

## 2.2 Die Organisation eines Betriebes

### Grundbegriffe der Organisation:

Organisation: System von Regelungen, die dauerhaft, endgültig und stabil sind.

Improvisation: Regelung von Einzelfällen

→ vorübergehend, provisorisch, ungeplant, unerwartet

### Voraussetzungen der Organisation:

- sich regelmäßig wiederholende, gleichartige Aufgaben
- Teilbarkeit der Aufgaben
- exakte Beobachtung der einzelnen Betriebsvorgänge

### Grundsätze der Organisation:

- keine Überorganisation (zu viele Anweisungen)
- Wirtschaftlichkeit
- keine Unterorganisation (zu viel Improvisation)

39.) Ordnen Sie die Begriffe **Delegation** (1), **Dezentralisation** (2), **Disposition** (3), **Improvisation** (4), **Koordination** (5), **Organisation** (6) und **Zentralisation** (7) den jeweiligen Erläuterungen richtig zu!

kurzfristiges Einstellen auf eine nicht vorhersehbare Situation	<input type="checkbox"/>
Regelungen für einen bestimmten Einzelfall	<input type="checkbox"/>
langfristige Regelungen für gleichartige Vorgänge	<input type="checkbox"/>
Regeln eines Einzelfalls im Rahmen des allgemeinen Organisationsplans	<input type="checkbox"/>
unvorbereitetes Handeln aus der Situation heraus	<input type="checkbox"/>
Übertragen einer Arbeitsaufgabe an einen anderen Mitarbeiter	<input type="checkbox"/>

40.) Ordnen Sie die Organisationsgrundsätze **Flexibilität** (1), **Klarheit** (2), **Mitarbeiterbedürfnisse** (3), **Stabilität** (4), **Wahrheit** (5), **Wirtschaftlichkeit** (6) und **Zweckmäßigkeit** (7) den jeweiligen Erläuterungen richtig zu!

Die Regelungen sollen sprachlich eindeutig sein.	<input type="checkbox"/>
Die Regelungen sollen sich an den Unternehmenszielen ausrichten.	<input type="checkbox"/>
Die Regelungen sollen dem ökonomischen Prinzip folgen.	<input type="checkbox"/>

## Führungsstile:

### a) autoritärer Führungsstil (auch: dirigistisch)

- Vorgesetzter:
  - trifft alle Entscheidungen allein
  - gibt Anweisung der Vorgesetzten weiter
  - erzwingt Durchführung seiner Anweisungen (mit Belohnung und Strafe: „Zuckerbrot und Peitsche“)
  - kontrolliert ständig
- Mitarbeiter:
  - übernehmen keine Verantwortung
  - müssen ständig überwacht werden
  - keine Persönlichkeitsentfaltung
    - „Dienst nach Vorschrift“
    - Arbeitsfreude sinkt
  - keine Bindung zur Arbeit
    - Fehlerquote steigt
    - Krankenstand steigt („Abstimmen mit dem Krankenschein“)
    - Fluktuationsrate steigt

### b) kooperativer Führungsstil (auch: demokratisch)

- Vorgesetzter:
  - informiert seine Mitarbeiter über gemeinsame Ziele
  - sucht mit Mitarbeitern den günstigsten Weg („Brain storming“)
  - überlässt Mitarbeitern weitgehend freie Hand
  - greift nur in außergewöhnlichen Situationen ein
- Mitarbeiter:
  - übernehmen Verantwortung und entlasten dadurch Vorgesetzte
  - Zwang zur Überwachung entfällt
  - Freude an der Arbeit steigt („Corporate Identity“)
  - Persönlichkeitsentfaltung
    - Fehlerquote sinkt
    - Krankenstand sinkt
    - Fluktuationsrate sinkt

41.) In welchem der folgenden Fälle liegt ein Führen nach dem Ausnahmeprinzip („Management by Exception“) vor?

- |   |  |
|---|--|
| 1 | Die Mitarbeiter dürfen immer vorentscheiden.<br>Der Chef gibt durch seine Unterschrift die Entscheidung frei.                  |
| 2 | Alle (Vor-)Entscheidungen trifft der Chef.   |
| 3 | Die Mitarbeiter haben volle Entscheidungsfreiheit in allen Fällen.   |
| 4 | Die Mitarbeiter haben bei ihrer Aufgabenerfüllung nur im Ausnahmefall Entscheidungsfreiheit.                                   |
| 5 | Die Mitarbeiter erhalten Entscheidungsfreiheit für genau festgelegte Aufgaben. In besonderen Fällen entscheidet aber der Chef. |
| 6 | Der Chef gibt Ziele vor. Die Mitarbeiter haben die Wahl der Mittel zur Zielerreichung und tragen dafür die Verantwortung.      |

42.) Welche Erklärung zur Führungstechnik **Management by objectives** ist richtig?

- |   |  |
|---|--|
| 1 | Die Mitarbeiter erhalten Entscheidungsvollmacht nur in Bezug auf bestimmte Objekte.  |
| 2 | Die Führungskraft gibt 20 % Umsatzsteigerung als Ziel für die Woche vor. Die Mitarbeiter wählen die Mittel zur Zielerreichung eigenverantwortlich. |
| 3 | Die Mitarbeiter dürfen erst dann entscheiden, wenn die Mehrheit der Vorgesetzten zustimmt.   |
| 4 | Ein Mitarbeiter im Einkauf hat Entscheidungsfreiheit bis 10.000 Euro je Auftrag. Bei höheren Beträgen entscheidet sein Vorgesetzter.               |
| 5 | Ein Mitarbeiter im Einkauf hat Entscheidungsfreiheit ohne Limit. Der Vorgesetzte greift nur ein, wenn dem Unternehmen ein Schaden droht.           |

Witz:

Vor einiger Zeit verabredete ein deutsches Unternehmen ein Wettrudern mit einem japanischen Mitbewerber. Beide Ruderer trainierten hart und intensiv. Als der große Tag kam, waren beide Mannschaften topfit, jedoch die Japaner gewannen das Rennen mit einem Vorsprung von einem Kilometer. Nach der Niederlage war das deutsche Team sehr betroffen, die Moral war auf dem Tiefpunkt. Das oberste Management suchte den Grund für die vernichtende Niederlage. Ein Projektteam wurde eingesetzt. Nach langen und teuren Untersuchungen fand man heraus, dass bei den Japanern sieben Leute ruderten und ein Mann steuerte, während bei den Deutschen ein Mann ruderte und sieben steuerten. Um einer weiteren Niederlage gegen die Japaner vorzubeugen, wurde die Teamstruktur geändert. Es gab jetzt vier Steuerleute, zwei Obersteuerleute, einen Steuereinschreiber und einen Ruderer. Außerdem wurde für den Ruderer ein Leistungsbewertungssystem eingeführt, um ihm mehr Ansporn zu geben. Im nächsten Regattarennen gewannen die Japaner mit zwei Kilometern Vorsprung. Das Management entließ hierauf den Ruderer wegen schlechter Leistung, verkaufte die Ruder und stoppte alle Investitionen für ein neues Boot. Der Beraterfirma wurde ein großes Lob ausgesprochen. Das eingesparte Geld wurde dem oberen Management ausgezahlt.