

BWL 2

Strategisches Management

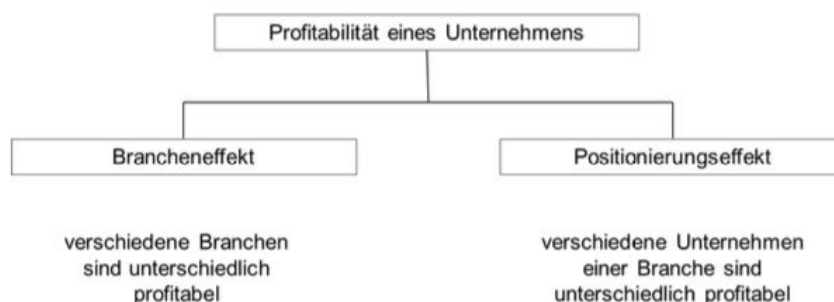
Vorlesung

1. Strategie als Wettbewerbsstrategie

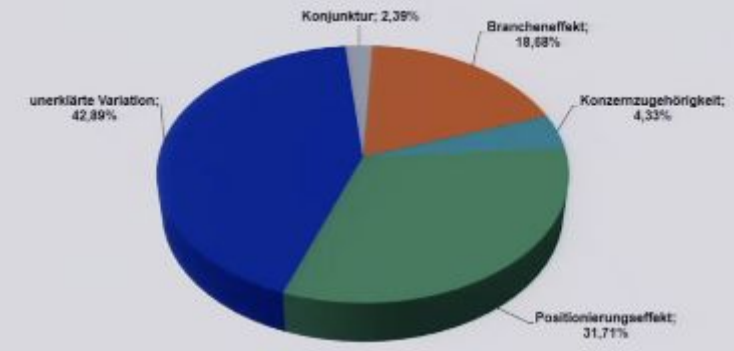
- **Erfolg oder Misserfolg** eines Unternehmens entscheidet sich im **Wettbewerb**
- Branche (**industry**) ist primärer **Schauplatz** des Wettbewerbs
- Wettbewerbsstrategie zielt auf den **Aufbau einer gewinnbringenden Stellung** und **deren Verteidigung** gegenüber den Wettbewerbskräften
- Wettbewerbskräfte würden immer Gewinn weg erodieren, man muss seine Gewinnbringende Stellung **verteidigen**

Profitabilität

- Wie **geschickt positioniere** ich mich in der Branche
- Ob man gewinne macht kommt auch auf die Branche darauf an in der man operiert

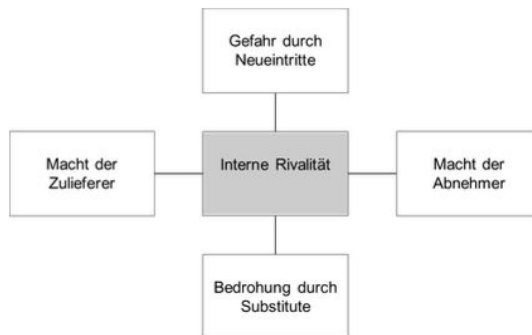


- **Branchenwahl** -> Wähle attraktive Branche
- **Positionierung für Wett.-Vorteil** -> Erarbeite Stellung die Schutz vor den Wettbewerbskräften bietet.
- **Verteidigung für Wett.-Vorteil** -> Gründe Wettbewerbsvorteile die auf nachhaltigen Ressourcen schützbar sind.



2 Branchenwahl/Beurteilung der Branchenattraktivität

- **Aufdeckung** von **Brancheneffekten**
- Analyse von Branchen mit “**industry analysis frameworks**”, e.g. Porters Wettbewerbskräfte



2.1 Interne Rivalität

- Wettbewerb/Rivalität via Preise
- Preise senken wenn mehr Marktanteil
- **Preis Spielraum**
 - $G = pQ - kQ$ (G: Gewinn; p: Stückpreis; k: Stückkosten;
 - $G = (p - k)Q$ (Q: Produktions- und Verkaufsmenge)
 - Senkungen möglich bis $p=k$ (Scharfer Preiswettbewerb (unattraktiv))
- **Scharfen Preiswettbewerb**
 - Lohnt sich! Stiehlt allen konkurrenten geringen Marktanteil
 - Konstante **kleine Preise Angriffe** finden statt
- **Schrumpfende/Stagnierende Branche**
 - Konjunkturzyklus & Marktlebenszyklus
 - Anbieter mit höchsten Preisen verlieren zuerst Marktanteile
 - Nur drastische Preissenkungen können ein Unternehmen vor der Verdrängung vom Markt schützen
- **Heterogene Kosten**
 - $DK_a \neq DK_b$
 - **Erhöhen interne Rivalität**
 - Economies of Scale
 - Economies of Scope (Verbundvorteile gemeinsame produktion von Gütern)
 - Erfahrungskurveneffekte
 - **Anbieter mit Kostenvorteilen** haben **grössere Preissenkungsspielräume**
 - Preise unterhalb der Kosten von Konkurrenten -> Marktanteilsgewinnen, weil Konkurrenten aus dem Markt getrieben werden
- (Homogene Kosten gleiche DK Funktion, Preiskämpfe machen keinen Sinn)
 - Stückgewinn = 0

- Marktanteile = unverändert
- Antizipation von Lose Lose Situation
- **Undifferenzierte Produkte**
 - Wahrnehmung eines Produkts der Kunden
 - Alle Angebote gleich -> Wähle Billigstes
- **Verzögerte Anpassungsreaktionen der Konkurrenten**
 - **lumpiness of orders**
 - Konkurrenten können erst beim nächsten Grossauftrag auf Preissenkungen reagieren
 - -> Preissenkungen sind attraktiv, weil sie erst später «bestraft» werden
 - **Privat verhandelbare Preise**
 - Preise nicht öffentlich
 - Versteckte Extras oder Dreingaben
 - Konkurrenz kann Preise nur schwer beobachten
 - -> Preissenkungen sind attraktiv, weil sie gar nicht oder erst spät «bestraft» werden
- **Marktaustrittsbarrieren**
 - Branchenspezifische Investitionen, die den Austritt aus der Branche für das Unternehmen mit hohen Kosten belasten (Verlust der branchenspezifischen Investitionen)
 - Übersteigen die Kosten eines Marktaustritts die Kosten eines Preiskampfes (Verluste aufgrund nicht kostendeckender Preise), stellen sich Unternehmen besser, wenn sie sich gegen Preisangriffe verteidigen und ebenfalls die Preise senken, anstatt den Markt zu verlassen
 - Preissenkung als Verteidigung gegen Preisangriffe wird wahrscheinlicher

2.2 Gefahr durch Neueintritte

- Höher Gefahr von Neueintritte -> unattraktiver ist eine Branche
- Neueintritte stehlen Marktanteile
- Neueintritte reduzieren Konzentration in Branche
- Eintritte abhängig von Markteintrittsbarrieren

Economies of Scale

Unternehmen, die nicht mit der kostenoptimalen Betriebsgrösse (s^*) operieren, haben Kostennachteile

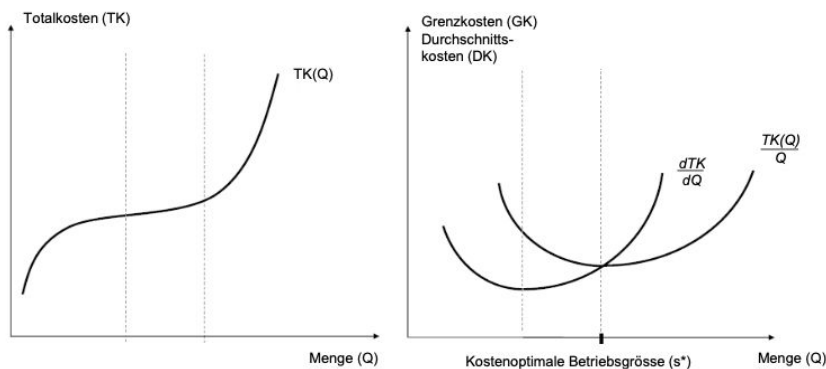
- Newcomer muss sofort einen hohen Marktanteil erreichen
- Präsent in Kapitalintensiven Branchen, nicht in Wissenintensiven Branchen
- Sonst haben die Etablierten Kostenvorteile, die es ihnen erlauben, den Newcomer wieder aus dem Markt zu drängen
- Solange die **Durchschnittskosten** durch den Preis mindestens gedeckt werden, kann ein Unternehmen im Wettbewerb bestehen
- $DK = GK$

Fixkosten

- Short-run
- Long-run

Variable Kosten

- Produktivitätssteigerung auf variablen Inputfaktoren (Mengenrabatt, Spezialisierung)



Diseconomies of Scale

Economies of Scale können nicht unendlich ausgeschöpft werden. Typischerweise gibt es einen Punkt, ab welchem Unternehmen «zu gross» werden und die Kosteneffizienz wieder abnimmt (steigende DK). Mögliche Ursachen:

- Bürokratie
- «Lohn-Premium» in grossen Unternehmen
- Zu starke «Streuung» von kritischen Ressourcen
- «Conflicting Out»

Reputationsempfindliche/markenloyale Konsumenten

Ursache: Nicht bei allen Gütern ist es Nachfragern möglich, die Eigenschaften vor dem Kauf zutreffend zu beurteilen

- Anbieter haben dann Anreize, «viel» zu versprechen und «wenig» zu halten
 - Wegen der resultierenden Qualitätsunsicherheit finden sich Konsumenten nur angesichts von Preisabschlägen zum Kauf solcher Güter bereit
 - Anbieter, die ihre Versprechen halten, bauen über die Zeit Reputation auf
 - Etablierte mit Reputation erzielen Qualitätsprämien
 - Newcomer müssen Reputation erst aufbauen, d.h. hohe Qualität zu vergleichsweise niedrigen Preisen liefern
-
- Für gewisse Inputfaktoren gibt es eine technische Mindestgrösse

Beschränkter Ressourcenzugang (vertical foreclosure)

Müssen Newcomer nicht vertretbare Kosten in Kauf nehmen, um **Zugang** zu komplementären Ressourcen (bspw. **Standorten, Absatzkanälen, Technologien, Rohstoffen, qualifizierten Arbeitskräften**, ...) zu erhalten -> Markteintritt unattraktiv

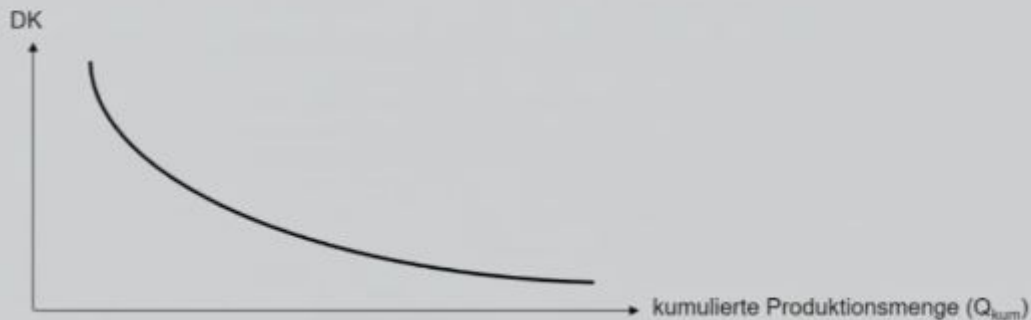
Erfahrungskurveneffekte

Lerneffekte der einzelnen Mitarbeiter (Zuwachs an Fähigkeiten) und der Organisation (Verbesserung von Prozessen/Routinen) durch die wiederholte Erledigung von Aufgaben

- Kostenvorteile -> Stückkosten sinken
- Je ausgeprägter Erfahrungskurveneffekte -> Newcomer haben kaum Chancen, den Erfahrungsvorsprung der Etablierten wettzumachen

Definition Erfahrungskurveneffekte

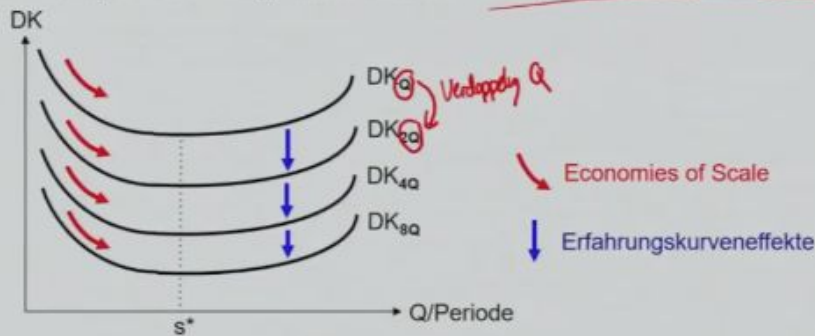
Empirie: $DK(Q_{\text{kum}})$ eines Produktionsprozesses sinken mit jeder Verdopplung der kumulierten Produktionsmenge um einen bestimmten Prozentsatz



Sind unabhängig	Economies of Scale (Skaleneffekten)	Erfahrungskurveneffekte
	Erhöhung der Outputmenge	Akkumulation von Know-How
Zeitbezug	Pro Periode	Übere mehrere Perioden
Fokus	<ul style="list-style-type: none">• Auslastung unteilbar• Vermögensgegenstände• Kapitalintensiven Branchen• Grosse UG	<ul style="list-style-type: none">• Erhöhung der kumulierten Outputmenge• Lerngeschwindigkeit• Wissensintensive Branchen• Kleinere UG

Erfahrungskurveneffekte vs. Economies of Scale (2)

Auswirkung von Erfahrungskurveneffekten auf die periodenbezogenen Durchschnittskosten:



➔ Erfahrungskurveneffekte können unabhängig von Economies of Scale auftreten und dabei sogar stärker auf die «Gefahr durch Neueintritte» wirken

- EFKE reduzieren die Gefahr von Neueintritten

Staatlicher Schutz

- staatlich anerkannte Standesvertretungen, die über die Zulassung neuer Anbieter entscheiden (Handwerksverbände, Ärzte- oder Rechtsanwaltskammern)
- Staat verbietet Konkurrenz in der gleichen Branche (PTT war bis 1998 der einzige Anbieter von Telefon- und Postdiensten, E-Werke (ewz, BKW Energie AG, Axpo))
- durch Liberalisierung kann Verbot gelockert werden

Erwartungen über den Wettbewerb nach Markteintritt

Wie aggressiv reagieren die Etablierten auf einen Neueintritt?

- Etablierte können den Markt schnell und kostengünstig «überfluten» (Überkapazitäten)
- branchenspezifische Investitionen - Etablierte können den Markt nur zu hohen Kosten verlassen, da ihre branchenspezifischen Investitionen beim Marktaustritt versinken

Netzwerkexternalitäten

positive Nachfrage Externalität, d.h. für Konsument A entsteht ein Zusatznutzen, wenn Konsument B das gleiche Produkt kauft

2.3 Bedrohung durch Substitute

- Wirkung von Substitute vergleichbar mit Neueintritten
- Bedrohung ist abhängig von
 - Verfügbarkeit
 - Preis-Leistungs Verhältnis

2.4 Macht der Zulieferer

Haben die Zulieferer (Upstream-Unternehmen) Möglichkeiten, die Gewinne der Unternehmen in der betrachteten Branche (Downstream-Unternehmen) abzuschöpfen, bspw. durch hohe Preise, geringe Qualität oder schlechte Lieferkonditionen?

Zahl der Upstream-Unternehmen ist relativ klein

- verbesserte Erfolgsaussichten für kooperative Preissetzung
- der kooperativ gesetzte Preis liegt über dem Wettbewerbspreis
- Gewinne der Downstream-Unternehmen können teilweise abgezogen werden

2.5 Macht der Abnehmer

Unternehmen der Branche agieren jetzt als Zulieferer

Abnehmer sind mächtig, wenn:

- relative Konzentration auf der Abnehmerstufe höher als auf Zuliefererstufe
- Einkaufsvolumina der Abnehmer hoch
- Produkte der Branche leicht substituierbar
- Branchen Unternehmen haben abnehmer spezifisch investiert
- glaubhafte Drohung der Abnehmer mit Rückwärtsintegration

3 Positionierung für Wettbewerbsvorteile

Es gibt unterschiedliche Profitabilität

Profitable Unternehmen entziehen sich:

- der **Rivalität**
- der **Verhandlungsmacht** der Kunden/Zulieferer
- der Bedrohung durch **Substitute/Neueintritte**

3.1 Ableitung der Positionierungsstrategien

- **Wertschätzung** für ein Produkt/Leistung \geq **Kosten**, damit **Handel** stattfindet.
- **Wertschätzung** ist umso grösser, je niedriger die Kosten sind und je höher die Wertschätzung ist.
- **Wertschätzung** ist unterteilt in **Konsumentenrente** (Wertschätzung - Preis) & **Produzentenrente** (Preis - Kosten)
- **Preis** hängt vom Wettbewerb ab
- Wertschätzung \geq Preis \geq Kosten
- Anbieter steht im Wettbewerb um die Konsumentenrente
- Produzentenrente **abzuschirmen** entweder **Kostenvorteile** oder **Wertschätzung Vorteile** generieren

Wer am **meisten Wert schöpft**, hat einen **Wettbewerbsvorteil**. Er schirmt noch eine Produzentenrente ab, wenn sein schärfster Konkurrent bereits seine ganze Wertschöpfung als Konsumentenrente anbietet

Es gibt zwei grundsätzliche Stossrichtungen zum Erlangen eines Wettbewerbsvorteils:

- Das Anstreben einer **Kostenführerschaft** (das grösste B-K, indem man K besonders gut im Griff hat)
- Das Anstreben einer **Wertschätzungsführerschaft** (das grösste B-K, indem man B besonders gut beherrscht)

Kostenführerschaft

- Kosten im Griff
- Schutz vor **Rivalität** in Preiskämpfen
- Schutz vor **markt mächtigen Abnehmern** - können die Preise nur auf das Niveau des zweit effizientesten Konkurrenten drücken
- Schutz vor **marktmächtigen Zulieferern** - Gewinne machen, auch wenn der Zulieferer Preise erhöht
- Schutz vor **Substituten** -> tiefe Preise möglich -> tiefer Anreiz development of Substitutes (hilft auch Rivalen in der Branche)
- Schutz vor **Neueintritten** - tiefe Kosten -> tiefe Preise -> tiefer Anreiz (hilft auch Rivalen in der Branche)

Werschätzungsführerschaft

- Produkt, das aus Sicht der Nachfrager Alleinstellungsmerkmale besitzt
- Schutz vor **Rivalität** - erhöht ertragsspanne und isoliert von Preiswettbewerb in Branche, führt zu Kundenbindung. (Marken effekt)
- Schutz vor **markt mächtigen Abnehmern** - fehlende Alternativen für ein «einzigartiges Produkt» senken Verhandlungsmacht der Abnehmer
- Schutz vor **markt mächtigen Zulieferern** - Gibt nicht viele alternative Abnehmer
- Schutz vor **Substituten** - Kundenloyalität senkt die Bedrohung durch Ersatzprodukte
- Schutz vor **Neueintritten** - Konkurrenz muss die Einzigartigkeit des Produktes überwinden (Eintrittsbarrieren)

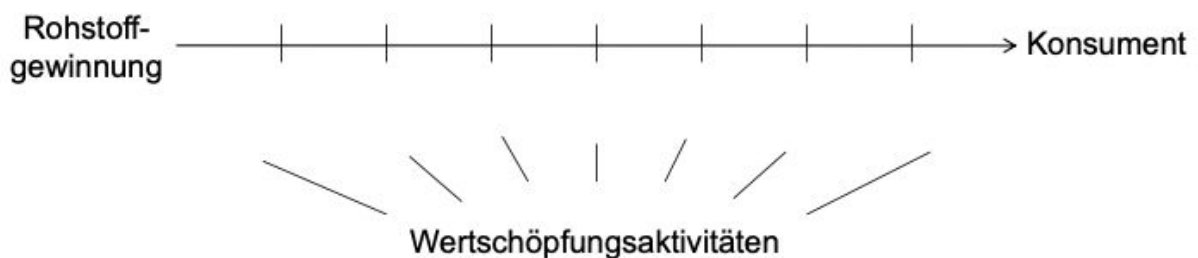
3.2 Umsetzung der Positionierungsstrategien

Quellen der Wettbewerbsvorteile sichtbar machen

- Zerlegung in wertschöpfungsbezogene Aktivitätsbereiche
 - Welche Kosten senken
 - Wertschätzung erhöhen

Wertschöpfungskette

Bei jeder Wertschöpfungsaktivität wird Gut als input zur nächsten weitergereicht



- Die Unternehmung ist eine «Ansammlung» von Wertschöpfungsaktivitäten



Primäre aktivitäten: Eingangslogistik, Operationen, Marketing & Vertrieb, Ausgangslogistik, Kundendienst

Unterstützungsaktivitäten: Unternehmensinfrastruktur, Personalwirtschaft, Technologieentwicklung, Beschaffung

Kostenunterschiede in Wertschöpfungsaktivitäten in verschiedenen Unternehmen:

Mit Hilfe des Rechnungswesens einigermaßen bestimmbar:

- Economies of Scope, Economies of Scale
- Erfahrungskurve
- Organisation von Transaktionen: Ausmass der Fertigungstiefe, Effizienz der Organisationsstrukturen im «internen» Bereich
- Inputpreise, Produktionsstandort, Economies of Density, gesetzliche Rahmenbedingungen

Wertschätzung Unterschiede Wertschöpfungsaktivitäten in verschiedenen Unternehmen:

Schwierig zu bestimmen, Conjoint Analysis, Hedonic Pricing Analysis, Attribute Rating Method

- **physische Charakteristika des Produktes:** Qualität, Haltbarkeit, Ästhetik, Benutzerfreundlichkeit
- **Art der Services und der Komplemente:** Garantie, Wartung, Ergänzungsprodukte, Beratung, Ersatzteile, Schulung
- **Eigenschaften der Verkaufstransaktion:** Verfügbarkeit, Schnelligkeit, Pünktlichkeit der Lieferung, Erreichbarkeit des Verkäufers
- **individuelle Faktoren/Erwartung der Konsumenten:** Leistungsreputation des Produktes, Überlebenswahrscheinlichkeit/finanzielle Stabilität des Herstellers
- **Image des Produktes:** positionaler Konsum, soziales Prestige

3.3 Selektionsbedingungen für Positionierungsstrategien

Kostenführerschaft oder Wertschätzungsführerschaft?

Kostenführerschaft:

- Economies of Scale und Erfahrungskurve sind potentiell bedeutsam, aber keine Firma schöpft sie aus
- Die Art des Produktes **begrenzt** die Möglichkeit, die **Wertschätzung** weiter zu **optimieren**
- Die Kunden sind **preisempfindlich** und zeigen wenig/kaum Bereitschaft, für zusätzliche Qualität, Leistung, besseres Image, usw. mehr zu bezahlen
- Das Produkt ist eher ein **Inspektionsgut** als ein Erfahrungsgut

Wertschätzungsführerschaft:

- Der typische Konsument ist bereit, einen erheblichen **Aufschlag** für zusätzliche **Qualität, Leistung**, besseres **Image**, usw. zu bezahlen
- Economies of Scale und Erfahrungskurve sind zwar bedeutsam, werden von der Konkurrenz aber bereits ausgeschöpft
- Das Produkt ist eher ein **Erfahrungsgut** als ein Inspektionsgut

3.4 Targeting und Marktsegmentierung

Auswahl des Zielmarktes ist Teil der Positionierungsentscheidung

- Wertschöpfungs Bemühungen auf ein bestimmtes Marktsegment konzentrieren (Focus Strategy)
- Wertschöpfungs Bemühungen über alle Marktsegmente ausdehnen (Broad Coverage Strategy)
- Targeting setzt eine Marktsegmentierung voraus

Marktsegmentierungen

Marktsegmentierungen sind in der Regel Produkt-Kunden-Segmentierungen. Man stellt zwei Fragen:

- Welche Produktarten bieten die Unternehmen, die in diesem Markt konkurrieren, an?
- Welche unterschiedlichen Kundengruppen kaufen diese Produktarten?

Kundengruppen auf Konsumgütermärkten werden nach Kriterien zusammengefasst.:

- Demografische Faktoren (Alters- und Einkommensklasse, etc.)
- Geografische Faktoren (Wohnregion)
- Nutzungshäufigkeit (Gelegenheitsnutzer bis Dauernutzer)
- Informationsstand (Kenner bis Laie)
- Zahlungsbereitschaft für zusätzliche Qualität
- Benutzter Vertriebskanal

Ziel aller Kundensegmentierungen:

- Kunden innerhalb eines gebildeten Segments sollten vergleichbare Produktwünsche und Präferenzstrukturen haben
- So dass sie auf die absatzpolitischen Instrumente (z.B. Werbung, Preissetzung) gleich reagieren

Produkt-Kunden-Matrix

	Produktarten				
Kundengruppen					

Broad Coverage Strategy

Alle Marktsegmente werden abgedeckt, indem alle Kundengruppen bedient und alle verwandten Produktarten angeboten werden.

- VW vom kleinem Auto bis zum Lastwagen alles abdecken.

Ökonomische Logik:

- Economies of Scope zwischen den Produkten, die in unterschiedlichen Marktsegmenten angeboten werden

- Economies of Scale bei der Herstellung von Komponenten, die in mehrere Produktarten eingehen

Focus Strategy

Eingrenzung des Marktauftritts durch

- **Kundenspezialisierung:** Im Extremfall Konzentration auf ein einziges Kundensegment
- **Produktspezialisierung:** Im Extremfall Konzentration auf eine Produktart
- **Geografische Spezialisierung** als Spezialfall der Kundenspezialisierung

Ökonomische Logik:

- Ermöglicht die genaue Berücksichtigung der Bedürfnisse der angepeilten Kundengruppe und damit ein höheres B, da deren Wertschätzungstreiber gezielt in die Angebote aufgenommen werden
- Ermöglicht trotz begrenzter Economies of Scale und Scope gleichzeitig eine gute **Kostenkontrolle**, weil alle Produktattribute, die von der angepeilten Kundengruppe nicht geschätzt werden, schlicht weggelassen werden können (**kein «Firlefanz»**)
- Anders gesagt: Im Vergleich zum Fokusanbieter fehlt einem Anbieter, der alle Kundensegmente bedienen möchte, die «Treffsicherheit»
- Er «unterversorgt» die einzelne Kundengruppe bei bestimmten Produktattributen, was Abstriche in B bedeutet
- Er «überversorgt» die einzelne Kundengruppe bei anderen Produktattributen, was K verursacht ohne B zu erzeugen
- Geografische Spezialisierung ist die häufigste Form der Fokussierung (z.B. lokale oder regionale Brauereien), aber auch global agierende Unternehmen können mit Fokusstrategien erfolgreich sein (z.B. Hilti, Harley Davidson)

Porters generische Wettbewerbsstrategien

- KostenführerschaftBroad Coverage
- Differenzierung (oder Wertschätzungsführerschaft) Broad Coverage
- Konzentration auf SchwerpunkteFocus

Diese drei Strategien entstehen aus einer Mischung von (i) den beiden grundsätzlichen Wegen zu mehr Wertschöpfung und (ii) der Frage des Targeting

Zusammenfassend:

- Soll die Unternehmung ihre Wertschöpfungsbemühungen über alle/viele Marktsegmente ausdehnen (Broad Coverage)? Dann kann sie entweder durch Kostenführerschaft oder durch Differenzierung erfolgreich sein.
- Oder soll sie im anderen Extremfall ihre Wertschöpfungsbemühungen auf ein bestimmtes Marktsegment konzentrieren (Focus)?

Entscheidet sich die Unternehmung für Fokussierung, dann konfiguriert sie ihre Wertkette gezielt für die Bedienung eines schmalen Sets von Marktsegmenten

- Sie kann dann bei der Bedienung dieser Segmente niedrigere Kosten haben als ihre breit aufgestellten Konkurrenten (Kostenführer sein)

- Sie kann die Bedürfnisse der Kunden besser treffen und ein Preispremium verlangen (Wertschätzungsführer sein)
- Oder beides zugleich (Kosten- und Wertschätzungsführer sein)

4 Verteidigung von Wettbewerbsvorteilen

Nachhaltigkeit: Konkurrenz versucht, Wettbewerbsvorteil nachzuahmen oder zu neutralisieren, aber es gelingt ihr nicht

4.1 Resource-Based-Theory of the Firm

- Wettbewerbsvorteile können nur dann nachhaltig sein, wenn sich Unternehmen **voneinander unterscheiden** und diese Unterschiede **dauerhaft** sind
- Die Unterschiede zwischen den Unternehmen und die daraus resultierenden Wettbewerbsvorteile basieren auf **Resources** und **Capabilities**

Resources: Unternehmensspezifische Vermögensgegenstände (z.B. unternehmensspezifisches Know-how der Mitarbeiter)

Capabilities: Fähigkeiten, Resources in überlegener Weise zu nutzen (d.h. Aktivitäten, die ein Unternehmen im Vergleich zur Konkurrenz besonders gut ausführt)

Capabilities sind

- über mehrere Produkte und/oder Märkte hinweg wertvoll
- in organisationale Routinen eingebettet

Wenn alle Firmen in einem Markt den gleichen Bestand an Resources und Capabilities haben, dann gibt es keine Strategie der Wertschöpfung für eine Firma, die nicht auch den anderen Firmen zur Verfügung steht

Nachhaltigkeit eines Wettbewerbsvorteils erfordert:

- Knappheit der zugrundeliegenden Resources und Capabilities
- imperfekte Mobilität der zugrundeliegenden Resources und Capabilities

Gründe für imperfekte Mobilität:

- fehlende Märkte
- beziehungsspezifische Vermögensgegenstände

4.2 Isolationsmechanismen

Knappheit und Immobilität von Resources und Capabilities reichen zur Aufrechterhaltung von Wettbewerbsvorteilen nicht aus. Sie sind lediglich eine notwendige, aber noch keine hinreichende Bedingung

Andere Unternehmen sind in der Lage, eigene Resources und Capabilities aufzubauen, mit denen sie etablierten Unternehmen Konkurrenz machen

Isolationsmechanismen beschränken das **Ausmass**, in dem **Wettbewerbsvorteile** durch **Ressourcenbildungsaktivitäten** anderer Unternehmen **neutralisiert** werden können

Isolationsmechanismen sind für ein Unternehmen das Äquivalent zu den **Markteintrittsbarrieren für eine Branche**

Drei Beispiele für Isolationsmechanismen:

- Patente
- Netzwerkexternalitäten
- Reputation

Intel Case

Netzwerkexternalitäten

- 1980 wählte IBM den Intel 8088 Mikroprozessor als «Maschine» für PC
- «Wintel»-Umgebung (IBM, Microsoft, Intel) wurde Standard
- alle Prozessoren mussten zur «Wintel»-Umgebung kompatibel sein

Patente

- Aufbau eines scharfen Regimes zur Durchsetzung der geistigen Eigentumsrechte
- 1994: Intel verliert zwei Musterfälle vor Gericht. Auch andere Firmen dürfen einen bestimmten Microcode benutzen. Patentschutz erodiert

Reputation

- «Intel Inside» gehört zu den meist wieder erkannten Marketing-Symbolen in den USA überhaupt
- PC-Hersteller wie Dell und Compaq zögern, von Intel zu AMD zu wechseln, weil Endkonsumenten «Intel Inside» honorieren (Zahlungsbereitschaft um 30% höher als für leistungs gleiche Konkurrenz Chips)

Fazit

- Am Ausgangspunkt für Intels Erfolg stand eine „Zufallskomponente“
- Technische Innovationen wurden von der Konkurrenz bald eingeholt
- Die heutige Stellung von Intel ist auch auf die geschickte Bewirtschaftung von Isolationsmechanismen zurückzuführen

Fallstudie: Airline Industry

- Tiefe Ebit Marge

Interne Rivalität

- Geringe Differenzierbarkeit
- Hohe Austrittsbarrieren und Barrieren zum Kapazitätsabbau
- Heterogene Kosten
- Airline Allianzen

Substitute

- Begrenzung der Reisetätigkeit
- Andere Transportmöglichkeiten
- Privatjets in Teilzeitnutzung

Neueintreter

- Einfacher Zugang zu Vertriebskanälen
- Kapitalzugang durch Leasing-Gesellschaften
- Tiefe Wechselkosten für Konsumenten

Abnehmer

- Freizeit-Kunden
 - Preissensitivität
 - Fliegen als Erfahrungsgut (intransparentes Preis-Leistungs-Verhältnis)
 - Geringe Wechselkosten
- Business-Kunden
 - Häufigkeit der Flugverbindung
 - Teilweise Wechselkosten
- Vertriebskanäle
 - Vergleichsportale
 - Reiseberater

Zulieferer

- Flugzeughersteller
- Arbeitskräfte
- Flughäfen
- Bodenabfertigung

Wettbewerbskraft	Bedrohung für Profite
Interne Rivalität	Hoch
Gefahr durch Neueintritte	Hoch
Bedrohung durch Substitute	Mittel

Macht der Abnehmer	Hoch
Macht der Zulieferer	Hoch

Aktuelle Entwicklungen

Zuletzt scheint die Branche wieder profitabler geworden zu sein

Mögliche Gründe:

- Gute Wirtschaftslage in den letzten Jahren
- Steigende Passagierzahlen
- Es bleibt abzuwarten, ob dieser Trend bei zukünftigen Rezessionen oder Krisen anhält. Möglicherweise wird die Profitabilität der Branche dann wieder abnehmen
- Klima / Umweltbewusstsein

Allgemeines Fazit

- Die Branchenattraktivität sollte nicht als Summe der einzelnen Wettbewerbskräfte/Einflussfaktoren verstanden werden
- Die Branchenattraktivität ist nicht zeitkonstant
- Eine Branchenanalyse muss stets die spezifischen Eigenschaften der im Fokus

Human Resource Management

1. Einführung ins Personalmanagement

Vorlesung Zusammenfassung

Was ist HRM / Personalmanagement?

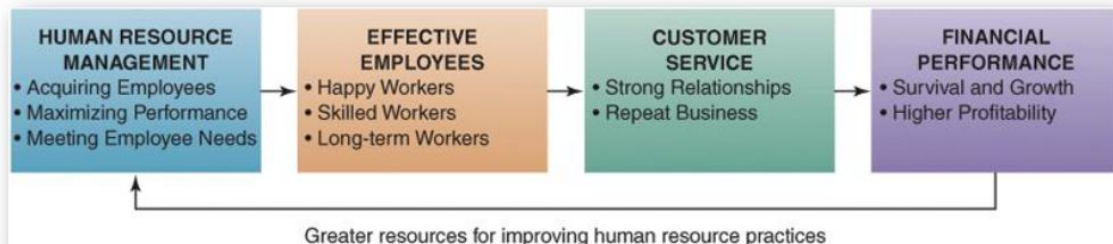
“Human Resource Management (HRM) ist das Arbeits- und Forschungsfeld, in dem der Fokus auf den Menschen in Organisationen liegt.

Warum ist Personalmanagement wichtig?

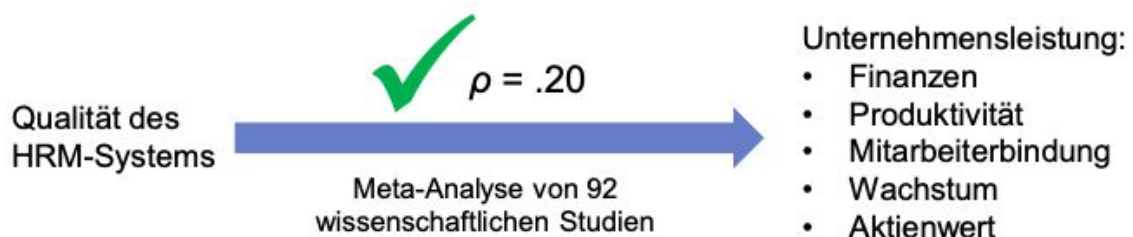
Wettbewerbsvorteil

«Die gleichen Rohstoffe stehen allen zur Verfügung, die gleiche betriebliche Ausstattung wird jedem geliefert, der sie bezahlen kann. Arbeitskräfte können von jedermann zu den gleichen Bedingungen angeworben werden. Die gleichen Finanzierungsmittel werden jedermann zur Verfügung gestellt, der ein entsprechendes Programm vorstellt und für seine Durchführung geradestehen kann. Der Unterschied zwischen dem einen und dem anderen Unternehmen besteht nur in der Menschenführung und in der Menschauswahl.»

Organisationstrategie

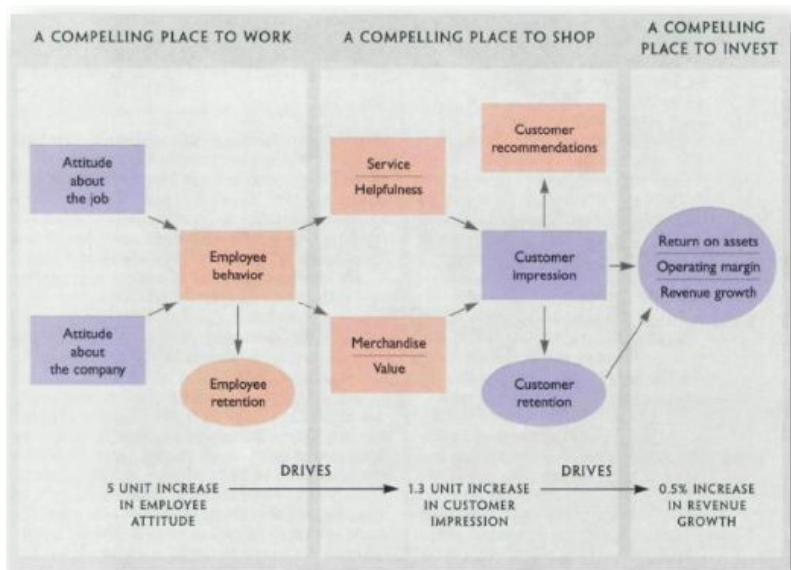


Leistung einer Organisation



- Selbstbestimmte Teams
- Dezentralisierte Entscheidungsprozesse

- Trainingsprogramme zur Entwicklung von Wissen, Fähigkeiten und Fertigkeiten
- Flexible Aufgabenstellungen
- Offene Kommunikation
- Leistungsbasierte Vergütung
- Stellenbesetzung aufgrund von Passung zwischen Arbeitnehmer und Aufgabengebiet und Arbeitnehmer und Organisation
- Umfangreiche Mitarbeiterpartizipation
- Besserer Zugang zu Informationen für Mitarbeiter



Was sind die Kernelemente des Personalmanagement-Prozesses?



Art. 716a Abs. 1 OR

Der Verwaltungsrat hat folgende unübertragbare und unentziehbare Aufgaben:

1. die Oberleitung der Gesellschaft und die Erteilung der nötigen Weisungen;
2. die Festlegung der Organisation;

3. die Ausgestaltung des Rechnungswesens, der Finanzkontrolle sowie der Finanzplanung, sofern diese für die Führung der Gesellschaft notwendig ist;
4. die Ernennung und Abberufung der mit der Geschäftsführung und der Vertretung betrauten Personen;
5. die Oberaufsicht über die mit der Geschäftsführung betrauten Personen, namentlich im Hinblick auf die Befolgung der Gesetze, Statuten, Reglemente und Weisungen;
6. die Erstellung des Geschäftsberichtes sowie die Vorbereitung der Generalversammlung und die Ausführung ihrer Beschlüsse;
7. die Benachrichtigung des Richters im Falle der Überschuldung.

- **Verwaltungsrat** (gemäss Artikel 716a OR) Nomination Committee, Compensation Committee
- **Strategische Spitze** (CEO, Gesamt-, Konzernleitung...) z.B. strategische Personalplanung, Personalpolitik
- **Operative Führung** (Teilbereiche, Divisionen, Tochtergesellschaften...) z.B. Management Development
- **Linie** (Vorgesetzte, mittleres/unteres Management) z.B. Leistungsziele vereinbaren und beurteilen
- **Unterstützende Einheiten** (z.B. Planungsstab, Personalabteilung) z.B. Kennzahlen festlegen, Prozesse definieren, Intranet bewirtschaften
- **Arbeitnehmervvertretungen** (Personal-, Betriebskommissionen) Mitwirkung Arbeitsgestaltung / Arbeitssicherheit
- **Externe** (Berater, Interessenorganisationen...)

Wie funktioniert die Rekrutierung und Auswahl von Mitarbeitern?

Auswahl

Eine Auswahl zu treffen, heisst, vorherzusagen, welcher Bewerber im Fall einer Einstellung in seinem Job erfolgreich wird. (Welcher Anwärter würde am meisten Ware verkaufen)

		Auswahlentscheidung	
		einstellen	ablehnen
Spätere Arbeitsleistung	erfolgreich	richtige Entscheidung	falsche Ablehnung
	erfolglos	falsche Einstellung	richtige Entscheidung

Quelle	Vorteile	Nachteile
Internet-Stellenbörsen	erreicht viele Menschen; ermöglicht direktes Feedback	ermöglicht den Zugang für viele unqualifizierte Kandidaten
Empfehlungen durch Mitarbeiter	Mitarbeiter vermitteln Wissen über die Organisation; gute Empfehlungen wirken sich positiv auf den Empfehlenden aus	könnte nicht zu einer Steigerung der Diversifizierung und Durchmischung der Belegschaft beitragen
Internetseite des Unternehmens	große Streuung; kann auf bestimmte Gruppen zugeschnitten werden	ermöglicht den Zugang für viele unqualifizierte Kandidaten
Hochschulbeschaffung	große, zentralisierte Menge an potenziellen Kandidaten	nur für Einstiegspositionen geeignet
Professionelle Personalbeschaffungsunternehmen	gute Kenntnisse der Herausforderungen und Anforderungen der Branche	wenig Engagement für eine spezielle Organisation

Bewerbungsformular

- wird nahezu universell eingesetzt
- ist sehr sinnvoll zur Sammlung von Informationen
- kann Arbeitsleistung vorhersagen, aber entsprechende Formulierungen sind nicht leicht zu finden

Schriftliche Tests

- müssen stellenbezogen sein
- schließen Intelligenz-, Fähigkeits-, Persönlichkeits- und Interessentests mit ein
- sind in den USA beliebt (v. a. Persönlichkeits- und Fähigkeitstests)
- relativ gute Prognose für Führungspositionen möglich

Leistungssimulationstests

- testen notwendiges Arbeitsverhalten
- Arbeitsproben – Bewerber führen arbeitsbezogene Aufgaben durch; geeignet für Standard- oder Routineaufgaben
- Assessment Center – Aufgabensimulation; geeignet zum Testen von Management-Potenzial

Vorstellungsgespräche

- werden nahezu universell eingesetzt
- man muss wissen, was gefragt werden darf und was nicht
- kann für Management-Positionen nützlich sein

Hintergrundnachforschungen

- werden zur Verifizierung von Bewerbungsdaten eingesetzt – wertvolle Informationsquelle
- werden zur Verifizierung von Referenzdaten eingesetzt – keine wertvolle Informationsquelle

Gesundheitsuntersuchung

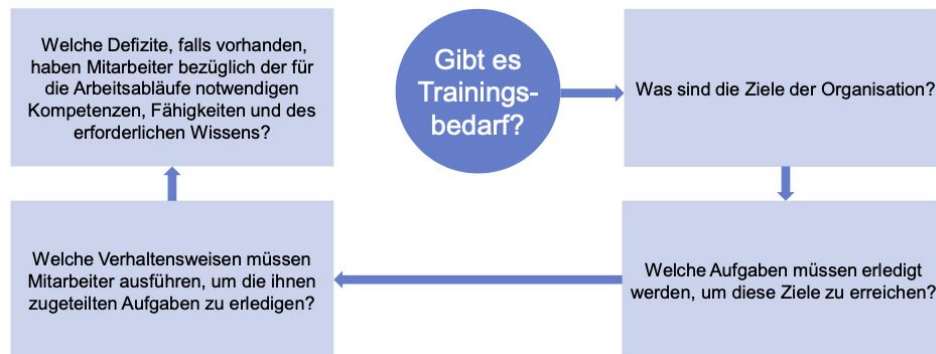
- für Stellen mit bestimmten körperlichen Anforderungen
- meist für Versicherungszwecke eingesetzt

Wie bilden Unternehmen Mitarbeiter weiter?

Einarbeitung vs. Weiterbildung (Training)

Formal vs. formlos

Weiterbildungsbedarf/massnahmen



Quelle: Übersetzt von DeCenzo & Robbins (2007)

Trainingsinhalte

Inhalt	enthält
Fachlich	Kommunikationsfähigkeiten, Computeranwendungen und -programmierung, Kundenservice, Management-Fähigkeiten und Entwicklung, persönliches Wachstum, Verkauf, Personalführung und technische Fähigkeiten und Kenntnisse
Überfachlich	grundlegende Fähigkeiten für Leben und Beruf, Kreativität, Kundenbildung, Bewusstsein für kulturelle Unterschiede, Schreiben als Hilfsmittel, Management des Wandels, Führung, Produktwissen, öffentliches Reden und Präsentieren, Sicherheit, Ethik, sexuelle Belästigung, Teambildung, Wohlbefinden am Arbeitsplatz etc.

Traditionelle Trainingsmethoden

On the Job: Mitarbeiter lernen ihre Aufgaben durch praktisches Üben, welchem meist eine Einführung vorausgeht.

Job Rotation: Mitarbeiter übernehmen verschieden Aufgaben innerhalb eines bestimmten Bereichs und lernen auf diese Weise verschiedenste Aufgabenstellungen kennen.

Mentoring und Coaching: Mitarbeiter arbeiten mit einem erfahrenen Kollegen zusammen, welcher Informationen weitergibt, unterstützt und ermutigt.

Übungen: Mitarbeiter nehmen an Rollenspielen, an Simulationen oder an anderen praktischen Trainingseinheiten teil.

Arbeits- und Handbücher: Mitarbeiter beziehen relevante Informationen aus Arbeits- und Handbüchern.

Vorträge: Mitarbeiter hören Vorträge, die bestimmte Informationen vermitteln.

Technologiebasierte Trainingsmethoden

CD-ROM/DVD/Video/Audio/Podcast: Mitarbeiter sehen oder hören ausgewählte Medienpräsentationen, die bestimmte Informationen vermitteln oder Techniken demonstrieren.

Videokonferenz/Telefonkonferenz/Satelliten-TV: Mitarbeiter hören zu oder beteiligen sich an der Vermittlung von Informationen oder der Demonstration bestimmter Techniken.

E-Learning: Es erfolgt internetbasiertes Lernen, indem Mitarbeiter mit Multimedia-Simulationen oder anderen interaktiven Modulen arbeiten.

Wie binden Unternehmen ihre Mitarbeiter?

- Unternehmenskultur / Fürsorge / Flexibilität

Bindung kompetenter und leistungsfähiger Mitarbeiter

Mitarbeiterwahl	Keine Absicht zu gehen	<p>Erwünschter Mitarbeiter bleibt in der Organisation</p> <p>FUNKTIONALE BINDUNG</p>	<p>Unerwünschter Mitarbeiter bleibt in der Organisation</p> <p>DYSFUNKTIONALE BINDUNG</p>
	Absicht zu gehen	<p>Erwünschter Mitarbeiter kündigt</p> <p>DYSFUNKTIONALE FLUKTUATION</p>	<p>Unerwünschter Mitarbeiter kündigt</p> <p>FUNKTIONALE FLUKTUATION</p>
		Hohe Leistung	Niedrige Leistung
Mitarbeiterleistung			

Freie schriftliche Beurteilung

Der Bewertende verfasst eine Beschreibung der Stärken und Schwächen des Mitarbeiters, seiner Erfolge und seines Potenzials und gibt Anregungen für Verbesserungen.

- + einfach einzusetzen
- ermöglicht eventuell nur die Beurteilung des Schreibtalents des Bewertenden und nicht die tatsächliche Leistung des Mitarbeiters

Kritischer Zwischenfall

Der Beurteilende konzentriert sich auf kritische Verhaltensweisen, die effektive und ineffektive Leistung voneinander unterscheiden.

- + viele verhaltensbasierte Beispiele vorhanden
- zeitaufwändig, keine Quantifizierung möglich

Grafische Beurteilungsverfahren

Es handelt sich hierbei um eine beliebte Methode, bei der eine Reihe von Leistungsfaktoren auf einer stufenweisen Skala aufgeführt wird, welche der Bewertende daraufhin nacheinander bezüglich des Mitarbeiters bewertet.

- + ergibt quantitative Werte; ist zeitsparend
- keine tiefgehenden Informationen über Verhalten am Arbeitsplatz

Verhaltensbasierte Beurteilungsskala (BARS)

Es handelt sich hierbei um einen beliebten Ansatz, der Elemente des kritischen Zwischenfalls und der grafischen Einstufungsverfahren kombiniert: Der Beurteilende nutzt eine Bewertungsskala, bewertet aber Beispiele tatsächlicher Verhaltensweisen am Arbeitsplatz.

- + konzentriert sich auf spezifische und messbare Verhaltensbeispiele
- zeitaufwändig; schwierig zu entwickeln

Verhaltensbasierte Beurteilungsskala (BARS)

Es handelt sich hierbei um einen beliebten Ansatz, der Elemente des kritischen Zwischenfalls und der grafischen Einstufungsverfahren kombiniert: Der Beurteilende nutzt eine Bewertungsskala, bewertet aber Beispiele tatsächlicher Verhaltensweisen am Arbeitsplatz.

- + konzentriert sich auf spezifische und messbare Verhaltensbeispiele
- zeitaufwändig; schwierig zu entwickeln

Rangordnungsverfahren

Die Mitarbeiter werden anhand eines direkten Vergleichs mit anderen innerhalb der Arbeitsgruppe bewertet.

- + direkter Vergleich von Mitarbeitern
- gestaltet sich schwierig, wenn die Mitarbeiterzahl sehr groß ist; rechtliche Bedenken

Management by Objective (Zielvereinbarungen) (MbO)

Die Mitarbeiter werden anhand des Erreichens ihrer spezifischen Ziele bewertet.

- + Konzentration auf Ziele; ergebnisorientiert
- zeitaufwändig

360-Grad-Beurteilung

Die 360-Grad-Beurteilung nutzt Feedback von Vorgesetzten, Kollegen, Mitarbeitern (bei Vorgesetzten) und/oder Kunden.

- + gründlich
- zeitaufwändig

Tabelle 13.8: Leistungsbewertungsmethoden



Reader Zusammenfassung

Erklären Sie die Bedeutung des Personalmanagements und der externen Einflüsse, welche diese Management-Feld beeinflussen können.

Personalmanagement ist aus 3 Gründen besonders wichtig:

- Wichtige Quelle eines Wettbewerbsvorteils
- Wichtiger Teil jeder Organisationsstrategie
- Beeinflusst Umgang einer Organisation mit ihren Mitarbeitern nachweislich die Leistung der Organisation

Diskutieren Sie die Aufgaben, die zur Identifizierung und Auswahl kompetenter Mitarbeiter erfüllt werden müssen

Stellenanalyse ist eine Untersuchung, die eine Stelle definiert und auch festlegt, welche Aufgaben dazu erfüllt werden müssen.

Stellenbeschreibung beschreibt eine Stelle hinsichtlich ihres Inhalts, Umfelds und der Bedingungen der Beschäftigung

Anforderungsprofil bezeichnet die Mindestanforderungen, die für die erfolgreiche Erfüllung einer Aufgabe notwendig sind.

Quellen:

- Internet
- Empfehlungen von Mitarbeitern
- Unternehmenshomepage
- Hochschul-Rekrutierungsmaßnahmen
- Arbeitsvermittlungsagenturen

Auswahl Instrumente:

- Bewerbungsformulare (geeignet zur Informationssammlung)
- Schriftliche Tests (muss stellenbezogen sein)
- Arbeitsproben (geeignet für Design oder Journalismus)
- Assessment Center (geeignet für Hochschulabsolventen)
- Arbeitstests (besonderen körperlichen Anforderungen)

Realistische Erwartungen -> Arbeitszufriedenheit steigern -> soll Fluktuation verringern

Erklären Sie verschiedene Praktiken des Personalmanagements

Einarbeiten vom Outsider zum Insider

Fachliche Fähigkeiten

- Kommunikationsfähigkeiten
- Computertfähigkeiten
- Kundenservice
- Persönlicher Wachstum

Überfachliche Fähigkeiten

- Fähigkeiten zur Vereinbarung Beruf und Privatleben
- Kulturelle Bewusstsein
- Management des Wandels

Trainingsinhaltsformen

- On the job
- Job rotation
- Coaching
- Praktische Übungen
- Handbücher
- CD/DVD
- Video presentation
- Videokonferenzen
- E-Learning

Beschreiben sie die Strategien, die verfolgt werden, um kompetente, leistungsfähige Mitarbeiter zu halten.

Leistungs Beurteilungsformen

- Schriftliche Beurteilung
- Kritische Vorfälle
- Graphische Bewertungsskalen
- BARS
- Rangordnungsverfahren (direkter mitarbeiter vergleich)
- MbO
- 360-Grad-Beurteilungen

Vergütung Faktoren

- Firmenzugehörigkeit
- Leistung des Mitarbeiters
- Die Art der Aufgabe
- Die Branche
- Gewerkschaftsmitgliedschaft
- Management Philosophie
- Geographischer Standort
- Die Rentabilität
- Grösse des Unternehmens

Fähigkeitsbasierte Systeme -> belohnung für Fähigkeiten und Fertigkeiten

Variables System -> Leistungs gekoppelt

Diskutieren Sie die aktuelle Themen im Zusammenhang mit Personalmanagement

Stellenabbau

- Offene ehrliche Kommunikation
- Befolgung aller geltenden Gesetze
- Angebot an Beratung und Unterstützung

- Neuverteilung von Rollen je nach persönlichen Talenten
- Förderung der Moral

Sexuelle Belästigung

- Jede unerwünschte Handlungen sexueller Natur, die die beschäftigung, die Leistung oder das Umfeld eines Mitarbeiters beeinträchtigt.

Privat Leben

- Auseinander halten
- Sonderleistungen wie Betriebskindergärten
- Gleitzeit
- Telearbeit
- Optionen die beide trennen oder integrieren

Kontrollieren Personalkosten durch Eindämmung der Gesundheitskosten
Betriebsrenten Kosten durch angepasste Rentenzahlungen kontrolliert.

2. Mitarbeitervielfalt (Diversität)

Vorlesung Zusammenfassung

Warum ist Diversität wichtig?

System 1: Intuitives Denken

- Automatisch
- Schnell
- Mühelos
- Emotional
- Schemenhaft
- Unbewusst

System 2: Systemisches Denken

- Kontrolliert
- Langsam
- Anstrengend
- Logisch
- Systematisch
- Bewusst

Behinderung

■ **Befürchtung:** Stellt man Menschen mit Behinderung ein, so führt das zu höheren Beschäftigungskosten und zu geringeren Gewinnspannen.

- **Realität:** Abwesenheitszeiten aufgrund von Krankheit sind nahezu identisch für Behinderte wie Nicht-behinderte; die Behinderung eines Arbeitnehmers spielt keine Rolle bei der Berechnung der Versicherungskosten für den Mitarbeiter.

■ **Befürchtung:** Mitarbeitern mit Behinderung fehlen die nötigen Fähigkeiten und die Erfahrung, um gleichgute Leistungen zu erringen wie ihre nichtbehinderten Kollegen.

- **Realität:** Alltäglich gewordene Technologien wie das Internet oder eine Spracherkennungssoftware haben viele Barrieren für behinderte Menschen aus dem Weg geräumt; viele von ihnen verfügen über außergewöhnliche Fähigkeiten zur Problemlösung, da sie kreative Lösungen finden müssen, um Aufgaben erledigen zu können, die für andere selbstverständlich sind.

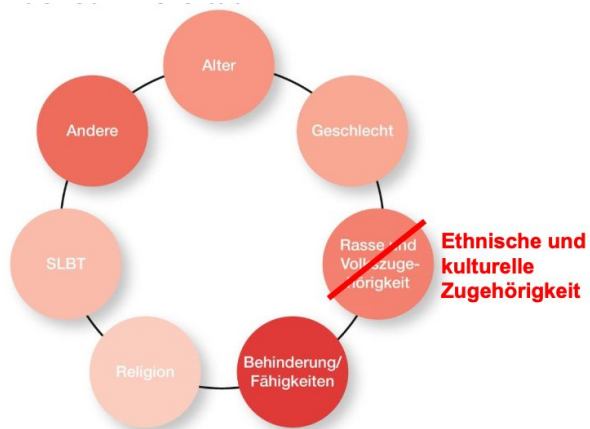
■ **Befürchtung:** Es besteht Unsicherheit darüber, wie mögliche disziplinarische Maßnahmen einem behinderten Mitarbeiter gegenüber durchzusetzen sind.

- **Realität:** Ein behinderter Mitarbeiter, dem ein normales Arbeiten ermöglicht wird, hat die gleichen Verpflichtungen und Rechte hinsichtlich der Erfüllung seiner Aufgaben.

■ **Befürchtung:** Es fallen hohe Kosten an in Verbindung mit der Umrüstung des Arbeitsplatzes für Behinderte.

- **Realität:** Für die meisten Menschen mit Behinderung ist gar keine Umrüstung notwendig. Wenn dies doch der Fall ist, so überschreiten die Kosten in über 50 Prozent aller Fälle keine \$ 500.

Was ist Diversität?



Oberflächenlevel:

- Geschlecht
- Ethnizität
- Alter
- Behinderung
- Kultur
- Akzent

Tiefgreifendes Level:

- Charakter / Persönlichkeit
- Erfahrung
- Ausbildung
- Anstellungsdauer
- Sexuelle Orientierung
- Religion

Warum müssen sich Manager mit Diversität beschäftigen?

Globale Trends

- Talent- und Fachkräftemangel
- Demografischer Wandel / Migration
- Soziale Bewegungen
- Globalisierung / Neue Märkte / Innovationsdruck
 - Bessere Kundenkenntnis
 - Mehr Kreativität und Innovation
 - Bessere Integration nach M&A
 - Bessere Reflexion der Investoren
 - Besseres Verständnis der Lieferanten
 - Grössere Arbeitskräftepool
 - Bessere Problemlösung
 - Verbesserte Risikobewertung
 - Mehr Flexibilität
 - Weniger Fehlzeiten

Mitarbeitermanagement

- bessere Nutzung der Talente der Mitarbeiter
- bessere Qualität der Problemlösung im Team
- Fähigkeit, Mitarbeiter verschiedensten Hintergrunds zu gewinnen und zu halten



Organisationsleistung

- geringere Kosten im Zusammenhang mit Fluktuation, Abwesenheit vom Arbeitsplatz und Gerichtsverfahren
- bessere Fähigkeiten zur Problemlösung
- höhere Systemflexibilität



Strategie

- besseres Verständnis des Marktes; dadurch bessere Marketing-Fähigkeiten für unterschiedliche Kunden
- Potenzial zur Verbesserung des Umsatzwachstums und zur Erhöhung des Marktanteils
- potenzielle Quelle eines Wettbewerbsvorteils aufgrund höherer Innovationsfähigkeit
- Diversität wird als moralisch und ethisch „richtig“ angesehen



Was sind die Herausforderungen beim Management von Diversität?

- **Subtile Vorurteile:** Menschen haben Stereotypen, einschliesslich Prototypen von Erfolg, die Entscheidungen und Verhaltensweisen ausserhalb des Bewusstseins beeinflussen.
- **Konformitätsdruck:** Menschen passen sich einer Gruppe an, um gemocht und akzeptiert zu werden.
- **Similarity-Attraction:** Menschen fühlen sich zu Menschen hingezogen, die ihnen ähnlich sind.

Unsere Heuristiken beeinflussen nicht nur unser eigenes Verhalten, sondern auch das Verhalten anderer durch sich selbst erfüllende Prophezeiungen:

- Wir haben eine **Erwartung** darüber, wie eine andere Person ist
- Diese Erwartung **beeinflusst**, wie wir uns gegenüber dieser Person verhalten.
- Das bewirkt, dass sich diese **Person** im Einklang mit den unseren Erwartungen verhält und die Erwartungen erfüllt.

Theorie X

Menschen haben eine Abneigung gegen Arbeit und versuchen Arbeit aus dem Weg zu gehen.

Theorie Y

Menschen wollen gerne arbeiten und bringen sich von selbst bei der Arbeit ein.

Diversität bietet zwar wichtige Informationsverarbeitungsvorteile, kann aber auch zu emotionalen Spannungen und Herausforderungen führen.

Form der Diskriminierung	Definition	Beispiele aus der Unternehmenswelt
Diskriminierende Maßnahmen und Praktiken	Handlungen von Unternehmensvertretern, die gegen die Gleichberechtigung verstoßen oder Leistungen ungleich belohnen	Ältere Mitarbeiter werden häufiger freigestellt, da sie besser bezahlt werden und lukrativere Vergünstigungen erhalten. ^a
Sexuelle Belästigung	Unerwünschte sexuelle Annäherung oder andere Verhaltensweisen sexueller Natur, die ein feindliches oder offensives Arbeitsumfeld schaffen	Vertriebsmitarbeiter eines Unternehmens besuchten auf Firmenkosten Striplokale, brachten Strip-Tänzerinnen in ihre Büroräume, um Beförderungen zu feiern und verbreiteten sexuelle Gerüchte. ^b
Einschüchterung	Offene Bedrohungen oder Mobbing von Einzelpersonen oder Mitgliedern bestimmter Gruppen	Afroamerikanische Arbeitnehmer fanden über ihren Arbeitsplätzen Seilschlingen vor. ^c
Spott und Beleidigungen	Witze oder negative Stereotypenbildung	Amerikaner arabischer Abstammung wurden an ihrem Arbeitsplatz gefragt, ob sie Bomben bei sich hätten oder einer Terrororganisation angehörten. ^d
Ausschließung	Ausschließung bestimmter Menschen bezüglich ihrer Beförderungschancen, sozialer Veranstaltungen, Diskussionen oder informeller Förderung; kann auch unabsichtlich erfolgen	Viele Frauen, die in der Finanzbranche arbeiten, beklagen, dass ihnen nur unwichtige Aufgaben übertragen werden, die nicht zu Beförderungen führen können. ^e
Ausfälligkeiten	Respektlose Behandlung, aggressives Verhalten, Unterbrechen anderer oder Ignorieren der Meinung anderer	Weibliche Anwältinnen beobachten, dass sie von männlichen Kollegen häufig unterbrochen werden oder dass diese nicht auf ihre Kommentar eingehen. ^f

Da die Diskriminierung nun rechtlich vielerorts schärfer geahndet wird und auch in der Gesellschaft immer mehr im Kreuzfeuer der Kritik steht, findet sie immer weniger in offener Form statt – wodurch sich aber das Auftreten der nicht so offensichtlichen Formen der Diskriminierung, wie etwa Ausfälligkeiten oder Ausschließungen, vermehrt haben könnte.

Was können Unternehmen tun, um Mitarbeiter einzubinden?

	Antidiskriminierung	Marktzugang	Lernen
Grund für Diversität	Gleichstellung sicherstellen	Zugang zu vielfältigen Kunden erhalten	Kernarbeit informieren und verbessern, neue Ideen
Wert von Diversität	Niedrig: eine Pflicht	Mittel: eine Ressource an der Schnittstelle zu Kunden	Hoch: eine Ressource für Lernen und Innovation
Verbindung von Diversität und Arbeit	Begrenzt: Keine offensichtliche Verbindung	Indirekt: Arbeitsteilung	Direkt: verbessert Arbeitsergebnisse
Verteilung von Diversität	Niedrig: Diversität in Jobs mit niedrigem Status	Niedrig: Diversität in marktorientierten Jobs	Hoch: Diversität in allen Jobs, auch im oberen Management
Konfliktart	Kein offener Konflikt, Unterschiede sind tabu	Wenig offener Konflikt von Stereotypisierung	Offene Diskussion von Konflikt
Wertschätzung	Mitarbeiter fühlen sich nicht respektiert	Mitarbeiter fragen sich, ob sie wertgeschätzt werden	Mitarbeiter schätzen ihre Beiträge gegenseitig wert
Bedeutung der Identität	Quelle von Macht und Machtlosigkeit	Quelle von Ambivalenz	Quelle von Wertschätzung

Verpflichtungen von Topmanagern

- Manager müssen dafür sorgen, dass Vielfalt und Einbindung ein Teil der Ziele des Unternehmens werden
- Mitarbeiter müssen bzgl. Einbindung beurteilt und belohnt werden – da sonst die «Human Ressourcen» nicht optimal genutzt werden

Mentoring

- Ein erfahrener Mitarbeiter bietet einem weniger erfahrenen Kollegen Beratung und Hilfestellung
- Die Aufgaben sind Karriereentwicklung und soziale und psychologische Unterstützung

Diversitätstraining

- Lehrt den Teilnehmenden die Bedeutung von Vielfalt und wie man am besten in einem von Vielfalt geprägten Umfeld arbeitet
- Schafft das Bewusstsein von Vorurteilen, die das Verhalten beeinflussen; danach beginnt die Vermittlung von Fähigkeiten, um effektiv in vielfältigen Teams zu kommunizieren und zu arbeiten

Mitarbeiternetzwerke

- Meist von Mitarbeitern selbst gegründet, sollten aber von der Organisation anerkannt und unterstützt werden
- Können ein sehr wirksames Mittel sein, um alle Mitarbeiter (Mehrheit oder Minderheit) einzubeziehen

Reader Zusammenfassung

Definieren Sie den Begriff *Mitarbeitervielfalt* und erklären Sie, warum es so wichtig ist, diese zu managen

Mitarbeitervielfalt beschreibt die Art und Weise, wie sich Menschen in einer Organisation voneinander unterscheiden oder sich ähneln, Management aus 3 Gründen wichtig:

1. Talente können besser genutzt werden und Probleme im Team gelöst werden; verschiedene Verhalten gewonnen und gehalten
2. Geringere Kosten, bessere Fähigkeiten zur Problemlösung, höhere Systemflexibilität
3. Strategische Vorteile besseres Verständnis eines vielfältigen Marktes, Chance auf Steigerung der Umsätze und Marktanteile; Wettbewerbsvorteil aufgrund besserer Innovationsleistung und hoher ethischer und moralischer Wert;

Erklären Sie, wie sich die Arbeitswelt und die Arbeitssituationen in den USA und im Rest der Welt verändern

USA

- Bevölkerungswachstum
- Verändernde Zusammensetzung der Bevölkerung (kultur & ethnische Gruppen)
- Alterung der Gesellschaft

Global

- Wachstum und Alterung der Bevölkerung

Erklären Sie, welche verschiedene Formen der Mitarbeitervielfalt am Arbeitsplatz anzutreffen sind

- Alter
- Geschlecht
- Ethnische Zugehörigkeit
- Kulturelle Zugehörigkeit
- Behinderungen
- Religion
- Sexuelle Orientierung
- Geschlechtsidentität
- Sozioökonomische Faktoren
- Körperliche Attraktivität

Erörtern Sie die Herausforderungen, denen sich Manager im Umgang mit Vielfalt am Arbeitsplatz stellen müssen.

- Persönliche Befangenheiten - Tendenz für gewisse Charakter/Ideologie/Perspektive
- "Gläserne Decke" - unsichtbare Barriere die Frauen und Minderheiten von gehobenen Managementpositionen trennt
- Stereotypenbildung
- Diskriminierung

Beschreiben Sie die verschiedenen Initiativen für das Management von Mitarbeitervielfalt

Gesetzgebung

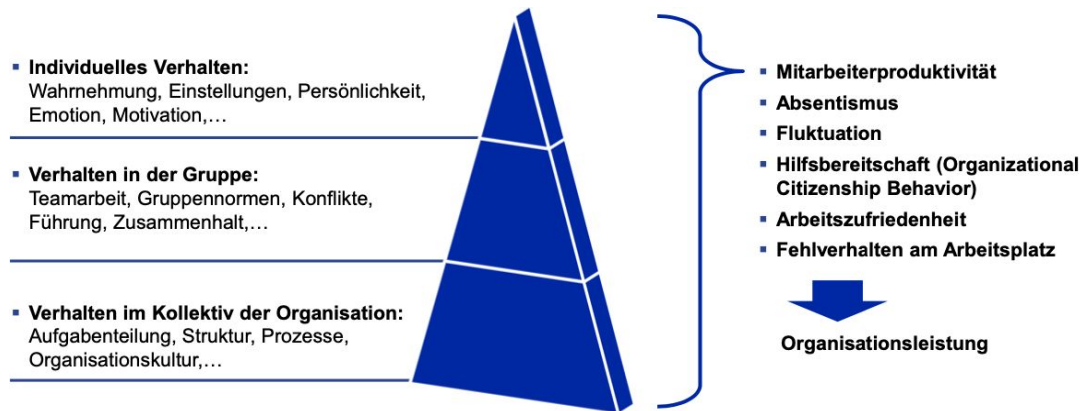
- Artikel 7 USA Bürgerrechtsgesetz
- Schutz von Behinderten Gesetz
- Schutz gegen Altersdiskriminierung
- Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (DE)
- Schwerbehindertengesetz (DE)

- Engagement des Top-Management
- Betreuung von Mitarbeitern
- Diversitätstraining
- Bildung von Mitarbeitergruppen

3. Grundlagen individuellen Verhaltens I & II

Vorlesung Zusammenfassung

Warum ist Verhalten von Menschen in Organisationen wichtig?



Wie nehmen Menschen ihre Umgebung wahr?

Wahrnehmung ist der Prozess, der sensorische Eindrücke zur Sinngebung der Umwelt organisiert und interpretiert.

Problematik: Der Wahrnehmungsprozess ist fehleranfällig.

Einflussfaktoren auf Wahrnehmung:

- Wahrnehmende Person
- Wahrgenommenes Ziel
- Situation während des Wahrnehmungsprozesses

Implikation:

Für unser Verhalten ist die Welt wie wir sie wahrnehmen entscheidend, nicht die Welt wie sie wirklich ist.

Stereotypen	Die Beurteilung einer Person auf der Basis der eigenen Wahrnehmung einer Gruppe, der diese Person angehört.
Angenommene Ähnlichkeit	Die Annahme, dass andere Menschen genauso sind wie wir selbst.
Halo-Effekt	Ein allgemeiner, übergreifender Eindruck einer Person, der auf der Beobachtung einer einzelnen Eigenschaft beruht.

Wahrnehmung: Methoden zur schnellen Beurteilung (Heuristiken)

- **Bestätigungsfehler** (confirmation bias): Menschen neigen dazu, nach Beweisen zu suchen, die ihre Ansicht bestätigen, und nicht nach Beweisen, die ihre Ansicht in Frage stellen.
- **Verfügbarkeitsfehler** (availability bias): Menschen neigen dazu, ein Urteil aufgrund dessen, wie leicht es ihnen in den Sinn kommt, zu fällen.
- **Affektheuristik** (affect heuristic): Menschen neigen dazu, für Optionen, die sie mögen, Risiken zu minimieren und den Nutzen zu maximieren, und das Gegenteil für Optionen zu tun, die sie nicht mögen.
- **Besitztumseffekt** (endowment effect): Menschen neigen dazu, den Dingen mehr Wert beizumessen, nur weil sie sie besitzen.
- **Rückschaufehler** (hindsight bias): Menschen neigen dazu, zu überschätzen, inwieweit sie ein Ergebnis vorhersehen gekonnt haben, nachdem sie über das Ergebnis Bescheid wissen.

Wie erklären sich Menschen die Gründe des Verhaltens von anderen - und von sich selbst?

Beobachtung	Interpretation	Zuordnung der Ursache
Verhält sich die Person auch in anderen Situationen so?	ja: geringe Unverwechselbarkeit nein: hohe Unverwechselbarkeit	interne Attribution externe Attribution
Verhalten sich andere Personen in einer ähnlichen Situation ebenso?	ja: hoher Konsens nein: geringer Konsens	externe Attribution interne Attribution
Verhält sich die Person konsistent so?	ja: hohe Konsistenz nein: geringe Konsistenz	interne Attribution externe Attribution

Der fundamentale Zuordnungsfehler

- Wenn wir versuchen zu erklären, was das Verhalten von Menschen verursacht, können wir eine von zwei Zuschreibungen vornehmen:
 - Eine interne, dispositionale Attribution
 - Eine externe, situative Attribution
- Obwohl prinzipiell immer beide Attributionen möglich sind, stellte Heider (1958) fest, dass wir dazu neigen, die Ursachen für das Verhalten einer Person als in dieser Person ansässig zu betrachten (interne Attribution).
- Die Annahme ist, dass Menschen das tun, was sie tun, wegen der Art von Mensch, die sie sind, nicht wegen der Situation, in der sie sich befinden. So wird der Einfluss der Person systematisch überschätzt und der Einfluss der Situation systematisch unterschätzt. Das ist der fundamentale Zuordnungsfehler ("fundamental attribution error").

Die Eigennützige Verzerrung

- Wir neigen dazu, das Verhalten anderer Menschen als disposition bedingt, unser eigenes Verhalten aber als situationsbedingt zu betrachten.
- Der Effekt entsteht, weil sich Wahrnehmungsstärke und Informationsverfügbarkeit für uns gegenüber dem Betrachter unterscheiden. Wir sehen unser eigenes Verhalten nicht.
- Gibt es Unterschiede zwischen verschiedenen Situationen? Ja, die gibt es: Individuen schreiben Erfolg eher intern und Misserfolg eher extern zu - das nennt man eigennützige Verzerrung.

Wie wichtig ist Arbeitszufriedenheit? Was bestimmt die Arbeitszufriedenheit?

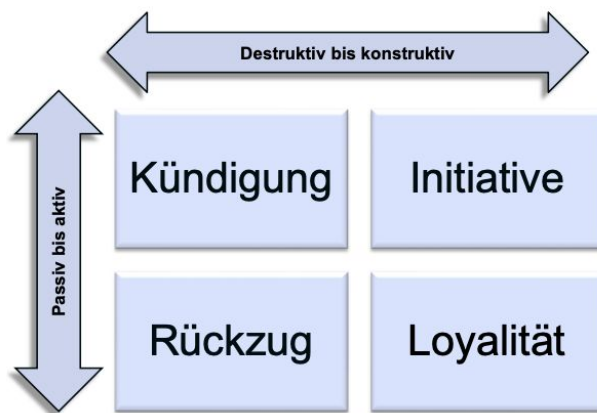
Arbeitszufriedenheit betrifft die subjektive Gesamtbewertung der Qualität der eigenen Arbeit. Arbeits- zufriedenheit bezieht sich damit auf die Einstellung eines Mitarbeiters zu seiner Arbeit.

Positive Korrelationen mit

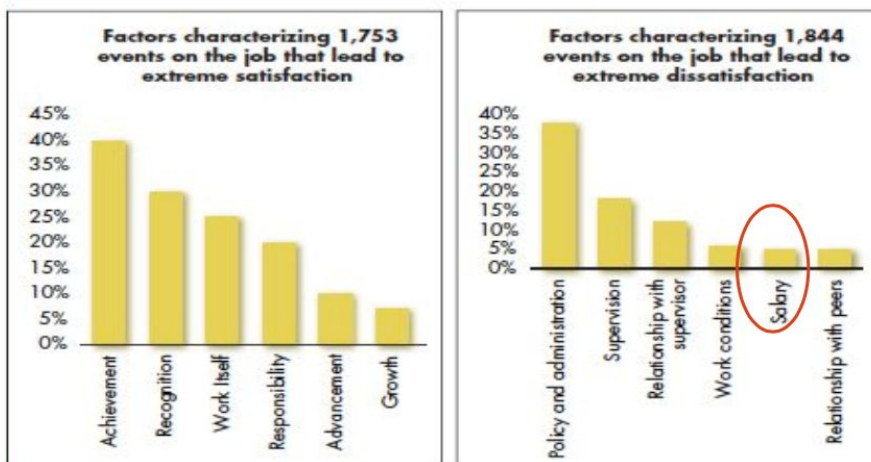
- Produktivität
- Hilfsbereitschaft (Organizational Citizenship Behavior)
- Kundenzufriedenheit

Negative Korrelationen mit

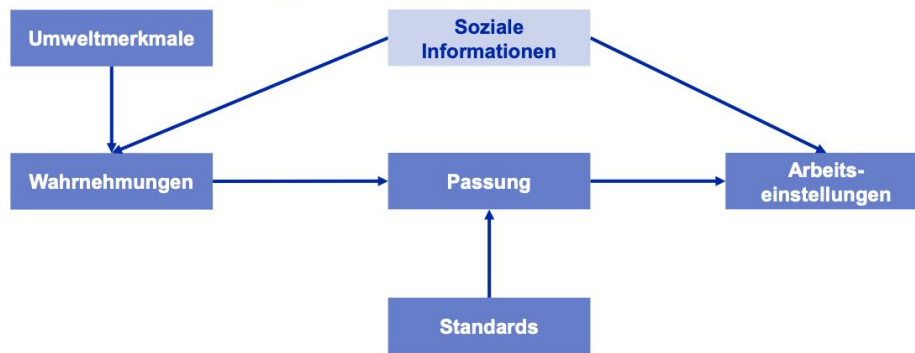
- Abwesenheit
- Fluktuation
- Fehlverhalten am Arbeitsplatz



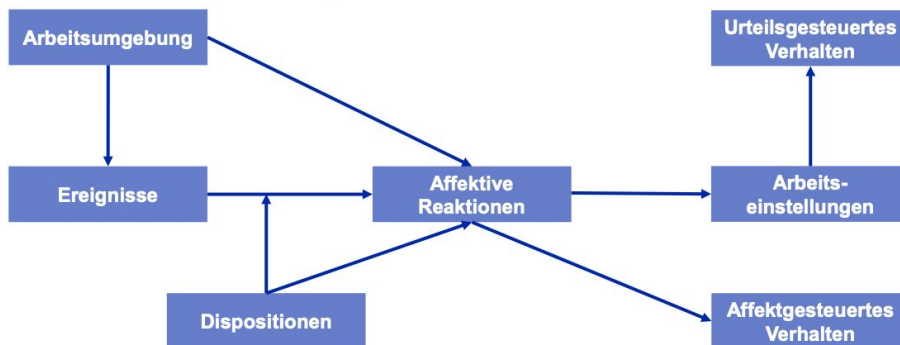
Was beeinflusst die Arbeitszufriedenheit?



Der Social Influence Approach:

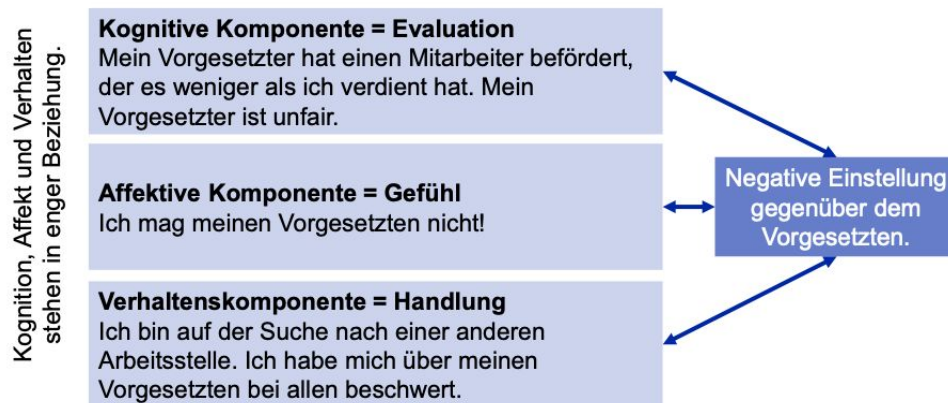


Die Affective Events Theory:



Worauf basieren unsere Einstellungen/Haltungen und welche Einfluss haben sie?

Mitarbeiterengagement	Manager sind bestrebt, dass ihre Mitarbeiter zufrieden, engagiert und begeistert an ihre Arbeit herangehen: Dieses Konzept nennt sich Mitarbeiterengagement. <ul style="list-style-type: none"> ▪ Höhere Wahrscheinlichkeit, dass Höchstleistungen erbracht wird ▪ Geringere Fluktuation
Job Involvement (Arbeitsengagement)	Das Mass, in dem sich ein Mitarbeiter mit seiner Arbeit identifiziert, sich aktiv einbringt und die Arbeitsleistung als persönlichen Erfolg/Misserfolg wertet <ul style="list-style-type: none"> ▪ Starke Identifikation ▪ Positive Beiträge ▪ Weniger Fehltage, geringere Fluktuation
Organisationales Commitment	Das Mass, in dem sich ein Mitarbeiter mit einer bestimmten Organisation und deren Zielen identifiziert und in dem er den Wunsch hat, dieser Organisation weiterhin anzugehören <ul style="list-style-type: none"> ▪ Bezieht sich auf die Organisation als Ganzes ▪ Weniger Fehlzeiten und Fluktuation (bessere Vorhersage als Arbeitszufriedenheit) ▪ Bedeutung lässt im Gegensatz zu früher nach
Wahrgenommene organisationale Unterstützung	Der allgemeine Glaube eines Mitarbeiters, dass seine Organisation seine Beiträge schätzt und sich um sein Wohlergehen kümmert <ul style="list-style-type: none"> ▪ Kann sich positiv auf Arbeitnehmer und Arbeitgeberseite auswirken ▪ Grössere Arbeitszufriedenheit und weniger Fluktuation



Dissonanztheorie von Leon Festinger (1957)

- Wenn wir mit Informationen konfrontiert werden, die ein zu unserer Einstellung inkonsistentes Verhalten implizieren, erleben wir grosses Unbehagen. Dieses Gefühl wird als kognitive Dissonanz bezeichnet.
- Es bestehen grundsätzlich drei Methoden, um kognitive Dissonanz zu reduzieren:
 - **Verhaltensänderung**, um das Verhalten in Einklang mit der dissonanten Einstellung zu bringen.
 - **Änderung unserer dissonanten Einstellung**, um unser Verhalten zu rechtfertigen.
 - **Ergänzung neuer Kognitionen**, um unser Verhalten zu rechtfertigen.

Was versteht man unter Persönlichkeit?

Persönlichkeit: die einzigartige Kombination aus emotionalen und gedanklichen Mustern sowie Verhaltensmustern, die bestimmen, wie ein Mensch auf Situationen reagiert und mit anderen Menschen interagiert.

Typische Begriffe, um die Persönlichkeitseigenschaften von Menschen zu beschreiben, sind:

- Ruhig
- Passiv
- Laut
- Aggressiv
- Ehrgeizig
- Gesellig
- Fleissig
- Zuverlässig

Am häufigsten wird die Persönlichkeit anhand messbarer Eigenschaften beschrieben, die ein Mensch zeigt.

1. MBTI – Myer-Briggs Type Indicator

Extraversion (E) vs. Intraversion (I)	E: gesellig und sichtbar, ziehen abwechslungsreiches, handlungs- und kontaktorientiertes Arbeitsumfeld vor I: ruhig und schüchtern, ziehen ruhiges, konzentriertes Arbeitsumfeld vor, arbeiten gerne allein
Empfinden (S) vs. Intuition (N)	S: praktisch, geduldig, präzise, schätzen Routine + Ordnung, scheuen Probleme ohne Standardlösungen N: intuitiv, sehen das „große Ganze“, lösen gerne neue Probleme, wenig präzise, mögen keine Routine
Denken (T) vs. Fühlen (F)	T: analytisch, logisch, nicht emotional/an Gefühlen anderer interessiert, können massregeln wirken hartherzig F: Fokus auf Werten, Emotionen, Harmonie, mitfühlend, benötigen Wertschätzung, gutes Sozialverhalten
Urteilen (J) vs. Wahrnehmen (P)	J: entschlossen, präzise, ergebnisorientiert, mögen Kontrolle, Ordnung und Struktur, filtern Informationen P: flexibel, spontan, neugierig, tolerant, bevorzugen neue Aufgaben, verschieben Entscheidungen

4 x 4 = 16 Persönlichkeitstypen

Beispiel:

Typ: IFSP (Introversion, Empfinden, Fühlen, Wahrnehmen)

Nutzen:

1. Selbstreflektion

Probleme:

1. Wenig Präzision
2. Niedrige Reliabilität
3. Keine Beziehung zur Arbeitsleistung

2. Hollands Persönlichkeit-Tätigkeit Modell

Typ	Charaktereigenschaften	Beispiele geeigneter Aufgaben
Realistisch: bevorzugt physische Aktivitäten, die gewisse Fähigkeiten, Stärke und Koordination erfordern.	schüchtern, ehrlich, ausdauernd, stabil, anpassungsfähig, praktisch	Mechaniker, Bedienung einer Standbohrmaschine, Fließbandarbeiter, Landwirt
Investigativ: bevorzugt Tätigkeiten, die Denken, Organisieren und Verstehen beinhalten.	analytisch, originell, neugierig, unabhängig	Biologe, Wirtschaftswissenschaftler, Mathematiker, Nachrichtenreporter
Sozial: bevorzugt Aktivitäten, mit denen anderen geholfen werden und andere weitergebracht werden können.	gesellig, freundlich, kooperativ, verständnisvoll	Sozialarbeiter, Lehrer, Berater, klinischer Psychologe
Konventionell: bevorzugt geordnete, regulierte und eindeutige Aktivitäten.	anpassungsfähig, effizient, praktisch, phantasielos, unflexibel	Buchhalter, Bankangestellter, Schaltermitarbeiter
Unternehmerisch: bevorzugt verbale Aktivitäten, die die Chance bieten, andere zu beeinflussen und Macht zu erlangen.	selbstbewusst, ehrgeizig, energiegelad, dominant	Rechtsanwalt, Immobilienmakler, PR Spezialist, Kleinunternehmer
Künstlerisch: bevorzugt mehrdeutige und unsystematische Aktivitäten, die kreativen Ausdruck erfordern.	phantasievoll, ungeordnet, idealistisch, emotional, unpraktisch	Maler, Musiker, Schriftsteller, Innenarchitekt

Nutzen:

1. Speziell für den Arbeitskontext entwickelt
2. Erlaubt die Abstimmung von Persönlichkeitseigenschaften mit Anforderungen im Arbeitsumfeld

Probleme:

1. Wird weniger häufig verwendet als MBTI oder Big Five

3. Big Five – 5-Faktoren Persönlichkeitsmodell

Extraversion	das Ausmaß, in dem eine Person gesellig, gesprächig, selbstsicher und sicher in Beziehungen zu anderen Menschen ist
Verträglichkeit	das Ausmaß an gutem Willen, Kooperation und Vertrauen zu anderen
Gewissenhaftigkeit	das Ausmaß an Verlässlichkeit, Verantwortung, Konsequenz und Zielorientiertheit
Emotionale Stabilität	das Ausmaß an Ruhe, innerer Sicherheit (positiv), Nervosität, Depression oder innerer Unsicherheit (negativ)
Offenheit für neue Erfahrungen	das Ausmaß an Interessen und Vorstellungskraft, Faszination von Neuem, Kunstsinn und Intelligenz

Nutzen:

1. Selbstreflektion
2. Präzise
3. Reliable
4. Wissenschaftlich fundiert
5. Beziehung zur Arbeitsleistung vorhanden

Probleme:

1. Einige Charakterzüge werden durch das Modell nicht abgebildet

4. Weitere Charakterzüge

Locus of Control	Interner Locus of Control: Der Glaube, sein eigenes Schicksal zu kontrollieren Externer Locus of Control: Der Glaube, sein Leben würde von externen Kräften gesteuert
Machiavellismus	Gradmesser für Pragmatismus, emotionale Distanz und die Überzeugung, dass der Zweck die Mittel heiligt.
Selbstwertgefühl	Der Glaube, man besäße alle nötigen Fähigkeiten, um erfolgreich zu arbeiten.
Selbstüberwachung (<i>self-monitoring</i>)	Die Fähigkeit, sein Verhalten externen, situationsabhängigen Faktoren anzupassen
Risikobereitschaft	Risikofreude, wirkt sich darauf aus, wie viel Zeit und Informationen man benötigt, um Entscheidungen zu treffen
Typ A Persönlichkeit	Strebt beständig danach, immer mehr in immer weniger Zeit zu erreichen. Typ B dagegen setzt sich nicht unter Druck und kann ohne Schuldgefühle entspannen.
Proaktive Persönlichkeit:	Zeigt Initiative, wird aktiv, setzt seine Aktivitäten fort, bis sich ein sinnvoller Wandel vollzieht
Belastbarkeit	Die Fähigkeit, Probleme zu überwinden und sie in Chancen umzuwandeln

Warum ist Persönlichkeit wichtig im Arbeitskontext?

Das Big-Five-Modell: Relevanz

Forschungsergebnisse:

- Gewissenhaftigkeit begünstigt Arbeitsleistung und schulische Leistungen.
- Ergebnisse zu den anderen Dimensionen sind abhängig von Situation und Berufsgruppe, z.B.:
 - Extraversion: Hohe Leistung, wenn soziale Interaktion wichtig ist (z.B. Manager, Verkaufsmitarbeiter)

Hollands Persönlichkeit-Tätigkeit-Modell

- Holland bestimmte sechs grundlegende Persönlichkeitstypen: die Arbeitszufriedenheit eines Mitarbeiters und die Wahrscheinlichkeit, dass er der Firma treu bleiben wird, hängt davon ab, wie gut sein Arbeitsumfeld zu seiner Persönlichkeit passt.

Kernpunkte der Theorie:

- Menschen unterscheiden sich in ihrer Persönlichkeit
- Arbeitsplätze unterscheiden sich hinsichtlich der Anforderungen
- Mitarbeiter, deren Arbeitsplatz mit ihrer Persönlichkeit kompatibel ist, sind meist zufriedener

Was ist «Fit»?

Person-Job Fit

- Die Persönlichkeit eines Individuums passt zu seinem oder ihrem Job.

Person-Organization Fit

- Die Persönlichkeit eines Individuums passt zu der Organisation, für die er oder sie arbeitet.

Wie wird Persönlichkeit gemessen?

Befragung: Selbsteinschätzung

- Am häufigsten
- Fehleranfällig:
 - Stimmung Einfluss
 - Soziale Erwünschtheit/Impression Management

Befragung: Beobachtung Einschätzung

- Unabhängige Bewertung
- Kann akkurater sein, hängt aber von einer ausreichend zuverlässigen Beobachtung ab (Beobachtungsdauer ist wichtig).
- Idealerweise von mehreren Personen durchgeführt

Digital Footprint

- Computer Einschätzungen von Persönlichkeit, allein basierend auf den Facebook Likes einer Person
- Sind akkurater als die Einschätzungen anderer Menschen
- Haben eine höhere externe Validität als die Einschätzung anderer Menschen
- Machen bessere Vorhersagen bezüglich Lebensentwicklungen

Was bestimmt Persönlichkeit?

Vererbung ist der dominante Faktor

- Zwillingsstudien: Genetik einflussreicher als Eltern.

Das **Altern** beeinflusst die absoluten Werte (aber nicht relativ):

- Die Persönlichkeit stabilisiert sich im Alter von etwa 30-35 Jahren.
- Die Persönlichkeit ändert sich mit zunehmendem Alter, aber ihr relativer Rang bleibt ähnlich.

Umweltfaktoren und kulturelle Faktoren haben nur einen begrenzten Einfluss.

Neue Forschung zeigt, Menschen können sehr wohl ihre Persönlichkeit durch **Selbstentwicklung, Ereignisse und Prozesse im Unternehmen** sowie externe Ereignisse verändern.

Die **Big-Five Persönlichkeitsmerkmale tauchen in fast allen kulturübergreifenden Studien auf**. Unterschiede gibt es vor allem in der Bedeutung der einzelnen Dimensionen und der Selbstwahrnehmung

- Industrieländer zeigen viele Übereinstimmung: in der EU sowie den USA sagt der Faktor Gewissenhaftigkeit in allen Berufsgruppen und Berufsfeldern zuverlässig die Arbeitsleistung vorher
- In den USA und Kanada ist ein interner Locus of Control weiter ausgeprägt als z.B. in Saudi Arabien oder dem Iran
- Eigenwahrnehmung und Realität unterscheiden sich manchmal: Die Schweizer halten sich für so gewissenhaft wie keine andere Nation und gleichzeitig für introvertiert und neuen Erfahrungen gegenüber skeptisch. Ein signifikanter Zusammenhang zwischen diesem behaupteten Nationalcharakter und den tatsächlich Charaktereigenschaften der Schweizer liess sich aber nicht feststellen.

Welche Bedeutung haben Emotionen in Organisationen?

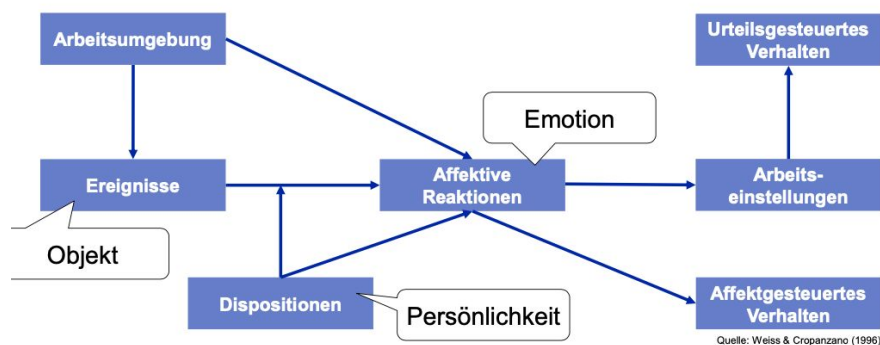
Emotionen sind intensive Gefühle, die sich auf Personen oder Sachverhalte richten können. Emotionen sind objekt-spezifisch: Emotionen sind Reaktionen auf ein Objekt.

- Die Persönlichkeit der Menschen hat Einfluss auf ihre Reaktion.
- Menschen drücken ihre Gefühle unterschiedlich aus.

Zentrale Emotionen:

- Ärger/Wut
- Angst/Furcht
- Ekel/Abscheu
- Überraschung
- Freude
- Trauer

Affective Events Theory



Der Einfluss von Emotionen auf die Arbeit

- Arbeitsleistung
- Kreativität
- Abwesenheit
- Motivation
- Effiziente Zusammenarbeit
- Beziehungsqualität
- Effektivität der Führung
- Kundenzufriedenheit

Was ist Emotionale Intelligenz und warum ist diese so wichtig?

Emotionale Intelligenz ist ein von John D. Mayer (University of New Hampshire) und Peter Salovey (Yale University) im Jahr 1990 eingeführter Terminus. Er beschreibt die Fähigkeit, eigene und fremde Gefühle (korrekt) wahrzunehmen, zu verstehen und zu beeinflussen.

Reader Zusammenfassung

Erklären Sie die Rolle, welche persönliche Einstellungen im Zusammenhang mit Arbeitsleistung spielen

Kognitive Komponente -> Überzeugungen, Meinungen, Kenntnisse und Informationen über die eine Person verfügt

Affektive Komponente -> Verhalten basiert auf Gefühlen

Verhaltens Komponente -> Absicht sich etwas oder jemandem gegenüber auf bestimmte Art und Weise verhalten

Arbeitszufriedenheit -> Einstellung eines Menschen gegenüber seiner Arbeit

Job Involvement -> Mass Arbeiter mit Arbeit identifiziert & aktiv daran teilnimmt & Arbeitsleistung für das Selbstwertgefühl wichtig ist

Organisationales Commitment -> Mass in der sich ein Arbeiter mit der Organisation und deren Zielen identifiziert und ein Mitglied bleiben will.

Mitarbeiter Engagement -> Mitarbeiter mit Arbeit zufrieden sind, mit der Organisation verbunden fühlen und von ihrer Arbeit begeistert sind

Arbeitszufriedenheit wirkt positiv auf die Produktivität, senkt Absentismus und die Fluktuation, fördert positive Kundenzufriedenheit, und auch das OCB und trägt auch das OCB (Organizational citizenship behavior) und trägt auch dazu bei das Fehlverhalten am Arbeitsplatz zu minimieren.

Grundsätzlich sind Menschen bestrebt, Unstimmigkeiten zwischen Einstellung und Verhalten auszugleichen, indem sie ihre Einstellungen oder ihr Verhalten ändern oder die Unstimmigkeiten logisch erklären.

Beschreiben Sie verschiedene Persönlichkeitstheorien

MBTI umfasst vier Dimensionen:

- Soziale INteraktion
- Präferenz zur Sammlung von Daten
- Präferenz für Entscheidungen
- Stil der Entscheidungsfindung

Big Five Modell besteht aus 5 Persönlichkeitsmerkmalen:

- Extraversion
- Verträglichkeit
- Gewissenhaftigkeit
- Emotionalen Stabilität
- Offenheit für neue Erfahrungen

Charakterzüge die Verhalten in Organisation bestimmen

- Locus of Control
 - Machiavellismus
 - Selbstwertgefühl
 - Self-Monitoring
 - Risikobereitschaft
-
- Typ A - Typ B Persönlichkeiten
 - Proaktivität
 - Grad der Belastbarkeit

Beschreiben Sie Wahrnehmungen und Faktoren, welche diese beeinflussen

Attributionstheorie:

- Einzigartigkeit, ob eine Person in verschiedenen Situationen unterschiedlich verhält
- Konsens bezieht sich darauf ob andere Menschen in ähnlichen Situationen so verhalten
- Konsequenz, ob sich ein Mensch regelmässig auf bestimmte Art & Weise benimmt

Diese Beobachtungen zeigen Managern ob Mitarbeiter auf internen oder externen Ursachen basieren.

Der fundamentale Zuordnungsfehler beschreibt die Tendenz, den Einfluss externer Faktoren zu unterschätzen während der Einfluss interner Faktoren überschätzt wird. Die eigennützige Verzerrung bezeichnet die Tendenz, den eigenen Erfolg internen Faktoren zuzuschreiben und für Misserfolge externe Faktoren verantwortlich zu machen.

Angenommene Ähnlichkeit

Annahme dass andere Menschen genau so sind wie wir selbst. Wahrnehmung des Beobachters eher durch die eigenen Charaktermerkmale bestimmt als durch die Merkmale des Beobachteten.

Stereotypenbildung

Die Beurteilung einer Person auf Basis der eigenen Wahrnehmung einer Gruppe, der diese Person angehört.

Halo-Effekt

Allgemeiner Eindruck einer Einzelperson aufgrund einer einzelnen Eigenschaft wie etwa Intelligenz, Geselligkeit oder auch das Erscheinungsbild.

Diskutieren Sie Lerntheorien und beschreiben Sie deren Relevanz in Bezug auf Verhaltensänderungen

Die operante Konditionierung geht davon aus, dass Verhaltensweisen eine Funktion ihrer Folgen sind. Manager können damit das Verhalten ihrer Mitarbeiter erklären, vorhersagen und auch beeinflussen

Die soziale Lerntheorie besagt, dass Menschen durch Beobachtung lernen. Sie beobachten, was mit anderen Menschen geschieht und machen selbst direkte Erfahrungen

Manager können das Verhalten ihrer Mitarbeiter durch **positive Verstärkungen** (Belohnung erwünschten Verhaltens), durch **negative Verstärkung** (Entzug von etwas Unangenehmen zur Verstärkung erwünschten Verhaltens), durch **Bestrafung** (Eliminierung unerwünschten Verhaltens durch das Verhängen von Strafen) und durch **Auslöschung** (ausbleibende Verstärkung zur Eliminierung eines Verhaltens) formen.

Diskutieren Sie die Aktuelle Themen organisationalen Verhaltens

Gen Y

- Erscheinungsbild
- Technologie
- Management Stil

Fehlverhalten

- Aktiv wahrnehmen
- Gezielt Mitarbeiter auf mögliche negative Tendenzen beobachten
- Umfragen zur Arbeitszufriedenheit

Organisation

1. Begriff und Aufgabe der Organisation

1.1 Begriffe der Organisation

- Organisation als **Instrument** oder Mittel zur Erreichung von Zielen (instrumenteller Organisationsbegriff)
- Organisation als **Institution** beziehungsweise soziales System mit bestimmten Eigenschaften (institutioneller Organisationsbegriff)

Instrumenteller Organisationsbegriff

Der instrumentelle Organisationsbegriff bezeichnet Organisation als *Instrument* der Unternehmensführung, die effiziente Arbeitsabläufe sicherstellen soll.

Unterscheidung in **funktionale** Organisationsbegriff

- Beschreibt die Tätigkeit des Organisierens
- wird als reines Umsetzung Instrument verstanden das Planung realisiert wird.

Unterscheidung in **konfigurative** Organisationsbegriff

- Beschreibt das Ergebnis des Organisierens, d. h. auf die Struktur des Unternehmens.
- eine auf Dauer ausgerichtete Strukturierung von Arbeitsprozessen bezeichnet, d. h. als ein festes Gefüge (Konfiguration), innerhalb dessen die verschiedenen Prozesse des Unternehmens ablaufen.

Institutioneller Organisationsbegriff

- Umfassender, bezieht sich auf das gesamte soziale System dass die Organisationsstruktur aufweist.
- Die Organisation (im institutionellen Sinne) stellt eine besondere Form von sozialem System dar.
- Im Fokus des institutionellen Organisation Verständnisses steht also das **gesamte System** (Institution) und nicht mehr nur Ziel oder Aufgabe der Organisation
- umfasst jedoch nicht nur die streng formale Ordnung, sondern das ganze soziale Gebilde, die geplante Ordnung und die ungeplanten Prozesse, die Funktionen, aber auch Dysfunktionen organisierter Abläufe sowie die Entstehung und die Veränderungen von Strukturen.
- Beinhaltet auch die sog. informale Organisation in Form von vorherrschenden Vorstellungs- und Orientierungsmustern (Organisationskultur) sowie der persönlichen Netzwerke der Organisationsmitglieder.
- Mittlerweile ist man dazu übergegangen, die informalen Ordnungsmuster nicht länger als Problem aufzufassen, sondern setzt sie vielfach sogar auch gezielt neben den formalen Strukturen zur Steuerung von Organisationen ein

Merkmale:

- **Spezifische Zweckorientierung**

- Organisationen sind auf spezifische Zwecke hin ausgerichtet.
- Die Zwecke der Organisation entsprechen nicht zwangsläufig den persönlichen Zwecken der Organisationsmitglieder, können jedoch durchaus partiell übereinstimmen.
- Grösstenteils betrachten die Mitglieder einer Organisation die Zweckorientierung aus einer utilitaristischen Perspektive, d. h. als Mittel zur Erreichung der eigenen Zwecke (z. B.: Entlohnung, Gehalt, Ansehen, usw.).
- In der Regel verfolgt die Organisation mehrere, einander partiell widersprechende Ziele, wie beispielsweise Liquidität und Rentabilität oder Flexibilität und Effizienz.

- **Geregelte Arbeitsteilung**

- Arbeitsteilung umfasst die Aufgaben, die unter den Organisationsmitgliedern nach rationalen Mustern aufgeteilt und verknüpft werden.
- Die rationalen Muster finden sich beispielsweise in **Regeln** oder **Stellenbeschreibungen** wieder und sind Ausdruck der organisationalen **Erwartungshaltung** gegenüber den Mitgliedern.
- Die Organisationsmitglieder richten ihre Handlungen an den rationalen **Mustern** aus, so dass diese für andere Mitglieder weitgehend vorhersagbar werden und ebenfalls als **Handlungsorientierung** herangezogen werden können.
- Die Einhaltung der Erwartungen und Regeln wird als **Mitgliedschaftsbedingung** formal, beispielsweise durch den **Arbeitsvertrag**, abgesichert. Die **Erwartungs- und Regelung Muster** werden unter dem Begriff der **Organisationsstruktur** zusammengefasst.

- **Beständige Grenzen**

- Organisationen grenzen sich zur Umwelt hin ab, so dass man zwischen einer Innen- und Aussenwelt unterscheiden kann.
- Die Grenze einer Organisation kann aktiv gestaltet werden und ist weitgehend stabil.
- Eine Organisation hat nur Bestand, solange ihre Grenze zur Umwelt erhalten bleibt. Von Zeit zu Zeit wird die Grenze einer Organisation aber auch an neue Umweltverhältnisse angepasst (z. B. durch Fusion von zwei Unternehmen).
- Die Grenze definiert darüber hinaus, wer als Organisationsmitglied angesehen wird und wer nicht. Alle identifizierten Mitglieder zeichnen sich dadurch aus, dass sie die Mitgliedschaftsbedingungen (siehe „Geregelte Arbeitsteilung“) akzeptieren.

1.2 Basisaufgabe der Organisationsgestaltung

- Die Hauptaufgabe der Organisation ist die **Koordination von zu erledigenden Aufgaben**.
- Die Koordination setzt sich aus der **Differenzierung** (Arbeitsteilung) und der **Integration** von Teilaufgaben (Arbeitsvereinigung) zusammen.
- **Differenzierung (Arbeitsteilung)**: Zerlegung der Aufgaben und Verteilung der Teilaufgaben. Darüber hinaus werden den Organisationsmitgliedern die zur Erfüllung der Teilaufgaben notwendigen Sachmittel zugeteilt.
- Aus der Differenzierung, d.h. Aufteilung der Arbeit ergibt sich zwangsläufig eine Notwendigkeit zur Integration.
- **Integration (Arbeitsvereinigung)**: Abstimmung der Aufgabenerfüllung zwischen den verschiedenen Aufgabenträgern.

Die Hauptaufgabe der Organisation ist gleichzeitig auch das Hauptproblem der Organisationsgestaltung, nämlich die effektive Differenzierung und gleichzeitige Integration von Aufgaben, Aktivitäten und Leistungsprozessen.

Dualproblem der Organisationsgestaltung

Auf der einen Seite erhöht sich durch eine starke Differenzierung die Integrationsproblematik, auf der anderen Seite führen intensive Integrationsbemühungen aber auch zu einer höheren Homogenität von Organisationsstrukturen und verringern dadurch tendenziell wieder die Differenzierung

Organisatorische Differenzierung

Die organisatorische Differenzierung kann sowohl horizontal als auch vertikal erfolgen.

Die **horizontale Differenzierung** betrifft die Ausgestaltung der Organisationsstruktur nach unterschiedlichen Prinzipien der Aufgabenerfüllung: nach Verrichtung (Funktionen) oder Objekten (Produkte, Märkte, Kunden).

Die **vertikale Differenzierung** dagegen beschreibt die Aufgabenverteilung im Rahmen des Entscheidungsprozesses beziehungsweise die Strukturierung der Entscheidungs- und Weisungsbefugnisse.

Horizontale Differenzierung

Als **horizontale Differenzierung** bezeichnet man die Aufteilung von Aufgaben im Rahmen der Leistungserstellung. Diese kann nach Verrichtungen (Funktionen) oder Objekten (Produkte, Regionen, Projekte, Prozesse) erfolgen.

Grundsätzlich klassifiziert man unterschiedliche Organisationsformen nach der Form der Differenzierung auf der **zweiten Ebene** der Hierarchie, da die Ausrichtung dieser Ebene letztlich die gesamte Organisation prägt.

In der Praxis sind zwei Hauptformen von Differenzierung anzutreffen:

- Ist die zweite Ebene nach **Verrichtungen** differenziert, so spricht man von einer **funktionalen Organisation**
- Ist sie dagegen nach **Objekten** differenziert, so liegt eine **divisionale Organisation** vor. Auf den jeweils nachfolgenden Hierarchieebenen können die Aufgaben nach dem gleichen oder aber auch nach einem anderen Prinzip erfolgen.

Funktionale Organisation

- Die funktionale Organisation ist das Ergebnis einer **Arbeitsteilung** nach **Verrichtungen** bzw. **Funktionen**.
- Gleiche oder ähnliche Verrichtungen werden in Abteilungen zusammengefasst (z.B. Marketingabteilung etc.) und anschliessend weiter ausdifferenziert (z. B. Online-Marketing und Telefonmarketing etc.).

Am häufigsten findet sich die funktionale Organisation bei Unternehmungen, die nur ein Produkt herstellen (z. B. Audi AG) oder über ein relativ homogenes Produktprogramm verfügen (z.B., Swiss International Airlines AG).

Vorteile	Nachteile
Spezialisierungsvorteile: Steigerung der Produktivität durch Lern- und Übungseffekte, die aus der Verrichtung ähnlicher Aufgaben resultieren.	Abstimmungsschwierigkeiten zwischen den stark spezialisierten Funktionsabteilungen aufgrund einer Vielzahl von Schnittstellen.

Grössenersparnisse: Effiziente Nutzung von Ressourcen durch Zusammenlegung und Konzentration homogener Handlungseinheiten.	Verringerte Flexibilität durch erhöhten Kommunikationsbedarf aufgrund der hohen Zahl an Schnittstellen.
Berücksichtigung von verrichtungsorientierten Interdependenzen bei Mehrproduktunternehmen, z.B. im Bereich von Forschung und Entwicklung oder Marketing.	Verringerte Zurechenbarkeit von Ergebnissen auf die einzelnen Akteure aufgrund der hohen Masse an Arbeitsteilung.
Nutzung von Synergieeffekten zwischen ähnlichen Verrichtungen.	Überlastung der Führung aufgrund einer gesteigerten Anzahl von Koordinationsaufgaben auf der obersten Ebene. Die Überlastung wird durch starke Heterogenität des Produktprogramms, sowohl in qualitativer als auch quantitativer Hinsicht, noch weiter gesteigert.
	Zuordnungsprobleme durch neue, nicht eindeutig einer Funktion zurechenbare Aufgaben.

Divisionale Organisation

Die divisionale Organisation orientiert sich bei der **Stellen- und Abteilungsbildung** an **Objekten** (Organisation nach Objekten). Objekte können beispielsweise **Produkte** (Dienstleistungen), **Regionen**, **Kunden** oder auch **Märkte** sein.

- verschiedenartige Verrichtungen zusammengefasst, die für die Bearbeitung des betreffenden Objektes notwendig sind.
- Oft auch anhand der verschiedenen Produkten bzw. Produktgruppen strukturiert:
- Es gibt auch Organisationen, die ihre Divisionen nach Regionen (Nationen, Bundesländer, Erdteile, lokale Märkte) differenzieren.

Einzelne Divisionen werden häufig als sogenannte **Profit Center** geführt.

- die einzelnen Divisionen für gewöhnlich weitgehend **autonom** und **verantwortlich** für den eigenen **Erfolg** sind („Unternehmen im Unternehmen“)
 - Verlangt Zurechenbarkeit innerhalb der Organisation
 - Das Konzept des Profit Centers ist zwar besonders bei divisionalen Organisationen verbreitet, man findet es aber zum Teil auch bei funktional strukturierten Organisationen. In Unternehmen, in denen das beschriebene Erfolgsverantwortungsprinzip ausgeprägt ist, fungiert die Gesamt-Geschäftsleitung als eine Art Überwachungsorgan.

Konzern

Divisionen entweder als Abteilung oder als rechtlich selbstständige Einheiten geführt

Holding

Wenn die Muttergesellschaft eines Konzerns ausschliesslich **Steuerungsaktivitäten** bzw. **Verwaltungsaufgaben** wahr und verfügt somit über **kein eigenes operatives Geschäft**

Zentralbereiche

- Aus Wirtschaftlichkeitsüberlegungen
- zentralbereiche eingerichtet, die zentral geführt, d. h. nicht den einzelnen Sparten zugeordnet sind.
- Spezialisierungs- und Grössenvorteilen
- Leistungen die von allen Divisionen der Organisation genutzt werden können
- Rechts- und Vertragsabteilung, Personalwesen, Steuern und Versicherungen oder Einkauf

Vorteile	Nachteile
Spezifische Produkt- bzw. Marktorientierung sowie Ausrichtung auf damit verbundene Wettbewerbsstrategien	Effizienzverluste durch mangelnde Teilbarkeit von Ressourcen oder suboptimale Betriebsgrössen
Höhere Flexibilität und Schnelligkeit aufgrund der geringeren Anzahl an (funktionsbezogenen) Schnittstellen	Potenzielle Konkurrenz von Divisions- und Gesamt-Unternehmenszielen
Einfachere und vor allem exaktere Leistungsbeurteilung des Managements aufgrund verbesserter Zurechenbarkeit	Gegentendenz zu Gesamtunternehmens-Strategien (einheitlicher Marktauftritt, Dachstrategien)
Nachwuchsmanager können in den Divisionen ausgebildet werden und sich für spätere Spitzenpositionen beweisen („War for Talents“)	Potenzieller Kannibalismus: Divisionen kämpfen um die gleiche Kundschaft (Substitutionskonkurrenz)
Zukäufe und Desinvestitionen sind leichter zu bewerkstelligen	Möglichkeit zur Bildung von Kernkompetenzen ist beschränkt
Erhöhte Motivation der Mitarbeiter durch grössere Autonomie, Identifikation und Eigenverantwortung	Erhöhter Bedarf an Führungspositionen
Entlastung der Gesamtführung durch Kompetenzverschiebung auf die Divisionen	Erhöhter administrativer Aufwand
Höhere Transparenz der verschiedenen Geschäftsfeldaktivitäten	

Vertikale Differenzierung

Als **vertikale Differenzierung** bezeichnet man die hierarchische Detaillierung der Entscheidungs- und Weisungsbefugnisse beziehungsweise die Aufgabenteilung im Rahmen des Entscheidungsprozesses.

- Hierarchie Ebenen
- Stab-Linien-Organisation
- optimalen Gliederungstiefe
- Leitungsspanne

Differenzierung von Hierarchieebenen

Als Gliederungstiefe bezeichnet man die Anzahl an hierarchischen Ebenen (Hierarchieebenen) im Unternehmen.

- Leitungsebenen sind die Hierarchieebenen, die eine Weisungsbefugnis gegenüber niedrigeren Hierarchieebenen haben.
- Die unterste Hierarchieebene wird auch Durchführungsebene genannt.
- Je grösser die Gliederungstiefe oder vertikale Spanne einer Organisation, desto steiler verläuft die Pyramide des Organigramms
- Der vertikale **Informationsfluss** wird bei einer grösseren Gliederungstiefe häufiger unterbrochen, da mehr Ebenen überwunden werden müssen und Statusdifferenzen die Weitergabe der Informationen behindern.
- Mit der Gliederungstiefe hängt aber auch die sogenannte Leitungsspanne oder Kontrollspanne zusammen, d. h. die Anzahl der Stellen, die einer Instanz direkt unterstellt sind.
- Je weniger Hierarchieebenen vorgesehen sind, desto grösser ist tendenziell die Leitungsspanne, was zu einer Überlastung der Instanz führen kann

Differenzierung in Stab und Linie

Die **Stab-Linie-Organisation** ergänzt das Einliniensystem mit Leitungshilfsstellen (Stabstellen).

- Die Aufgabe der Stäbe ist es, bestimmte Instanzen fachlich zu beraten und bei der Entscheidungsfindung zu unterstützen.
- Sie besitzen in der Regel keinerlei Entscheidungs- und Weisungskompetenzen.

Funktionen von Stäben

- Nutzung von Spezialwissen
- Beratung der Linie
- Entscheidungsvorbereitung
- Entlastung der Entscheidungsinstanzen durch Entscheidungsvorbereitung

Probleme zwischen Stab und Linie

- Kommunikationsschwierigkeiten zwischen Stab und Linie aufgrund unterschiedlicher Erfahrungshorizonte
- Statusbedrohung der Linie durch Innovatorrolle der Stäbe
- Informationsmacht der Stäbe

Zur **Harmonisierung** der durch den Einsatz von Stäben hervorgerufenen Spannungen werden verschiedene Massnahmen eingesetzt.

- Zum einen werden Stabsmitglieder gezielt ausgesucht (Bewerberauslese), damit sie den Anforderungen einer praxisorientierten Beratungsfunktion gerecht werden.
- häufig ein Job-Rotations-Verfahren zwischen Linienorganisation und Stab eingesetzt.
- Ausserdem werden in der Praxis Entscheidungsprobleme häufig im Rahmen von gemeinsamen Projekten bearbeitet. Die Projektgruppen bestehen dabei sowohl aus Stabs- als auch aus Linienmitarbeitern.

Negative Auswirkungen der Differenzierung

- Durch die Differenzierung bzw. Arbeitsteilung innerhalb von Organisationen **steigt** die Anzahl **organisatorischer Einheiten** (Stelle oder Abteilung), die sich auf ihre jeweiligen Teilgebiete konzentrieren.
- Die Gesamtaufgabe der Organisation wird im Rahmen der Differenzierung auf viele verschiedene und spezialisierte Teilaufgaben heruntergebrochen. Diese Teilaufgaben werden dann von verschiedenen Personen, an verschiedenen Orten und zu unterschiedlichen Zeiten erledigt, was zwangsläufig zu **Orientierungsunterschieden, Kommunikationsverdünnung** und „**Abbrüchen**“ innerhalb der Organisation führt.

Orientierungsunterschiede: Unterschiedliche Wahrnehmung und Bewertung von Handlungsoptionen.

Kommunikationsverdünnung: Kommunikations- bzw. Verständigungsproblematik durch Ausdifferenzierung interner Kommunikation („Spezialsprachen“).

Abbrüche: Aufbau von unsichtbaren Barrieren zwischen den Abteilungen aufgrund von unterschiedlichen Denk- und Verhaltensmustern.

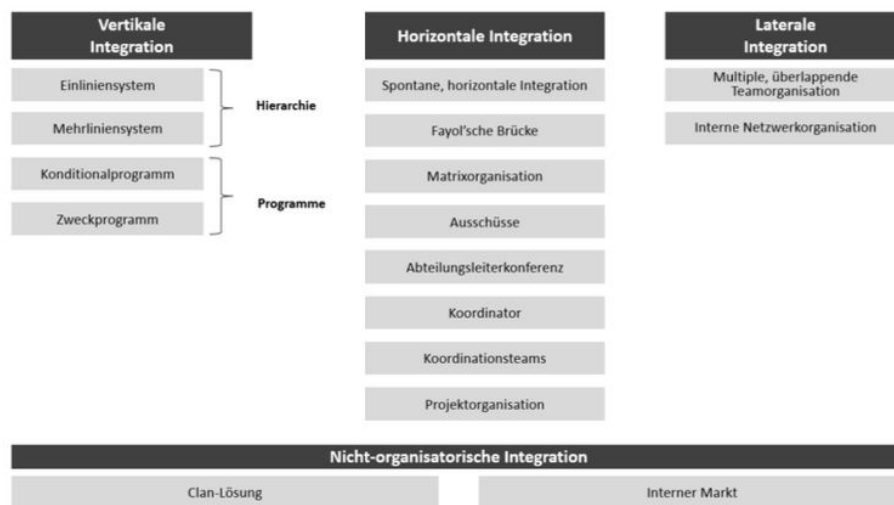
Organisatorische Integration

Organisatorischer Integration die Abstimmungen der verschiedenen Teilaufgaben zu einer geschlossenen Leistungseinheit.

- Wird schwieriger wenn Aufgabenteilung weit geht und differenziert ist

Ansatzpunkte

- Vertikal
- Horizontal
- Lateral
- Nicht-organisatorische Integrationsformen
- Schließen sich nicht gegenseitig aus



Vertikale Integration

Die Teilaufgaben der Organisation werden auf vertikaler Ebene klassisch mithilfe der Hierarchie aufeinander abgestimmt. Zusätzlich wird in grossen Organisationen häufig auf Programme als Integrationsinstrument zurückgegriffen

Abstimmung durch Hierarchie

- Die **Hierarchie** ist das klassische organisatorische Integrations- und Kontrollinstrument im Rahmen der **Organisationsgestaltung**.
- rangmässige Einstufung jeder Stelle -> gestaffeltes System von Über- und Unterordnung.
- Hierbei besitzt die jeweils übergeordnete Stelle (Instanz) Weisungsbefugnis gegenüber den ihr untergeordneten Stellen.
 - Eine Stelle mit Weisungsbefugnis wird allgemein als Instanz bezeichnet.

Für Abstimmungsschwierigkeit, sowohl innerhalb als auch zwischen

den Abteilungen, ist eine formale Lösungsprozedur vorgesehen:

- Der jeweils untergeordnete Mitarbeiter bzw. die untergeordnete Abteilung reicht das Abstimmungsproblem solange nach „oben“ weiter, bis eine Instanz gefunden ist, die die zu koordinierenden Mitarbeiter oder Bereiche gemeinsam umspannt und, die die Kompetenz hat, die Abstimmungsproblematik durch Anweisung zu lösen.
- mit steigender Höhe innerhalb der Hierarchie auch die fachliche Kompetenz zunimmt und jeweilige Abstimmungsschwierigkeiten verstanden und sachgerecht gelöst werden können.
- Die Hierarchie als solche steuert einerseits die Zuständigkeit für die Abstimmung, andererseits lässt sie den inhaltlichen und sachlichen Bezug der Abstimmung unberücksichtigt und vertraut hierbei auf die Kompetenz der jeweiligen Vorgesetzten und ihre Anweisungen.
- Können auch in **Konflikten** enden
- Es ist klar wer endgültig entscheidet

Formen der hierarchischen Integration

Einlinienorganisation

- Transitiv geordnet
- Lückenloses zuständigkeitssystem für Abstimmungsprobleme
- Jeder Mitarbeiter hat einen Vorgesetzten “one man one boss”

Mehrlinienorganisation

- die Koordinierungsaufgabe bzw. die Abstimmungsaufgabe auf mehrere spezialisierte Instanzen verteilt (Spezialisierungsprinzip)
- Jede Stelle untersteht daher nicht mehr nur einer Instanz, sondern gleich mehreren Instanzen, so dass jeder Mitarbeiter mehreren Vorgesetzten berichtet.

Leitungsspanne versteht man die Anzahl der Mitarbeiter, die einer Instanz direkt unterstellt sind.

- Sollte klein gehalten werden
- 3-10
- Hängt von den spezifischen Aufgaben bzw. der Aufgabendifferenzierung ab

Aus der **Anzahl der Hierarchieebenen** und der **Anzahl der Mitarbeiter einer Organisation** ergibt sich, ob der Aufbau der Hierarchie eher flach oder steil ist. Je mehr Ebenen eine Hierarchie bei gegebener Anzahl von Mitarbeitern aufweist, desto steiler ist sie.

Flache Hierarchien

- Flexibler
- Kommunikationsdichter
- billiger
- Direkter Kommunikationsfluss, schneller und weniger anfällig für Störungen
- Die verbundene breitere Leitungsspanne wird häufig erst durch den **flankierenden** Einsatz von anderen **Koordinationsformen** wie z. B. **Programme** oder **Abteilungsleiterkonferenzen** ermöglicht.

Leistungsintensität

$$L_i = \frac{\sum \text{leitende und unterstützende Stellen}}{\sum \text{ausführende}}$$

Wachsende Organisationen

- Leistungsintensität nimmt zwangsläufig überprop.
- Spezialisierung und Arbeitsteilung und als Antwort darauf auch die Notwendigkeit von Integrationsmechanismen nimmt zu
- Kann auch abnehmen wenn Grössenersparnispotenzial ausgenützt werden
 - Instanz mehr Stellen untergeordnet werden können
- Gibt also offiziell keinen Zusammenhang

Probleme der hierarchischen Abstimmung

- **Überlastung leitender Instanzen:** Instanzen können unmöglich alle anfallenden Abstimmungsprobleme lösen, da ihnen unter anderem häufig die notwendigen Informationen fehlen
- **Zeitverlust:** Um sich die erforderlichen Informationen für Abstimmungsprobleme zu beschaffen, muss die leitende Instanz oft Rückfragen stellen oder Berichte anfordern. Dies ist meist zeitaufwendig
- **Informationsverzerrung:** Um eigene Nachteile oder Missvergnügen der Vorgesetzten zu verhindern, werden Informationen, die zur Integration notwendig sind, oft zurückgehalten oder geschönt
- **Störanfälligkeit:** Wenn die relevante Instanz ausfällt, ist die Integration gefährdet
- **Sinkende Akzeptanz der Hierarchie:** Stark ausgeprägte Hierarchien finden in einer zunehmend demokratisierten Gesellschaft immer weniger Zustimmung bei den Betroffenen

Programme sind verbindlich festgelegte und autorisierte Verfahrensrichtlinien (generelle Regeln), die das reibungslose Verknüpfen unterschiedlicher spezialisierter Teilaufgaben und Tätigkeiten sicherstellen sollen.

- Automatisch
- Ohne Einschaltung von Instanz (hierarchieentlastend)
- Wiederholendes Problem schnell lösen
- Einsetzbar wo Abstimmungsproblematik vor dem Eintreten auch antizipierbar ist
 - Genehmigungen von Investitionen, Auftragsprüfungen oder Urlaubsplanung
- pressen die Organisation jedoch auf der anderen Seite in einen sehr statischen Rahmen und verringern hierbei die Handlungsfähigkeit in unvorhersehbaren Situationen
- Dies ist vor allem bei Konditionalprogrammen der Fall, da Ereignis und Handlung strikt miteinander gekoppelt sind und ein Ausbrechen aus dem geregelten Ablauf zunächst nicht vorgesehen ist.

Konditional Programm

- Regel: Immer wenn Ereignis von Typ A eintritt, dann tue B.
- Ereignis steht dem Grunde, nicht aber dem Zeitpunkt und der Häufigkeit nach fest.

Zweckprogramm

- Regel: Handle so, dass der vorgegebene Zweck erfüllt wird.
- Handlungsergebnis steht fest, nicht aber die Mittel, die dafür zu ergreifen sind.
- Zeitpunkt wichtig
- Über das Erreichen der verschiedenen Einzelziele soll das Erreichen der übergreifenden Unternehmensziele gewährleistet werden.

Horizontale Integration

- gleichberechtigte Interaktion zwischen Organisationsmitgliedern auf der gleichen Hierarchieebene
- Die Abstimmung von Aktivitäten findet direkt und nach eigenem Ermessen der beteiligten Organisationsmitglieder statt.
- Die horizontale Abstimmung widerspricht in ihrer Logik prinzipiell der traditionellen hierarchischen Ordnungswelt und kann ihrem Wesen nach eher als eine Form der Selbstabstimmung beschrieben werden.
- vertikaler Abstimmung und horizontaler Integration verläuft häufig fließend
- Kann in informellen oder formellen Regelungen vorkommen
- Werden horizontale Verknüpfungen explizit als organisatorisches Instrument verwendet, stellen sie verbindliche, autorisierte Problemlösungen dar.
- Überall dort, wo das nicht der Fall ist, sind sie Teil der informalen Organisation.
- Die Integration findet dann meist spontan und aktiv nach eigenem Ermessen statt.
- Kann nicht geplant eingesetzt werden, entwickelt sich spontan

Formal geregelte, horizontale Integration Instrumente

Ausschüsse sind Arbeitsgruppen, die problembezogen und zeitlich begrenzt mit dem Ziel eingesetzt werden, eine Lösung für ein spezifisches Abstimmungsproblem zu finden von verschiedenen Org Mitgliedern

- Vorform für die Projektorganisation.

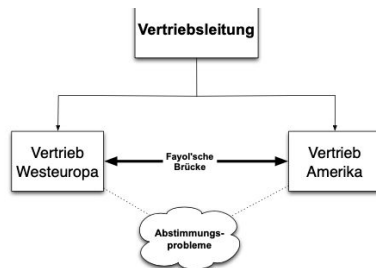
Abteilungsleiterkonferenzen Abteilungsleiterkonferenzen permanente Einrichtungen mit einer eher unspezifischen Aufgabe

- unvorhergesehene Abstimmungsprobleme und Konflikte zwischen Abteilungen frühzeitig zu erkennen und zu klären

Fayol'sche Brücke

- Passerelle
- Ähnliche wie Abteilungsleiterkonferenz

- Hierbei wird von dem Prinzip der Einlinienorganisation abgewichen und eine direkte, horizontale Verbindung hergestellt, um eine rasche Abstimmung auf direktem Wege zu ermöglichen.
- Problemlösung ohne die Einschaltung der weisungsbefugten Instanz



Koordinatoren

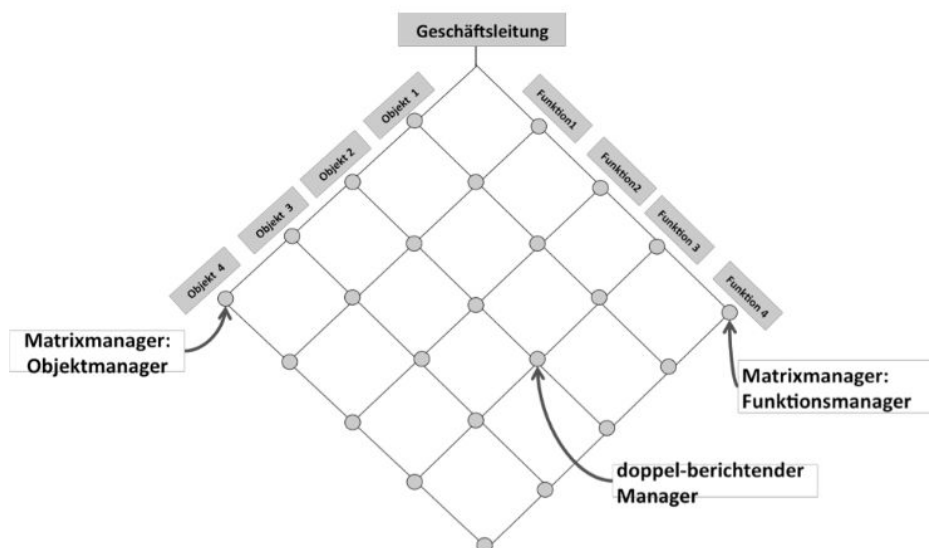
- Einzelne Personen die kontinuierliche Abstimmung zwischen leistungs verwandten Abteilungen sorgen und im Falle eines Konfliktes aktiv nach einer Lösungsmöglichkeit suchen ("liason role")

Koordinationsteams

- bei komplexeren Abstimmungsproblemen im Rahmen grösserer Projekte zum Einsatz.
- Mitgliedern der verschiedenen Abteilungen
- Sonderaufgaben neben Business as usual

Matrixorganisation stellt zwei Autoritäts Linien mit unterschiedlichen Ausrichtungen, aber (mehr oder weniger) gleichen Kompetenzen gegenüber.

- Antwort auf zunehmend spezifische Sichtweisen einzelner Organisationseinheiten
 - Wegen wachsender Unternehmensgrösse und anhaltender Internationalisierung entwickelt haben
- stärkere Zusammenwirken einzelner Organisationseinheiten
- insbesondere funktional- und objektorientierter Einheiten



Die klassische Verrichtungsorganisation wird um eine objektorientierte Dimension erweitert. Objekte können Produkte, aber auch Regionen, Kundengruppen oder interne Serviceleistungen sein.

die Leiter der Funktionsabteilungen sind für die effiziente Abwicklung der Aufgaben ihrer Spezialbereiche und für die vertikale Integration des arbeitsteiligen Leistungsprozesses innerhalb ihrer Funktionen verantwortlich.

Im Unterschied dazu kümmern sich die Produktmanager um die Sicherstellung der horizontalen Integration.

Sie verantworten den objektorientierten Prozess über die Funktionen hinweg bis zum letztendlichen Ziel (z. B. Endprodukt).

Ihre Aufgabe ist es eine gemeinsame Ressourcennutzung sicherzustellen und die Zentrifugaleffekte einer komplexen Arbeitsteilung abzufangen. Es sind neben der klassischen Gegenübersetzung von Funktion und Produkt/Projekt grundsätzlich alle Dimensionen der Abteilungsbildung kombinierbar.

In der Praxis werden Matrixorganisationen häufig auch nur für Teilbereiche einer Unternehmung eingesetzt (z. B. im Marketing- oder im Forschungs- & Entwicklungs-Ressort).

Funktionsweise der Matrixorganisation und Herausforderungen auf den verschiedenen Positionen

Herausforderungen der Geschäftsführung:

Führungsverantwortung für zwei Linien

Abstimmungskonflikte werden innerhalb der Matrixorganisation nicht mithilfe einer Dominanzlösung zugunsten der einen oder anderen Linie geschaffen. Grundsätzlich wird auf die Argumentation und die Bereitschaft zur Kooperation vertraut, denn eine Lösung ist aufgrund der gleichen Kompetenzen nur über Verhandlungen und gegenseitige Abstimmung möglich. Der Konflikt wird dabei nicht als Problem, sondern als Lösung des Integrations- und Differenzierungsproblems verstanden („Institutionalisierung des Konfliktes“).

Permanentes Ausbalancieren der Machtverteilung zwischen zwei Linien

Das beschriebene Funktionsprinzip der Matrixorganisation stellt die Organisation jedoch auch vor grosse Umsetzungsproblematiken. Verlangt sie doch eine Revision des traditionellen, hierarchischen Autoritätsgefüges und fordert gleichzeitig, lange eingeübte Verhaltens- und Denkweisen bei Abstimmungskonflikten aufzugeben. Gerade die Abkehr vom klassischen Prinzip der Einheit der Auftragserteilung stellt eine grosse Herausforderung für betroffene Positionen dar. Besonders betroffen sind folgende Schlüsselpositionen: Geschäftsführung, Matrix-Manager und doppelt-berichtende Manager.

Pflege einer produktiven Diskussionskultur

Für die Geschäftsführung erhöht sich die Führungsverantwortung, da sie in einer funktionsfähigen Matrixorganisation permanent die Macht zwischen zwei Linien ausbalancieren muss. Ausserdem verantwortet die Geschäftsführung die Einhaltung der Grundregeln des Matrixmanagements. Hierfür ist es wichtig, dass Abstimmungsprobleme offen ausgesprochen werden und zeitnah eine Lösung des Konfliktes gefunden wird. Dies wird durch die Etablierung einer offenen und produktiven Diskussionskultur gefördert.

Herausforderungen der Matrix-Manager:

Unterschiedliche Sichtweisen zwischen Funktions- und Objektmanagern

Mit Matrixmanager sind alle Managementpositionen gemeint, die sich auf den beiden Linien gleichberechtigt gegenüberstehen. Ihre Aufgabe ist es, auf argumentativer Basis Lösungen für die gemeinsamen Koordinationsaufgaben zu finden. Das Besondere an dieser Führungsposition besteht darin, dass sie sich stets mit ihrem jeweiligen Gegenüber auf der anderen Linie verständigen muss, um eine eindeutige Handlungsanweisung für die nachfolgenden Ebenen entwickeln zu können.

Nur beschränkte Weisungsbefugnis

Das bedeutet, dass sie keine unbeschränkte Anweisungsbefugnis über die nachgeordneten Mitarbeiter haben.

Gemeinsames Management der Entscheidungsprozesse

Die Funktionsmanager bringen hierbei ihr Spezialwissen und ihre Fachkompetenz mit ein, während die Objektmanager ihre Gesamtperspektive für das Produkt oder das Projekt miteinbringen.

Herausforderungen der doppelt-berichtenden Manager

Berichten an zwei Vorgesetzte

Besonders hohe Anforderungen müssen diejenigen Führungskräfte erfüllen, die an zwei Vorgesetzte berichten. Nicht selten müssen sie ungelöste Konflikte spontan und selbstständig lösen.

Loyalitäts- und Identifikationskonflikte

Hierbei kommt es meist zu Loyalitäts- und Identifikationskonflikten aufgrund des dualen Linienaufbaus.

Auftretende Widersprüche müssen sichtbar gemacht werden

Ihre Aufgabe ist es, auftretende Widerstände sichtbar zu machen und die vorgeordnete Ebene mit diesen Konflikten rechtzeitig zu konfrontieren, damit diese wiederum eine Lösung aushandeln kann. Andererseits gewinnen die doppelt-berichtenden Manager Handlungsspielräume und Freiräume für Eigeninitiative, welche in der klassischen Linienorganisation so nicht vorhanden sind.

Vor- und Nachteile der Matrixorganisation

Vorteile:

- Erweiterung der Perspektive: Die Zusammenführung zweier gleichberechtigter Leistungsperspektiven führt zu einer erweiterten Kommunikation über die verschiedenen Perspektiven hinweg (z. B. Produkt vs. Funktion). Dies wiederum erhöht die Sensibilität des Unternehmens sowohl für interne als auch externe Veränderungen.
- Steigerung der Integrationsleistung und Flexibilität als Antwort auf komplexe Problemstellungen.
- Optimierung des Gesamtsystems durch den Zwang zur Abstimmung (z. B. Nutzung gemeinsamer Ressourcen) und eine damit einhergehende Leistungssteigerung.
- Erhöhte Innovationsfähigkeit: Die Mehrperspektivität der Matrixorganisation und die damit einhergehende Distanz zur eigenen Perspektive erhöhen die Innovationsfähigkeit (Vermeidung von „Betriebsblindheit“).

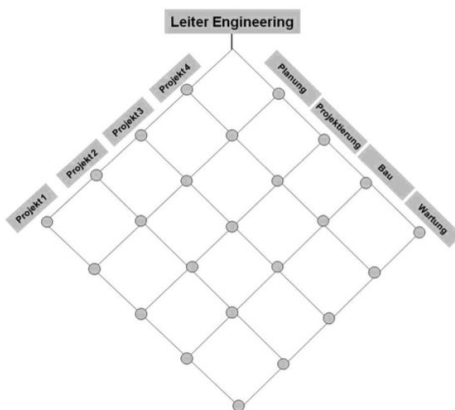
Nachteile:

- Intransparenz: Das Prinzip der Dualorganisation verkompliziert alle Abläufe und führt häufig zu Konfusion und Verlust des Verantwortungsgefühls.
- Verzögerung von Entscheidungen durch den meist zeitaufwendigen Zwang zum Konsens.
- Hohe Koordinationskosten durch Zwang zur Abstimmung zwischen den zwei Linien. - Persönliche Belastung der Organisationsmitglieder durch die hohe Konfliktdichte.
- Bürokratisierung bzw. hoher formaler Aufwand aufgrund von aufwendigen Dokumentationsverfahren während Abstimmungssitzungen.

Projektorganisation

- einmaliges Vorhaben
- definierten Beginn und einem festgelegten Abschluss
- relative Neuartigkeit ihres Vorhabens aus
- Aufgabenlösung ist weitgehend unbekannt
- Aus diesem Grund sind Projekte in der Regel mit einer gewissen Unsicherheit behaftet und lassen sich nur äusserst selten vorweg genau planen.
- überschreiten Projekte die Grenzen festgelegter Unternehmensbereiche
 - Kooperation der verschiedenen Bereiche sowie der gemeinsamen Nutzung von Ressourcen abhängig.
- Schwache Form - Stabs-Projektororganisation
 - Dabei wird das Projekt durch eine Stabsstelle begleitet, welche nur durch Informationen auf die Entscheidungsprozesse einwirkt.
- Reine Projektorganisation
 - nicht mehr begleitend zur Hierarchie aufgesetzt, sondern als primäre Form der Integration genutzt.
 - Die Projektleitung erhält dabei sämtliche zur Erfüllung des Projektauftrages notwendigen Kompetenzen und Ressourcen.

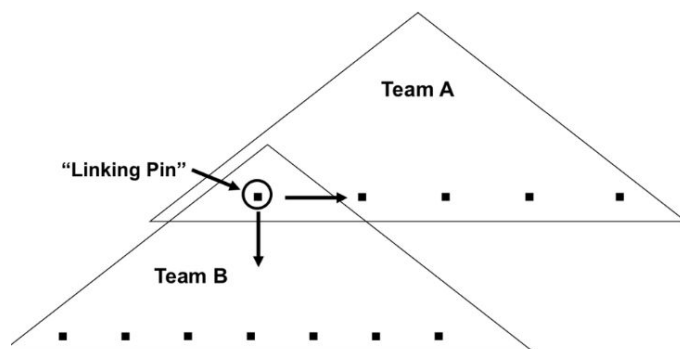
Matrix-Projektorganisation



Laterale Integration

- Integrationsformen, die Organisationseinheiten sowohl **vertikal** als auch **horizontal** überlagern
- Hierbei geht es um die Einrichtung partiell verselbstständiger Gruppen und Subsysteme und ihre hierarchieübergreifende, rein problembezogene Zusammenarbeit.

Überlappenden Teamorganisation ist es, die klassische Hierarchie in ein System von verschiedenen Teams einzubetten, sodass Integrationsdefizite hierarchischer Koordination ausgeglichen werden können. Die einzelnen Teams werden hierbei so gebildet, dass sie jeweils durch einzelne Teammitglieder verbunden sind. Solche Personen sind entsprechend Mitglied von zwei oder gar mehreren Teams und werden als „Linking Pin“ bezeichnet



Interne Netzwerkorganisation

Netzwerk-Modelle.

- Bauen auf informelle Kommunikation und Koordination nach individuellem Ermessen auf.
- Dazu werden fachlich spezialisierte Expertenteams oder Kompetenzzentren aufgebaut, die innerhalb der Organisation verteilt sind.
- Entscheidungen werden nach dem Expertenprinzip getroffen, sodass derjenige mit dem grössten Wissen im Bezug auf die Problemstellung entscheidet.
- Braucht weitere integrationsmechanismen unterstützt
 - Ressourcenpool-Organisation - Pools an Spezialisten für einzelne Bereiche der Beratung gebildet
 - Aus diesen Pools werden jeweils interdisziplinäre Teams für die einzelnen Beratungsprojekte gebildet.
 - Die konkrete Zusammenstellung der Teams hängt dabei von der Aufgabenstellung des Projekts und der Verfügbarkeit der verschiedenen Personen in den einzelnen Pools ab.

Werden nun zur Entwicklung von Produkten Experten aus den unterschiedlichen Forschungsrichtungen benötigt, so werden die Teams international zusammengestellt. Zudem arbeiten sie oft auch mit Experten aus anderen Unternehmensbereichen wie Marketing oder Controlling zusammen, die wiederum an anderen Standorten untergebracht sind. Der Erfolg der Integration hängt im Wesentlichen von der Kooperationsfähigkeit und -willigkeit der Mitarbeiter ab.

Nicht-organisatorische Integration

Die bisher behandelten Formen organisatorischer Integration führen **zwangsläufig** zu einem **Dilemma**. Einerseits sichern sie die Integration der zuvor differenzierten Leistungsprozesse. Auf der anderen Seite tragen sie **ungewollt**, aber unvermeidlich zu einer **erneuten Steigerung** der **Binnenkomplexität** bei. Um diesem Dilemma entgegenzutreten, kann auch auf nicht-organisatorische Integrationsformen zurückgegriffen werden.

Clan Lösung

- Integrationen gemeinsamer **Normen-** und **Wertesystemen**
- Die Organisationskultur bietet hierbei gemeinsame Orientierungsmuster an, die das Handeln der Organisationsmitglieder soweit bestimmen, dass der vorstrukturierende Rahmen formaler Regelungen nicht oder nur in geringerem Masse benötigt wird
- Anstatt **Regelgehorsamkeit** tritt eine Art „**organische Solidarität**“ („Clan“)
- Starke **Unternehmenskulturen** werden hierbei als funktionales Äquivalent zur formalen Ordnung begriffen.

Interner Markt

- **Abstimmungs-** und **Leistungsinterdependenzen** zwischen selbstständigen Subsystemen sollen mithilfe von **Preisen** gelöst werden. Die Preise, die immer auch Informationsträger sind, sollen wie auf **Märkten** für eine **optimale** Abstimmung sorgen.
- Problem: Preisbildung. Diese erfolgt auf einem echten funktionstüchtigen Markt anhand von Angebot und Nachfrage automatisch.
- es muss erst ein interner leistungsfähiger Markt künstlich konstruiert werden
- Problematisch erscheint hierbei zum einen die Konstruktion von selbstständig kalkulierenden Marktteilnehmern und zum anderen die Konstruktion einer preisbildenden Konkurrenz.

Differenzierungsabbau als Alternative (Business Reengineering)

- Ziel: das grundsätzliche Problem der organisatorischen Arbeitsteilung an der Wurzel zu packen
- Differenzierung und somit die Anzahl Schnittstellen selbst abgebaut wird
- Im Idealfall gelingt es, alle einzelnen Prozesse der Leistungserstellung ohne Schnittstellen, d. h. ohne Abstimmungsbedarf, zu gestalten. Die organisatorische Differenzierung erfolgt hierbei lediglich zwischen und nicht mehr innerhalb einzelner Prozesse der Leistungserstellung.

Der ideale Differenzierungsabbau kulminiert schliesslich in der sogenannten Prozessorganisation, in welcher vormals getrennte Spezialfunktionen nun in einem Prozess zusammengefasst sind. Die Verantwortung für den gesamten Prozess wird einem Prozessteam übertragen, welches nach eigenem Ermessen handelt und sich selbst hinsichtlich der Ergebnisse kontrolliert, sodass keine hierarchische Integration mehr nötig ist.

Organisationskultur

Die Ethnologie beschreibt Kultur als ein historisch gewachsenes und komplexes Geflecht von verdichteten Merkmalen von bestimmten Volksgruppen, welches Handlungsanweisungen in Form von Wert- und Denkmustern vermittelt.

Als **Organisationskultur** werden kollektive Vorstellungs- und Orientierungsmuster bezeichnet, die sich im Laufe der Zeit entwickeln und das Handeln der Organisationsmitglieder nach Innen und Aussen nachhaltig prägen.

(1) **Konzeptionell**: Eine Organisationskultur vermittelt das „Weltbild“, das innerhalb einer Organisation vorherrscht. Sinn und Orientierung werden mithilfe der Organisationskultur an die Mitglieder vermittelt, indem die Organisationskultur die Kulturmuster für die Informationsfilterung und die Interpretation von Ereignissen vorgibt und entsprechende Reaktionsweisen vorstrukturiert.

(2) **Implizit**: Die Vorstellungs- und Orientierungsmuster werden von den Mitgliedern der Organisation als selbstverständlich angesehen. Sie liegen dem täglichen Handeln implizit (d.h. unreflektiert) zugrunde. Über sie werden i.d.R. nicht bewusst nachgedacht – sie werden einfach „gelebt“.

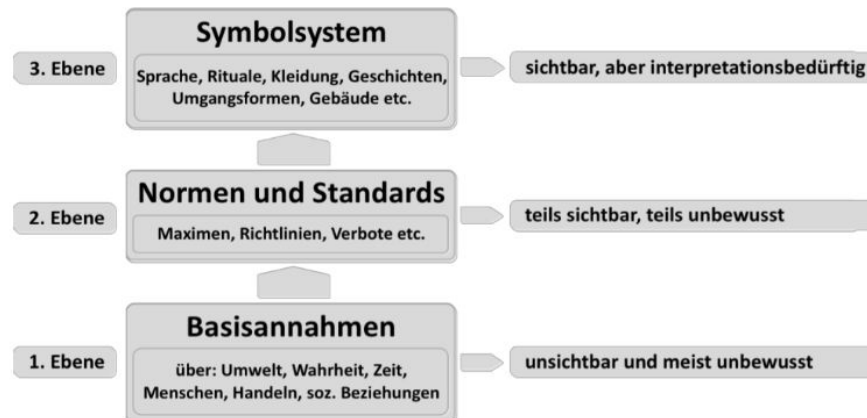
(3) **Kollektiv**: Organisationskulturen sind immer kollektiv, d. h. es handelt sich um gemeinsame Orientierungsmuster.

(4) **Emotional**: Die Organisationskultur beeinflusst nicht nur die Kognition und Handlungsweisen der Organisationsmitglieder, sondern wirkt sich auch auf emotionaler Ebene aus. Kulturen definieren, was gehasst und was geliebt, was als angenehm und was als unangenehm empfunden wird usw.

(5) **Historisch**: Eine Organisationskultur ist das Ergebnis eines historischen Lernprozesses. Durch Umweltveränderungen und interne Koordinationsprobleme befinden sich die Organisationen in einem permanenten Lernprozess. Bevorzugte Handlungs- und Denkweisen, bzw. Problemlösungsansätze, setzen sich im Laufe der Zeit durch, bis diese letztendlich als anerkannte Orientierungsmuster zu mehr oder weniger selbstverständlichen Voraussetzungen des organisatorischen Handelns werden.

(6) **Interaktiv erworben**: Organisationskulturen werden durch Interaktion mit anderen Organisationsmitgliedern im Rahmen eines grösstenteils unbewussten Sozialisationsprozesses erworben.

Der Rest der Organisationskultur wird von eher unbewussten Faktoren wie Maximen, Richtlinien, Verboten, impliziten Regeln, Annahmen über Zeit, Menschen, Umwelt, Handeln usw. geprägt. Dieser Sachverhalt wird häufig als Eisbergmodell bezeichnet.



Basisannahmen

(1) Basisannahmen über die Umwelt

Die Basisannahmen über die Umwelt beschreiben die grundlegenden Vorstellungen über die Art der Organisationsumwelt und das damit einhergehende Verhältnis der Organisation zu dieser Umwelt. Auf dieses Grundthema bezogene Fragen wären beispielsweise: Verstehen die Organisationsmitglieder die Umwelt als bedrohlich, bezwingbar, herausfordernd? Wird die Organisation als turbulent oder stabil empfunden? Solche Grundeinstellungen manifestieren sich in allen Handlungsbereichen, wie z. B. Kundenorientierung, Konkurrentenanalyse usw.

(2) Basisannahmen über Wahrheit

In Organisationen müssen permanent Entscheidungen unter Unsicherheit getroffen werden. Wie soll in solchen Situationen verfahren werden? Wann sind Prognosen oder Vermutungen als wahr oder falsch einzustufen und wann werden sie einer Entscheidung zugrunde gelegt und wann nicht? Werden tragfähige Entscheidungen mithilfe von Kompromissen herbeigeführt? Diese und andere Fragen beschreiben die Problemstellung einer Entscheidungsfindung unter Unsicherheit. Dazu gehören aber auch moralische Fragestellungen: Welche Entscheidungen sind moralisch korrekt und welche nicht? Wie wird darüber entschieden? Wie unmoralisch dürfen Entscheidungen sein?

(3) Basisannahmen über die Zeit

Die Organisationskultur beeinflusst nicht nur den zugrunde liegenden Wahrheitsbegriff, sondern auch den geltenden Zeitbegriff in einer Organisation. Wie geht die Organisation mit ‚Zeit‘ um? Was heisst „zu spät“ und wann ist etwas „zu früh“?

(4) Basisannahmen über die Natur des Menschen

Hierbei handelt es sich um implizite Annahmen über allgemeine menschliche Wesenszüge. Werden Mitarbeiter als von Natur aus gut- oder böswillig angesehen?

Wie kann sich die Organisation vor böswilligen Mitarbeitern schützen? Sind die Mitarbeiter eher arbeitsscheu und nur durch externe Anreize zur Arbeit zu motivieren oder geht man davon aus, dass sie gerne Verantwortung übernehmen und gerne arbeiten? Sind die Mitarbeiter entwicklungsfähig oder durch ihre Veranlagungen festgelegt?

(5) Basisannahmen über menschliches Handeln

Hierbei geht es um Annahmen über Aktivität und Arbeit. Ist es innerhalb der Organisation wichtig aktiv zu sein oder abzuwarten? Fordert man oder passt man sich den Gegebenheiten an? Was versteht man unter „arbeiten“?

(6) Basisannahmen über Interaktion

Orientiert sich die interne Ordnung der Organisation an dem Alter, der Herkunft, dem Geschlecht oder dem Erfolg? Ist die interne Ordnung eher egalitär oder hierarchisch? Wie sind die Beziehungen zwischen den Geschlechtern geregelt? Steht man im

Normen und Standards sind informelle Regeln für das Verhalten der Organisationsmitglieder.

- werden in Form von Maximen, ungeschriebenen Verhaltensrichtlinien, impliziten Verboten usw. Konkretisiert
- Sie helfen bei der Orientierung im täglichen Handeln und können wie folgt definiert werden
- In vielen – vor allem in grösseren – Organisationen werden vorhandene Orientierungsmuster aufgegriffen und als sogenannte „Führungsgrundsätze“ zusammengefasst und kommuniziert.

Symbolsystem

- Kultur
- Logo
- Farben
- Dresscode
- Umgangsformen

Zeichen: Beispiele hierfür sind die Art und Weise der Begrüssung, Aufnahme von Aussenstehenden, architektonische Gestaltung des Unternehmensgebäudes, Firmenzeichen (Logo), spezifische Kleidung, Sprachformen (Firmenjargon) u. a. m.

Riten und Rituale: Beispiele hierfür sind Aufnahme- und Abschiedsriten für den Eintritt in eine Organisation (z. B. persönliche Begrüssung von neuen Organisationsmitgliedern durch den Chef, Einführungstage usw.), Abschiedsriten (z.B. Ausstand, Ruhestandsfeier usw.), tägliche Rituale (z.B. Speise- und Trinkriten), Beförderungsriten (z.B. Verkäufer des Monats), Konfliktlösungsriten oder Integrationsriten (z. B. Weihnachtsfeiern, Betriebsjubiläen), Übergangsriten (z. B. Beförderungsfeier, Projektübergaben) u. a. m.

Geschichten und Legenden: Diese sind zum Verständnis einer Organisationskultur von besonders grosser Bedeutung, da sie Hinweise auf die zugrundeliegenden Wertsysteme liefern. Unternehmensgeschichten beinhalten verschiedene Themen, wie beispielsweise die Firmengründung, Chefwechsel, Todesfälle, gemeinsame Ausflüge, Vorkommnisse auf Betriebsfeiern usw. Diese Geschichten vermitteln bildhaft und einprägsam, worauf es in einer Organisation vornehmlich ankommt.

Starke und schwache Kulturen

Zur Beurteilung einer schwachen oder starken Kultur werden die folgenden drei Stärke-Dimensionen herangezogen:

1) Prägnanz

Unter Prägnanz versteht man die Klarheit und Reichweite der Kultur. Bei starken Kulturen werden die Vorstellungs- und Orientierungsmuster auf klare und einprägsame Weise vermittelt. Die einzelnen Werte, Standards und Symbolsysteme sind eindeutig und es existieren keine (bzw. kaum) Unklarheiten über sie. Zudem sind die kulturellen Orientierungsmuster universal einsetzbar und nicht nur auf spezielle Situationen bezogen.

(2) Verbreitungsgrad

Der Verbreitungsgrad einer Kultur beschreibt das Ausmass, in dem die Organisationsmitglieder die Vorstellungs- und Orientierungsmuster teilen. In einer starken Organisationskultur ist das Handeln von sehr vielen Mitgliedern durch die Kultur geprägt. In einer Organisation mit einer schwachen Kultur hingegen orientieren sich die Organisationsmitglieder an unterschiedlichen Vorstellungs- und Orientierungsmustern. Dies bedeutet, dass starke Organisationskulturen mit einem hohen Grad an Homogenität innerhalb der Organisation einhergehen. Heterogenität hingegen, also die Existenz von vielen unterschiedlichen Vorstellungs- und Orientierungsmustern, ist somit immer ein Zeichen für eine schwache Organisationskultur.

(3) Verankerungstiefe

Die Verankerungstiefe beschreibt den Internalisierungsgrad der Organisationskultur, also inwiefern die kulturellen Muster zu einem selbstverständlichen Bestandteil des Handelns geworden sind. In diesem Zusammenhang ist zu unterscheiden, ob ein eventuelles kulturkonformes Verhalten lediglich auf bewusster Anpassung oder auf tatsächlicher Internalisierung der Vorstellungs- und Orientierungsmuster beruht. Nur der letztere Fall spricht für eine starke Kultur. Zur Verankerungstiefe gehört auch das Kriterium der Persistenz, d. h. ob die Stabilität der Kultur über einen längeren Zeitraum hinweg erhalten bleibt.

Positive und negative Effekte (starker) Organisationskulturen

Positive Effekte:

- **Handlungsorientierung:** Starke Organisationskulturen vermitteln einen verständlichen und überschaubaren Zugang zur „Welt“ und leisten dadurch Orientierungshilfe. Sie schaffen eine gemeinsame Basis in Form eines weitgehend einheitlichen Weltbildes. Gerade in Bereichen, in denen formale Regelungen nur ungenügend greifen, kann dieser Effekt von grosser Bedeutung sein.
- **Einfachere Kommunikation:** Durch die einheitliche Orientierung, die mit starken Organisationskulturen einhergeht, gestalten sich Abstimmungsprozesse der Organisationsmitglieder und Abteilungen wesentlich einfacher.
- **Rasche Entscheidungsfindung:** Abstimmungsproblematiken innerhalb von Entscheidungs- und Problemlösungsprozessen lassen sich dank einer gemeinsamen Sprache, einem geteilten Wertesystem und gemeinsamen Praktiken leichter lösen.
- **Zügige Implementierung:** Entscheidungen, Projekte und Programme lassen sich schneller und wirkungsvoller umsetzen, wenn auf gemeinsamen Überzeugungen aufgebaut werden kann. Bei Unklarheiten in der Umsetzung kann die Kultur Orientierungshilfe bieten.
- **Geringer formaler Kontrollaufwand:** Bei verinnerlichten Orientierungsmustern ist es weniger notwendig, die Einhaltung von Entscheidungen und Regeln fortlaufend zu überprüfen.
- **Motivation und Teamgeist:** Die gemeinsamen kulturellen Muster und die gemeinsamen Werte schaffen eine kollektive Identität und lassen dadurch eine hohe Bereitschaft entstehen, sich für das Unternehmen einzusetzen und zu engagieren.
- **Stabilität:** Ausgeprägte, gemeinsam geteilte Orientierungsmuster reduzieren Angst und führen zu sozialer Geborgenheit und Selbstvertrauen. Dadurch verringert sich die Neigung, das Unternehmen zu verlassen oder dem Arbeitsplatz fernzubleiben. Die Fluktuations- und Fehlzeitenrate kann durch eine starke Kultur häufig verringert werden.

Negative Effekte:

- **Tendenz zur Abschliessung und Abwertung neuer Orientierungen:** Ausgeprägte Vorstellungs- und Orientierungsmuster können zu einer dominierenden Kraft im Unternehmen werden. Kritik, Warnsignale etc., die nicht den etablierten Mustern entsprechen, werden vollkommen überhört oder können sich nur sehr schwer durchsetzen, obwohl sie gegebenenfalls wichtig für den Unternehmenserfolg wären. Dem herrschenden Weltbild zuwiderlaufende Änderungsvorschläge werden in der Regel blockiert. Stark etablierte Traditionen und Rituale können diese Tendenz noch verstärken.
- **Kulturdenken:** Starke Organisationskulturen zwingen die einzelnen Organisationsmitglieder zur Konformität mit den etablierten Vorstellungs- und Denkmustern. Gegensätzliche Meinungen, Kritik, Bedenken usw. werden zugunsten der kulturellen Werte zurückgestellt.
- **Mangel an Flexibilität:** Kulturdenken, die Tendenz zur Abschliessung und die Abwertung neuer Orientierungen vermindern die Anpassungsfähigkeit der Organisation an interne und externe Veränderungen. Dahingehend werden starke Kulturen auch als „unsichtbare Barrieren“ für organisatorischen Wandel begriffen.

Gerade in Bezug auf strategische Entscheidungsprozesse, in denen fortlaufend die alten Unternehmensstrategien in Frage gestellt werden, können diese „unsichtbaren Barrieren“ zu einem Problem werden.

Subkulturen in der Organisation sind eigene kulturelle Vorstellungs- und Orientierungsmuster, die sich von der „Hauptkultur“ der Organisation differenzieren.

Folgende Rahmenbedingungen fördern auf ungeplante Weise die Bildung von Subkulturen:

- **Organisationsstrukturen:** Art der Abteilungsbildung, Zahl der Hierarchieebenen (oberes, mittleres, unteres Management), Stab und Linie, Arbeitsprozesse usw.
- **Aufgaben und professioneller Hintergrund:** Hiermit sind die verschiedenen Arten von Aufgaben und die damit verbundenen Qualifikationen gemeint.
- **Gemeinsame Erfahrungen:** Gemeinsame Erlebnisse, wie z. B. das Durchleben einer Krise oder die Unternehmensgründung. Hieraus bilden sich häufig sog. „Ereignisgemeinschaften“.
- **Demografische Merkmale:** Faktoren, wie beispielsweise Alter, Geschlecht, Staatsangehörigkeit etc.

Drei unterschiedliche Typen von Subkulturen unterscheiden:

(1) Verstärkende Subkulturen

Verstärkende Subkulturen sind von der Hauptkultur durchdrungen, unterstützen ihre Einhaltung und zeigen modellhaft kulturkonformes Verhalten. Beispiele: Vorstandsstäbe oder Lehrlingswerkstätten („enthusiastische Verstärkungsiseln“).

(2) Neutrale Subkulturen

Neutrale Subkulturen bilden ihr eigenes Orientierungssystem aus, das aber weitgehend der Hauptkultur angepasst ist, und stehen gewissermassen parallel oder ergänzend zur Hauptkultur. Beispiele: Rechtsabteilung oder IT-Abteilung.

(3) Gegenkulturen

Gegenkulturen sind dadurch definiert, dass sie sich gezielt gegen die Hauptkultur richten. Man findet sie beispielsweise häufig in Folge von Unternehmensübernahmen. Das übernommene Unternehmen bildet hierbei eine z. T. neue Kultur aus, die sich gegen die Kultur des übernehmenden Unternehmens richtet. Häufig bilden sich Gegenkulturen auch in Reaktion auf die vom Topmanagement verordnete Reformmassnahmen.

Organisatorischer Wandel

Wandel in der klassischen Organisationslehre

- Auffassung, dass eine Entscheidung bezüglich einer Änderung bzw. neuen Ordnung wie beschlossen umgesetzt werden würde
- Organisatorische Veränderung wurde im Wesentlichen als planerisches Problem verstanden, die Umsetzung hingegen wurde vernachlässigt.
- Waren erst einmal alle Vorbereitungen getroffen, so gab die Geschäftsleitung den „Startschuss“ für die neue Lösung, die letztlich nach einer geplanten Toleranzzeit verpflichtend von allen Organisationsmitgliedern anerkannt werden sollte.
- Illusorisch
- erfolgreiche Umsetzung von Wandelinitiativen im Wesentlichen von der Akzeptanz der betroffenen Organisationsmitglieder abhängt
- Change Management, d.h. die Bewältigung der tatsächlichen Änderungsprozesse, in den Mittelpunkt der Organisations- und Managementlehre gerückt.



Widerstände aus der Person

Der Erfolg der Umsetzung organisationalen Wandels hängt im Wesentlichen von der Akzeptanz der beabsichtigten Veränderung durch die betroffenen Organisationsmitglieder ab.

Die **Persistenz-These** besagt, dass Menschen dazu neigen, einmal eingeschliffene Gewohnheiten beibehalten zu wollen.

Ersterfahrungen neue Erfahrungen werden im Allgemeinen stets mit zuvor gemachten Erfahrungen verglichen und an diesen gemessen.

Cognitive Maps jeder Mensch bildet im Laufe der Zeit eine sogenannte Vororientierung („bias“) aus, die seine Wahrnehmung und Prioritäten beeinflusst.

Frustrations- Regressions-Effekt eingeübte Verfahrensweisen nicht länger den erwarteten Erfolg mit sich bringen, was wiederum zu Frustration bei den betroffenen Organisationsmitgliedern führt

Widerstände aus der Organisation

Organisationskultur, d. h. den kollektiven Vorstellungs- und Orientierungsmustern, begründet. Organisationskulturen sind nur beschränkt aktiv veränderbar. Entsprechend stossen Veränderungsvorhaben, die diese Vorstellungs- und Wertesysteme in Frage stellen, in aller Regel auf massiven Widerstand.

Unbeabsichtigten Nebenwirkungen dar; so zum Beispiel, wenn durch die Veränderungsmaßnahmen bestehende Privilegien tangiert werden.

Not-Invented-Here-Syndrom (NIH oder auch NIHE). Änderungen werden hierbei aus dem simplen Grund abgelehnt, dass sie nicht von der Organisation selbst stammen.

Threat-Rigidity-Effekt. Veränderungen werden bekämpft, wenn sie als Bedrohung empfunden werden.

Strukturelle Trägheit bzw. Systemträgheit („structural inertia“) Organisationen tendieren grundsätzlich dazu, bewährte Strukturen zu stabilisieren und verwenden darauf häufig erhebliche Energie.

Pfadabhängigkeit aufgrund historischer Entwicklungen die verschiedenen Elemente der Organisation in einer solchen Weise aufeinander abgestimmt haben, dass es im Extremfall zu einem sogenannten „Lock-in“ kommt, welcher die Organisation auf bestimmte Entwicklungspfade festlegt. So sind in vielen Organisationen beispielsweise die technischen und personellen Gegebenheiten, die kulturellen Wertmuster, die Form der Differenzierung, die Beziehungen zu den Kunden und zu den Lieferanten in einer solchen Weise aufeinander abgestimmt, dass sich einzelne Strukturelemente der Organisation gar nicht mehr separat verändern lassen.

Gestaltung organisatorischen Wandels

Wie sollen Änderungsprozesse im Idealfall gestaltet werden.

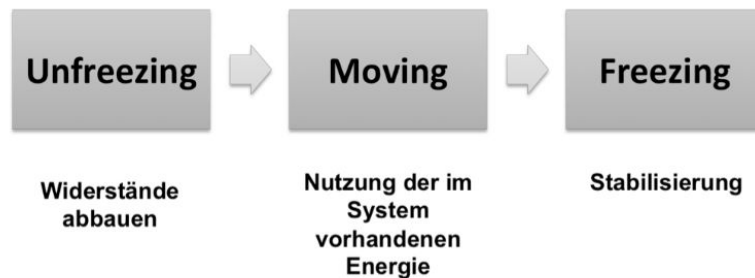
Der Widerstand ist tendenziell geringer, wenn ...

- ... die Idee von innen kommt.
- ... die Veränderung positive Wirkungen mit sich bringt.
- ... ein Einverständnis über die Probleme herrscht.
- ... die Veränderungen gemeinsam beschlossen wurden.
- ... Verständnis und Diskussion mit den „Gegnern“ stattfinden

Goldene Regeln des Wandels (nach Kurt Lewin)

- **Aktive Teilnahme am Veränderungsprozess**: Frühzeitige Information über den anstehenden Wandel und Partizipation an den Veränderungsentscheidungen.
- **Gruppe als Wandelmedium**: Wandelprozesse in Gruppen sind weniger abhängig und werden im Durchschnitt schneller vollzogen.
- **Kooperation** unter den Beteiligten.

- **Wandelprozesse** vollziehen sich zyklisch: Wandel bedarf einer Auflockerungsphase, in der die Bereitschaft zum Wandel erzeugt wird, und einer Beruhigungsphase, die den vollzogenen Wandel stabilisiert und nicht zum Ausgangspunkt zurückkehrt.



(1) **Auftauphase** („unfreezing“): In der Auftauphase soll der ehemalige Gleichgewichtszustand aufgegeben werden, so dass eine Bereitschaft zur Veränderung entstehen kann. Hierbei werden alte Gewohnheiten in Frage gestellt und neue Ideen diskutiert. Der Anstoss für einen solchen Auftauprozess kann sowohl von innen (z. B. Fehleranalyse oder neuer Chef) als auch von aussen (z. B. Marktveränderungen, sinkender Börsenwert oder öffentliche Kritik am Unternehmen) kommen. Veränderungsprojekte scheitern sehr oft gerade daran, dass versäumt wurde, die Organisation auf die Veränderung vorzubereiten.

(2) **Veränderungsphase** („moving“): Die „aufgetauten“ Strukturen werden verändert. Neue Muster werden entwickelt und den Betroffenen plausibel gemacht.

(3) **Stabilisierungsphase** („freezing“): Vollzogene Veränderungen müssen stabilisiert werden, damit sie auf Dauer Bestand haben und sich nicht die alten Strukturen nach kurzer Zeit wieder durchsetzen. Es muss erneut ein Gleichgewichtszustand hergestellt werden.

Darüber hinaus kann die Veränderungsbereitschaft gesteigert werden, wenn ...

- ... Einverständnis über die Wandelnotwendigkeit hergestellt wurde.
- ... das Veränderungskonzept selbst (mit)erarbeitet wurde.
- ... die Veränderung gemeinsam beschlossen wurde.
- ... die Veränderung begreifbar gemacht wurde.

Bei solchen **T-groups** handelte es sich um die Zusammenstellung von führerlosen Gruppen, bei denen man versuchte, allein über die Auslösung von Reflexionsprozessen der Gruppenmitglieder über ihr in der Gruppe an den Tag gelegtes Verhalten eine Veränderung in ihren Einstellungen zu bewirken. Beispielsweise wurde zur Überwindung von Rassismus eine T-group, bestehend aus Vertretern unterschiedlicher Volksgruppen zusammengestellt, welche dann in der Gruppe über ihre jeweiligen Einstellungen reflektieren konnten.

Feedback-Regeln:

1. Verhaltensweisen beschreiben, nicht Personen bewerten.
2. Konkret auf eine Situation Bezug nehmen und nicht verallgemeinern.
3. Auf etwas Bezug nehmen das der Betroffene verändern kann
4. Negatives wie auch Positives hervorheben.
5. Gegenseitiges Verstehen sicherstellen.

OE-Modelle

Die Organisationsentwicklungsmodelle können sowohl auf ein gesamtes Unternehmen als auch auf bestimmte Organisationseinheiten angewendet werden. Hier sollen die drei bekanntesten OE-Modelle von Rensis Likert, Richard Beckhard und Edgar H. Schein kurz vorgestellt werden.

Survey-Feedback-Ansatz (Rensis Likert)

Den Kern des Survey-Feedback-Ansatzes bildet eine partizipativ gestaltete Problemdiagnose, die als Auftaumethode und Wandelmotivator in den Vordergrund rückt. Mithilfe von standardisierten Mitarbeiterbefragungen werden Daten erhoben, die den Führungskräften und Mitarbeitern helfen sollen, die vorhandenen Probleme der Organisation zu erkennen. Damit die Probleme der Organisation auch erkannt werden, wird ein Idealbild einer modernen Organisation vorgegeben. Das Idealbild und die erhobenen Daten werden einander gegenübergestellt, so dass vorhandene Diskrepanzen ausfindig gemacht und analysiert werden können. Ziel ist es, durch diese Gegenüberstellung Veränderungsbereitschaft zu schaffen („unfreezing“). Die erhobenen Daten werden schriftlich oder in Form von Gruppensitzungen rückgekoppelt, d. h. die Mitarbeiter erfahren die Einschätzung der anderen Kolleginnen und Kollegen. Dies soll die Beteiligten motivieren, die Differenzen im Rahmen eines gezielten Organisationsentwicklungsprozesses zu verringern. Dieser Ansatz, der auch als Datenrückkopplungsansatz bekannt ist, sieht im Einzelnen folgende Schritte vor:

- (1) **Entwicklung** eines Fragebogens: Anpassung des Fragebogens und Idealmodells an die jeweiligen betrieblichen Erfordernisse.
- (2) **Datenerhebung**: Alle Mitglieder der betroffenen organisatorischen Einheit werden befragt.
- (3) **Schulung**: Vorbereitung der Führungskräfte auf die Feedback-Phase und die damit verbundene Technik der nicht-direktiven Moderation der Gruppendiskussionen.
- (4) **Feedback**: Meist beginnt die Feedback-Phase an der Spitze der Organisation und wird kaskadenförmig bis zur untersten Hierarchieebene fortgesetzt. Die erste Feedback-Runde führt häufig ein externer Berater durch, während die weiteren Runden von den jeweiligen Vorgesetzten moderiert werden. Ausgangspunkt des Feedbacks ist meistens eine Interpretation der aus den Umfragen erhobenen Ergebnisse.
- (5) **Planung der Veränderung**: Anschliessend an die Interpretation der Ergebnisse und die Diagnose der dringlichsten Problemstellungen werden in den Diskussionsgruppen Aktionspläne erarbeitet und beschlossen. Diese beinhalten die von der jeweiligen Gruppe als am wichtigsten gekennzeichneten

Änderungsmassnahmen. Alle Vorschläge werden hinterher gesammelt und zu einem Änderungsprogramm verdichtet.

(6) **Fortgesetztes Feedback:** In weiteren Datenerhebungs- und Datenrückkoppelungsrunden werden der erzielte Fortschritt erfasst und weitere Veränderungsmassnahmen angeregt.

Konfrontationstreffen (Richard Beckhard)

Das Konfrontationstreffen („confrontation meeting“) ist eine Art verkürzte Form des Survey-Feedback-Ansatzes. Idee ist es, den gesamten Feedback-Prozess auf zwei halbe Arbeitstage zu komprimieren. Häufig wird diese Methode bei akuten Krisen mit gleichzeitig starken Widerstandstendenzen angewandt. In das Treffen sind grundsätzlich alle Führungskräfte und betroffenen Mitarbeiter einer organisatorischen Einheit eingebunden. Der Ablauf stellt sich im Normalfall wie folgt dar:

(1) **Klimabildung:** Die Beteiligten treffen sich gemeinsam in einem Raum. Die Unternehmensleitung beschreibt die wichtigsten Probleme und unterstreicht die Bedeutung des Treffens.

(2) **Informationssammlung:** Es werden Gruppen gebildet, die jeweils einen repräsentativen Querschnitt (horizontal und vertikal) der Organisation bilden. Vorgesetzte werden von ihren eigenen Mitarbeitern hierbei getrennt, während die oberste Leitungsebene für sich tagt. Die einzelnen Gruppen arbeiten die einzelnen Problembereiche der Organisation heraus und entwickeln erste Lösungsvorschläge. Innerhalb der Gruppen soll offen und schonungslos diskutiert werden, d. h. niemand darf für kritische Anmerkungen angegriffen werden.

(3) **Informationsaustausch:** Nach der Informationssammlung kommen die Gruppen wieder im Plenum zusammen. Die einzelnen Gruppen präsentieren ihre Ergebnisse, diese werden dokumentiert und allen zugänglich gemacht. Letztlich schlägt der Versammlungsleiter Kriterien zur Strukturierung der Probleme vor.

(4) **Prioritäten setzen und Aktionsplanung:** Nachdem die Probleme kategorisiert wurden, werden erneut Gruppen gebildet. In diesem Fall werden die Gruppen jedoch anhand von Fachkompetenzen zusammengesetzt. Die Gruppen setzen für die kategorisierten Probleme Prioritäten und entwickeln erste Lösungsansätze.

(5) **Aktionsplanung für das Gesamtsystem:** Die einzelnen Gruppen stellen im Plenum ihre Ergebnisse vor. Das obere Management hört die Vorschläge und leitet Umsetzungsmassnahmen (Terminplanung, Projektgruppen u. a.) ein.

(6) **Treffen der Geschäftsleitung:** Das obere Management beschliesst Sofortmassnahmen.

(7) **Fortschrittskontrollen:** Es werden kontinuierliche Feedback-Treffen veranstaltet (meist alle vier Wochen), innerhalb derer die verabschiedeten Massnahmen bewertet und der bisherige Fortschritt kontrolliert werden.

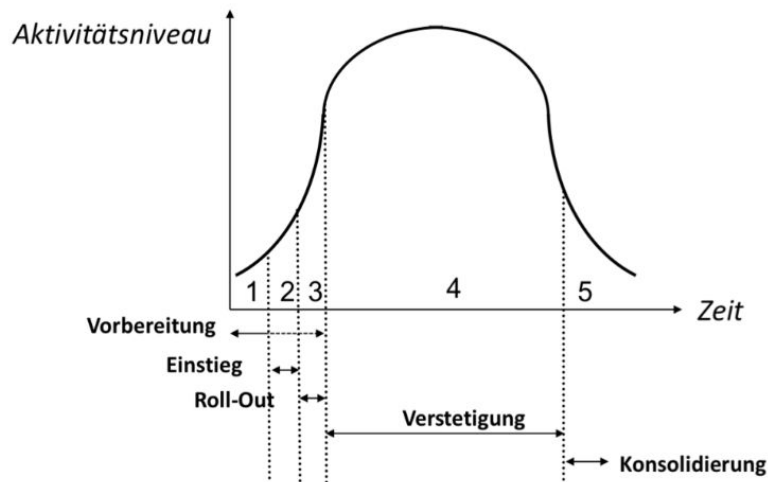
Prozessberatung (Edgar H. Schein)

Die Prozessberatung vermeidet die gezielte Vorgabe von Gestaltungsmöglichkeiten und versteht sich mehr als eine Art Interventionsform, die dem „Klienten“, also der Organisation, dabei helfen soll, Probleme wahrzunehmen, besser zu verstehen und Handlungen umzusetzen. Idee ist es, der Organisation keine vorgefertigte Lösung zu vermitteln, sondern ihr dabei zu helfen, selbst eine zweckmässige Lösung zu einem spezifischen Problem zu finden.

Der Prozessberater orientiert seine Interventionen zunächst nicht am Ergebnis, sondern ist vielmehr am Prozess der Problemlösung interessiert. Wie dieser Prozess gestaltet werden soll, ist zunächst offen. Die Prozessberatung konfrontiert die Organisation mit neuen Perspektiven, beseitigt Kommunikationsblockaden und deckt Konflikte zwischen den beteiligten Gruppen auf. Die Berater agieren als eine Art Systemtherapeuten, die den gesamten Prozess ermöglichen, jedoch nicht nach ihren eigenen Idealvorstellungen lenken. In den meisten Fällen beschränkt sich die Prozessberatung auf das Management bzw. das Top-Management und wird daher häufig auch unter dem Stichwort des „Coachings“ diskutiert.

Erweitertes Phasenmodell des Wandels

Das erweiterte Phasenmodell des Wandels wurde aus der Beobachtung von Wandelprozessen ganzer Organisationen abgeleitet. Jede der Phasen umfasst dabei eine Reihe von spezifischen Aufgaben und Aktivitäten, die oft auch neue Fähigkeiten erfordern. Insgesamt werden fünf unterschiedliche Phasen des Change Managements unterschieden: (1) Vorbereitung, (2) Einstieg, (3) Roll-Out, (4) Verstetigung und (5) Konsolidierung.



(1) Vorbereitung und Sensibilisierung: Ehe der Wandelprozess offiziell und breitflächig ins Rollen kommt, muss die Organisation auf den geplanten Wandel vorbereitet werden. Die Organisation soll in dieser Phase hinsichtlich der Anforderungen, Bedürfnisse und Möglichkeiten des Wandels sensibilisiert werden, damit ein Bewusstsein für die Notwendigkeit des Wandels entstehen kann. Für einen erfolgreichen Verlauf eines Wandelprozesses ist es dringend notwendig, dass sowohl die Problemstellung als auch die Motive für den Wandel verstanden und von den betroffenen Organisationsmitgliedern anerkannt werden. Um dies zu gewährleisten, sieht die erste Phase folgende Massnahmen vor:

- Frühzeitige Debatte initiieren: Bereits im Vorfeld des Wandels sollen informelle Möglichkeiten geschaffen werden, innerhalb derer die Anforderungen, Bedürfnisse und Möglichkeiten des Wandels diskutiert werden können. Ziel ist es, dass sich alle vom Wandel Betroffenen aktiv an den Diskussionen beteiligen, um Überraschungseffekte zu vermeiden. Die Debatten ermöglichen es der Geschäftsleitung, Feedback einzuholen und dadurch die eigene Meinung zum Wandel weiterzuentwickeln.
- Verhalten aller Stakeholder einschätzen: Neben den Gewinnern des Wandels gibt es stets auch Verlierer, die bei der Vorbereitung auf den Wandel nicht vernachlässigt werden sollten. Damit ein Wandel gelingt, sollte daher im Vorfeld möglichst realistisch eingeschätzt werden, wer (bzw. wer nicht) den Wandel unterstützen wird. Ziel ist es, durch offene Gespräche mit den betroffenen Stakeholdern eine Aufstellung der unterschiedlichen Sichtweisen zum Wandelvorhaben zu erarbeiten und diese in den weiteren Planungsprozess einfließen zu lassen. Häufig wird in dieser Phase bereits die „Kernmannschaft“ bestimmt, die den Wandelprozess begleiten soll. Vor

dem Hintergrund möglicher Widerstände sollte die Kernmannschaft nachvollziehbar und transparent zusammengesetzt werden.

- Grobkonzept für Wandel entwickeln: Aufbauend auf den geführten Gesprächen und Einschätzungen sollte vor dem offiziellen Projektstart ein Grobkonzept für den Wandel entwickelt werden. Eine Feinplanung ist hierbei nicht wirklich sinnvoll, da die späteren komplexen Dynamiken nicht eingeschätzt werden können. Die Phasen 2 und 3 sollten jedoch bereits anhand von Meilensteinen, Projektstruktur usw. für eine bessere Koordination vorbereitet werden.

Die Vorbereitungsphase stellt eine eigenständige Phase dar, ihre angestossenen Massnahmen erstrecken sich jedoch häufig in die anschliessenden Phasen 2 und 3 hinein.

(2) Einstieg: Aufgabe dieser Phase ist es, den Prozess offiziell anzuschieben. Im Rahmen dieser „Kick-off“-Phase soll zum einen die Aufmerksamkeit aller Beteiligten sichergestellt und zum anderen eine Handlungsbasis unter den Führungskräften geschaffen werden.

- Um die Legitimation und Angemessenheit des Vorhabens zu unterstreichen, muss ein Bezug zu den bisherigen Debatten hergestellt werden und der Nutzen für betroffene Stakeholder herausgestellt werden.
- Organisationsform für den Auftakt festlegen: Hierbei stellt sich die Frage, wie in den Wandelprozess eingestiegen werden soll. Soll ein grosses „Kick-off“-Treffen veranstaltet werden oder informiert man die Abteilungen einzeln? Die Vorteile einer grossen „Kick-off“-Veranstaltung sind ihr sofortiger Impuls und die Tatsache, dass man in kurzer Zeit sehr viele Personen erreicht. Solche Veranstaltungen eignen sich insbesondere dazu, nicht nur die sachlichen Argumente für den Wandel vorzustellen, sondern auch die Beteiligten auf emotionaler Ebene zu erreichen.
- Projekt kommunizieren und sichtbar machen: Das Projekt wird über den eben beschriebenen Auftakt hinweg bekannt gegeben und sichtbar gemacht. Hierfür kann beispielsweise auf Plakate, Broschüren, Ausstellungen etc. zurückgegriffen werden.
- Projektorganisation für den Wandel einrichten: Im Rahmen des Auftakts wird auch die Projektorganisation für den Wandel eingerichtet. Fragen, die hierbei adressiert werden, sind: Wie werden die verschiedenen Interessengruppen eingebunden? Wie lässt sich das Projekt arbeitsteilig organisieren? Rolle des Top-Managements? Wer übernimmt die Projektkommunikation? usw.

(3) Roll-Out: Nach dem Projektauftritt wird oft klar, dass nicht alle Betroffenen mit dem geplanten Wandel zufrieden sind. Das Unternehmen verliert bei vielen Mitgliedern der Organisation an Sympathie und es fehlt zunächst an Energie, den Wandel wirklich umzusetzen. Nach dem Projektauftritt gilt es, den Wandel in den einzelnen Abteilungen zu diskutieren. Die Hauptaufgabe dieser Phase ist es, die Energie für den Wandel aufzubauen und eine gemeinsame Orientierung zu schaffen. Hierfür müssen folgende Punkte berücksichtigt werden:

- Aktive Auseinandersetzung mit Widerständen: Offene Widerstände und auftretende Konflikte müssen aktiv mit den betroffenen Gruppen bearbeitet und beseitigt werden.
- Destabilisierung bestehender Routinen, Prozesse und Strukturen: Bestehende Strukturen und Orientierungen müssen aufgebrochen und durch neue ersetzt werden.
- Werbung und Anreize für den Wandel gestalten: Mithilfe von zentralen und einfach formulierten Botschaften muss die Relevanz des Wandels erkennbar gemacht werden. Ausserdem müssen Anreizsysteme und Zielvereinbarungen geschaffen werden, die auch sog. „späte Mitmacher“ in den Prozess miteinbeziehen.
- Führen und Lernen im Wandel initiieren: Aufgrund der strukturellen Veränderungen, die mit dem Wandel einhergehen, entstehen Wissenslücken. Das Einüben neuer Verhaltensweisen und Aufgaben vermittelt jedoch auch Sicherheit und kann so dazu genutzt werden, den Wandel mithilfe von professionellen Lernprozessen (z. B. in Form von Workshops) gezielt zu gestalten.
- Controlling des Wandels und Feedback-Loops: Damit der Wandelprozess auch kontrolliert werden kann, müssen geeignete Mess- und Beobachtungsgrössen hinsichtlich des Fortschritts der geplanten Veränderungen entwickelt werden. Eine weitere Möglichkeit zur Abschätzung des Fortschritts ist die Performancemessung mithilfe von Feedback-Loops. Hierzu müssen entsprechende Kommunikationsplattformen implementiert werden.
- Blick nach aussen bewahren: Während Veränderungsprozessen ist die Organisation grösstenteils mit sich selbst beschäftigt. Dies kann jedoch zum Problem werden, denn der Wettbewerb mit anderen Unternehmen darf nicht vernachlässigt werden. Ansonsten besteht die Gefahr der Abwerbung wichtiger Kunden oder Mitarbeiter durch Konkurrenten.

(4) Verstetigung: In der Verstetigungsphase ist das Aktivitätsniveau der Organisation am höchsten und diese Phase nimmt auch die längste Zeit in einem Wandelprozess ein. Die Notwendigkeit der grundlegenden Veränderungen wird anerkannt und die neuen Denkmuster werden grösstenteils umgesetzt. Problematisch ist nicht länger die fehlende Einsicht zum Wandel, sondern vielmehr die Gefahr, die aktivierte Energie zu verlieren, da beispielsweise wichtige Akteure des Wandels bereits mit neuen Aufgaben vertraut wurden oder die zunächst konstruierten Anreizsysteme an Attraktivität verlieren. Folglich gilt es, die Energie für den Wandel zu erhalten.

Folgende Massnahmen können hierbei behilflich sein:

- Neue, zusätzliche Verantwortliche benennen, die den Prozess weitertragen.
- Zielvereinbarungen erneuern und Anreizsysteme anpassen.
- Anreize mithilfe von „Benchmarking“, d.h. besonders gute Beispiele werden ausgezeichnet und als Orientierungshilfe herangezogen.

(5) Konsolidierung: In dieser Phase geht es darum, den Veränderungsprozess zu beenden. Dies ist eine wichtige Aufgabe im Rahmen des Change Managements, die

in ihrer Bedeutung häufig auch unterschätzt wird. Die neue Struktur muss im Unternehmen gefestigt und gesichert werden und gleichzeitig muss die Organisation wieder in das normale Alltagsgeschäft zurückfinden. Um diesen Zustand erreichen zu können, muss die Organisation den bisherigen Veränderungsprozess aktiv reflektieren und die gemachten Erfahrungen bewerten.

- Erfahrungen aus dem Wandelprozess müssen systematisch aufbereitet und für organisatorisches Lernen nutzbar gemacht werden.
- Die eigens für den Wandelprozess geschaffenen Strukturen müssen aufgelöst und die Wandelprojekte in die laufenden Standardprozesse integriert werden.
- Die Projektverantwortlichen für den Wandelprozess müssen in die laufende Organisation reintegriert werden.