

Lösungsvorschläge

Aufgabe 1)

a) Mögliche Gründe für den Abbau von Stabsstellen

Synergieeffekte durch Fusion

Bisher durch Stabsstellen bearbeitet Aufgaben wurden in die Linie ausgelagert.

Auslagerung von Aufgaben an Externe (z.B. Rechtsfragen an Anwaltskanzleien)

Einführung einer Matrix- oder Tensororganisation

b) Vorteile einer Matrixorganisation

keine Hierarchie

schnellere Kommunikation

übersichtliche Struktur der Führung

spezialisiertes Führungspersonal

Ausgleich der Führungskräfte ist besser aufgeteilt

Teamarbeit wird gestärkt

Soziales Umfeld wird gefördert

Auf horizontaler Ebene wird die Steuerung der Mitarbeiter fachlicher und enger

Permanenter Ansprechpartner für die Mitarbeiter verfügbar

Nachteile einer Matrixorganisation

Mehr Führungspersonal notwendig

Bei den Entscheidungsprozessen gibt es keine Transparenz

Konkurrenzkämpfe und Konflikte im Team nehmen zu

Mögliche Überforderung der Mitarbeiter

Entscheidungsfindung ist deutlich schwerer und dauert länger

Kommunikationsbedarf steigt

Kompetenzkonflikte durch Machtkämpfe zwischen den Mitarbeitern

Weniger deutliche Regelungen und Transparenz der Kompetenzen

Probleme bei der Zurechnung von Erfolg und Misserfolg

Anwendung der Matrixorganisation

Dieses Modell findet heutzutage Anwendung in größeren Unternehmen, bei denen mehr als zwei Bereiche für die Wettbewerbsfähigkeit wichtig sind. Dies ist sehr oft bei internationalen Unternehmen der Fall. Bei Unternehmen mit internationalen Niederlassungen findet man aber auch die Tensororganisation vor.

Aber auch in mittleren Unternehmen, die z.B. mehrere unterschiedliche Produktgruppen (Produktmanagement) produzieren oder handeln, wird zur Ergänzung der Linienorganisation die Matrixorganisation häufig angewendet.

Allerdings erfordert das Nutzarmachen der Vorteile einer Matrixorganisation einen hohen organisatorischen und personellen Aufwand. Die übergeordneten und planbaren Ziele eines Unternehmens lassen sich meist nur mit hohen Reibungsverlusten mit einer Matrixorganisation umsetzen.

Besonders erfolgreich werden allerdings Matrixorganisationen in projektorientierten Branchen, zum Beispiel Bauwesen, Fahrzeugentwicklung und in Profitcentern angewendet. Kaum angewendet wird die Matrixorganisation in der Verwaltung und in der Massenproduktion.

Aufgabe 2

- a) Welche Abteilungen und Stellen existieren im Unternehmen?
- b) Welche Stelle oder Abteilung ist wofür verantwortlich?
- c) Wer hat welche Weisungs- und Machtbefugnisse?
- d) Wie sieht der Befehls- und Informationsfluss unter den einzelnen Stellen aus?

Aufgabe 3

Stabsstellen werden als Ellipse dargestellt oder speziell gekennzeichnet. Die Stabsstellen werden von einer Linienstelle oder dem Dienstweg nach links oder rechts abzweigend eingetragen.

Aufgabe 4

Sie sollen die Linienstelle entlasten oder mit Spezialwissen unterstützen.

Aufgabe 5

Stabsstellen sind nicht weisungsbefugt.

Aufgabe 6

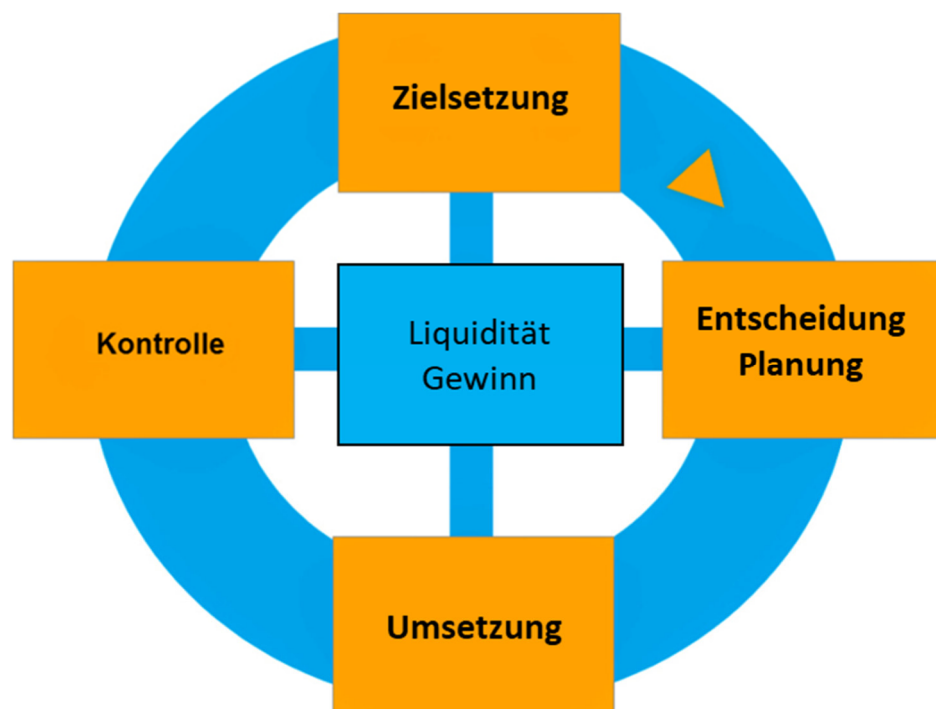
Kontrollspanne

Aufgabe 7

Umwelt des Unternehmens:

- Absatzmärkte (Konkurrenzsituation, Kundenstruktur)
- Beschaffungsmärkte (Anbietermacht auf Rohstoffmärkten, Kapitalmarkt, Arbeitsmarkt, Investitionsgütermarkt, Gefahr von Substitutionen)
- wirtschaftliche Rahmenbedingungen (Entwicklung der Wirtschaftsstruktur und -konjunktur)
- rechtliche Rahmenbedingungen (geltende und zu erwartende Rechtsordnungen)
- gesellschaftliche Rahmenbedingungen (Wertewandel, Umweltbewusstsein)
- Stakeholder, Shareholder

Aufgabe 8



Ohne Kontrolle keine Steuerung. In einem erweiterten Modell (Kybernetik 2. Ordnung) wird auch die Zielsetzung immer wieder daraufhin evaluiert, ob diese noch realistisch oder korrekt ist.

Aufgabe 9

Von einem Zielkonflikt (auch Dilemma genannt) spricht man, wenn eine Person oder Organisation zeitgleich mehrere, sich teils widersprechende Ziele erreichen möchte oder muss.

Ein typisches Dilemma, vor dem Unternehmensführer oft stehen, ist: Wenn unser Betrieb auch künftig zu den Top-Anbietern im Markt zählen soll, müssen wir investieren – in neue Produkte, Technologien oder Vertriebswege. Wenn unser Unternehmen hierfür jedoch Zahlungsfähigkeit ausgibt und Kosten verursacht, dann sinken seine Liquidität und sein Ertrag.

Solche Dilemmata prägen auch den Führungsalltag. Ein klassisches Beispiel ist das Dilemma „Individuum versus Kollektiv“. Vor ihm stehen Führungskräfte beispielsweise, wenn ein Mitarbeiter über eine längere Zeit aufgrund einer privaten Belastung nicht die geforderte Leistung bringt. Dann muss die Führungskraft stets aufs Neue entscheiden: Ist die Situation noch tragbar, oder muss ich die berühmte „Reißleine“ ziehen, um beispielsweise zu verhindern, dass die anderen Mitarbeiter rebellieren und der Bereich seine Ziele verfehlt.

Weitere klassische Dilemmata sind:

- Wieviel Struktur gebe ich als Führungskraft vor und wieviel Freiraum zur Selbstorganisation räume ich den Mitarbeitern ein?
- Wieviel Vertrauen in die Kompetenz meiner Mitarbeiter habe ich und wie viel Steuerung und Kontrolle ist nötig
- Wie lange halte ich an Vereinbarungen fest und wann werfe ich diese über Bord?
- Wieviel Nähe suche ich zu meinen Mitarbeitern und wieviel Distanz wahre ich als ihr disziplinarischer Vorgesetzter?