangen sind. Sie kennt das Geschäft gut, weiss also genau, wo sich die gewünschten Artikel befinden.

Dieser Einkauf lässt sich mithilfe eines Flussdiagramms grafisch darstellen.



Ablaufplan/Flussdiagramm



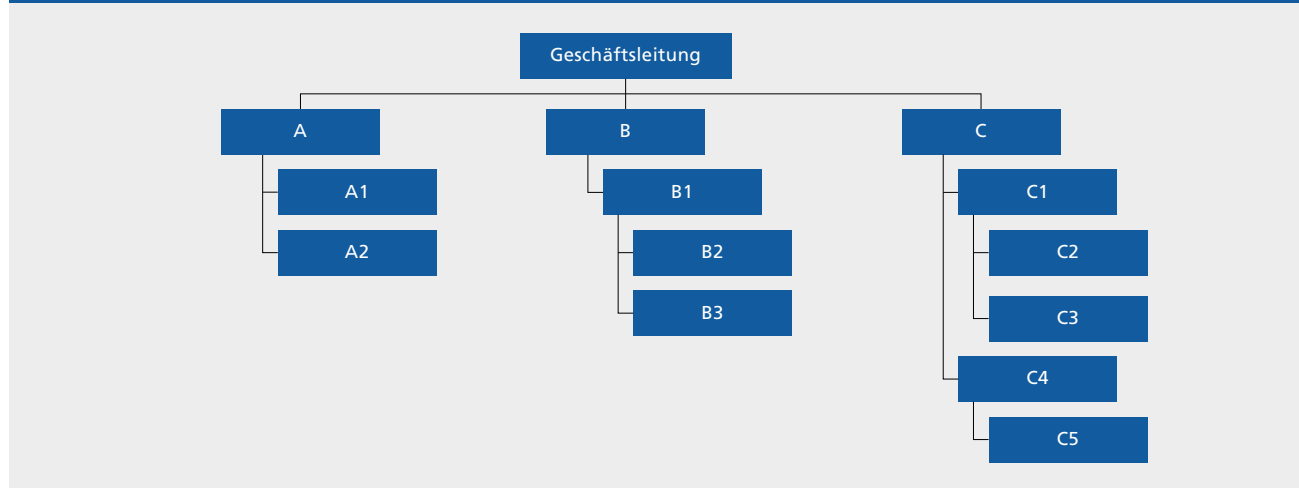
A E-Aufgabe 22, W-Aufgabe 23

E 4.1 Organigramm

1. Grafische Darstellung der Aufbauorganisation

[Lösung anzeigen](#)

Darstellung einer Aufbauorganisation



- a) Nennen Sie den Fachbegriff für die oben abgebildete Darstellung.
Aufbauorganisation
- b) Zählen Sie auf, welche der von A bis C5 benannten Stellen leitende Stellen sind.
A,C,C1,C4
- c) Zählen Sie auf, welche der Stellen ausführende Stellen sind.
Geschäftsleitung,A.B.C.B1.C1.C4
- d) Erklären Sie, weshalb es sich um leitende resp. ausführende Stellen handelt.

Stellen	Erklärung
Leitende Stellen	Boss
Ausführende Stellen	Mitarbeiter

- e) Schreiben Sie auf, wie eine Stelle definiert wird.
Mit wörtern
- f) Zählen Sie auf, welche Aufgaben leitende Stellen im Gegensatz zu ausführenden Stellen wahrnehmen.
Sie verwalten sie machen

Lösung anzeigen

- g) Beschreiben Sie den Dienstweg, wenn die Geschäftsleitung will, dass die Stelle C5 eine Information erhält.
es geht durch C und C4

2. Fachbegriffe aus der Organisationslehre nennen

Lösung anzeigen

Nennen Sie den Begriff aus der Organisationslehre, der jeweils beschrieben wird.

- a) So heisst die Darstellung der Organisationsstruktur eines Unternehmens.
Organigramm
- b) So heisst die kleinste organisatorische Einheit eines Unternehmens.
Menschen
- c) So heissen Stellen, welche zusätzlich Aufgaben wahrnehmen wie «planen, delegieren und kontrollieren».
BOSS
- d) So wird der Weisungs- und Informationskanal genannt.
Überboss

W 4.1 Organigramm

3. Organigramm

Lösung anzeigen

Claudia Celio beginnt ihren ersten Arbeitstag als Kauffrau bei der Tennis & Squash AG in Allschwil. Der Geschäftsleiter René Zbinden bittet Frau Celio, sich zunächst mit dem Organigramm, das er ihr aushändigt, auseinanderzusetzen.

Kreuzen Sie an, welche Informationen sie aus dem Organigramm lesen kann.

R	Information
☒	Die Anzahl Leitungsebenen
☒	Den hierarchischen Aufbau der Tennis & Squash AG
☐	Den Ablauf der Arbeiten (= Arbeitsprozesse)
☒	Die Anzahl Stellen
☐	Die Öffnungszeiten des Tennis- und Squashcenters

Lösung anzeigen

R	Information
✓	Ob Frau Celio selbst eine Stabs- oder eine Linienstelle innehat.
	Die Aufgaben, welche Frau Celio zu erledigen hat.
	Den Führungsstil (die Art zu führen) von Herrn Zbinden

4. Organigramm

Lösung anzeigen

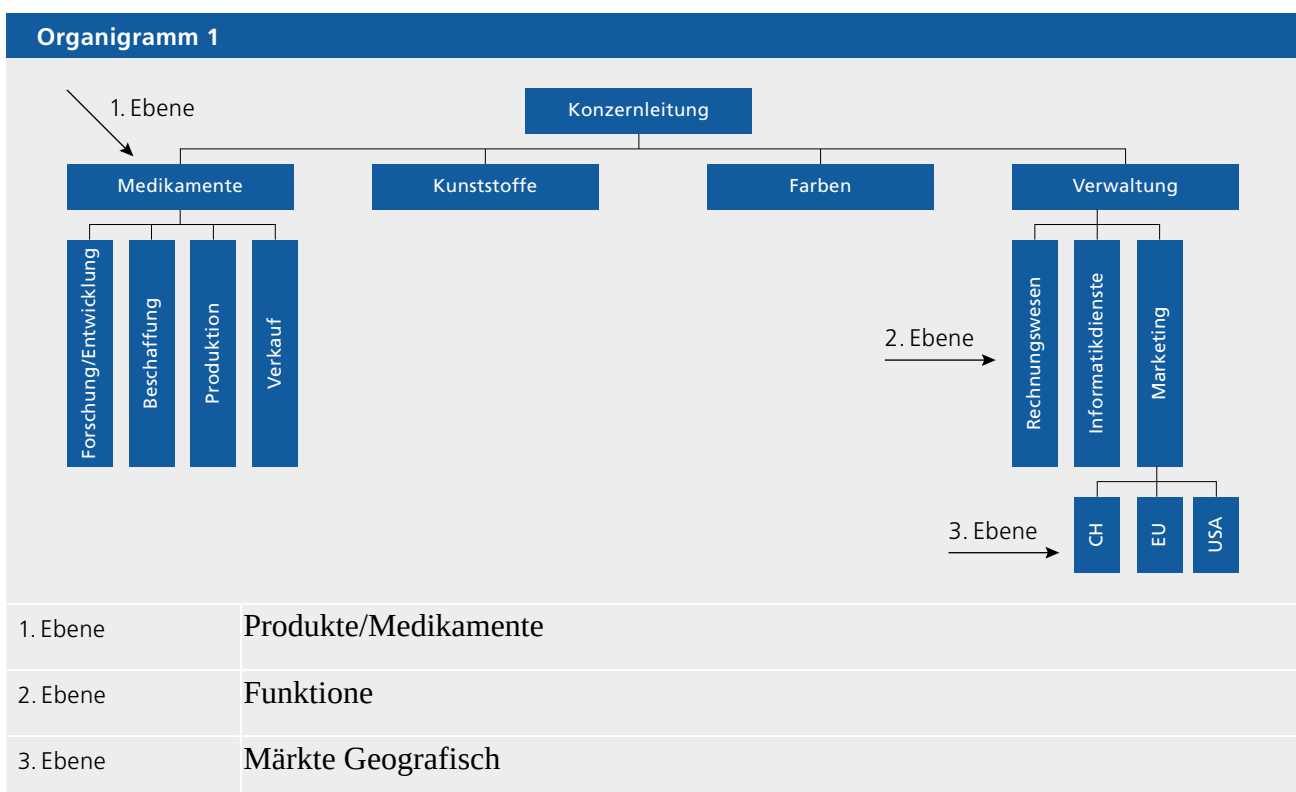
Claudia Celio hat am ersten Vormittag vier Kunden am Telefon, die sie mit dem zuständigen Abteilungsleitenden verbinden muss. Sie kann diese Aufgabe mithilfe des Organigramms problemlos erledigen. Erklären Sie, weshalb sie das kann.

E 4.2 Gliederungsarten

5. Gliederungsarten

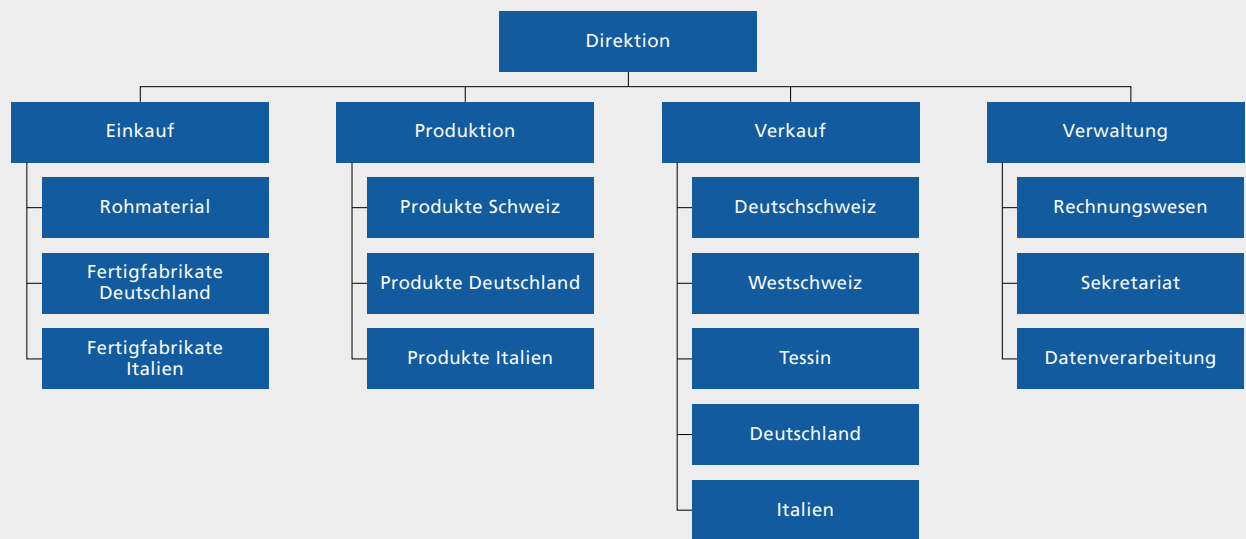
Lösung anzeigen

Abgebildet sind drei Organigramme. Bestimmen Sie die Gliederungsarten der Abteilungen auf den angegebenen Ebenen.



Lösung anzeigen

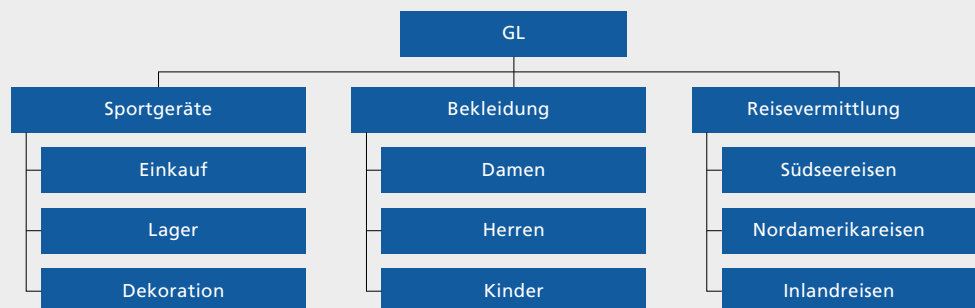
Organigramm 2



1. Ebene Funktionen

2. Ebene Märkte
(ohne Verwaltung)

Organigramm 3



1. Ebene Produkte

2. Ebene Funktionen
«Sportgeräte»2. Ebene Kundengruppen
«Bekleidung»2. Ebene Märkte Geografisch
«Reisevermittlung»

6. Gliederungsarten

[Lösung anzeigen](#)

Im folgenden Text haben sich vier inhaltliche Fehler eingeschlichen. Streichen Sie die falschen Stellen durch und korrigieren Sie sie auf den Zeilen darunter.

Merkmale der Profitcenter-Organisation

Besonders bei kleinen Unternehmen trifft man häufig die Profitcenter-Organisationsform an. Allerdings ist nicht allein die Grösse massgebend, sondern auch die Voraussetzung, dass sich die Produkte und Märkte sehr ähnlich sind. Durch die funktionale Gliederung wird es möglich, dass die einzelnen Sparten dezentral arbeiten und für sich selbst ergebnisorientiert sind. Das bedeutet, dass für das Unternehmen als Ganzes ein Gewinn/Verlust ausgewiesen wird.

7. Fachbegriffe zur Organisationslehre nennen

[Lösung anzeigen](#)

Nennen Sie den Begriff aus der Organisationslehre, der jeweils beschrieben wird.

- a) So heisst eine Organisation, in der die einzelnen Abteilungen eine eigene Gewinnverantwortung tragen.
- b) Eine Bank hat die Abteilungen «Wertschriften», «Kreditgeschäft» und «Depotgeschäft». Notieren Sie den Fachbegriff für diese Gliederungsart.
- c) Nennen Sie den Fachbegriff für die Gliederungsart, wenn ein Unternehmen nach Teilaufgaben gegliedert ist.

W 4.2 Gliederungsarten

8. Gliederungsarten

[Lösung anzeigen](#)

Gerhard Klinger betreibt seit 15 Jahren mit seinem KMU Handel mit Elektrogeräten und seit kurzem auch mit Elektrofahrrädern aus Asien. Er beliefert kleinere Geschäfte in der ganzen Schweiz.

Sein Unternehmen ist nach Funktionen gegliedert. Es unterscheidet in der ersten Führungsebene die Abteilungen Einkauf, Verkauf, IT und Finanzen.

Neu soll der Verkauf an Konsumenten übers Internet lanciert werden. Dazu hat die IT-Abteilung eine Software entwickelt, die nun neu im Unternehmen eingeführt werden soll.

- a) Erklären Sie aufgrund der Logik der Linienorganisation, weshalb die Geschäftsleitung die Implementierung dieser Software beschliessen und anordnen muss.

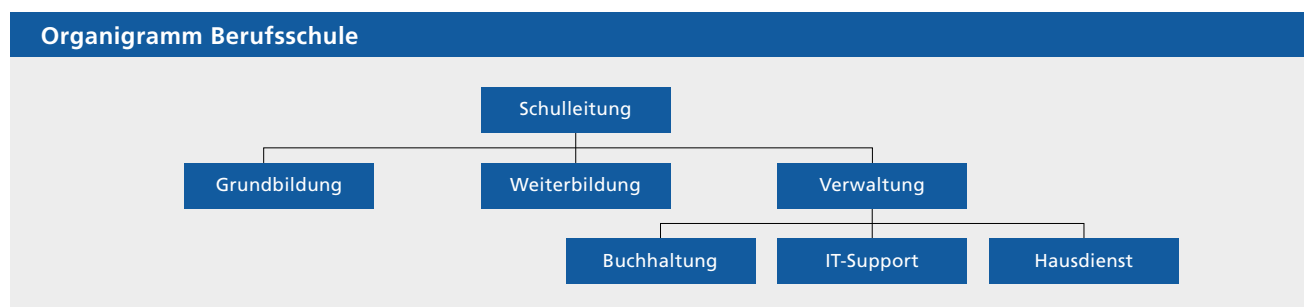
[Lösung anzeigen](#)

- b) Prüfen und begründen Sie aufgrund der vorliegenden Informationen, ob die Voraussetzungen gegeben sind, dass das Unternehmen sinnvollerweise als Profitcenter organisiert werden könnte.

9. Gliederungsarten

[Lösung anzeigen](#)

Abgebildet ist eine vereinfachte Darstellung des Organigramms einer Berufsschule.



- a) Machen Sie einen Vorschlag, in welche drei Abteilungen der Hausdienst funktional gegliedert werden könnte.

Hausdienst

- b) Machen Sie einen Vorschlag, in welche Abteilungen die Grundbildung produktorientiert gegliedert werden könnte.

In grundbildung unter schulung.

- c) Nennen Sie einen anderen Fachbegriff für Division.

Abteilung/Sparte

10. Aussagen beurteilen zur Profitcenter-Organisation

[Lösung anzeigen](#)

a) Streichen Sie im folgenden Satz das falsche Wort durch.

Voraussetzung für die Profitcenter-Organisation ist die Gliederung nach Funktionen/Divisionen.

b) Kreuzen Sie an, welche Aussagen zum Profitcenter richtig (R) sind.

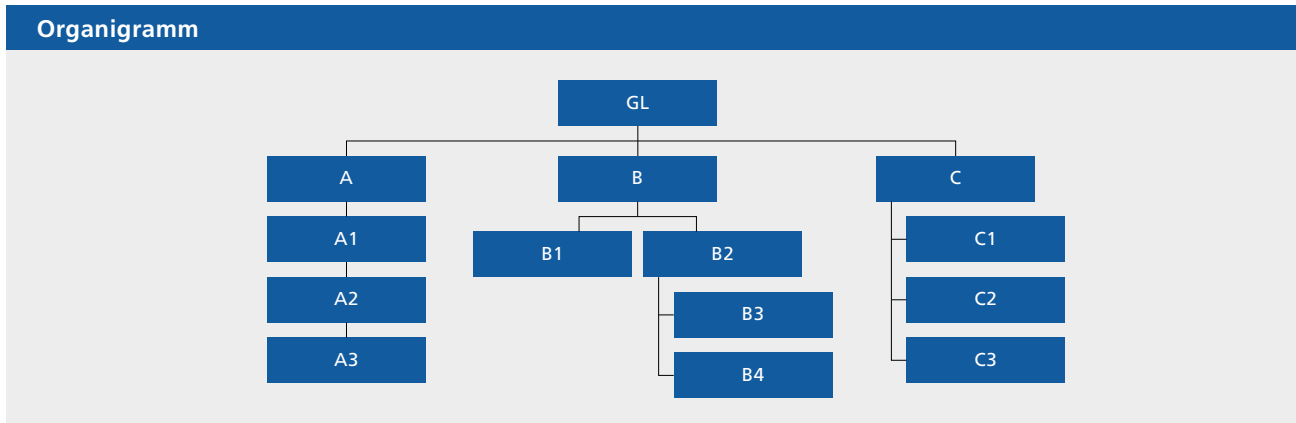
R	Aussage
☐	Es besteht hauptsächlich aus Stabsstellen.
☐	Es hat den Nachteil, dass die Einheit des Gesamtunternehmens darunter leiden kann.
☐	Es kann nur bei Aktiengesellschaften zur Anwendung kommen.
☐	Es hat eine eigene Gewinnverantwortung.
☐	Es kann als Stablinienorganisation gegliedert sein.

E 4.3 Organisationsformen

11. Linienorganisation

[Lösung anzeigen](#)

Im folgenden Organigramm sind die einzelnen Stellen mit Buchstaben von A bis C3 gekennzeichnet.

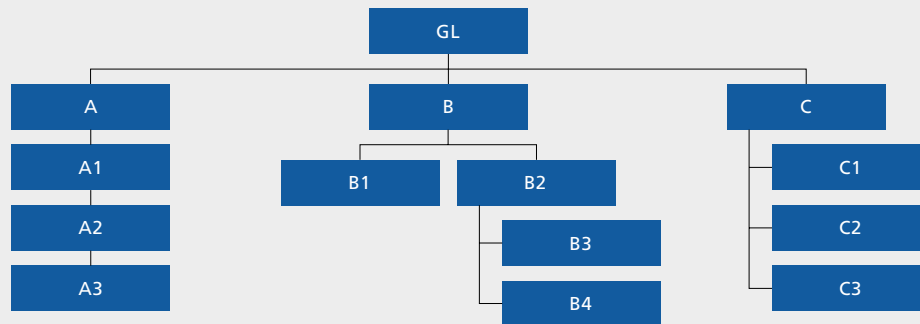


a) Notieren Sie die Anzahl Stellen und Mitarbeitende (ohne Geschäftsleitung), über welche dieses Unternehmen verfügt.

[Lösung anzeigen](#)

- b) Kennzeichnen Sie mit unterschiedlichen Farben, welche Stellen auf der jeweils gleichen Hierarchiestufe stehen.

Organigramm



- c) Nennen Sie die Stellen, von welchen die folgenden Stellen ihre Weisungen (z.B. Arbeitsaufträge) erhalten.

A3	
C1	
B2	

B4	
C2	
A	

- d) Bestimmen Sie die Kontrollspanne der

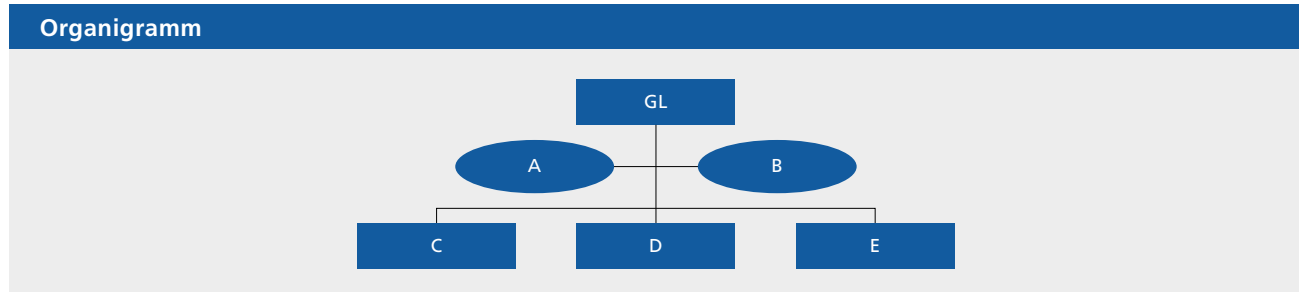
Geschäftsleitung	
Stelle A	
Stelle B	

Stelle A2	
Stelle B2	
Stelle C	

12. Stablinienorganisation

[Lösung anzeigen](#)

In diesem Organigramm sind die Stellen mit A bis E gekennzeichnet, wobei nur die erste Ebene des Organigramms abgebildet ist.



a) Notieren Sie, welche Stellen im Organigramm Stabs- und welche Linienstellen sind.

Stabsstellen	Linienstellen

b) Erklären Sie, woran man in einem Organigramm eine Stabsstelle erkennt.

c) Erklären Sie, welchen Zweck Stabsstellen erfüllen.

d) Nennen Sie den wesentlichen Unterschied zwischen einer Stabs- und einer Linienstelle.

e) Bestimmen Sie die Kontrollspanne der Geschäftsleitung.

13. Breiten- und Tiefengliederung

[Lösung anzeigen](#)

Kreuzen Sie an, ob die folgenden Aussagen richtig (R) oder falsch (F) sind.
Falsche Aussagen korrigieren Sie auf der Zeile darunter.

R	F	Aussage
☐	☐	Von Breiten- oder Tiefengliederung spricht man unabhängig davon, ob eine Linien- oder eine Stablinienorganisation vorliegt.

Lösung anzeigen

R	F	Aussage
☐	☐	Eine Breitengliederung verfügt über sehr viele Hierarchiestufen.
☐	☐	Bei einem Unternehmen mit Tiefengliederung haben Mitarbeitende mehr Aufstiegschancen als bei einem Unternehmen, das eine Breitengliederung aufweist.
☐	☐	Je breiter die Organisation angelegt ist, desto grösser ist die Kontrollspanne z.B. für die Geschäftsleitung.
☐	☐	Bei der Tiefengliederung besteht einer der Vorteile darin, dass die Informationswege sehr kurz sind.
☐	☐	Bei der Breitengliederung hat der Vorgesetzte mit allen Mitarbeitenden direkt Kontakt und erteilt ihnen Weisungen. Deshalb ist die Gefahr einer Überlastung und Überforderung klein.
☐	☐	Durch die Gliederung in die Tiefe können gleichartige Gebiete besser zusammengefasst werden als bei einer Gliederung in die Breite.

14. Fachbegriffe der Organisationslehre nennen

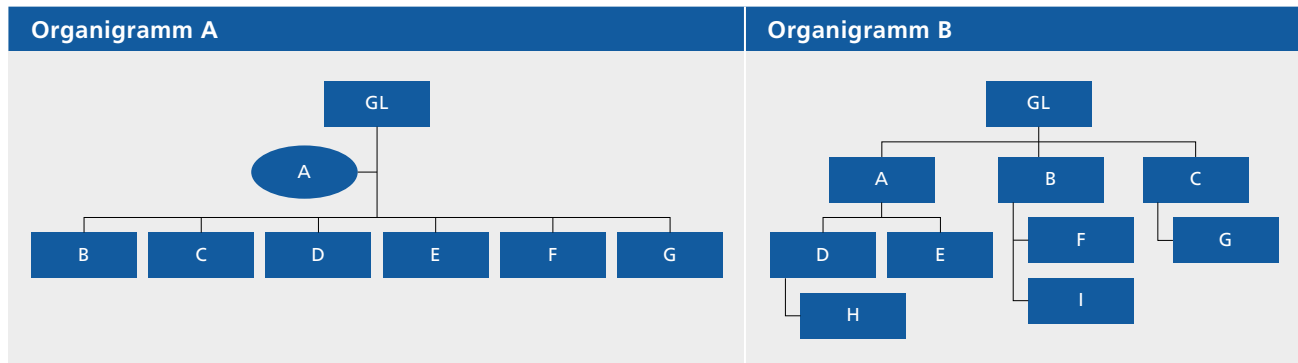
Lösung anzeigen

Nennen Sie den Begriff aus der Organisationslehre, der jeweils beschrieben wird.

- So heisst die Anzahl der unmittelbar einer Stelle unterstellten Mitarbeitenden.
- So heisst eine organisatorische Einheit mit vorwiegend unterstützender und beratender Funktion.
- So heisst eine Organisationsstruktur, in der es sowohl beratende als auch ausführende Stellen gibt.
- So heisst eine Gliederung, bei welcher eine flache Hierarchie mit grosser Kontrollspanne besteht.

W 4.3 Organisationsformen

15. Unterschiede bestimmen in Bezug auf die Organisationsform

[Lösung anzeigen](#)


Bestimmen Sie vier Unterschiede zwischen Organigramm A und B in Bezug auf die Organisationsform.

Unterschied	Beschreibung des Unterschieds
Unterschied 1	
Unterschied 2	
Unterschied 3	
Unterschied 4	

E 4.4 Instrumente

16. Aussagen zu den Instrumenten beurteilen

[Lösung anzeigen](#)

Kreuzen Sie an, ob die folgenden Aussagen richtig (R) oder falsch (F) sind. Falsche Aussagen korrigieren Sie auf der Zeile darunter. Für richtige Aussagen notieren Sie eine Begründung.

R	F	Aussage
☐	☐	In einer Stellenbeschreibung stehen der Name des Stelleninhabers oder der Stelleninhaberin und die Höhe des Lohns, den er oder sie erhält.
☐	☐	Die Stellenbeschreibung kann Bestandteil des Arbeitsvertrags sein.
☐	☐	Die Stellenbeschreibung ordnet die verschiedenen Aufgaben den beteiligten Stellen zu.
☐	☐	Die Stellenbeschreibung wird erstellt, sobald die neue Mitarbeiterin oder der neue Mitarbeiter die Stelle antritt.
☐	☐	Die Stellenbeschreibung stellt eine Ergänzung des Organigramms dar.
☐	☐	Da das Funktionendiagramm als Tabelle dargestellt wird, können daraus Aufgaben und Funktionen abgelesen werden.
☐	☐	Das Funktionendiagramm gibt vertikal gelesen die Aufbauorganisation des Unternehmens wieder.

Lösung anzeigen

R	F	Aussage
☐	☐	Stellenbeschreibungen werden als Inserate bei der Personalsuche verwendet.
☐	☐	Das Pflichtenheft entspricht im Bereich der Aufgaben der Stellenbeschreibung.

W 4.4 Instrumente

17. Stellenbeschreibung

Lösung anzeigen

a) Zählen Sie die Bestandteile einer Stellenbeschreibung auf.

b) Zählen Sie die Elemente einer Stellenbeschreibung auf, welche kongruent sein sollen.

18. Stellenausschreibung

Stellenangebot Buchhändler/-in www.buecherbox.ch

Die Bücher-Box ist eine Buchhandlung. Sie sucht per Anfang August dieses Jahres einen eidgenössisch diplomierten Buchhändler bzw. eine eidgenössisch diplomierte Buchhändlerin mit guter Allgemeinbildung als Stellvertretung des Geschäftsleiters. Die Stelle erfordert vertiefte Kenntnisse im Bereich der Ökologie sowie eine selbstständige Arbeitsweise. Neben dem Bestellwesen und dem Verkauf umfasst die Stelle die Betreuung und Führung der Mitarbeitenden und Auszubildenden, weshalb einige Jahre Be-

rufserfahrung unerlässlich sind. Der Bewerber bzw. die Bewerberin ist ausserdem teamfähig, kontaktfreudig und freundlich im Umgang mit Kunden. Bei einer Anstellung erwarten Sie ein fortschrittliches Arbeitszeitsystem und eine zeitgemässe Entlohnung. Interessiert? Herr Mury beantwortet gerne Ihre Fragen (031 895 25 25). Ihre Bewerbung mit den üblichen Unterlagen richten Sie an: Berner Bücher-Box, Zürcherstrasse 45, 3006 Bern.

[Lösung anzeigen](#)

Das Stellenangebot der Bücher-Box nennt neben Aufgaben und Verantwortungsbereichen auch Fähigkeiten und Eigenschaften. Nennen Sie sechs Fähigkeiten und Eigenschaften des idealen Bewerbers respektive der idealen Bewerberin gemäss Stellenangebot.

19. Stellenbeschreibung

[Lösung anzeigen](#)

Kreuzen Sie an, zu welchem Bereich einer Stellenbeschreibung die folgenden Formulierungen gehören.

Aussage	Aufgabe	Kompetenz	Anforderung	Kein Inhalt einer Stellenbeschreibung
Unsere Kindertennislehrer/-innen sind für die Betreuung unserer jüngeren Klubmitglieder zuständig.	☐	☐	☐	☐
Für das Training unserer Senioren verlangen wir von unseren Tennislehrerinnen und -lehrern den Besuch des Seniorentennis-Grundkurses.	☐	☐	☐	☐
Der Platzwart ist in erster Linie für die Wartung der Tennisplätze zuständig.	☐	☐	☐	☐
Wir erwarten von unseren Klubmitgliedern, dass sie in der Garderobe auf das Essen und Trinken verzichten.	☐	☐	☐	☐
Der Chef unseres Klubrestaurants ist befugt, Materialeinkäufe bis CHF 1000 nach eigenem Ermessen zu tätigen.	☐	☐	☐	☐

20. Stellenbeschreibung

Lösung anzeigen

a) Folgendes Inserat ist in einer Zeitung abgedruckt.

- 1) Stellenbeschreibungen setzen sich aus verschiedenen Bestandteilen zusammen. Suchen Sie im folgenden Inserat solche Teile und schreiben Sie jeweils den Bereich dazu (Aufgabe, Verantwortung, Kompetenz). Wo kein Bereich passt, schreiben Sie «nichts» hin.

	Für unser Gästehaus suchen wir eine Fachangestellte Hauswirtschaft!
Nr. 1	Sie führen das Team von fünf Angestellten im Küchen- und Zimmerbereich. Sie erstellen die Einsatzpläne des Personals und die Menüpläne für die Gäste. Sie beschaffen die notwendigen Gerätschaften und Reinigungsmaterialien im Küchen- und Zimmerbereich.
Nr. 2	Sie sorgen dafür, dass das Personal freundlich und gepflegt auftritt und sich stets an die Abläufe (Checklisten) hält, dass die Kosten gedeckt sind und in den Zimmern und in der Küche tadellose Hygieneverhältnisse herrschen.
Nr. 3	Unser Haus zeichnet sich durch eine gute Atmosphäre und höchste Qualität im mittleren Preissegment aus.
Nr. 4	Alle Pläne und vorgesehenen Anschaffungen tätigen Sie in Absprache mit der Geschäftsleitung.
Nr. 5	Wir bieten Ihnen fortschrittliche Anstellungsbedingungen und eine abwechslungsreiche Arbeit. Sind Sie interessiert? Rufen Sie uns an unter 061 ...

Nr.	Bestandteil/Inhalt
1	
2	
3	
4	
5	

- 2) Nennen Sie mindestens einen weiteren Inhalt/Bestandteil, der üblicherweise in einer Stellenbeschreibung zu finden ist.

- 3) Carole Meyer erhält die Stelle und merkt bald, dass sie nicht zufrieden ist, weil sie mit ihren Anschaffungsvorschlägen bei der Geschäftsleitung kein Gehör findet. Erklären Sie, worauf Carole Meyer bei der Stellenausschreibung besser hätte achten müssen, denn dieses Problem wäre vorgängig erkennbar gewesen.

- b) Christian Theiss wird als Tennislehrer angestellt. Er soll jeweils am Mittwoch- und Donnerstagnachmittag von 14.00 bis 18.00 Uhr das Juniorinnen- und Juniorentraining leiten. Die Teilnehmenden sind 8 bis 14 Jahre alt, haben ganz unterschiedliche Spielstärken und bezahlen für zehn Lektionen zu 60 Minuten CHF 300. Das Training findet auf zwei Plätzen statt, wobei je Gruppe max. 10 Teilnehmende eingeteilt sind.

Alle Teilnehmenden sollen zufrieden sein und entsprechend Fortschritte erzielen.

Das Anmeldeverfahren sieht vor, dass die Teilnehmenden den Tag und die Uhrzeit, wann sie kommen wollen, angeben können. Die Verwaltungsassistentin teilt die Teilnehmenden in die Gruppen ein. Die Kurse beginnen mit 60 Teilnehmenden.

Christian Theiss ist nach der ersten Woche frustriert, die Teilnehmenden enttäuscht. Es funktioniert nicht, da die Spielstärken und Alterszusammensetzung total unterschiedlich ausgefallen sind.

Beschreiben Sie, weshalb das Training so nicht funktionieren kann. Verwenden Sie die Begriffe Aufgaben, Kompetenz(en), Verantwortung.

- c) In das Restaurant Alpha gehen viele Leute in der Mittagspause essen. Die Bedienung der drei Serviceangestellten funktioniert gut, das Essen ist qualitativ gut und preiswert, einzig das Bezahlen funktioniert schleppend und ist oft Anlass für Unmut. Alle Gäste müssen beim Inhaber, Antonio Tharina, bezahlen.

Erklären Sie, mit welchem organisatorischen Problem dies wohl zu tun hat.

21. Funktionendiagramm

Lösung anzeigen

Im Einzelunternehmen Werner Marti, Steuerberatung, ist das Sekretariat zuständig für die Bewirtschaftung des Büromaterials.

- a) Setzen Sie im Funktionendiagramm die entsprechenden Kompetenzen zu den Stellen Sekretariat und Geschäftsleitung ein.

Funktionendiagramm			Legende: E = Entscheidung A = Ausführung K = Kontrolle
	Sekretariat	Geschäftsleitung	
Büromaterial einkaufen			

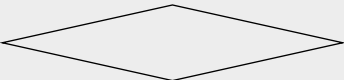
- b) Begründen Sie Ihre Lösung.
- c) Neu soll im Sekretariat die/der Lernende diese Aufgabe übernehmen. Dazu muss ein entsprechender Eintrag im Pflichtenheft geschrieben werden. Formulieren Sie den Eintrag so, dass es klar ist, wann der Bestellvorgang ausgelöst werden muss.

BM E 4.5 Ablauforganisation

22. Begriffe und Symbole

[Lösung anzeigen](#)

- a) Erklären Sie, welchen Zweck die Ablauforganisation erfüllt.
- b) Nennen Sie einen anderen Begriff für die grafische Darstellung der Ablauforganisation.
- c) Notieren Sie die Bedeutung der folgenden Symbole.

Symbol	Erklärung
	
	
	

BM W 4.5 Ablauforganisation

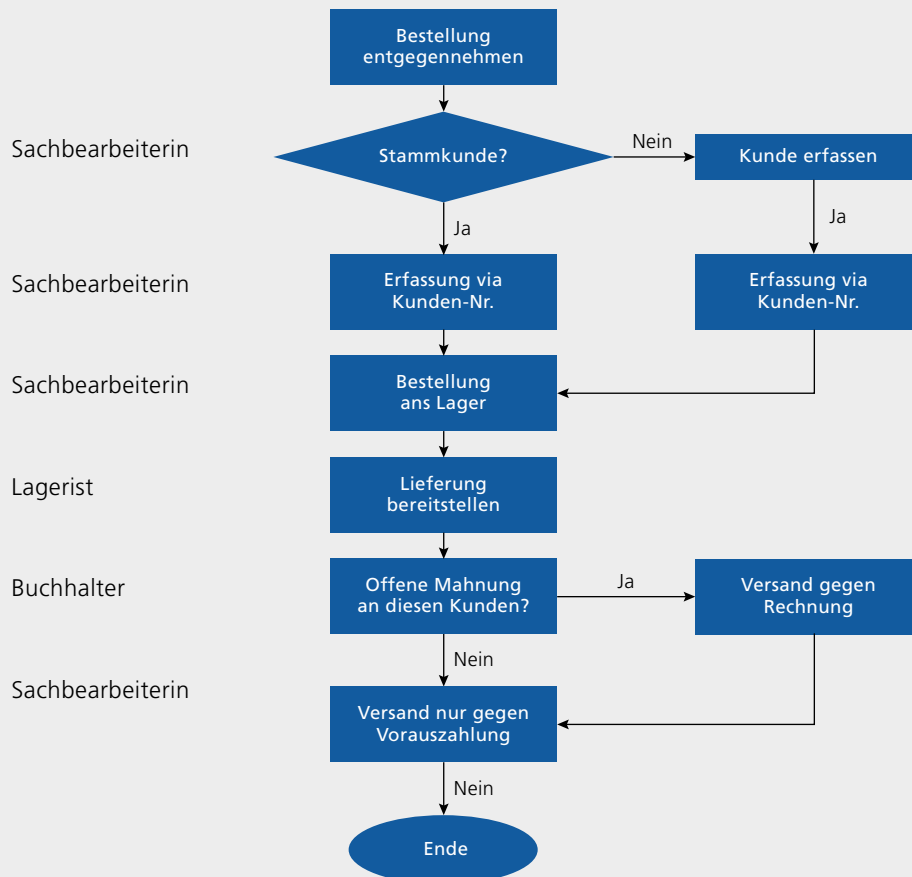
23. Flussdiagramme

[Lösung anzeigen](#)

a) Bestellwesen in einem Versandhaus

Über das Bestellwesen in einem Versandhaus ist folgendes Flussdiagramm erstellt worden. Dabei sind sieben Fehler gemacht worden. Zählen Sie die Fehler auf und korrigieren Sie sie auf den Zeilen darunter.

Ablaufplan/Flussdiagramm



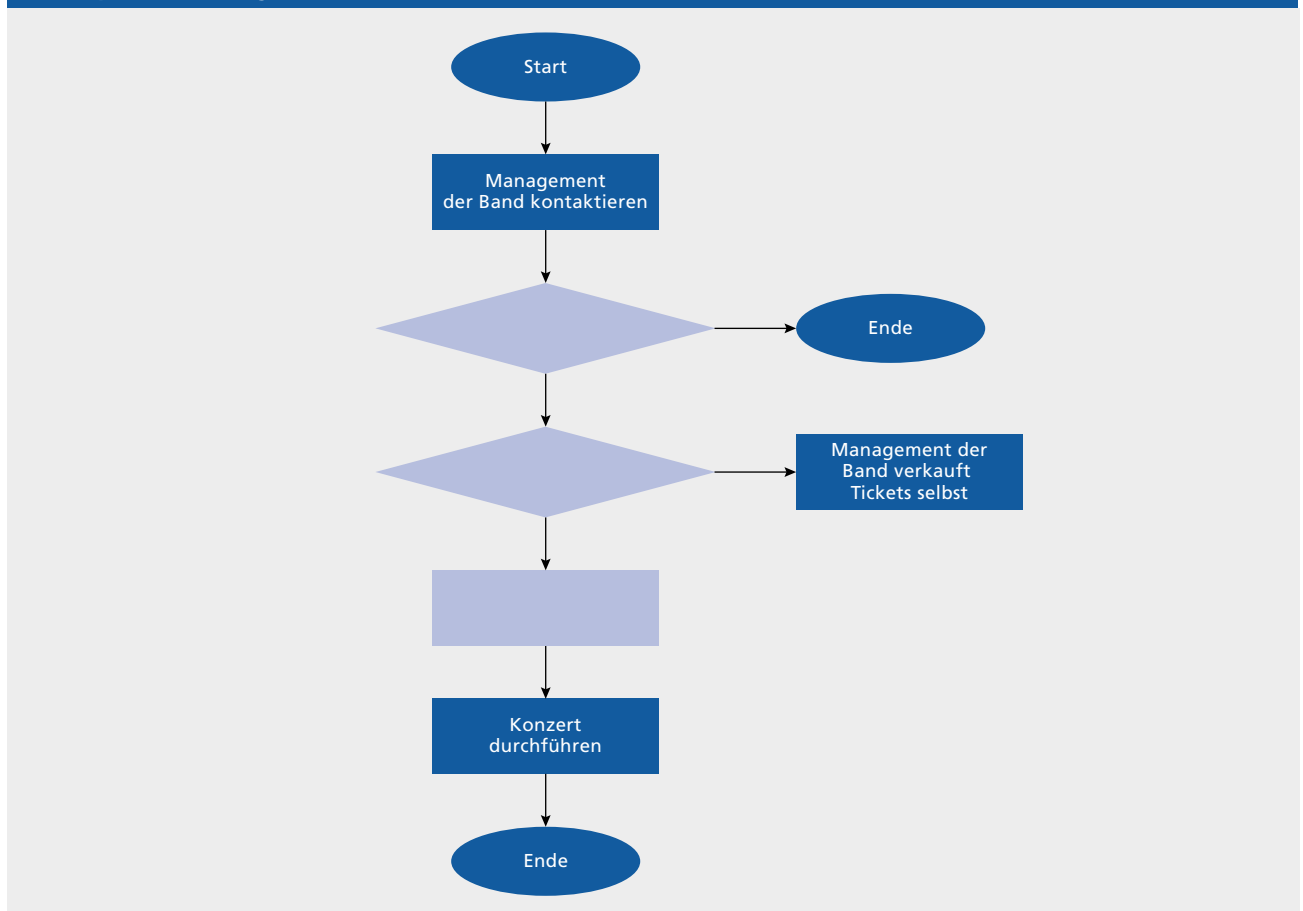
b) Konzertorganisation

- 1) Nennen Sie den Fachbegriff für die Grafik.

- 2) Vervollständigen Sie die Abbildung inhaltlich, indem Sie jedem der drei leeren Symbole den richtigen Grossbuchstaben zuordnen. Jeder Buchstabe kommt einmal oder gar nicht vor.
 - A: Titelstück aufnehmen
 - B: Am Ticketverkauf teilnehmen?
 - C: Ticketvorverkauf starten
 - D: Zeitpunkt und Lokalität passend?
 - E: Band erfolgreich?

- 3) Vervollständigen Sie die Abbildung auf der nächsten Seite formal, indem Sie die fehlenden Elemente selbst ergänzen.

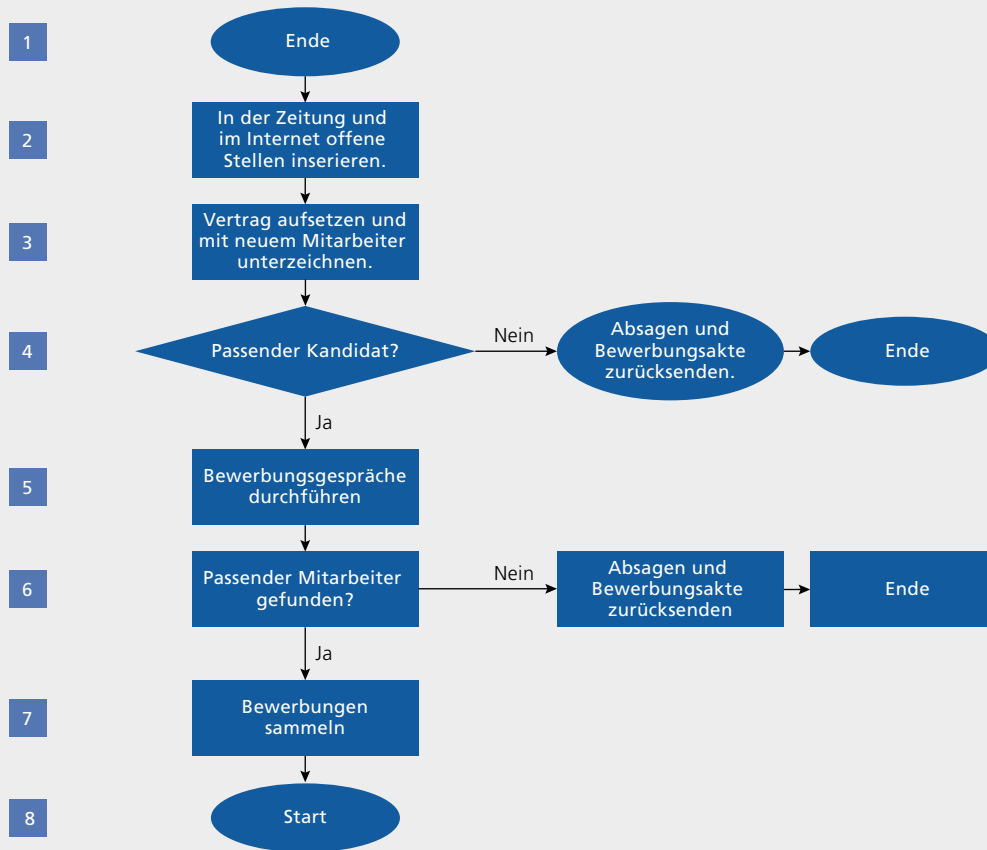
Ablaufplan/Flussdiagramm



c) Personalrekrutierung

Im abgebildeten Flussdiagramm hat es fünf Fehler. Korrigieren Sie diese direkt in der Abbildung oder beschreiben Sie die Fehler unten in Worten.

Ablaufplan/Flussdiagramm



[Lösung anzeigen](#)

- d) Zeichnen Sie ein Flussdiagramm für folgenden Vorgang. Verwenden Sie die entsprechenden Symbole und Flusspfeile.
- Es muss einem Kunden telefoniert und ihm mitgeteilt werden, dass die von ihm bestellte Ware abholbereit ist. Berücksichtigen Sie, dass der Kunde unter Umständen das Gespräch nicht annimmt.

Flussdiagramm