

## Wiederholungsaufgaben zum Grundstudium - Version 1.16

<http://www.verwaltungsmanagement.info/studium/gs/gs-wiederh.pdf>

Die folgenden Aufgaben dokumentieren die Lernergebnisse des Grundstudiums, die im Hauptstudium und in der Laufbahnprüfung vorausgesetzt werden. Wer den Stoff und die Methodik wissenschaftlichen Arbeitens beherrscht, sollte auch die Fragen in Aufgabe 8 beantworten können.

### Aufgabe 1: Organisation

| Kreuzen Sie „richtig“ oder „falsch“ an bzw. geben Sie die geforderten Informationen.                                                                    | r | f |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|
| 1. „Gestaltung der Organisation“ bedeutet die Gestaltung der Prozesse und Strukturen.                                                                   |   |   |
| 2. „Gestaltung der Prozesse und Strukturen“ wird herkömmlich auch bezeichnet als Gestaltung der ... ( <b>ergänzen Sie die Aussage</b> ):                |   |   |
| 3. Aus heutiger Sicht hat die Gestaltung der Prozesse Vorrang vor der Gestaltung der Strukturen.                                                        |   |   |
| 4. Die Einführung der Kosten- und Leistungsrechnung erfordert keine grundlegende Überprüfung der Aufbauorganisation.                                    |   |   |
| 5. „Produktorientierung“ als Element des Neuen Steuerungsmodells bedeutet auch, dass die Zuständigkeiten nach Produkten ausgerichtet werden sollten.    |   |   |
| 6. Es gibt externe und interne Produkte. Sie unterscheiden sich durch die Kunden: externe Produkte sind Leistungen für Kunden außerhalb der Institution |   |   |
| 7. Querschnittseinheiten haben externe, Facheinheiten interne Produkte.                                                                                 |   |   |
| 8. Werden die Zuständigkeiten nach Produkten festgelegt, liegt Verrichtungsspezialisierung (Verrichtungszentralisation) vor.                            |   |   |
| 9. Verrichtungsspezialisierung (Verrichtungszentralisation) führt zu längeren Durchlaufzeiten.                                                          |   |   |
| 10. Bei Fließfertigung (Fließbandfertigung) liegt Verrichtungsspezialisierung (Verrichtungszentralisation) vor.                                         |   |   |
| 11. Fließfertigung (Fließbandfertigung) führt zu längeren Durchlaufzeiten.                                                                              |   |   |
| 12. Der Fließfertigung (Fließbandfertigung) vergleichbare Bedingungen liegen in der öffentlichen Verwaltung in der Regel nicht vor.                     |   |   |

| Kreuzen Sie „richtig“ oder „falsch“ an bzw. geben Sie die geforderten Informationen.                                                                      | r | f |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|
| 13. Durchlaufzeit ist die Summe aus Bearbeitungs- und Liegezeit(en).                                                                                      |   |   |
| 14. Um Kosten zu sparen, sollten die Liegezeiten minimiert werden.                                                                                        |   |   |
| 15. Leitungsspanne ist ein Merkmal der Ablauforganisation                                                                                                 |   |   |
| 16. Die optimale Leitungsspanne richtet sich vor allem nach der Qualifikation der beteiligten Personen (Führungskräfte, unterstellte Mitarbeiter).        |   |   |
| <b>Kurze Begründung</b> mit einem <b>Praxisbeispiel</b> :                                                                                                 |   |   |
|                                                                                                                                                           |   |   |
|                                                                                                                                                           |   |   |
|                                                                                                                                                           |   |   |
| 17. Eine Änderung der Ablauforganisation führt unter bestimmten Voraussetzungen zu einer Änderung der Aufbauorganisation.                                 |   |   |
| <b>Kurze Begründung</b> mit einem <b>Praxisbeispiel</b> :                                                                                                 |   |   |
|                                                                                                                                                           |   |   |
|                                                                                                                                                           |   |   |
|                                                                                                                                                           |   |   |
| 18. Die Einrichtung einer Stabsstelle „Controlling“ ist eine Änderung der Aufbauorganisation.                                                             |   |   |
| 19. Die Einrichtung einer Stabsstelle „Controlling“ ändert den Strukturtyp (die Organisationsform).                                                       |   |   |
| <b>Kurze Begründung</b> Ihrer Antwort:                                                                                                                    |   |   |
|                                                                                                                                                           |   |   |
|                                                                                                                                                           |   |   |
|                                                                                                                                                           |   |   |
| 20. Nennen Sie die typischen <b>Dokumente der Aufbauorganisation</b> und erläutern Sie eines dieser Dokumente kurz (Inhalt, Grad der Detaillierung, Form) |   |   |

| Kreuzen Sie „richtig“ oder „falsch“ an bzw. geben Sie die geforderten Informationen.                                                                                                                                                                            | r | f |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|
|                                                                                                                                                                                                                                                                 |   |   |
|                                                                                                                                                                                                                                                                 |   |   |
|                                                                                                                                                                                                                                                                 |   |   |
| <p><b>21. Zusatzfrage 1 (im Grundstudium u. U. nicht behandelt, aber vor dem Praktikum I gut zu wissen):</b></p> <p>Welche weiteren typischen Dokumente könnten Sie heute in einer Basiseinheit einer modernen Verwaltung finden?</p>                           |   |   |
|                                                                                                                                                                                                                                                                 |   |   |
|                                                                                                                                                                                                                                                                 |   |   |
| <p><b>22. Zusatzfrage 2 (im Grundstudium u. U. nicht behandelt, aber vor dem Praktikum I gut zu wissen):</b></p> <p>Welche weiteren typischen Dokumente für die Abteilung oder die ganze Einrichtung könnten Sie heute in einer modernen Verwaltung finden?</p> |   |   |
|                                                                                                                                                                                                                                                                 |   |   |
|                                                                                                                                                                                                                                                                 |   |   |
|                                                                                                                                                                                                                                                                 |   |   |

**Aufgabe 2: Auswirkungen der Organisation auf den Arbeitsalltag**

Beeinflusst die Gestaltung der Aufbauorganisation Ihren Arbeitsalltag – und damit möglicherweise Ihre Arbeitszufriedenheit oder die Ihrer Kolleginnen und Kollegen? Erörtern Sie dies für folgende Gestaltungsvarianten anhand praktischer Beispiele:

- a) Objekt- oder Verrichtungsspezialisierung,

- b) Rangspezialisierung,
- c) Kleine oder große Leitungsspanne.

**Aufgabe 3: Aufbau- oder Ablauforganisation (Struktur oder Prozess)?**

| Kreuzen Sie an, ob es um die „Aufbauorganisation“ (= „Struktur“, = „S“) oder die „Ablauforganisation“ (= Prozesse = „P“) oder weder um das eine noch das andere (Spalte ---) geht. | S | P | -- |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|----|
| 23. Gestaltung der Bildschirmformulare (Eingabemasken)                                                                                                                             |   |   |    |
| 24. Berechnung des Personalbedarfs                                                                                                                                                 |   |   |    |
| 25. Festlegung der Größe der Basiseinheiten (Referate)                                                                                                                             |   |   |    |
| 26. Zusammenfassung von Referaten                                                                                                                                                  |   |   |    |
| 27. Festlegung der Form der Mitzeichnung bei elektronischer Weiterleitung von Entwürfen                                                                                            |   |   |    |
| 28. Bildung einer Stabseinheit „Controlling“                                                                                                                                       |   |   |    |
| 29. Neuverteilung der Aufgaben im Referat und Einführung der ganzheitlichen Sachbearbeitung statt der bisherigen Aufteilung nach Arbeitsschritten                                  |   |   |    |
| 30. Übertragung der Verantwortung für Haushalts- und Sachmittel auf die Facheinheiten.                                                                                             |   |   |    |
| 31. Neuverteilung der Räume für die Referate                                                                                                                                       |   |   |    |
| 32. Einführung der digitalen Signatur für die elektronische Übermittlung von Bescheiden                                                                                            |   |   |    |
| 33. Stellenbeschreibungen (Dienstpostenbeschreibungen)                                                                                                                             |   |   |    |

**Aufgabe 4: Ergänzungsfrage zur Organisation**

Erläutern Sie Ihre Antwort zu Fragen Nr. 28 und 31 sowie zu einer weiteren Frage nach eigener Wahl.

(Hinweis: Sicher sind Sie dann, wenn Sie Ihre Antworten zu allen Fragen begründen können – das wäre also ein sinnvolles Training.)

**Aufgabe 5: Organisation und NSM, BWL-Grundbegriffe**

| Kreuzen Sie „richtig“ oder „falsch“ an bzw. geben Sie die geforderten Informationen.                                      | r | f |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|
| <b>Organisation und Neues Steuerungsmodell</b>                                                                            |   |   |
| 34. Die Einführung der Kosten- und Leistungsrechnung erfordert eine Änderung der Aufbauorganisation in den Facheinheiten. |   |   |

| Kreuzen Sie „richtig“ oder „falsch“ an bzw. geben Sie die geforderten Informationen.                                                                                | r | f |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|
| 35. Die Einführung der Kosten- und Leistungsrechnung erfordert <b>keine</b> Änderung der Ablauforganisation für die externen Produkte.                              |   |   |
| 36. Controlling ist ein wichtiges Element der neuen Konzeption (des Neuen Steuerungsmodells).                                                                       |   |   |
| 37. Aufgabe des Controlling ist es auch, Vorschläge für eine Optimierung der Aufbauorganisation zu machen.                                                          |   |   |
| 38. Benchmarking ist ein Instrument des Controlling.                                                                                                                |   |   |
| 39. Benchmarking kann unabhängig von Controlling verwendet werden.                                                                                                  |   |   |
| 40. Beim Benchmarking werden die Kosten der Produkte verschiedener Einheiten verglichen. Für den Vergleich der Produktqualität sind andere Instrumente einzusetzen. |   |   |
| 41. Die Verwendung von Benchmarking erfordert keine Änderung der Aufbauorganisation.                                                                                |   |   |
| 42. Die Einführung von Benchmarking erfordert eine Änderung der Ablauforganisation, aber keine Änderung der Aufbauorganisation.                                     |   |   |
| <b>Kurze Begründung</b> Ihrer Antwort:                                                                                                                              |   |   |
|                                                                                                                                                                     |   |   |
|                                                                                                                                                                     |   |   |
| <b>Grundbegriffe der BWL</b>                                                                                                                                        |   |   |
| 43. <b>Wirtschaftlichkeit</b> bedeutet, mit geringstem Mitteleinsatz ein Maximum an Nutzen zu erreichen.                                                            |   |   |
| 44. Mit der <b>Kostenvergleichsrechnung</b>                                                                                                                         |   |   |
| a) kann die Wirtschaftlichkeit nach dem Minimalprinzip nachgewiesen werden, wenn die Voraussetzung für dieses Prinzip gegeben ist.                                  |   |   |
| b) kann die Wirtschaftlichkeit nach dem Maximalprinzip nachgewiesen werden, wenn die Voraussetzung für dieses Prinzip gegeben ist.                                  |   |   |
| <b>Nennen Sie die Voraussetzung</b> , die bei a bzw. b gegeben sein muss:                                                                                           |   |   |
|                                                                                                                                                                     |   |   |

| Kreuzen Sie „richtig“ oder „falsch“ an bzw. geben Sie die geforderten Informationen.                                                                                         | r | f |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|
|                                                                                                                                                                              |   |   |
| 45. <b>Ziele</b> sind messbar definierte Zustände oder Ereignisse in der Zukunft, die möglichst erreicht werden sollen (die erstrebenswert sind).                            |   |   |
| 46. Nennen Sie die drei in der Praxis wichtigsten operativen Ziele:                                                                                                          |   |   |
|                                                                                                                                                                              |   |   |
| 47. Verbesserungen bei einem dieser Ziele führen zwangsläufig zu einem Zielkonflikt mit einem der anderen Ziele.                                                             |   |   |
| <b>Kurze Begründung Ihrer Antwort mit einem Fallbeispiel:</b>                                                                                                                |   |   |
|                                                                                                                                                                              |   |   |
|                                                                                                                                                                              |   |   |
|                                                                                                                                                                              |   |   |
| 48. Ziele können durch Kennzahlen oder Indikatoren operationalisiert werden.                                                                                                 |   |   |
| 49. Mit der (analytischen) <b>Personalbedarfsberechnung</b> wird der Bedarf an Ausführungskräften, aber nicht an Führungskräften ermittelt.                                  |   |   |
| 50. Der Personalbedarf wird nach folgender Formel ermittelt: Fallzahl mal Fallzeit geteilt durch die jährliche tarifliche Arbeitszeit einer durchschnittlichen Arbeitskraft. |   |   |
| 51. Fallzahl und Fallzeit sind möglichst empirisch zu ermitteln.                                                                                                             |   |   |
| 52. Um Fallzahl und Fallzeit zu ermitteln, eignet sich vor allem das <b>Laufzettelverfahren</b> .                                                                            |   |   |
| <b>Kurze Begründung Ihrer Antwort:</b>                                                                                                                                       |   |   |
|                                                                                                                                                                              |   |   |
|                                                                                                                                                                              |   |   |

| Kreuzen Sie „richtig“ oder „falsch“ an bzw. geben Sie die geforderten Informationen.                     | r | f |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|
| 53. Beim Laufzettelverfahren läuft ein Mitarbeiter mit dem Vorgang mit und notiert die benötigten Daten. |   |   |

### Aufgabe 6: Bewertungsverfahren

| Kreuzen Sie „richtig“ oder „falsch“ an bzw. geben Sie die geforderten Informationen.                                                                                                   | r | f |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|
| 54. Ausgaben werden in die Kostenvergleichsrechnung als Kosten übernommen.                                                                                                             |   |   |
| 55. Kosten bedeutet „Ressourcenverzehr“.                                                                                                                                               |   |   |
| 56. Beim Kauf einer Maschine zu einem Preis von 10.000 € gibt es keine Anschaffungskosten sondern nur Anschaffungsausgaben.                                                            |   |   |
| 57. Der Anschaffungswert errechnet sich aus dem Kaufpreis und weiteren Ausgaben, damit die Maschine genutzt werden kann (Transport zur Behörde, Umbaumaßnahmen für den Einsatz, usw.). |   |   |
| 58. Als Personalkosten sind zu veranschlagen alle Belastungen durch die Beschäftigung zuzüglich der anteiligen kalkulatorischen Zinsen.                                                |   |   |
| 59. „Nutzen“ entspricht dem Beitrag der Alternativen zur Erreichung von Zielen wie Qualität, Schnelligkeit usw.                                                                        |   |   |
| 60. Die Nutzwertanalyse ist für die Bewertung schlechter geeignet als die Kostenvergleichsrechnung, weil sie keine objektiven Ergebnisse liefert.                                      |   |   |

### Aufgabe 7: Weitere Themen

Auch die folgenden Themen sind weiterhin wichtig, Fragen aber noch zu entwickeln:

- Delegation / Führungsstil (siehe hierzu Teilgebiet „Personalmanagement“)
- Phasenmodell des Problemlösens / Projektorganisation (dazu Teilgebiet „Projektmanagement“ im HS I).

### Aufgabe 8: Zusatzfragen

| Kreuzen Sie „richtig“ oder „falsch“ an bzw. geben Sie die geforderten Informationen.                                                                  | r | f |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|
| <b>Allgemeines / Wissenschaftlichkeit</b>                                                                                                             |   |   |
| 61. Theorien und Hypothesen können nicht bewiesen, sondern nur widerlegt (falsifiziert) werden.                                                       |   |   |
| 62. Um eine These zu überprüfen, müssen Beispiele gesucht werden, in denen sie falsch sein kann. Es ist nicht sinnvoll, nach Bestätigungen zu suchen. |   |   |

| Kreuzen Sie „richtig“ oder „falsch“ an bzw. geben Sie die geforderten Informationen.                                                                                                                                                                | r | f |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|
| 63. Praktikerlehren und Managementmoden sind deshalb so verbreitet, weil sie mit Beispielen zu ihrer Bestätigung begründet werden. Das beweist aber nicht, dass sie richtig sind.                                                                   |   |   |
| 64. Praktikerlehren sollten in der in Nr. 62 beschriebenen Weise überprüft werden.                                                                                                                                                                  |   |   |
| 65. Lösungen für organisatorische und Managementprobleme sind ohnehin nur fallweise zu entwickeln (situativer Ansatz), es gibt keine allgemein gültigen Regeln dafür.                                                                               |   |   |
| 66. Der situative Ansatz bedeutet für die Gestaltung der Organisation, dass bestimmte Lösungen dann vorteilhaft oder nachteilig sind, wenn bestimmte Situationsmerkmale (z.B. eine bestimmte Art der Aufgabe, der Größe der Institution) vorliegen. |   |   |
| 67. Managemententscheidungen sollten sich am situativen Ansatz orientieren, unabhängig von der eigenen Strategie.                                                                                                                                   |   |   |
| 68. Definitionen sind richtig, wenn die Definition an jeder Stelle für den Begriff verwendet werden kann.                                                                                                                                           |   |   |
| 69. Viele politische und Managementprobleme sind multifaktoriell. Dann ist eine einfache Antwort nicht möglich, weil immer mehrere Einflussgrößen berücksichtigt werden müssen.                                                                     |   |   |
| 70. Das schlechte Abschneiden deutscher Schüler bei der international vergleichenden Studie PISA ist multifaktoriell zu erklären.                                                                                                                   |   |   |
| 71. Finnland liegt bei PISA im Spitzenbereich. Deshalb sollte man das finnische Modell der Ganztagschulen übernehmen, um ebenfalls bessere Schulleistungen zu erreichen.                                                                            |   |   |

### Aufgabe 9: Arbeitsmethodik / Umgang mit Daten

In der international vergleichende Studie PISA haben deutsche Schüler im Leseverständnis unterdurchschnittlich abgeschnitten (Platz 21 von 31). Gleichzeitig wurde ermittelt, dass 42 % der deutschen Schüler freiwillig kein Buch lesen. Finnland gehört bei der Leseleistung zur Spitze, dort lesen wesentlich mehr Schüler freiwillig und gern Bücher.

72. Welcher Zusammenhang besteht zwischen „Leseleistung“ und „Leselust“? Was können Sie aus den genannten Daten ableiten?
73. Wie würden sie vorgehen, um diesen Zusammenhang anhand der Daten der PISA-Studie genauer zu untersuchen?

Wiederholungsaufgaben zum Grundstudium: Lösung

- <http://www.verwaltungsmanagement.info/studium/gs/gs-wiederh.pdf> -

|                  |  |                  |                  |                  |  |
|------------------|--|------------------|------------------|------------------|--|
| <b>Aufgabe 1</b> |  | 21. 21           | 41. r            | 56. r            |  |
| 1. r             |  | 22. 22           | 42. r            | 57. r            |  |
| 2. 2             |  | <b>Aufgabe 2</b> |                  | 58. r            |  |
| 3. r             |  | 23. P            | 43. r            | 59. f            |  |
| 4. f             |  | 24. 24           | 43               | 60. r            |  |
| 5. r             |  | 25. S            | 44. f            | 61. f            |  |
| 6. r             |  | 26. S            | 45. a) r         | <b>Aufgabe 7</b> |  |
| 7. f             |  | 27. P            | b) f             | 62. r            |  |
| 8. f             |  | 28. S            | 45               | 63. r            |  |
| 9. 9 f           |  | 29. S            | 46. f            | 64. r            |  |
| 10. r            |  | 30. S            | 47. 47           | 65. r            |  |
| 11. f            |  | 31. P            | 48. f            | 66. r            |  |
| 12. r            |  | 32. P            | 48               | 67. f            |  |
| 13. f            |  | 33. S            | 49. r            | 68. r            |  |
| 14. f            |  | <b>Aufgabe 4</b> |                  | 69. r            |  |
| 15. f            |  | 34. f            | 50. r            | 70. r            |  |
| 16. 16 f         |  | 35. r            | 51. f            | 71. r            |  |
| 17. r 17         |  | 36. r            | 52. r            | 72. f            |  |
| 18. r            |  | 37. r            | 53. f            | <b>Aufgabe 8</b> |  |
| 19. 19           |  | 38. r            | 53               | 73. 73           |  |
| 20. 20           |  | 39. r            | 54. f            | 74. 74           |  |
|                  |  | 40. f            | <b>Aufgabe 5</b> |                  |  |
|                  |  |                  | 55. f            |                  |  |

**Begründungen / Lösungshinweise zu den Textaufgaben**

- 1 Richtig, dies ist der moderne Sprachgebrauch, s. auch die folgenden Aufgaben.
- 2 Ablauf- und Aufbauorganisation (beachten Sie bitte die Reihenfolge, Begründung s. folgende Aussage!)

- 
- <sup>3</sup> Wenn die Prozesse klar strukturiert sind, können Leistungen sogar durch mehrere unabhängige Organisationseinheiten / Organisationen erbracht werden, s. Stichwort „virtuelle Organisation“ im Online-Verwaltungslexikon. Die Neuordnung der Aufbauorganisation, oft eine Politik des von Juristen geprägten Managements in der öffentlichen Verwaltung, bringt nichts, wenn die Prozesse nicht sinnvoll strukturiert sind und die geeigneten Managementinstrumente fehlen (z.B. keine klare Produktverantwortung besteht, keine klaren Ziele vorliegen oder die Zielerreichung nicht gemessen wird).
- <sup>7</sup> Genau umgekehrt: Die Querschnittseinheiten (Merkwort „HOPIIT“) erbringen Leistungen für die Facheinheiten und die Leitung, also für interne Kunden, die Facheinheiten arbeiten an der eigentlichen, die Existenz begründenden Aufgabe, indem sie Leistungen für die Adressaten / Kunden erbringen und nach außen abgeben.
- <sup>9</sup> Nicht zwangsläufig, weil der Prozess u. U. optimal strukturiert und durch Sachmittel unterstützt werden kann. Gegenbeispiel Fließ(band)fertigung mit extrem kurzen Durchlaufzeiten.
- <sup>16</sup> „Vor allem“ ist auf jeden Fall falsch, denn es gibt Einflussgrößen wie z.B. die Art der Aufgaben, die je nach Situation genau so wichtig oder wichtiger sein können. Im übrigen Vorsicht: es ist person**unabhängig** zu organisieren, deshalb sollte i.d.R. nicht auf die Qualifikation konkreter Personen abgestellt werden! **Typische** Gestaltungen dagegen sind zu berücksichtigen, z.B. wenn vorwiegend mit Aushilfskräften gearbeitet wird.
- Siehe im einzelnen zur Leitungsspanne die übliche Literatur sowie zusammenfassend <http://www.olev.de//leitungssp.htm>.
- <sup>17</sup> Einführung des Sachmittels IT führt zu kürzeren Bearbeitungszeiten, weniger Personal wird benötigt, die Leitungsspanne ändert sich, u.U. können Arbeitseinheiten zusammengefasst werden, usw.. Generell: rationellere Abläufe führen ab einem bestimmten Umfang zu Änderungen im Personalbedarf mit der Notwendigkeit, auch die Aufbauorganisation anzupassen.
- <sup>19</sup> Je nach Ausgangslage und Begründung falsch oder richtig: Wird die Aussage pauschal beantwortet, ist dies auf jeden Fall falsch: es kommt auf die Ausgangslage an. Gab es bisher keine Stabsstelle(n), war Ein-Linien-Organisation vorhanden, die sich jetzt zur Stab-Linien-Organisation verändert. Gab es schon Stabsstellen, führt eine weitere Stabsstelle nicht zur Änderung des Strukturtyps.
- <sup>20</sup> **Organigramm**: Grafische zusammenfassende Darstellung der Aufbauorganisation von der Leitungs- bis zur Ebene der Basiseinheiten (Referate). Es nennt die Bezeichnung und mit einem Schlagwort die Aufgaben der Einheiten und stellt die Über-/Unterordnungsverhältnisse und damit die Dienstwege dar. (**Nicht erforderliche** weitere Angaben: in der Praxis sind oft auch Namen und Telefonnummern der Leiter der Organisationseinheiten angegeben – dies ist nicht aber Teil des Organigramms als Dokument der Aufbauorganisation! Andere Bezeichnungen: Organisationsplan, Organisationsübersicht, „Spinne“).

**Geschäftsverteilungsplan (GVPI):** Systematische Darstellung der Zuständigkeiten aller Organisationseinheiten, vor allem detaillierte Aufzählung der Aufgaben der Basiseinheiten (Referate) sowie der Funktionen (Leitungsperson, Vertretung, Mitarbeitende). (Nicht erforderliche weitere Angabe: Gute Praxis ist es, den GVPI nach den Aufgaben (und nicht nach den Stellen) zu gliedern und den Aufgaben die zuständigen Mitarbeiter zuzuordnen.)

**Stellenbeschreibung:** detaillierteste Darstellung der Aufbauorganisation als Text, teilweise tabellarisch: Instanzen-, Aufgaben-, Besetzungsbild, d.h. organisatorische Einordnung, detailliert die Aufgaben, Befugnisse und Verantwortlichkeiten sowie die Qualifikationsanforderungen der einzelnen Stelle.

- <sup>21</sup> **Produktbeschreibungen / -steckbriefe** für die Arbeitsergebnisse der Basiseinheit; sie sind Bestandteile der KLR

**Produktberichte:** Sie sind Controlling-Berichte und informieren über Leistungsmengen, Kosten und Haushaltsdaten, Qualitäts- und Zeitaspekte (siehe das Thema „Ziele“)

**Prozessdokumentationen** vor allem, wenn Qualitätsmanagement praktiziert wird

**Ergebnisse von Kundenbefragungen**, da eine moderne Verwaltung ergebnisorientiert arbeitet und deshalb ihre Kunden befragt. Es müsste Ergebnisse aus mehreren Jahren geben, die erkennen lassen, wie sich die Kundenzufriedenheit entwickelt hat.

- <sup>22</sup> **Leitbild** (grundlegende Orientierung: Mission, Vision, Werte)

**Jahresberichte:** zusammenfassende Controlling-Berichte für die ganze Institution, sie dokumentieren Zielerreichung und strategische Perspektiven und legen Rechenschaft ab gegenüber dem Auftraggeber und der Öffentlichkeit, ob die Institution „ihr Geld Wert ist“, also das Wirtschaftlichkeitsgebot, Art. 114 II GG, beachtet hat.

**Ergebnisse von Mitarbeiterbefragungen**, da eine moderne Verwaltung ihre wichtigste Ressource, die Beschäftigten, ernst nimmt, sie in alle Vorhaben einbezieht und deshalb auch erhebt, wie sich die Zufriedenheit über die Jahre hinweg entwickelt.

### Lösungshinweise zu Aufgabe 3

- <sup>24</sup> Weder noch: es ist die Ermittlung von Daten für organisatorische Maßnahmen. Die Konsequenzen sind in aller Regel aufbauorganisatorisch.

### Lösungshinweise zu Aufgabe 5

- <sup>34</sup> Die Einführung der KLR schafft neue Aufgaben und folglich Zuständigkeiten, führt also – irgend wo – in der Institution zu einer Änderung der Aufbauorganisation, aber nicht in den Facheinheiten selbst.

- <sup>35</sup> Die Prozesse / Abläufe für die Leistungen gegenüber dem Kunden werden davon nicht betroffen. Die Zeitaufschreibungen, mit denen die Beschäftigten ihre Arbeitszeit erfassen und den jeweiligen Produkten zuordnen, ist nicht Teil dieser Prozesse.

- 
- <sup>43</sup> Folgerung aus Nr. 42, aber auch aufgrund der Änderung der Arbeitsweise im Rahmen des NSM: verstärkt ganzheitliche Bearbeitung, das erfordert entsprechend höhere Qualifikation der Mitarbeiter und erlaubt dadurch größere Leitungsspannen. Führung durch Zielvereinbarungen entlastet ebenfalls die Führungskräfte (keine Einzelweisungen mehr, keine Detail- und Verfahrenskontrolle, sondern nur noch Ergebniskontrolle), usw.
- <sup>45</sup> Nutzen bzw. Leistung der Alternativen müssen gleich sein.
- <sup>47</sup> Qualität (Leistung), Zeit, Kosten, vertretbar ist auch die Nennung des Ziels "Bürgerfreundlichkeit" ("Kundenfreundlichkeit"). Dies sind die im Verwaltungsalltag praktisch bedeutendsten Ziele (s. auch das „magische Dreieck“ des Projektmanagements). Regierungsprogramme weltweit wollen „mehr Leistung und weniger Kosten“ – wobei „Leistung“ dabei sowohl quantitativ wie zeitlich und qualitativ zu verstehen ist.
- <sup>48</sup> S. o. Beispiel IT-Einsatz: damit kann die Arbeit qualitativ verbessert werden (weniger Fehler durch Rückgriff auf gespeicherte Informationen, ausführlichere Begründungen durch Textbausteine), aber auch beschleunigt, gleichzeitig sinken die Kosten. Längere Öffnungszeiten führen zur Entspannung in den Spitzenzeiten, damit zur schnelleren Erledigung (und auch zur Verbesserung der Mitarbeiterfreundlichkeit) und sind ohne Mehrkosten erreichbar (so das Ergebnis von Benchmarking in den Einwohnermeldeämtern).
- <sup>53</sup> Falsch, nur die Fallzeit lässt sich damit gut ermitteln, nicht die (jährliche) Fallzahl: dann müsste ein Jahr lang erhoben werden!

### Lösungshinweise zu Aufgabe 8

- <sup>67</sup> In der Organisationstheorie hat sich inzwischen die Erkenntnis durchgesetzt, dass es einen mechanistischen Zusammenhang zwischen Situationsmerkmalen, bestimmten Gestaltungen und Erfolg nicht gibt: „structure follows strategy“, die richtige, d.h. die erfolgreiche Struktur ist auch abhängig von der verfolgten Strategie.
- <sup>73</sup> Nichts, außer der *Vermutung*, dass ein Zusammenhang bestehen *könnte*. S. die folgende Anmerkung.
- <sup>74</sup> Schauen Sie die Daten daraufhin durch, ob Sie die These, es bestünde ein Zusammenhang, **widerlegen** können! Sie werden finden: Die gut bis sehr gut lesenden japanischen Schüler nehmen zu 56 % freiwillig kein Buch in die Hand. Ein zwangsläufiger Zusammenhang besteht also nicht!

Oft sind mehrere Faktoren für ein Ergebnis verantwortlich. Die Falsifizierung der vereinfachten These, Leseleistung sei abhängig von der Leselust, führt dann zu realistischeren Erklärungen, die Grundlage für in der Praxis tatsächlich wirksame Maßnahmen sein können. Siehe auch die Hinweise zu „best practice“ im Online-Verwaltungslexikon!