

Grundlagen der Betriebs- und Volkswirtschaftslehre

Teil 17

1. Grundlagen
2. Märkte & Güter
3. Ökonomie
4. Betriebstechnik
- ▶ 5. Management
6. Marketing
7. Finanz- & Rechnungswesen



Ablauforganisation

Organisation

= das Bemühen der Unternehmensleitung, den komplexen Prozess betrieblicher Leistungserstellung und Leistungsverwertung so zu strukturieren, dass die Effizienzverluste auf der Ausführungsebene minimiert werden

Organisation	
Schaffung einer Ordnung (Tätigkeit)	Bestehen einer Ordnung (Zustandsbeschreibung)
Zielorientierte Schaffung von Regelungen zur dauerhaften Ordnung künftiger betrieblicher Tätigkeit	<ul style="list-style-type: none">• Aufbauorganisation Hierarchische Ordnung zur dauerhaften Regelung von Rechten und Pflichten von Personen und Abteilungen• Ablauforganisation Bestehende Regelungen zur zeitlichen, räumlichen und personellen Festlegung von Arbeitsabläufen

Ablauforganisation

= zeitliche und räumliche Gestaltung der Arbeitsabläufe nach Maßgabe des ökonomischen Prinzips. „Dynamisches Bild“ der Organisation

Anforderungen an die Ablauforganisation:

Langfristige Gewinnmaximierung	
Kostenseite	Erlösseite
<ul style="list-style-type: none">• Vermeide Leerkosten (bei ungenutzten Kapazitäten)• Senke Durchlaufzeiten• Senke Ausschuss• Vermeide unnötige Transportkosten• Vermeide Lohnzuschläge außerhalb der Normalarbeitszeit	<ul style="list-style-type: none">• Sichere vorgegebene Qualitätsstandards• Sichere Einhaltung von Lieferterminen• Sichere die kurzfristige Erfüllung von Kundenwünschen

Managementtechniken

Oberziel des Unternehmens



Potentialnutzung
auf der Mitarbeiterebene

Potentialschonung
auf der Führungsebene

→ “Management-by“-Konzepte

- Management by Exception
- Management by Delegation
- Harzburger Modell
- Management by Objectives

Management by Exception

- = Führungstechnik, bei der Mitarbeiter innerhalb eines vorgegebenen Rahmens selbständig entscheiden dürfen. Bei Fällen außerhalb des Rahmens wird der Vorgesetzte informiert, der dann entscheidet.

Voraussetzungen:

- Delegation der Aufgaben an die Mitarbeiter
- Festlegung des Ermessensspielraums der Mitarbeiter
- Festlegung der Ausnahmeregelungen
- Schaffen eines geeigneten Informationssystems
- Festlegen der Art des Eingreifens durch den Vorgesetzten

Vorteile

- Entlastung des Vorgesetzten von Routinearbeit
- Selbstständiges Handeln der Mitarbeiter in einem bestimmten Rahmen
- Verbesserung der Organisation und Kommunikation im Unternehmen

Nachteile

- Begrenzte Anwendbarkeit auf Führungsprobleme
- Schwierigkeiten bei Festlegung der Toleranzbereiche
- Demotivation der Mitarbeiter durch Beschränkung auf Routinetätigkeiten

Management by Delegation

= Führungstechnik, bei der Kompetenzen und Handlungsverantwortungen soweit wie möglich auf die Mitarbeiter übertragen werden.

Voraussetzungen

- Delegation der Aufgaben an die Mitarbeiter
- Delegation der Kompetenz an die Mitarbeiter
- Delegation der Handlungsverantwortung an die Mitarbeiter
- Ausschluss der Zurück- und Weiterdelegation durch die Mitarbeiter
- Festlegung von Ausnahmeregelungen
- Eingriff des Vorgesetzten bei Fehlern und ausnahmegeregelten Ereignissen
- Kein Eingriff des Vorgesetzten bei richtiger Handlungsweise der Mitarbeiter
- Übernahme der Führungsverantwortung durch den Vorgesetzten
- Schaffen eines geeigneten Informationssystems
- Übertragene Aufgaben sollen den Fähigkeiten der Mitarbeiter angemessen sein.

Vorteile

- Entlastung des Vorgesetzten
- Möglichkeit schneller, sachgerechter Entscheidungen
- Mitarbeiter verfügen über Kompetenz und Handlungsverantwortung
- Förderung der Eigeninitiative, Leistungsmotivation und Verantwortungsbereitschaft

Nachteile

- Delegation weniger interessanter Aufgaben möglich
- Festigung der Hierarchie möglich
- Zu geringe Mitarbeiterorientierung bei starker Aufgabenorientierung
- Vernachlässigung der horizontalen Hierarchiebeziehungen

Elemente der Delegation

Delegation = Übertragung von klar umrissenen Aufgaben, zugehörigen Kompetenzen und der damit verbundenen Verantwortung auf hierarchisch nachgeordnete Stellen

1. Aufgabe

2. Kompetenz

- Sachbezogene Kompetenz (fachliche Zuständigkeit)
- Personenbezogene Kompetenz (persönliche Zuständigkeit)
- Entscheidungskompetenz (Befugnis Entscheidungen zu treffen)
- Weisungskompetenz (Befugnis zur Bestimmung des Verhaltens)
- Verpflichtungskompetenz (Befugnis zur Vertretung des Unternehmens nach außen)
- Verfügungskompetenz (Befugnis der Verfügung über Sachen und Rechte)
- Informationskompetenz (Befugnis, bestimmte Daten beziehen zu können)
- Antragskompetenz (Befugnis um handlungsinitiativ tätig werden zu können)
- Vertretungskompetenz (Befugnis das Unternehmen nach außen zu vertreten)

3. Verantwortung

- Handlungsverantwortung (Verantwortung für die ordnungsgemäße Erfüllung der delegierten Aufgabe)
- Führungsverantwortung (Verantwortung für die Folgen der Delegation – bleibt beim Vorgesetzten)

➤ Gleiche Dimension von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung

Harzburger Modell

= bekanntestes deutsches Führungsmodell nach Höhn. Integration von Management by Delegation und Management by Exception

Leitsätze

- Entscheidungen sollen auf der Ebene getroffen werden, in die sie der Sache nach gehören
- Entscheidungen sollen nicht einzelne Personen auf mittlerer oder oberer Hierarchie-Ebene fällen, sondern viele Mitarbeiter
- Anstelle von Einzelaufträgen sollen festumrissene Aufgabenbereiche treten, innerhalb derer die Mitarbeiter selbstständig entscheiden können
- Verantwortung soll sich nicht in der Führungsspitze konzentrieren, sondern auf die Stellen delegiert werden, die sich mit den Problemen befassen
- Keine Aufgabenverteilung von oben nach unten, sondern von unten nach oben, wohin sachlich nicht treffbare Entscheidungen zu geben sind.

Voraussetzung

- Klare, hierarchisch gegliederte Führungsstruktur
- Vorgesetzte müssen zur Delegation bereit sein (Führungsverantwortung)
- Mitarbeiter müssen zur Übernahme von Verantwortung bereit sein (Handlungsverantwortung)

Vorteile

- Stellenbeschreibungen sorgen für Transparenz
- Förderung der Eigeninitiative, Leistungsmotivation und Verantwortungsbereitschaft der Mitarbeiter

Nachteile

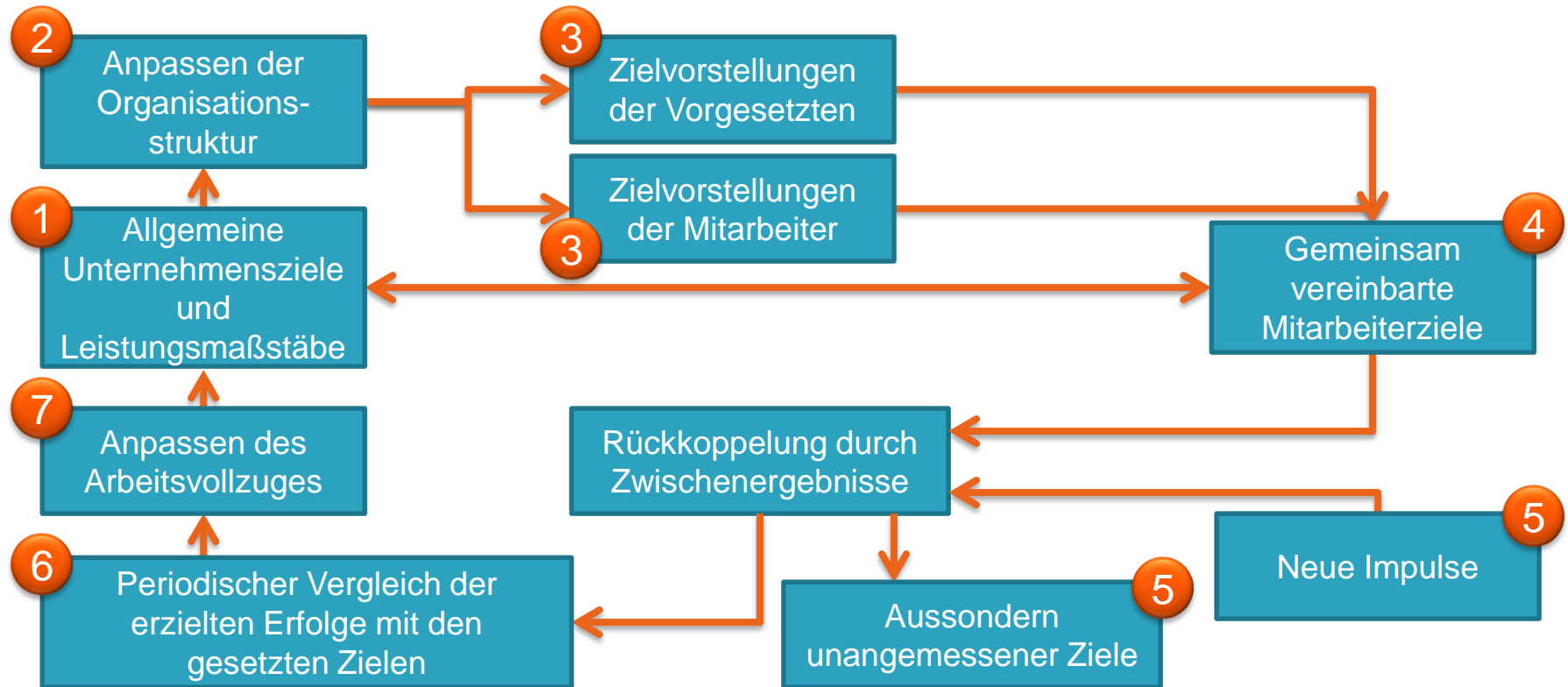
- Versteckt autoritäres Modell
- Bürokratisch, statisch und wenig differenziert

Management by Objectives

= Führungstechnik, die sich der Ziele als Führungsmittel bedient. Vereinbarung der Ziele zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern

Elemente:

- Zielsystem mit Ober- und Unterzielen
- Klar festgelegte Organisation mit eindeutigen Verantwortungsbereichen
- Kontrollsystem für SOLL-IST-Abweichungen



Management by Objectives - Beurteilung

- **Voraussetzungen**

- Delegation der Aufgaben an Mitarbeiter
- Delegation der Kompetenz an Mitarbeiter
- Delegation der Handlungsverantwortung an Mitarbeiter
- Zielorientierte Organisation
- Gut organisiertes Planungs-, Informations- und Kontrollsystem
- Gute Ausbildung der Mitarbeiter

- **Vorteile**

- Vorgesetzter wird entlastet
- Identifikation mit Unternehmen wird verbessert
- Beurteilung der Mitarbeiter wird objektiver
- Entlohnung der Mitarbeiter ist leistungsgerechter möglich
- Effizienz von Planung und Organisation wird gesteigert
- Mitarbeiter verfügen über Kompetenz und Handlungsverantwortung
- Eigeninitiative, Leistungsmotivation und Verantwortungsbereitschaft der Mitarbeiter werden gefördert

- **Nachteile**

- Mitarbeiter können sich nicht mit Unternehmenszielen identifizieren
- Mitarbeiter sehen sich ggf. einem überhöhten Leistungsdruck ausgesetzt
- Abstimmung auf messbare Ziele kann qualitative Ziele zurückdrängen
- Kontrollsystem kann überbetont werden
- Abstimmung der Ziele über die Abteilungsgrenzen kann schwierig sein
- Mitarbeiter Typ X können in ihrer Eigeninitiative, Leistungsmotivation und Verantwortungsbereitschaft gehemmt sein

Alternative Management-Ansätze ;)

Management by Ping-Pong

Jeden Vorgang so lange hin- und herschieben, ... - bis er sich von selbst erledigt hat.

Management by Helikopter

Über allem schweben, von Zeit zu Zeit auf den Boden kommen, viel Staub aufwirbeln - und dann wieder ab in die Wolken!

Management by Jeans

An allen wichtigen Stellen sitzen Nieten.

Management by Crocodile

Bis zum Hals im Dreck stecken - aber das Maul groß aufreißen.

Management by Känguru

Mit leerem Beutel große Sprünge machen.

Management by Nilpferd

Sich mit großer Schnauze über Wasser halten

Management by Magerite

Entscheidungsfindung nach dem System: Soll ich - Soll ich nicht - Soll ich - ...

Management by Champignons

Alle im Dunkeln lassen. Wenn sich hier und da ein Kopf zeigt: sofort abschneiden!

Management by harakiri

Souveräne und dauernde Missachtung aller Gegebenheiten.

Management by surprise

Erst handeln - und sich dann von den Folgen überraschen lassen.

Management by Partisan

Selbst die engsten Mitarbeiter falsch informieren, damit die eigenen Ziele nicht erkennbar werden.

Management by Herodes

Intensiv nach dem geeignetsten Nachfolger suchen - und dann: feuern.

Management by Robinson

Warten auf F r e i t a g !