

MGT02 Zusammenfassung

Alexander Hauck

Wirtschaftsinformatik, Frühlingssemester 2015

Grundlagen der Organisation

Organisation als Erfolgsfaktor

Folgendes steht im Vordergrund, um ein Unternehmen „fit“ zu machen:

- Klassische Restrukturierungs- und Kostensenkungsprogramme
- Netzwerkmanagement
- Lernende Organisation
- Prozessmanagement

Wesentliche Attribute moderner Unternehmensstrukturen und –prozesse:

- Markt- und Kundenfokussierung
- Prozesseffizienz
- Komplexitätsreduzierung
- Nutzung von Synergien
- Beitrag zum Unternehmenserfolg

Grundbegriffe der Organisation

Effizienz und Effektivität

- **Effektivität:** Eine Organisation ist effektiv, wenn sie die richtigen Ziele anstrebt („to do the right things“). Fokus auf die **Zielsetzung**.
- **Effizienz:** Eine Organisation ist effizient, wenn sie die Mittel richtig einsetzt, um die angestrebten Ziele zu erreichen („to do the things right“). Fokus auf die **Ressourceneffizienz** (Personal, Geld, Zeit) und **Prozesseffizienz** (Ablaufgestaltung).

Was ist Organisation?

Organisation = Regeln. Ohne diese herrscht Chaos. Ab bestimmter Grösse ist Organisation benötigt.

Der Begriff Organisation wird im täglichen Sprachgebrauch unterschiedlich verwendet:

1. Ein Unternehmen **hat** eine Organisation (Sichtweise: Instrumentaler Organisationsbegriff, für uns von Relevanz). Organisation als Führungsinstrument zur Erreichung der Organisationsziele. Organisation ist eine „Managementfunktion“.
2. Eine Unternehmung **ist** eine Organisation (Sichtweise: Institutionaler Organisationsbegriff)

Definition Organisation (nach Vahs):

Unter Organisation ist sowohl das zielorientierte ganzheitliche Gestalten von Beziehungen in offenen sozialen Systemen als auch das Ergebnis dieser Tätigkeit zu verstehen.

D.h.: 1. Entwicklung Organigramm, 2. Zielorientiert, ganzheitlich

Merkmale von Organisationen

- Merkmal 1: Organisationen sind **zielgerichtet**. Unterschieden wird zwischen:
 - Persönliche Ziele (Individualziele). Z.B. Existenzsicherung, hohes Einkommen, Prestige und Macht, Selbstverwirklichung.

- Ziele für die Organisation (persönlich, aber im Zusammenhang mit der Unternehmung). Z.B. Sich für die Steigerung des Unternehmens-Umsatzes einsetzen.
- Organisationsziele (Unternehmensziele). Sie sind auf Dauer ausgelegt. Beispiele: Gewinnmaximierung, Rentabilität, Steigerung des Unternehmenswertes.
- Persönliche und Organisationsziele stehen oft im Konflikt.
- Merkmal 2: Organisationen sind **offene soziale Systeme**
 - Offen bedeutet, dass Anspruchsgruppen mit einbezogen werden
 - Sozial meint, dass Menschen eine wichtige Rolle spielen
 - Kernfrage: Wie lassen sich die Individualziele mit den Organisationszielen bestmöglich harmonisieren?
- Merkmal 3: Organisationen haben eine **formale Struktur** (=Organigramm)

Organisation als Managementfunktion

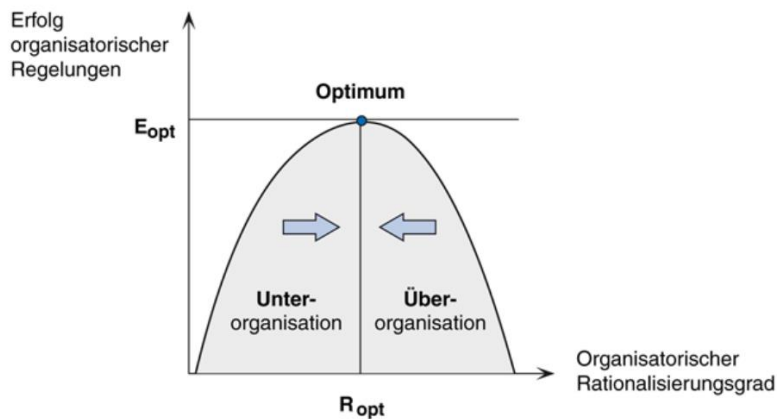
Es gibt fünf Managementfunktionen:

- Planning (Planung)
- **Organizing (Organisatorische Gestaltung)**
- Staffing (Personaleinsatz)
- Directing/Leading (Führung)
- Controlling (Soll-Ist-Vergleich)

Substitutionsgesetz der Organisation (P!)

Kernaussage Substitutionsgesetz: Je mehr man regelt, desto unflexibler wird die Unternehmung. Deshalb die Frage: Wie viele Regeln sind wirklich nötig?

Grafische Darstellung:

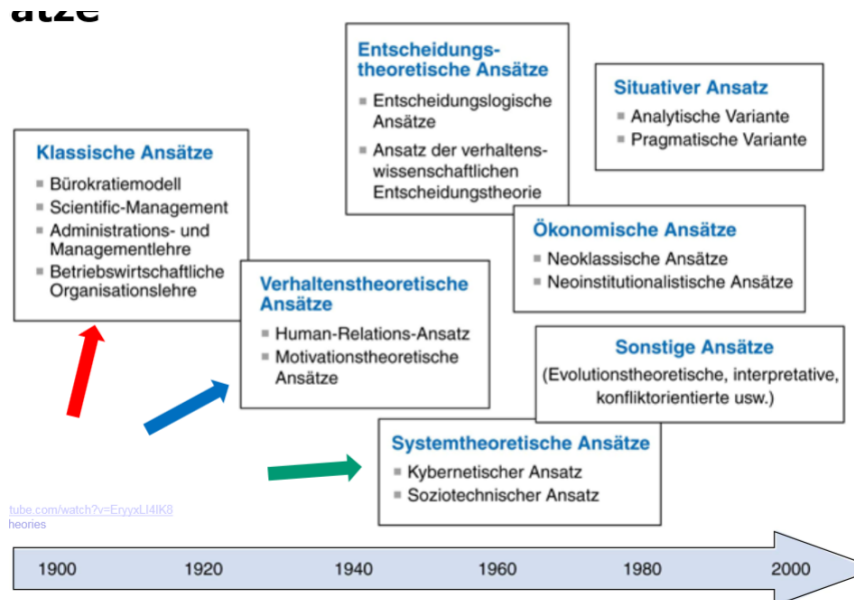


Beispiele

- Unterorganisation: IT-Unternehmen, Startups
- Überorganisation: Öffentliche Betriebe / Staat, Militär, evtl. Banken und Versicherungen

Organisationstheorien

Grundproblematik: Es gibt eine Vielfalt organisationstheoretischer Ansätze. Jeder Ansatz betrachtet dabei jedoch nur bestimmte Aspekte der Organisation (Indisches Märchen von dem Elefanten und den sechs blinden Männern). **Die** Organisationstheorie gibt es also nicht.



Klassische Ansätze der Organisationstheorie

- Bürokratiemodell
- Scientific-Management
- Ansätze der Administrations- und Managementlehre
- Betriebswirtschaftliche Organisationslehre

Bürokratiemodell

- Begründer: Max Weber
- Merkmale:
 - **Arbeitsteilung und Befehlsgewalt:** Jeder erhält einen sachlich abgegrenzten Aufgabenbereich und die dazu erforderlichen Befehlsgewalten (Entscheidungs-, Weisungs- und Leitungsbefugnisse). Personen sind „Amtsträger“ und können einfach ausgetauscht werden
 - **Amtshierarchie:** Alles ist hierarchisch geordnet. Es gibt einen festen Befehls-, Dienst- und Appellationsweg.
 - **Regelgebundenheit der Amtsführung:** Es gibt technische Regeln und Normen. Auch ist klar geregelt, wer mit wem kommunizieren darf oder muss.
 - **Aktenmässigkeit der Verwaltung:** Alles ist schriftlich hinterlegt für bessere Kontrolle und einfachere Positionswechsel (Nachvollziehbarkeit)
- Fazit:
 - Sehr starr, keine Flexibilität
 - Weber beschreibt eine Idealform und kein exaktes Bild der Realität
 - Soziale Aspekte werden vernachlässigt.

Scientific-Management

- Begründer: Frederick Winslow Taylor
- Entstand in der Zeit der industriellen Massenproduktion Anfang des 20. Jahrhunderts
- Neues Leistungs- und Effizienzdenken
- Merkmale:
 - **Trennung** von Planung („Kopfarbeit“) und Ausführung („Handarbeit“) der Arbeit → vertikale Arbeitsteilung
 - **Zeitstudien**, um Arbeitsfolgen zu spezialisieren → horizontale Arbeitsteilung
 - **Pensumidee**: Beschreibt eine Normalleistung, die zu erbringen ist. Allerdings ist diese an besonders geeigneten Spitzenkräften gemessen
 - **Differenzial-Lohnsystem**: Wer mehr leistet als die Pensumidee, erhält einen Bonus
 - **Funktionsmeistersystem**: Es gibt 8 Funktionsmeister (z.B. Arbeitsverteiler, Kosten- und Zeitbeamter, Prüfmeister etc.), die auf spezielle Gebiete spezialisiert sind.
- Taylorismus: Arbeiter sind von Natur aus faul und nur durch finanzielle Anreize motivierbar.
- Fordismus: Fließbandfertigung, Typisierung der Produkte (nur immer dasselbe produzieren), Eignungsuntersuchungen um für die jeweilige Arbeit den geeignetsten Mitarbeiter zu finden. Deutliche Produktivitätssteigerung und verringerter Kontrollaufwand.
- Fazit:
 - In der Massenproduktion sehr erfolgreicher Ansatz
 - Produktionssteigerungen, Pausenregelungen, bessere Arbeitsverhältnisse
 - Allerdings umstritten aufgrund wachsender Monotonie, Fremdbestimmung sowie wachsenden psychischen und physischen Anforderungen

Ansatz der Administrations- und Managementlehre

- Begründer: Henry Fayol
- Beschäftigt sich in erster Linie mit der Verwaltung und der Führung
- Vierzehn „Allgemeine Verwaltungsprinzipien“:
 - Arbeitsteilung
 - Zentralisation
 - Disziplin und Ordnung
 - Übereinstimmung von Autorität und Verantwortung
 - Motivierende Entlohnung
 - Schaffung eines „Teamgeistes“
- Besonders wichtig: Einheit der Auftragserteilung. Eine Instanz kann nur von der übergeordneten Weisungen erhalten (Einliniensystem). Nachteil: Lange Kommunikationswege

Betriebswirtschaftliche Organisationslehre

Siehe nächstes Kapitel, „Aufbauorganisation“

- Prägt die Theorie und Praxis im deutschsprachigen Raum bis heute.
- Unterteilung in Aufbau- und Ablauforganisation

Fazit klassische Organisationstheorien

- Emotionen stören den Aufgabenvollzug
- Management und Kooperation auf sachlicher Basis
- Koordination entsteht nur durch Anleitung

- Hierarchische Delegation von Weisungen
- Effizienz durch Einhaltung von Regeln
- Höhere Produktivität durch Spezialisierung
- Menschen müssen kontrolliert werden
- Geld ist die einzige Arbeitsmotivation
- Zukunftsprognosen, präzise Planung ist möglich

Verhaltenstheoretische Ansätze

Human-Relations-Ansatz

Social Man

- Der Mensch wird nicht als Maschine angeschaut
- Positive Einstellung gegenüber der Arbeit und dem sozialen Umfeld führen zu einer hohen Arbeitszufriedenheit, die wiederum eine hohe Arbeitsleistung bewirkt

Informale Strukturen

- Im Mittelpunkt stehen das menschliche Verhalten und die zwischenmenschlichen Beziehungen
- Die Modelle stellen den Mensch in den Vordergrund
- Formale Strukturen bleiben weitgehend unberücksichtigt
- Informale Organisationen und informale Gruppen bilden den Untersuchungsgegenstand. Diese zeichnen sich aus durch:
 - gleiche Interessen: z.B. Karriereziele oder politische, gesellschaftliche und kulturelle Einstellung
 - gleiche soziale Merkmale: z.B. Alter, Beruf Geschlecht
 - sonstige Gemeinsamkeiten
- Wesentliches Merkmal informaler Strukturen: Sie sind beschränkt kontrollier- und steuerbar

Hawthorne-Experiment

- Wurde in den 1920er-Jahre durchgeführt
- Untersucht wurde der Einfluss physikalischer Arbeitsbedingungen auf die Produktivität
- Es gab 2 Gruppen. Bei einer wurden die Arbeitsbedingungen verschlechtert. Überraschenderweise wurde trotzdem bessere Arbeit geliefert. Grund dafür: Die Arbeiter standen unter Beobachtung der Forscher und erhielten somit das Gefühl von Wertschätzung
- Ergebnis des Experiments: Betriebsklima hat grösseren Einfluss auf das Arbeitsergebnis als die Arbeitsbedingungen

Motivationstheoretischer Ansatz

- Sagt aus, dass es kein direkter und zwingender Zusammenhang zwischen Zufriedenheit und Produktivität gibt.
- Besagt auch, dass **nur** die Motivation der Mitarbeiter auf Dauer nicht genügt, da sich diese daran gewöhnen.

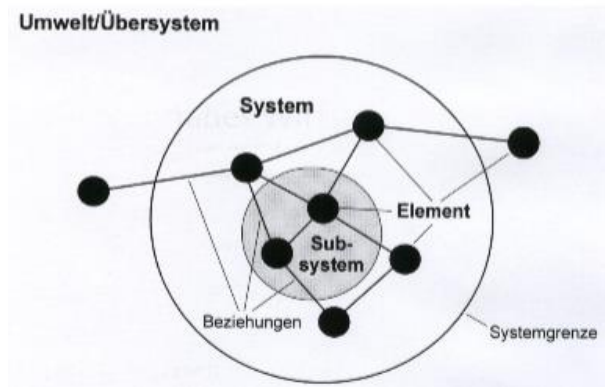
Fazit

- „Glückliche Kühe geben mehr Milch“

- Der Mensch steht klar im Vordergrund
- Motivation ist der wichtigste Faktor für hohe Produktivität
- Nachteil: Schwer kontrollier- und steuerbar

Systemtheoretische Ansätze

Systeme sind eine Menge von Elementen, zwischen denen Beziehungen entstehen oder hergestellt werden können.



Grundbegriffe: Übersystem, Systeme, Subsysteme, Elemente, Systembeziehungen

Merkmale

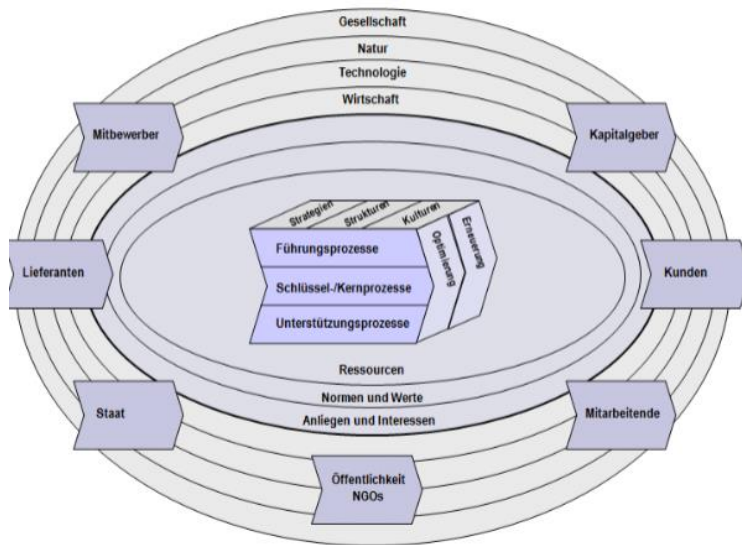
- Ganzheitlich / interdisziplinär: Beziehungen zwischen den Elementen werden berücksichtigt
- Umweltorientiert: Auch externe Beziehungen werden betrachtet
- Dynamisch
- Selbstregulierend / lernfähig
- Gestaltungsorientiert: Vereinigung der wissenschaftlichen Theorie und der Organisationspraxis

Drei Kernkonzepte

- Systemtheorie:
 - Bewältigung von Komplexität
 - Vernetzung und Abhängigkeiten
 - Systemhierarchie
- Kybernetik: Feedback / Rückkopplung (Planung, Umsetzung, Kontrolle)
- Soziotechnischer Ansatz:
 - Mensch, Technik und Organisation gleichbedeutend auf einer Stufe
 - Arbeitsgruppe mit Zielerreichung im Fokus der Betrachtung (→ Gütererstellung ist Primäraufgabe)
 - Entscheidungsspielräume, keine permanente Überwachung

Kernaussage: Organisationen sind zweckorientierte, offene, dynamische, soziotechnische Systeme

Beispiel zur Systemtheorie



Wenn ein Mitarbeiter nach einer Lohnerhöhung fragt, überlegt sich ein Systemtheoretiker, ob andere Mitarbeiter gleich gut arbeiten und auch eine Lohnerhöhung zugute hätten, und ob sich das dann noch finanziell lohnt.

Fazit

- Anpassung vorhandener Regeln an veränderte Bedingungen
- Kein planmässiges und rationales Handeln, sondern Selbstorganisation
- Schwierigkeiten bei grossen, komplexen Organisationen

Organisatorische Differenzierung und Integration

Differenzierung = Zerlegung, Integration = Zusammenführung

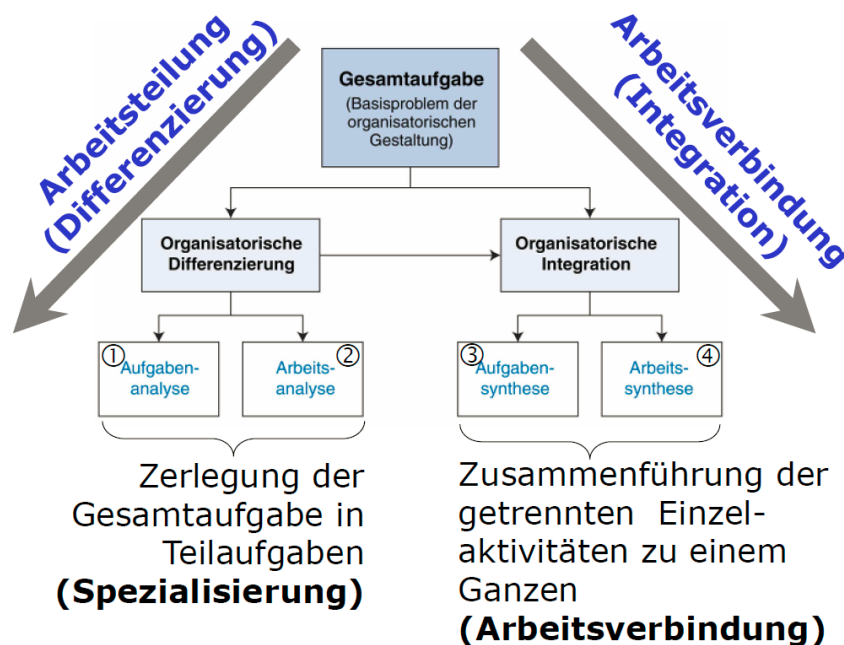
Von der Gesamtaufgabe zur formalen Struktur

Zentralfrage: Wie kann aus einer Gesamtaufgabe eine formale Struktur entwickelt werden?

Es müssen dafür:

- Regelungen geschaffen,
- Aufgaben verteilt und untereinander koordiniert,
- Kompetenzen abgegrenzt und
- Weisungsrechte erteilt werden.
- Vor allem muss die geschaffene Struktur sowohl effizient als auch effektiv sein.

Das Dualproblem der Organisation



Das Problem der Aufgaben- und Arbeitsteilung

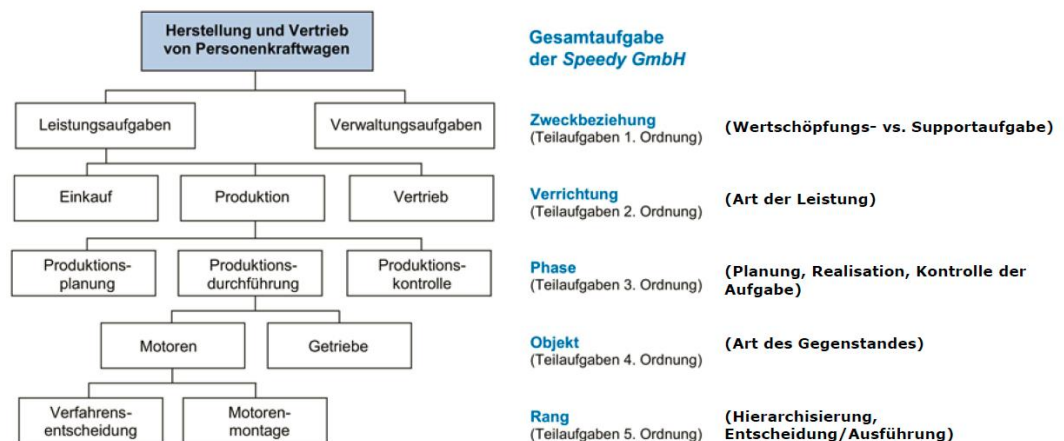
Aufgabenanalyse (1)

Aufgabe: Die **dauerhaft** wirksame Verpflichtung, bestimmte Tätigkeiten auszuführen, um ein definiertes Ziel zu erreichen (**Erbringen einer Soll-Leistung**).

- Aufgabenanalyse: Systematisches Zerlegen der Gesamtaufgabe (z.B. „Auto herstellen“) in Teil- und Elementaraufgaben.
- Grenze der Aufgabenanalyse: Wenn ein Aufgabenbereich entsteht, der sich einer (fiktiven!) Person zuordnen lässt.
- Teilaufgaben lassen sich anhand von Gliederungs- und Bestimmungsmerkmalen ableiten.
 - **Bestimmungsmerkmale:** Verrichtung (was?), Objekt (woran?), Aufgabenträger (wer?), Sachmittel (womit?), Zeit (wann?) und Raum (wo?)

		Aufgabenträger	Sachmittel	Zeit	Ort	Menge
was, wie ? woran ?		wer ?	womit ?	wann, wie lange ?	wo, woher, wohin ?	wie oft, wieviel ?
Aufgabenmerkmale		Merkmale der Aufgabenerfüllung				

- **Gliederungsmerkmale:** Verrichtung (Art der Leistung, die zu erbringen ist), Objekt (materiell oder immateriell), Rang (unterscheiden von Entscheidungs- und Ausführungsaufgaben), Phase (Planung, Realisation, Kontrolle) und Zweckbeziehung (primäre und sekundäre Teilaufgaben)

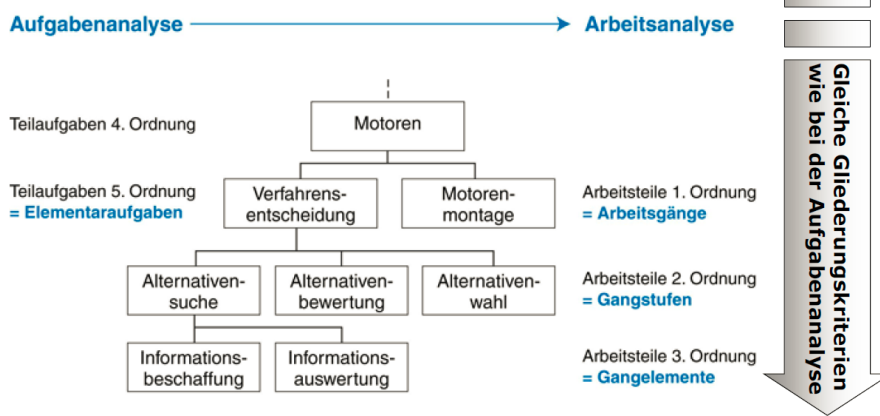


Insbesondere die Unterteilung nach „Verrichtung“ und „Objekt“ haben sich in der Praxis durchgesetzt

- Ergebnis der Aufgabenanalyse sind Aufgabenstrukturbilder oder Aufgabengliederungspläne

Arbeitsanalyse (2)

- Ausgangspunkt der **Arbeitsanalyse** (wie?) sind die Elementaraufgaben der **Aufgabenanalyse** (was?)
- Besonders beachtet werden die erforderlichen Arbeitsschritte (räumlich, zeitlich, personell)
- Arbeitsanalyse findet dann statt, wenn die Frage nach dem Aufgabeninhalt (was?) in die Frage nach der Aufgabenerfüllung (wie?) übergeht
- Die **Arbeitsgänge** (= Elementaraufgaben) werden schrittweise in **Gangelemente** untergliedert



Das Problem der Aufgaben- und Arbeitsvereinigung

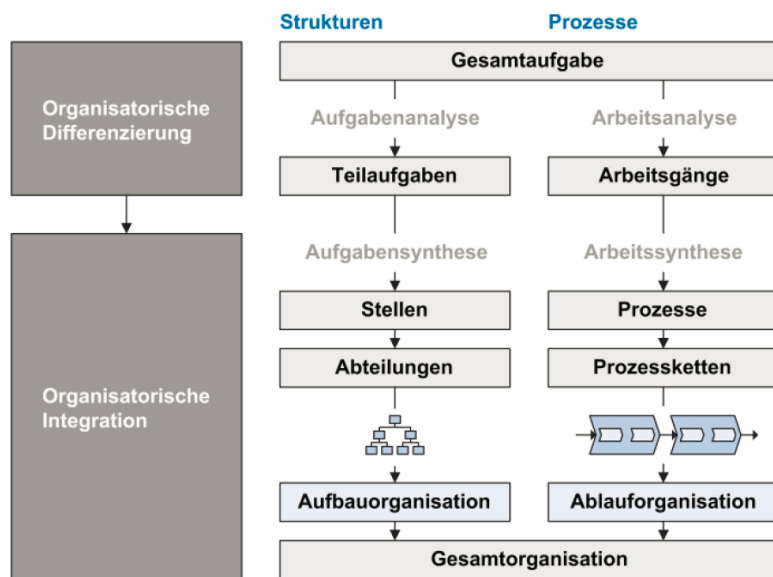
Aufgabensynthese (3)

- Fasst die in der Aufgabenanalyse gewonnenen **Teilaufgaben** zu sinnvollen Einheiten zusammen, die im Rahmen der Stellen- und Abteilungsbildung bestimmten **Organisationseinheiten** zugewiesen werden können
- Kriterien: **Aufgabenträger** (fiktive Person) und **Sachmittel**
- Zwei Grundprinzipien: **Aufgabenzentralisation** (Anlagen- und Betriebsbuchhaltung in eine Aufgabe „Buchhaltung“ zusammenfassen) und **Aufgabendezentralisation** (Buchhaltung in zwei Teilbereiche „Anlagenbuchhaltung“ und „Betriebsbuchhaltung“ unterteilen).
- Die Aufgabensynthese führt zur **Aufbauorganisation**

Arbeitssynthese (4)

- Fasst die in der Arbeitsanalyse gewonnenen Arbeitsteile (z.B. Gangelemente) zu **Arbeitsprozessen** zusammen
- Die Synthese hat dabei drei Kriterien zu berücksichtigen:
 - **Personale Synthese:** Zuweisung einer (gedachten) Person inklusive Berücksichtigung der Arbeitsleistung der Person
 - **Räumliche (lokale) Synthese:** Optimale räumliche Anordnung der Arbeitsplätze („Prinzip des kürzesten Weges“)
 - **Zeitliche (temporale) Synthese:** Leistungen der einzelnen Personen werden zeitlich abgestimmt, mit dem Ziel, die Durchlaufzeiten (Liege-, Bearbeitungs- und Transportzeit) zu reduzieren und damit den Lagerbestand zu minimieren
- Die Arbeitssynthese führt zur **Ablauforganisation**

Von der Gesamtaufgabe zur Organisation



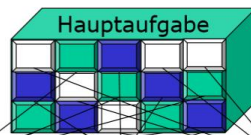
Sehr wichtige Grafik! Begriffe!

Organisationseinheiten als Elemente der Aufbauorganisation

Vor der Hauptaufgabe zur Stelle

Phase 1: Aufgabenanalyse

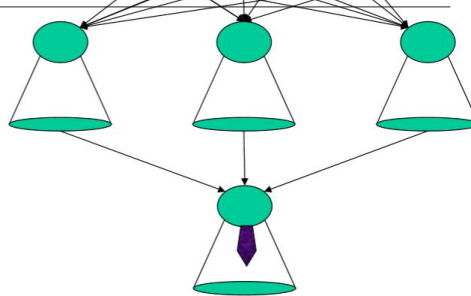
Die Hauptaufgabe wird in Elementaraufgaben aufgegliedert.



Phase 2: Bildung von Organisationseinheiten

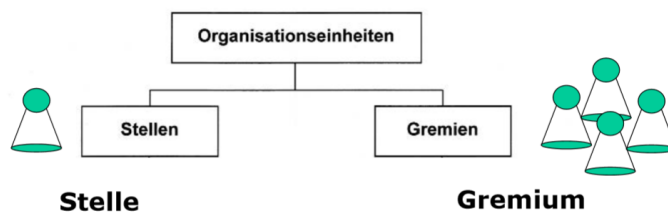
Die Elementaraufgaben werden Stellen zugewiesen.

Stellen werden zu Organisationseinheiten zusammengefasst.



Der Begriff Organisationseinheit bezeichnet sämtliche organisatorische Einheiten, die durch eine Zusammenfassung von Teilaufgaben und die Zuordnung zu gedachten Personen entstehen, wobei Grundsätzlich Stellen und Gremien unterschieden werden können

Arten von Organisationseinheiten

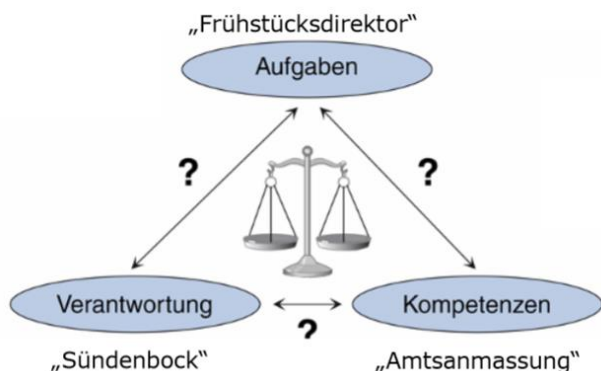


- Grundelement der Organisation
- gedachte Person
- „versachlichter Personenbezug“
- Gruppen
- Personenmehrheiten

Das organisatorische Kongruenzprinzip (P!)

Kongruent = Deckungsgleich

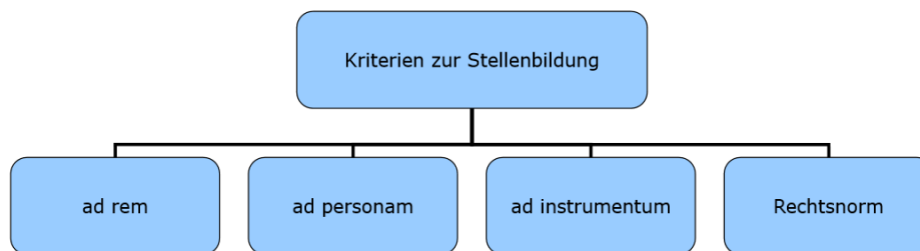
AKV-Prinzip (Aufgaben, Kompetenzen, Verantwortung)



- **Aufgaben:** Stellen müssen Teilaufgaben **dauerhaft** erfüllen
- **Verantwortung:** Pflicht für die Folgen seiner Entscheidungen und Handlungen eintreten (Handlungs-, Ergebnis- und Führungsverantwortung)
- **Kompetenzen:** Formale Rechte und Befugnisse (Umsetzungs-, Leitungs-, Vertretungskompetenzen, Grundsatz der Ausschliesslichkeit → keine Kompetenzüberschreitungen)

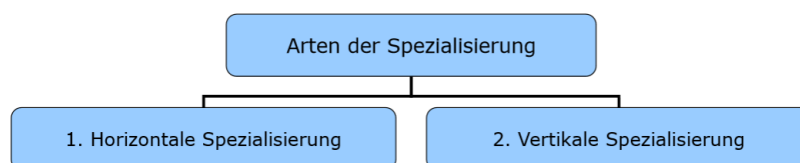
Kriterien für die Stellenbildung

Merke: Mit der Bildung von Organisationseinheiten geht häufig eine **Spezialisierung** (→ funktionale Arbeitsteilung) einher.



- **Ad rem:** Die Stellenbildung orientiert sich an der Sache / **Aufgabe** (z.B. der Kreditsachbearbeiter → massgebend ist die Stellenbeschreibung)
- **Ad personam:** Die Stellenbildung wird auf den **zukünftigen Stelleninhaber** zugeschnitten (z.B. Direktor)
- **Ad instrumentum:** Die Stellenbildung wird aufgrund der **technischen Ausstattung** definiert (z.B. Programmierer, Maschinenführer)
- **Rechtsnorm:** Zum Teil bestimmen Rechtsnormen bestimmte Aufgaben, welche vom Stelleninhaber zu erfüllen sind (z.B.: OR für den Verwaltungsrat, Spezialgesetze für Datenschutzbeauftragte, ...)

Spezialisierung



Horizontale Spezialisierung

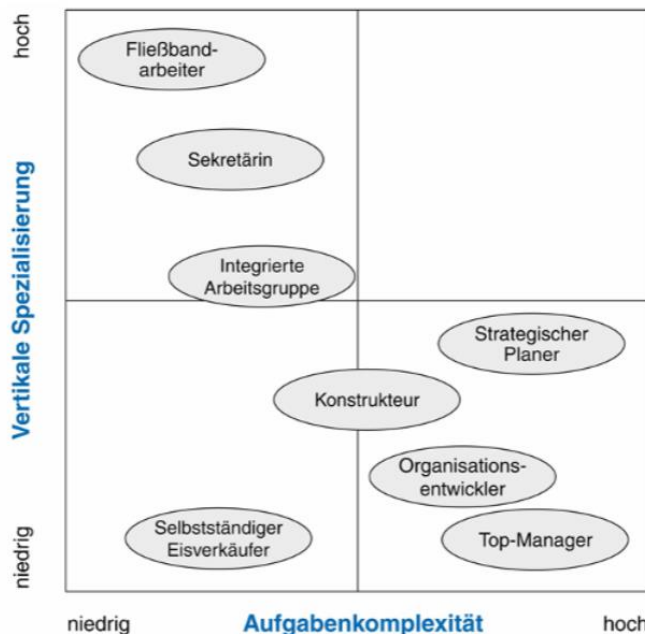
- Beschreibung des **Umfangs** der Aufgaben, die ein Stelleninhaber wahrzunehmen hat
- „Ur-Idee“ stammt von Taylor: Weitgehende Arbeitsteilung fördert die Effizienz

Vorteile einer tiefen horizontalen Spez.	Nachteile einer tiefen horizontalen Spez.
<ul style="list-style-type: none"> • Lernkurveneffekte steigern die Produktivität durch ständige Wiederholung gleichartiger Arbeiten • Kurze Einarbeitungszeiten • Möglichkeit des Einsatzes von Mitarbeitern geringerer Qualifikation • Klare Aufgabenabgrenzung • fördert Kontrollierbarkeit 	<ul style="list-style-type: none"> • Monotone Arbeitsinhalte mindern Engagement • Entfremdung von der Arbeit • Qualitätsminderung • Steigerung der Absentismusrate (wv. Leute fehlen?) • Steigerung der Fluktuation (Leute verlassen das Unternehmen)

- Steigerung der Koordinationskosten, da die Unterscheidung und Zerlegung in einzelne Arbeitsschritte laufende Abstimmung erfordert

Vertikale Spezialisierung

- Qualitative Trennung zwischen der Aufgabenplanung und der Aufgabenkontrolle einerseits und der Durchführung der Aufgaben andererseits
- Nach Taylor: „Trennung von Kopf- und Handarbeit“
- Geringe vert. Spezialisierung drückt einen grossen Entscheidungs- und Kontrollspielraum aus
- Umfang vertikaler Spezialisierung hängt insbesondere von dem Umfang der Aufgabenkomplexität ab
- Einfache und repetitive Arbeiten → hohe Spezialisierung
- Komplexe Aufgaben → niedrige Spezialisierung



Achtung an P: Achsenbeschriftung. Horizontale Achse ≠ Horizontale Spezialisierung, sondern Aufgabenkomplexität.

Am Interessantesten sind Fließbandarbeiter, Selbstständiger Eisverkäufer und Top-Manager

Arten von Organisationseinheiten



Gremien: Nicht relevant. Nur der Begriff muss bekannt sein.

Linienstellen

Leitungsstellen (Instanzen) (1)

- Besitzen **Vollkompetenzen** (Leitungs- sowie Ausführungskompetenzen)
- Besitzen besondere **Befugnisse**:
 - *Fachliche* Weisungsbefugnisse definieren die Art und Weise der Aufgabenerfüllung
 - *Disziplinarische* Weisungsbefugnisse umfassen alle personalpolitischen Entscheidungen (Anstellung, Beförderung, Ausbildung, Freistellung, ...)
- Aufgrund der Leitungskompetenz hat der Vorgesetzte auch entsprechend **Verantwortung** zu übernehmen (Selbst- vs. Fremdverantwortung)

Ausführungsstellen (2)

- Besitzen nur **Durchführungsbefugnisse**
- Die Kompetenzen werden durch das Aufgabenfeld klar abgegrenzt. Aufgrund fehlender Unterstellter verfügen Ausführungsstellen ausschliesslich über „**Selbstverantwortung**“.

Unterstützende Stellen

Stabsstelle (3)

- Stabsstellen sind „**spezialisierte Leitungshilfsstellen**“ und somit immer an eine Leitungsstelle gebunden
- Aufgaben:
 - Entscheidungsvorbereitung
 - Fachliche Beratung
 - Informationsbeschaffung, -auswertung, -weiterleitung
 - Überwachung der Ausführung
- Stabsstellen verfügen über **kein Weisungsrecht** (in die Linie). Trotzdem verfügen sie über einen hohen Entscheidungseinfluss (Macht ohne Verantwortung)

Assistenzstellen (4)

- Assistenzstellen sind „**generalisierte Leitungshilfsstellen**“ und entlasten eine Instanz rein mengenmässig
- Beispiele: Assistent des CEO, Assistentin von Prof. X, Assistent des Bereichsleiters Pharma

Dienstleistungsstellen (5)

- Auch: Service Center, Zentralstellen, Zentralabteilungen
- Nehmen Unterstützungsaufgaben **für mehrere Leitungsstellen** (zentralisierte Aufgaben) wahr
- Sind mit Teil- respektive mit Vollkompetenzen ausgestattet
- Fokus auf die gesamte Unternehmung, nicht nur eine bestimmte Leitungsstelle (→ Unterschied zur Stabs- / Assistenzstelle)
- Beispiele: Service Center „Informatik“, Service Center „Personaladministration“

Aufbauorganisation: Konfiguration & Koordination

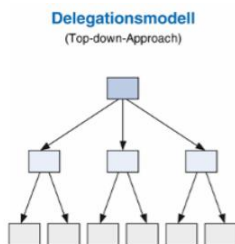
Konfiguration: Zusammenfassung von Organisationseinheiten

Abteilungen weil:

1. Der Chef hat das Interesse, Abteilungen zu bilden
2. Mitarbeiter hat Interesse an Abteilungen, um einen Chef zu haben, der Entscheidungen treffen kann

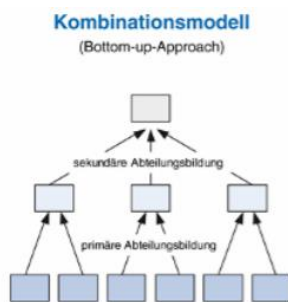
2 Modelle:

Delegationsmodell (Top-down-Approach)



- Unternehmensleitung delegiert Aufgabenkomplexe
- Abteilungsbildung trägt somit zur Steigerung der Übersichtlichkeit (Komplexitätsreduktion) bei

Kombinationsmodell (Bottom-up-Approach)



- Aufgaben werden zusammengefasst und bilden somit geschlossene Verantwortungsbereiche, welche von einer Leitungsstelle (Instanz) koordiniert werden können
- Eine Abteilung entsteht durch die unbefristete Unterstellung einer oder mehrerer Ausführungsstellen unter eine Leitungsstelle (**primäre Abteilungsbildung**).
- Werden mehrere Abteilungen verdichtet, so wird dies als **sekundäre Abteilungsbildung** bezeichnet.

Kriterien für die Konfiguration

- Abteilungsbildung nach **Verrichtung**
 - Konzentration von gleichartigen Personalqualifikationen, Methoden und Sachmitteln
 - Beispiel Produktionsbereich: Dreherei, Fräserei, Montage, Prüfwesen
- Abteilungsleitung nach **Objekten**
 - Produkte / Dienstleistungen werden als Organisationskriterium verwendet
 - Beispiel Automobilhersteller: Transporter, leichte LKW, schwere LKW, Spezial-LKW
- Abteilungsbildung nach **Kundengruppen**
 - Individuelle Bewirtschaftung von Kundengruppen
 - Beispiel Bank: Privatkunden, Firmenkunden, Körperschaften
- Abteilungsbildung nach **Regionen**
 - Geografische Betätigungsfelder (Verkaufs-, Produktions-, Wirtschaftsregion) werden ausdifferenziert
 - Beispiel Bausparkasse: Region Nord, Region Süd, Region Ost, Region West

Nr. 2 bis 4 sind Objektorientiert

Weitere Beispiele: Siehe Folien

Die Kriterien folgen dabei zwei Prinzipien:

1. **Homogenitätsprinzip:** Artgleiche Aufgaben in einer möglichst autonomen Abteilung zusammenfassen
2. **Beherrschbarkeitsprinzip:** Aufgabeninhalt und –umfang müssen für Leitung beherrschbar sein

Steil oder Flach? (Kennzahlen)

- **Leitungsspanne:** Anzahl *direkt* unterstellter MA pro Chef
 - Viele Unterstellte: flache Hierarchie / Konfiguration
 - Wenige Unterstellte: steile Hierarchie / Konfiguration
 - Eine optimale Leitungsspanne gibt es nicht. Sie ist abhängig von z.B. Führungsstil, Aufgabenmerkmale, hierarchische Stellung usw.
- **Leitungstiefe:** Anzahl Hierarchieebenen **unterhalb** der obersten Führungsebene
- **Leitungsintensität:** Verhältnis zwischen Leitungsstellen und Ausführungsstellen → weniger Praxisrelevant

Koordination: Gestaltung von Beziehungen zwischen Organisationseinheiten

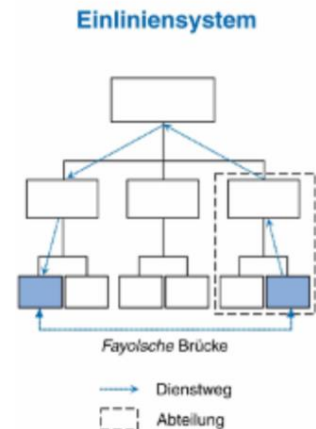
- Bildung von Organisationseinheiten (Stellen und Abteilungen) führt zu **Interdependenzen**, also arbeitsbezogenen Abhängigkeiten. Es gibt verschiedene Arten:
 - **Gepoolte Interdependenzen:** Wer darf welche Ressourcen nutzen? Z.B. wenn ein Pool vorhanden ist für Finanzen oder mit „geparkten“ Mitarbeitern
 - **Sequenzielle Interdependenzen:** Reihenfolge (z.B. Abhängigkeit von Lager).
→ → → Produktion ist abhängig von Einkauf
 - **Reziproke Interdependenzen:** Einkauf ist abhängig von Produktion UND Produktion ist abhängig von Einkauf.
 - **Teamorientierte Interdependenzen:** z.B. wenn man ein neues Produkt entwirft, sind Forschung und Entwicklung voneinander abhängig.
- Berührungspunkte zwischen Organisationseinheiten nennt man **Schnittstellen oder Interfaces**. Probleme:
 - Oft ungenügender Informationsfluss
 - Unterbruch der Prozessabwicklung
 - Zeitliche Verzögerungen
 - Unklare Kompetenzen und Verantwortlichkeiten (fehlende „process owner“: Dieser koordiniert Schnittstellen, z.B. zwischen Produktion und Verkauf und ist ausgerichtet auf den Kunden.)
- **Fazit:** Die Aktivitäten der einzelnen Organisationseinheiten sind konsequent auf die gemeinsamen Zielsetzungen auszurichten – sie sind zu koordinieren.

Formale Beziehungen: Gestaltung der Leitungsbeziehungen

Immer an P! Einordnen Vor-/Nachteile

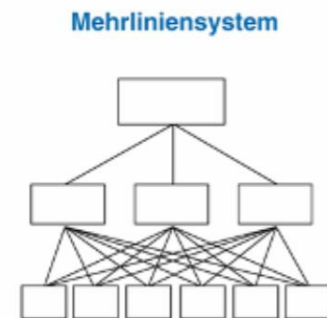
Einliniensystem

- Einheit der Auftragserteilung (Fayol)
- Instanzenzug (offizieller Dienstweg)
- Jede Leitungsstelle muss alle unterstellten „Tätigkeiten“ beherrschen (→ geringe Spezialisierung)
- Ausnahme: Fayol'sche Brücke
- Vorteile:
 - Eindeutige Regelung der Unterstellungsverhältnisse
 - Klare Zuordnung von Aufgaben, Verantwortung und Kompetenzen, dadurch geringes Risiko von Konflikten
 - Überschaubar und einfach
 - Lückenloser Informationsfluss (top-down und bottom-up)
 - Gute Kontrollmöglichkeiten
- Nachteile:
 - Starke quantitative und qualitative Belastung (evtl. Überlastung) der Leitungsstellen und insbesondere der Leitungsspitze
 - Lange Kommunikations- und Weisungswege, Gefahr von Informationsfilterungen und Zeitverlusten
 - Betonung von Hierarchiedenken und Positionsmacht
 - Abhängigkeit der nachgeordneten von den vorgesetzten Stellen
 - Gefahr der Überorganisation (Bürokratisierung)



Mehrliniensystem

- Auch „Funktionsmeistersystem“ genannt (Taylor)
- Mehrfachunterstellung
- Ermöglicht hohe Spezialisierung
- Prinzip des kürzesten Weges
- Fachkompetenz > Hierarchie
- Aus dem Scientific-Management
- Vorteile:
 - Spezialisierung
 - Entlastung der Leitungsspitze
 - Verkürzung der Informations- und Weisungswege
 - Direkte und schnelle Kommunikation
 - Betonung der fachlichen Autorität der Vorgesetzten; geringere hierarchische Distanz
 - Fördert produktive Konflikte, durch hohe Problemlösungskapazität
- Nachteile:
 - Problematische Abgrenzung von Aufgaben, Verantwortung und Kompetenzen
 - Gefahr von widersprüchlichen Weisungen und zu vielen Kompromissen
 - Umfangreicher Abstimmungsbedarf mit Zeitverlusten
 - Grosser Bedarf an Führungskräften
 - Problematische Zurechnung von Fehlern
 - Ressortdenken der Vorgesetzten verhindert eine ganzheitliche Sicht



Stabliniensystem

- Erfolgreichstes in der Praxis
- Einliniensystem mit zusätzlichen (spezialisierten) Leitungshilfen (Stabsstelle als Führungs- / Leitungsstab, Abteilungsstäbe sowie Zentralstäbe)

- Kombination der Vorteile von Ein- und Mehrliniensystem (Spezialisierung und Einheit der Auftragserteilung)
- Stäbe haben keine Weisungsbefugnisse gegenüber der Linie (Ausnahme: Führungsstab ↔ Abteilungsstab)
- Vorteile:
 - Einfach, mit eindeutigen Kommunikations- und Weisungswegen
 - Spezialisierung der Leitung durch die Zuordnung von Stäben, dadurch fachliche und quantitative Entlastung und erhöhte Koordinationsfähigkeit
 - Besserer Informationsstand der Leitungsstellen
- Nachteile:
 - Allgemeine Nachteile von Stabsstellen, z.B. informationelle Macht, nicht formalisierte Autorität, fehlende Akzeptanz
 - Allgemeine Nachteile des Einliniensystems
 - Problematische Unterstellung von Stäben unter die Linie und von nachgeordneten Stabsstellen unter vorgesetzte Stabsstellen im Falle einer Stabshierarchie

Matrixsystem

- „Spezielles Mehrliniensystem“
- Aufteilung der Leitungsfunktion in zwei oder mehrere Matrixstellen (übergeordnete Leitungsstellen), welche gemeinsam eine Matrixschnittstelle führen (untergeordnete Stelle)
- Geschäftsleitung wird oft als Matrixleitung bezeichnet. Ihr obliegt die Koordination und Konfliktbereinigung
- Mit zunehmender Unternehmensgrösse steigt der Koordinationsbedarf überproportional
- Vorteile:
 - Entlastung der Leitungsspitze
 - Direkte Kommunikations- und Weisungswegen mit der Möglichkeit der mehrdimensionalen Koordination
 - Nutzung von Spezialisierungsvorteilen
 - Produktive Konflikte fördern die Problembewältigung, Anreiz zur Teamarbeit
 - Kaum ausgeprägtes Hierarchiedenken
- Nachteile:
 - Keine einheitliche Leitung
 - Grosser Bedarf an Führungskräften
 - Umfangreicher Kommunikations- und Abstimmungsbedarf, dadurch Zeitverlust
 - Gefahr von Kompetenzkonflikten und zu vielen Kompromissen
 - Zwang zur Kompetenzregelung an den Schnittstellen
 - Gefahr der Überorganisation und Bürokratisierung
 - Hohe Anforderungen an die Kooperations- und Teamfähigkeit der Dimensionsleiter

Koordinationsinstrumente

- **Formale Koordinationsinstrumente:**
 - Persönliche Weisung (vertikale Koordination)
 - Selbstabstimmung (horizontale Koordination)
 - Standardisierung (Pläne → verbindliche Zielvorgaben, Management by Objective, Programme → Handlungsmuster)
- **Informale Koordinationsinstrumente** (viel wichtiger als formale, aber nicht „greifbar“):
 - Informale Kommunikation, Gruppen, Führer und Normen
 - Sozialer Status

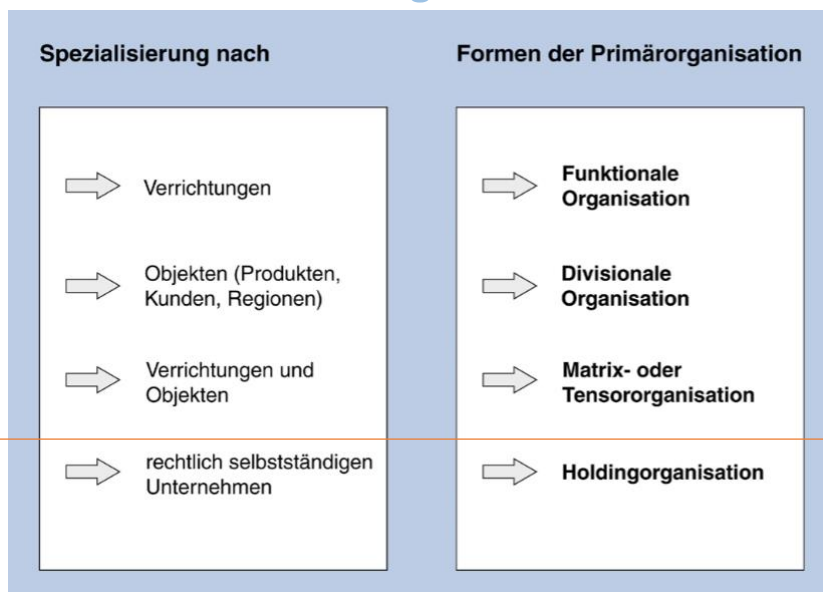
Aufbauorganisation: Primärorganisation

- Zentraler Bestandteil der Prüfung
- Organigramm
- P: Fallstudie, einordnen welche formale Beziehungen + Primärorganisation, Primärorganisation in andere „umbauen“
- Siehe auch Fallstudie 1

Primär- und Sekundärorganisation

- Unternehmungen werden sehr oft in Form einer **Dualorganisation** ausgestaltet, d.h. sie besitzt eine Primär- und eine Sekundärorganisation
- „Die Verbindung aller dauerhaften Stellen und Gremien schafft eine hierarchische Struktur, die als **Primärorganisation** bezeichnet wird“ (= Organigramm)
- Die Primärorganisation wird oft durch hierarchieübergreifende, flexible Strukturen ergänzt (**Sekundärorganisation**, meist zeitlich befristet z.B. für ein Projekt)
- Die Begriffe Rahmenorganisation (ganze Unternehmung) resp. Detailorganisation (Abteilung) weisen unterschiedliche Bezüge auf

Formen der Primärorganisation

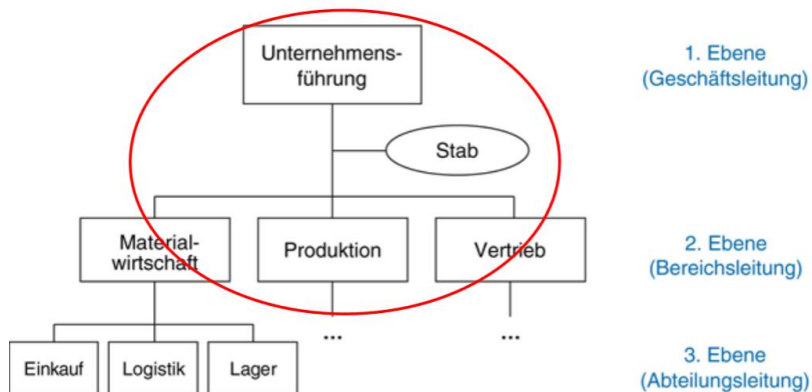


Schliessen sich gegenseitig aus, nur eines der drei Möglich!

Juristischer Blickwinkel, lässt sich mit den oberen kombinieren

Für das Einordnen, um welche Organisation es sich handelt: 2. Ebene anschauen! Achtung: Es können auch mehrere Organisationsarten vorkommen. Das, was überwiegt, wird berücksichtigt.

Funktionale Organisation

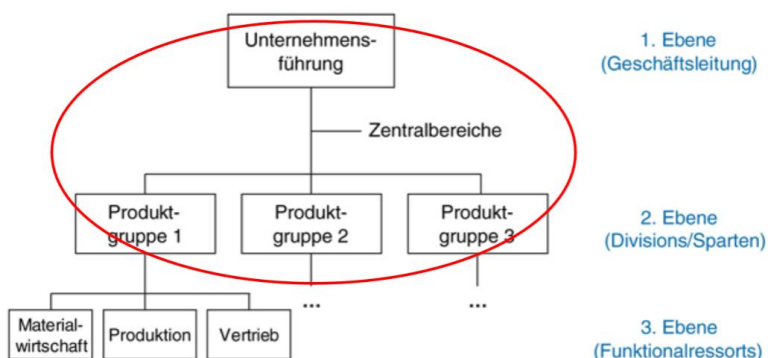


Vorteile	Nachteile
<ul style="list-style-type: none"> Einfache und überschaubare Struktur Nutzung von Spezialisierungseffekten (Economies-of-Scale, Erfahrungskurve) In sich geschlossene, klar abgegrenzte und damit gut kontrollierbare Funktionsbereiche 	<ul style="list-style-type: none"> Vielzahl an Schnittstellen und Interdependenzen, dadurch erhebliche Koordinationsprobleme Gefahr von Bereichsegoismen und Suboptimierungen Überlastung der Unternehmensführung (Kamineffekt) Überbetonung des Spezialistentums Eingeschränkte Möglichkeiten der Personalentwicklung

→ geeignet v.a. für KMU mit überschaubarem und homogenen Leistungsprogramm, die sich in einer relativ stabilen Unternehmensumwelt befinden

Divisionale (Sparten) Organisation

- Idee: „Kleines Unternehmen innerhalb der Unternehmung“



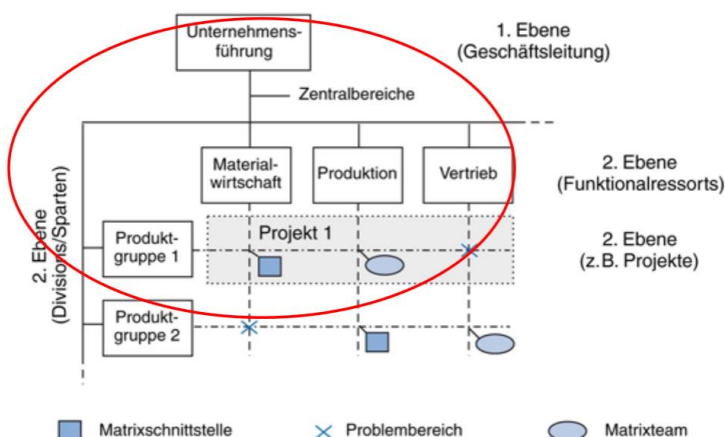
Vorteile	Nachteile
<ul style="list-style-type: none"> Entlastung der Unternehmensführung: Dadurch stärkere Konzentration auf strategische Fragen Ganzheitliche Delegation von Aufgaben, Verantwortung und Kompetenzen ist möglich 	<ul style="list-style-type: none"> Gefahr des Spartenegoismus und einer kurzfristigen Gewinn- und Rentabilitätsorientierung Suboptimale Ressourcenallokationen und Doppelarbeiten sind möglich Mehrbedarf an Leitungsstellen

<ul style="list-style-type: none"> • Bessere Koordination und schnellere Entscheidungsfindung innerhalb der Divisions • Divisions können auf Umweltänderungen flexibel reagieren • Weit gehende unternehmerische Selbstständigkeit der Spartenleiter erhöht die Motivation und ermöglicht eine bessere Erfolgsbeurteilung („Unternehmen im Unternehmen“) • Vielfältige Möglichkeiten der Personalentwicklung (mal Projekte, dann Finanzen, dann HR, ...) 	<ul style="list-style-type: none"> • Zentralfunktionen zur übergreifenden Koordination der Divisionen erforderlich • Gefahr von unproduktiven Konflikten zwischen den Divisions und zwischen den Divisions und den Zentralfunktionen
--	--

→ geeignet v.a. für mittlere und grosse Mehrproduktunternehmen, die sich in einer dynamischen Unternehmensumwelt befinden

Matrix Organisation

- Achtung: Entspricht nicht dem Matrix-System!
- Tensor-Organisation: Mehr als 2 Achsen (Begriff muss bekannt sein, mehr nicht)



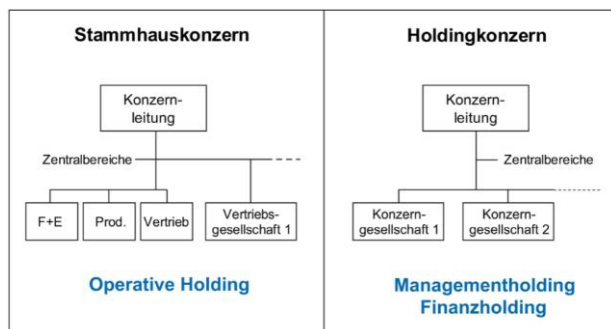
Vorteile	Nachteile
<ul style="list-style-type: none"> • Ganzheitliche, innovative Problemlösungen unter Berücksichtigung von unterschiedlichen Standpunkten sind möglich • Entlastung der Unternehmensführung durch spezialisierte Leitungsfunktionen innerhalb der verschiedenen Dimensionen • Kurze Kommunikationswege • Flexible Anpassung der Organisation an die Markt- und Wettbewerbserfordernisse • Hierarchie steht nicht im Vordergrund • Vielfältige Möglichkeiten der Personalentwicklung durch 	<ul style="list-style-type: none"> • Problematische Kompetenzabgrenzung durch die Mehrfachunterstellung der Ausführungsstellen, dadurch können Kompetenzkonflikte und Machtkämpfe entstehen • U.U. schwierige und zeitintensive Koordinations- und Entscheidungsprozesse • Gefahr zu vieler Kompromisse • Hohe Informationsverarbeitungskapazität erforderlich • Bürokratisierungstendenzen durch aufwendige Kommunikations- und Kompetenzregelungen

unternehmerische Perspektiven der Matrixmanager	<ul style="list-style-type: none"> Grosser Bedarf an qualifizierten Führungskräften
---	--

→ Geeignet v.a. für grosse Mehrproduktunternehmen, die sich in einer dynamischen Unternehmensumwelt befinden

Holding Organisation

- Auch an P, bestimmen nach dem bestimmt wurde, ob es Matrix, Sparten oder Funktionale Organisation ist
- Am Häufigsten: Divisionale Organisation + Managementholding, da „Unternehmen im Unternehmen“



- Managementholding: Gibt nur strategische Vorgaben. Beispiel VW: „SUV in China lancieren“
- Finanzholding: Gibt nur finanzielle Vorgaben. Beispiel VW: „Verzinsung von 8% des Kapitals“

Vorteile	Nachteile
<ul style="list-style-type: none"> Grosse strategische und strukturelle Flexibilität Flache Hierarchien sind möglich Klare Zuordnung von Aufgaben, Verantwortung und Kompetenzen Nutzung von steuerlichen Vorteilen Förderung des unternehmerischen Denkens und Handelns 	<ul style="list-style-type: none"> Latente Gefahr von Widerständen der Tochtergesellschaften gegenüber der Holding (bsp. VW ↔ Porsche) Tendenz zu übertriebenen Kontrollaktivitäten der Holding Emotionale Spannungen zwischen den Mitarbeitern der Töchter und der Holding

→ geeignet v.a. für mittlere und grosse Mehrproduktunternehmen, die sich ein hohes Mass an strategischer und struktureller Flexibilität erhalten oder verschaffen wollen.

Aufgaben und Kompetenzen der Managementholding:

- Festlegen der Gesamtstrategie
- Unternehmensentwicklung
- Erschliessen neuer Geschäftsfelder
- Kauf und Verkauf von Firmen
- Konzernweite Finanzplanung
- Personelle Entwicklungsmassnahmen

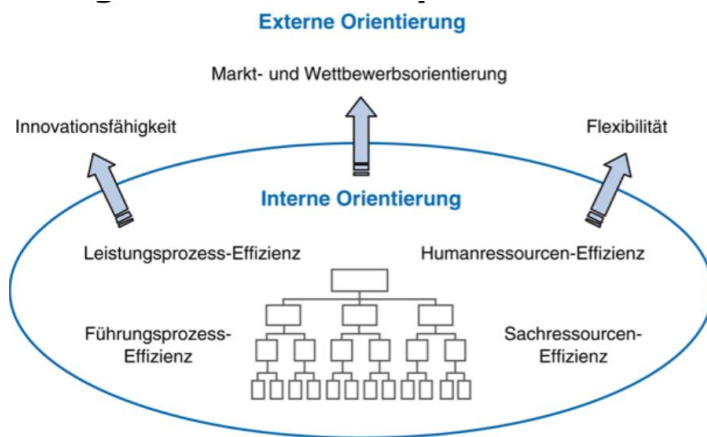
Aufgaben und Kompetenzen der Tochtergesellschaften:

- Formulieren der Ziele und Strategien
- Operative Führung

Aufbauorganisation: Sekundärorganisation

- Bei Problemen kommt immer die Sekundärorganisation zum Zug
- An P: Problem geschildert → Sekundärorganisation bestimmen zur Lösung dieses Problems

Beurteilungskriterien



- Organisatorische Problemlösungen müssen beurteilt werden hinsichtlich:
 - **Markt- und Wettbewerbsorientierung**
 - **Flexibilität:** Handlungs- und Anpassungsfähigkeit
 - **Innovationsfähigkeit:** Produkt-, Prozess- und Strukturinnovationen
 - **Führungsprozess-Effizienz:** Zielgerichtete Führungsprozesse (PEAK: Planen, Entscheiden, Ausführen, Kontrollieren)
 - **Leistungsprozess-Effizienz:** Optimale Leistungserstellung
 - **Humanressourcen-Effizienz:** Optimaler Mitarbeitenden-Einsatz
 - **Sachressourcen-Effizienz:** Optimale Ressourcenallokation
- Beurteilungskriterien müssen jeweils **situativ** definiert werden
- Entscheidungsinstrument: **Nutzwertanalyse**

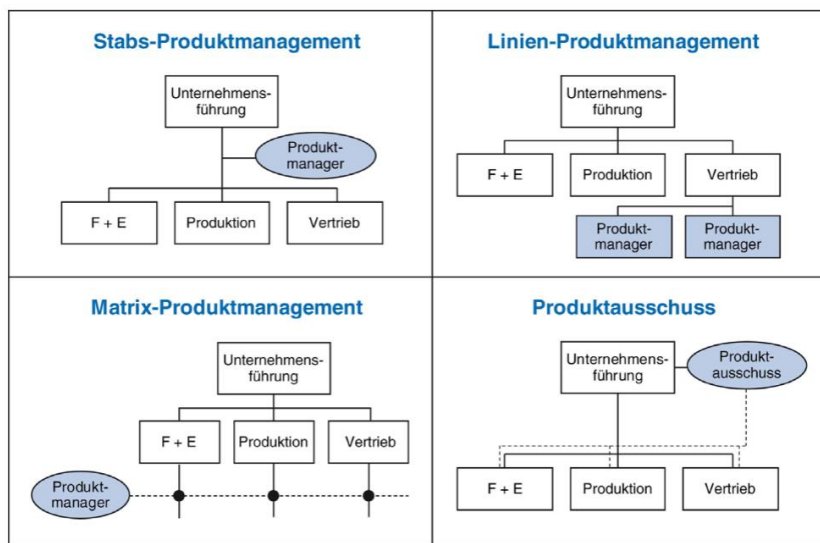
Formen der Sekundärorganisation

Problemrelevante Aspekte	Formen der Sekundärorganisation
→ Produkte	→ Produktmanagement
→ Kunden	→ Kundenmanagement
→ Funktionen	→ Funktionsmanagement
→ Projekte	→ Projektmanagement
→ Strategie	→ Strategische Geschäftseinheiten
→ Prozesse	→ Prozessmanagement

Produktmanagement

- Voraussetzungen: vielfältiges und heterogenes (=“uneinheitliches“) Produktprogramm, hohe Komplexität und Dynamik der Märkte
- Aufgaben Produktmanager:
 - Produktspezifische Marketingkonzepte erarbeiten, umsetzen und kontrollieren
 - Internes und externes Pflegen des Produktimages
 - Erstellen von Umsatz-, Kosten- und Ergebnisplänen
 - Unterstützung der technischen Bereiche bei der Produktentwicklung

- Anbindung des Produktmanagements:



Stabs-Produktmgt.: z.B. Apple, welche Experten einstellt für Uhren

Linien-Produktmgt.: haben u.U. weisungsrechte, mächtiger als Stabs-Produktmgt. Evtl. auch in Produktion

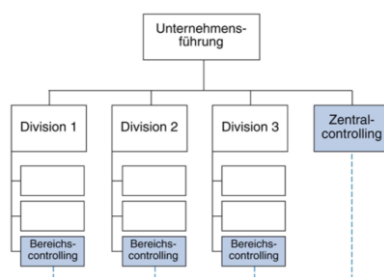
Produktausschuss: Sehr mächtig

Kundenmanagement

- Ziele: Kundenakquisition, -zufriedenheit und -bindung
- Instrument: Customer Relationship Management (CRM)
- Organisatorische Anbindung: Siehe Produktmanagement
- Produkt- und Kundenmanagement ergänzen sich perfekt.
- Aufgaben des Kundenmanagers:
 - Bedürfnisse der Kunden erkennen und decken
 - Kundenspezifische Marketingkonzepte erarbeiten
 - Führung von Verhandlungen
 - Kontaktpflege mit den Kunden, Tötigung von Abschlüssen
 - Individuelle Betreuung bei Anfragen und Problemen der Kunden

Funktionsmanagement

- Ziel: Bereichsübergreifende Koordination
- Beispiele (P!): Logistik, Qualitätsmanagement, Umweltschutz, Controlling
- Anbindung:

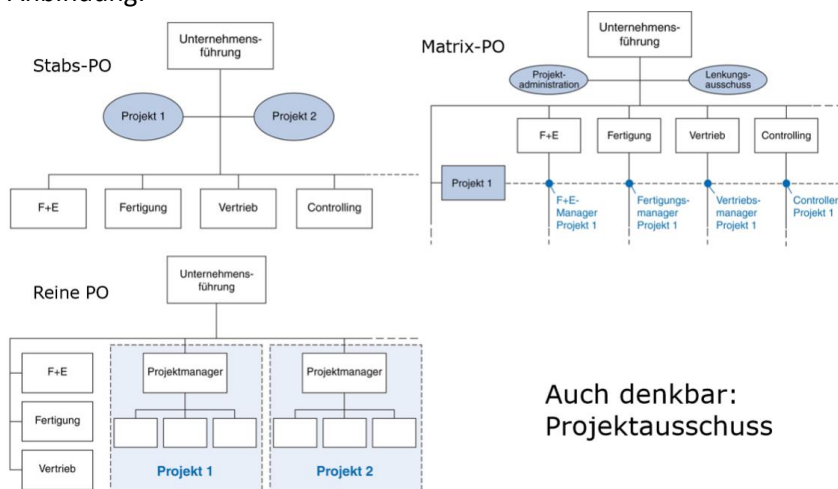


Problem: Bereichscontrolling hat 2 Chefs.

Projektmanagement

Gesamtheit von Planungs-, Steuerungs- und Überwachungsaufgaben zur zielgerichteten Abwicklung eines Projekts

- Ziel: Effiziente Projektdurchführung
- Aufgaben Projektmanager:
 - Projektabwicklung
 - Berichterstattung gegenüber Auftraggeber
 - Projektbezogene fachliche Weisungsbefugnisse
 - Entscheidung über finanzielle Mittel für das Projekt
- Projekthierarchie: Verteilung von Kompetenzen, Aufgaben und Verantwortung zwischen Projektleiter und Projektmitarbeiter
- Anbindung:



Konzept der strategischen Geschäftseinheiten

Strategische Geschäftsfeld (SGF): Ergänzung durch Blick von aussen nach innen

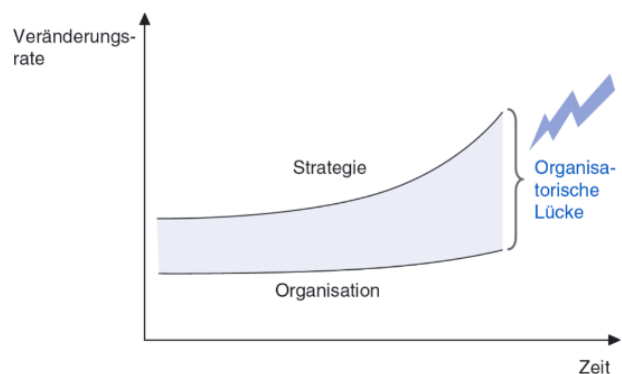
Strategische Geschäftseinheit (SGE): Formulieren Strategien für bestimmte Geschäftsfeldspezifischen Einheiten.

Kernkompetenzen:

- Bieten dem Kunden einen wesentlichen Nutzen („Kernnutzen“)
- Dauerhafte Fähigkeiten, die im Wettbewerb einzigartig sind
- Eröffnen den Zugang zu neuen Geschäftsfeldern

Organisatorische Lücke

- Strategien lassen sich relativ leicht ändern, die Strukturen dagegen weniger
→ Gefahr einer organisatorischen Lücke

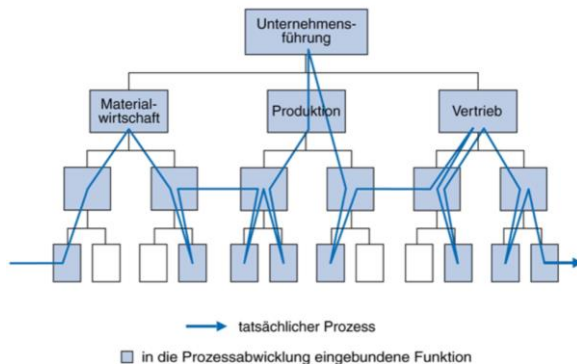


Ablauforganisation / Prozessmanagement

- Prozessmanagement wird so wichtig, dass es evtl. bald zur Primärorganisation wird

Grundproblem der Aufbauorganisation

- Stellenübergreifende Abläufe werden in Aufbauorganisation nur ungenügend berücksichtigt. Dies führt zu folgenden Mängeln:
 - Funktionale Abschottung aufgrund von Funktionsbarrieren
 - Informationsfilterung aufgrund von Hierarchiebarrieren (Information = Macht)
 - Koordinationsprobleme innerhalb der Prozessketten („Wer ist zuständig?“)
 - Steuerungsprobleme aufgrund fehlender Prozessverantwortung



Lösung: Prozessverantwortlicher

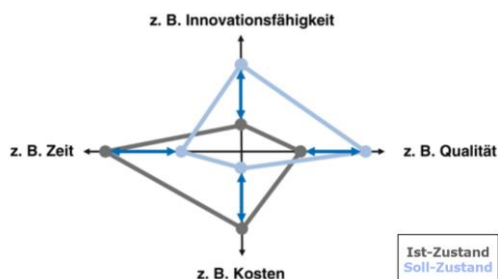
Prozess

Ein Prozess ist eine Struktur, die aus Aufgaben mit logischen Folgen besteht. Sie hat einen definiert Input und Output und dient dazu, einen Wert für Kunden zu schaffen.

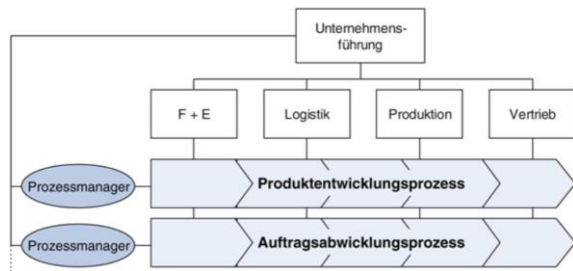
Die vier wesentlichen Merkmale eines Prozesses:

- Input/Output
- Aufgaben mit logischen Folgebeziehungen → Flussorientierung
- Kunde → Kundenorientierung
- Wertschöpfung → Erhöhung der Zahlungsbereitschaft

Ziele der Prozessorganisation



Prozessmanagement als Sekundärorganisation

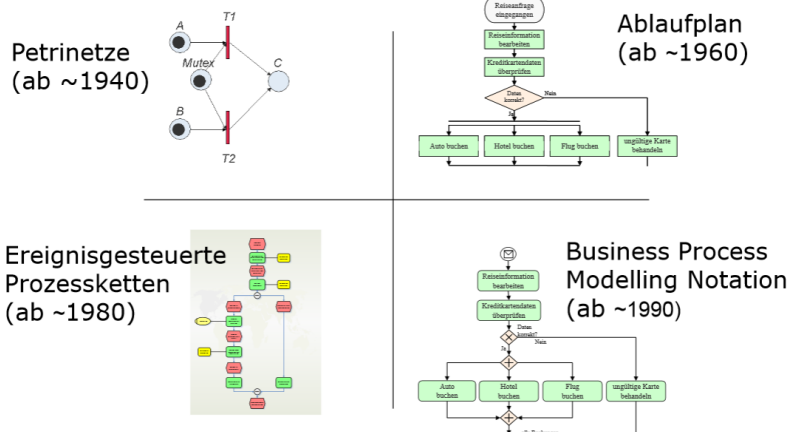


Prozessmanager hat einen sehr guten Überblick über die gesamte Unternehmung. Der „Prozessblick“ gewinnt immer mehr an Bedeutung → Primärorganisation wird immer unwichtiger.

Prozessmanagement als Primärorganisation



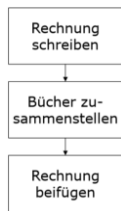
Prozessmodellierungs- und Darstellungsmethoden



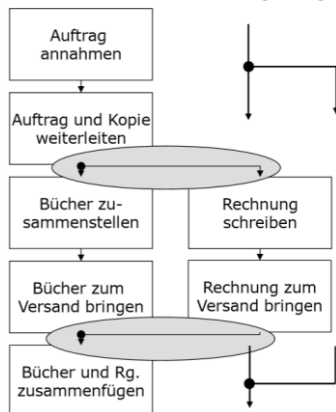
Grundformen

- Kette
- UND-Verzweigung
- UND-Verknüpfung
- ODER-Verzweigung
- ODER-Verknüpfung
- ODER-Rückkoppelung und
- UND-Rückkoppelung (nur theoretisch interessant)

Die Kette

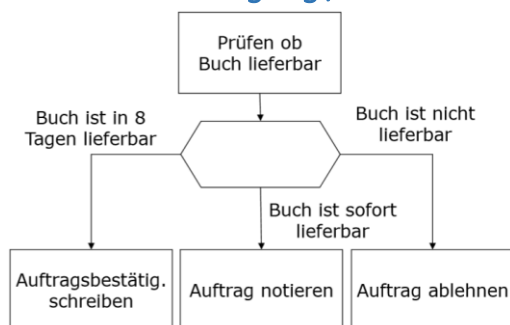


Die UND-Verzweigung / UND-Verknüpfung



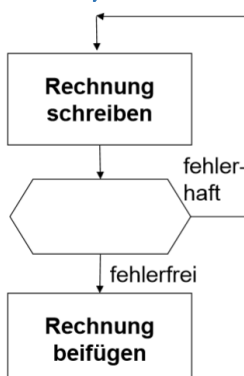
Parallele Durchführung von Aktivitäten. Bei der Verknüpfung müssen zuerst beide Aktivitätsketten abgeschlossen sein, bevor es weitergeht.

Die ODER-Verzweigung / ODER-Verknüpfung



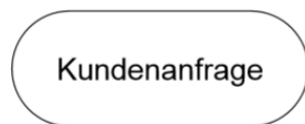
Für die ODER-Verknüpfung wird der einfache Pfeil verwendet.

ODER- / UND-Rückkoppelung



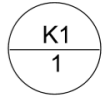
UND-Rückkoppelung führen zu ewigen Teufelskreisen → werden i.d.R. vermieden.

Externe Quellen / Senken (Black Box)

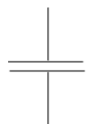


Externe Quellen / Senken sind Aufgaben, die ausserhalb des Untersuchungsbereiches liegen.

Konnektoren, Unterbruch und Abbruch



Mit Konnektoren werden Sprünge zwischen zwei Seiten verbunden.



Zeitliche Unterbrechungen eines Ablaufs

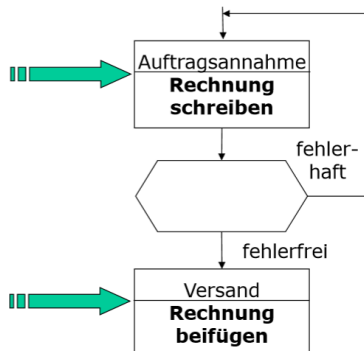


Ablauf wird innerhalb des Untersuchungsprozesses beendet



Ablauf wird innerhalb des Untersuchungsprozesses nicht weiter dargestellt

Aufgabenträger



Unterteilung des Rechtecks.

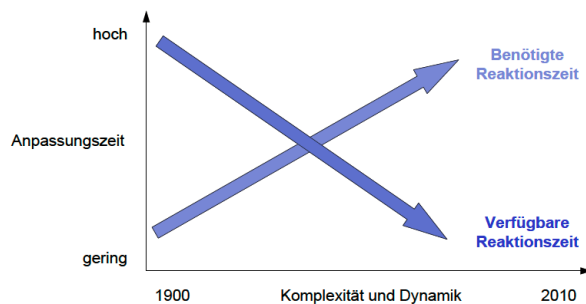
Change Management

Change Management ist die zielgerichtete Analyse, Planung, Realisierung, Evaluierung und laufende Weiterentwicklung von ganzheitlichen Veränderungsmassnahmen im Unternehmen.

Umfasst:

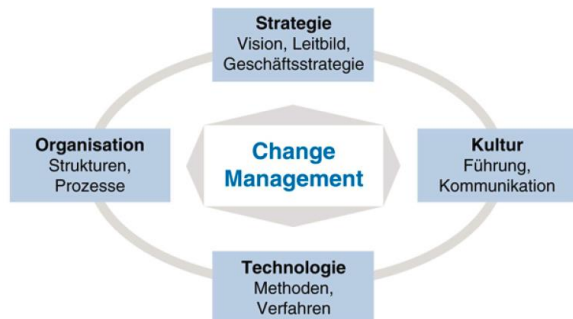
- Produkt- und Marktstrategie
- Organisatorische Gestaltung (v.a. der Führung)
- Kosten / Risiken
- Motivation der Mitarbeitenden

Problematik der Zeitschere (P!)

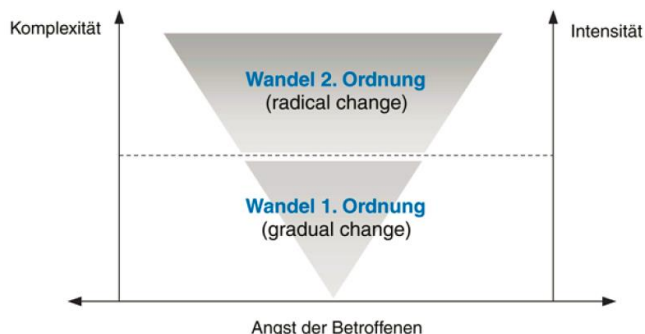


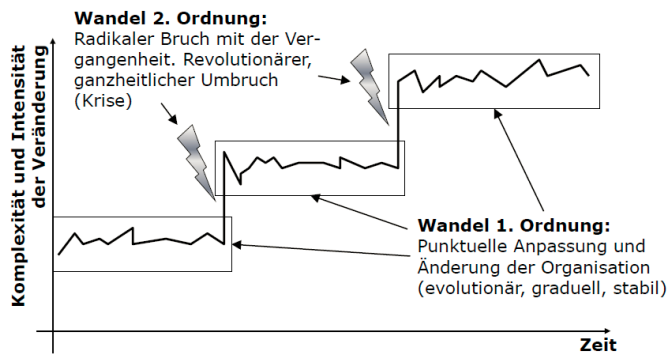
„Konkurrenz schläft nicht!“

Handlungsfelder (P!)



Wandel 1. und 2. Ordnung





Ungeplanter Wandel

Reagieren, „Gleichgewicht wieder herstellen“. Nicht beabsichtigte Veränderungen, Zufällig, evtl. unbemerkt, „nötig und selbstverständlich“, passiv-abwartendes oder reaktiv-handelndes Verhalten.

Geplanter Wandel

Agieren, Chancen nutzen. Aktive Entwicklung, absichtlich, gesteuert, organisiert, kontrolliert, zielgerichtet, effektivitäts- und effizienzsteigernd.

1. Ordnung (gradual):

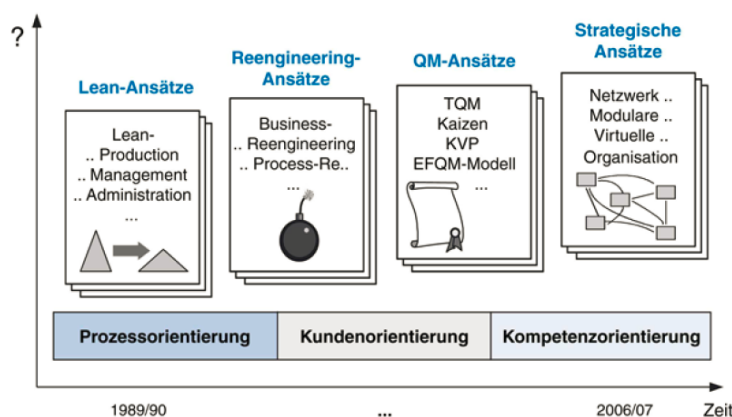
- Keine Umgestaltung der Werte, Strategie, Verhaltensnormen, Prozesse oder Strukturen
- Intensität und Komplexität überschaubar
- Logisch, rational
- „Angst hält sich in Grenzen“

2. Ordnung (radical):

- Einschneidende, fundamentale Veränderung
- Grundlegender, komplexer, qualitativer Wandel, Bruch mit Vergangenheit
- „von heute auf morgen“
- Revolutionär
- „Angst ist gross“
- Erfasst gesamte Organisation

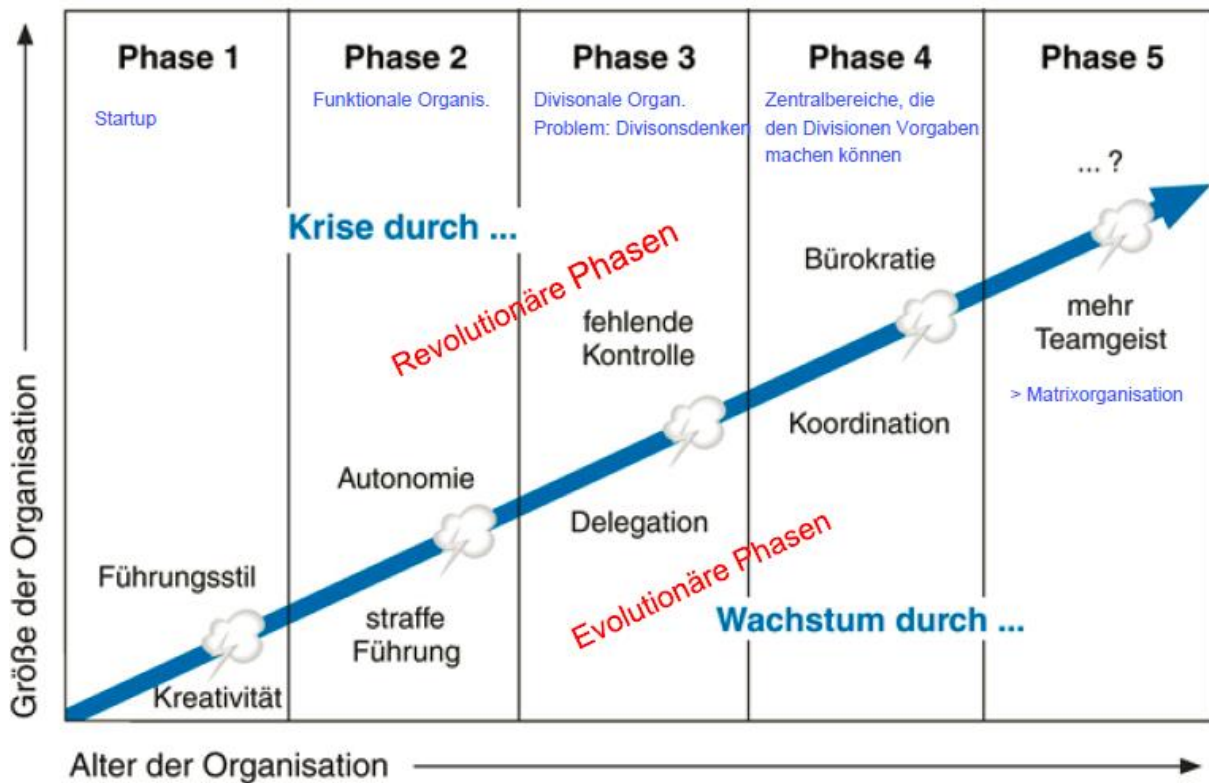
Achtung: auch der ungeplante Wandel kann 1. Oder 2. Ordnung sein.

Ansätze der letzten Jahrzehnte

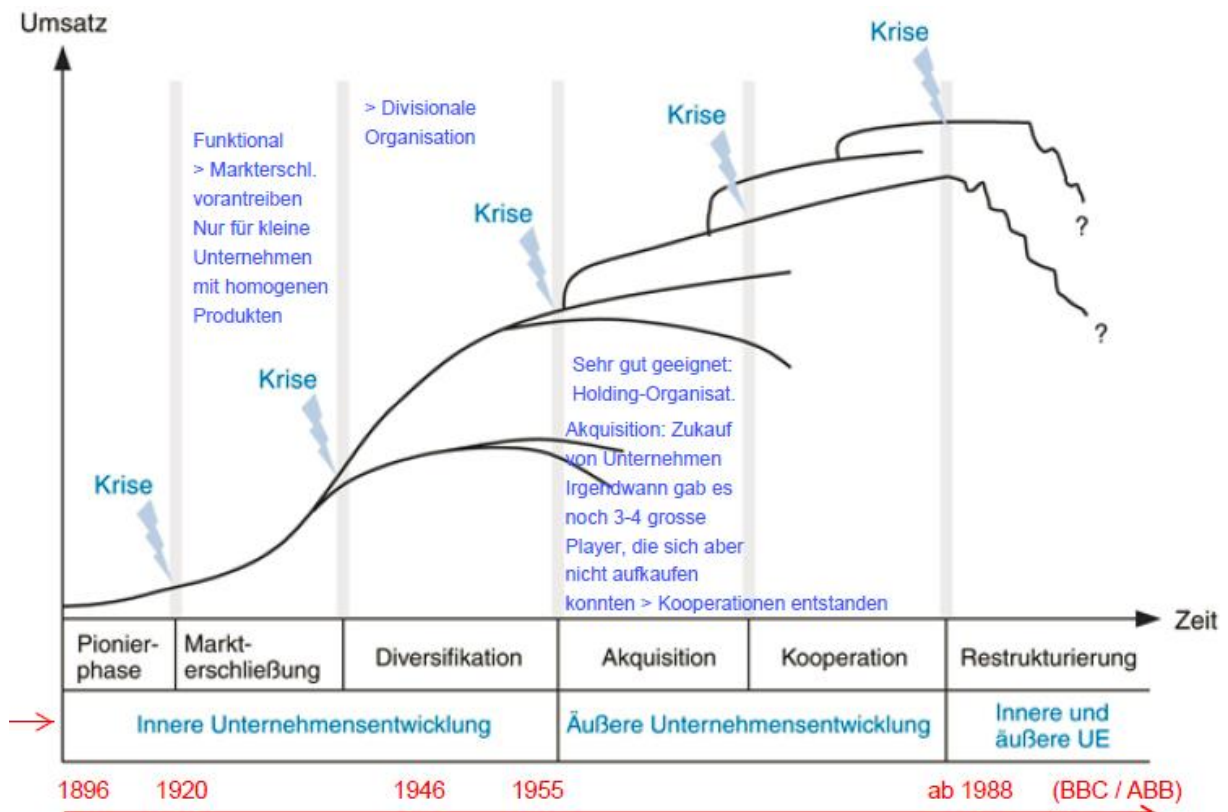


Modelle des Wandels (P!)

Wachstumsmodell von Greiner (1972)

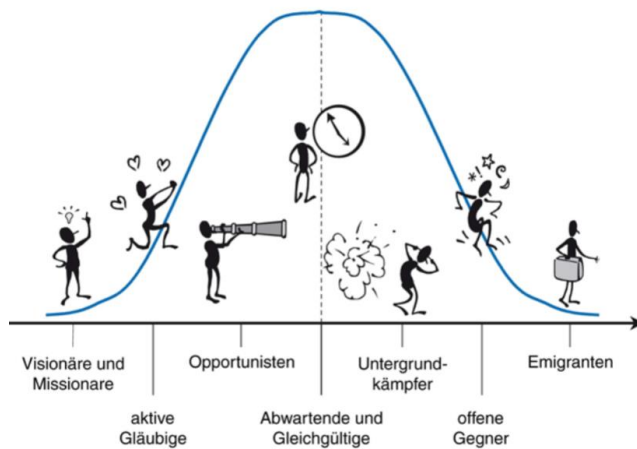


Phasenmodell von Bleicher (1991)



Widerstand gegen den Wandel

Unterschiedliche Typen von Widerstand



Gründen für den Widerstand gegen Veränderungen

1. Persönliche Vorbehalte
2. Mangelnde Kommunikation
3. Fehlendes Vertrauen
4. Fehlende Motivation

Lösung: Reden mit den Betroffenen, Ängste nehmen.

Arten und Merkmale von Widerständen

- Rationaler Widerstand (sachliche Argumente)
- Politischer Widerstand (Macht)
- Emotionaler Widerstand (z.B. man muss in neuem Team arbeiten, in dem man aber nicht will)

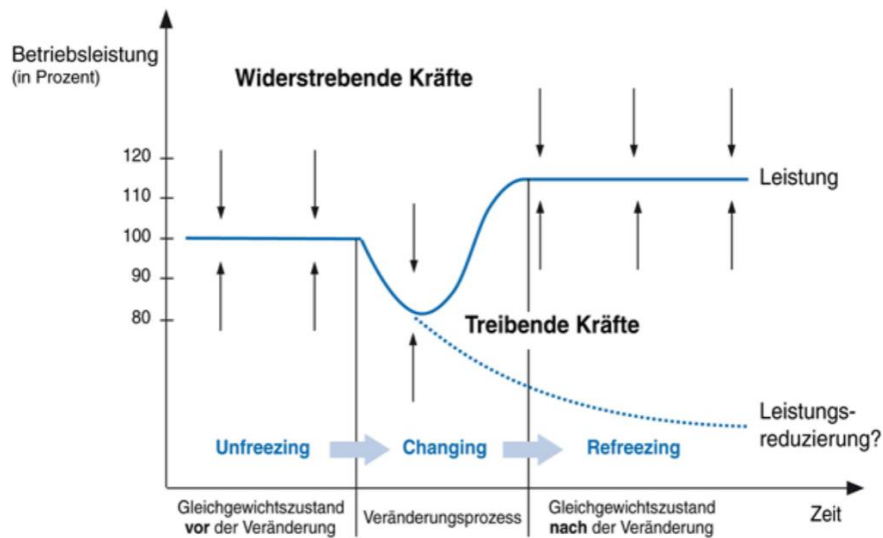
Umgang mit Widerständen

- Rechtzeitige und offene Information
- Aktive Beteiligung der betroffenen Personen
- Aufbau eines vertrauensvollen Kommunikations- und Arbeitsklimas
- Belohnung von Promotoren des Wandels
- Vermeiden von revolutionären Ansätzen
- Zulassen von Fehlern
- Einsetzen von internen und externen Beratern
- Rasche Stabilisierung der erzielten Veränderungen

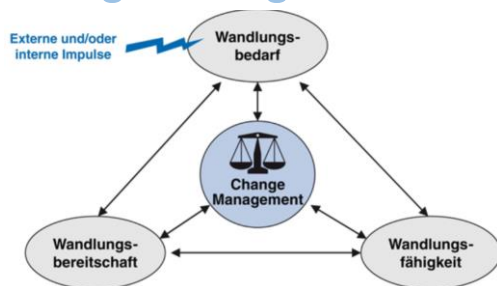
Rollenspektrum von Change-Agents

Zuhörer, Lernender, Lehrender, Moderator, Berater, Vermittler, Treiber, Motivator, Coach, ...

Drei-Phasen-Ansatz von Lewin (1947) (P!)



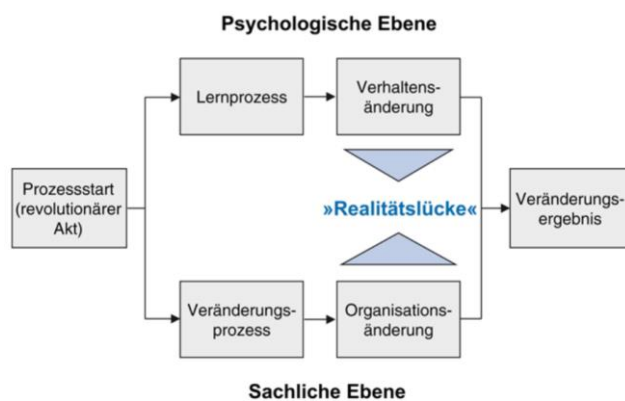
Change Management als integrativer Ansatz



Externer Impuls: Konkurrenz hat neues Produkt

Wandlungsbereitschaft erhöhen z.B. durch das Aufzeigen von Vorteilen und Motivation

Realitätslücke



Organisationsformen der Zukunft?

