



**Masterprüfung „Organisation und Führung“ –  
Organisation und Teammanagement  
Wintersemester 2020/21, 31. März 2021**

**Bearbeitungshinweise**

1. Die Prüfung besteht aus zwei Teilen: (1) Organisation und (2) Teammanagement.
2. Erstellen Sie einen geeigneten Prüfungskopf: Vor- und Nachname, Matrikelnummer, Studiengang, Name der Prüfung.
3. Bitte übertragen Sie die nachfolgenden Aufgaben zunächst in Ihr Textdokument.
4. Achten Sie auf folgende Formalia: Schrifttyp Times New Roman 12 oder Arial 11, Blocksatz, 1,5 -facher Zeilenabstand, Seitenzahlen.
5. Die Prüfung „Organisation“ umfasst drei Aufgaben. Der Prüfungsteil „Teammanagement“ umfasst zwei Aufgaben. Es gibt keine Wahlmöglichkeit. Alle Aufgaben sind zu bearbeiten.
6. Übersenden Sie Ihr PDF (Nachname\_Matrikelnummer.pdf) an: [orgfue-orga@tu-braunschweig.de](mailto:orgfue-orga@tu-braunschweig.de)
7. Das Einsendefenster schließt um **13.05 Uhr!**
8. Es sind **keine Hilfsmittel** zugelassen. Wir behalten uns vor, eine Plagiatskontrolle durchzuführen.
9. Bitte schreiben Sie vollständige Sätze! Nur so können Sie adäquat Zusammenhänge erklären. Eine stichpunktartige Beantwortung führt zu Punktabzug!
10. Formulieren Sie Ihre Antworten strukturiert; achten Sie auf ein angemessenes Layout. Bitte beachten Sie die vorgegebene Gliederung. Wenn a), b), c) vorgegeben ist, ist es zwingend notwendig, sich an diese Gliederung zu halten.  
**Stellen Sie Ihren Ausführungen eine geeignete Gliederung vorweg.**
11. Mit der Teilnahme an der Klausur bestätigen Sie, dass Sie sich **ordnungsgemäß angemeldet** haben. Wenn Sie diese Voraussetzung nicht erfüllen, kann Ihre Prüfung nicht gewertet werden.
12. **Die Abgabe der unterschriebenen Eigenständigkeitserklärung ist zwingend erforderlich. Eine nicht eingereichte Erklärung führt zum Nichtbestehen der Prüfung.**

**Viel Erfolg!**

## Aufgabenblock 1: Organisation (40 Punkte)

---

### Aufgabe 1:

Der Daimler-Konzern spaltet die bisherige Nutzfahrzeugsparte ab und will diese 2021 als selbständige Geschäftseinheit an die Börse bringen („Daimler Truck“). Die LKW-Einheit der Stuttgarter gilt mit einem Umsatz von bis zu 45 Milliarden Euro als der weltgrößte Hersteller von Nutzfahrzeugen.

- a) Analysieren Sie die potentiellen **Ziele und Motive**, die hinter dieser Entscheidung stecken könnten. (6 Punkte)
  - b) Erarbeiten Sie begründend ein **schlüssiges Veränderungskonzept** mit geeigneten Maßnahmen, das diese Transformation in den betroffenen Sparten organisationsseitig unterstützen könnte. (8 Punkte)
- 

### Aufgabe 2:

- a) Was versteht man im Allgemeinen unter den „**Instrumentalvariablen**“ der Organisationsgestaltung? Gehen Sie bei Ihrer Antwort auch darauf ein, wie diese in Verbindung zu dem **Situativen Ansatz** (Kontingenzansatz) stehen. (4 Punkte)
  - b) Erläutern Sie, inwiefern die **Koordinationsform** „Organisationskultur“ dazu geeignet sein könnte, die anderen Koordinationsformen (persönliche Weisung, Selbstabstimmung, Regeln/Programme und Pläne) zu ergänzen oder zu ersetzen. (3 Punkte)
  - c) Nehmen Sie Stellung zu dem folgenden Statement: „Hierarchie hat in Organisationen einen unangenehmen Beigeschmack bekommen. Aller Enthierarchisierungs- und Dezentralisierungsrhetorik zum Trotz können wir uns Organisationen ohne Hierarchien nicht vorstellen.“ Gehen Sie auch darauf ein, welche Argumente für flache Hierarchien und welche gegen flache Hierarchien sprechen. (5 Punkte)
- 

### Aufgabe 3:

Die Siemens AG trennt sich vom Geschäft mit klassischer Stromerzeugung (z. B. der Gasturbinen-Produktion).

- a) Bitte analysieren Sie vor diesem Hintergrund die wesentlichen Unterschiede zwischen einer **Spartenorganisation** und einer **funktionsorientierten Aufbauorganisation**. (6 Punkte)
- b) Gehen Sie anschließend ausführlich darauf ein, welche **internen** und **marktlichen Nachteile** mit dem jeweiligen Gliederungsprinzip verbunden sein können. (8 Punkte)

**Bitte lesen Sie dazu den Artikel auf der nächsten Seite:**

## Abspaltung der Kraftwerkssparte

# Siemens kappt seine Wurzeln

Siemens-Chef Joe Kaeser entkernt sein Unternehmen. Ausgerechnet das kriselnde Kraftwerksgeschäft, jahrzehntelang das Herz des Konzerns, soll nun ausgelagert und an die Börse gebracht werden. Die Aktien werden verschenkt.

Von Dinah Deckstein +++ 07.05.2019

Nach einem häufig strapazierten Klischee sind Manager vor allem an einem interessiert: Ihre Macht auszubauen und damit auch ihr Gehalt. Gemessen daran ist Siemens-Chef Joe Kaeser offenbar eine Ausnahme. Zwar zählt der Niederbayer mit Bezügen von rund zehn Millionen Euro zu den Topverdienern im Dax. Sein Unternehmen aber ist seit Längerem auf Schrumpfkurs - was die einzelnen Konzernbestandteile angeht.

Nun hat Kaeser wieder zugeschlagen. Seit einer Aufsichtsratssitzung an diesem Dienstagnachmittag steht fest, dass auch das Kraftwerksgeschäft samt der Energieübertragung die einst so kuschelige Siemens-Familie verlassen wird. Nach dem Vorbild der ehemaligen Lichtsparte Osram soll die Konzerntochter verselbstständigt und separat an den Kapitalmarkt gebracht werden.

Die Aktien sollen allerdings nicht in Form eines klassischen Börsengangs über ein öffentliches Verkaufsangebot (IPO) auf den Markt gelangen, sondern durch einen sogenannten Spin-off. Das heißt, jeder Siemens-Altaktionär erhält nach einem festen Schlüssel Papiere der neuen Energiefirma, und zwar gratis. Später kann er sie nach Gutdünken weiterverkaufen.

Die ungewöhnliche Methode, mit der Siemens sich von einem seiner einstigen Kerngeschäfte und Hauptgewinnbringer trennt, zeigt, wie groß der Druck ist, unter dem die Sparte steht - und Kaeser selbst. Seit in Teilen der Welt die Wende hin zu alternativen Energieformen eingeläutet wurde und Gasturbinen made by Siemens dort kaum noch verkäuflich sind, schwächelt das Geschäft. Der Problemableger drückt auf den Börsenkurs der Mutter.

Wenn überhaupt, sind die Riesenaggregate vor allem noch in China und Japan gefragt. Kaeser liebäugelte deshalb damit, die konventionelle Kraftwerkstechnik in ein Joint Venture mit asiatischen Partnern einzubringen. Doch dabei spielten die Arbeitnehmervertreter nicht mit. Außerdem hätte US-Präsident Donald Trump die Pläne torpedieren können, weil die Geschäftseinheit noch immer große Teile des einstigen Siemens US-Wettbewerbers Westinghouse umfasst und die US-Behörden ein Vetorecht ausüben können.

## Kaeser ist seinem Ziel nähergekommen

Künftig müssen die neuen Eigentümer entscheiden, wie es mit der Energiefirma weitergehen soll und wie viel Geld sie investieren wollen, um die Siemens-Abspaltung umfassend auf alternative Energien umzustellen. Das könnten zum Beispiel große Pensionsfonds sein, die eher an einer moderaten, dafür aber langfristig stabilen Verzinsung ihres Kapitals interessiert sind.

Siemens selbst will sich zunächst mit einer Minderheitsbeteiligung begnügen und könnte sich langfristig sogar komplett aus seiner eigenen Ausgründung zurückziehen - wie bei dem Leuchtmittelhersteller Osram. Er befand sich bei seiner Abspaltung im Jahr 2013 in einer ähnlichen technologischen Umbruchsituation wie heute das klassische Energiegeschäft.

Eines steht auf jeden Fall schon jetzt fest: mit der heute beschlossenen weiteren Abspaltung ist Kaeser seinem Ziel, Siemens auf hochrentable und schnell wachsende Geschäftsfelder mit hohen Einstiegshürden für Wettbewerber zu konzentrieren, erneut ein großes Stück nähergekommen.

Die Windkraft- und Medizinsparte sind längst abgenabelt und werden von der Zentrale nur noch überwacht, zudem soll die Siemens-Beteiligung an der Windsparte an den frisch abgespaltenen Energieriesen übertragen werden. Nun ist als nächstes die konventionelle Energietechnik dran. Bleibt nur noch die Bahnsparte, die Kaeser eigentlich mit dem Zuggeschäft des französischen Konkurrenten Alstom zusammenlegen wollte. Doch auch für sie dürfte Kaeser nach dem Veto der EU-Kommission bald eine Lösung finden.

Zurück bleibt eine Art Rumpf-Siemens, ein aus zahlreichen Metamorphosen hervorgegangenes Konstrukt, das mit der alten Konzernwelt kaum noch etwas zu tun hat, dafür aber Renditen von bis zu 20 Prozent verspricht. Dazu gehören allerdings nur noch die Gebäudetechnik, das Geschäft mit der Stromverteilung, alles was sich rund um die Digitalisierung von Fabriken abspielt sowie die Automatisierungssparte. Sie sind der neue Kern von Siemens. Fragt sich nur, wie lange.

(<https://www.spiegel.de/wirtschaft/unternehmen/siemens-kraftwerkssparte-wird-abgespalten-a-1266232.html>)

---

## Aufgabenblock 2: Teammanagement (20 Punkte)

---

### Aufgabe 4:

- a) Stellen Sie ein idealtypisches **Hochleistungsteam** und ein idealtypisches **Montageteam** vergleichend gegenüber und arbeiten Sie hierbei sowohl **Unterschiede** als auch **Gemeinsamkeiten** dieser Teamtypen heraus! (10 Punkte)
- b) Weshalb ist der Faktor **Mindfulness** in beiden Teamtypen wichtig? (5 Punkte)
- 

### Aufgabe 5:

Diskutieren Sie ausführlich, inwieweit **Outdoor-Trainings** zur Teamentwicklung **kritisiert** werden können! (5 Punkte)

---