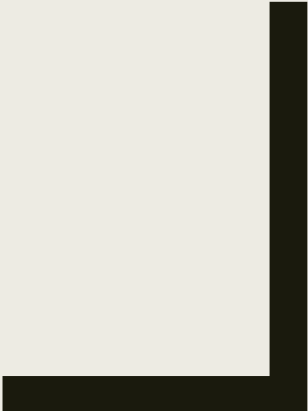




ORGANISATION

LEKTION 02

Grundstudium Hochschule Bochum
- Ein Selbstlernkurs -
Prof. Dr. Heinz Siebenbrock
Sommer 2021



Kapitelübersicht

1. Begriffliche Grundlagen

2. Die produktiven Faktoren und das Leistungsprogramm der Unternehmung

3. Theoretische Grundlagen der Organisationsgestaltung

1. *Grundlagen der Aufbauorganisation*
2. *Grundlagen der Ablauforganisation*
3. *Grundlagen der Projektorganisation*

4. Praktische Organisationsgestaltung

1. *Das klassische Analyse-Synthese-Konzept*
2. *Methodische Grundlagen der Organisationsanalyse*
3. *Ansätze zur Verbesserung der Organisation*
4. *Ausgewählte Instrumente der Organisationsgestaltung*
5. *Vorgehensmodelle der Organisationsgestaltung*
6. *Unterstützende Techniken der Organisationsgestaltung*
7. *Einsatz der Datenverarbeitung als Handlungsrahmen der Organisationsgestaltung*

5. Change-Management (Grundzüge)



Allgemeine Hinweise

Bitte drucken Sie diese Foliensammlung aus Umweltschutzgründen nicht auf Papier aus!

Achten Sie bitte darauf, dass Sie mit einer aktuellen Version dieser Unterlage arbeiten: Prüfen Sie dazu das Datum in der Fußleiste.

Zum Semesterende wird der Inhalt dieses Kurses mit Hilfe einer Modul-Klausur geprüft. Sie haben für den Inhalt dieses Kurses in der Modul-Klausur im Rahmen des Open-Book-Verfahrens 20 Minuten Zeit. Ihre Leistung fließt anteilig in die Gesamtbewertung der Modul-Klausur ein.

Zum Bestehen der Modul-Klausur müssen nicht zwingend alle Modul-Teile bestanden werden. Zum Bestehen der Modul-Klausur reicht es, die Mindestpunktzahl der gesamten Klausur zu erreichen.

Ähnlich wie in dieser Unterlage werden die Klausur-Aufgaben dieses Kurses überwiegend aus Fragen mit Ankreuzmöglichkeiten bestehen. Bei Bedarf haben Sie die Möglichkeit, einzelne Fragen verbal auf der Rückseite des Lösungsblattes zu beantworten.

Geben Sie bitte nur das Lösungsblatt bei der Klausur-Aufsicht ab. Die Aufgabenblätter dürfen Sie behalten. Mit Hilfe der Aufgabenblätter können Sie sich gezielt auf eine eventuelle (d.h. optionale) Klausureinsichtnahme vorbereiten.

Konzept der Veranstaltung -1-

Sie benötigen für diesen Kurs das Lehrbuch „Grundlagen der Organisationsgestaltung und -entwicklung“ (ISBN 978-3-86724-166-3) ab der 7. Auflage (2018). Ältere Auflagen sind nicht geeignet.

Darüber hinaus benötigen Sie die ersten 48 Seiten aus dem Sachbuch „Führen Sie schon oder herrschen Sie noch? Faires Management - Der Methodenband“ (ISBN 978-3-8288-3659-4), Tectum 2016. Alternativ können Sie auch das Sachbuch „Führen Sie schon oder herrschen Sie noch? Eine Anleitung zum fairen Management“ (ISBN 978-3-8288-3157-5), Tectum 2013 (S. 1 – 154), verwenden.

Lesen Sie, bevor Sie eine Lektion erarbeiten, den Text im Buch sorgfältig durch.

Jede Lektion beginnt mit ergänzendem Material zur Vertiefung. Hierbei kann es sich um Texte, Abbildungen, Videos oder Sprachdateien handeln. Soweit diese Materialien nicht mit dem Hinweis „optional“ gekennzeichnet sind, sind sie klausurrelevant.

Nach der Vertiefung beginnen Sie mit der Beantwortung der Fragen. Nach jeder Frage folgt eine Folie mit der jeweiligen Lösung. Eine Frage gilt nur dann als richtig beantwortet, das gilt auch für die Prüfung, wenn alle Kreuzchen richtig gesetzt sind.

Konzept der Veranstaltung -2-

Lesen Sie immer erst den Text im Buch und beschäftigen Sie sich mit dem ergänzenden Material, bevor Sie die Fragen in dieser Foliensammlung beantworten! Es geht darum, dass Sie inhaltlich und nicht nach Mustern lernen!

Es ist überhaupt nicht sinnvoll, allein mit den Fragen zu lernen. Fragen dienen ausschließlich der Standortbestimmung. Lernen können Sie nur mit dem Text und mit den Materialien. Denn das Erarbeiten von Inhalten ist Wissenserwerb, die Abarbeitung von Fragen dient der Wissensüberprüfung.

Wer versucht, die Fragen ohne Vorbereitung zu lösen, verpasst die Möglichkeit einer echten Standortbestimmung! Deshalb meine sehr eindringliche Bitte: Erst den Text im Buch lesen, dann die ergänzenden Materialien sichten und **zuletzt** die Fragen beantworten.

Auf diese Weise sind Sie für die Prüfung, die aus abweichenden Fragen besteht, bestens vorbereitet.

Lektion 02: Kapitel 3.1 und 3.2 (S. 16 – 33)

3. Theoretische Grundlagen der Aufbauorganisation

3.1 Einstieg: Kurzfallstudie

3.2 Grundlagen der Aufbauorganisation

Schauen Sie sich bitte die folgenden Videos an:

- Arbeitsteilung: <https://www.youtube.com/watch?v=sWNtWI8uH64>
- Isabel Garcia - H wie Hierarchie: <https://www.youtube.com/watch?v=IRQ7rvq4Z9g>
- Peter Kruse – Netzwerke und Hierarchien:
<https://www.youtube.com/watch?v=KtU9-tU0z0M> (optional)
- Die Hierarchie der Unfähigen oder das Peter-Prinzip:
https://www.youtube.com/watch?v=2r_u1F3IQNU
- Das Peter-Prinzip: https://www.youtube.com/watch?v=f3W7x_nMXwM (optional)

Lektion 02: Kapitel 3.1 und 3.2 (S. 16 – 33)

3. Theoretische Grundlagen der Aufbauorganisation

3.1 Einstieg: Kurzfallstudie

3.2 Grundlagen der Aufbauorganisation

Arbeitsteilung gilt als ein herausragendes Organisationsprinzip. Hier die Personen, die im Zusammenhang mit Arbeitsteilung gern genannt werden:

- Frederic Winslow Taylor (1911: Scientific Management, Taylorismus)
- Henry Ford (1.4.1913: Fließband im Automobilbau, Tin Lizzy)
- Adam Smith (1776: Stecknadelbeispiel)
- Bereits Xenophon (* 430 / 425 v. Chr. in Athen; † nach 355 v. Chr. in Korinth) beschreibt das Prinzip von Arbeitsteilung und Spezialisierung sehr anschaulich!

1. Recherchieren Sie diejenigen Personen und Beispiele, die Sie noch nicht so genau kennen (ausgenommen: Xenophon, siehe dazu die nächste Folie).

Lektion 02: Kapitel 3.1 und 3.2 (S. 16 – 33)

3. Theoretische Grundlagen der Aufbauorganisation

3.1 Einstieg: Kurzfallstudie

3.2 Grundlagen der Aufbauorganisation

Der Griechen Xenophon über die Arbeitsteilung vor über 2500 Jahren:

„Denn in den kleinen Städten stellen dieselben Handwerker ein Bett, eine Tür, einen Pflug, einen Tisch her, und oft baut derselbe Mann auch noch ein Haus und ist froh, wenn er auf diese Weise genug Arbeitgeber gewinnt, von denen er sich ernähren kann.

Folglich ist es unmöglich, dass ein Mensch, der so viele Künste ausübt, alles richtig macht.

In den großen Städten dagegen, wo viele Menschen jeden einzelnen Gegenstand benötigen, reicht dem einzelnen Handwerker schon ein einziges Handwerk, um davon leben zu können. Oft ist es sogar nicht einmal ein ganzes Handwerk, sondern der eine macht Männerschuhe, der andere Frauenschuhe. Es gibt sogar Orte, wo sich der eine nur mit Nähen von Schuhen ernährt, der andere mit dem Abschneiden des Leders, der nächste mit dem Zuschneiden des Oberleders, der nächste damit, dass er keine dieser Arbeiten verrichtet, sondern alles nur zusammensetzt.

Daraus folgt unweigerlich, dass derjenige, der sich mit der am engsten begrenzten Arbeit beschäftigt, diese zwangsläufig auch am besten verrichtet.“

Quelle: Sedlacek, Tomas, Die Ökonomie von Gut und Böse, München (Hanser) 2012, S. 134 f.

Lektion 02: Kapitel 3.1 und 3.2 (S. 16 – 33)

3. Theoretische Grundlagen der Aufbauorganisation

3.1 Einstieg: Kurzfallstudie

3.2 Grundlagen der Aufbauorganisation

2. Eine objektorientierte Strukturierung kann erfolgen nach

- a. Regionen
- b. Produkten bzw. Leistungen
- c. Kunden
- d. Verrichtungen bzw. Funktionen
- e. Leistungen

Lektion 02: Kapitel 3.1 und 3.2 (S. 16 – 33)

3. Theoretische Grundlagen der Aufbauorganisation

3.1 Einstieg: Kurzfallstudie

3.2 Grundlagen der Aufbauorganisation

2. Eine objektorientierte Strukturierung kann erfolgen nach

- a. Regionen**
- b. Produkten bzw. Leistungen**
- c. Kunden**
- ~~d. Verrichtungen bzw. Funktionen~~
- ~~e. Leistungen~~

Lektion 02: Kapitel 3.1 und 3.2 (S. 16 – 33)

3. Theoretische Grundlagen der Aufbauorganisation

3.1 Einstieg: Kurzfallstudie

3.2 Grundlagen der Aufbauorganisation

3. Welche Aussage/n ist/sind richtig?

- a. Verrichtungszentralisation ist Objektdezentralisation.
- b. Verrichtungsdezentralisation ist Objektzentralisation.
- c. Verrichtungen lassen sich nicht zentralisieren.
- d. Verrichtungen lassen sich zentralisieren.
- e. Die Objektstruktur arbeitet im Wesentlichen mit dezentralen Verrichtungen.

Lektion 02: Kapitel 3.1 und 3.2 (S. 16 – 33)

3. Theoretische Grundlagen der Aufbauorganisation

3.1 Einstieg: Kurzfallstudie

3.2 Grundlagen der Aufbauorganisation

3. Welche Aussage/n ist/sind richtig?

- a. **Verrichtungszentralisation ist Objektdezentralisation.**
- b. **Verrichtungsdezentralisation ist Objektzentralisation.**
- c. ~~Verrichtungen lassen sich nicht zentralisieren.~~
- d. **Verrichtungen lassen sich zentralisieren.**
- e. **Die Objektstruktur arbeitet im Wesentlichen mit dezentralen Verrichtungen.**

Lektion 02: Kapitel 3.1 und 3.2 (S. 16 – 33)

3. Theoretische Grundlagen der Aufbauorganisation

3.1 Einstieg: Kurzfallstudie

3.2 Grundlagen der Aufbauorganisation

4. Die Leitungskompetenz

- a. ermächtigt einen Mitarbeiter, anderen Mitarbeitern Weisungen zu erteilen.
- b. übernehmen diejenigen Mitarbeiter, die für Kommunikationsleitungen zuständig sind.
- c. übernehmen die Mitarbeiter, die in der Empfangshalle des Unternehmens eingesetzt sind.
- d. wird in europäischen Unternehmen vererbt.
- e. wird in europäischen Unternehmen durch freie Wahlen bestimmt.

Lektion 02: Kapitel 3.1 und 3.2 (S. 16 – 33)

3. Theoretische Grundlagen der Aufbauorganisation

3.1 Einstieg: Kurzfallstudie

3.2 Grundlagen der Aufbauorganisation

4. Die Leitungskompetenz

- a. ermächtigt einen Mitarbeiter, anderen Mitarbeitern Weisungen zu erteilen.**
- ~~b. übernehmen diejenigen Mitarbeiter, die für Kommunikationsleitungen zuständig sind.~~
- ~~c. übernehmen die Mitarbeiter, die in der Empfangshalle des Unternehmens eingesetzt sind.~~
- ~~d. wird in europäischen Unternehmen vererbt.~~
- ~~e. wird in europäischen Unternehmen durch freie Wahlen bestimmt.~~

Lektion 02: Kapitel 3.1 und 3.2 (S. 16 – 33)

3. Theoretische Grundlagen der Aufbauorganisation

3.1 Einstieg: Kurzfallstudie

3.2 Grundlagen der Aufbauorganisation

5. Folgende Leitungsstrukturtypen lassen sich unterscheiden

- a. Stabliniensystem.
- b. Stromliniensystem.
- c. Einliniensystem.
- d. Mehrliniensystem.
- e. Leitliniensystem.

Lektion 02: Kapitel 3.1 und 3.2 (S. 16 – 33)

3. Theoretische Grundlagen der Aufbauorganisation

3.1 Einstieg: Kurzfallstudie

3.2 Grundlagen der Aufbauorganisation

5. Folgende Leitungsstrukturtypen lassen sich unterscheiden

a. **Stabliniensystem.**

b. ~~Stromliniensystem.~~

c. **Einliniensystem.**

d. **Mehrliniensystem.**

e. ~~Leitliniensystem.~~

Lektion 02: Kapitel 3.1 und 3.2 (S. 16 – 33)

3. Theoretische Grundlagen der Aufbauorganisation

3.1 Einstieg: Kurzfallstudie

3.2 Grundlagen der Aufbauorganisation

6. Die Breite einer Organisation lässt sich am besten ausdrücken durch

- a. die Mitarbeiteranzahl.
- b. die Führungsspanne.
- c. die Anzahl der Vorgesetzten.
- d. die Relation der Generationen.
- e. die Fluktuation.

Lektion 02: Kapitel 3.1 und 3.2 (S. 16 – 33)

3. Theoretische Grundlagen der Aufbauorganisation

3.1 Einstieg: Kurzfallstudie

3.2 Grundlagen der Aufbauorganisation

6. Die Breite einer Organisation lässt sich am besten ausdrücken durch

- a. ~~die Mitarbeiteranzahl.~~
- b. die Führungsspanne.**
- c. ~~die Anzahl der Vorgesetzten.~~
- d. ~~die Relation der Generationen.~~
- e. ~~die Fluktuation.~~

Lektion 02: Kapitel 3.1 und 3.2 (S. 16 – 33)

3. Theoretische Grundlagen der Aufbauorganisation

3.1 Einstieg: Kurzfallstudie

3.2 Grundlagen der Aufbauorganisation

7. Die Befugnisse eines Vorgesetzten umfasst/en

- a. Anweisung.
- b. Druck.
- c. Kontrolle.
- d. Sanktion.
- e. Entscheidung.

Lektion 02: Kapitel 3.1 und 3.2 (S. 16 – 33)

3. Theoretische Grundlagen der Aufbauorganisation

3.1 Einstieg: Kurzfallstudie

3.2 Grundlagen der Aufbauorganisation

7. Die Befugnisse eines Vorgesetzten umfasst/en

- a. **Anweisung.**
- b. ~~Druck.~~
- c. **Kontrolle.**
- d. **Sanktion.**
- e. **Entscheidung.**

Lektion 02: Kapitel 3.1 und 3.2 (S. 16 – 33)

3. Theoretische Grundlagen der Aufbauorganisation

3.1 Einstieg: Kurzfallstudie

3.2 Grundlagen der Aufbauorganisation

8. Zeigen Sie die funktionsorientierte Organisation an einem Beispiel!

9. Zeigen Sie die objektorientierte Organisation an einem Beispiel!

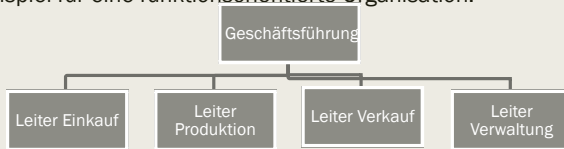
Lektion 02: Kapitel 3.1 und 3.2 (S. 16 – 33)

3. Theoretische Grundlagen der Aufbauorganisation

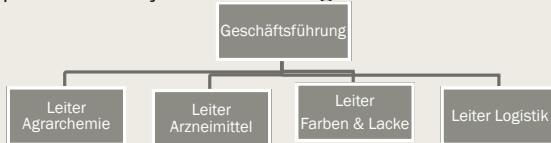
3.1 Einstieg: Kurzfallstudie

3.2 Grundlagen der Aufbauorganisation

8. Beispiel für eine funktionsorientierte Organisation:



9. Beispiel für eine objektorientierte Organisation:



Lektion 02: Kapitel 3.1 und 3.2 (S. 16 – 33)

3. Theoretische Grundlagen der Aufbauorganisation

3.1 Einstieg: Kurzfallstudie

3.2 Grundlagen der Aufbauorganisation

10. Für die Organisationsgestaltung sind Kompetenzen im Sinne von

- a. Können
- b. Dürfen
- c. Mögen
- d. Sollen
- e. Wollen

am wichtigsten.

Lektion 02: Kapitel 3.1 und 3.2 (S. 16 – 33)

3. Theoretische Grundlagen der Aufbauorganisation

3.1 Einstieg: Kurzfallstudie

3.2 Grundlagen der Aufbauorganisation

10. Für die Organisationsgestaltung sind Kompetenzen im Sinne von

a. ~~Können~~

b. Dürfen

e. ~~Mögen~~

d. ~~Sollen~~

e. ~~Wollen~~

am wichtigsten.

Lektion 02: Kapitel 3.1 und 3.2 (S. 16 – 33)

3. Theoretische Grundlagen der Aufbauorganisation

3.1 Einstieg: Kurzfallstudie

3.2 Grundlagen der Aufbauorganisation

11. Welche Vorteile sind mit der Matrixorganisation verbunden?

12. Welche Nachteile sind mit der Matrixorganisation verbunden?

13. Erläutern Sie die sachbezogene Kompetenz!

14. Was ist Führungs- bzw. Leitungskompetenz?

Lektion 02: Kapitel 3.1 und 3.2 (S. 16 – 33)

3. Theoretische Grundlagen der Aufbauorganisation

3.1 Einstieg: Kurzfallstudie

3.2 Grundlagen der Aufbauorganisation

11. Die Zusammenführung gleichberechtigter Leitungsperspektiven erzwingt eine Gesamtschau. Daraus folgen i.d.R. bessere Entscheidungen. Außerdem können sich Vorgesetzte im Gegensatz zur Linienorganisation („Generalisierung“) spezialisieren.

12. Intransparenz, Verlust des Verantwortungsgefühls, aufwändige Abstimmungen, hohe Koordinationskosten und Bürokratie („Protokollitis“), Stress durch Konflikte.

13. Sachbezogene Kompetenzen ermächtigen den Mitarbeiter, eine sachbezogene Entscheidung zu treffen.

14. Leitungskompetenzen ermächtigen bestimmte Mitarbeiter, anderen Mitarbeitern Weisungen zu erteilen. Sie umfassen Entscheidungs-, Weisungs-, Kontroll- und Sanktionsbefugnisse.

Lektion 02: Kapitel 3.1 und 3.2 (S. 16 – 33)

3. Theoretische Grundlagen der Aufbauorganisation

3.1 Einstieg: Kurzfallstudie

3.2 Grundlagen der Aufbauorganisation

15. Folgende Leitungsstrukturtypen lassen sich unterscheiden:

- a. Einliniensystem.
- b. Zweiwegesystem.
- c. Mehrliniensystem.
- d. Matrixorganisation.
- e. Stabliniensystem.

Lektion 02: Kapitel 3.1 und 3.2 (S. 16 – 33)

3. Theoretische Grundlagen der Aufbauorganisation

3.1 Einstieg: Kurzfallstudie

3.2 Grundlagen der Aufbauorganisation

15. Folgende Leitungsstrukturtypen lassen sich unterscheiden:

- a. Einliniensystem.**
- ~~b. Zweiwegesystem.~~
- c. Mehrliniensystem.**
- d. Matrixorganisation.**
- e. Stabliniensystem.**

Lektion 02: Kapitel 3.1 und 3.2 (S. 16 – 33)

3. Theoretische Grundlagen der Aufbauorganisation

3.1 Einstieg: Kurzfallstudie

3.2 Grundlagen der Aufbauorganisation

16. Wie groß ist die optimale Führungsspanne?

- a. = 7
- b. > 7
- c. < 7
- d. \neq 7
- e. Die Antworten a. bis d. sind falsch.

Lektion 02: Kapitel 3.1 und 3.2 (S. 16 – 33)

3. Theoretische Grundlagen der Aufbauorganisation

3.1 Einstieg: Kurzfallstudie

3.2 Grundlagen der Aufbauorganisation

16. Wie groß ist die optimale Führungsspanne?

a. ~~= 7~~

b. ~~> 7~~

e. ~~< 7~~

d. ~~≠ 7~~

e. Die Antworten a. bis d. sind falsch.

Lektion 02: Kapitel 3.1 und 3.2 (S. 16 – 33)

3. Theoretische Grundlagen der Aufbauorganisation

3.1 Einstieg: Kurzfallstudie

3.2 Grundlagen der Aufbauorganisation

17. Das Peter-Prinzip

- a. geht zurück auf den kanadischen Soziologen Laurence Peter.
- b. geht zurück auf den deutschen Pathologen Laurence Peter.
- c. bezeichnet den Umstand, dass Personen in einer Hierarchie so lange aufsteigen, bis sie genügend Geld verdienen.
- d. bezeichnet den Umstand, dass Personen in einer Hierarchie so lange aufsteigen, bis sie die Stufe der eigenen Unfähigkeit erreicht haben.
- e. bezeichnet den Umstand, dass Personen in einer Hierarchie so lange aufsteigen, bis sie Geschäftsführer geworden sind.

Lektion 02: Kapitel 3.1 und 3.2 (S. 16 – 33)

3. Theoretische Grundlagen der Aufbauorganisation

3.1 Einstieg: Kurzfallstudie

3.2 Grundlagen der Aufbauorganisation

17. Das Peter-Prinzip

- a. geht zurück auf den kanadischen Soziologen Laurence Peter.**
- ~~b. geht zurück auf den deutschen Pathologen Laurence Peter.~~
- ~~c. bezeichnet den Umstand, dass Personen in einer Hierarchie so lange aufsteigen, bis sie genügend Geld verdienen.~~
- d. bezeichnet den Umstand, dass Personen in einer Hierarchie so lange aufsteigen, bis sie die Stufe der eigenen Unfähigkeit erreicht haben.**
- ~~e. bezeichnet den Umstand, dass Personen in einer Hierarchie so lange aufsteigen, bis sie Geschäftsführer geworden sind.~~

Lektion 02: Kapitel 3.1 und 3.2 (S. 16 – 33)

3. Theoretische Grundlagen der Aufbauorganisation

3.1 Einstieg: Kurzfallstudie

3.2 Grundlagen der Aufbauorganisation

18. Was hat es mit der Unterscheidung von Kompetenzen im Sinne von Dürfen und Können auf sich?

19. Beschreiben Sie ein Beispiel, in dem das Prinzip Arbeitsteilung und Spezialisierung nicht funktioniert.

20. Nehmen wir an, die Organisation eines produzierenden Unternehmens besteht aus einem kaufmännischen und einer produzierenden Teil.

- a. Warum wird im produzierenden Teil oft eine zusätzliche Hierarchiestufe benötigt?
- b. Durch welchen Effekt ist dies in Zukunft nicht mehr nötig?

Lektion 02: Kapitel 3.1 und 3.2 (S. 16 – 33)

3. Theoretische Grundlagen der Aufbauorganisation

3.1 Einstieg: Kurzfallstudie

3.2 Grundlagen der Aufbauorganisation

18. Können ist die Voraussetzung für Dürfen. Bevor eine Kompetenzzuschreibung im Sinne von Dürfen erfolgt, sollte geprüft werden, ob der Mitarbeiter die Aufgabe beherrscht.

19. Aufgaben, die niemand gern macht. Z.B. Blumen gießen, Kaffee kochen, Toilette putzen. Hier ersetzt man die Spezialisierung oft um eine ‚Reihum-Lösung‘ („Jeder ist mal dran“).

20. a) Weil im produzierenden Bereich deutlich mehr Mitarbeiter beschäftigt sind als im kaufmännischen Bereich. Denn Breite und Tiefe bedingen sich. Um die Führungsspanne erträglich zu gestalten, ist eine zusätzliche Ebene notwendig. b) Automatisierung (Industrie 4.0) der Produktion.