

Zusammenfassung - Management1

18 February 2015 14:36

Version: 1.0.0

Study: 2. Semester, Bachelor in Business and Computer Science

School: Hochschule Luzern - Wirtschaft

Author: Janik von Rottz (<http://janikvonrotz.ch>)

License:

This work is licensed under the Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License.

To view a copy of this license, visit <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/> or send a letter to Creative Commons, PO Box 1866, Mountain View, CA 94042, USA.

Organisation

18 February 2015 14:59

Zum Grundbegriff der Organisation.

- Bei einer Unternehmung ohne Organisationsstrukturen herrscht natürlich Chaos.
- Struktur ist eine Notwendigkeit damit man langfristig bestehen bleibt.
- Unternehmung -> Chaos -> Organisation -> Regeln
- Sozial -> Der Mensch

Begriffserklärung nach Vahs

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

Bedeutet

1. Eine Organisation schaffen und aufbauen -> Ergebnis Organigram
2. Die Gestaltung erfolgt zielorientiert und ganzheitlich (alle miteinbeziehen) mit Berücksichtigung der offenen Systemen

Effektivität und Effizienz

Arbeitsteilung und Spezialisierung hat eine Erhöhung des Outputs/ Wirtschaftlichkeit zur Folge

Effektivität

- Eine Organisation ist effektiv, wenn die Richtigen Ziele angesterbt werden
- to do the right things -> Erreiche ich das richtige Ziel?
- Fokus auf die Zielsetzung
- Beispiel: Lassen sich Nadeln am Markt nicht verkaufen, waren die Ziele nicht effektiv

Effizienz

- Eine Organisation ist effizient, wenn sie die Mittel richtig einsetzt, um die angestrebten Ziele zu erreichen
- to do the things right -> Wie gut habe ich die Ressourcen eingesetzt um das Ziel zu erreichen?
- Fokus auf die Ressourceneffizienz (Mitteleinsatz) und Prozesseffizienz (Ablaufgestaltung)
- Beispiel: Durch Arbeitsteilung konnte Leistung erhöht werden -> Effizienz nahm zu

Merkmale von Organisationen

Merkmal 1: Organisationen sind Zielgerichtet

- Persönliche Ziele -> Individualziele
- Organisationsziele -> Unternehmungsziele
- Ziele für die Organisation -> Ziele des Einzelnen die sich an die Organisation richten

Auch hier herrschen Trade-offs zwischen Organisations- und Individualziele.

Merkmal 2: Organisationen sind offene soziale System

- Menschen haben Selbstwert -> Werte müssen respektiert werden

Das offene soziale System betrachtet alle Schnittstellen einer Unternehmung (Kunden, Konkurrenz, Lieferant, etc.)

Merkmal 3: Organisationen haben eine formale Struktur

- Organisatorische Regelungen führen zu Strukturen -> Organigram

Begriffsdefinition Organisation

Der Instrumentale Organisationbegriff (die Unternehmung hat eine Organisation) ist hier relevant.
Die Organisation nist eine Führungs-Instrument zur Durchsetzung der Organisationsziele

Instrumentaler Organisationbegriff

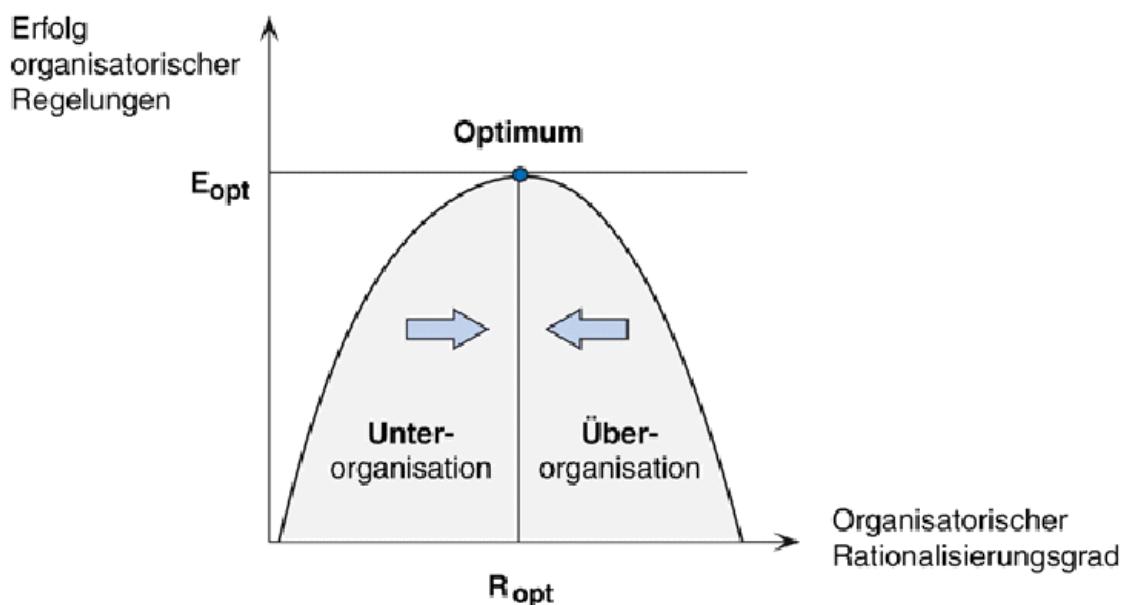
- Führungsinstrument zur erreichung der Organisationziele (Substitutionsgesetz)
- Ergebnis de sGesaltungsprozesses zeigt sich in der Organisation
- Organisieren ist eine Managementfunktion

Organisation als Managmentfunktion

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

Substituionsgesetz

Die Tendenz zur generellen Regelung nimmt mit abnehmender Variabilität betrieblicher Tätigkeiten zu.



- Zu viel Regelung führt zur Einschränkung der Kreativität einer Unternehmung und der unternehmerischen Flexibilität.
- Das Optimum ist sehr individuell und Branchenabhängig.
- IT-Branche, Start-Up, Schul und Pädagogik sind Unterorganisiert
- Öffentliche Organisationen, Staat, Banken, Sicherungen sind Überorganisiert
- Fremd- und Selbstorganisation

Organisationstheorien

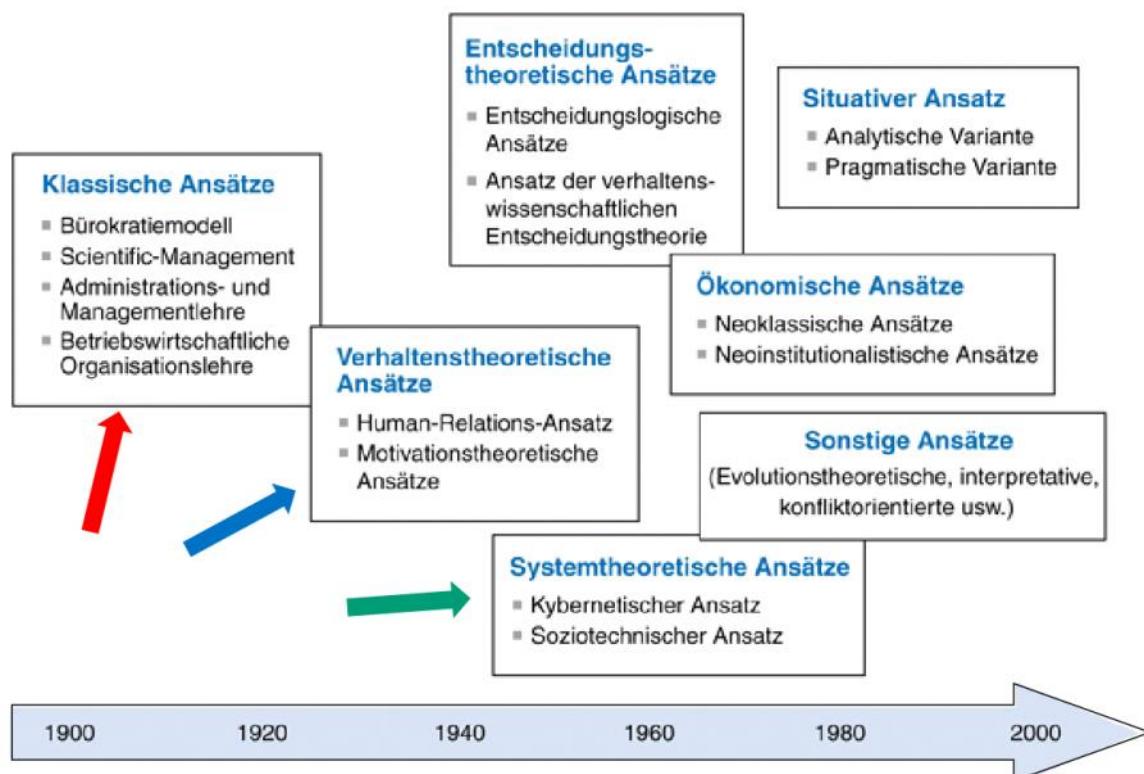
25 February 2015 15:02

Problem: Über die Auffassungen von Organisationstheorien gibt es immer wieder andere Aussagen. Eine Unternehmung bedient sich den unterschiedlichen Ansätzen wie es der Unternehmenskultur am besten passt.

Zu Theorien muss folgendes geltend sein:

- In empirischen Wissenschaften eine logische Form haben
- Aussagen empirisch überprüfbar sein
- Im Vergleich zu bestehenden Theorien neue Problemaspekte erklären

Die verschiedenen Theorien der letzten hundert Jahre.



Vertreter der klassischen Organisationstheorie.



Max Weber



Frederick W. Taylor



Henry Ford



Henri Fayol

„Wirtschaft und Gesellschaft“ (1921)

„Shop Management“ (1903)
„The Principles of Scientific Management“ (1911)

Fließbandproduktion T-Modell ab 1908

„Administration Industrielle et Générale“ (1916)

Bürokratiemodell

Nach Max Weber (1864-1920)

- Deutscher Jurist
- Nationalökonom
- Soziologe

Untersucht die Herrschaft einer Organisation

Bürokratie ist eine leistungsfähige Organisationform

4 Merkmale

- Arbeitsteilung und Befehlsgewalt
 - Zuständigkeit
 - Verantwortung
 - Selektion anhand Ausbildung
 - Austauschbar
- Amtshierarchie
 - strenge Hierarchie
 - Klare Über- und Unterordnung
 - Klar definierter Dienstweg
 - Bei Konflikt Zugriff auf die höhere Instanz
- Regelgebundenheit der Amtsführung
 - Aufgaben werden nach Regeln und Normen erfüllt
 - Klar festgelegt wer mit wem reden darf
 - Fachschulungen werden standardisiert
- Aktenmäßigkeit
 - Alle Vorgänge werden schriftlich festgehalten
 - Kontrollierbar

Das ist eine Idealform und ist nicht veränderbar.

Weber vernachlässigt den sozialen Aspekt der Organisation

Scientific-Management

Taylors Managementprinzipien

- Feststellung Arbeitskraft wird vergeudet
 - Arbeiter sind Faul und müssen motiviert werden
 - Ziel ist die Maximalleistung
- Beweis durch Zeitstudien
- Trennung/ Planung/ Ausführung

Trennung

- Vertikale Arbeitsteilung
 - Funktionsmeistersystem
- Horizontale Arbeitsteilung
 - Repetitive und kurze Arbeitsschritte in einer Fertigungsstrecke

Planung

- Penseum-Idee
 - Feste Arbeitszeit
 - Differenzial-Lohnsystem

Fordismus

- Fließbandfertigung
- Typisierung der Produkte
 - Verzeichnet auf Annahmen bei der Montage und Produktion
- Eignungsuntersuchungen

Taylorismus

- Pro
 - Produktionssteigerung
 - Pausenregelungen
 - Arbeitsverhältnisse wurden besser
- Contra
 - Monotonie
 - Fremdbestimmung
 - Psychische und Physische Anforderungen

Ansatz der Administrations- und Managementlehre

Verwaltungsprinzipien

Frederick Taylor

- Scientific-Management
 - Taylorismus
 - Industrial Engineering
- Betrachtung Fertigungsorganisation
- Probleme unterster Führungs- und Ausführungsebenen



Henry Fayol

- Verwaltung und Führung
- Fokus Managementprozess
- Große und komplexe Unternehmen Jahrhundertwende



Scientific-Management: Wissenschaftliche Betriebsführung

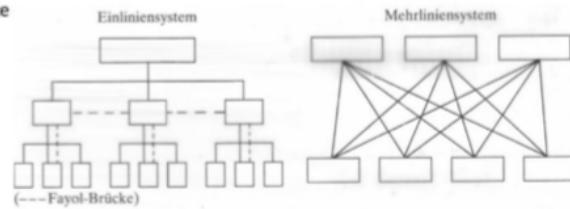
- Trennung von Ausführender- und Planender-Arbeit
- Zeitsstudien zur Verbesserung und Ermittlung von Vorgabezeiten
- Differenziertes Lohnsystem -> Akkordlohn, Zeitlohn, Prämien
- Feste Arbeitszeiten
- Funktionsmeistersystem -> Effiziente Führung von Fertigungsorganisation

Taylorismus: Bürokratische Vereinfachung

- Strenge Betrachtung der Arbeiter und deren Leistung
- Aufteilung der Arbeit in kürzeste und monoton-repetitive Ablaufabschnitte
 - Prinzipien der Fließbandarbeit

Einheit der Auftragerteilung

- Taylor: Mehrlinienprinzip des Funktionsmeistersystems
- Fayol: Untergeordnete Stellen erhalten Weisung von übergeordneten Stellen
 - Instanzenzug und Dienstweg
- Problem: Lange Kommunikationswege
 - Lösung: Fayolsche Brücke



Einheit der Auftragerteilung: Eine untergeordnete Stelle in einer hierarchischen Organisation darf nur von einer übergeordneten Instanz Weisungen erhalten.

- Zwischen zwei hierarchisch aufeinanderfolgenden Organisationseinheiten besteht eine Weisungs- und Informationsbeziehung.
- Weisungen und Informationen über alle Instanzen laufen nach unten (Instanzenzug) und umgekehrt (Dienstweg)
 - Problem: Je nach Struktur ergeben sich lange Kommunikationswege.
 - Lösung: In Ausnahmefällen ist der direkte Kontakt zwischen hierarchischen gleichrangigen Position ohne die Berücksichtigung des Instanzenzuges erlaubt.
 - Man nennt das die "Fayolsche Brücke"

Einliniensystem

Mehrliniensystem

Vorteile

- | | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none">– klare und eindeutige Regelung von Unterstellungsverhältnissen, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten– Überschaubarkeit und Einfachheit der Beziehungsstruktur– Schutz der Hierarchie vor Übergriffen und Eingriffen von Dritten | <ul style="list-style-type: none">– Spezialisierung durch Funktionsteilung– direkte Weisungs- und Informationswege– Betonung der Fachautorität– sachliche Konflikträchtigkeit zur Erzeugung produktiver Konflikte für neuartige Lösungen |
|--|---|

Nachteile

- | | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none">– starke Beanspruchung der übergeordneten Einheiten mit Koordinationsaufgaben– lange und umständliche Weisungs- und Informationswege– personale Abhängigkeit zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern | <ul style="list-style-type: none">– Problem der Abgrenzung von Zuständigkeiten, Weisungen und Verantwortlichkeiten für ein gesamthaft koordiniertes Handeln– Schwierigkeit der Fehlerzurechnung– sachliche Konflikträchtigkeit mit der Gefahr der Ausuferung in den persönlichen Konfliktbereich |
|---|--|

Würdigung

Was ist geblieben?

- Taylor
 - Arbeitszeitüberwachung
 - Aufteilung Arbeitsschritte
- Fayol
 - Hierarchische Organigramme
 - Übereinstimmung von Autorität und Verantwortung
 - Teamgeist
 - Gerechte Entlohnung

Autorität: Was darf ein Einzelner entscheiden.

Verantwortung: Für was übernimmt ein Einzelner die Verantwortung.

Beispiel: Mitarbeiter ist Verantwortlich, dass Drucker immer funktioniert. Jedoch fehlt ihm die Autorität im Funktionsausfall den Drucker zu reparieren.

Zur Erledigung dieser Arbeit muss Autorität und Verantwortung übereinstimmen

Verhaltenstheoretische Ansätze

- Eine Abkehr von den klassischen Ansätzen.
- Stellt den Social man ins Zentrum.
- Informelle Strukturen sprich Gemeinsamkeiten zwischen Menschen werden berücksichtigt.
 - Z.B. Höhere Produktivität in einer bekannten Gruppe -> kein konkretes Modell wie man das Unternehmen aufbauen muss.
 - Schwer beeinflussbar -> Referenz Eisberg: oben Struktur und unten Kultur, Werte und Normen.
- Der Mensch steht im Vordergrund
- Motivation als wichtigster Faktor für hohe Produktivität
- Nachteil: Schwer kontrollier- und steuerbar

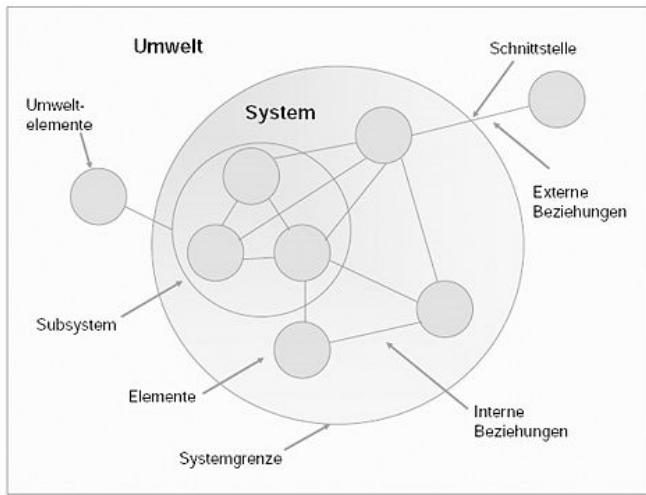
Hawthorne-Experiment

- Man wollte wiederlegen dass klassische Ansätze unproduktiver sind.
- Gruppe 1 mit normalen Arbeitsbedingungen.
- Gruppe 2 mit verschlechterten Arbeitsbedingungen unter schlechten Bedingungen.
- Ergebnis: Arbeiter von Gruppe 2

Motivationstheoretische Ansatz

- Kein Zusammenhang zwischen Produktivität und Zufriedenheit.

Systemtheoretischer Ansatz



Kann das Unternehmen nicht wie z.B. der Körper funktionieren?

Ansatz

- Es wird ein Rahmen vorgegeben
- Alle ist vernetzt und kann in Abhängigkeit stehen

Systemtheorie

- Gesamtsystem ist die Unternehmung
- Abteilungen sind Subsysteme
- Elemente sind die Menschen
- Beziehungen gehen zu Elementen anderer Sphären, z.B. eine andere Übernehmung

Kybernetische Ansätze

- Ganzeinheitliche und interdisziplinäre Sichtweise
- Umwelerorientierung
- Dynamische Betrachtung -> Permanente Verbesserung der Unternehmung
- Selbstregulierung und Selbstorganisation -> Abteilungen organisieren sich selber, im Notfall erfolgt Eingriff
- Gestaltungsorientierung -> Die Unternehmung ist gestaltbar und kann Ziele verfolgen

Soziotechnische Ansätze -> Mensch und Technik werden zusammengeführt.

- Gütererstellung ist Primäraufgabe
- Faktoren gleichbedeutend
- Selbstregulierende Arbeitsgruppen

Merkmale

- Das System ist selbstregulierend
- Anpassung an veränderte Bedingungen
- Kein planmäßiges und rationales Handeln -> Selbstorganisation
- Nachteil: Schwierig einsetzbar bei grossen und komplexen Organisationen, da keine klaren Vorgaben

Aufbauorganisation 1 - Differenzierung & Integration

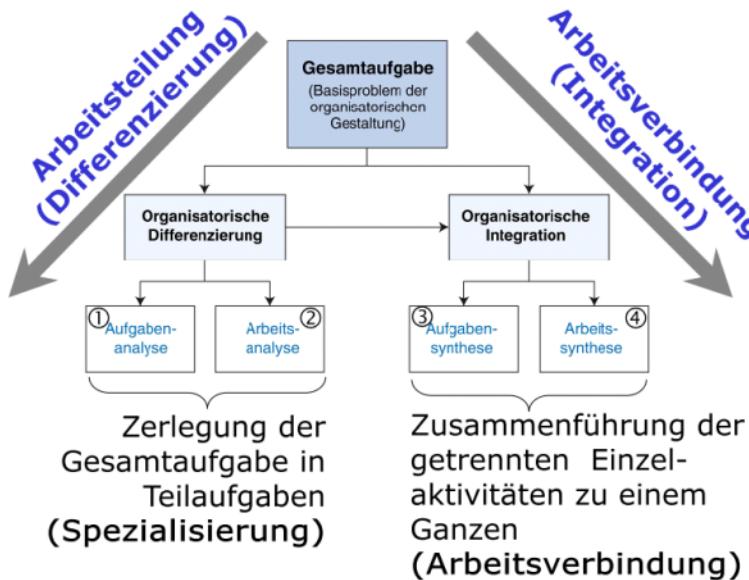
04 March 2015 14:31

Problem 1	und Problem 2 -> Dualproblem
Differenzierung	Integration.
Aufteilung	Zusammenführen.
Analyse	Synthese.

Wie kann eine formale Struktur aus einer Gesamtaufgabe entwickelt werden?

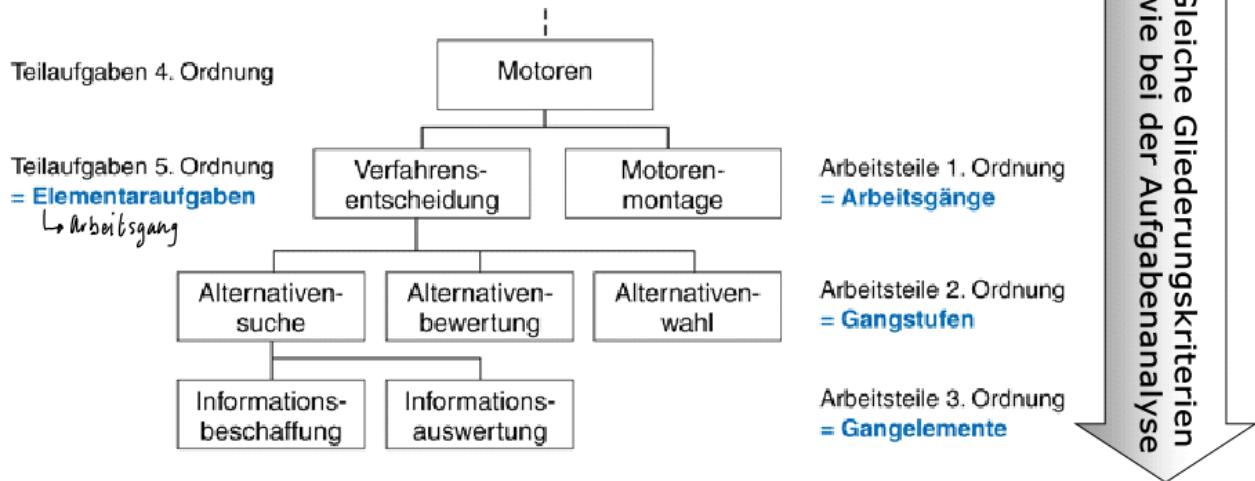
- Regelungen schaffen
- Aufgaben verteilen und koordinieren
- Kompetenzen abgrenzen
- Weisungsrechte erteilen
- Wichtig: Struktur muss effizient und effektiv gestaltet sein

Dualproblem der Organisation



1. Aufgaben zur Teilaufgaben/Elementaraufgaben teilen.
 - a. wie? > zeitlich, räumlich, personal
 - b. was? > Elementaraufgaben
2. Arbeiten zu Arbeitsgänge teilen.
 - a. Arbeitgänge werden untergliedert in Gangelemente
 - b. entsprechen den Elementaraufgaben
3. Teilaufgaben zu Stellen zusammenführen.
4. Arbeitsgänge zu Prozessen zusammenführen.

Aufgabenanalyse → Arbeitsanalyse



Aufgabenanalyse

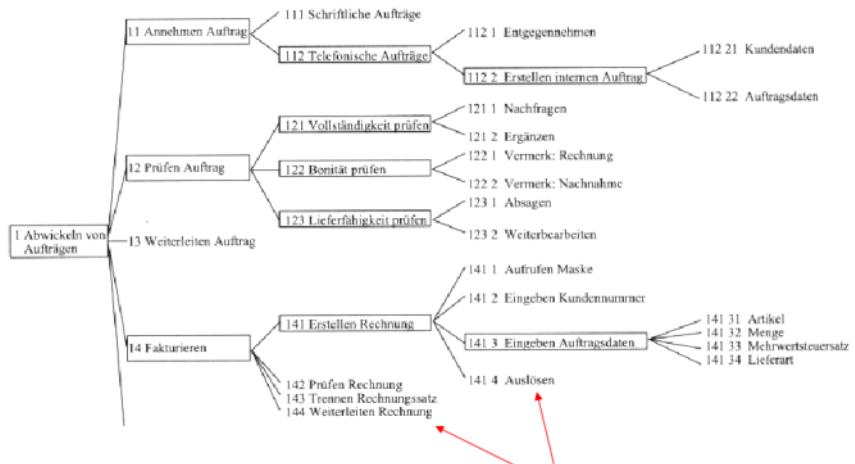
Definition „Aufgabe“: Die **dauerhaft** wirksame Verpflichtung, bestimmte Tätigkeiten auszuführen, um ein definiertes Ziel zu erreichen, wird als Aufgabe bezeichnet (Erbringen einer Soll-Leistung).

Aufgaben lassen sich nur Merkmalen unterteilen.

- Bestimmungsmerkmale
- Gliederungsmerkmale

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

Anhand dieser Merkmale erfolgt die gliederung in Teilaufgaben und weiter in Elementaraufgaben.

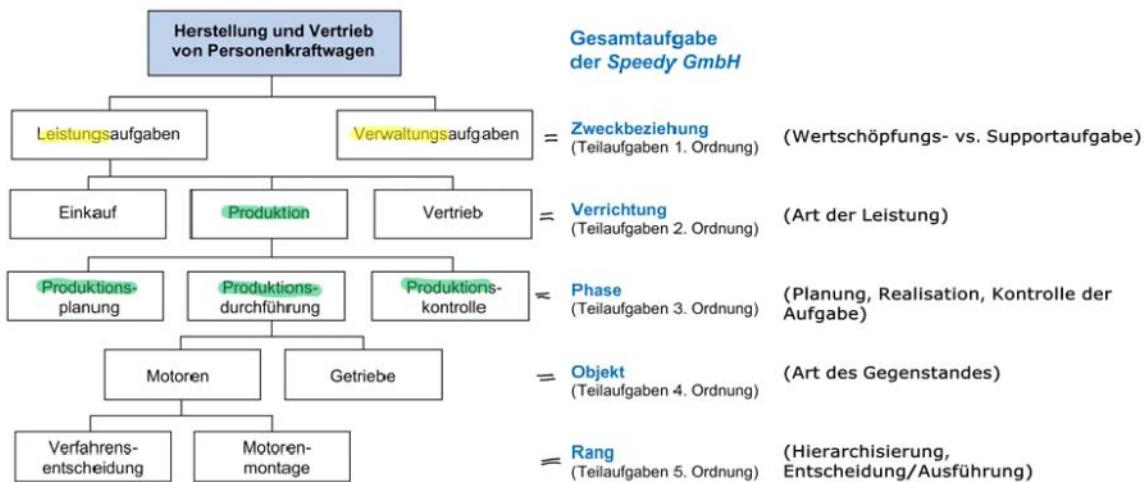


Von der Aufgabe zur Elementaraufgabe!

Die Definition wann eine Teilaufgabe eine Elementaraufgabe ist, ist abhängig von der Unternehmung und deren Produktionsfaktoren.

Elementaraufgaben werden immer einer fiktiven Person -> Stelle zugeordnet, dies aufgrund der Austauschbarkeit der Stelle -> Unabhängigkeit von Stellen.

Beispiel



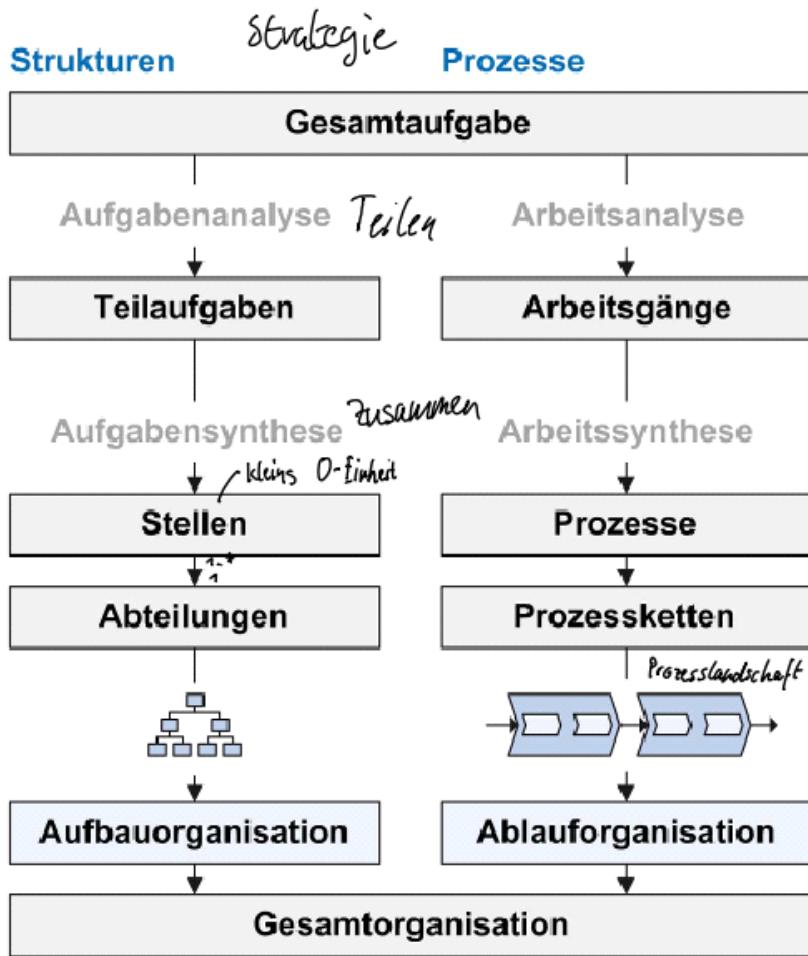
In der Praxis haben sich **Verrichtung** und **Objekt** durchgesetzt.

Aufgabensynthese

- Fasst Teilaufgaben zu Aufgabenkomplexen zusammen.
 - Personale Synthese -> Wer?
 - Räumliche Synthese -> Wo?
 - Zeitliche Synthese -> Wann?
- Beim Zusammenführen spielt die Aufgaben-zentralisation und dezentralisation eine Unternehmensabhängige Rolle. Siehe Bsp. Buchhaltung.
- Diese werden Organisationseinheiten zugeordnet

Gesamtaufgabe

Ein wichtiges Schema, dass man durchgehend abrufbar haben sollte.



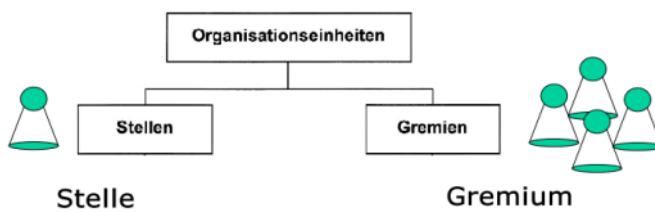
Aufbauorganisation 2 - Organisationseinheiten

11 March 2015 14:11

Die Bildung einer Stelle erfolgt durch Teilung der Hauptaufgaben in Elementaraufgaben, diese werden dann Stellen in Form von Aufgaben und Kompetenzen zugeordnet.
Mehrere Stellen werden zu Organisationseinheit zusammengefasst.

Organisationseinheit

> 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.

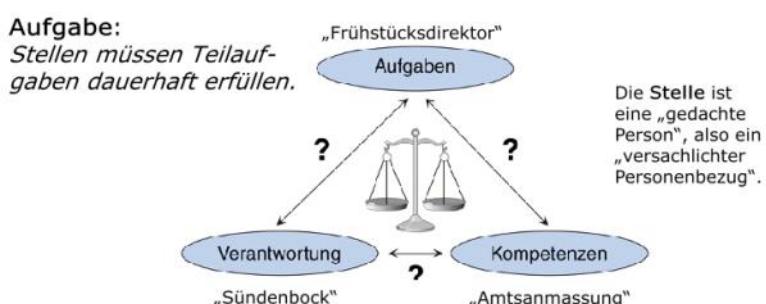


- Grundelement der Organisation
- gedachte Person
- „versachlicher Personenbezug“
- Gruppen
- Personenmehrheiten

Versachlicher Personenbezug -> Man nimmt nicht bestimmte Personen -> Keine Anpassung der Stellenbeschreibung bei Austausch.

AKV-Prinzip

Organisatorisches Kongruenzprinzip
Aufgabe-Kompetenz-Verantwortung



Aufgabe:
Stellen müssen Teilaufgaben dauerhaft erfüllen.

- Handlungsverantwortung
- Ergebnisverantwortung
- Führungsverantwortung

Kompetenzen:
Formale Rechte und Befugnisse

- Umsetzungskompetenzen
- Leitungskompetenzen
- Vertretungskompetenz
- Grundsatz der Ausschliesslichkeit

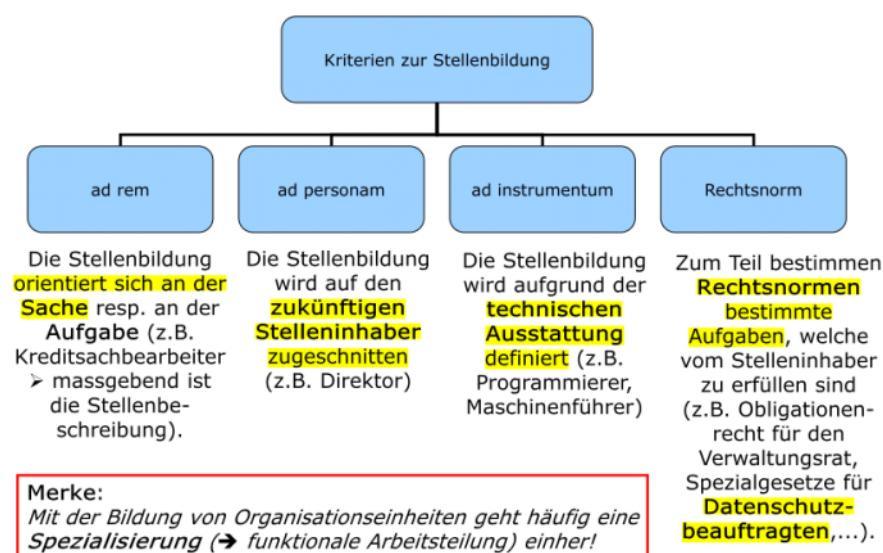
- Aufgabe
 - Als Ergebnis der Aufgaben-Analyse
- Kompetenzen:
 - Aus den Aufgaben entstehen verschiedene Kompetenzen
 - Dürfen sich nicht überschneiden
- Verantwortung
 - Aus der Kompetenz ergibt sich die Verantwortung

Alle diese Bereiche müssen im Einklang befinden.

- Frühstücksdirektor: Nur eine Aufgabe keine Verantwortung und Kompetenzen
- Sündenbock und Amtsanmassung nach dem gleichen Prinzip

Solche Szenarien muss man verhindern, indem man die Bereiche aufeinander abstimmt.

Stellenbildung



Die Art der Spezialisierung erfolgt in 2 Dimensionen:

- Horizontale Spezialisierung
- Vertikale Spezialisierung

Horizontale Spezialisierung

- Beschreibt den Umfang der Aufgaben
- Ur-Idee von Tylor

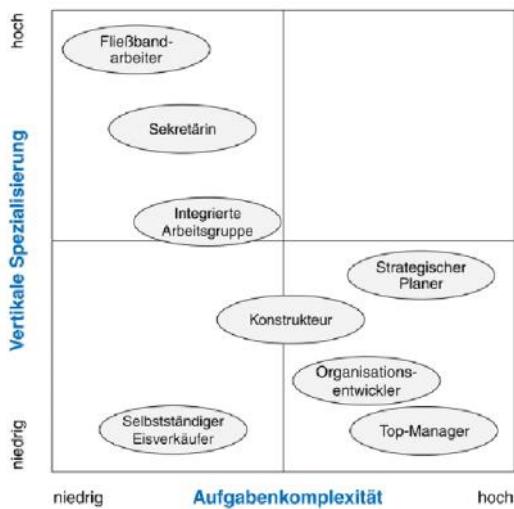
Vorteile einer tiefen Horiz. Spez.	Nachteile einer tiefen Horiz. Spez.
<ul style="list-style-type: none"> • Lernkurveneffekte steigern die Produktivität durch ständige Wiederholung gleichartiger Arbeiten • Kurze Einarbeitungszeiten • Möglichkeit des Einsatzes von Mitarbeitern geringerer Qualifikation • Klare Aufgabenabgrenzung und fördert Kontrollierbarkeit 	<ul style="list-style-type: none"> • Monotone Arbeitsinhalte mindern Engagement • Entfremdung von der Arbeit • Qualitätsminderung • Steigerung der Absentismusrate • Steigerung der Fluktuation • Steigerung der Koordinationskosten, da die Unterscheidung und Zerlegung in einzelne Arbeitsschritte laufende Abstimmung erfordert

Absentisumus-> Wieviele fehlen

Zum damaligen Zeitpunkt war diese Art von Spezialisierung sehr positiv wahrgenommen worden.

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 vertikale Spezialisierung drückt einen grossen Entscheidungs- und Kontrollspielraum aus.
- Umfang vertikaler Spezialisierung hängt insbesondere von dem Umfang der Aufgabenkomplexität ab.
- Einfache und repetitive Aufgaben → hohe Spezialisierung
- Komplexe Aufgaben → niedrige Spezialisierung



- Hohe vertikale Spezialisierung zeigt sich durch hohen Tätigkeitsgrad aus (Ausführungsaufgabe).
- Der Eisverkäufer ist unten links da er viel selber Entscheiden kann (Managementaufgabe) und zugleich die Ausführung übernimmt.
- Oben rechts könnte der Uhrenmacher oder Pilot sein.

Arten von Stellen



Linienstellen

1. Leistungsstelle

- Auch Instanz gennant
- Besitzt Vollkompetenz
 - Leistungs- sowie Ausführungs-kompetenz
- Besitzen besondere Befugnisse
 - *Fachliche Weisungsbefugnisse* definieren die Art und Weise der Aufgabenerfüllung.
 - *Disziplinarische Weisungsbefugnisse* umfassen alle personalpolitischen Entscheidungen (Anstellung, Beförderung, Ausbildung, Freistellung...)
- Der Vorgesetzte übernimmt auch Verantwortung -> Selbst- und Fremdverantwortung
 - Fremdverantwortung: Als Vorgesetzter übernimmt man Verantwortung für die Mitarbeiter der eigenen Abteilung -> Höhere Belastung dadurch höhere Bezahlung

2. Ausführungsstellen

- Hat keine Leitungskompetenz
- Absolute Selbstverantwortung -> Durch fehlende Unterstellten
- Kompetenzen werden klar durch das Aufgabenfeld abgegrenzt

Unterstützende Stellen

3. Stabsstellen

- Stabsstellen sind „**spezialisierte Leistungshilfsstellen**“ und somit immer **an eine Leistungsstelle gebunden**.

- **Aufgaben** der Stabsstelle:

- **Entscheidungsvorbereitung**
- Fachliche **Beratung**
- **Informationsbeschaffung, -auswertung, -weiterleitung**
- Überwachung der Ausführung

- Stabsstellen verfügen über **kein Weisungsrecht**. Trotzdem verfügen die Stabsstellen über einen **hohen „Entscheidungs-Impact“** (Macht ohne Verantwortung)

Da es eine Staabshierarchie geben kann, sprich eine Stabsstelle, die einer anderen Stabstelle untergeordnet ist.

4. Assistenzstellen

- Sind generalisierte Leistungshilfstellen und entlasten eine Instanz rein mengemässig
- Wird in der Praxis nicht von der Stabstelle unterschieden

5. Dienstleistungsstellen

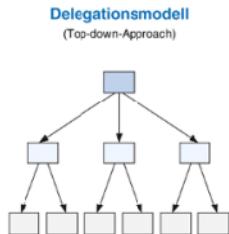
- Andere Bezeichnungen: ServiceCenter, Zentraleinstellen, Zentralabteilung.
- Nehmen Unterstützungsaufgaben für mehrere Leistungsstellen wahr.
- Ausgestattet mit Teil- und Vollkompetenzen ausgestattet
- Haben den Fokus auf die gesamte Unternehmung, unterstützen also nicht nur eine bestimmte Instanz
- Verfügen über Richtlinienkompetenz
 - z.B. Service Center "Informatik" können über das gesamte Unternehmen Vorgaben machen.

Aufbauorganisation 3 - Konfiguration & Koordination

18 March 2015 14:13

Konfiguration = Äussere form des Organigramms

Koordination = Wie abteilungen innerhalb des Organigramms aufeinander abgestimmt sind.



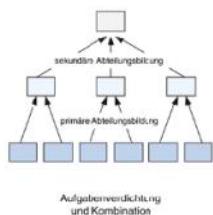
Delegationsmodell (Top-down-Approach):

- Die **Unternehmungsleitung** muss sich von **Aufgaben befreien** und **Aufgabenkomplexe delegieren**. Die Abteilungsbildung trägt somit zur Steigerung der Übersichtlichkeit (**Komplexitätsreduktion**) bei.

Der Chef hat das Interesse das Abteilungen zur Delegation gebildet werden.

Dieser Ansatz beruht auf dem Delegationsmodell -> Reduktion der Komplexität.

Fragestellung: Warum hat der Chef ein Interesse daran, dass Abteilungen gebildet werden.



Kombinationsmodell (Bottom-up-Approach):

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

Fragestellung: Welche Interesse hat der Mitarbeiter, dass Abteilungen gebildet werden.

Der Mitarbeiter möchte einen Ansprechpartner in seiner Abteilung.

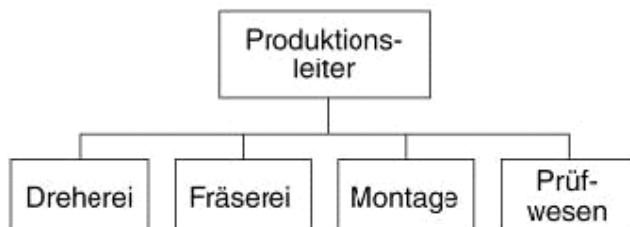
Geschützt auf zwei Modellansichten müssen Organisationmodelle erstellt werden.

Weitere Fragestellung: Wie werden Abteilungen gebildet?

Abteilungsbildung (Konfiguration)

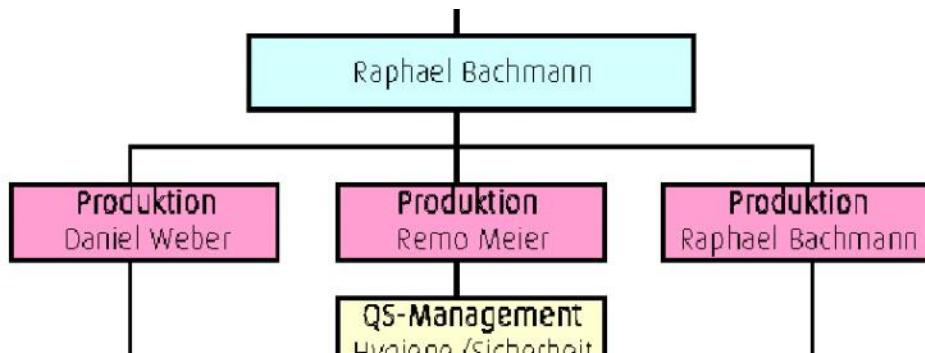
Folgenden drei Ansätze sind Objektorientiert.

Abteilungsbildung nach Verrichtungen (Beispiel Produktionsbereich)

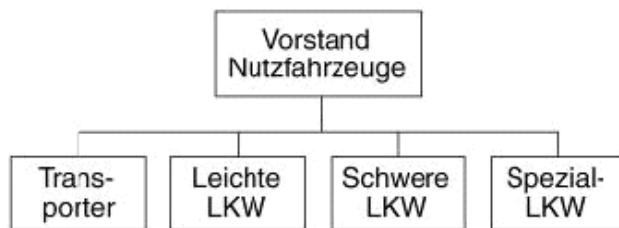


Konzentration von gleichartigen Personalqualifikationen, Methoden und Sachmitteln.

Beispiel:



Abteilungsbildung nach Objekten
(Beispiel Automobilhersteller)



Produkte resp. Dienstleistungen werden als Organisationskriterium verwendet.

Beispiel:



Abteilungsbildung nach Kundengruppen
(Beispiel Bank)

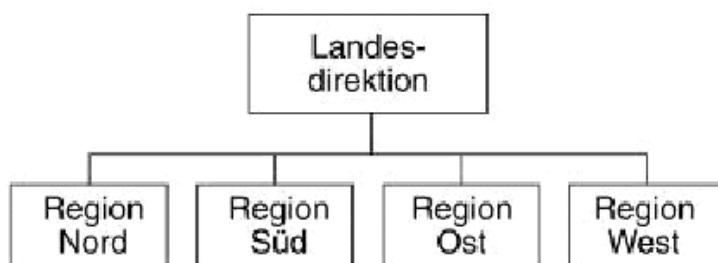


Individuelle Bewirtschaftung von Kundengruppen

Beispiel:

Verwaltungsrat		Verwaltungsrat (VR) Mark Bachmann VR-Präsident	Leitungsausschuss VR (LA) Mark Bachmann Vorsitz
LUKB			
Revision		Interne Revision Konrad Pausch	
Geschäftsleitung		Geschäftsleitung Bernard Kohler CEO	
Departemente	Präsidialdepartement Leitung Bernard Kohler CEO	Departement Privat- & Gewerbe Kunden (P&G) Leitung Daniel Salzmann Mitglied der Geschäftsleitung	Departement Firmenkunde (FK) Leitung Beat Hodel Mitglied der Geschäftsleitung
	Unternehmensentwicklung Stefan Lüthy	Regionaldirektorin / Regionaldirektoren Peter Imhof, Luzern Markus Odermatt, Ebikon Hugo Stalder, Emmenbrücke Daniela Ammann, Buchs, Hochdorf	Firmenkunden Luzern André Chevalley
	Personal Dr. Jürg Stadelmann		Firmenkunden National Flavio Ciglia

Abteilungsbildung nach Regionen (Beispiel Bausparkasse)



Geografische Betätigungsfelder werden differenziert.

Beispiel:



In der Praxis sind Organigramme natürlich gemischt.

Bei der Bildungen müssen zwei Prinzipien beachtet werden.

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

Steil oder Flach? (Konfiguration)

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 situativ von verschiedenen Faktoren abhängig (Führungsstil, Aufgabenmerkmale, hierarchische Stellung, ...)

Es gibt keine optimale Leitungsspanne, keine wissenschaftliche Erkenntnis.

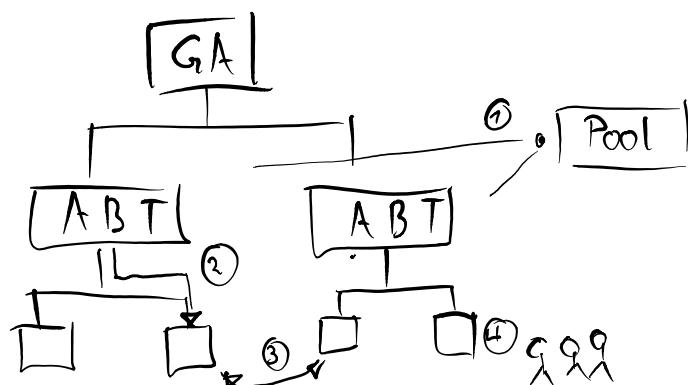
Leitungstiefe: Anzahl Hierarchieebenen *unterhalb der obersten Führungsebene (!)*

Leitungsintensität: Verhältnis zwischen „Leitungsstellen“ und „Ausführungsstellen“.

Ergibt einen einfachen Quotient ohne Aussagewirkung.

Gestaltung von Beziehungen (Koordination)

Die Bildung von Organisationseinheiten führt zu **Interdependenzen** -> arbeitsbezogene Abhängigkeiten.



1. **Gepoolte I:** Bezug aus Mitarbeiter oder Resourcen Pool muss festgelegt werden.
2. **Sequentielle I:** Abhängigkeit aufgrund Reihenfolge. Verläuft eher vertikal.
3. **Reziproke I:** Austausch innerhalb von Abteilungen. Z.B. Teilproduktion auf Vorleistung. Jedes Werk produziert etwas, damit andere ihr Teil herstellen können. Im Vergleich zum Sequentiellen beruht diese Abhängigkeit auf Wechselseitigkeit.
4. **Teamorientierte I:** Teams werden übergreifend zusammengestellt, z.B. Projektteam.

Berührungspunkte (Koordination)

Die Berührungspunkte zwischen Organisationseinheiten nennt man Schnittstellen oder auch „Interfaces“.

Oft zeichnen sich diese aus durch:

- ungenügenden Informationsfluss und Unterbruch der Prozessabwicklung
- zeitliche Verzögerungen, unklare Kompetenzen und Verantwortlichkeiten (fehlende „process owner“).

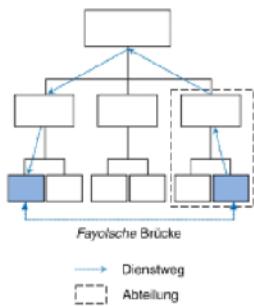
Prozessverantwortliche koordinieren diese Schnittstellen.

Fazit: Die Aktivitäten der einzelnen Organisationseinheiten sind konsequent auf die gemeinsamen Zielsetzungen auszurichten – sie sind zu koordinieren.

Der Prozessmanager behält den Fokus auf den Kunden und kann die Aktivitäten daher übergreifend koordinieren.

Gestaltung der Leitungsbeziehungen (Koordination)

Einliniensystem



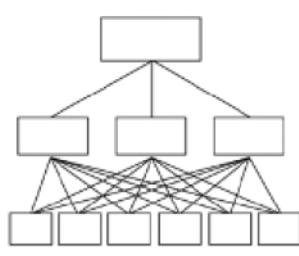
- Einheit der Auftragserteilung (Fayol)
- Instanzenzug (offizieller Dienstweg)
- Jede Leitungsstelle muss alle unterstellten „Tätigkeiten“ beherrschen (geringe Spezialisierung)
- Ausnahme: Fayol'sche Brücke

Abteilungsleiter sind sehr stark belastet

Ansatz aus Administrationslehre -> Bürokratie

Vorteile	Nachteile
<ul style="list-style-type: none"> ■ eindeutige Regelung der Unterstellungsverhältnisse ■ klare Zuordnung von Aufgaben, Verantwortung und Kompetenzen; dadurch geringes Risiko von Konflikten ■ überschaubares und einfaches Leitungssystem (Einheit der Leitung und der Auftragserteilung) ■ lückenloser Informationsfluss top-down und bottom-up über alle Hierarchieebenen ■ gute Kontrollmöglichkeiten 	<ul style="list-style-type: none"> ■ starke quantitative und qualitative Belastung (eventuell Überlastung) der Leitungsstellen und insbesondere der Leitungsspitze ■ lange Kommunikations- und Weisungswege mit der Gefahr von Informationsfilterungen und Zeitverlusten ■ Betonung von Hierarchiedicken und Positionsmacht ■ ausgeprägte Abhängigkeit der nachgeordneten von den vorgesetzten Stellen ■ Gefahr der Überorganisation (Bürokratisierungstendenz)

Mehrliniensystem



- Mehrfachunterstellung (Taylor, Funktionsmeistersystem)
- Ermöglicht hohe Spezialisierung
- Prinzip des kürzesten Weges
- Fachkompetenz vor Hierarchie

Funktionsmeistersystem

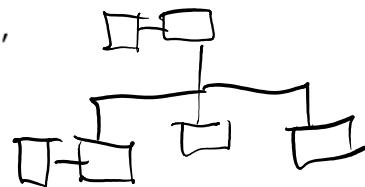
Ansatz aus Scientific Management -> Taylors Theorien

Vorteile	Nachteile
<ul style="list-style-type: none"> Spezialisierung der Leitung durch Verteilung einzelner Funktionen auf mehrere Instanzen Entlastung der Leitungsspitze Verkürzung der Informations- und Weisungswege direkte und schnelle Kommunikation Betonung der fachlichen Autorität der Vorgesetzten; geringere hierarchische Distanz Mehrachunterstellung fördert produktive Konflikte; dadurch hohe Problemlösungskapazität 	<ul style="list-style-type: none"> problematische Abgrenzung von Aufgaben, Verantwortung und Kompetenzen Gefahr von widersprüchlichen Weisungen (Kompetenzkonflikten) und zu vielen Kompromissen umfangreicher Abstimmungsbedarf mit Zeitverlusten großer Bedarf an Führungskräften problematische Zurechnung von Fehlern Ressortdenken der Vorgesetzten verhindert eine ganzheitliche Sicht

Stabliensystem

Einliniensystem mit zusätzlichen (spezialisierten) Leitungshilfen (Stabsstelle als Führungs-/Leitungsstab, Abteilungsstäbe sowie Zentralstäbe).

Kombination der Vorteile von Ein- und Mehrliniensystem (Spezialisierung und Einheit der Auftragsteilung).



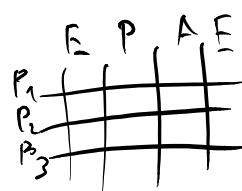
Stäbe haben keine Weisungsbefugnisse gegenüber der Linie (Ausnahme: „Führungsstab“ ↔ „Abteilungsstab“).

- Weiterentwicklung des Einliniensystem.
- Stäbe unterstützen die Leiter.
- Ist das erfolgreichste Modell in der Praxis.
- Weisungsbefugnisse nur gegenüber untestellten Stäbe.

Vorteile	Nachteile
<ul style="list-style-type: none"> einfaches Leitungssystem mit eindeutigen Kommunikations- und Weisungswegen Spezialisierung der Leitung durch die Zuordnung von Stäben; dadurch fachliche und quantitative Entlastung der Instanzen und erhöhte Koordinationsfähigkeit besserer Informationsstand der Leitungsstellen 	<ul style="list-style-type: none"> allgemeine Nachteile von Stabsstellen, insbesondere informationale Macht, nicht formalisierte funktionale Autorität, fehlende Akzeptanz (vgl. Abschnitt 4.4.1.3) allgemeine Nachteile des Einliniensystems (vgl. Abb. 4.18) problematische Unterstellung von Stäben unter die Linie und von nachgeordneten Stabsstellen unter vorgesetzte Stabsstellen im Falle einer Stabshierarchie

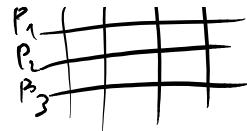
Matrixsystem

Aufteilung der Leitungsfunktion in **zwei oder mehrere Matrixstellen** (übergeordnete Leistungsstellen), welche gemeinsam eine **Matrixschnittstelle** führen (untergeordnete Stelle).



Die **Geschäftsleitung** wird oft als **Matrixleitung** bezeichnet. Ihr obliegt die Koordination der

Aufteilung der Leitungsfunktion in **zwei oder mehrere Matrixstellen** (übergeordnete Leistungsstellen), welche gemeinsam eine **Matrixschnittstelle** führen (untergeordnete Stelle).



Die **Geschäftsleitung** wird oft als **Matrixleitung** bezeichnet. Ihr obliegt die Koordination der Matrixstellen und die Konfliktbereinigung.

Mit zunehmender Grösse der **Organisation** steigt der **Koordinationsbedarf überproportional**.

- Ist eine besondere Form des Mehrliniensystems
- Besonders erfolgreich in den 80er Jahren.
- Massgebender Vorteil: Das hohe Konfliktpotenzial führt zu Innovation

Vorteile	Nachteile
<ul style="list-style-type: none"> ■ Entlastung der Leitungsspitze ■ direkte Kommunikations- und Weisungswege mit der Möglichkeit der mehrdimensionalen Koordination ■ Nutzung von Spezialisierungsvorteilen ■ produktive Konflikte fördern die Problembewältigung; ständiger Anreiz der Leistungsstellen zur Teamarbeit ■ kaum ausgeprägtes Hierarchiedenken 	<ul style="list-style-type: none"> ■ keine einheitliche Leitung ■ großer Bedarf an Führungskräften ■ umfangreicher Kommunikations- und Abstimmungsbedarf; dadurch Zeitverlust ■ Gefahr von Kompetenzkonflikten und zu vieler Kompromisse ■ Zwang zur Kompetenzregelung an den Schnittstellen der Matrix; Gefahr der Überorganisation und Bürokratisierung ■ hohe Anforderungen an die Kooperations- und Teamfähigkeit der Dimensionsleiter

Koordinationsinstrumente

Zur Umsetzung dieser Modelle gibt es verschiedene Instrumente.

Formale Koordinationsinstrumente:

- persönliche Weisung (vertikale Koordination)
- Selbstabstimmung (horizontale Koordination)
- Standardisierung (Pläne ➤ verbindliche Zielvorgaben, MbO; Programme ➤ Handlungsmuster).

Informale Koordinationsinstrumente:

- Informale Kommunikation (sog. „kleiner Dienstweg“)
- Informale Gruppen (z.B. „Führung bei Bierdeckeln“; Phonak)
- Informale Führer (z.B. „graue Eminenzen“)
- Informale Normen (z.B. „Royal Dutch / Shell“ ➤ „planet Shell“)
- Sozialer Status (z.B. Ausbildung, soziale Herkunft)
- Sind nicht festgelegt müssen aber berücksichtigt und wahrgenommen werden.
- Gerade Politiker sind fähig diese informalen Gruppen als Instrumentarisches Mittels zu koordinieren.

- Ein guter Chef erkennt dies informalen Instrumente.

Aufbauorganisation 4 - Primärorganisation

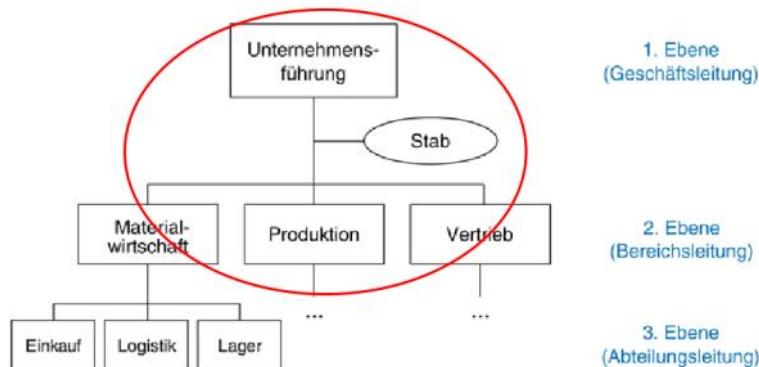
25 March 2015 14:23

Die Verbindung von allen dauerhaften Stellen schafft eine hierarchische Struktur, die als Primärorganisation bezeichnet wird.

Formen von Primärorganisationen:

Spezialisierung nach	Formen der Primärorganisation
→ Verrichtungen	→ Funktionale Organisation
→ Objekten (Produkten, Kunden, Regionen)	→ Divisionale Organisation
→ Verrichtungen und Objekten	→ Matrix- oder Tensororganisation
→ rechtlich selbstständigen Unternehmen	→ Holdingorganisation

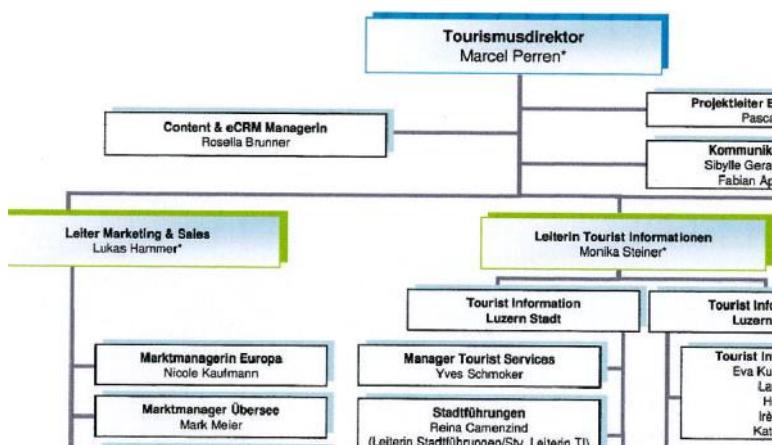
Funktionale Organisation



Relevant sind jeweils die ersten 2 Ebenen.

- Vorteile:
 - Extrem übersichtlich und einfach zu führen
 - Gut für KMU
- Nachteile
 - Nur homogene Produkte oder Leistungsprogramm möglich
 - Produktentscheide muss von der Geschäftsführung entschieden werden.

Beispiel:



Fazit:

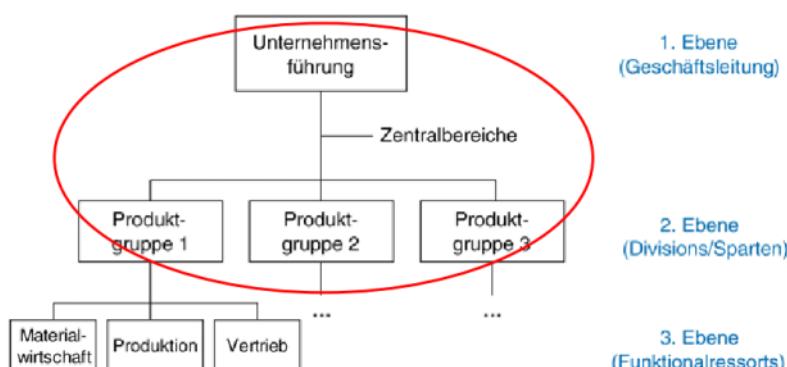
Vorteile	Nachteile
<ul style="list-style-type: none"> ■ einfache und überschaubare Struktur ■ Nutzung von Spezialisierungseffekten (Economies-of-Scale, Erfahrungskurve) ■ in sich geschlossene, klar abgegrenzte und damit gut kontrollierbare Funktionsbereiche 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Vielzahl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



geeignet v. a. für kleine und mittlere Unternehmen mit einem überschaubaren und homogenen Leistungsprogramm, die sich in einer relativ stabilen Unternehmensumwelt befinden

Divisionale (Sparten) Organisation

Man nimmt unsere Firma entwickelt sich weiter und führt ein heterogenes Absatz- und Leistungszentrum.



Spartenorganisationen lassen sich nach Objekten oder Regionen strukturieren. Alle Divisionen weisen eigenständige Gewinne, Kosten oder Erträge aus.

Zentralbereiche

Gewisse Bereiche müssen bewusst zentralisiert werden, da die Selbständigkeit der Divisions zu einem Autonomiestreben führt.

Z.B. die Informatik darf über alle Sparten Richtlinien erlassen.

Andere Bereiche:

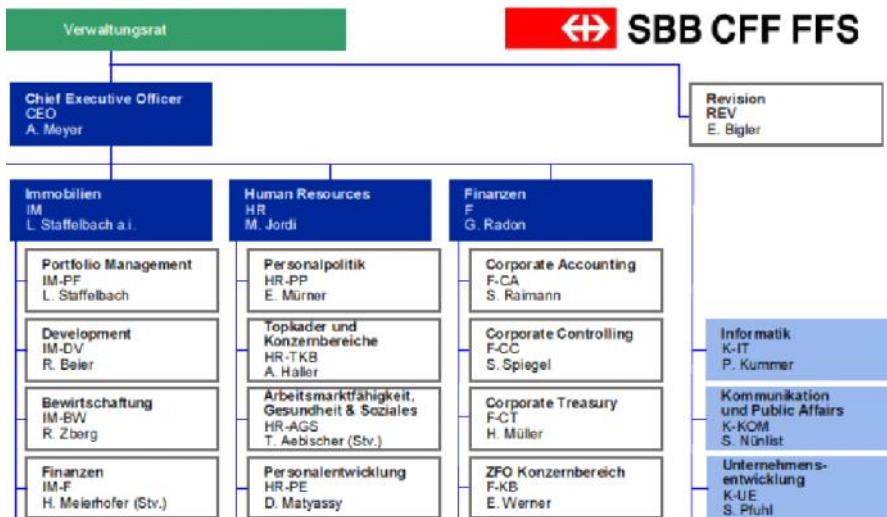
- Zentralcontrolling, Finanzen, Personal, Recht, Organisation, Logistik

Die Zentralisierung von Dienstleistungen macht vor allem Sinn wenn Kosten von Sparten ausgewiesen werden.

Aufgaben:

- Unternehmensweite Koordinations- und Kontrollfunktion
 - Einheitliche Umsetzung Unternehmensstrategie- und politik
 - Verfügen über Richtlinienkompetenz
- Gleichartige Dienstleistung für mehrere Divisions
 - Nutzung Spezialisierungsvorteilen
 - Nutzung Synergieeffekte
- Erbringung Gesamtunternehmerische Aufgaben
 - Recht, Patente, Steuern, Versicherungen oder Öffentlichkeitsarbeit

Beispiel:



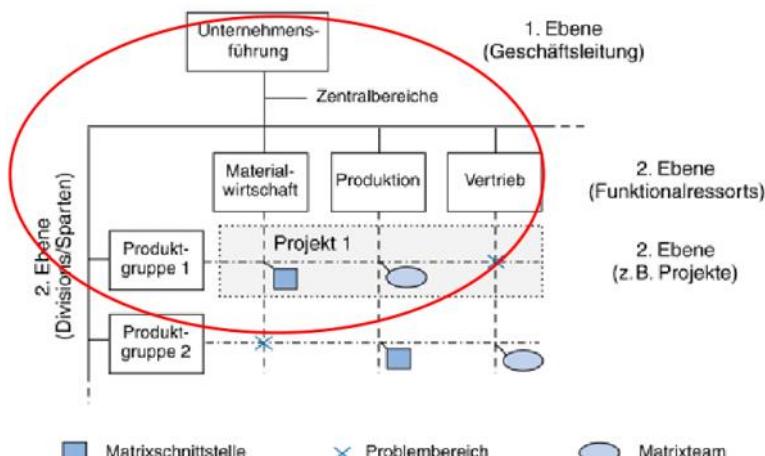
Fazit:

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 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 vielfältige Möglichkeiten der Personalentwicklung 	<ul style="list-style-type: none"> Gefahr des Spartenegoismus und einer kurzfristigen Gewinn- und Rentabilitätsorientierung suboptimale Ressourcenallokationen und Doppelarbeiten sind möglich Mehrbedarf an Leitungsstellen Zentralfunktionen zur übergreifenden Koordination der Divisions 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

- Entlastung durch Divisionsleiter.
- Operative Unternehmenspolitik finden bei Divisionen statt.
- Suboptimale Ressourceallokation findet dann statt wenn verschiedene Abteilungen von Sparten am gleichen Problem arbeiten anstatt Synergien zu nutzen und das Problem gemeinsam zu lösen.

Matrix Organisation



- Eine Tensororganisation hat mehr als 2 Dimensionen.

- Diese Art von Organisation macht vor allem in einem dynamischen Umfeld viel Sinn.
- War eine Modewelle in den 80er Jahren und wurde von den meisten unterschätzt.

Beispiel:

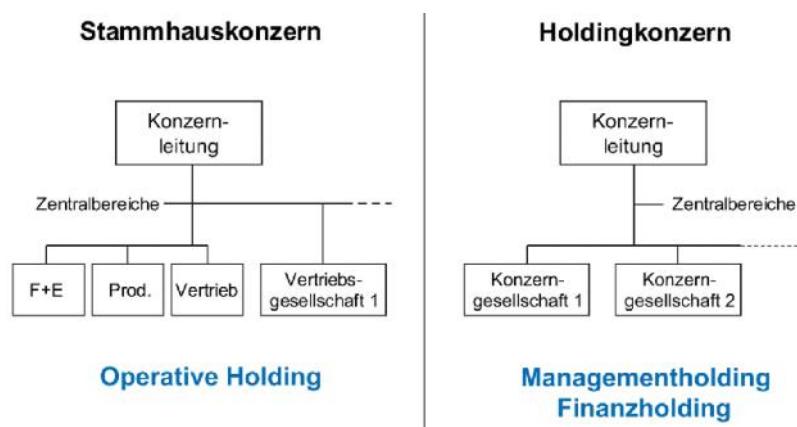


Fazit:

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 unternehmerische Perspektiven der Matrixmanager 	<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 vielen Kompromissen ■ hohe Informationsverarbeitungskapazität erforderlich ■ Bürokratisierungstendenzen durch aufwendige Kommunikations- und Kompetenzregelungen ■ großer Bedarf an qualifizierten Führungskräften

→ geeignet v. a. für große Mehrproduktunternehmen, die sich in einer dynamischen Unternehmensumwelt befinden

Holding Organisation



- Die meisten Managementholdings sind auch Divisional strukturiert.
- Bei Finanzholding gibt Leitung an wieviel Zins sie wollen.
- Operative Holding ist arbeitet funktional und deren Leitung gibt an was produziert wird.

Fazit:

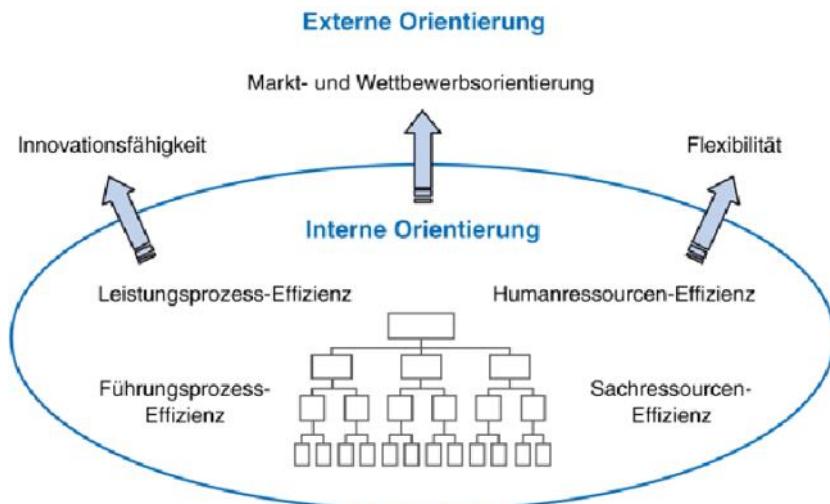
Vorteile	Nachteile
<ul style="list-style-type: none"> ■ große strategische und strukturelle Flexibilität ■ flache Hierarchien sind möglich ■ Klare Zuordnung von Aufgaben, Verantwortung und Kompetenzen ■ Nutzung von steuerlichen Vorteilen ■ Förderung des unternehmerischen Denkens und Handelns 	<ul style="list-style-type: none"> ■ latente Gefahr von Widerständen der Tochtergesellschaften gegenüber der Holding ■ 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

Anforderungs- und Beurteilungskriterien

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

Hinsichtlich Anforderungen gilt folgende Darstellung:

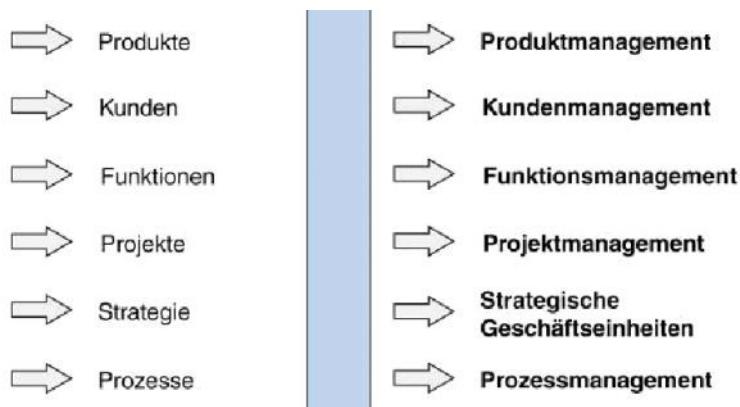


Aufbauorganisation 5 - Sekundärorganisation

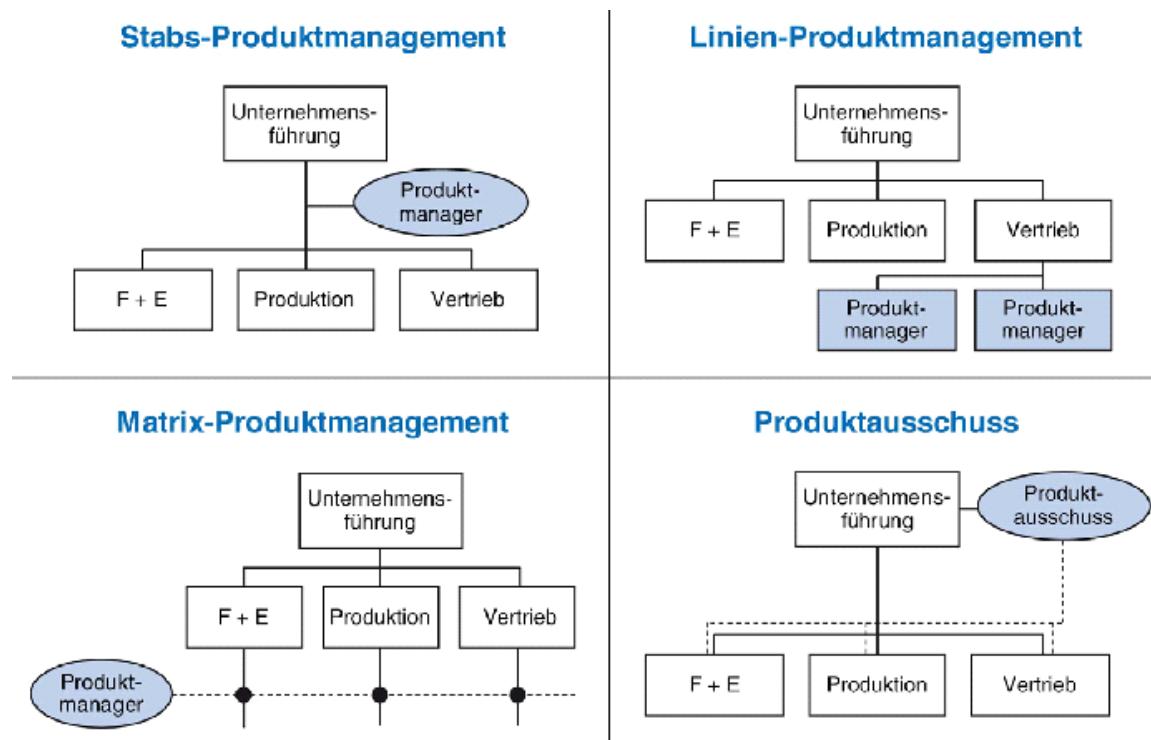
08 April 2015 14:40

- Sekundärorganisation dienen zur Lösung von Problemen, denen die Primärorganisation nicht gewachsen ist.
- Eine Primärorganisation kann nicht vom einen Tag auf den Anderen gewechselt werden, dieser Prozess dauert manchmal mehrere Jahre
- Die Sekundärorganisation wird über die Primärorganisation gelegt.
- Sie zeigt sich nur nach innen.

Probleme und Lösungen:



Produktmanagement



1. Nur beratende Funktion
2. Sind mit Weisung ausgestattet.
3. Nun hat PM möglichkeit über alle Bereiche Informationen auszutauschen
4. Vetreter der Abteilungen kombiniert mit der GL bilden einen Ausschauss.

Reihenfolge entspricht der Gewichtung des Produktmanagements in der Organisation.

Ziele

- Produkt-Markt-Querschnittsfunktion (**vielfältiges** und heterogenes **Produktprogramm**, hohe **Komplexität** und **Dynamik** der **Märkte**).

Aufgaben

- Entwicklung, Realisation und Kontrolle von **produkt-spezifischen Marketingkonzepten**
- **Pflege** des **Produktimages** innerhalb und außerhalb des Unternehmens
- **Gewinnung** und Aufbereitung von allen internen und externen **Produktinformationen**, insbesondere durch Beobachtung der Konsumenten und des Marktes
- **Erstellung** produkt(gruppen)spezifischer Umsatz-, Kosten- und Ergebnis**pläne**
- **Unterstützung** der technischen Bereiche bei der **Produktentwicklung** und Koordination der entsprechenden Aktivitäten

Kundenmanagement

Abbildung gleich wie bei Produktmanagement.

Ziele

- Kundenakquisition
- Kundenzufriedenheit
- Kundenbindung

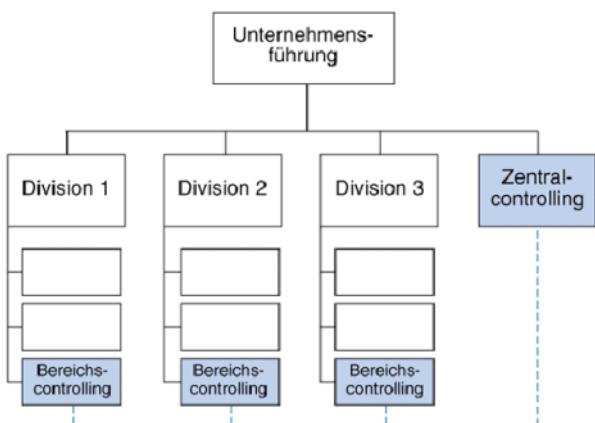
Instrument

- CRM

Aufgaben

- **Bedürfnisse** der ihm zugeordneten **Kunden** erkennen und bearbeiten/decken
- Erarbeitung, Koordination und Kontrolle von **kunden-spezifischen Marketing-Konzepten**
- Führung von **Verhandlungen**
- Tätigung von Abschlüssen und **Kontaktpflege** mit den Kunden
- **Individuelle Betreuung** der Kunden bei Anfragen und Problemen

Funktionsmanagement



Platzierung des Zentralcontrolling wäre in einer Zentralstelle.

Ziele

- Bereichsübergreifende Korrdination

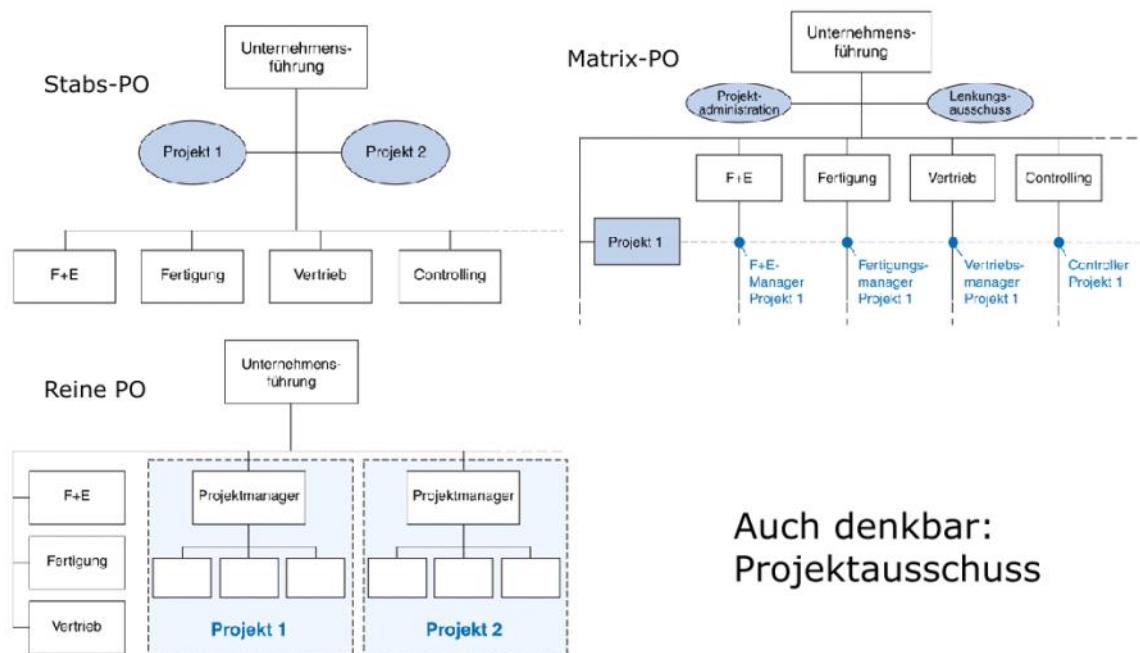
Beispiele Querschnittsfunktionen

- Logistik
- Qualitätsmanagement
- Umweltschutz
- Controlling

Nachteile

- Doppelt Unterstellt -> Primärorganisation schlägt Sekundärorganisation

Projektmanagement



Ziel

- Effiziente Projektdurchführung

Aufgaben Projektmanager

- Zielgerichtete und ordnungsgemäße **Projektabwicklung**
- **Laufende Berichterstattung** gegenüber dem Auftraggeber
- **Projektbezogene** fachliche **Weisungsbefugnisse**
- Entscheidung über **finanzielle Projektmittel**

Begriffsklärung

Projekt

- Zielorientierung
- Einmaligkeit, Neuartigkeit
- Ressourcenbegrenzung
- hohe Komplexität
- Interdisziplinarität

Management

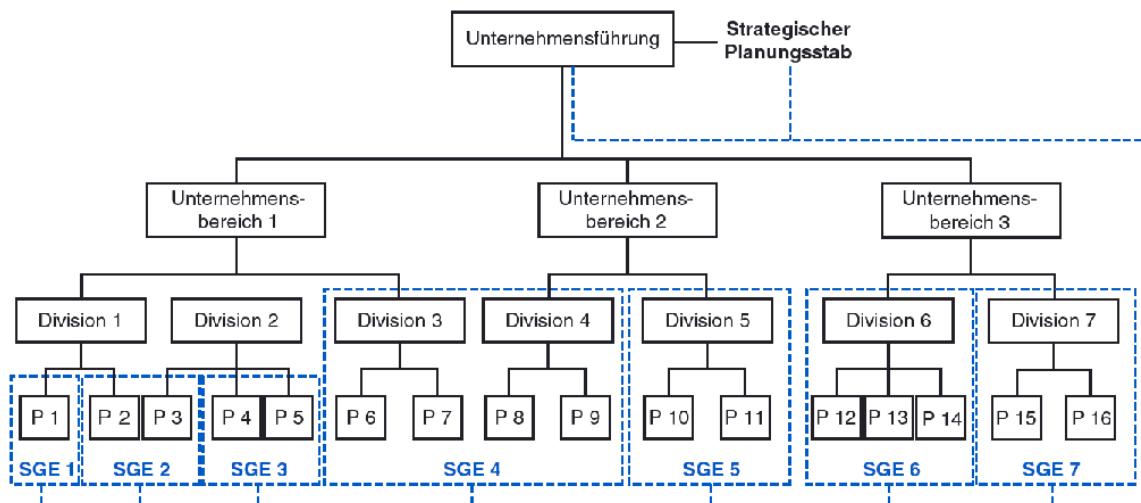
Planung, Steuerung und Überwachung einer Aufgabe im Hinblick auf eine bestimmte Zielsetzung

Projektmanagement

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

Strategische Geschäftseinheiten

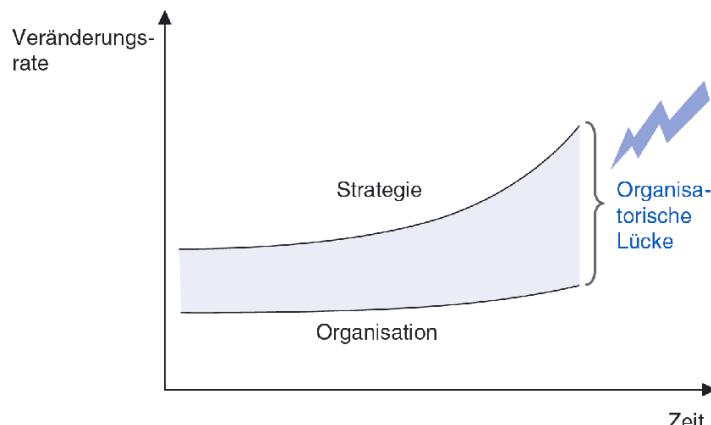
- Dienen zur Lösung von Strategischen Problemen.
- Temporäre Strategische Umsetzungen.



Einbindung

- **SGE-Linienkonzept** – Identität zwischen SGE und Primärorganisation (PO)
- **SGE-Manager** (fallweise Unterstützung durch Task-Forces), keine Identität zwischen SGE und PO
- **Strategieausschüsse** (ggf. Unterstützung durch Spezialisten)
- **SGE-Matrix**- oder Tensororganisation (SGE als zusätzliche Dimension)

Lösung zu folgendem Problem:



- Ständige Überprüfung: structure follows strategy

- Strategien lassen sich leicht ändern
- Strukturen sind starr.

SGF (Strategische Geschäftsfelder)

- Ergänzung durch Blick von aussen nach innen

SGE (Strategische Geschäftseinheiten)

- Formuliert Geschäftsfeldspezifische Strategien

Ablauforganisation - Prozessmanagement

22 April 2015 14:12

Problem der Aufbauorganisation

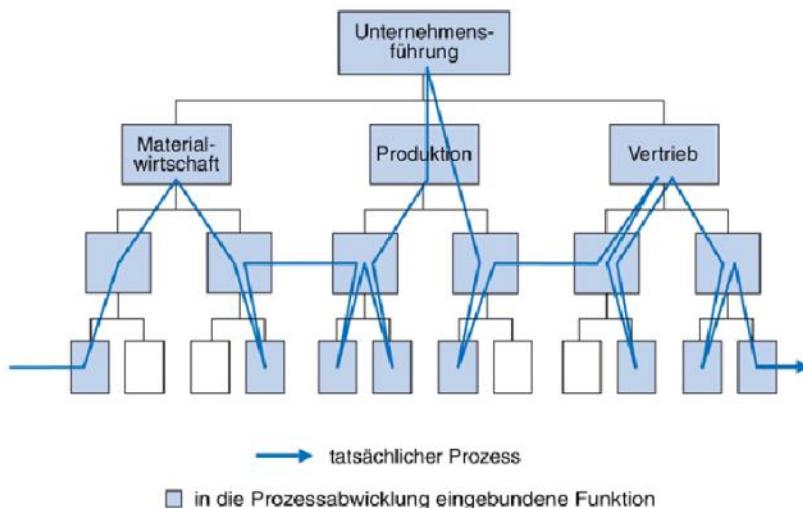
- Stellenübergreifende Abläufe werden nur ungenügend berücksichtigt.

Es entstehen daraus folgende Mängel:

- **Funktionale Abschottung** aufgrund von Funktionsbarrieren
- **Informationsfilterung** aufgrund von Hierarchiebarrieren (Information gleich Macht)
- **Koordinationsprobleme** innerhalb von Prozessketten
- **Steuerungsprobleme** aufgrund fehlender Prozessverantwortung und unterschiedlicher Unterstellung

Prozessabwicklung

Eine Schematische Darstellung wie ein Prozess in einer funktional strukturierten Organisation abläuft.

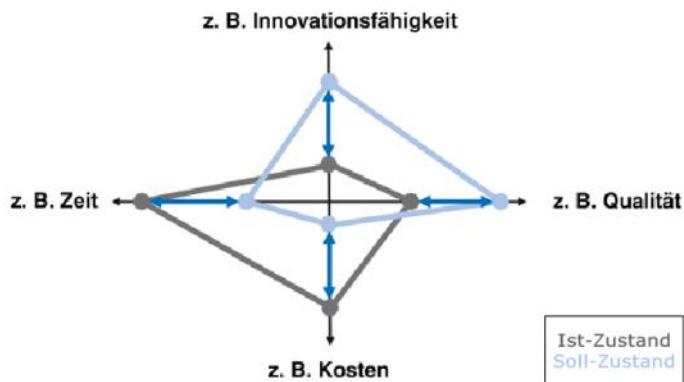


Definition Prozess:

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

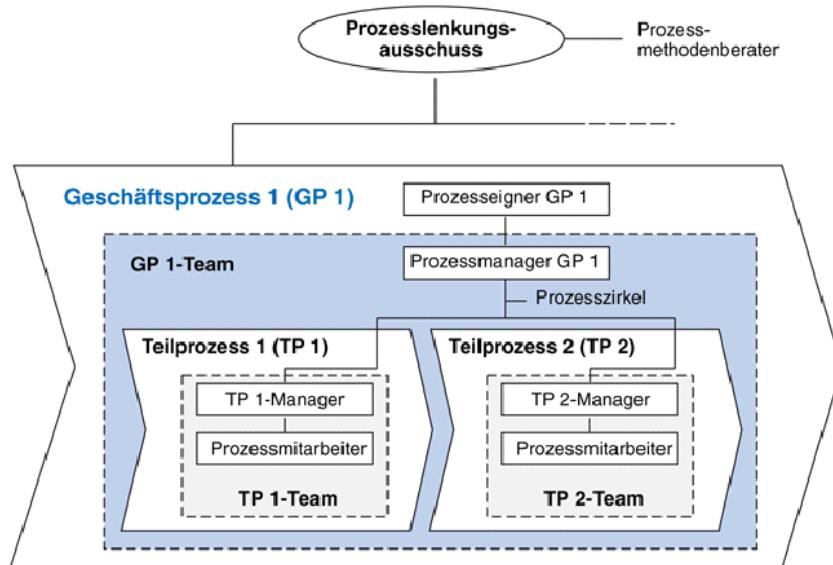
- Input/ Output
- Aufgaben mit Folgebeziehung
- Kundenorientierung
- Wertschöpfung

Ziele der Prozessorganisation

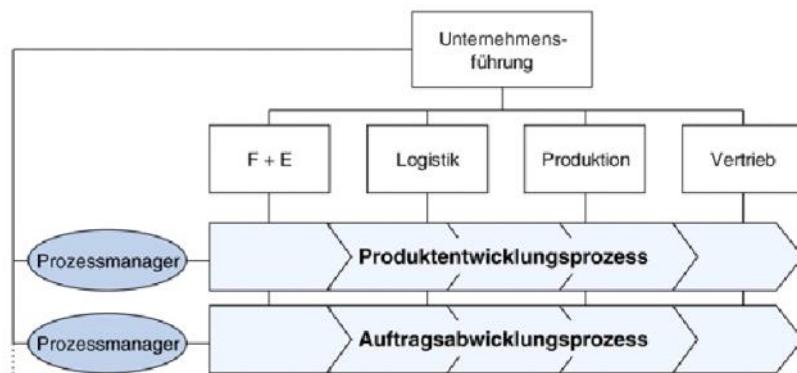


- Innovation +
- Qualität +
- Zeit -
- Kosten -

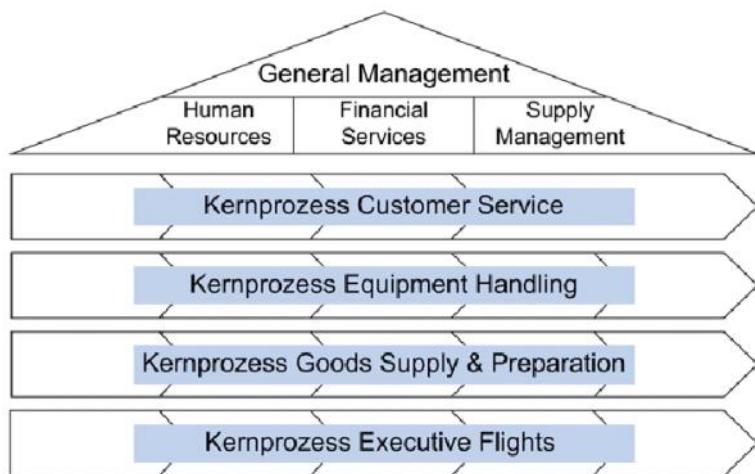
Struktur Aktionsträger im PM



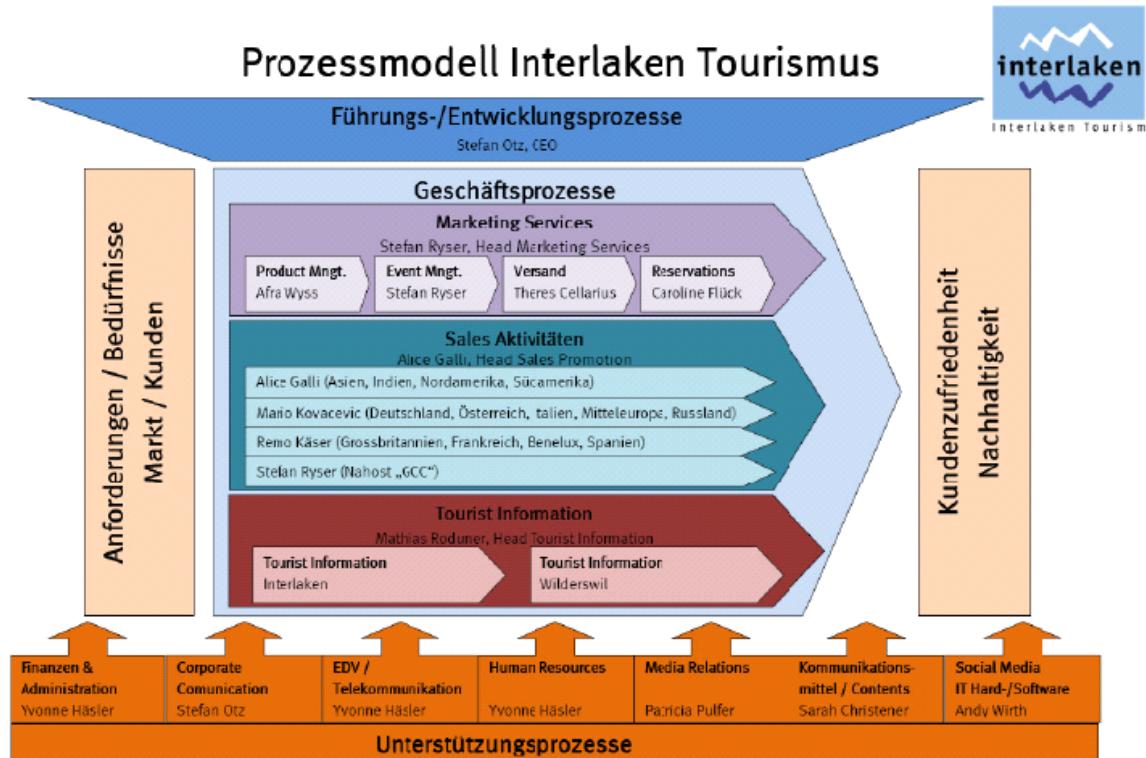
PM als Sekundärorganisation



PM als Primärorganisation



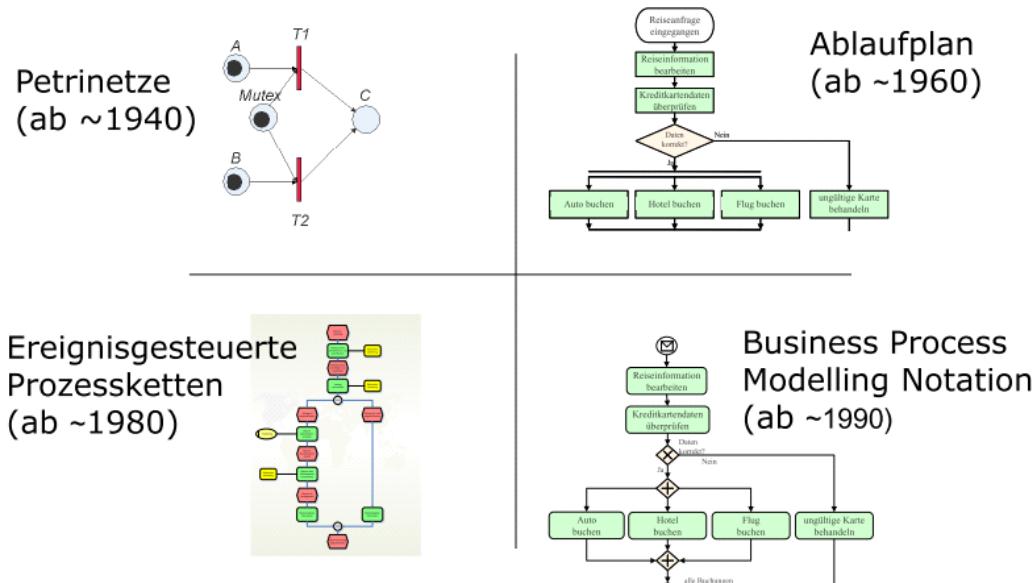
Beispiel:



Ablauforganisation - Prozessmodellierung

22 April 2015 14:33

In den vergangenen Jahren entstanden immer neue Modelle, die den damaligen Ansprüchen genügen mussten:

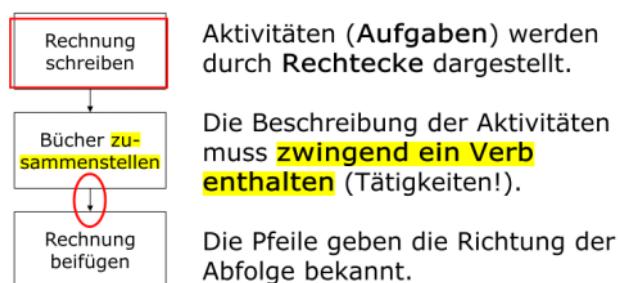


Die Abläufe einer Verrichtungsfolge können auf sieben Grundformen zurückgeführt werden:

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

Beispiel:

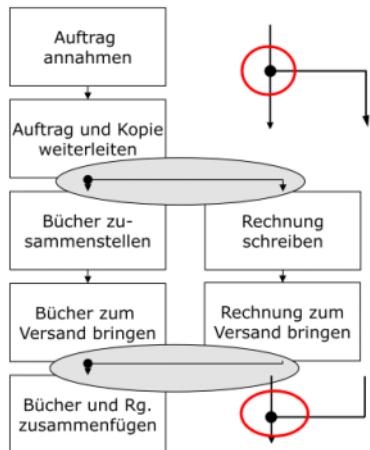
Kette



UND

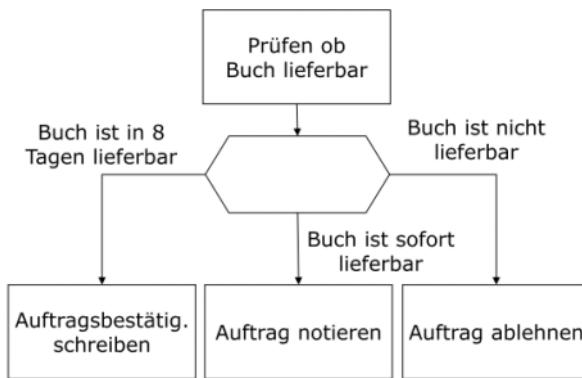
UND-Verzweigungen erlauben Aktivitäten **parallel** durchzuführen.

Parallel verlaufende Äste können durch **UND-Verknüpfungen** wieder **zusammengefasst** werden. Beide Aktivitätsketten müssen jedoch abgeschlossen werden.



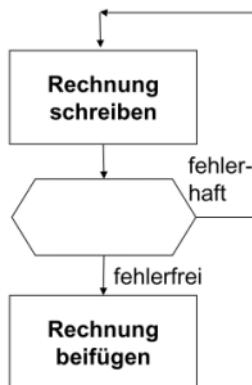
ODER

ODER-Verzweigungen treten auf, wenn mehrere **Alternativen sich gegenseitig ausschliessen (XOR)**. Die ODER-Verzweigung wird durch eine **Raute** dargestellt.



Die ODER-Verknüpfung erlaubt alternative Prozesse wieder zu „sammeln“. Als Darstellung wird der einfache Pfeil verwendet.

Rückkoppelung



Die **ODER-Rückkoppelung** (Feedback) erlaubt eine **Überprüfung des Prozesses**. Ist der Prozess nicht in Ordnung, so kann „zurückgesprungen“ werden.

UND-Rückkoppelungen sind theoretisch denkbar, führen jedoch zu ewigen „Teufelskreisen“ und müssen deshalb (in der Regel) vermieden werden.

Change Management 1 - Einführung

22 April 2015 15:00

Change Management ist umfassender als Neu- und Umstrukturierung.

- Neubestimmung der Erfolgsposition der Unternehmung im Markt und Wettbewerb
- Grundlegende Umgestaltung der Potenziale

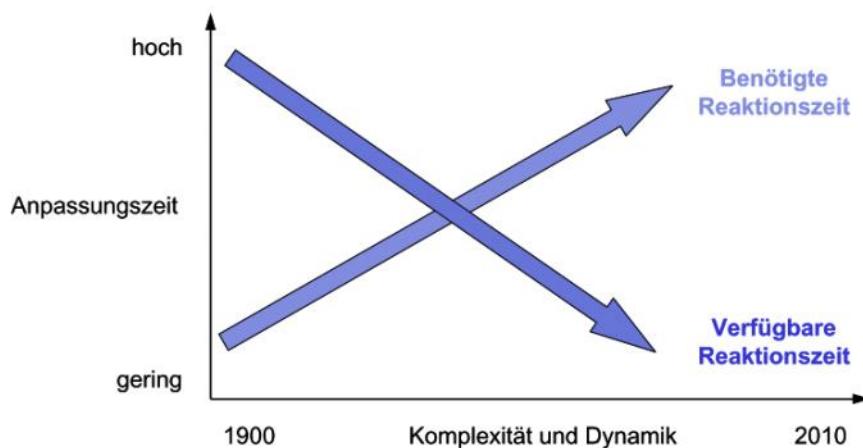
Es umfasst Fragen wie

- Produkt- und Marktstrategie
- Organisatorische Gestaltung
- Kosten/ Risiken
- Motivation der Mitarbeitenden

Definition:

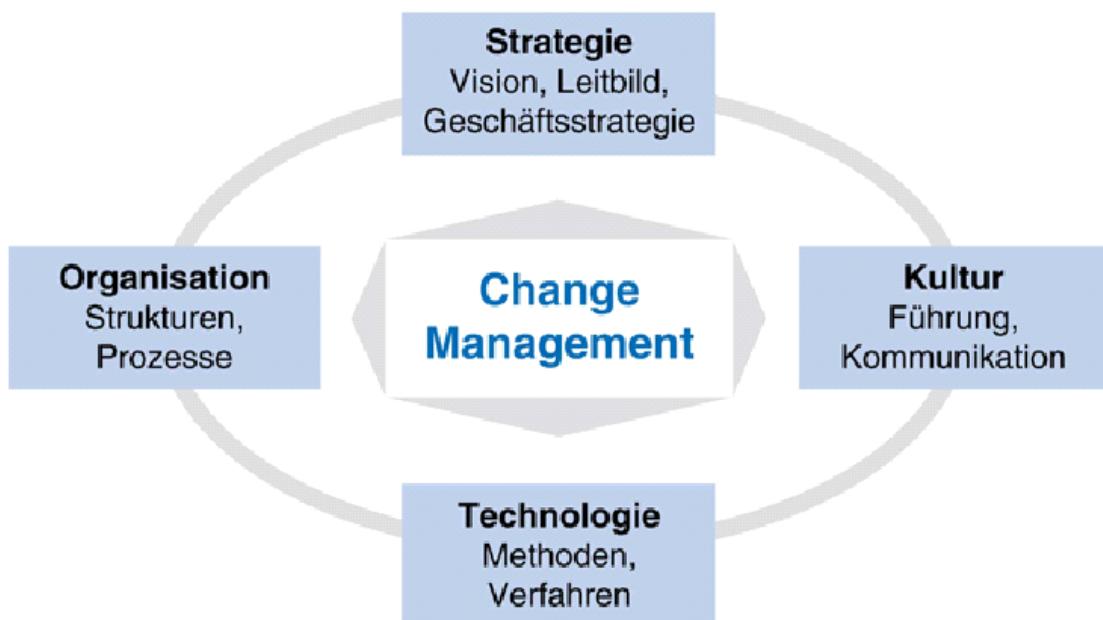
„Change Management ist die zielgerichtete Analyse, Planung, Realisierung, Evaluierung und laufende Weiterentwicklung von ganzheitlichen Veränderungsmassnahmen im Unternehmen.“

Veränderungsgeschwindigkeit, deren Häufigkeit und Intensität ist in den letzten Jahren stark gestiegen.



Der Umgang mit dieser Zeitscherre ist der heutige Erfolgsfaktor für Unternehmen.

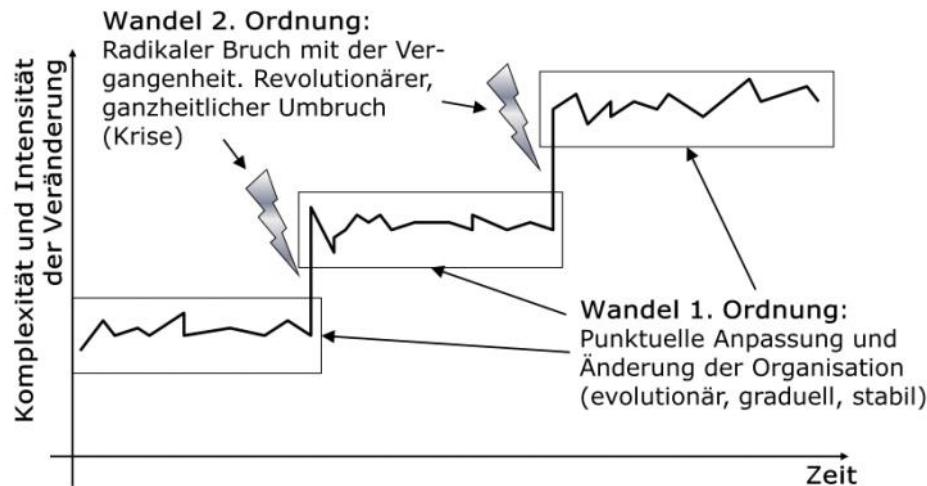
Innerhalb des Changemanagement gibt es verschiedene Schnittstellen, hier Handlungsfelder.



Ein Change-Manager ist sich bewusst welche Auswirkung eine Entscheidung im CM für diese Handlungsfelder hat.

Wandel

Veränderungen in einer Unternehmung werden als Wandel bezeichnet.



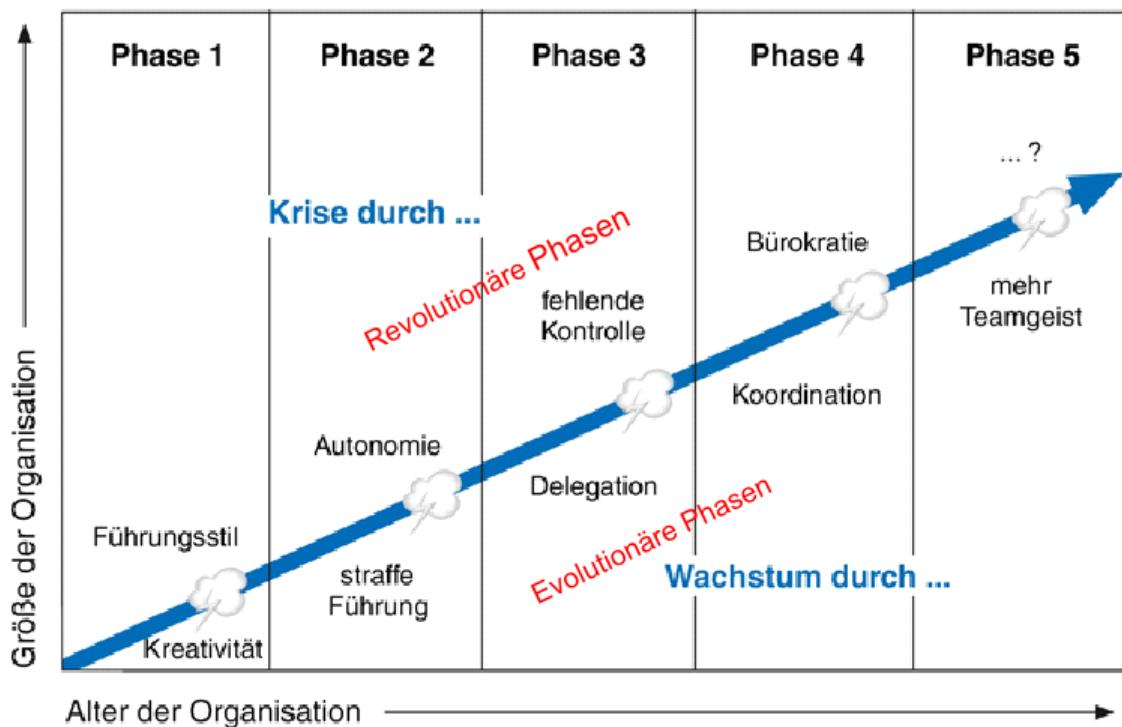
Geplanter Wandel: Agieren, Chancen nutzen
= „strategic change“ = „organizational change“

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

1. Ordnung (gradual)	2. Ordnung (radical)
Inkrementale Modifikation	Einschneidende, fundamentale Veränderung
Keine Veränderung Bezugsrahmen	Veränderung des Bezugsrahmens
Keine Umgestaltung der Werte, Strategie, Verhaltensnormen, Prozesse, Strukturen	Grundlegender, komplexer, qualitativer Wandel, Bruch mit der Vergangenheit „von heute auf morgen“
Intensität und Komplexität überschaubar	diskontinuierlich, revolutionär „Angst ist gross“
logisch, rational	Erfasst gesamte Organisation
„Angst hält sich in Grenzen“	
Überschaubar, evtl. nur einzelne Bereiche	

Wachstumsmodell

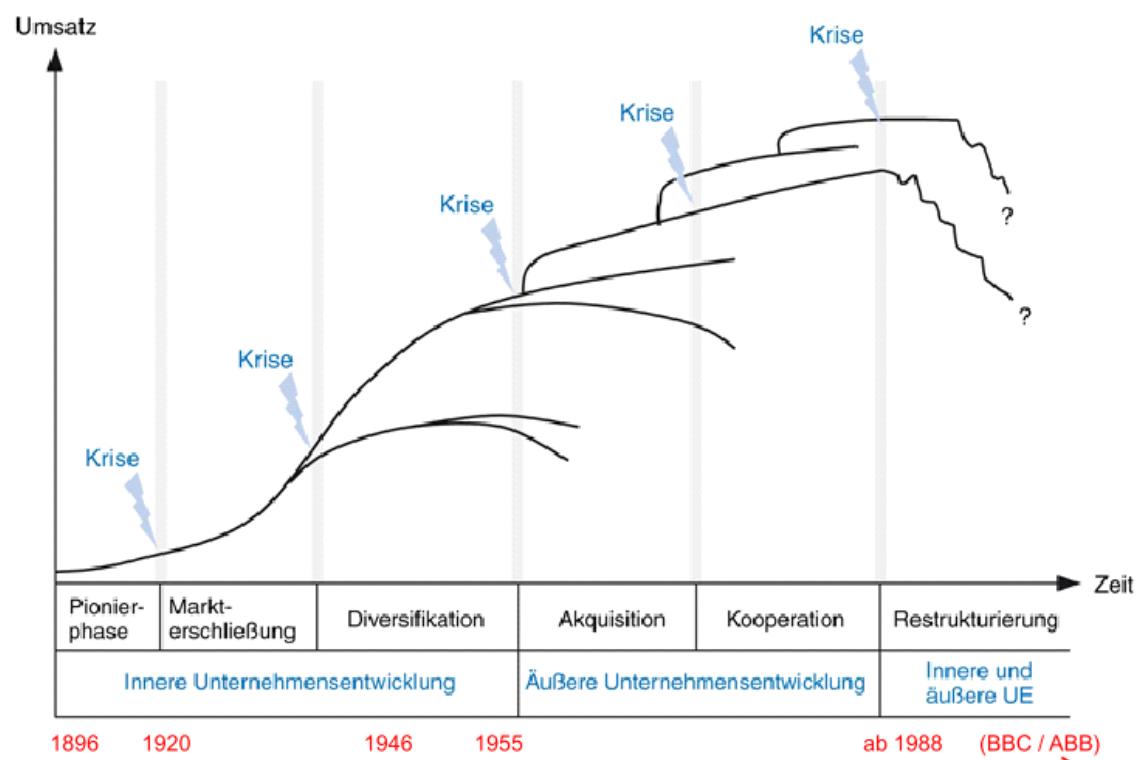
Wachstumsmodell von Greiner (1972)



Soll zeigen wie eine Unternehmung sich im Normalfall entwickeln muss, um wettbewerbsfähig zu bleiben.

- Phase 1: Mit einer Kreativitäts-Ausrichtung kann man bestehen.
- Phase 2: Innerhalb der Unternehmung entsteht Autonomie.
 - Die Funktionale Organisation kann den Ansprüchen nicht mehr genügen.
- Phase 3: Es findet ein Wechsel von der funktionalen zur divisionalen Organisation statt.
- Phase 4: Divisionen werden zu stark, es fehlt Kontrolle. Man fordert stärkere Koordination.
 - Es werden Zentralbereiche gebildet.
- Phase 5: Matrixorganisation fordert Teamgeist.

Dieses Modell war bis in die 90er Jahre sehr erfolgreich.



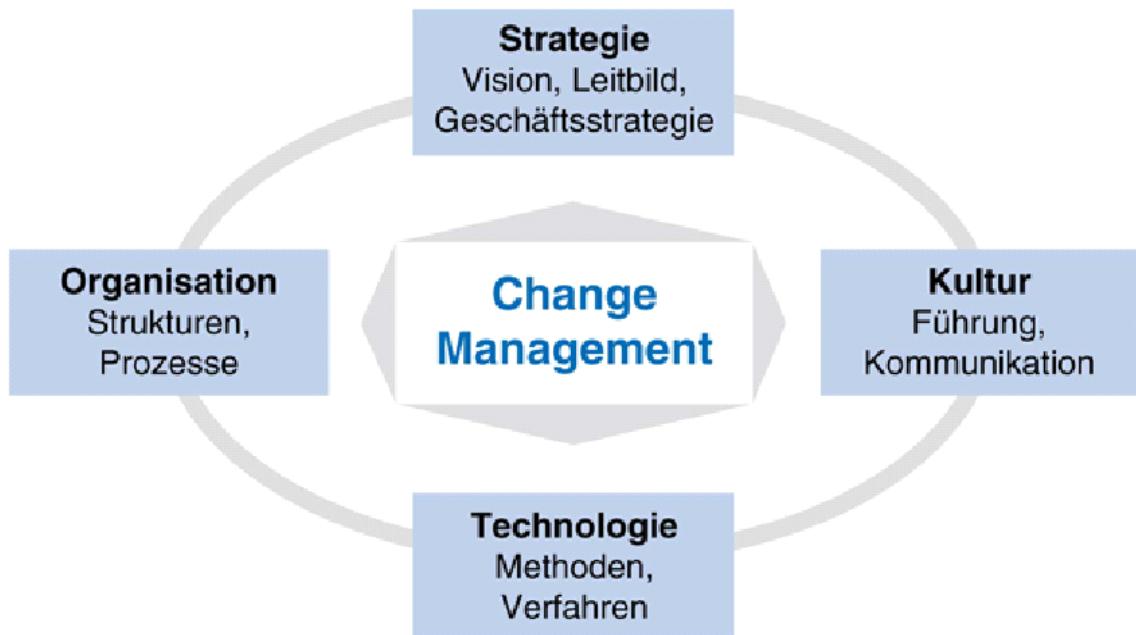
- Pionierphase: Kreativität steht im Vordergrund.
- Markterschliessung: Es fehlt eine professionelle Organisation -> funktionale Organisation
- Diversifikation: Mehrere Märkte müssen geschlossen werden -> Divisionale Organisation
- Akquisition: Wachstum durch Kauf von neuen Unternehmen -> Holding Organisation
 - Nötig durch stagnierendes Wachstum
- Kooperation: Unternehmen bilden grosse Kooperationen untereinander.
 - Markt ist aufgebraucht.
- Restrukturierung: Ist die Unternehmung nicht mehr wettbewerbsfähig ist eine Neustrukturierung nötig.

Der Sättigungseffekt war 1970 noch gar nicht so gross, dass die Unternehmen weiterentwickelt werden muss.

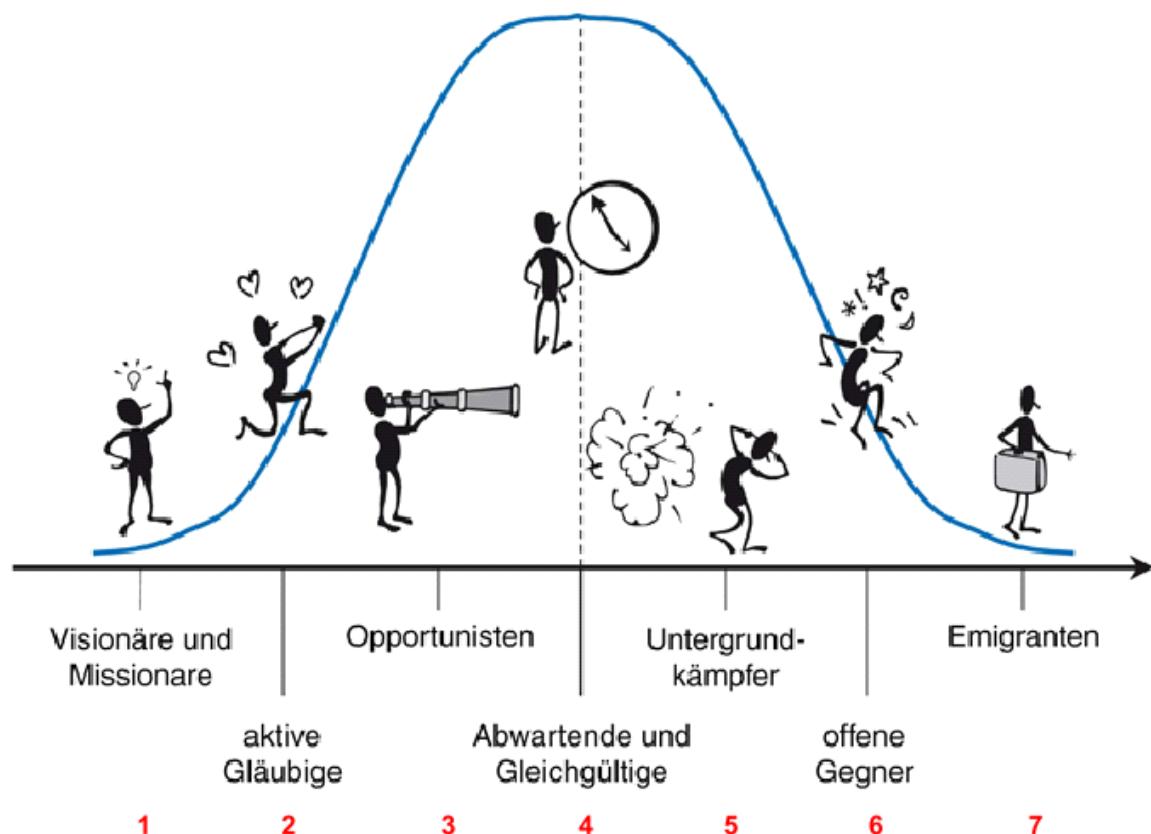
Change Management 2 - Integration

06 May 2015 15:28

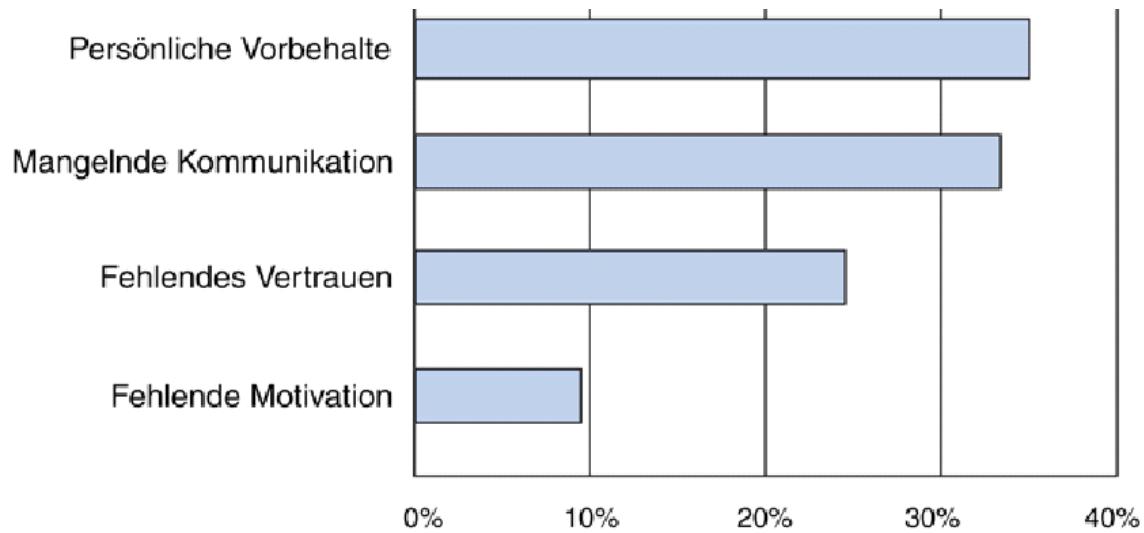
Als Grundlage werden wieder die 4 Handlungsfelder genutzt:



Infolge eines Wandels gibt es verschiedene Typen von Widerstand.



In der Praxis gibt es unterschiedliche Gründe für Widerstände.
Grundsätzlich begrüssen es Personen wenn Sie persönlich angesprochen werden.



- Rationaler Widerstand = Ich eine sachliche Argumentation wieso der Change auf andere Weise durchgeführt werden soll.
- GefühlsWidersand = Ich muss in einem Team arbeiten obwohl ich nicht will
- Politische widerstand = Ich verliere Macht

Dazu eine Liste mit Empfehlungen:

- Rechtzeitige und offene **Information**
- Aktive Beteiligung der vom Wandel betroffenen Personen
- Aufbau eines vertrauensvollen **Kommunikations-** und **Arbeitsklimas**
- Qualifizierung der Betroffenen
- Berücksichtigung langjähriger **Arbeits- und Sozialbeziehungen**
- Schutz von Personen, die vom Wandel negativ betroffen werden
- Sichtbare **Belohnung** von Promotoren des Wandels
- Vermeiden von revolutionären Ansätzen
- Early wins sichtbar machen
- Zulassen von **Fehlern**
- Einsatz fachlich und sozial kompetenter externer und interner **Berater**
- rasche **Stabilisierung** der erzielten Veränderungen

Rollenspektrum von Change-Agents

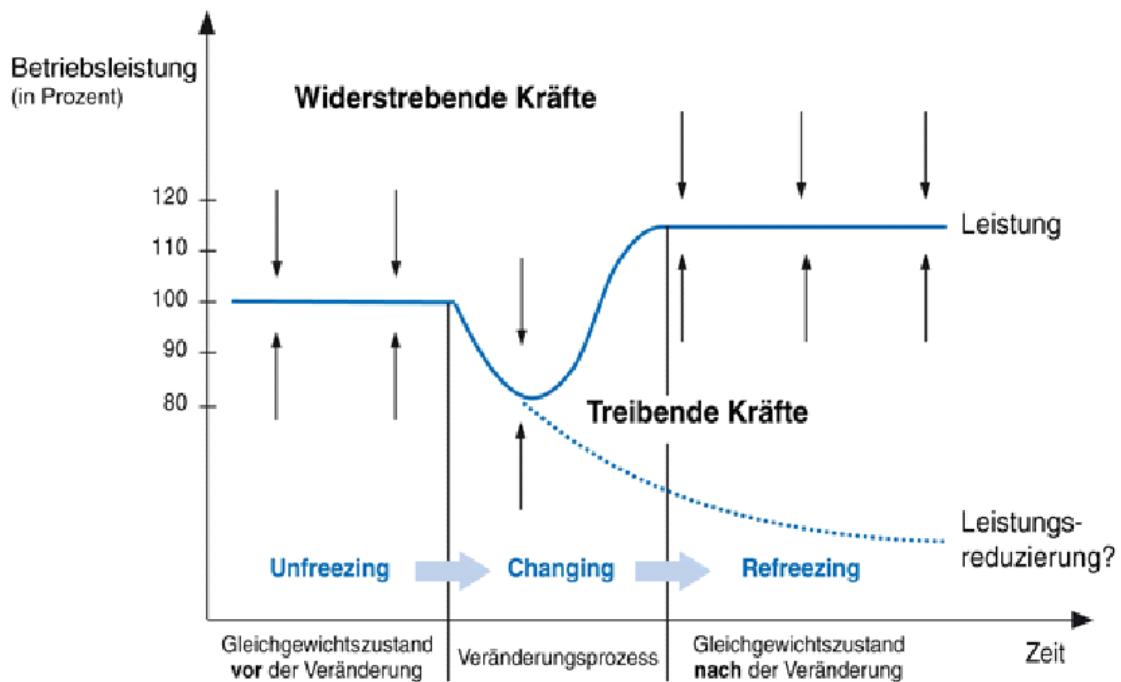
Die Change-Manager treten heute als Team auf

- Coach
- Zuhörer
- Trouble-Shooter
- Treiber
- Berater
- Vermittler
- Motivator
- etc.

Es handelt sich um sehr Anspruchsvolle Rollen.

Drei-Phasen-Ansatz von Lewin

Beschreibt die Verlaufsfasen eines Changes im Optimalfall

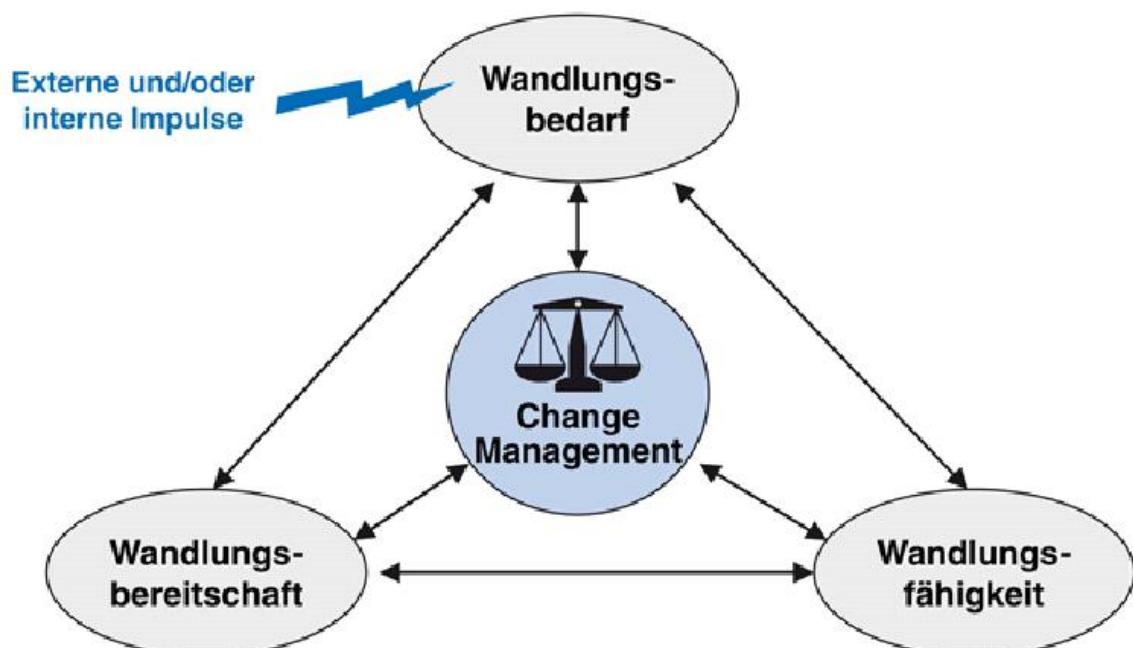


1. Unfreezing = Unternehmen au den Change vorbereiten, Vorbereitung einbinden. (Akzeptanz)
2. Changing = Der eigentliche Wechsel, Betriebsleistung sinkt kurzfristig. Am Ende haben wir eine Höhere Betriebleitung als vorher.
3. Refreezing = Der neue Zustand wird stabilisiert, erneut mit dem Unternehmen über die Neuerung sprechen.

Widerstrebene Kräfte = Konkurrenzkampf.

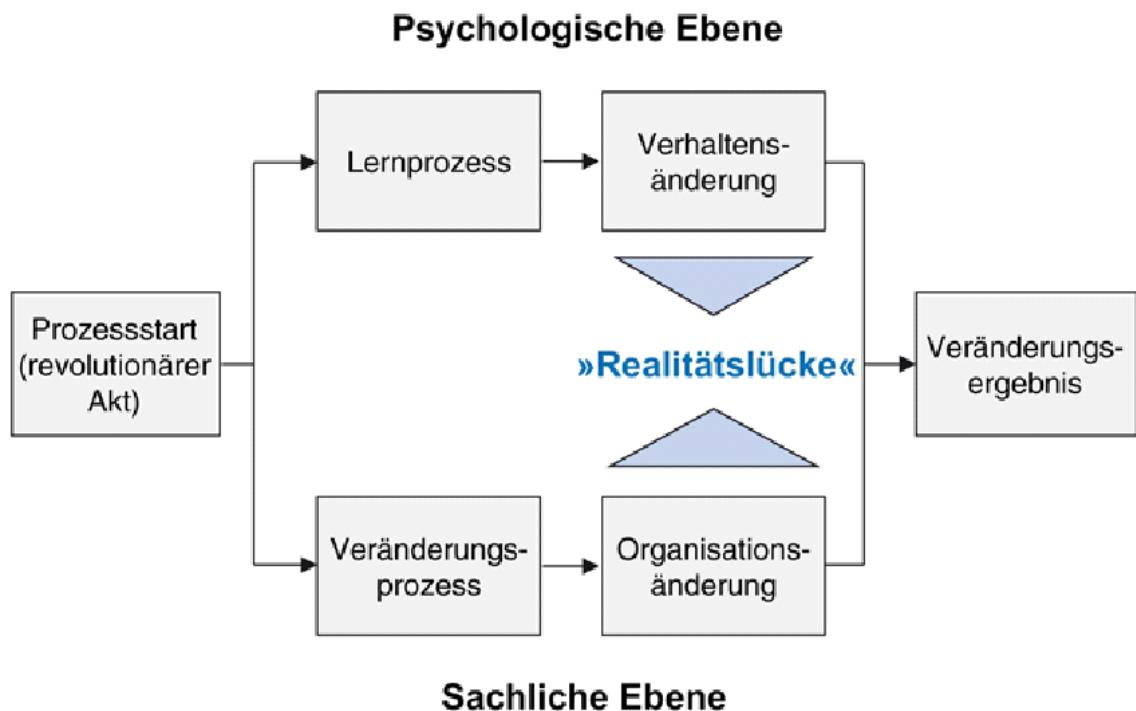
Treibende Kräfte = Mitarbeiter die Produzieren.

Integrativer Ansatz



- Die Mitarbeiter müssen bereit sein, den Wandel zu tragen.
- Die Mitarbeiter müssen fähig sein den Wandel mit machen.
- Der Bedarf wird vorgegeben.
 - z.B. Eine Divisionale Struktur bilden.

Realitätslücke



- Die Psychologische Ebene braucht um einiges länger als die Sachliche Ebene.
- Diese Ebenen müssen abgestimmt werden.
- Die wenigsten Menschen haben Veränderungen gerne. Man ist grundsätzlich negativ eingestellt.