

Übungsaufgabe

Aufbau- und Ablauforganisation: Strukturen,
Prozesse, Schnittstellen

Universität: Technische Universität Berlin
Kurs/Modul: Organisation und Innovationsmanagement
Erstellungsdatum: September 6, 2025



Zielorientierte Lerninhalte, kostenlos!
Entdecke zugeschnittene Materialien für deine Kurse:

<https://study.AllWeCanLearn.com>

Organisation und Innovationsmanagement

Aufgabe 1: Aufbau- und Ablauforganisation: Strukturen, Prozesse, Schnittstellen

In dieser Aufgabe wird das Teilthema Aufbau- und Ablauforganisation behandelt. Es geht um die Unterscheidung von Strukturen (Aufbau) und Abläufen (Prozesse), um Schnittstellen zwischen Funktionsbereichen sowie um Kennzahlen und Gestaltungsmöglichkeiten.

a) Definition und Verhältnis

Definieren Sie kurz Aufbauorganisation und Ablauforganisation. Erläutern Sie, warum beide Perspektiven für die Gestaltung von Organisationen relevant sind und wie sie einander ergänzen.

b) Fallbeispiel MusterTech GmbH

Skizzieren Sie anhand eines fiktiven Unternehmens *MusterTech GmbH* eine einfache Aufbauorganisation mit zwei relevanten Funktionsbereichen (z. B. Geschäftsführung/Strategy und Funktionen wie Produktion, Vertrieb, Einkauf) und nennen Sie zwei zentrale Kernprozesse (Ablauforganisation), z. B. *Beschaffung* und *Auftragserfüllung*. Beschreiben Sie kurz die relevanten Schnittstellen zwischen diesen Bereichen.

c) Prozesslandkarte

Beschreiben Sie eine einfache Prozesslandkarte, die die Kernprozesse vom Bedarf bis zur Auslieferung umfasst. Welche Übergaben/Schnittstellen bestehen zwischen den Prozessen? Benennen Sie grob die Ziele jedes Prozesses (ohne Detaillösungen).

d) Schnittstellen – interne Beispiele

Nennen Sie drei zentrale interne Schnittstellen in einer Organisation und beschreiben Sie, welche Informationen typischerweise ausgetauscht werden und wer beteiligt ist.

e) Kennzahlen der Ablauforganisation

Nennen Sie 3 Kennzahlen zur Bewertung der Ablauforganisation (z. B. Durchlaufzeit, Termintreue, Fehlerquote) und erläutern Sie knapp, wie man sie erfasst bzw. berechnet.

Aufgabe 2: Schnittstellenmanagement in Aufbau- und Ablauforganisation

In dieser Aufgabe geht es um das Management von Schnittstellen, die Zusammenarbeit über Funktionsgrenzen hinweg sowie um Ansätze zur Optimierung von internen Abstimmungsprozessen im Kontext von Aufbau- und Ablauforganisation.

a) Begriff und Typen von Schnittstellen

Begründen Sie den Begriff *Schnittstelle* im organisatorischen Kontext und unterscheiden Sie horizontale von vertikalen Schnittstellen. Welche Rolle spielen sie für Transparenz, Koordination und Innovation?

b) Szenario: cross-funktionales Innovationsprojekt

Stellen Sie sich ein funktionsübergreifendes Innovationsprojekt vor, an dem Entwicklung, Produktion, Einkauf und Vertrieb beteiligt sind. Beschreiben Sie drei konkrete Schnittstellen und geben Sie an, welche Informationen dort typischerweise ausgetauscht werden sollten.

c) Strukturierte Abstimmung: RACI in Textform

Formulieren Sie eine einfache RACI-Variante (Verantwortlich, Zuständig, Informiert) in Textform für die Aktivität *Marktreife-Planung* unter Beteiligung folgender Rollen: Entwicklung, Produktion, Einkauf, Vertrieb, Qualitätsmanagement, Projektleitung. Geben Sie jeweils an, wer welche Rolle einnimmt.

d) Risiken und Gegenmaßnahmen bei fehlenden Schnittstellen

Nennen Sie drei typische Risiken, die durch unklare oder fehlende Schnittstellen entstehen können, und schlagen Sie jeweils eine Gegenmaßnahme vor.

e) Innovationskultur und Schnittstellen

Diskutieren Sie kurz, inwiefern eine innovationsfreundliche Organisationskultur die Qualität von Schnittstellen beeinflusst und welche organisatorischen Maßnahmen dazu beitragen können.

Lösungen

Lösung zu Aufgabe 1: Aufbau- und Ablauforganisation: Strukturen, Prozesse, Schnittstellen

a) Definition und Verhältnis

- Aufbauorganisation: Die Aufbauorganisation beschreibt die statische Struktur eines Unternehmens. Sie legt fest, wer welche Aufgaben hat, welche Stellen existieren, wie hierarchische Linien verlaufen und wie Verantwortung und Kompetenzen verteilt sind. Ziel ist es, eine klare Rollen- und Verantwortlichkeitsstruktur zu schaffen, die Koordination und Kontrolle ermöglicht.
- Ablauforganisation: Die Ablauforganisation bezieht sich auf die dynamische Gestaltung von Prozessen und Arbeitsabläufen. Sie definiert Reihenfolgen, Abläufe, Verantwortlichkeiten in den einzelnen Prozessschritten sowie Schnittstellen zwischen Funktionsbereichen.
- Verhältnis und Ergänzung: Aufbau und Ablauforganisation stehen in wechselseitiger Abhängigkeit. Die Struktur (Aufbau) gibt den Rahmen vor, in dem Prozesse (Ablauforganisation) ablaufen. Gute Organisation erfordert eine passgenaue Abstimmung: Strukturen müssen Prozesse unterstützen, Prozesse brauchen klare Rollen und Verantwortlichkeiten in der Struktur. Gemeinsam ermöglichen sie Effizienz, Transparenz, Flexibilität und Innovationsfähigkeit.

b) Fallbeispiel MusterTech GmbH

Eine einfache Aufbauorganisation der MusterTech GmbH besteht aus zwei relevanten Funktionsbereichen: *Geschäftsführung/Strategy* (Führungs- und Strategiebereich) und dem operativen Funktionsgefüge *Produktion, Vertrieb, Einkauf*. Die oberste Leitungsinstanz koordiniert Strategie, Ziele und Ressourcenallokation; die operativen Bereiche realisieren Produkte, Märkte und Beschaffung. Zwei zentrale Kernprozesse (Ablauforganisation) sind: *Beschaffung* und *Auftragserfüllung*.

- Beschaffung: Beschaffung von Materialien und Leistungen, Lieferantenauswahl, Bestellabwicklung, Lieferantenkoordination.
- Auftragserfüllung: Vom Auftragseingang über Produktionssteuerung, Qualitätsprüfung bis hin zur Termingerechten Auslieferung.

Die relevanten Schnittstellen zwischen den Bereichen umfassen insbesondere: - Planungsschnittstelle (Strategie Produktion/Vertrieb) für Kapazitäts- und Bedarfsplanung, - Materialfluss-Schnittstelle (Beschaffung Produktion) für Materialverfügbarkeit, Bestandsmanagement, - Qualitäts-/Freigabedialoge (Qualitätsmanagement Entwicklung/Produktion) zur Sicherung von Produktqualität und Prozessen.

c) Prozesslandkarte

Eine einfache Prozesslandkarte von *Bedarf* bis *Auslieferung* umfasst folgende Kernprozesse und Übergaben:

- Bedarfsermittlung/Bedarfsplanung → Beschaffung: Übergabe von Bedarfsdaten, Stücklisten, Nachfrageprognosen; Ziel: Verfügbarkeit zu bestmöglichen Kosten.
- Beschaffung → Produktion: Übergabe von Materialverfügbarkeit, Liefertermine, Bestellstatus, Lieferantenfreigaben; Ziel: termingerechte Materialversorgung.
- Produktion → Qualitätsmanagement: Übergabe von Fertigstellungsstatus, Prüfplänen, Qualitätskennzahlen; Ziel: Freigabe zur Weiterverarbeitung.
- Produktion/Qualitätsmanagement → Logistik: Übergabe von Fertigprodukten, Verpackungsanforderungen, Versandtermine; Ziel: sichere und pünktliche Auslieferung.
- Logistik → Auslieferung: Übergabe von Sendungsinformationen, Versanddokumenten; Ziel: termingerechte Lieferung an den Kunden.

Ziele der Kernprozesse (grob, ohne Detaillösungen): Beschaffung – Kostenminimierung, Lieferantenqualität, Liefertreue; Produktion – Durchsatz, Qualität, Termintreue; Qualitätsmanagement – Fehlerfreiheit, Konformität; Logistik/Auslieferung – pünktliche Lieferung, Umlaufzeiten min-

imieren.

d) Schnittstellen – interne Beispiele

Drei zentrale interne Schnittstellen in einer Organisation:

- 1) Einkauf Produktion (Materialbedarfsplanung): Informationen wie Bedarfsdaten, Lieferzeiten, Bestände, Stücklisten, Produktionspläne; Beteiligte: Einkauf, Produktion, Planung, Stammdatenmanagement.
- 2) Vertrieb Produktion/Logistik (Auftrags- und Vertriebsplanung): Informationen wie Kundennachfrage, Liefertermine, Produktvarianten; Beteiligte: Vertrieb, Produktion, Logistik, Planung.
- 3) Qualitätsmanagement Entwicklung/Produktion (Freigaben und Prüfpläne): Informationen wie Prüfpläne, Qualitätskennzahlen, Freigaben, Abweichungen; Beteiligte: Qualitätsmanagement, Entwicklung, Produktion.

e) Kennzahlen der Ablauforganisation

Drei zentrale Kennzahlen zur Bewertung der Ablauforganisation:

- Durchlaufzeit (Ende aller Prozessschritte minus Beginn des ersten Schritts): Erfasst über das ERP-System bzw. MES; Berechnung: Gesamtzeit vom Bedarfseingang bis zur Auslieferung.
 - Termintreue (On-Time-Lieferquote): Anteil termingerecht gelieferter Aufträge bzw. Produkte am Gesamtvolumen; Berechnung: Anzahl termingemäßer Lieferungen / Gesamtlieferungen.
 - Fehlerquote (Qualitätsquote der Produktion): Anteil fehlerhafter produzierter Einheiten an der Gesamtproduktion; Berechnung: Anzahl fehlerhafter Einheiten / Gesamtproduktion.
- Datenquellen: ERP/MES-Systeme, Qualitätssicherung, Logistikdaten.

Lösung zu Aufgabe 2: Schnittstellenmanagement in Aufbau- und Ablauforganisation

a) Begriff und Typen von Schnittstellen

- Schnittstelle im organisatorischen Kontext bezeichnet den Berührungspunkt, an dem Informationen, Entscheidungen oder Ressourcen zwischen Funktionen, Ebenen oder Prozessen ausgetauscht werden. Sie dient der Koordination, Transparenz und dem Informationsfluss.
- Horizontale Schnittstellen verlaufen auf derselben Hierarchieebene bzw. zwischen gleichrangigen Funktionsbereichen (z. B. Entwicklung Vertrieb, Einkauf Produktion). Sie fördern Cross-Functional Collaboration, Abstimmung und Innovation.
- Vertikale Schnittstellen verlaufen zwischen unterschiedlichen Ebenen (z. B. Strategie Operative Ebene, Führungskräfte Teams). Sie tragen zur Zielkaskadierung, Steuerung und Alignment bei.
- Rolle für Transparenz, Koordination und Innovation: Schnittstellen schaffen Sichtbarkeit von Abhängigkeiten, ermöglichen frühzeitige Abstimmung und fördern gemeinsames Lernen. Gezielte Gestaltung (RACI, Kommunikationsrituale, Standardformate) verbessert Koordination und Innovationsfähigkeit.

b) Szenario: cross-funktionales Innovationsprojekt

Drei konkrete Schnittstellen und der typischer Informationsaustausch:

- Schnittstelle 1: Entwicklung Produktion – Technische Spezifikationen und Machbarkeit: Informationen zu technischen Anforderungen, Prototypenstatus, Stücklisten, Taktzeiten, Fertigungsprozessen, Prozesskapazitäten; Beteiligte: Entwicklung, Produktion, ggf. Planung.
- Schnittstelle 2: Einkauf Produktion – Verfügbarkeit von Materialien und Komponenten: Informationen zu Lieferanten, Lieferzeiten, Mengen, Preis, Qualifikationen, Freigaben; Beteiligte: Einkauf, Produktion, Qualitätsmanagement.
- Schnittstelle 3: Vertrieb Entwicklung – Markterfordernisse und Priorisierung: Informationen zu Kundennachfrage, Feature-Anforderungen, Markttrends, Priorisierung; Beteiligte: Vertrieb, Entwicklung, Projektleitung.

c) Strukturierte Abstimmung: RACI in Textform

Aktivität: *Marktreife-Planung* (Beteiligte: Entwicklung, Produktion, Einkauf, Vertrieb, Qualitätsmanagement, Projektleitung)

- Entwicklung: Verantwortlich (R) – führt die inhaltliche Ausarbeitung der Marktreife durch, prüft technische Bezugnahmen, erstellt Spezifikationen.
- Projektleitung: Zuständig (Z) – trägt die Gesamtverantwortung für Planung, Koordination, Freigaben und Milestone-Erreichung; genehmigt den Endplan.
- Produktion: Informiert (I) – wird über die Marktreifeplanung informiert und gibt Ressourcen- sowie Fertigungskapazitäts-Input; beteiligt sich ggf. bei Freigaben.
- Einkauf: Informiert (I) – erhält Informationen zu Materialien, Verfügbarkeiten und Lieferkettenaspekten, um Beschaffungspläne zu prüfen.
- Vertrieb: Informiert (I) – erhält Kenntnis über Produktmerkmale, Marktreife-Status und Liefertermine, um Vertriebsfreigaben vorzubereiten.
- Qualitätsmanagement: Informiert (I) – informiert über Qualitätsanforderungen, Freigabeprozesse und Prüfkonzepte.

d) Risiken und Gegenmaßnahmen bei fehlenden Schnittstellen

- Risiko 1: Unklare Verantwortlichkeiten führen zu Doppelarbeiten oder Lücken – Gegenmaßnahme: klare RACI-Definition, regelmäßige Rollenklärung, dokumentierte Schnittstellenspezifikationen.

- Risiko 2: Verzögerte Abstimmung führt zu Terminverschiebungen – Gegenmaßnahme: etablierte Abstimmungsrituale (Schnittstellentreffen), festgelegte Fälligkeiten, Eskalationswege.
- Risiko 3: Schlechte Datenqualität oder fehlende Informationen – Gegenmaßnahme: zentrale, einheitliche Datenbasis; Standardformate, Data-Governance, regelmäßige Datenqualität-Checks.

e) Innovationskultur und Schnittstellen

Eine innovationsfreundliche Organisationskultur beeinflusst die Qualität von Schnittstellen positiv, indem sie:

- Offenheit und psychologische Sicherheit fördert, sodass Mitarbeitende Informationen teilen und Risiken offen ansprechen;
- Interdisziplinäre Zusammenarbeit unterstützt (Boundary-Spanning, Cross-Funktionale Teams);
- Lernen aus Fehlern ermöglicht (Fehlermanagement, reflexive Meetings) und Anreize für Koordination setzt;
- Strukturelle Maßnahmen bereitstellt, wie z. B. regelmäßige Cross-Functional Reviews, Communities of Practice, gemeinsame Zielvorgaben und transparente Leistungskennzahlen.

Organisatorische Maßnahmen zur Förderung: cross-funktionale Projekte, Rotation von Aufgaben, gemeinsame Arbeitsbereiche/Tools, klare Kommunikations- und Freigabeprozesse sowie gezielte Trainings zu Kollaborationskompetenzen.