

SCHÄFFER
POESCHEL

Abb. 0.1: Aufbau des Lehrbuches »Organisation«

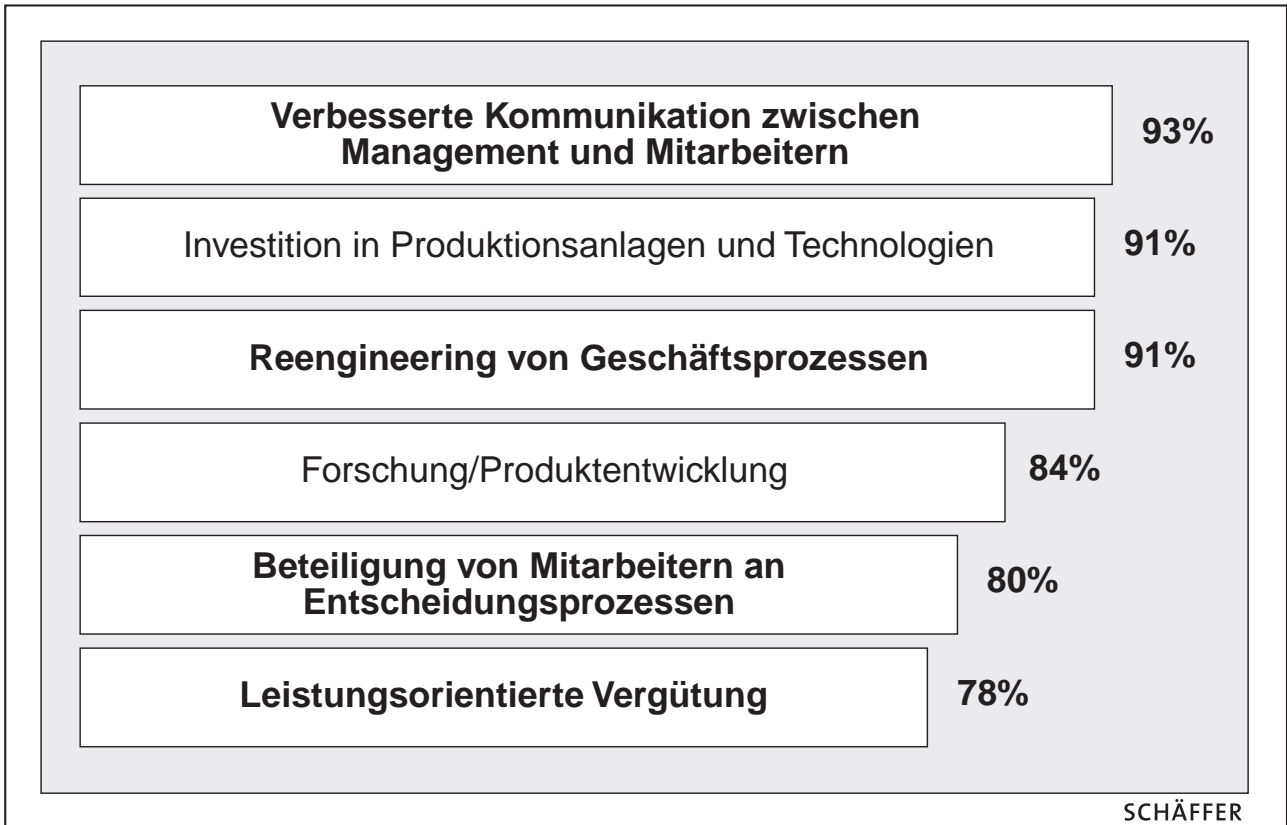


Abb. 1.1: Maßnahmen zur Produktivitätssteigerung

ABB AG	»Wir haben 2001 die vor einem Jahr angekündigte Strategie konsequent umgesetzt: ... Nötig dafür ist eine einfache, transparente kundenzentrierte Organisation. Die haben wir 2001 geschaffen. Wir haben die Organisationsstruktur von <i>ABB</i> deutlich verschlankt. ... Die kundenzentrierte Organisation zeigt bereits erste Erfolge« (<i>ABB AG</i> [Hrsg.] 2002 S. 4).
Aventis S.A.	» <i>Aventis</i> hat einen erfolgreichen, grenzüberschreitenden Unternehmens-Zusammenschluss und einen tief greifenden Veränderungsprozess bewältigt, um Wettbewerbsfähigkeit und Ertragskraft zu stärken. ... Forschung und Entwicklung gestalten wir zu einer Netzwerk-Organisation, in der wir funktionsübergreifende Teams bilden. ... Unsere Produktions- und IT-Strukturen, ..., werden an internationale Spitzenstandards angepasst, um Prozesse zu optimieren und die Effizienz zu steigern. ... Wir müssen Barrieren im Unternehmen und in seinem Umfeld abbauen und den Mut zu neuen Organisationsformen aufbringen, die effizienteres und schnelleres Handeln ermöglichen« (<i>Aventis S. A.</i> [Hrsg.] 2002 S. 4 ff.).
BMW Group	»Wer profitabel wachsen will, muss ständig auf der Suche nach dem Neuen sein. ... Nur gute Ideen zu haben, reicht dabei nicht aus. Ebenso entscheidend ist die Fähigkeit, sie schnell und flexibel umzusetzen – die Agilität eines Unternehmens bestimmt letztlich seinen Erfolg am Markt. Hier sind wir gefordert, unsere Prozesse und Strukturen ständig zu überarbeiten und sie so den neuen Gegebenheiten anzupassen. Als lernende Organisation müssen wir den sich verändernden Anforderungen Rechnung tragen – wir müssen sie nach Möglichkeit antizipieren und uns schnell und flexibel auf neue Rahmenbedingungen einstellen. Wir werden deshalb noch mehr als bisher in Netzwerken denken und arbeiten – intern wie extern und in allen Bereichen unseres unternehmerischen Handelns« (<i>BMW Group</i> [Hrsg.] 2002 S. 7).
Deutsche Telekom AG	»Die zukunftsorientierte, strategische und strukturelle Neuausrichtung des <i>Telekom</i> -Konzerns auf die zentralen Wachstumsmärkte unserer Branche haben wir ... durch eine neue Geschäftsverteilung auch im Konzernvorstand abgebildet. ... Damit haben wir die operative Führung des Konzerns optimal auf die neue Konzernstruktur und die veränderten Marktanforderungen abgestimmt« (<i>Deutsche Telekom AG</i> [Hrsg.] 2002a S. 12).
RAG Saarberg AG	»Wir handeln strategisch, sind innovativ und reagieren schnell und flexibel in sich immer schneller ändernden Märkten. Dabei begreifen wir uns als lernende Organisation« (<i>RAG Saarberg AG</i> [Hrsg.] 2000a).

SCHÄFFER
POESCHEL

Abb. 1.2: Organisation im Spiegel der Praxis

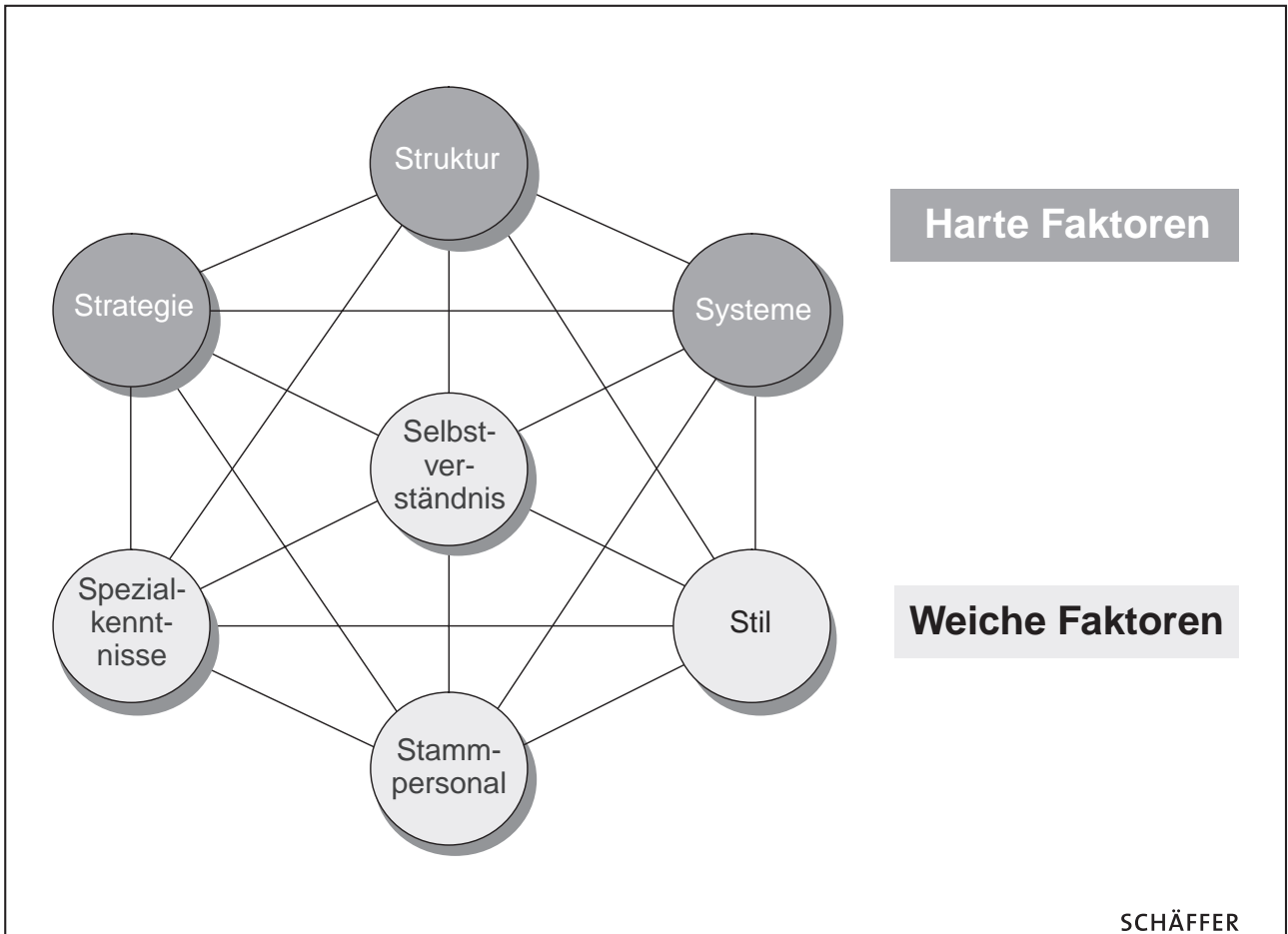
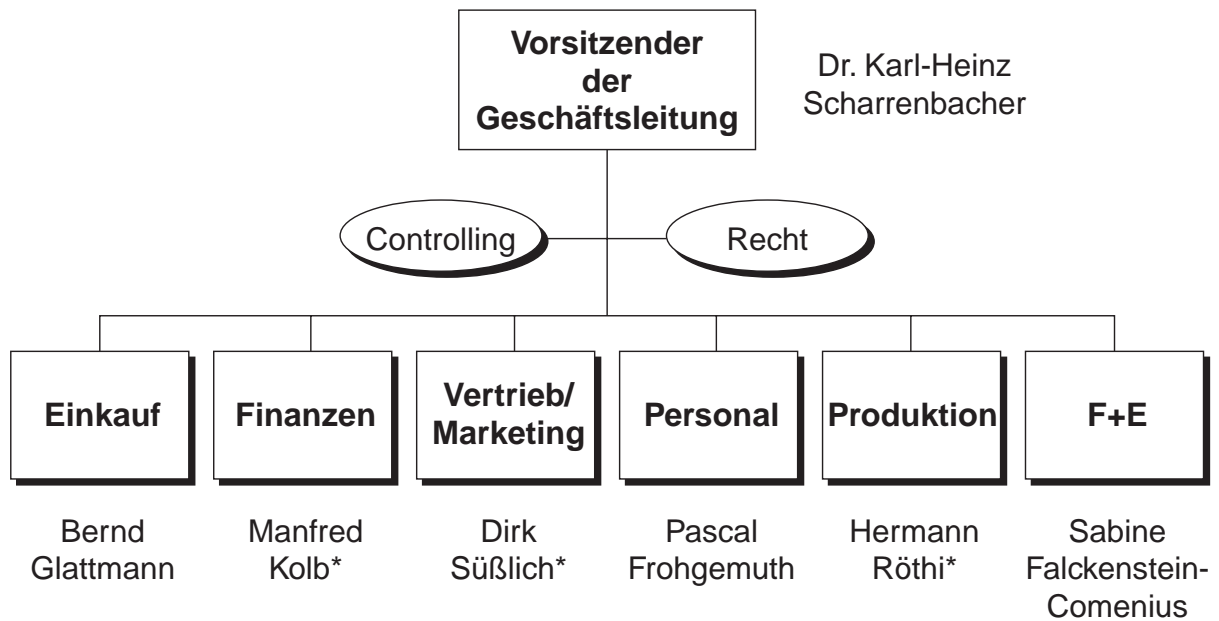


Abb. 1.3: Das 7-S-Modell

Speedy GmbH



* Mitglied der Geschäftsleitung der Speedy GmbH

SCHÄFFER
POESCHEL

Abb. 1.4: Organisation der *Speedy GmbH*

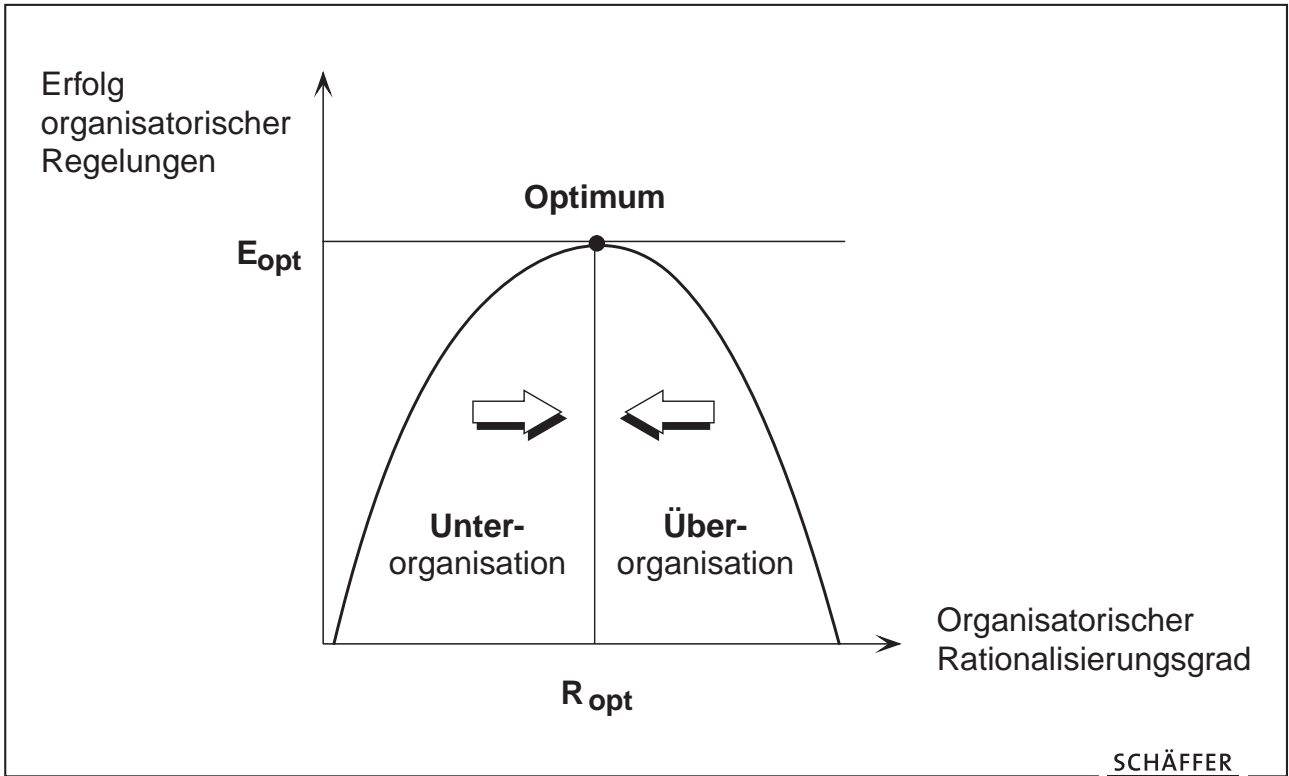


Abb. 1.5: Substitutionsprinzip der Organisation

Elementarfaktoren	Objektbezogene menschliche Arbeit
	Betriebsmittel
	Werkstoffe
Dispositiver Faktor	Planung und Organisation
	Schicht des Irrationalen

SCHÄFFER
POESCHEL

Abb. 1.6: Gutenbergs System der Produktionsfaktoren

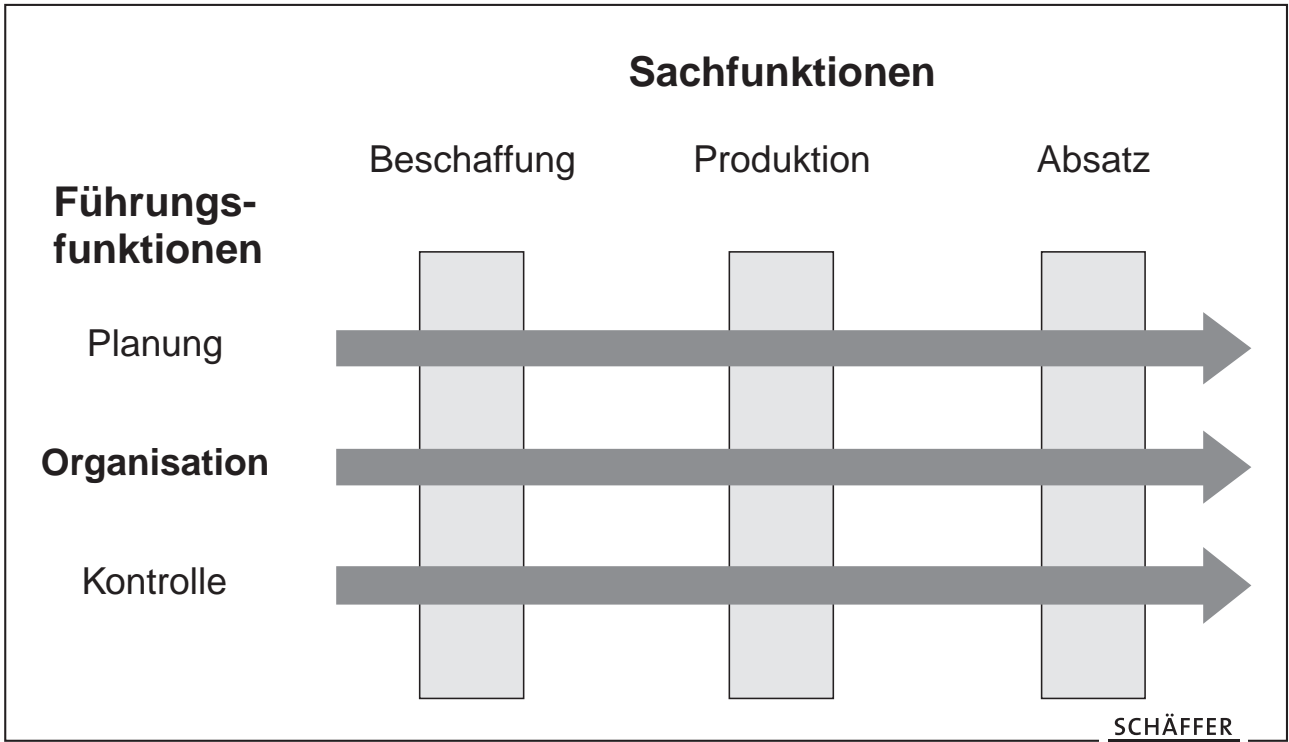
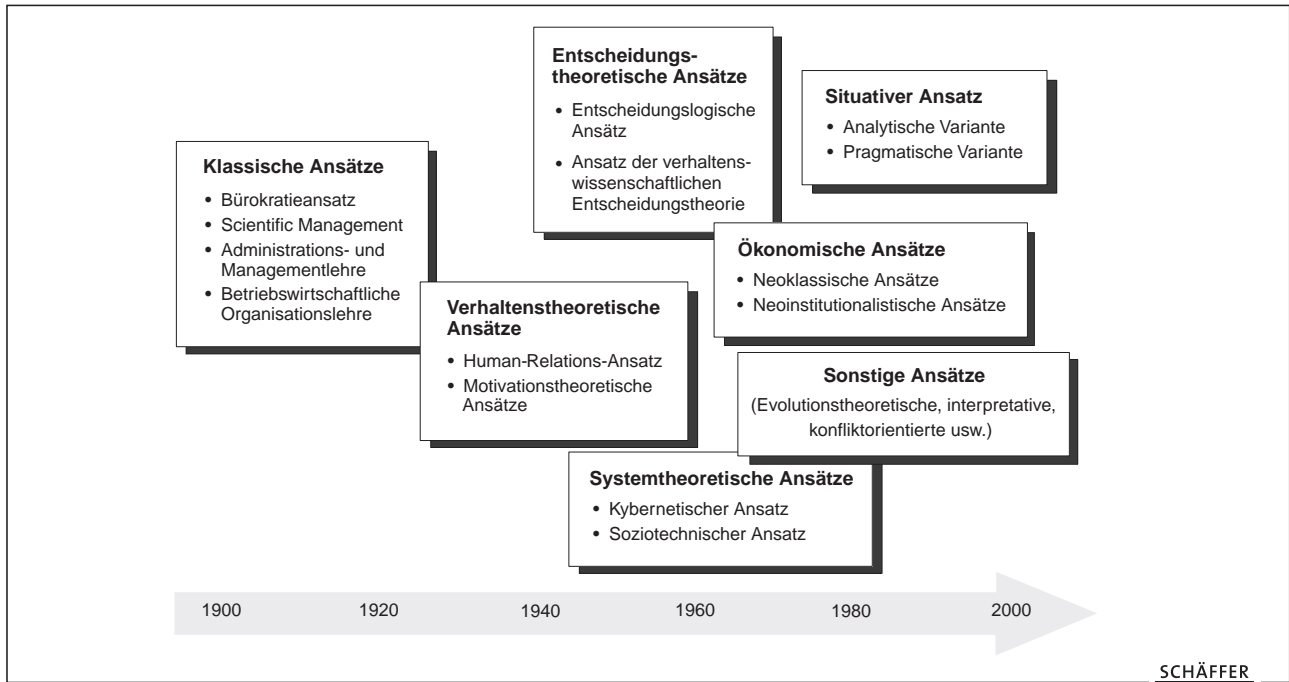


Abb. 1.7: Organisation als Querschnittsfunktion



SCHÄFFER
POESCHEL

Abb. 2.1: Organisationstheoretische Ansätze

Die *Hawthorne*-Experimente

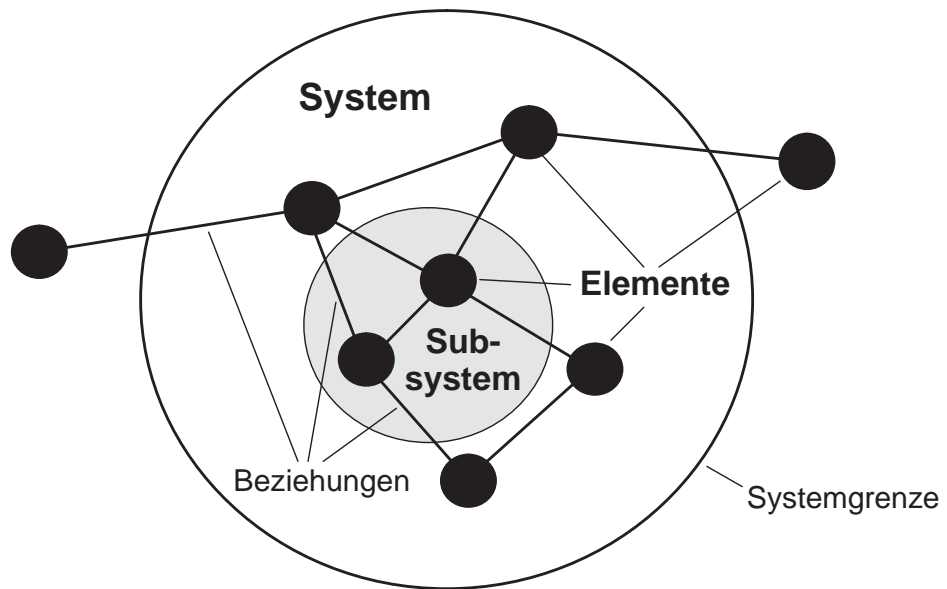
Im Jahr 1923 initiierte das amerikanische *National Research Council* ein Forschungsprogramm, in dessen Verlauf zunächst die Zusammenhänge zwischen der Arbeitsplatzbeleuchtung und der Arbeitsleistung untersucht werden sollten. Einige der mit diesem Programm verbundenen Experimente fanden in den *Hawthorne*-Werken statt. Diese so genannten »*Hawthorne*-Experimente« umfassten von 1924–1932 insgesamt sechs Untersuchungsreihen. Durch ergonomische Experimente wollte man herausfinden, welche Einflussgrößen der Arbeitsgestaltung zu hohen Leistungen führen. Im Laufe der Untersuchungen zeigte sich, dass die erbrachten Leistungen auch dann anstiegen (um bis zu 30 %), wenn sich die Arbeitsbedingungen nicht verbesserten oder sich gegenüber der Ausgangssituation sogar verschlechterten. Dieses nicht erwartete und zunächst nicht erklärbare Ergebnis lenkte die Aufmerksamkeit der Forscher auf die beobachteten sozialen Veränderungen und deren Auswirkungen auf die Arbeitsmotivation. Die Leistungssteigerung wurde damit erklärt, dass die Anwesenheit und das Interesse der Forscher und die im Versuchsverlauf intensivierten sozialen Kontakte das Klima in den Gruppen verbessert und die Arbeitszufriedenheit ihrer Mitglieder erhöht hatte. Daraus schlossen die Forscher, dass die Veränderung der sozialen Bedingungen auch das Arbeitsverhalten und damit die Arbeitsergebnisse verändert.

(vgl. *Kieser, A.* 1999 S. 109 ff., *Pugh, D.* S. 1971 S. 215 ff., *Stahle, W. H.* 1991 S. 33)

SCHÄFFER
POESCHEL

Abb. 2.2: Die *Hawthorne*-Experimente

Umwelt/Übersystem



SCHÄFFER
POESCHEL

Abb. 2.3: Grundbegriffe der Systemtheorie

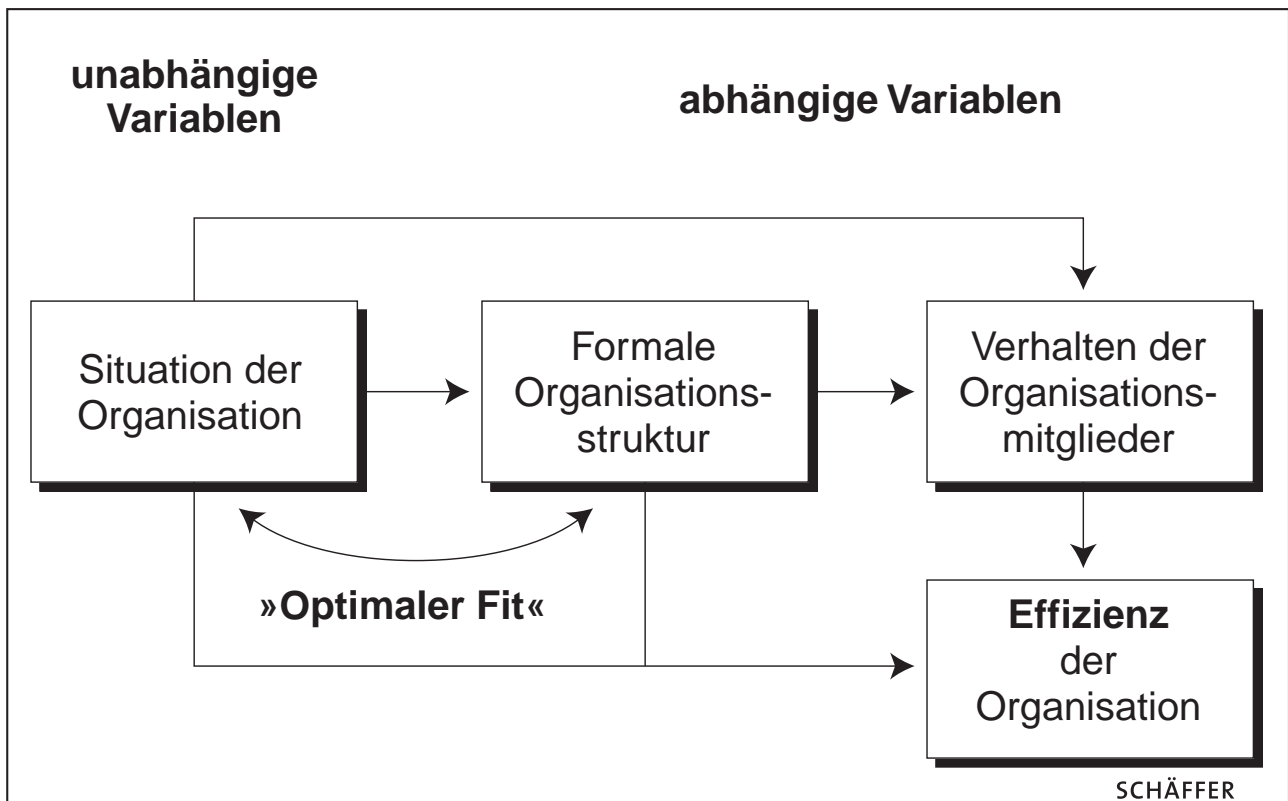
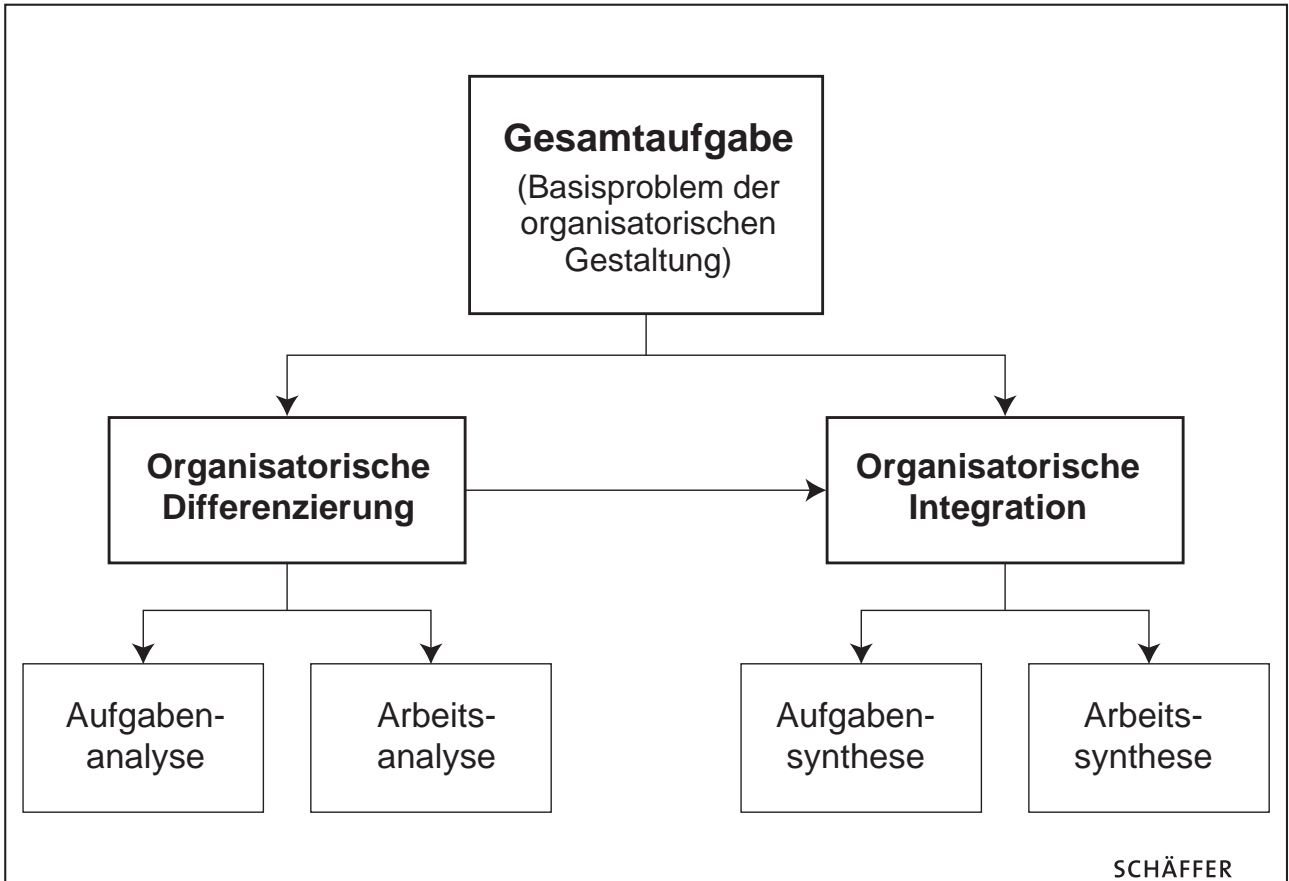


Abb. 2.4: Erweitertes Grundmodell der analytischen Variante des situativen Ansatzes (vgl. Kieser, A./Kubicek, H. 1992 S. 57)

Interne Situationsvariablen	Externe Situationsvariablen
<p>Gegenwartsbezogene Faktoren</p> <ul style="list-style-type: none"> • Leistungsprogramm • Unternehmensgröße • Fertigungstechnologie • Informationstechnologie • Aufgabenkomplexität • Rechtsform und Eigentumsverhältnisse • Unternehmensinterne Krisensituationen 	<p>Aufgabenspezifische Umwelt</p> <ul style="list-style-type: none"> • Konkurrenzverhältnisse • Kundenstruktur • Technologische Dynamik
<p>Vergangenheitsbezogene Faktoren</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alter der Organisation • Art der Gründung • Entwicklungsstadium der Organisation 	<p>Globale Umwelt</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gesellschaftlich-kulturelle Bedingungen • Gesamtwirtschaftliche oder branchenspezifische Krisensituationen

SCHÄFFER
POESCHEL

Abb. 2.5: Hauptkomponenten der Situation von Organisationen



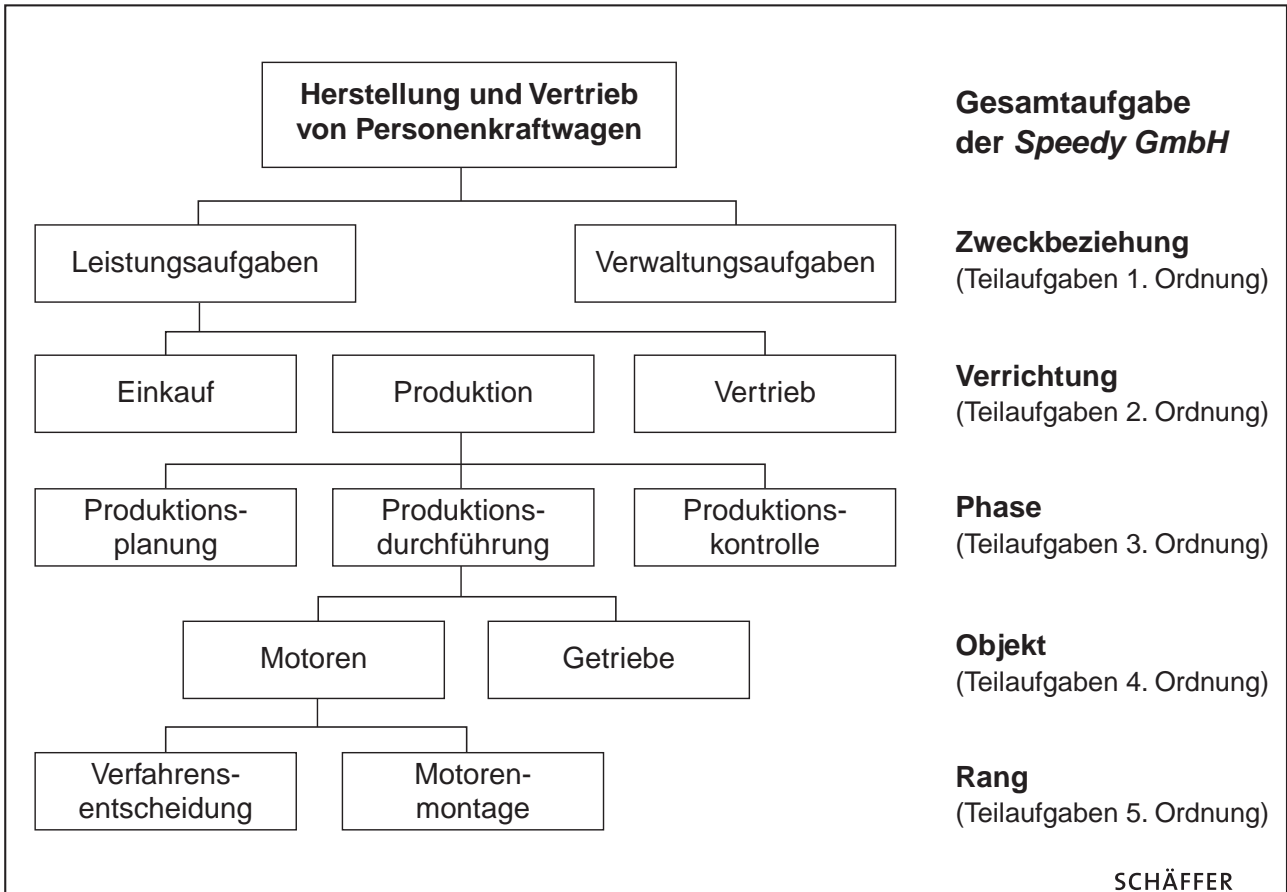
SCHÄFFER
POESCHEL

Abb. 3.1: Dualproblem der Organisationsgestaltung (vgl. Steinmann, H./Schreyögg, G. 1993 S. 382)

Verrichtung	Was ist zu tun? Art der geistigen oder körperlichen Tätigkeit z.B. Planen, Schweißen, Beschaffen
Objekt	Woran ist etwas zu tun? Gegenstand der Tätigkeit z.B. Werkstück, Information
Aufgabenträger	Wer muss etwas tun? Ausführende Person z.B. Geschäftsführer, Lagerarbeiter
Sachmittel	Womit ist etwas zu tun? Hilfsmittel bei der Aufgabenerfüllung z.B. Computer, Drehmaschine
Zeit	Wann ist etwas zu tun? Zeitpunkt, Zeitraum, Zeitablauf z.B. 01.01.2003, vom 01.01. bis 01.02.2003 in chronologischer Reihenfolge erstens ..., zweitens ..., drittens ...
Raum	Wo ist etwas zu tun? Ort, an dem die Tätigkeit ausgeübt wird z.B. Deutschland, Werk Karlsruhe, Gebäude IV, Zimmer 102

SCHÄFFER
POESCHEL

Abb. 3.2: Bestimmungsmerkmale einer Aufgabe



SCHÄFFER
POESCHEL

Abb. 3.3: Aufgabenanalyse mit kombinierten Gliederungsmerkmalen

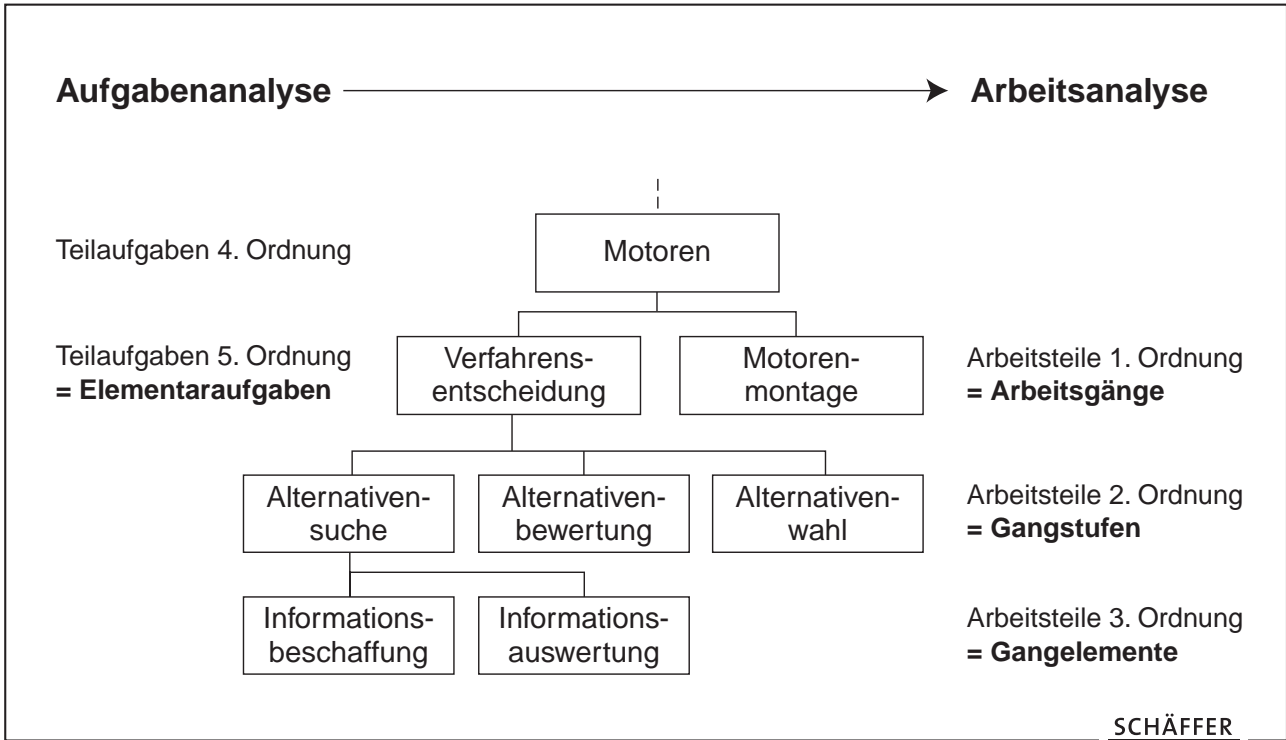
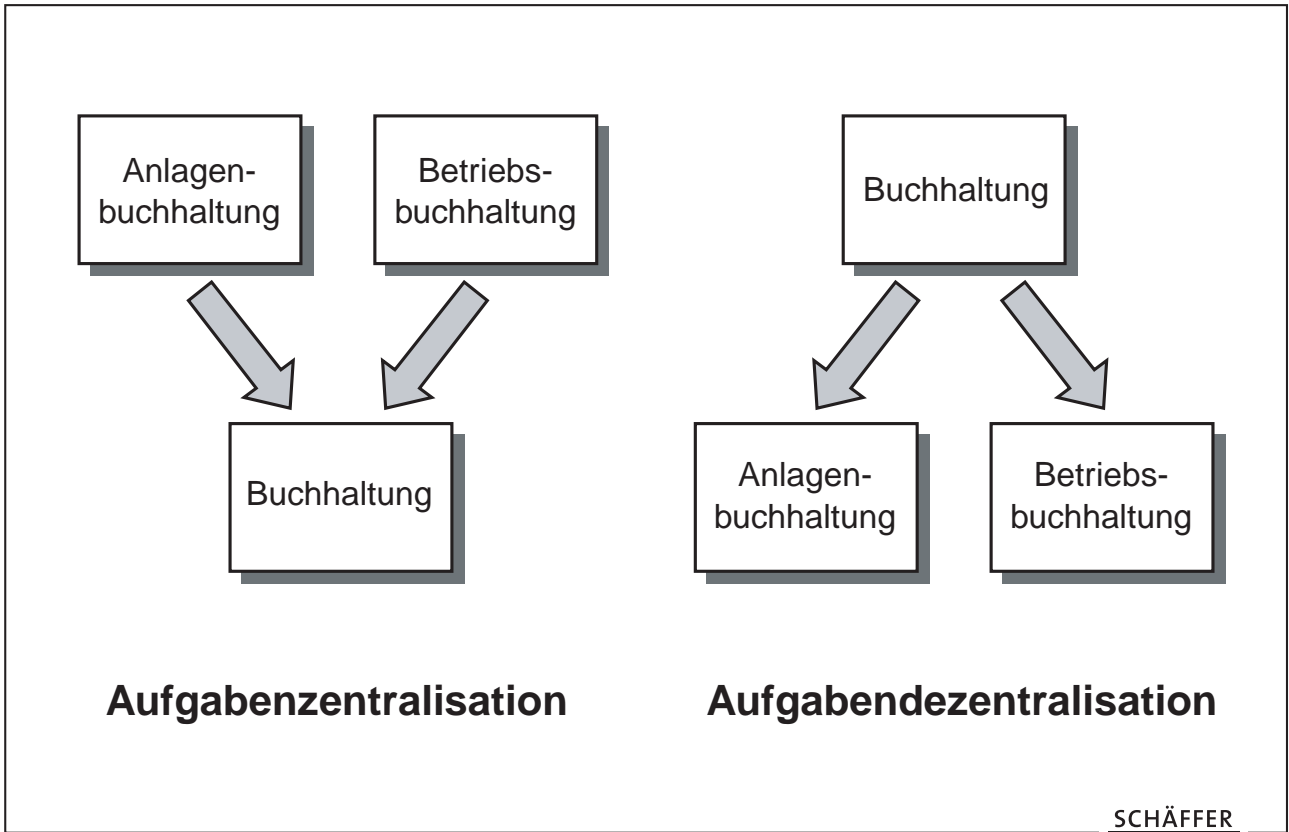


Abb. 3.4: Übergang von der Aufgaben- zur Arbeitsanalyse



SCHÄFFER
POESCHEL

Abb. 3.5: Zentralisation und Dezentralisation von Aufgaben

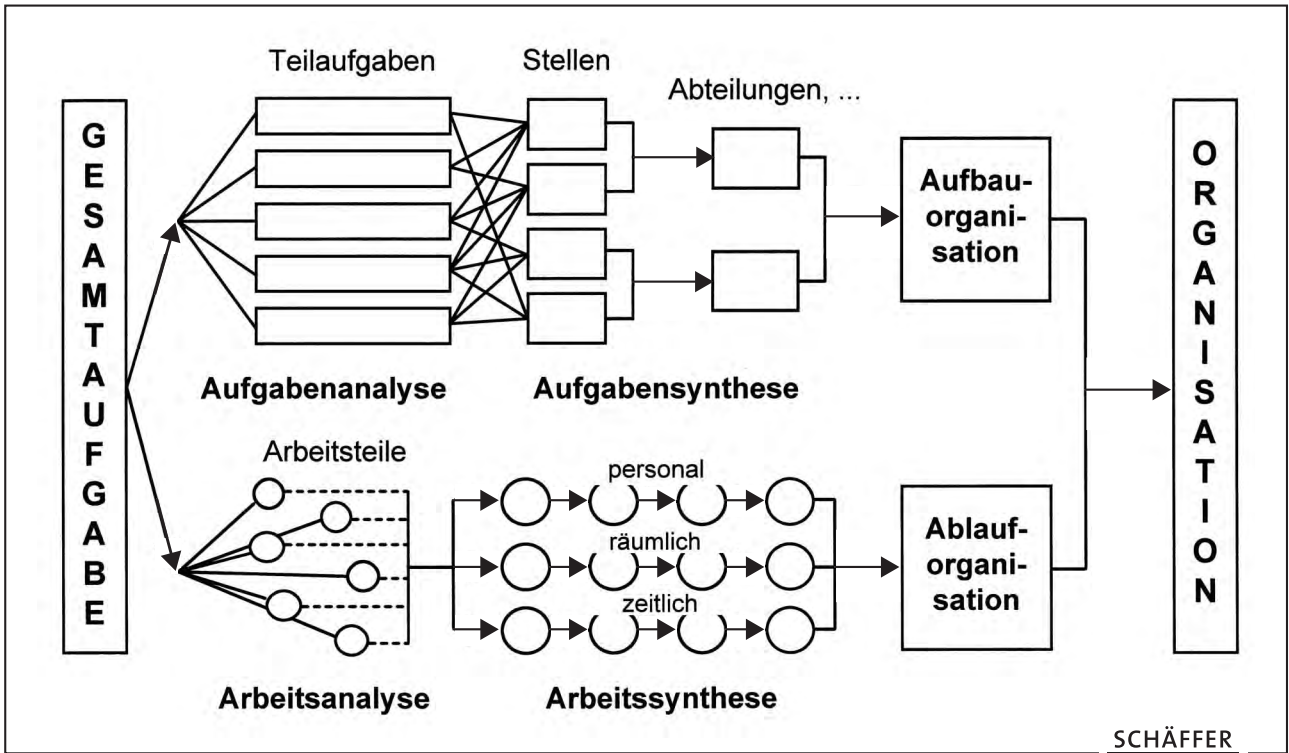
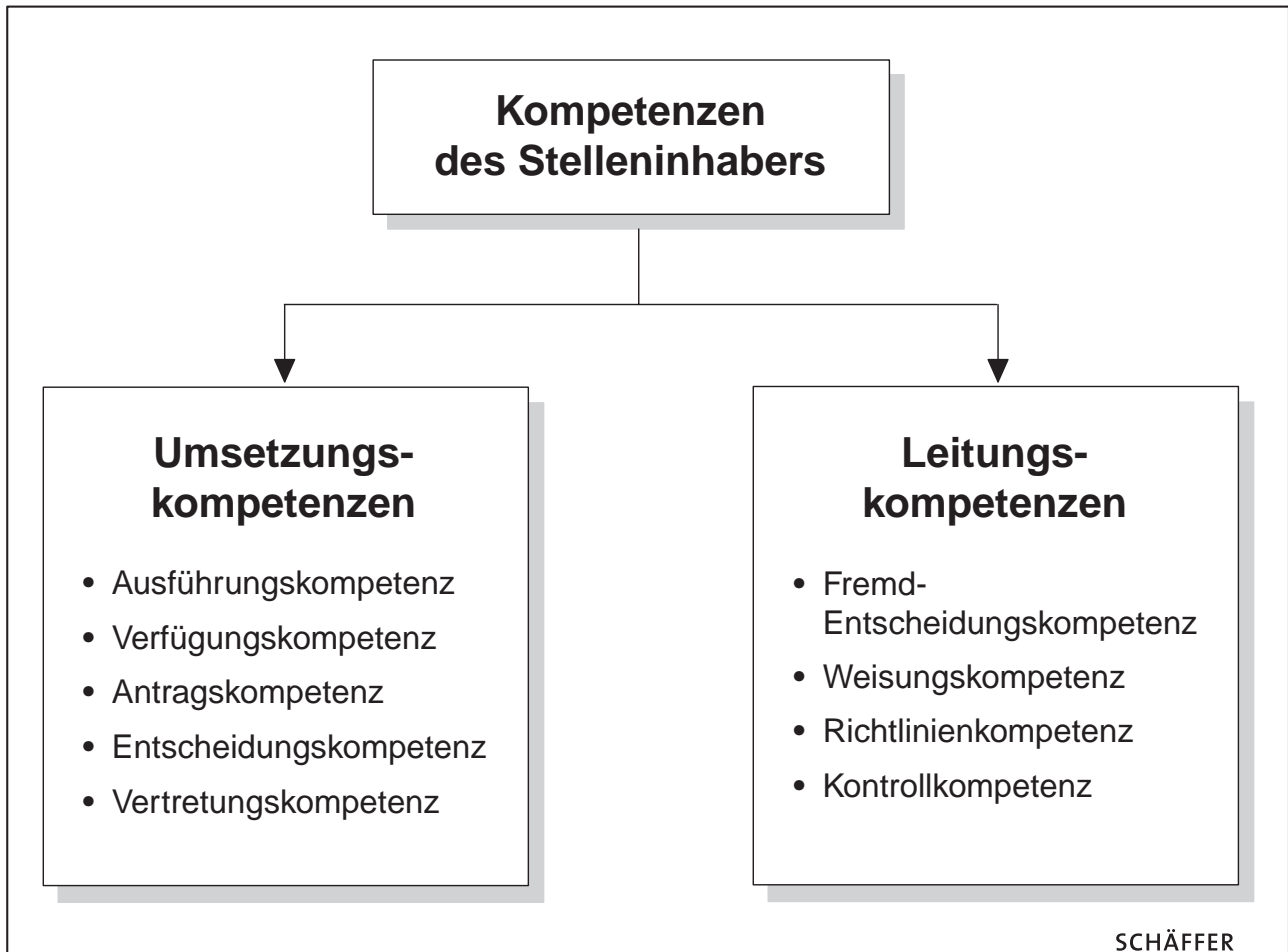
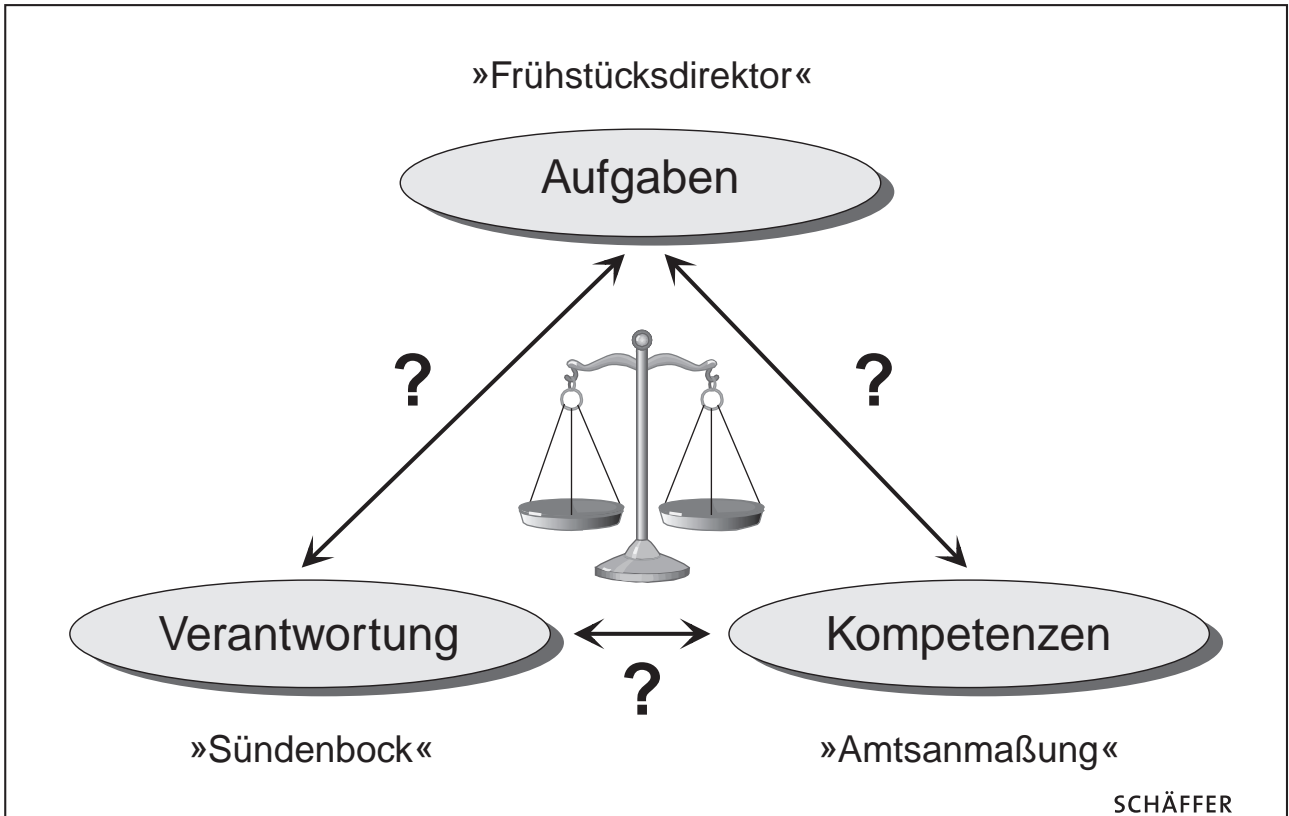


Abb. 3.6: Von der Gesamtaufgabe zur Organisation (in Anlehnung an Bleicher, K. 1991 S. 49)



SCHÄFFER
POESCHEL

Abb. 4.1: Arten von Kompetenzen



SCHÄFFER
POESCHEL

Abb. 4.2: Das organisatorische Kongruenzprinzip

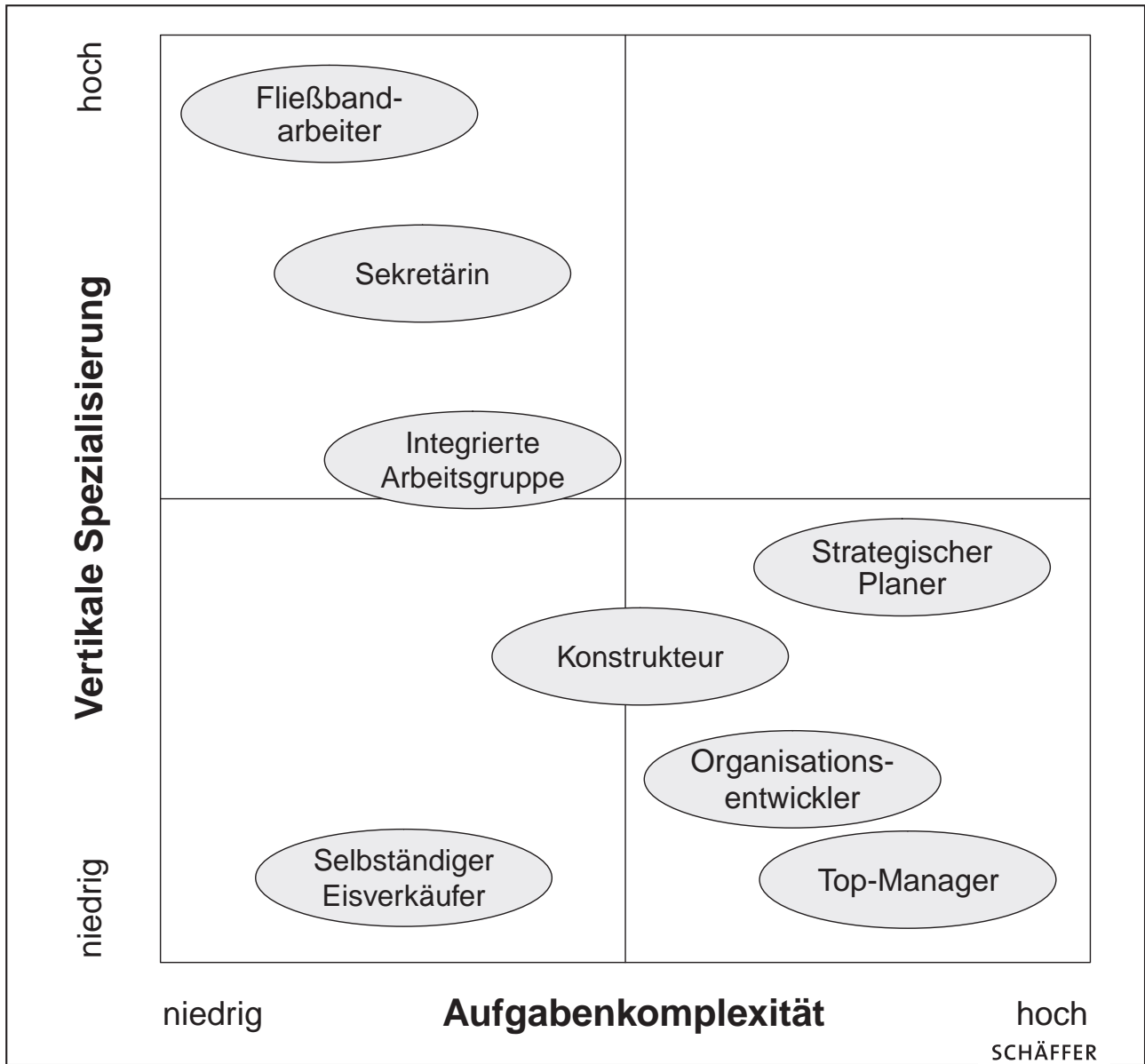
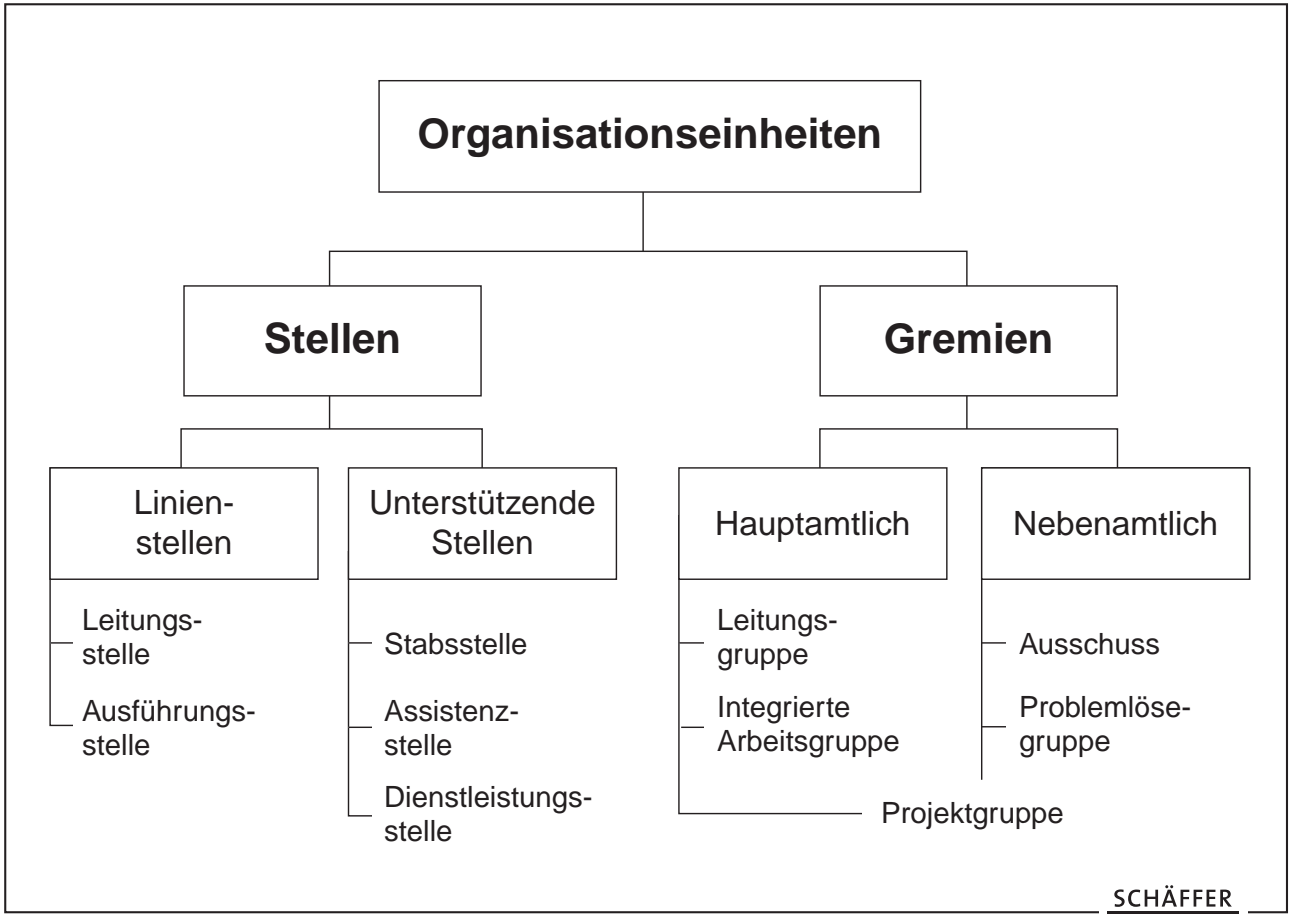


Abb. 4.3: Zusammenhang zwischen vertikaler Spezialisierung und Aufgabenkomplexität



SCHÄFFER
POESCHEL

Abb. 4.4: Arten von Organisationseinheiten

	Informations- beschaffung und -umwand- lung	Entscheidungs- vorbereitung	Entscheidung (Wahlakt)
Instanz	X	X	X
Stabsstelle	X	X	
Dienstleistungs- stelle	X		

SCHÄFFER
POESCHEL

Abb. 4.5: Stellendifferenzierung nach der Art der Entscheidungsunterstützung

	Aufgaben	Kompetenzen
Linienstellen		
Leistungsstelle (Instanz)	Leitung und Durchführung	Vollkompetenz
Ausführungsstelle	Ausführung	Teilkompetenz
Unterstützende Stellen		
Stabsstelle	spezialisierte Leitungshilfe	Teilkompetenz
Assistenzstelle	generelle Leitungshilfe	Teilkompetenz
Dienstleistungsstelle	zentrale Dienstleistung	Teil- oder Vollkompetenz

SCHÄFFER
POESCHEL

Abb. 4.6: Stellendifferenzierung nach der Art und dem Umfang von Aufgaben und Kompetenzen (vgl. *Schulte-Zurhausen, M.* 2002 S. 150)

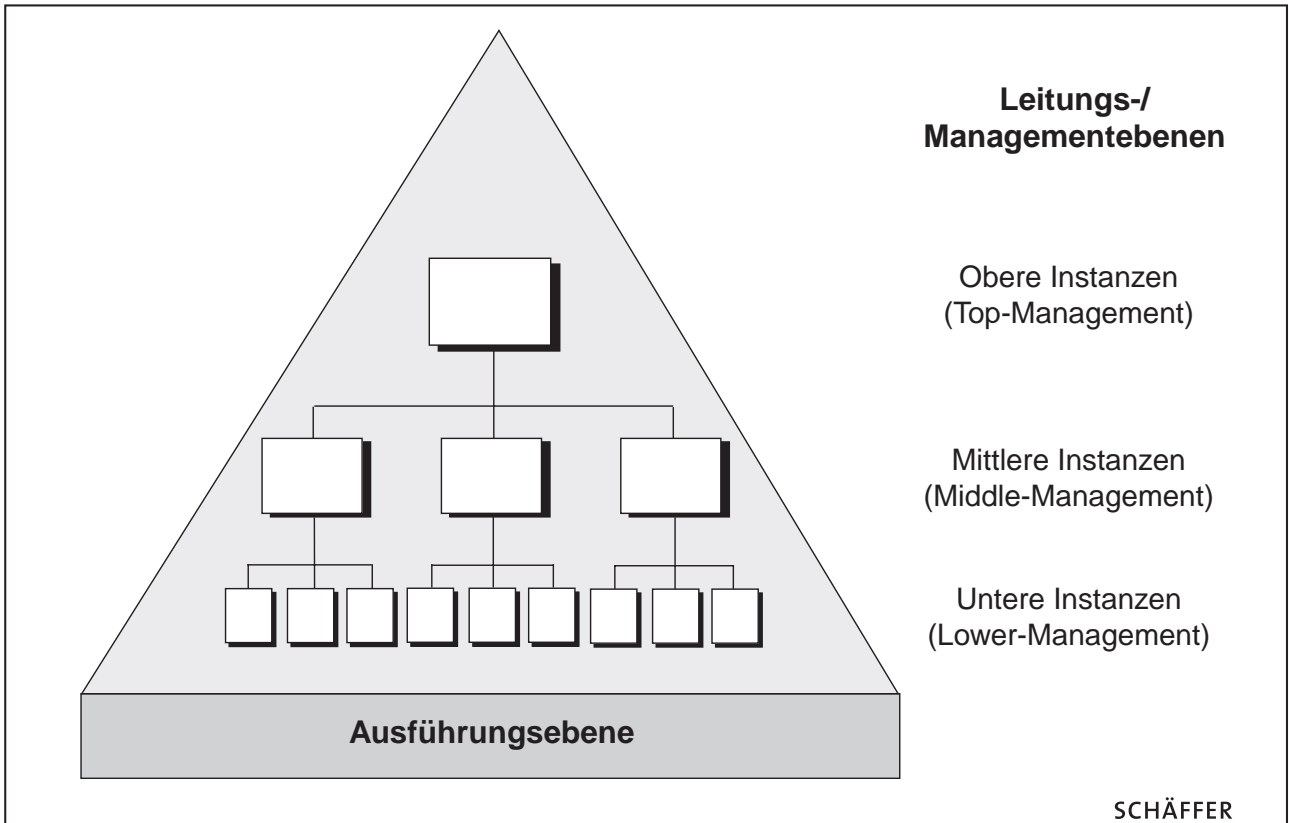


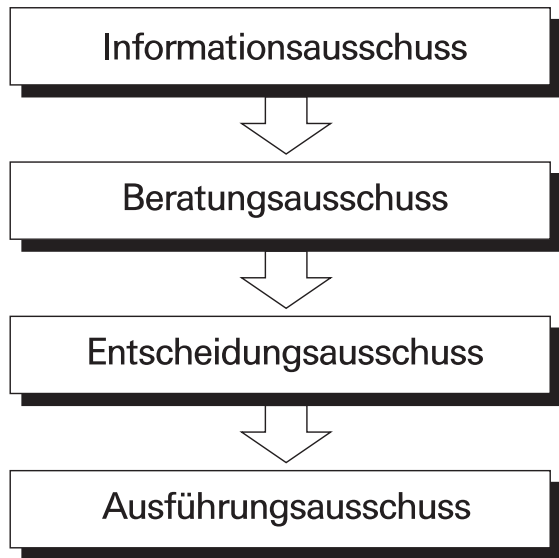
Abb. 4.7: Managementpyramide

	Umfang der Mitarbeit	Art der Gruppenauf- gabe	Zeitlicher Aspekt
Hauptamtliche Gremien			
Leitungsgruppe	vollzeitlich	Unternehmens- leitung	unbefristet/ kontinuierlich
Arbeitsgruppe	vollzeitlich	Problemlösung/ Umsetzungs- aufgaben	unbefristet/ kontinuierlich
Nebenamtliche Gremien			
Ausschuss	teilzeitlich	Problemlösung/ Koordination	befristet oder unbefristet/ diskontinuierlich
Problemlöse- gruppe	teilzeitlich	Problemlösung	befristet oder unbefristet/ diskontinuierlich
Haupt- oder nebenamtliche Gremien			
Projektgruppe	vollzeitlich/ teilzeitlich	Lösung komplexer, neuartiger Probleme	befristet/ kontinuierlich

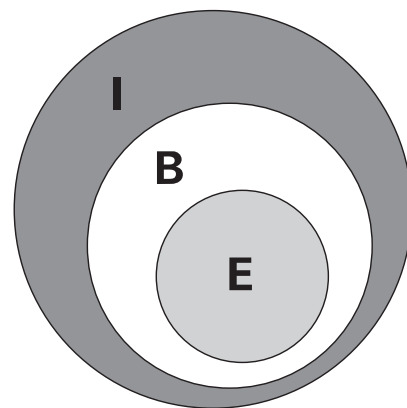
SCHÄFFER
POESCHEL

Abb. 4.8: Arten von Gremien

Zeitlich gestufte Ausschüsse



Verschachtelte Ausschüsse

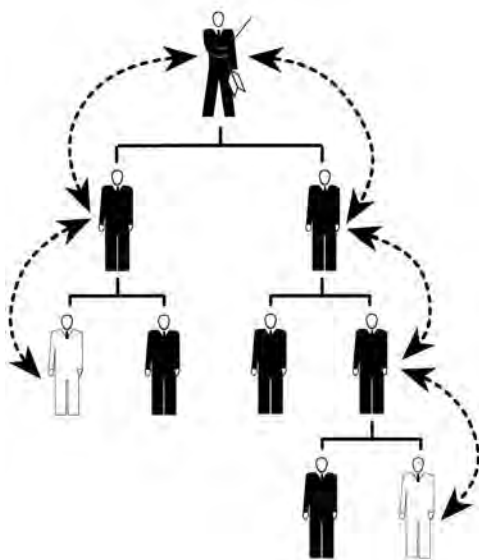


- I = Informationsausschuss
- B = Beratungsausschuss
- E = Entscheidungsausschuss

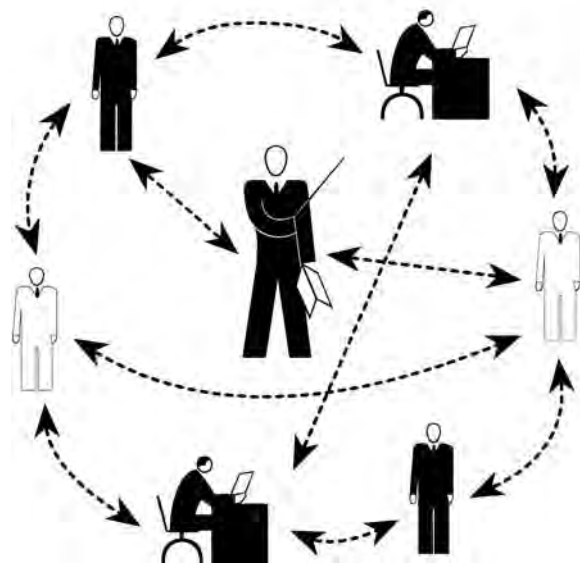
SCHÄFFER
POESCHEL

Abb. 4.9: Zeitliche Stufung und Verschachtelung von Ausschüssen

Linie



Projektteam

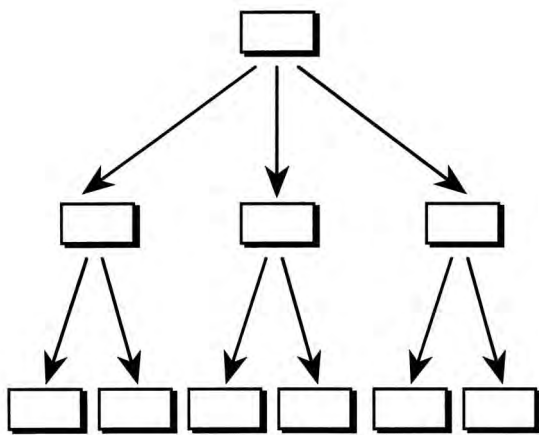


SCHÄFFER
POESCHEL

Abb. 4.10: Kommunikationsfluss in der Linie und im Projektteam

Delegationsmodell

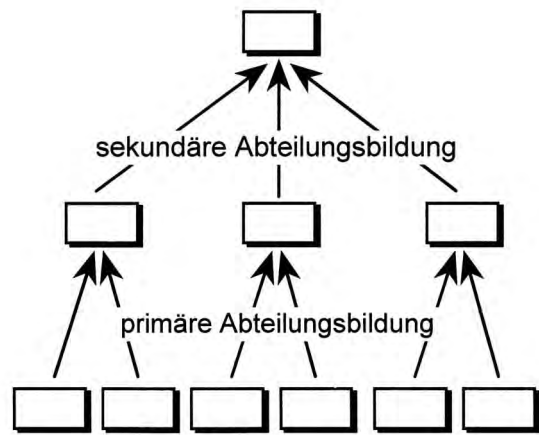
(Top-down-Approach)



Aufgabendifferenzierung
und Delegation

Kombinationsmodell

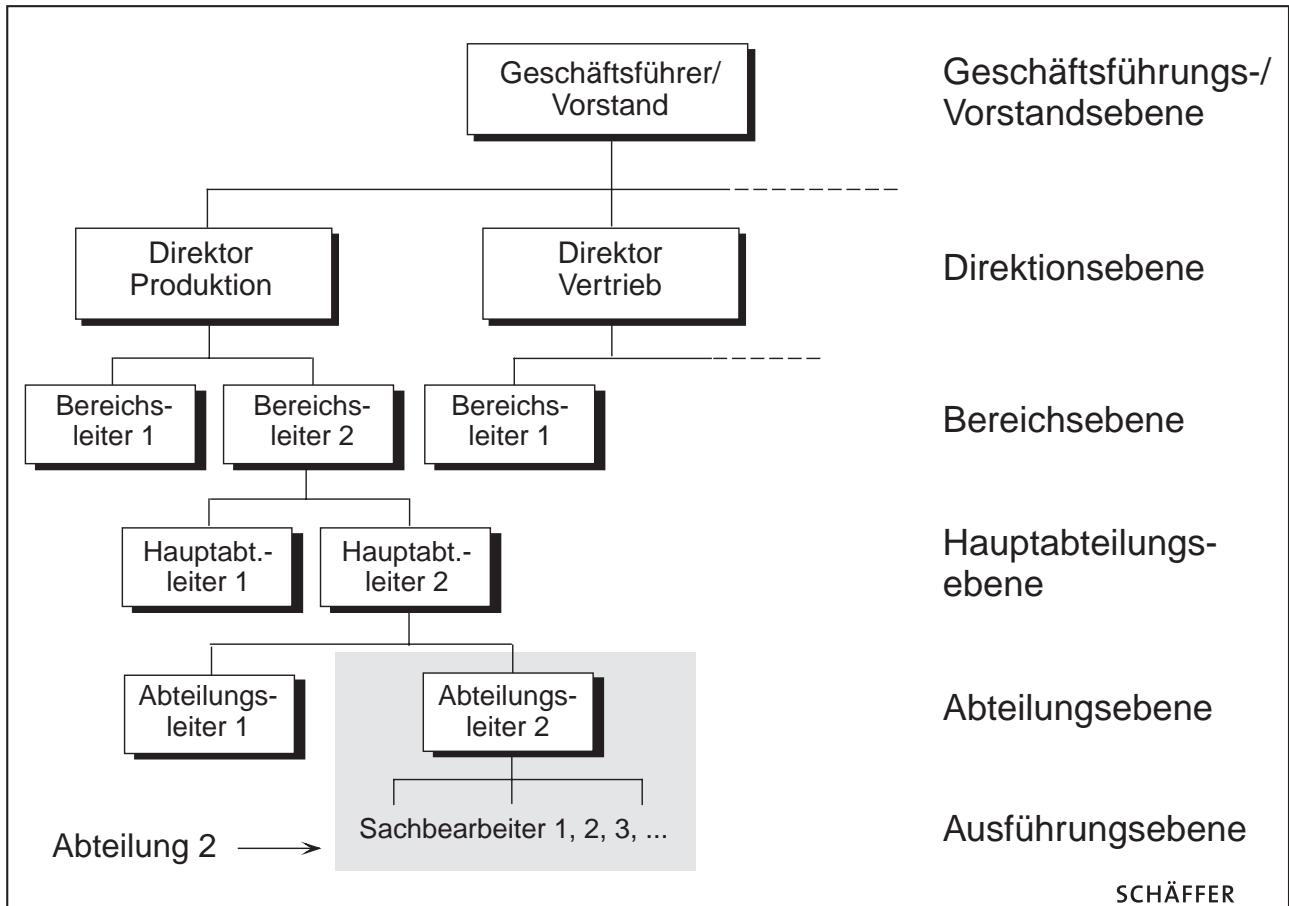
(Bottom-up-Approach)



Aufgabenverdichtung
und Kombination

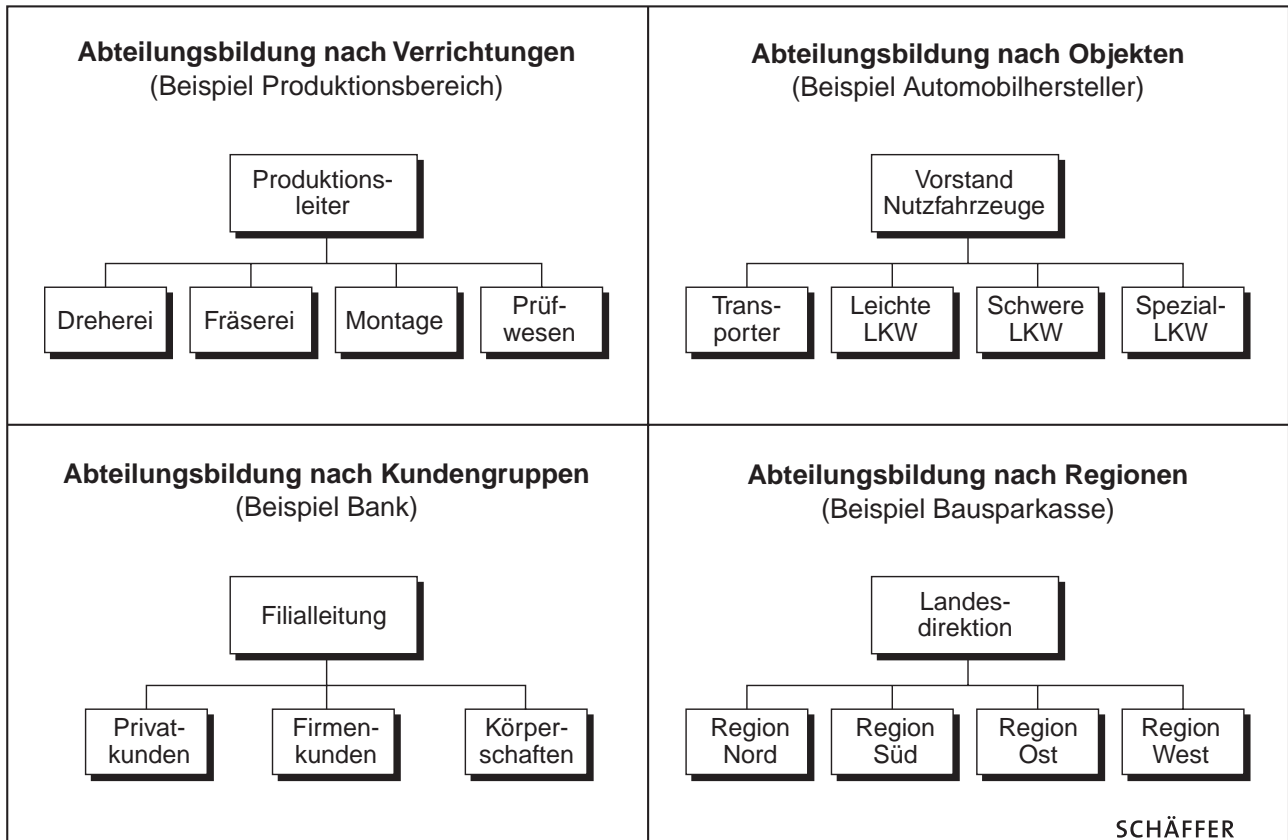
SCHÄFFER
POESCHEL

Abb. 4.11: Delegations- und Kombinationsmodell der Abteilungsbildung



SCHÄFFER
POESCHEL

Abb. 4.12: Hierarchische Abteilungsstruktur



SCHÄFFER
POESCHEL

Abb. 4.13: Kriterien für die Zusammenfassung von Organisationseinheiten

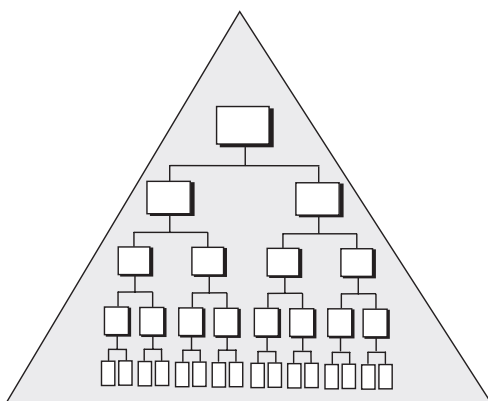
Determinanten der Leitungsspanne	Wirkung auf die Leitungsspanne
Aufgabenmerkmale	
<ul style="list-style-type: none"> • steigende Komplexität • zunehmende Gleichartigkeit • hohe Änderungshäufigkeit • gute Überwachbarkeit • hohe Interdependenzen zwischen den Stellenaufgaben 	↓ ↑ ↓ ↑ ↓
Führungsprinzip	
<ul style="list-style-type: none"> • demokratische Führung (eher Selbstkontrolle) • autoritäre Führung (eher Weisung und Kontrolle) 	↑ ↓
Organisatorische und personelle Maßnahmen	
<ul style="list-style-type: none"> • umfassende Delegation von Aufgaben, Verantwortung und Kompetenzen • Selbstabstimmung in Arbeitsgruppen • Einrichtung von unterstützenden Stellen • größere räumliche Nähe der Arbeitsplätze • überwiegend mündliche Kommunikation • Einsatz von Management-Informationssystemen • hohe Fachkompetenz der Mitarbeiter • hohe Führungskompetenz des Vorgesetzten 	↑ ↑ ↑ ↑ ↓ ↑ ↑ ↑
↑ = tendenziell größere Leitungsspanne ↓ = tendenziell kleinere Leitungsspanne	

SCHÄFFER
POESCHEL

Abb. 4.14: Determinanten der Leitungsspanne

Geringe Leitungsspanne

(Leitungsspanne = 2)



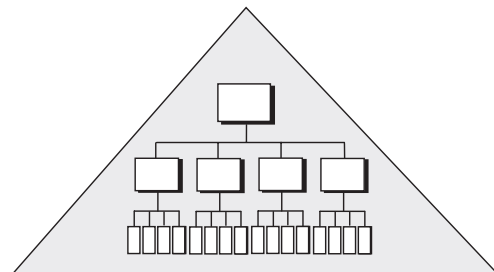
Leitungstiefe = 4
(insgesamt 31 Stellen)



steile Konfiguration

Große Leitungsspanne

(Leitungsspanne = 4)



Leitungstiefe = 2
(insgesamt 21 Stellen)



flache Konfiguration

SCHÄFFER
POESCHEL

Abb. 4.15: Zusammenhang zwischen Leitungsspanne und Leitungstiefe

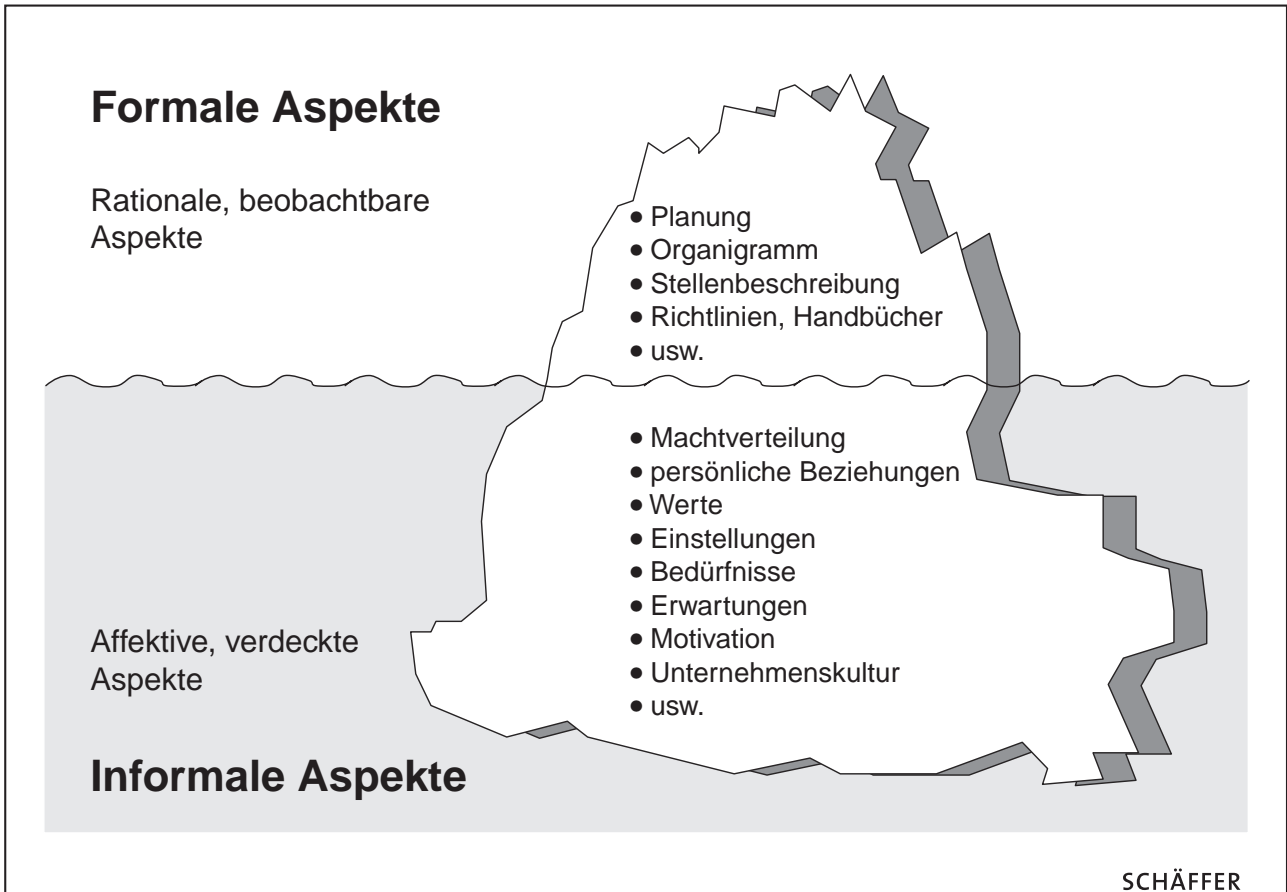


Abb. 4.16: Formale und informale Aspekte des »Beziehungs-Eisbergs«

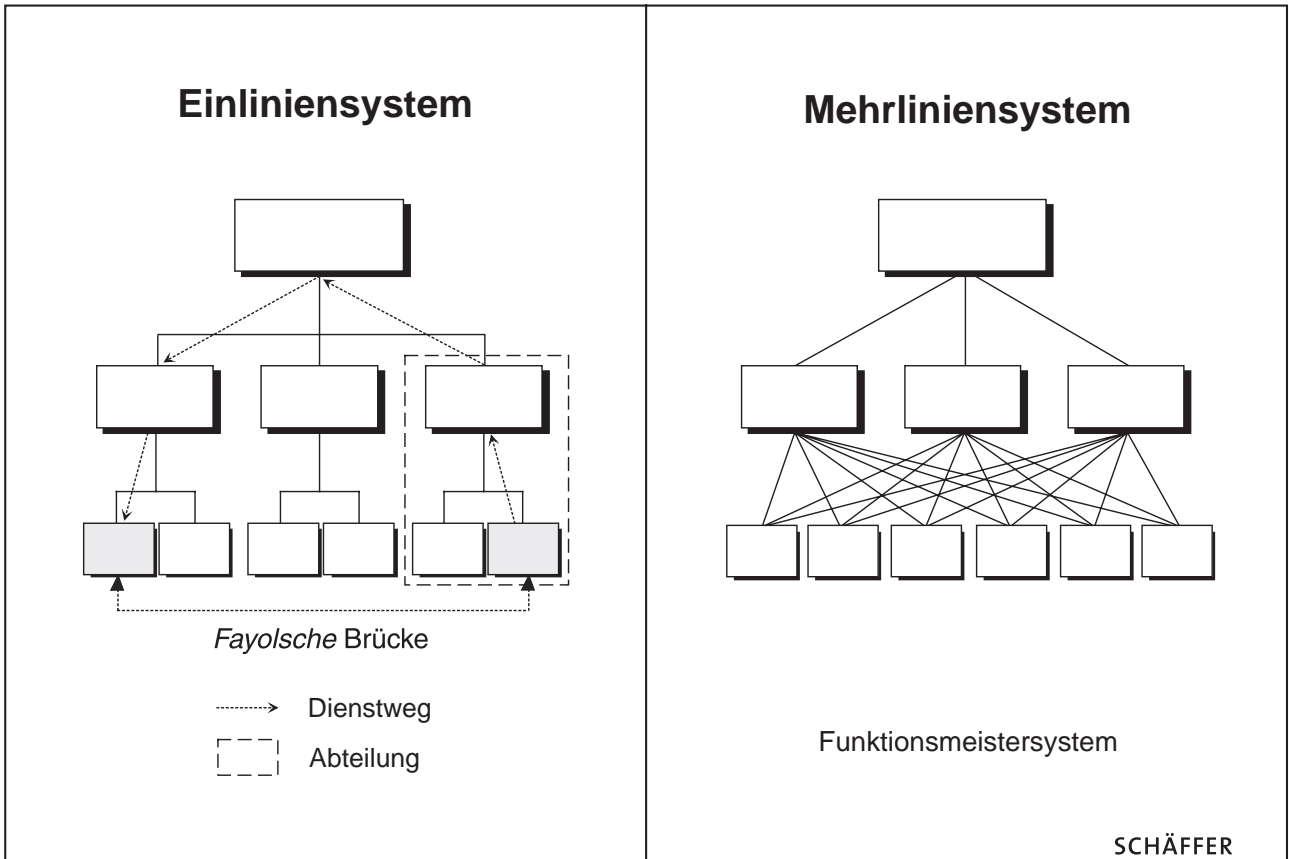


Abb. 4.17: Einlinien- und Mehrliniensystem

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

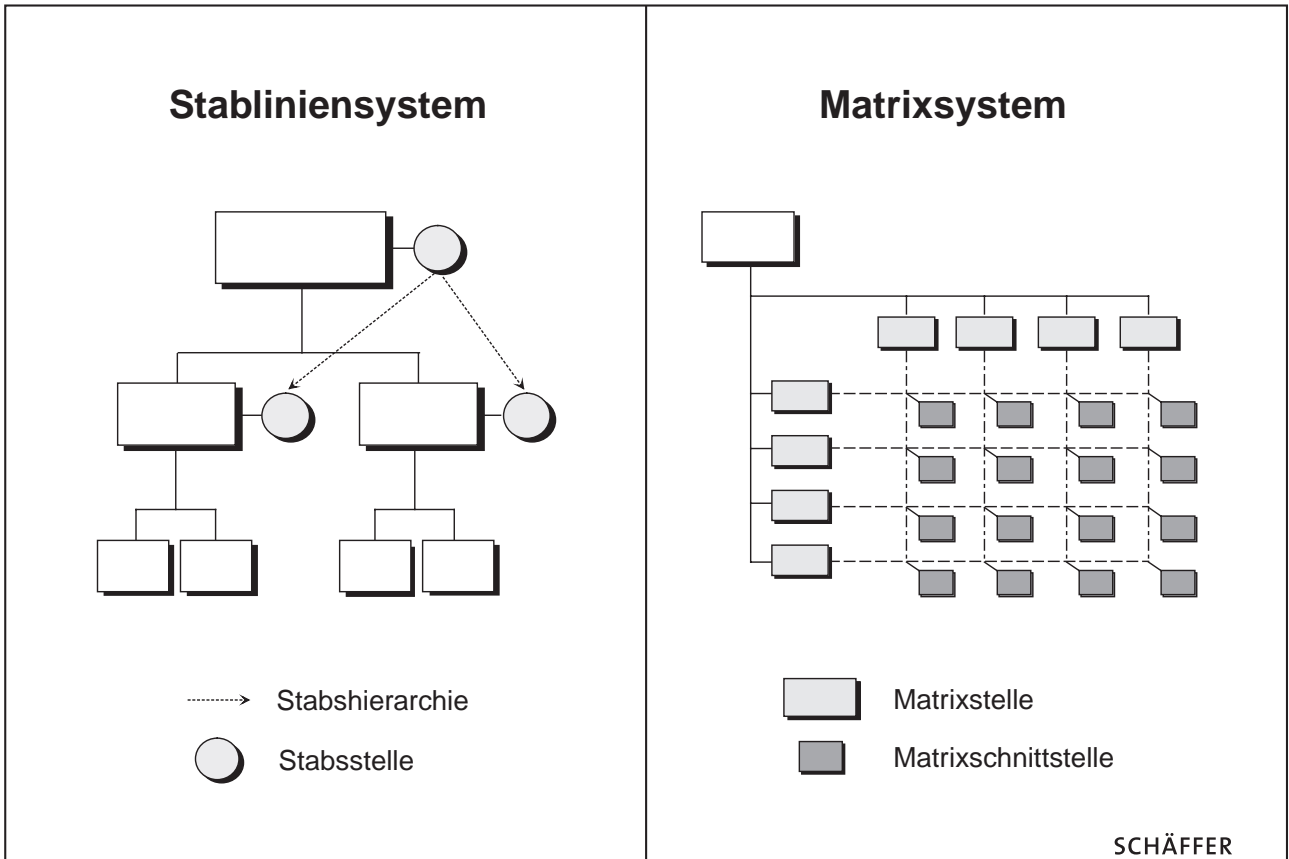
SCHÄFFER
POESCHEL

Abb. 4.18: Vor- und Nachteile des Einliniensystems

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

SCHÄFFER
POESCHEL

Abb. 4.19: Vor- und Nachteile des Mehrliniensystems



SCHÄFFER
POESCHEL

Abb. 4.20: Stablinien- und Matrixsystem

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

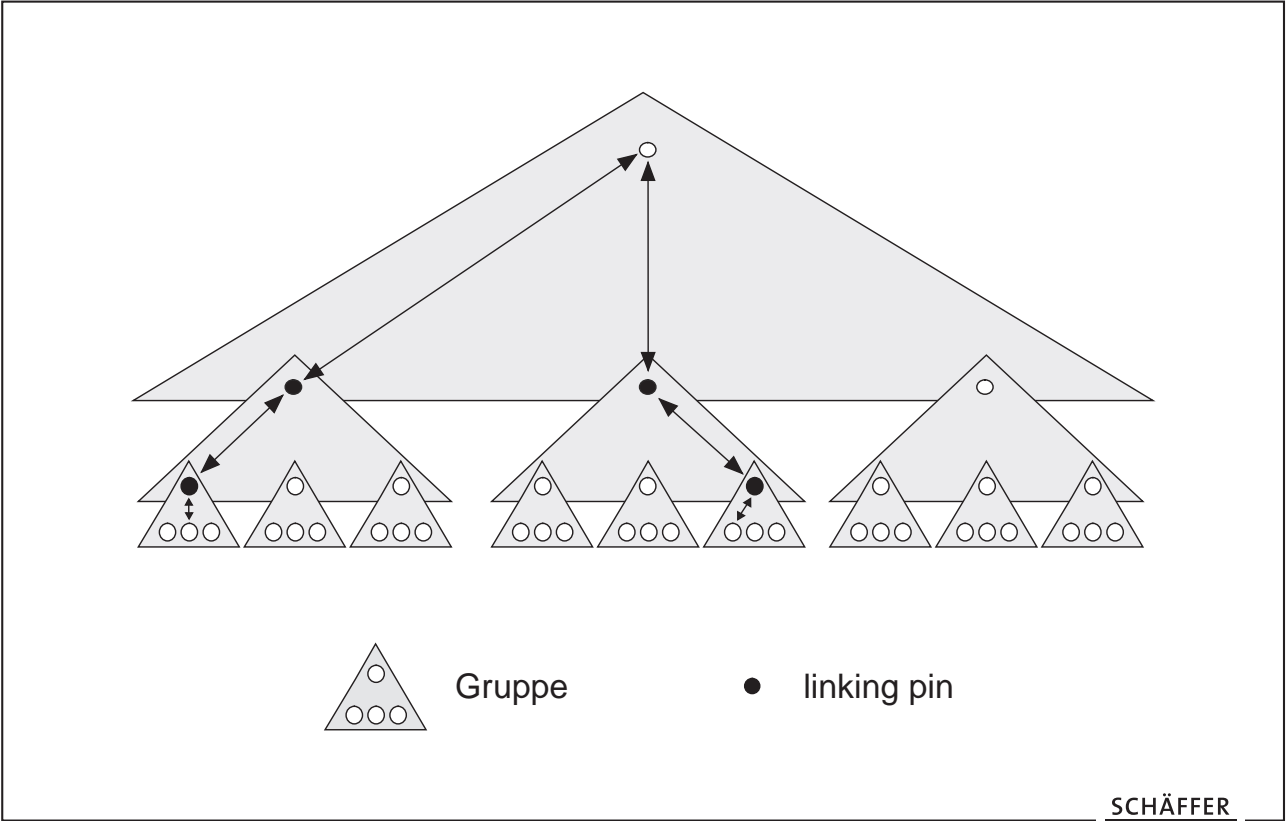
SCHÄFFER
POESCHEL

Abb. 4.21: Vor- und Nachteile des Stabliniensystems

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

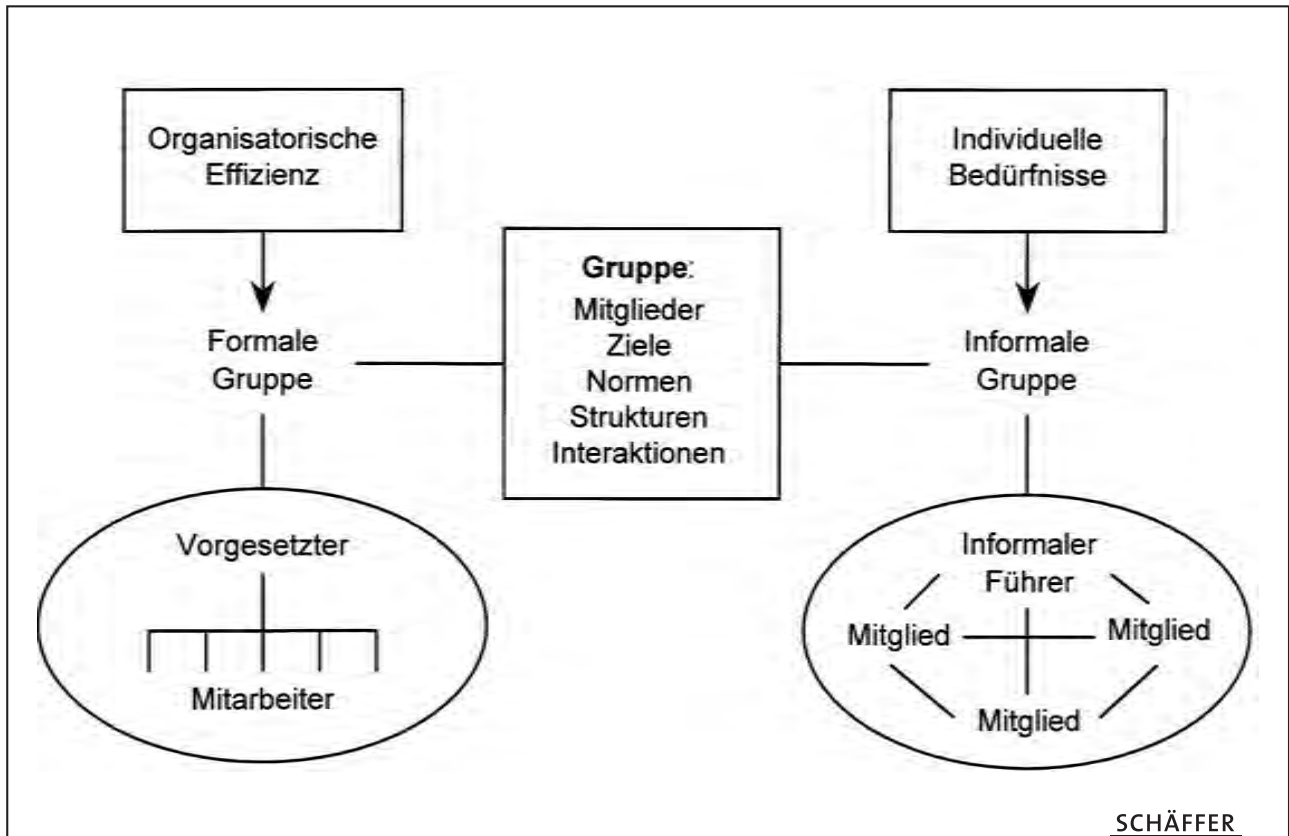
SCHÄFFER
POESCHEL

Abb. 4.22: Vor- und Nachteile des Matrixsystems



SCHÄFFER
POESCHEL

Abb. 4.23: Likerts System sich überlappender Gruppen



SCHÄFFER
POESCHEL

Abb. 4.24: Formale und informale Gruppen



SCHÄFFER
POESCHEL

Abb. 4.25: Die »Core Values« von *Procter & Gamble*

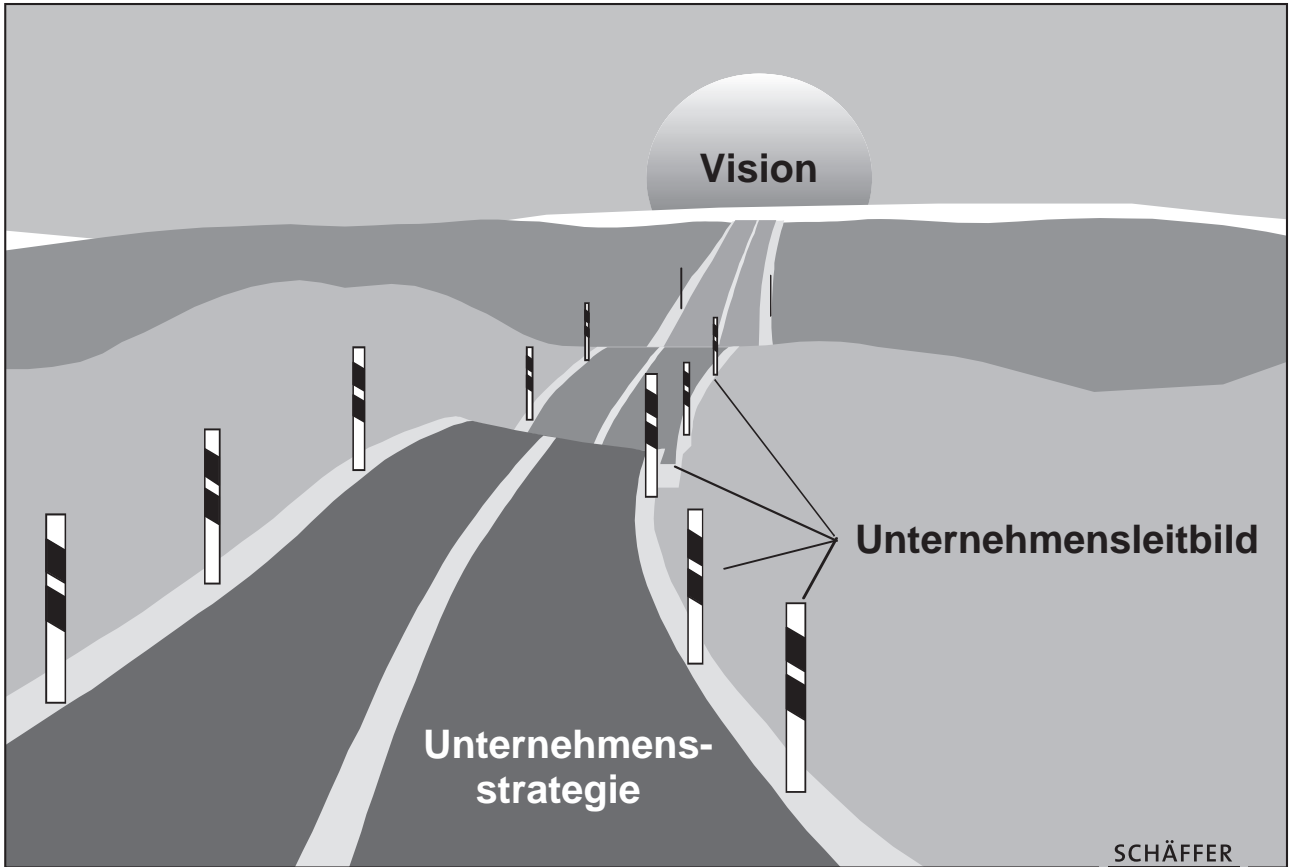
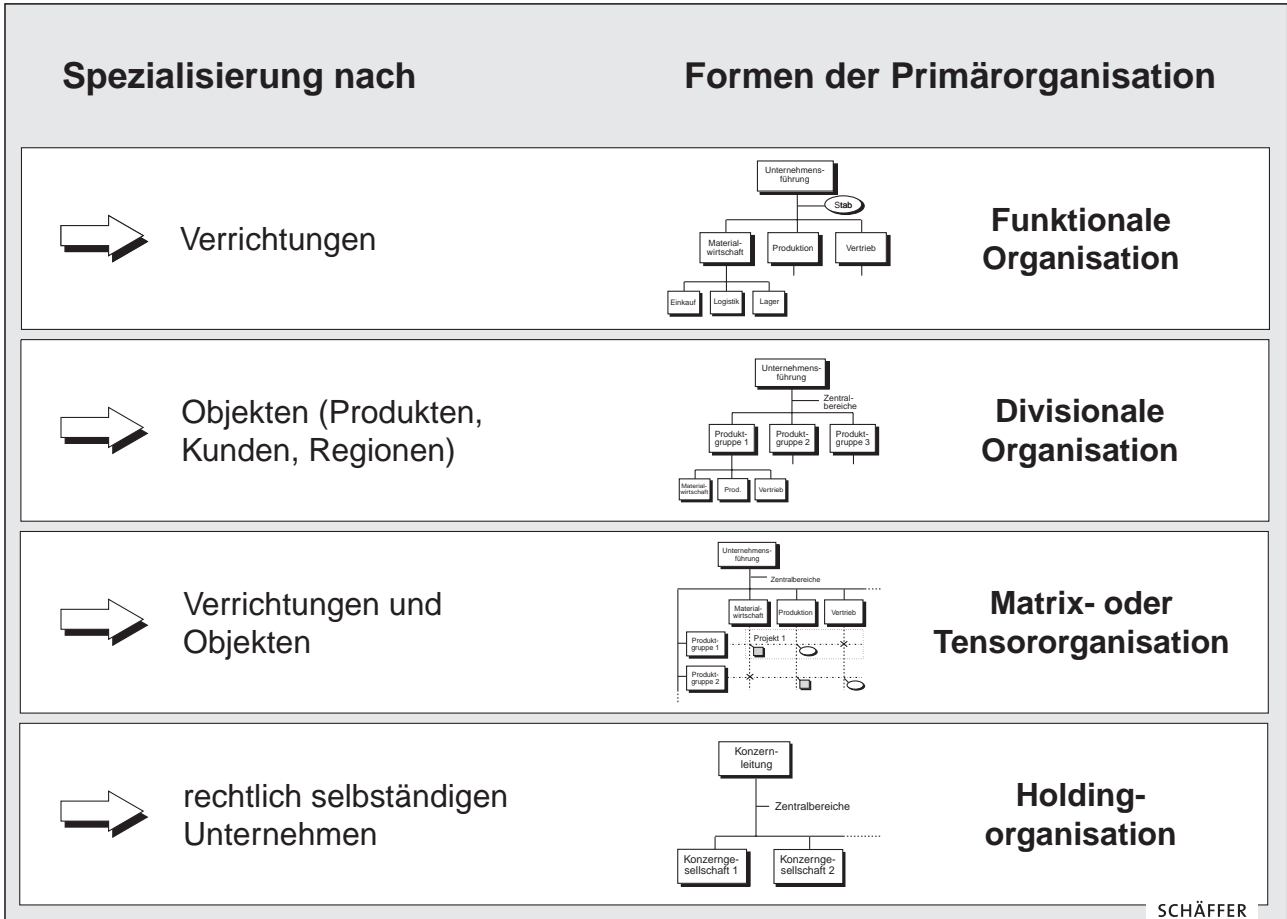


Abb. 4.26: Zusammenhang von Vision, Leitbild und Strategie

Positive Effekte	Negative Effekte
<ul style="list-style-type: none"> • Koordinationswirkung • hohe Motivation und Loyalität • Stabilität und Zuverlässigkeit • effiziente Kommunikation • rasche Entscheidungsfindung • antizipative Problemlösung 	<ul style="list-style-type: none"> • Tendenz zur Abschließung • Blockierung neuer Orientierungen • kollektive Abwehrhaltung • Aufbau emotionaler Barrieren • Mangel an Flexibilität

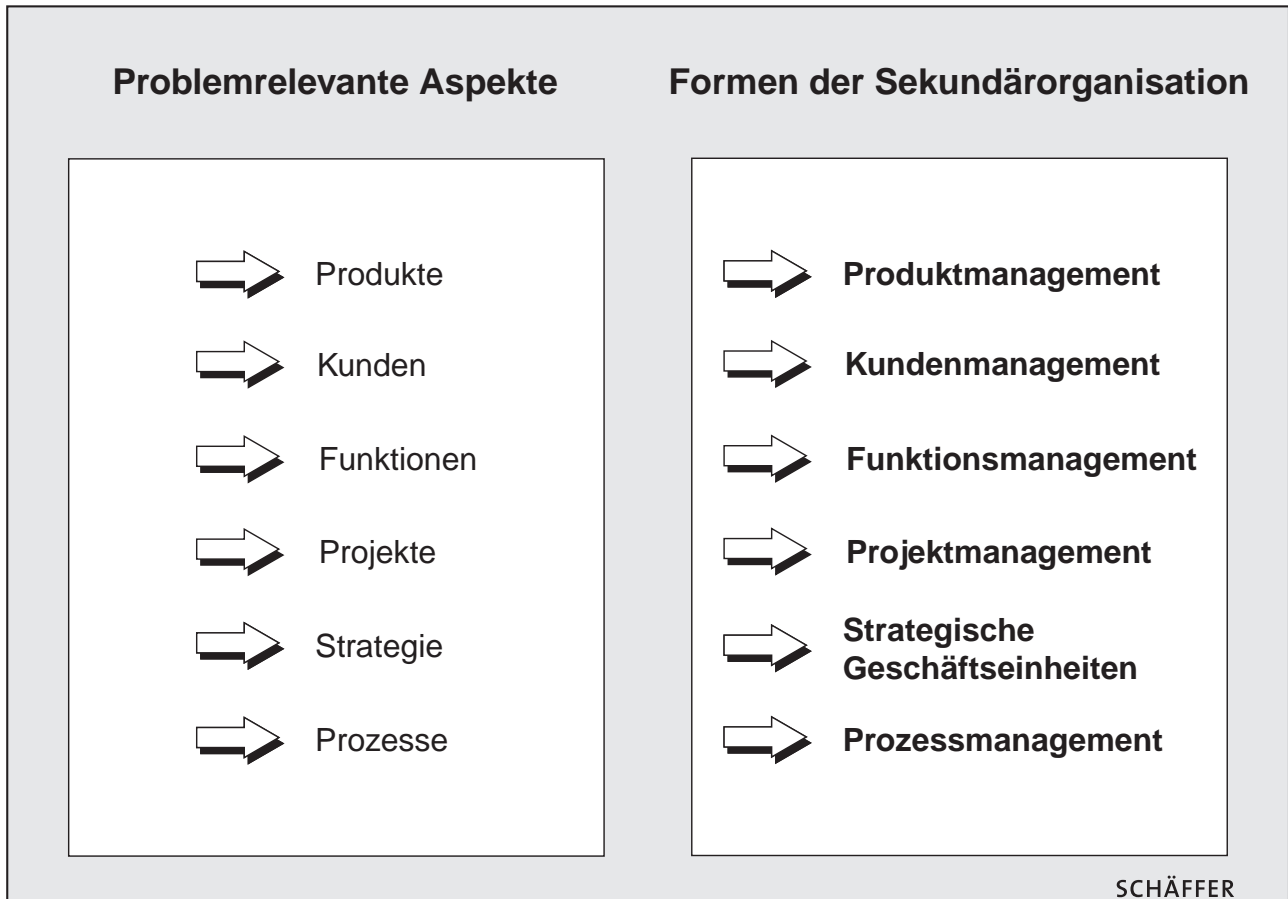
SCHÄFFER
POESCHEL

Abb. 4.27: Wirkungen von Organisationskulturen



SCHÄFFER
POESCHEL

Abb. 5.1: Formen der Primärorganisation



SCHÄFFER
POESCHEL

Abb. 5.2: Formen der Sekundärorganisation

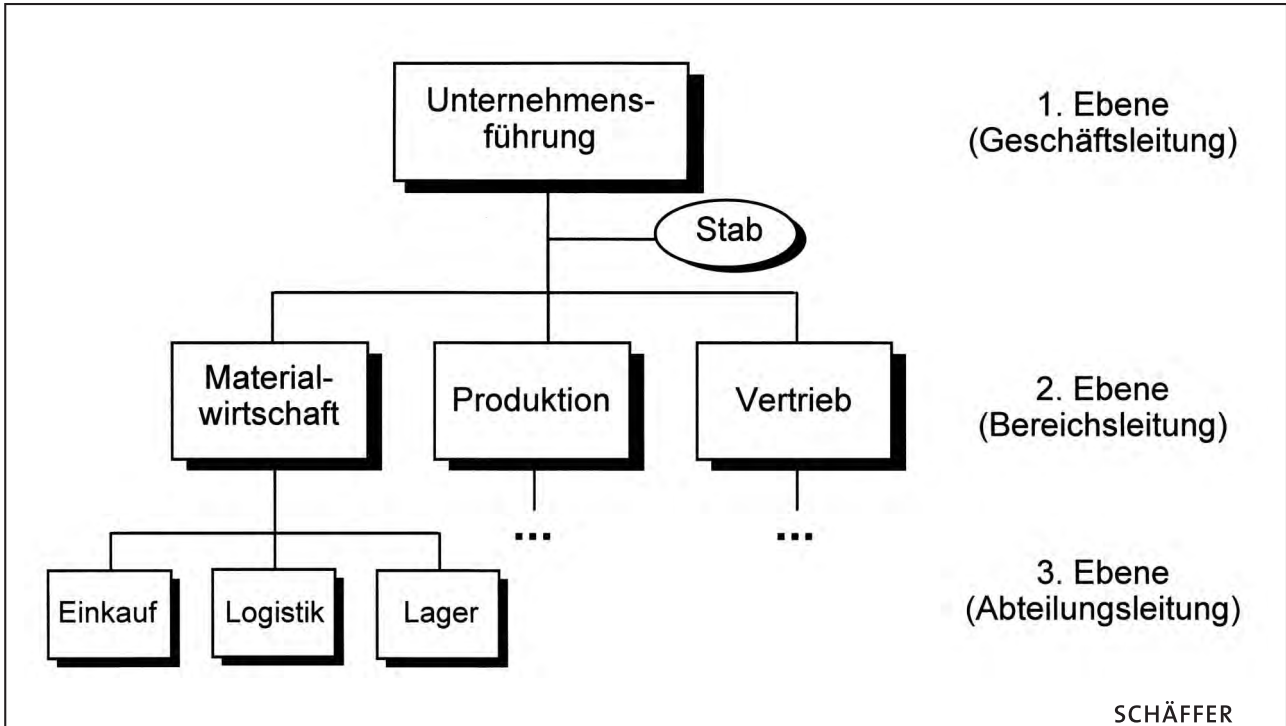


Abb. 5.3: Funktionale Organisation

Funktionale Organisation	
Vorteile	Nachteile
<ul style="list-style-type: none"> • einfache und überschaubare Struktur • Nutzung von Spezialisierungseffekten (Economies-of-Scale, Erfahrungskurve) • in sich geschlossene, klar abgegrenzte und damit gut kontrollierbare Funktionsbereiche 	<ul style="list-style-type: none"> • Vielzahl an Schnittstellen und Interdependenzen; dadurch erhebliche Koordinationsprobleme • Gefahr von Bereichsegoismen und Suboptimierungen • Überlastung der Unternehmensführung (Kamineffekt) • Überbetonung des Spezialistentums • eingeschränkte Möglichkeiten der Personalentwicklung
<div style="display: flex; align-items: center;">  <p>geeignet v. a. für kleine und mittlere Unternehmen mit einem überschaubaren und homogenen Leistungsprogramm, die sich in einer relativ stabilen Unternehmensumwelt befinden</p> </div>	

SCHÄFFER
POESCHEL

Abb. 5.4: Zusammenfassende Bewertung der funktionalen Organisation

Ressortgliederung Allianz Leben

Vorstandsvorsitz	Informationssysteme	Finanzen und Privatkunden	Personal- und Sozialwesen	Vertrieb	Konzern- und Firmenkunden	Mathematik, Organisation und Rechnungswesen
Führungskräfte (Itd. Angestellte)	Corporate Privacy (Datenschutz)	Ärzte	Betriebsarzt	Sondervertrieb	International Department Life	Arbeitssicherheit
Rechtsabteilung	Informationssysteme Vertrieb	Finanzcontrolling	Personal	Spezial-Organisation	Konzern- und Firmenkunden	Controlling und Betriebswirtschaft
Revision	Customer Relationship Management	Hypotheken/Darlehen		Vertrieb-Leitung	Steuer	Interne Dienste
Unternehmenskommunikation	Informationssysteme Finanzen	Versicherungsbetrieb Organisation		Leitungsbereich Financial Services		Mathematik und Produktentwicklung
	Informationssysteme Leben	Niederlassungen				Rechnungswesen
	Software, Technologie, Architektur					

SCHÄFFER
POESCHEL

Abb. 5.5: Funktionale Ressortgliederung der Allianz Lebensversicherungs-AG

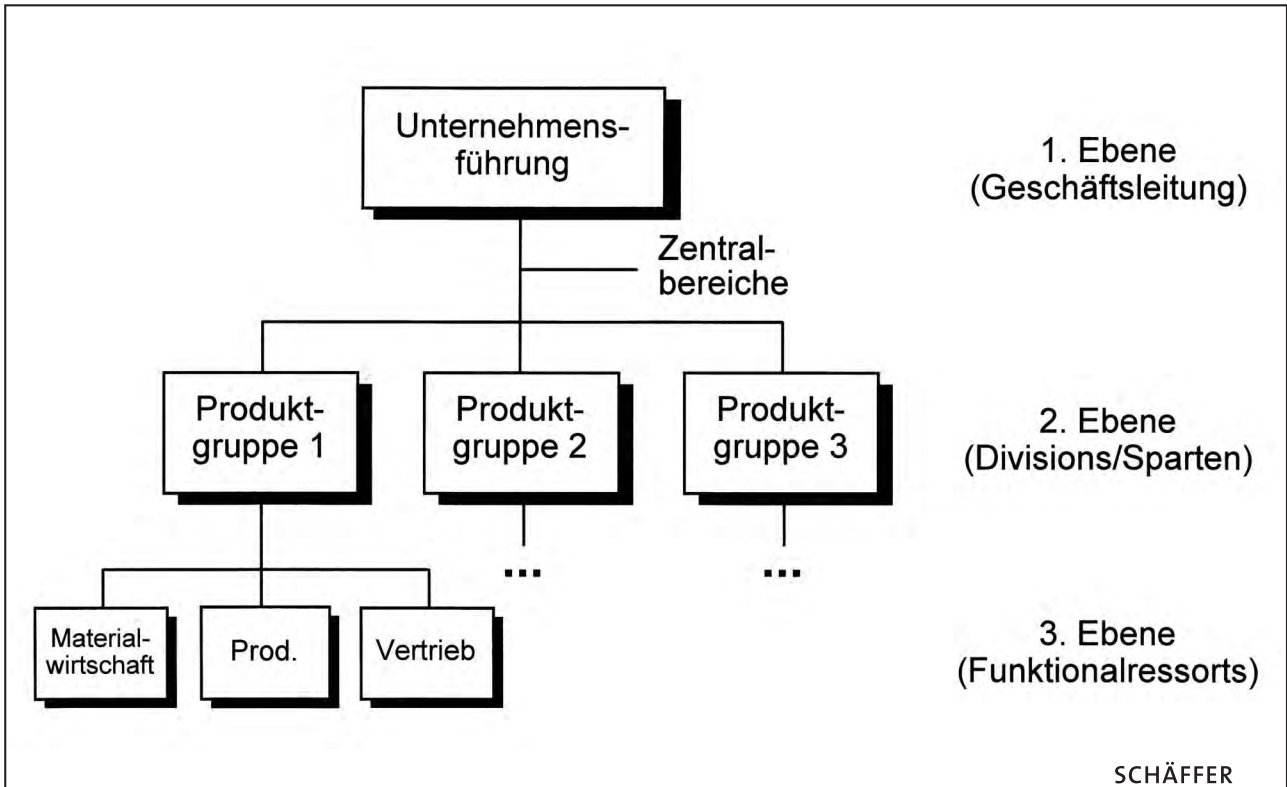



Abb. 5.6: Divisionale Organisation

Divisionale Organisation	
Vorteile	Nachteile
<ul style="list-style-type: none"> • Entlastung der Unternehmensführung; dadurch stärkere Konzentration auf strategische Fragen • ganzheitliche Delegation von Aufgaben, Verantwortung und Kompetenzen ist möglich • bessere Koordination und schnellere Entscheidungsfindung innerhalb der Divisions • Divisions können auf Umweltänderungen flexibel reagieren • weitgehende unternehmerische Selbständigkeit der Spartenleiter erhöht die Motivation und ermöglicht eine bessere Erfolgsbeurteilung • vielfältige Möglichkeiten der Personalentwicklung 	<ul style="list-style-type: none"> • Gefahr des Spartenegoismus' und einer kurzfristigen Gewinn- und Rentabilitätsorientierung • suboptimale Ressourcenallokationen und Doppelarbeiten sind möglich • Mehrbedarf an Leitungsstellen • Zentralfunktionen zur übergreifenden Koordination der Divisions erforderlich • Gefahr von unproduktiven Konflikten zwischen den Divisions und zwischen den Divisions und den Zentralfunktionen
	<p>geeignet v. a. für mittlere und große Mehrproduktunternehmen, die sich in einer dynamischen Unternehmensumwelt befinden</p>

SCHÄFFER
POESCHEL

Abb. 5.7: Zusammenfassende Bewertung der divisionalen Organisation

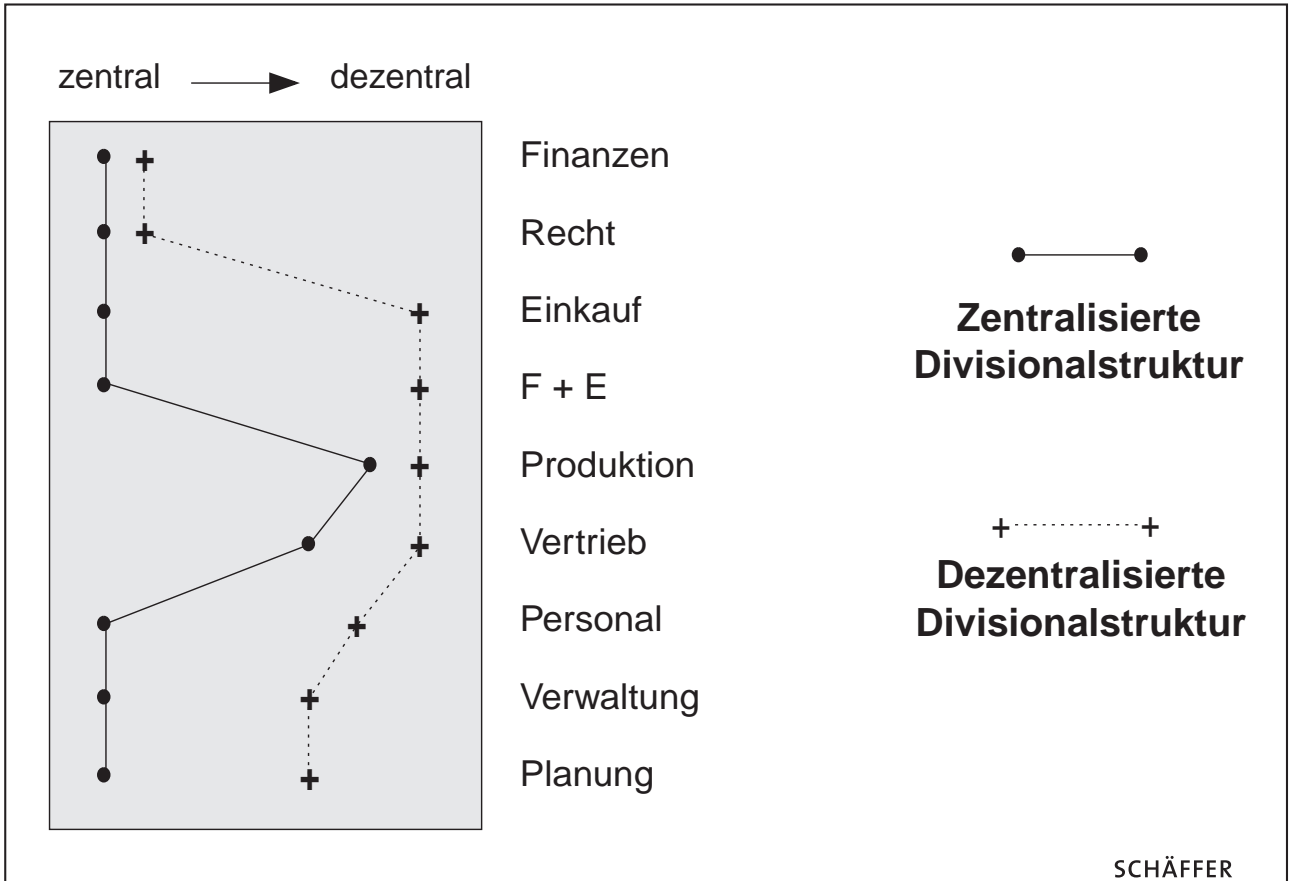


Abb. 5.8: Divisionalisierungsprofil

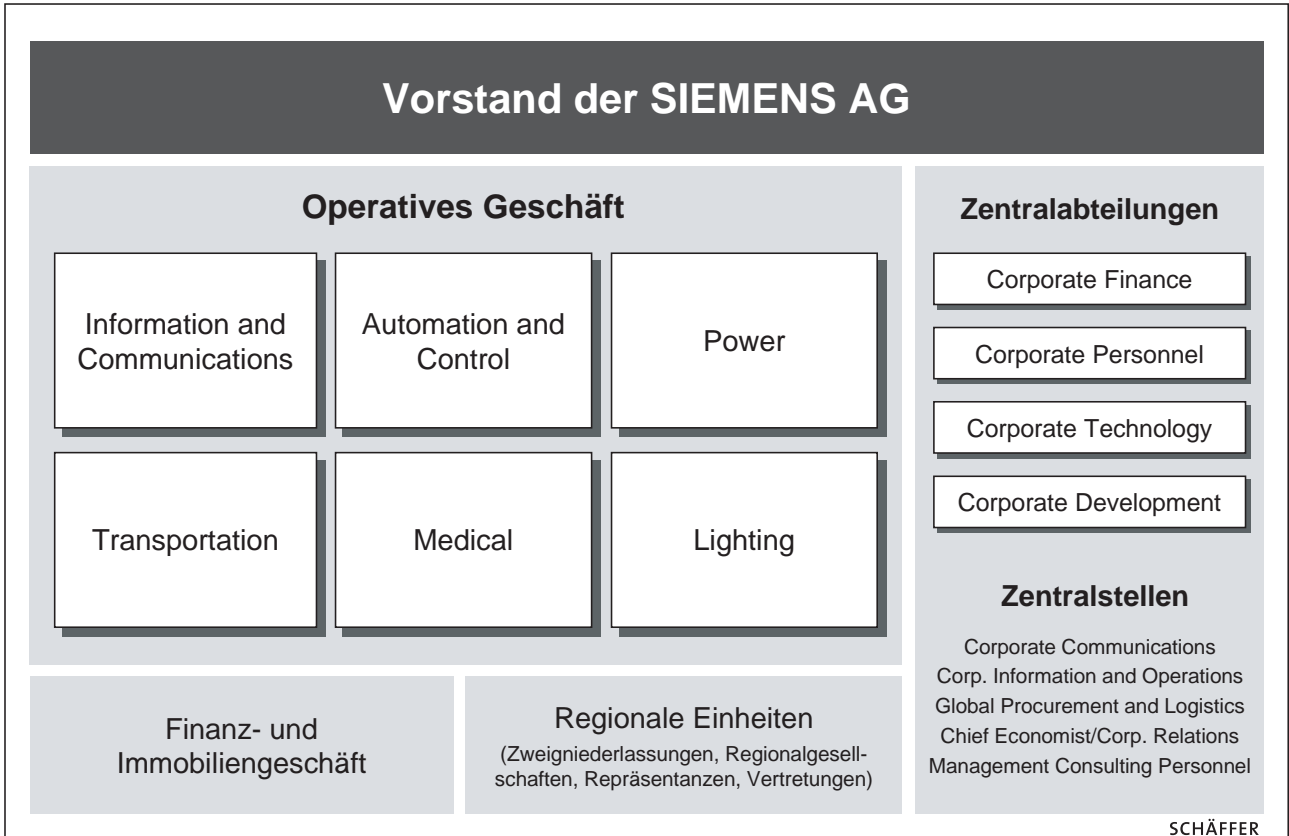
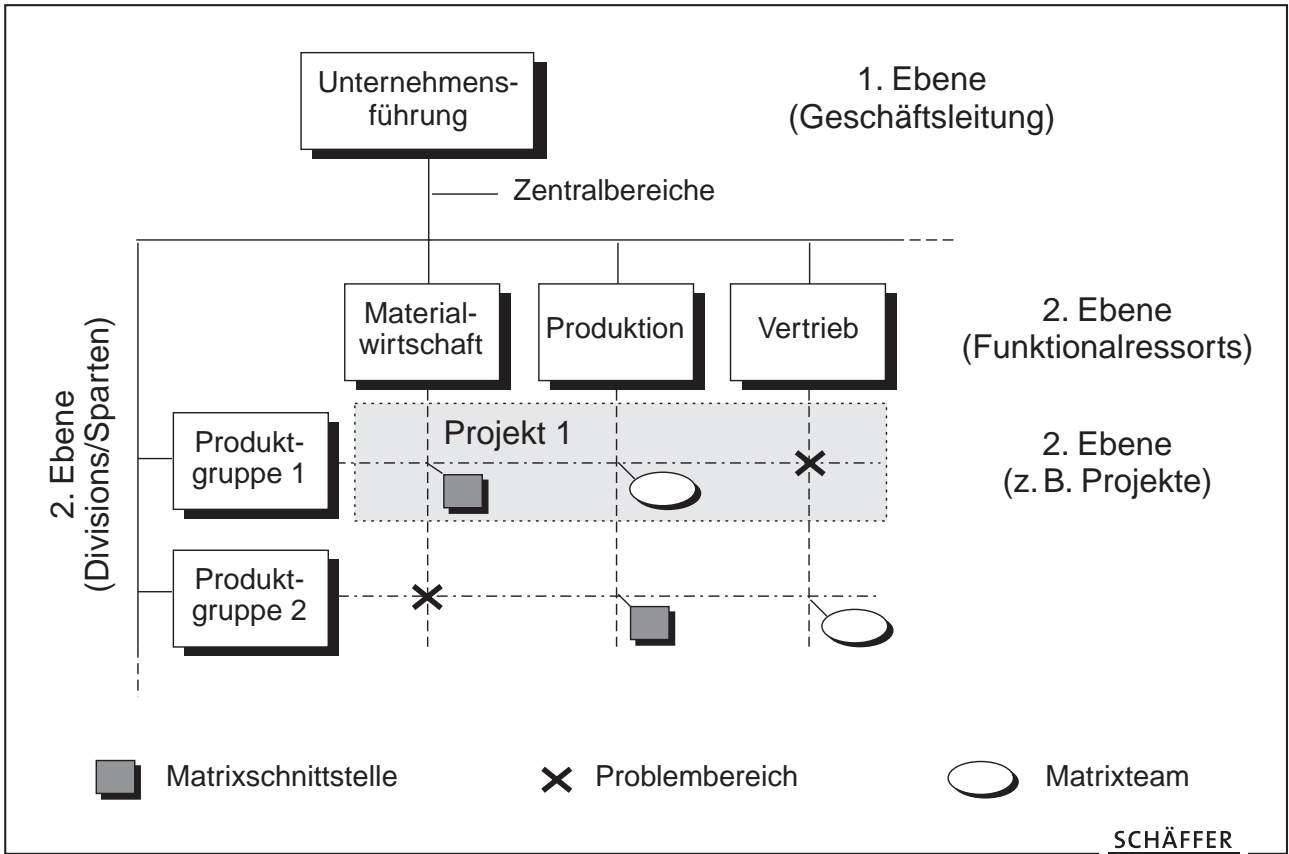


Abb. 5.9: Divisionale Struktur der *Siemens AG*



SCHÄFFER
POESCHEL

Abb. 5.10: Matrix-/Tensororganisation

Matrix-/Tensororganisation	
Vorteile	Nachteile
<ul style="list-style-type: none"> • ganzheitliche, innovative Problemlösungen unter Berücksichtigung von unterschiedlichen Standpunkten sind möglich • Entlastung der Unternehmensführung durch spezialisierte Leitungsfunktionen innerhalb der verschiedenen Dimensionen • kurze Kommunikationswege • flexible Anpassung der Organisation an die Markt- und Wettbewerbserfordernisse • Hierarchie steht nicht im Vordergrund • vielfältige Möglichkeiten der Personalentwicklung durch unternehmerische Perspektiven der Matrixmanager 	<ul style="list-style-type: none"> • problematische Kompetenzabgrenzung durch die Mehrfachunterstellung der Ausführungsstellen; dadurch können Kompetenzkonflikte und Machtkämpfe entstehen • u. U. schwierige und zeitintensive Koordinations- und Entscheidungsprozesse • Gefahr zu vieler Kompromisse • hohe Informationsverarbeitungskapazität erforderlich • Bürokratisierungstendenzen durch aufwändige Kommunikations- und Kompetenzregelungen • großer Bedarf an qualifizierten Führungskräften
 geeignet v. a. für große Mehrproduktunternehmen, die sich in einer dynamischen Unternehmensumwelt befinden	

SCHÄFFER
POESCHEL

Abb. 5.11: Zusammenfassende Bewertung der Matrix-/ Tensororganisation

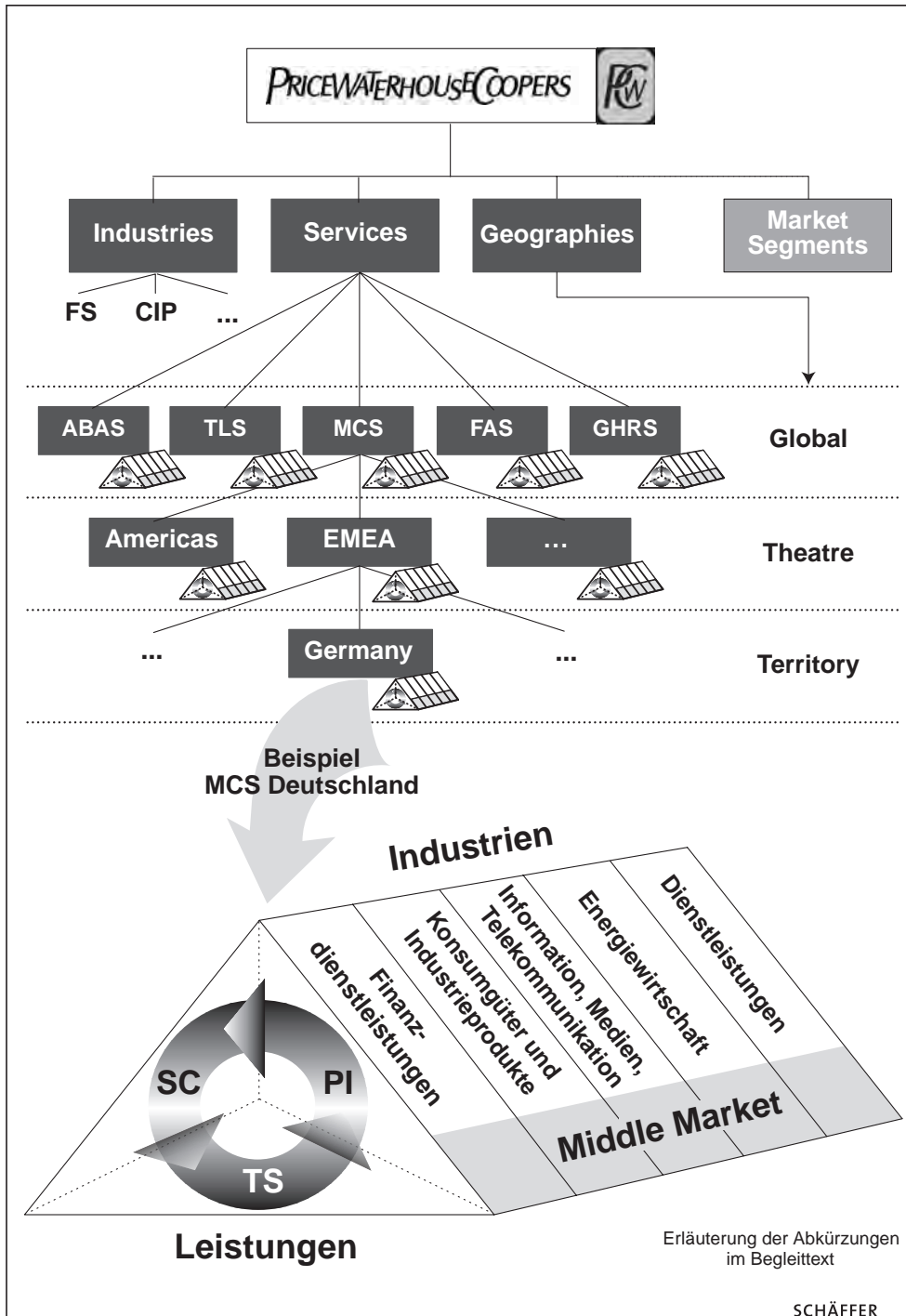
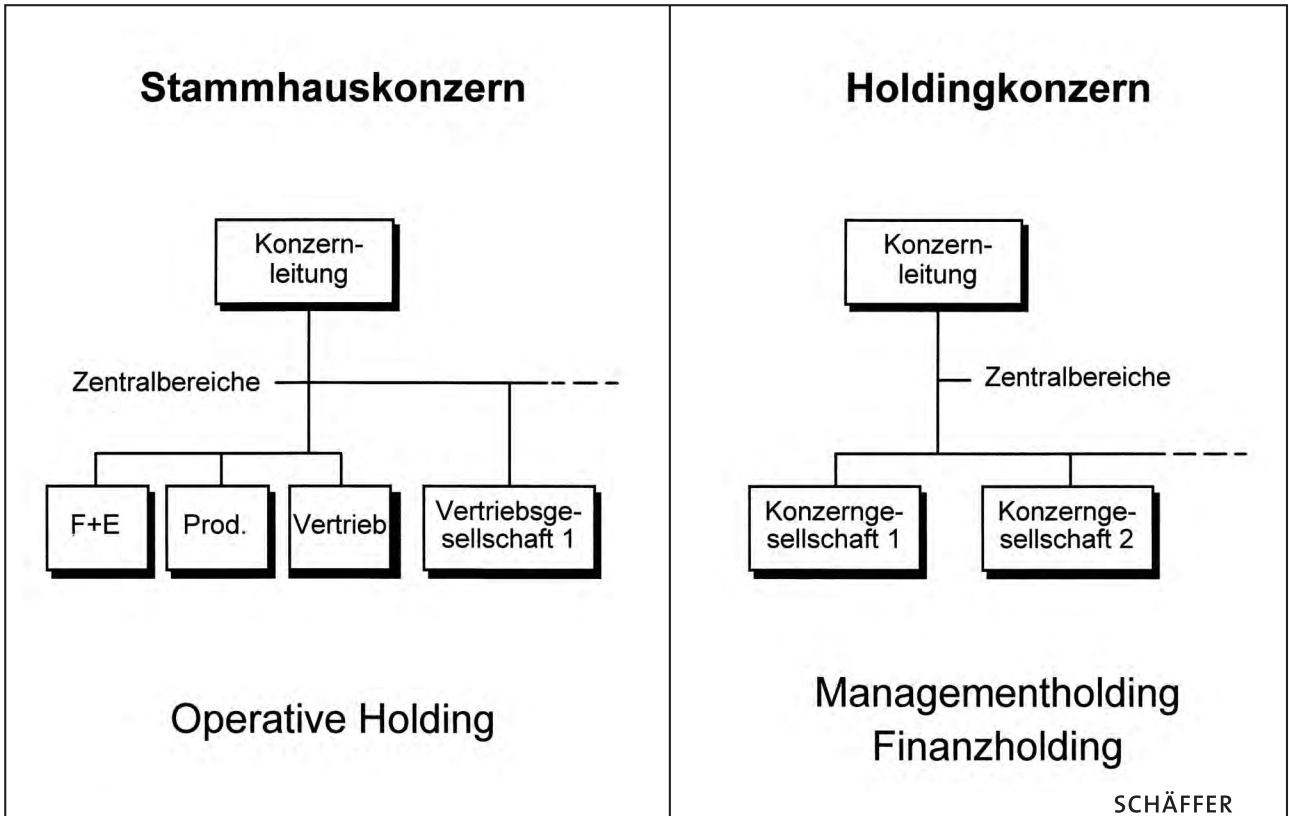


Abb. 5.12: Tensororganisation der PricewaterhouseCoopers Unternehmensberatung



SCHÄFFER
POESCHEL

Abb. 5.13: Formen der Holdingorganisation

Aufgaben und Kompetenzen der Managementholding


- Definition der Ziele und der Strategien des Gesamtkonzerns
- eventuell Genehmigung und Überwachung der operativen Bereichspläne und -budgets
- Bündelung von Ressourcen für die Bewältigung wesentlicher Zukunftsaufgaben wie
 - die Schaffung einer zukunftsstragenden neuen Technologiebasis
 - die Erschließung neuer Geschäftsfelder
 - die Synthese von Teilgeschäften zu einem umfassenden Systemangebot
- konzernweite Kapital-, Liquiditäts- und Erfolgsplanung
- Festlegung der Diversifikationspolitik in Bezug auf Produktgruppen, Technologien und regionale Märkte
- Kauf und Verkauf von Unternehmen oder Unternehmensbeteiligungen
- Entscheidung über Forschungs- und Investitionsschwerpunkte
- Koordination der Personalentwicklungsmaßnahmen einschließlich der Berufung und der Abberufung der obersten Führungskräfte der Tochtergesellschaften

Aufgaben und Kompetenzen der Tochtergesellschaften

- Formulierung der Bereichsziele und -strategien (zusammen mit der Konzernzentrale)
- Erarbeitung und Überwachung der operativen Pläne und Budgets
- operative Geschäftsführung mit Ergebnisverantwortung

SCHÄFFER
POESCHEL

Abb. 5.14: Aufgaben und Kompetenzen von Managementholding und Tochtergesellschaften

 Holdingorganisation 	
 Vorteile 	 Nachteile
<ul style="list-style-type: none"> • große strategische und strukturelle Flexibilität • flache Hierarchien sind möglich • klare Zuordnung von Aufgaben, Verantwortung und Kompetenzen • Nutzung von steuerlichen Vorteilen • Förderung des unternehmerischen Denkens und Handelns 	<ul style="list-style-type: none"> • latente Gefahr von Widerständen der Tochtergesellschaften gegenüber der Holding • Tendenz zu übertriebenen Kontrollaktivitäten der Holding • emotionale Spannungen zwischen den Mitarbeitern der Töchter und der Holding
	<p>geeignet v. a. für mittlere und große Mehrproduktunternehmen, die sich ein hohes Maß an strategischer und struktureller Flexibilität erhalten wollen</p>

SCHÄFFER
POESCHEL

Abb. 5.15: Zusammenfassende Bewertung der Holdingorganisation

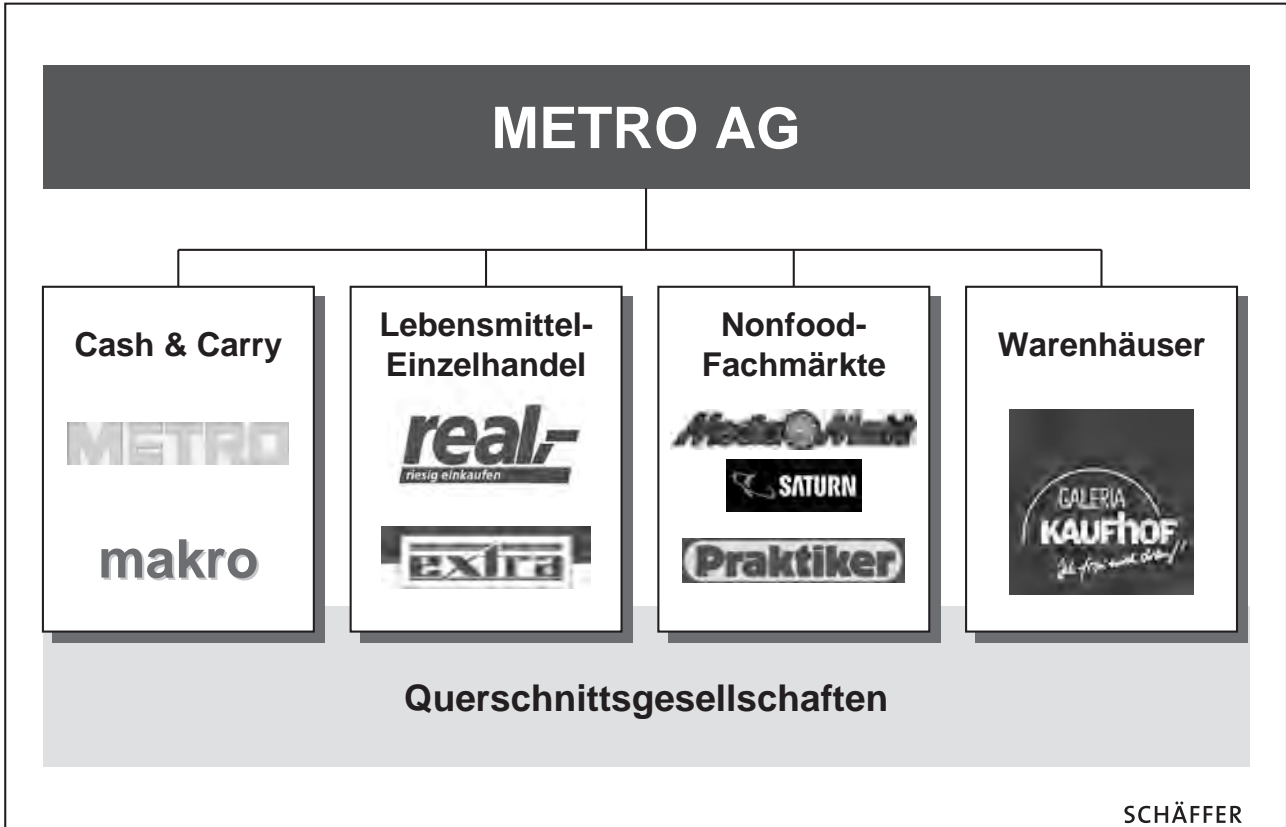
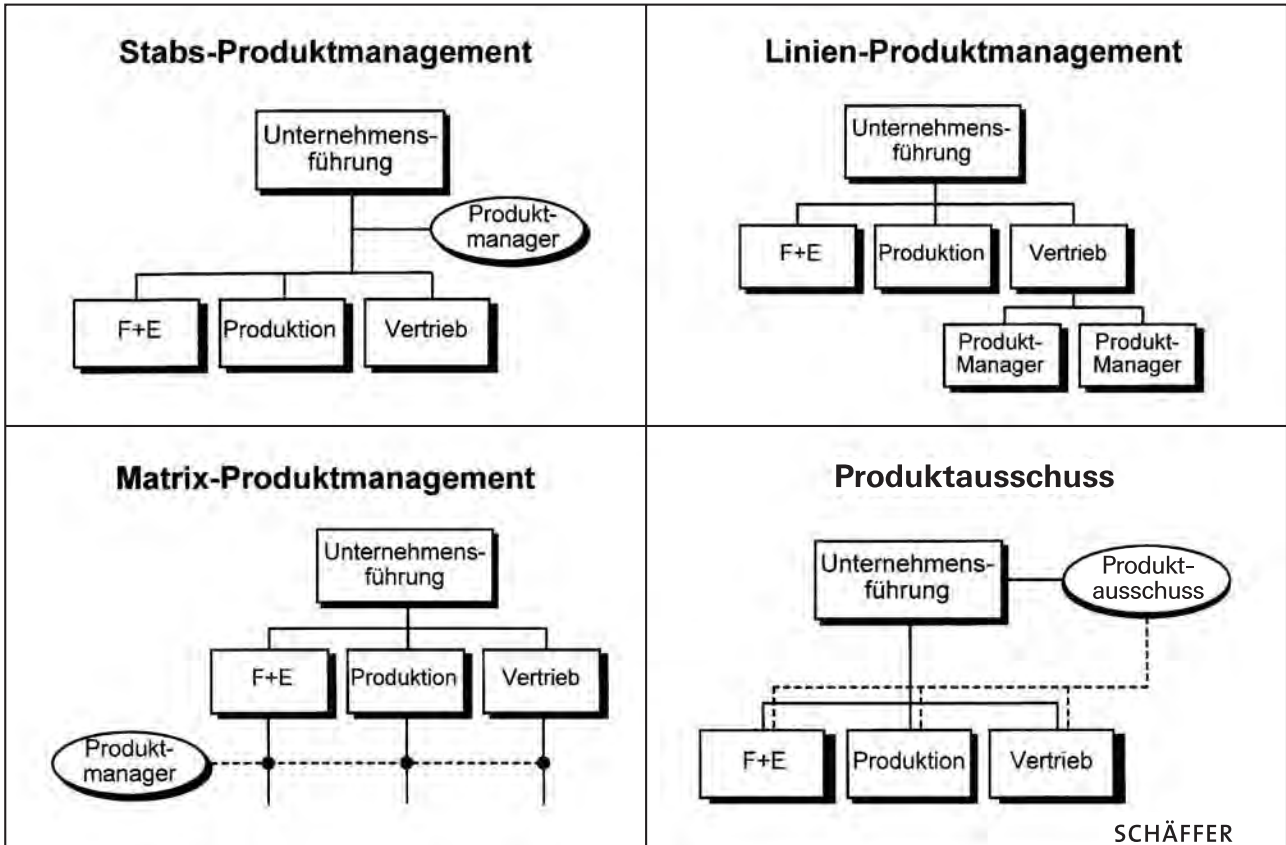
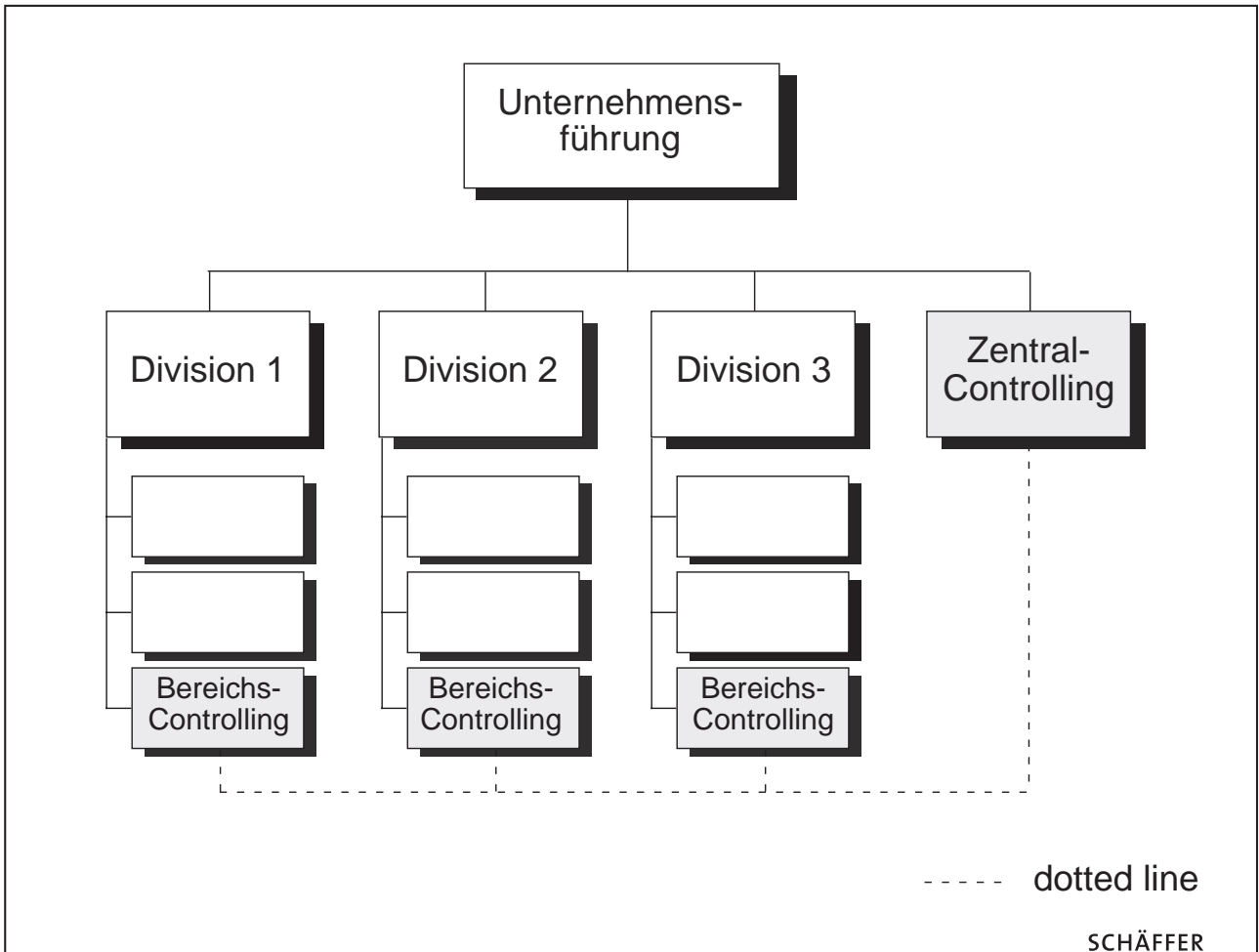


Abb. 5.16: Holdingstruktur der *Metro AG*



SCHÄFFER
POESCHEL

Abb. 5.17: Organisationsformen des Produktmanagements



SCHÄFFER
POESCHEL

Abb. 5.18: Controlling als Beispiel für Funktionsmanagement

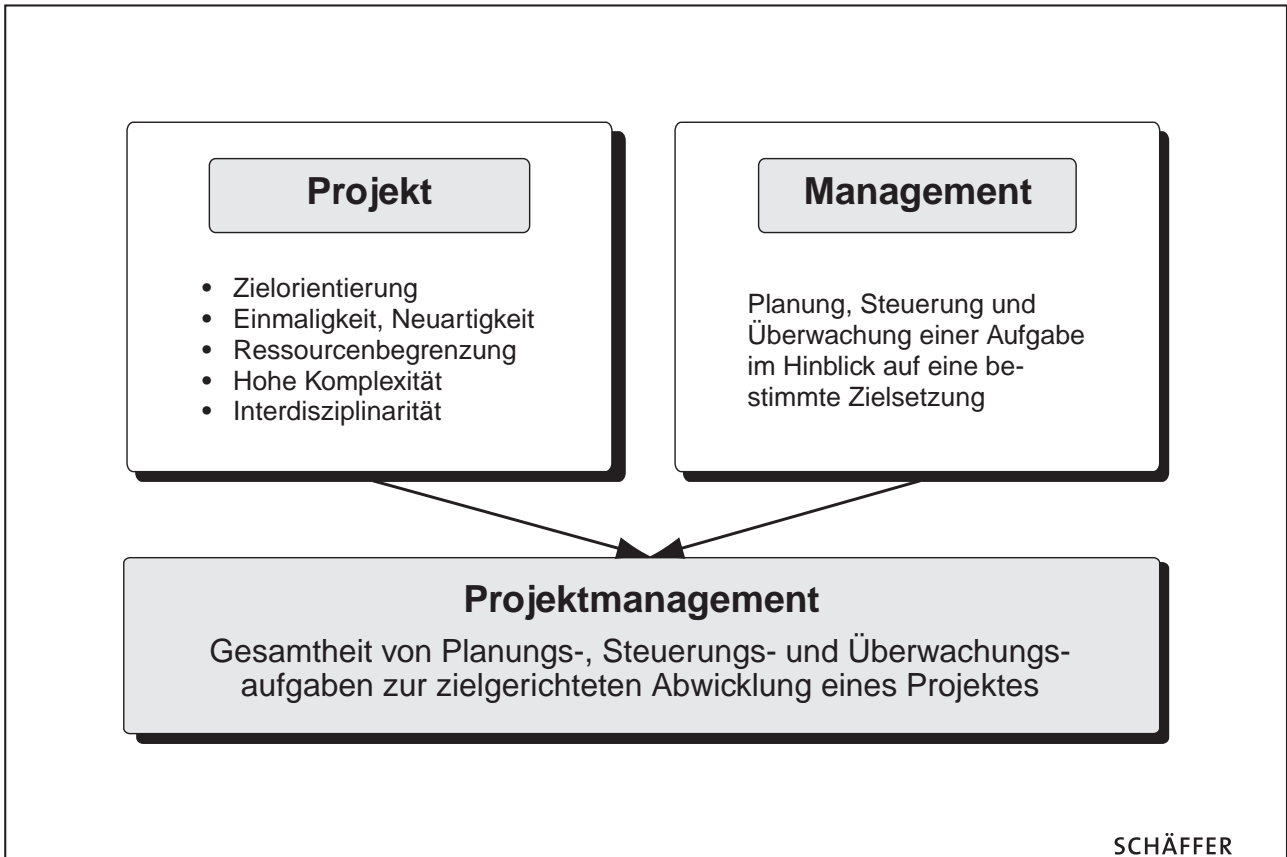


Abb. 5.19: Projektmanagement

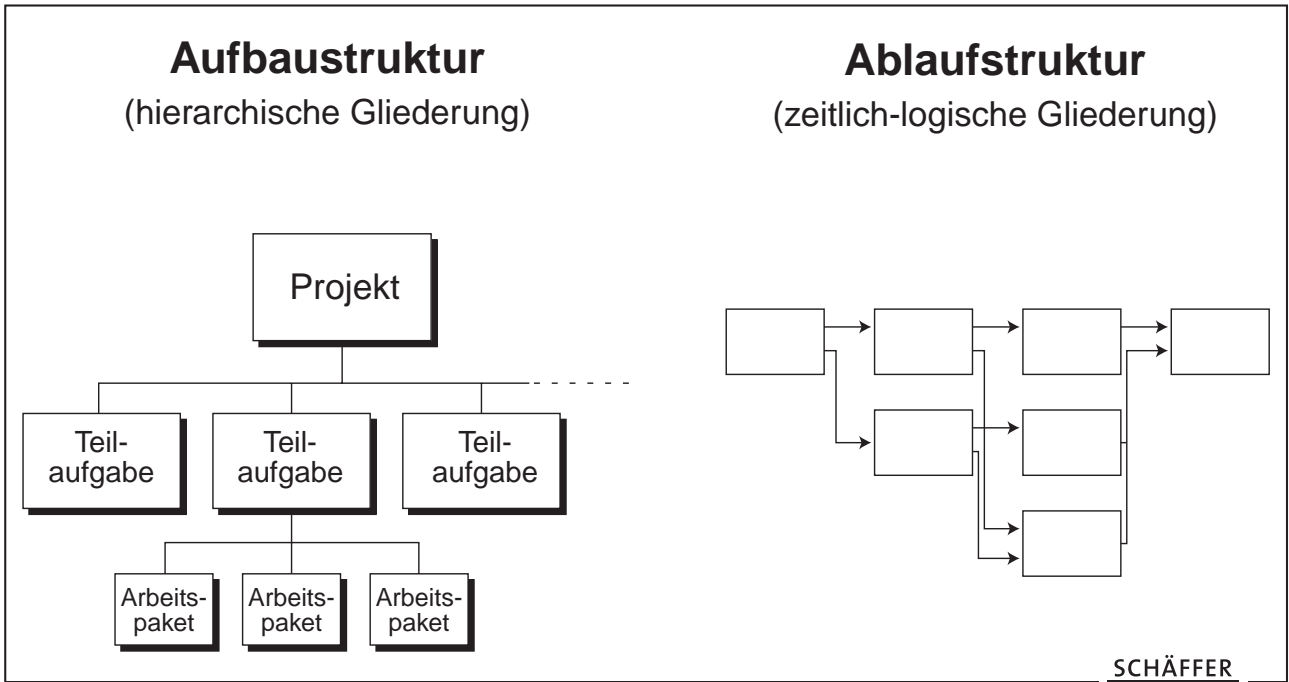
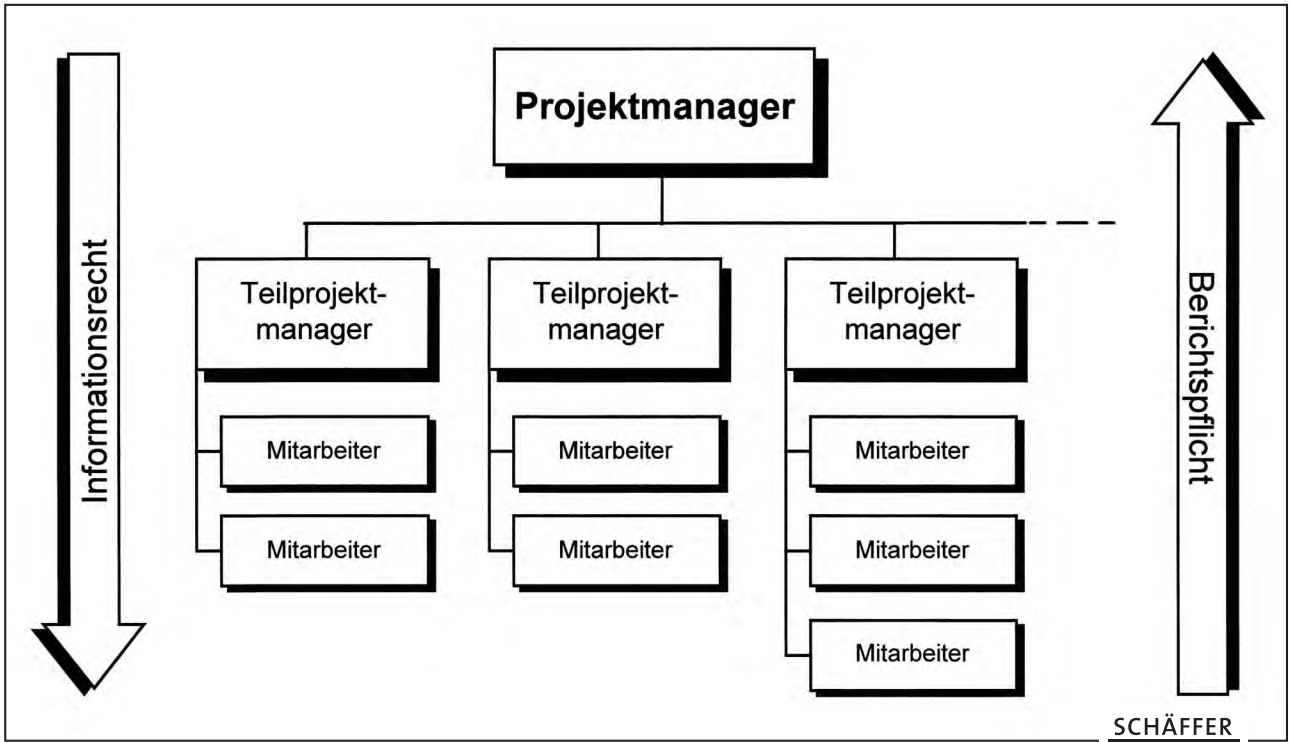


Abb. 5.20: Aufbau- und Ablaufstruktur von Projekten



SCHÄFFER
POESCHEL

Abb. 5.21: Projekthierarchie

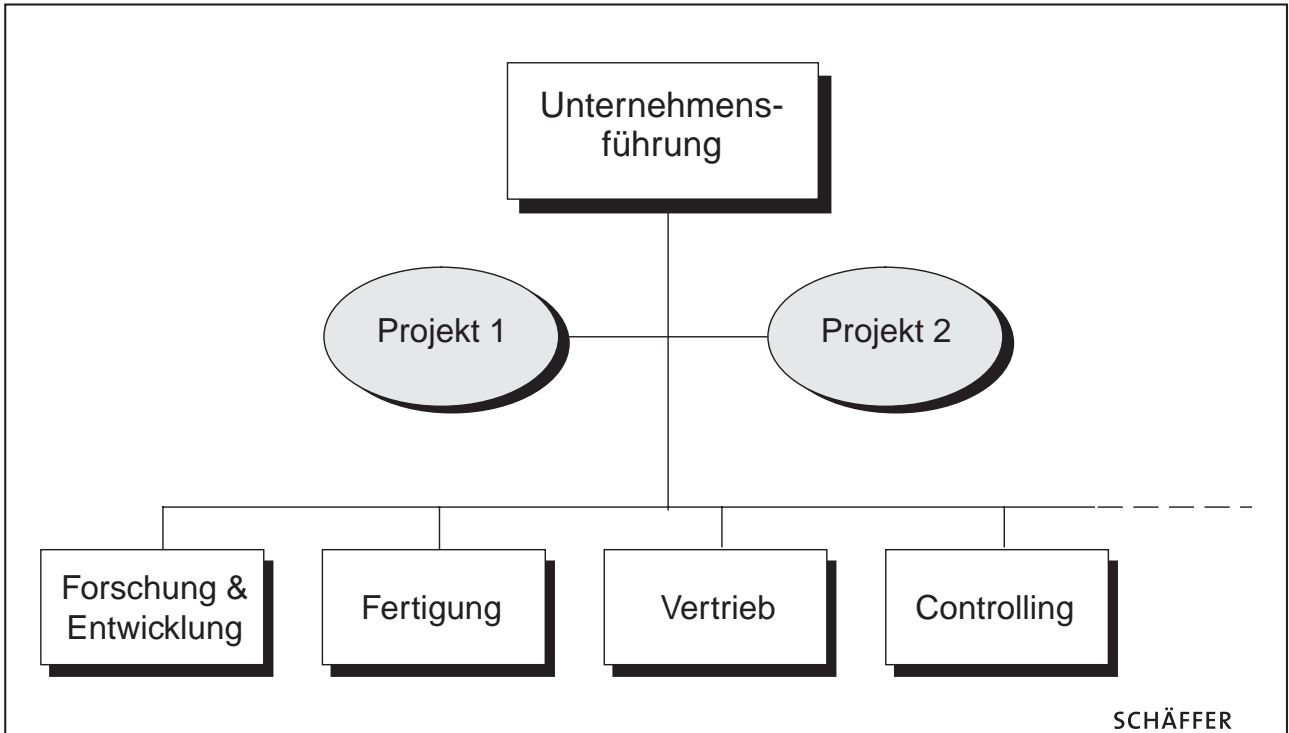
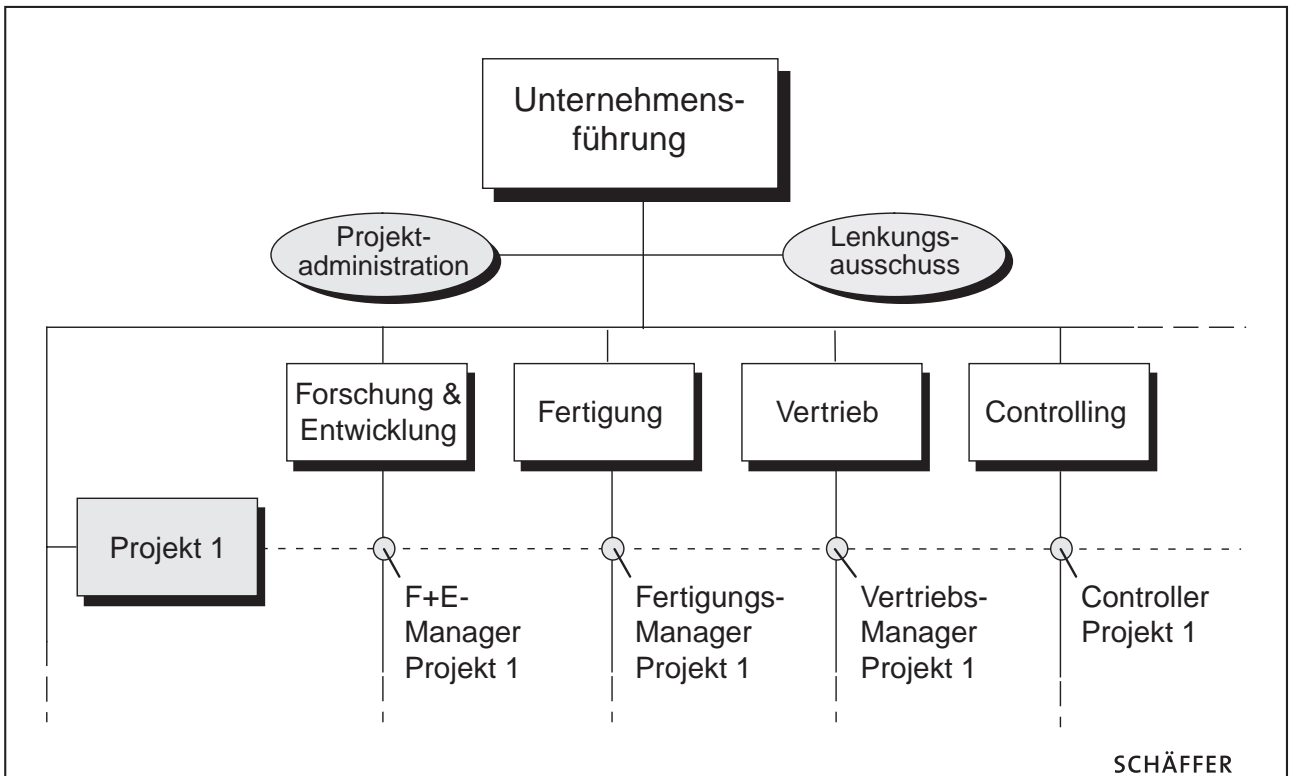
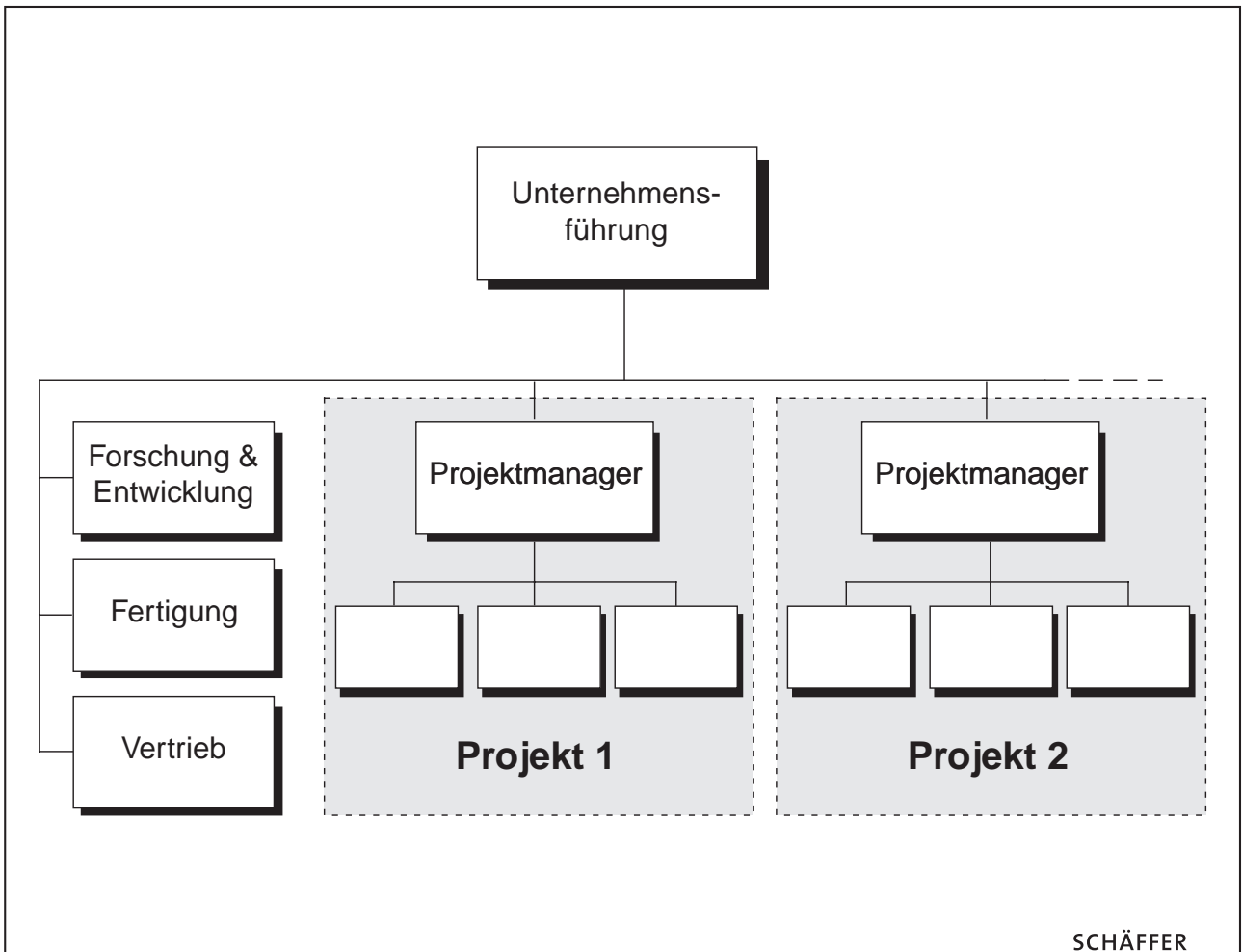


Abb. 5.22: Stabs-Projektmanagement



SCHÄFFER
POESCHEL

Abb. 5.23: Matrix-Projektmanagement



SCHÄFFER
POESCHEL

Abb. 5.24: Reines Projektmanagement

Kriterien für die Eingliederung eines Projekts in die Primärorganisation	Projektaus-schuss	Stabs-Projekt-manage-ment	Reines Projekt-manage-ment	Matrix-Projekt-manage-ment
<ul style="list-style-type: none"> • Produktentwicklung • vertriebsorientiertes Großprojekt • bereichsübergreifendes Entwicklungsprojekt • Entwicklung mit Fremdfirmen • kurze Projektdauer (≤ 1 Jahr) • lange Projektdauer (> 1 Jahr) • Projekt geringer Größe • Projekt mittlerer Größe • Großprojekt • hohes wirtschaftliches Risiko • hoher Grad an Interdisziplinarität • anteiliger Ressourcenzugriff 	 X X 	 X X 	 X X X X 	 X X X

SCHÄFFER
POESCHEL

Abb. 5.25: Kriterien zur Auswahl der Projektorganisation

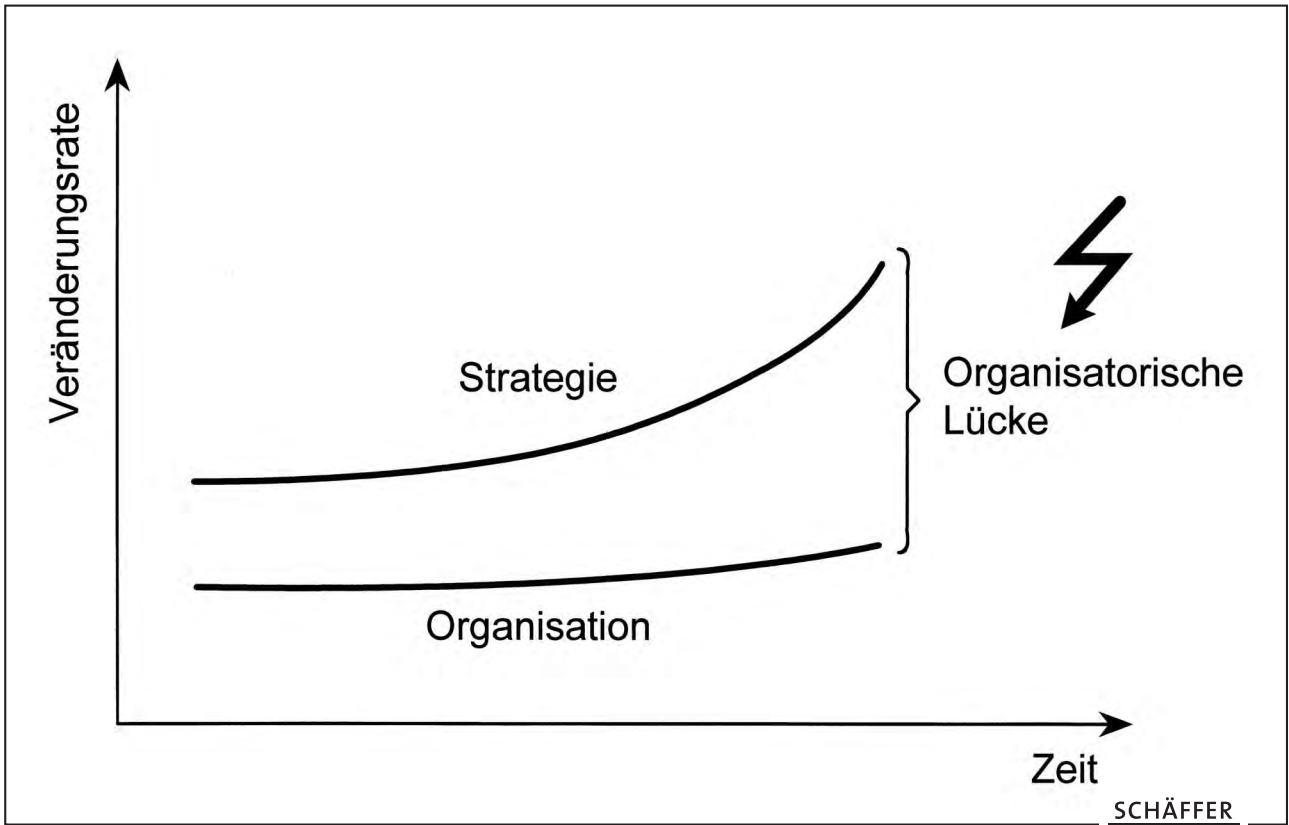


Abb. 5.26: Die organisatorische Lücke

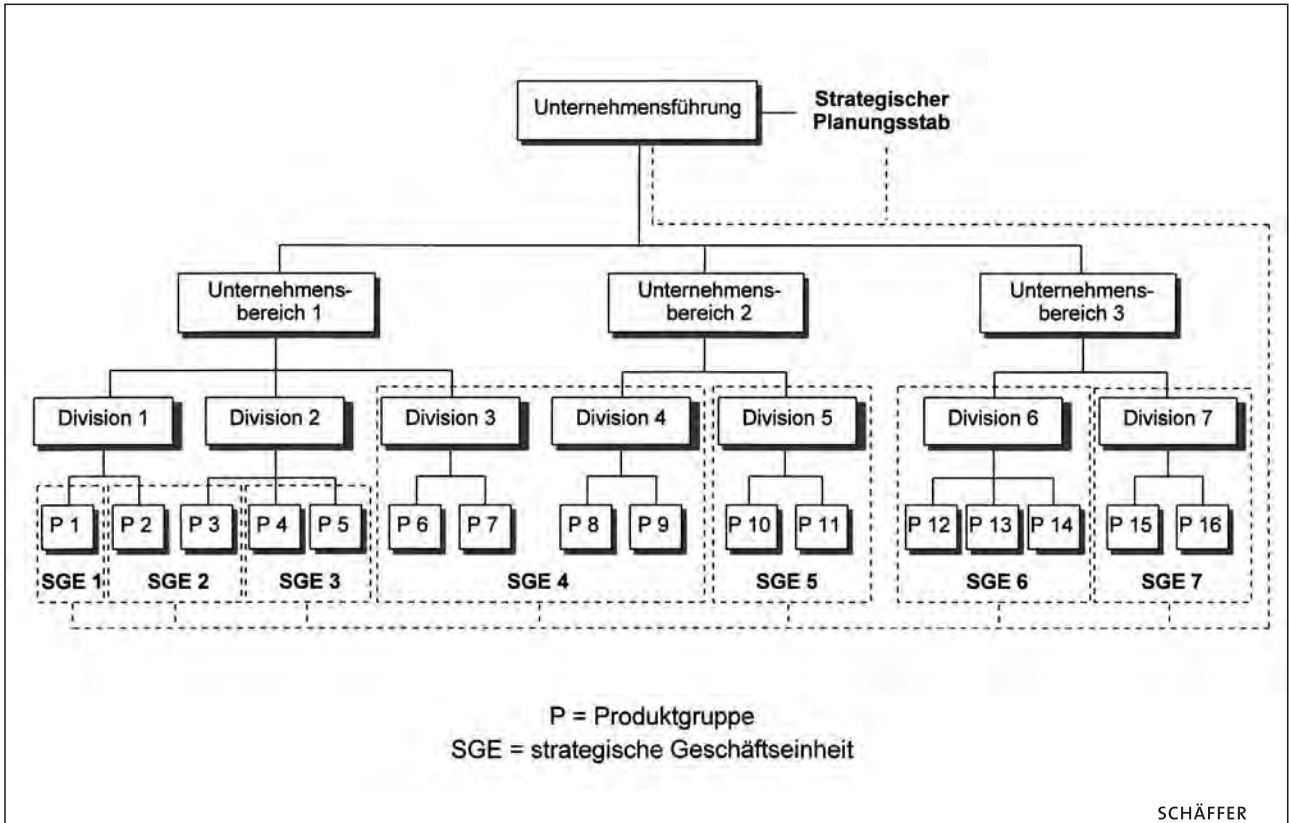


Abb. 5.27: Überlagerung der Primärorganisation durch SGE (vgl. Szyperski, N./Winand, U. 1979 S. 203)

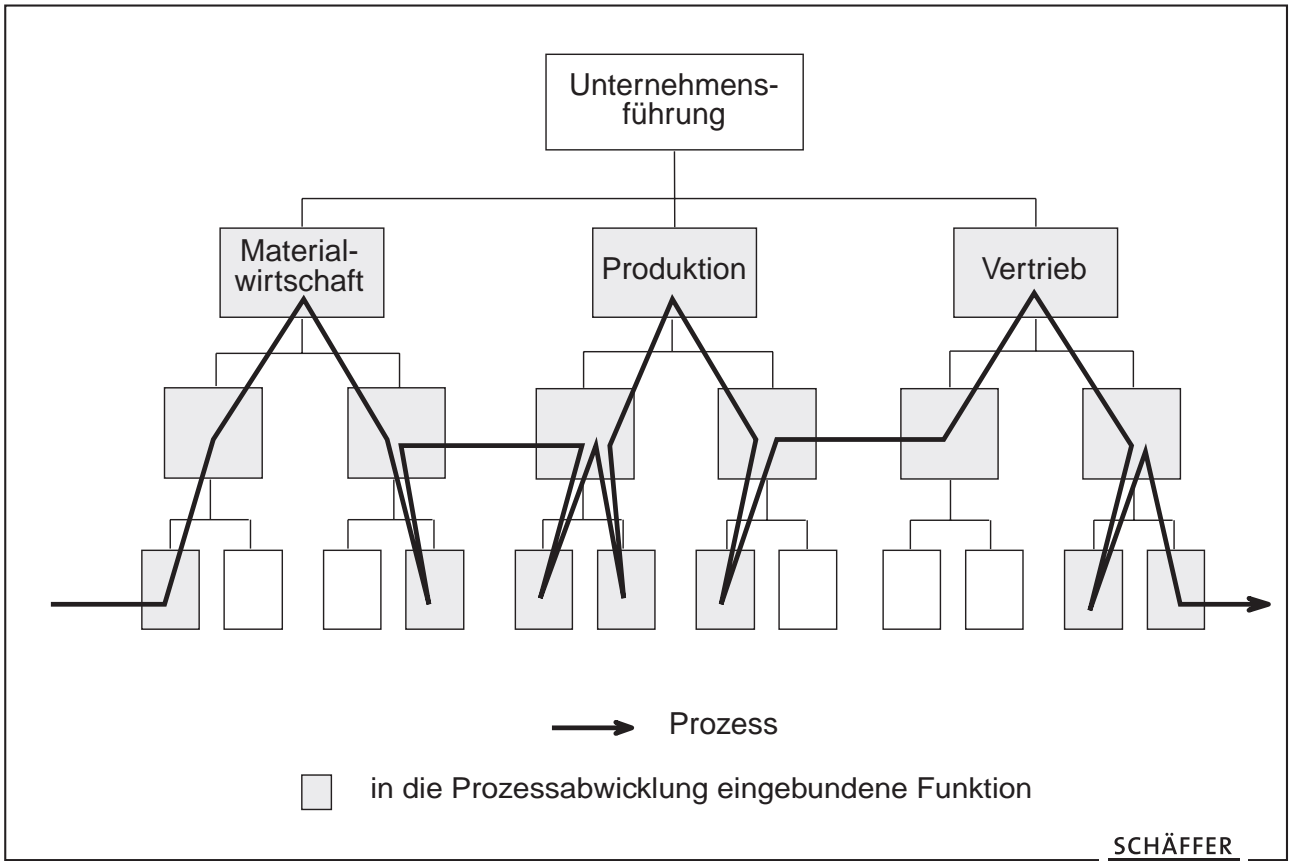


Abb. 6.1: Prozessabwicklung in einer funktionalen Organisation

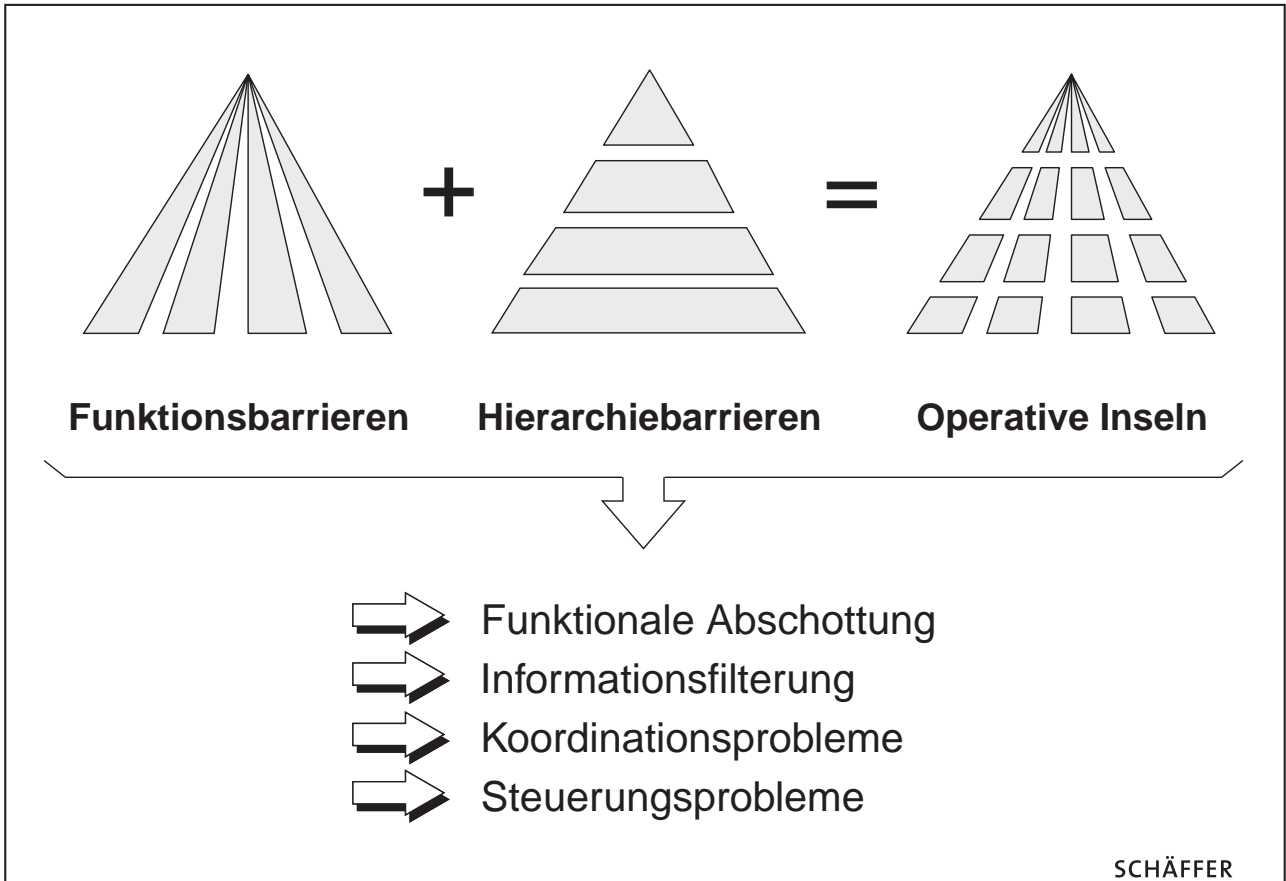


Abb. 6.2: Mängel »traditioneller« Organisationskonzepte (vgl. Hörrmann, G./Tiby, C. 1991 S. 76)

Merkmale	Produktion	Verwaltung
Gesamt-Prozessverantwortung	meist vorhanden	unklar
Prozess-Definition	eindeutig	unklar/bereichs- bezogen
Schnittstellen	definiert	unklar
Input-Output-Beziehungen	quantifiziert	verbal
Dokumentation/ Arbeitsanweisungen	präzise, i.d.R. vollständig	unpräzise, unvollständig
Messpunkte	festgelegt	keine/selten
statistische Messungen	regelmäßig	keine/selten
Korrekturen/Modifikationen	präventiv/planvoll	reaktiv/sporadisch

SCHÄFFER
POESCHEL

Abb. 6.3: Situationsvergleich von Fertigungs- und Verwaltungsbereich

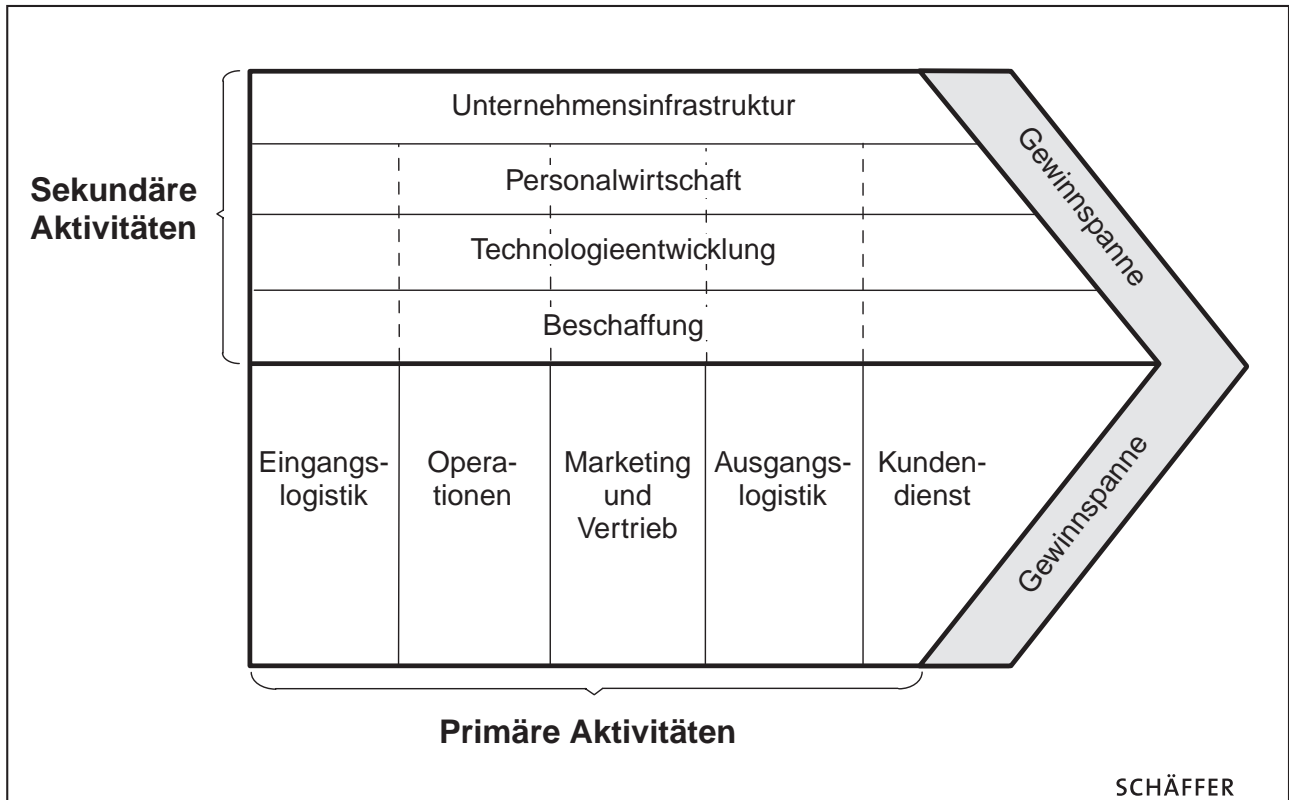
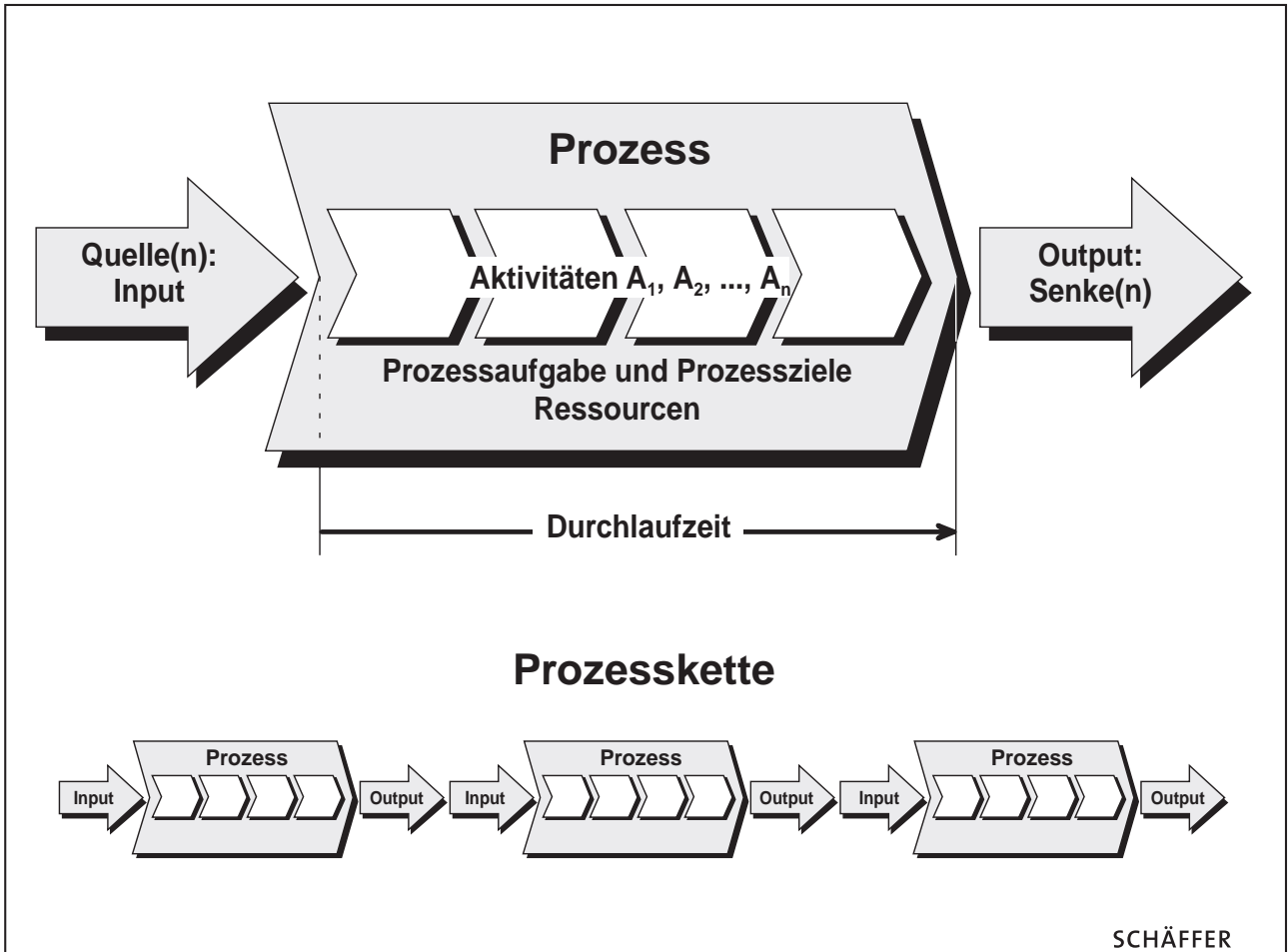


Abb. 6.4: Wertkettenmodell von Porter (Porter, M.E. 2000 S. 66)



SCHÄFFER
POESCHEL

Abb. 6.5: Prozessmerkmale und Prozesskette

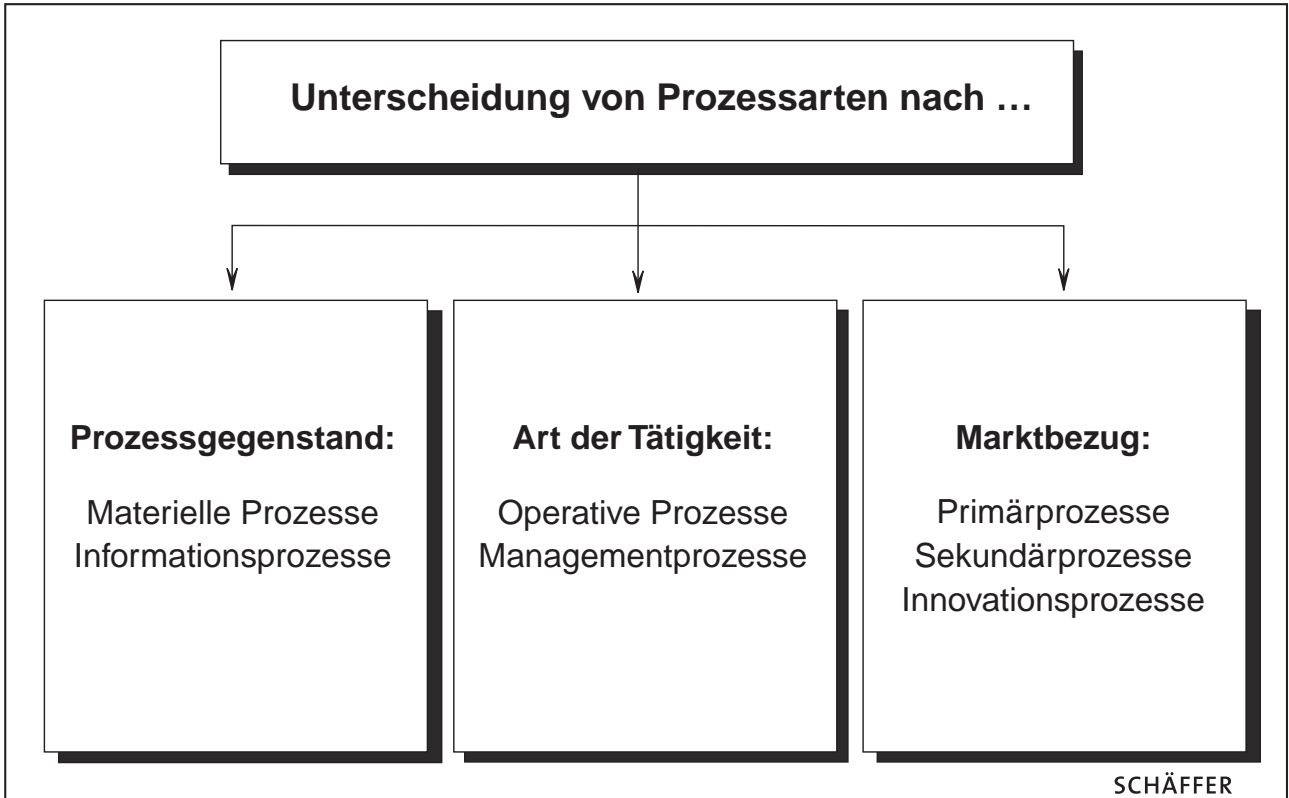


Abb. 6.6: Arten von Prozessen

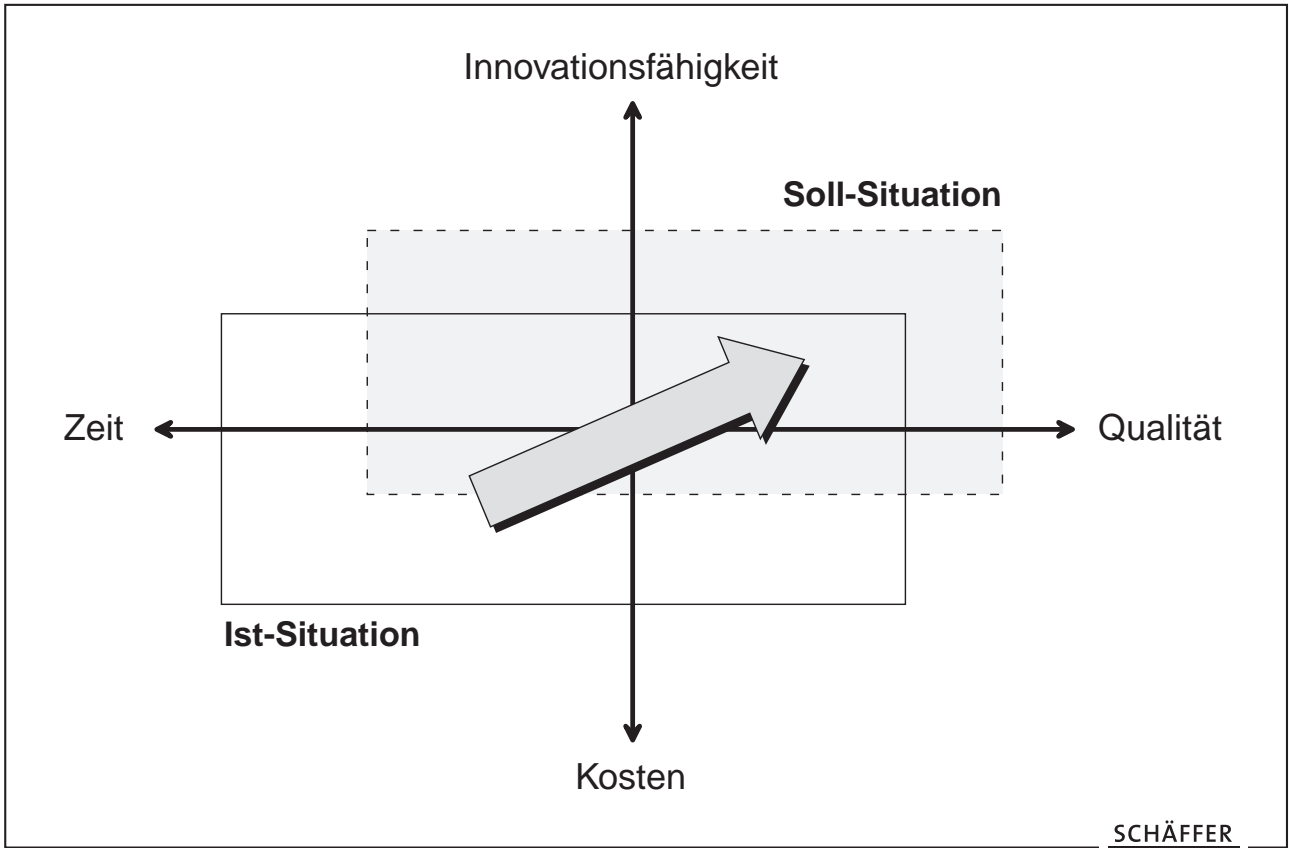
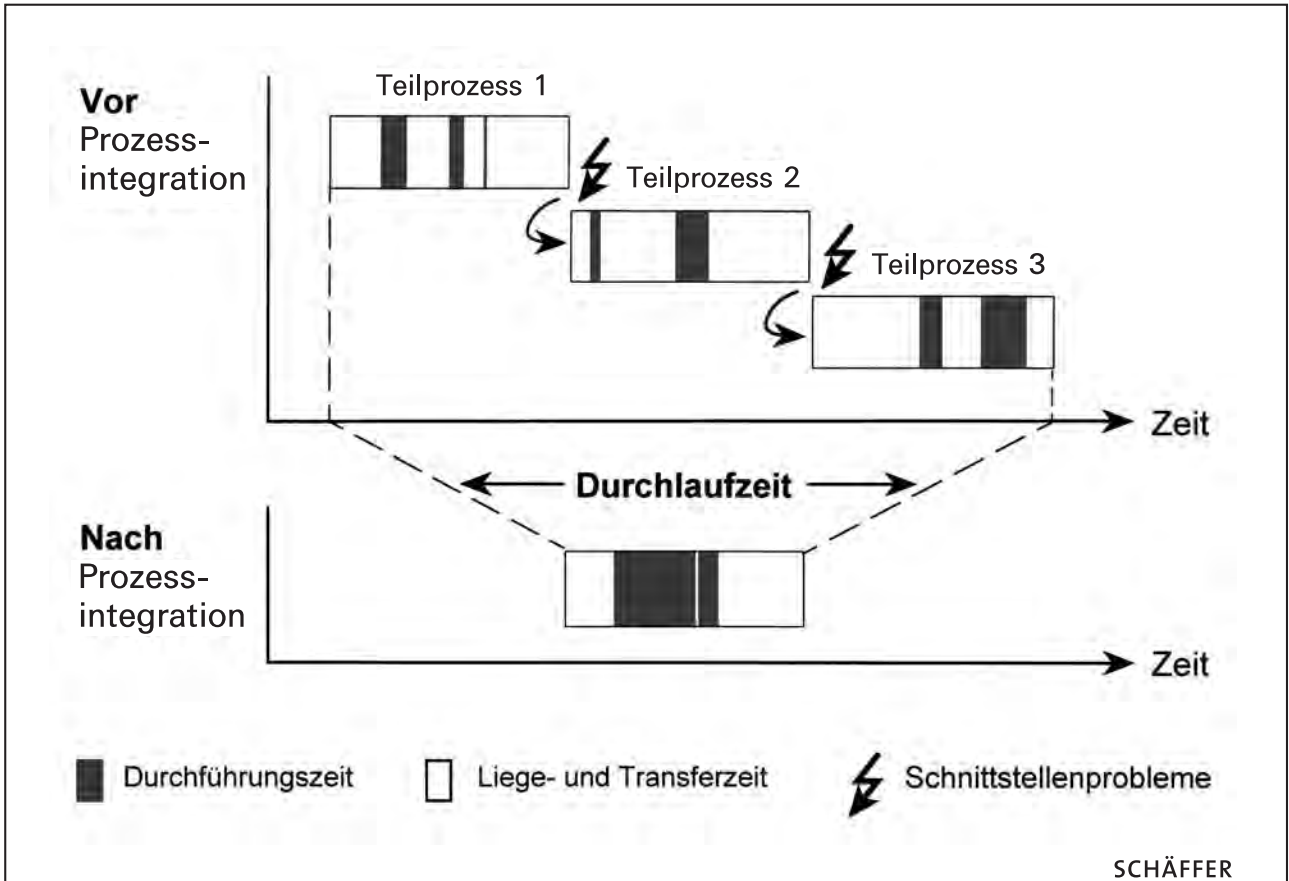
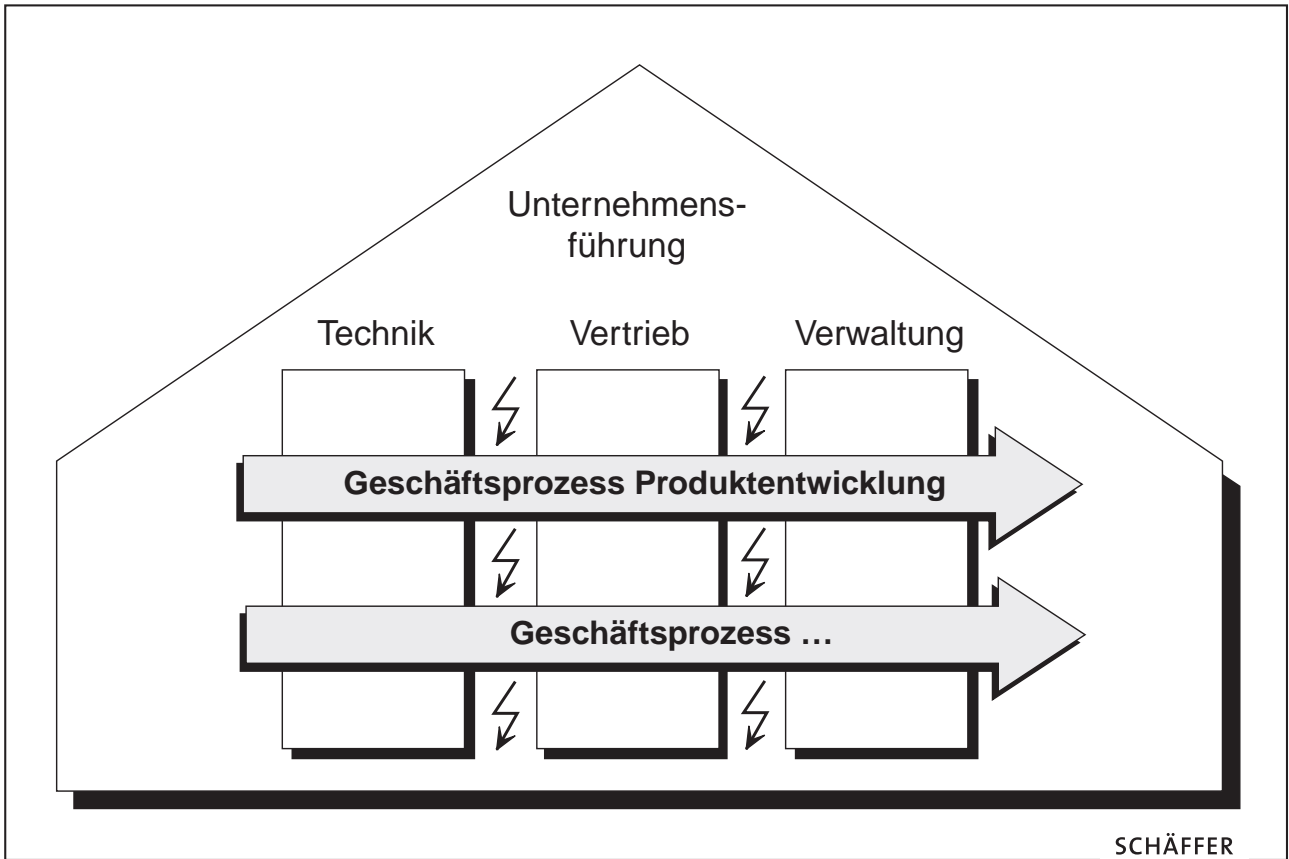


Abb. 6.7: Ziele der Prozessgestaltung



SCHÄFFER
POESCHEL

Abb. 6.8: Durchlaufzeitverkürzung durch Prozessoptimierung



SCHÄFFER
POESCHEL

Abb. 6.9: Prozessmanagement als Sekundärorganisation

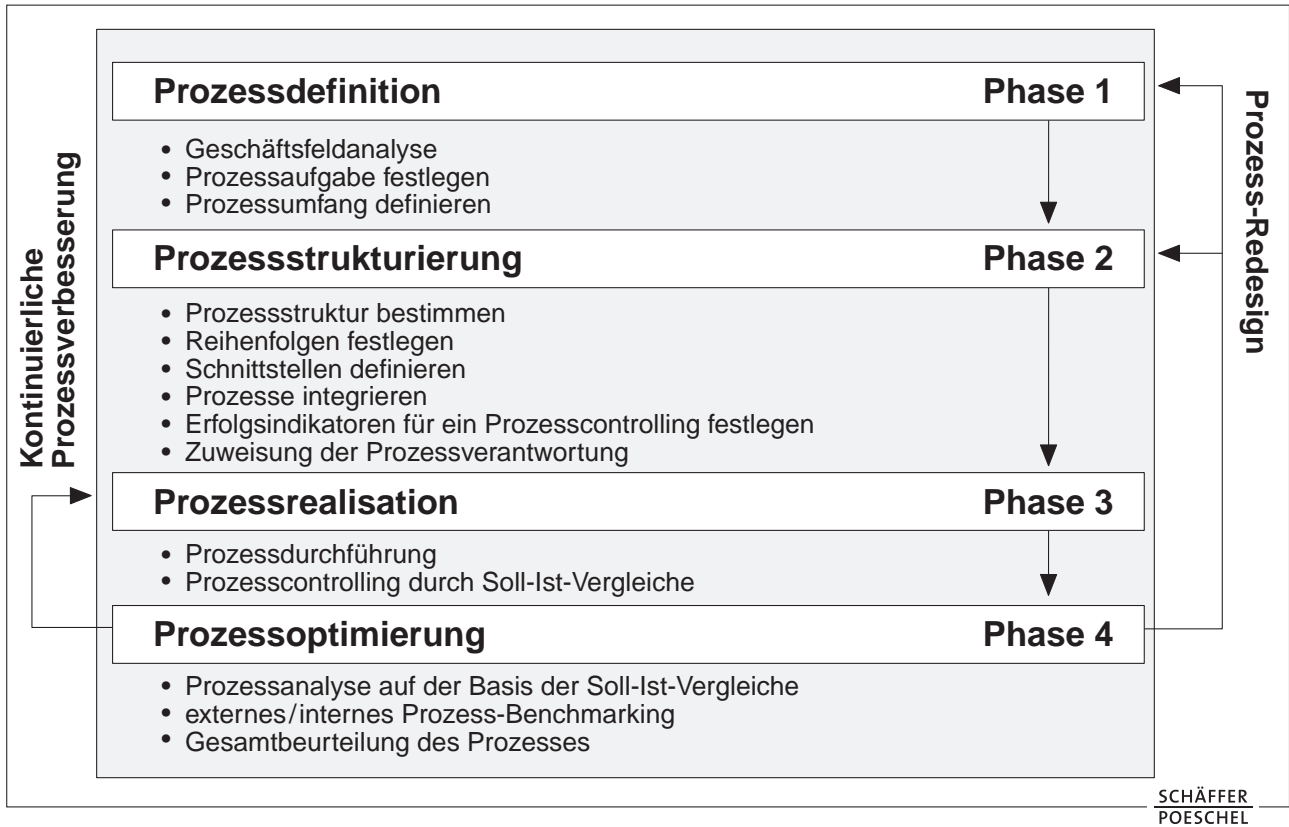


Abb. 6.10: Vier-Phasen-Konzept der Prozessgestaltung
(vgl. Scholz, R./Vrohling, A. 1994 S. 117)

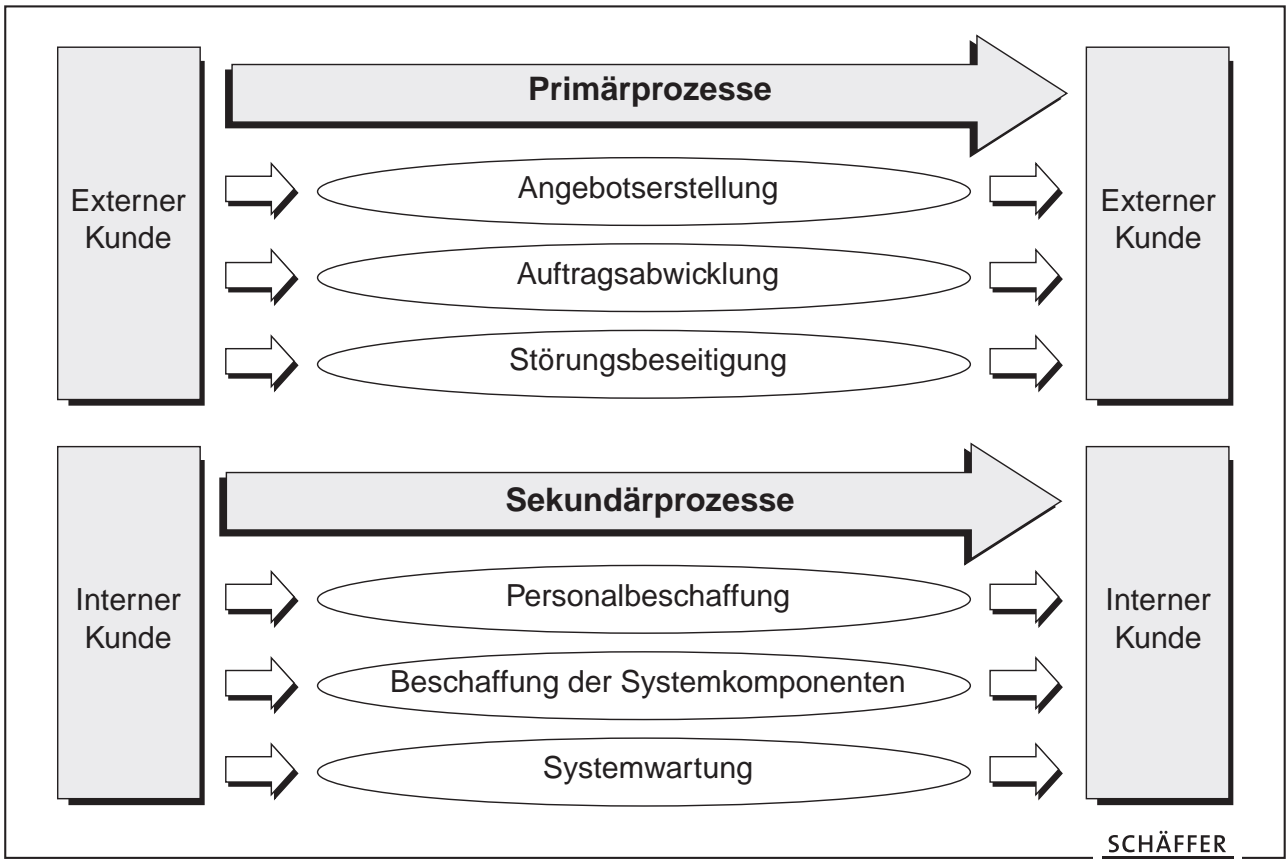


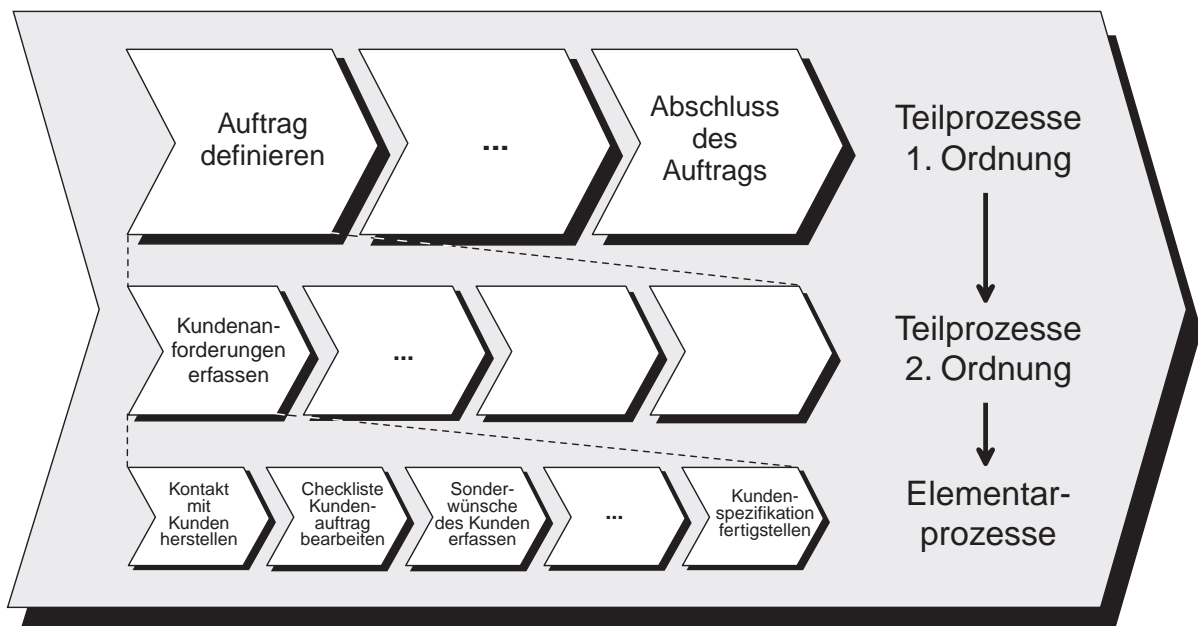
Abb. 6.11: Primär- und Sekundärprozesse in einem Telekommunikationsunternehmen (Beispiel)

Geschäftsprozess Auftragsabwicklung	
Prozessaufgabe	Durchführung aller bis zur formellen Übergabe und Inbetriebnahme erforderlichen Schritte
Anstoß	Auftragserteilung (Vertrag mit externem Kunden)
Quelle	Vertrieb
Anfangsaktivität	Prüfen der Konsistenz von Vertrag und Auftrag
Endaktivität	Abschluss der Inbetriebnahme
Senke	Externer Kunde
Hauptaktivitäten	<ul style="list-style-type: none"> • Auftrag definieren • interne Unteraufträge erstellen und an die zuständigen Stellen weiterleiten • Koordination der Aktivitäten • Sub-Auftragsdurchführung • Zusammenführung der Sub-Aufträge • Abschluss des Auftrags
Prozessziele	<ul style="list-style-type: none"> • Kundenzufriedenheit • Termineinhaltung (kurze Durchlaufzeit) • Wirtschaftlichkeit (geringe Prozesskosten)
Leistungsmenge	nicht spezifiziert

SCHÄFFER
POESCHEL

Abb. 6.12: Spezifikation des Geschäftsprozesses Auftragsabwicklung (Beispiel)

Geschäftsprozess Auftragsabwicklung



SCHÄFFER
POESCHEL

Abb. 6.13: Strukturierung eines Geschäftsprozesses (Beispiel)

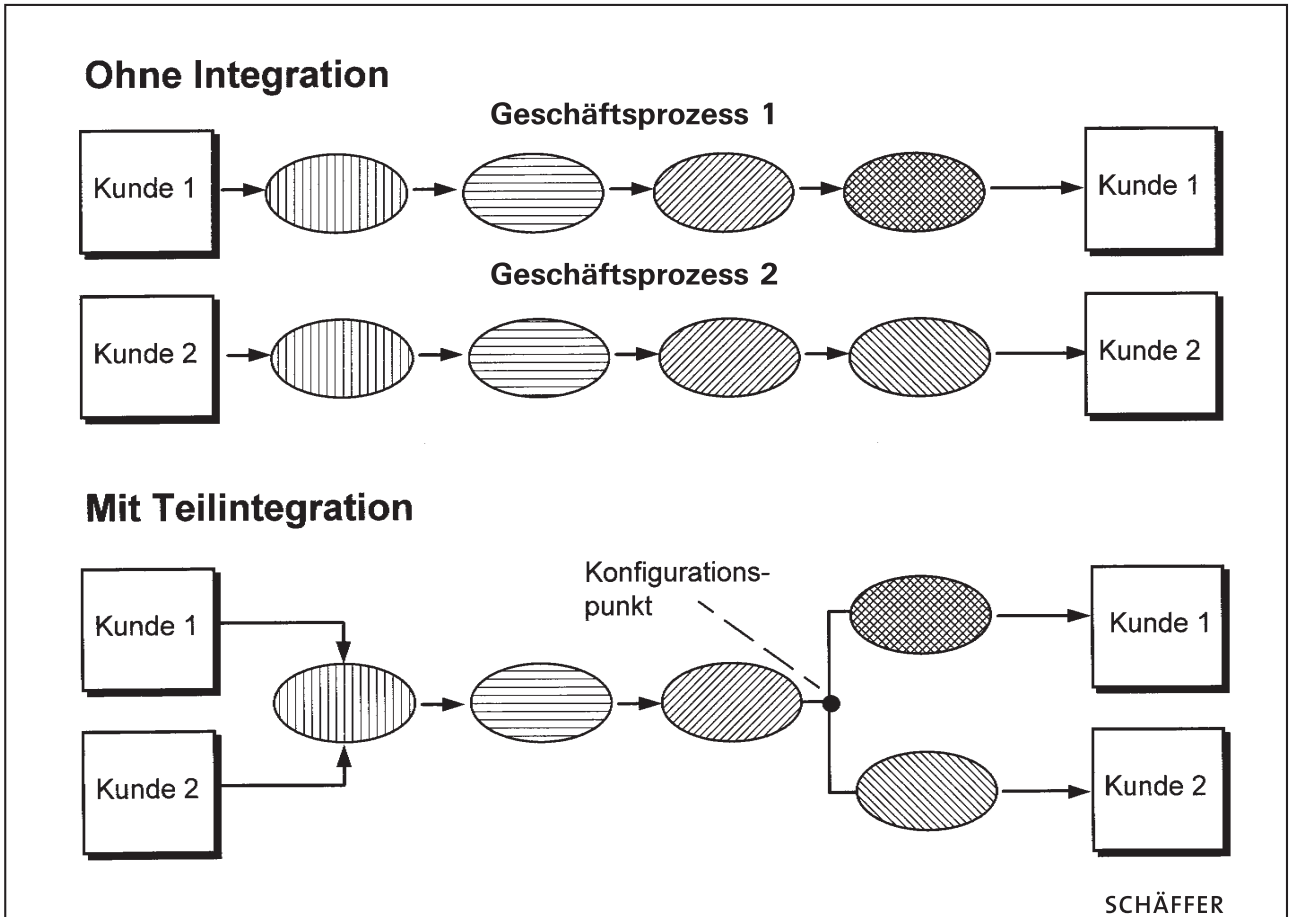
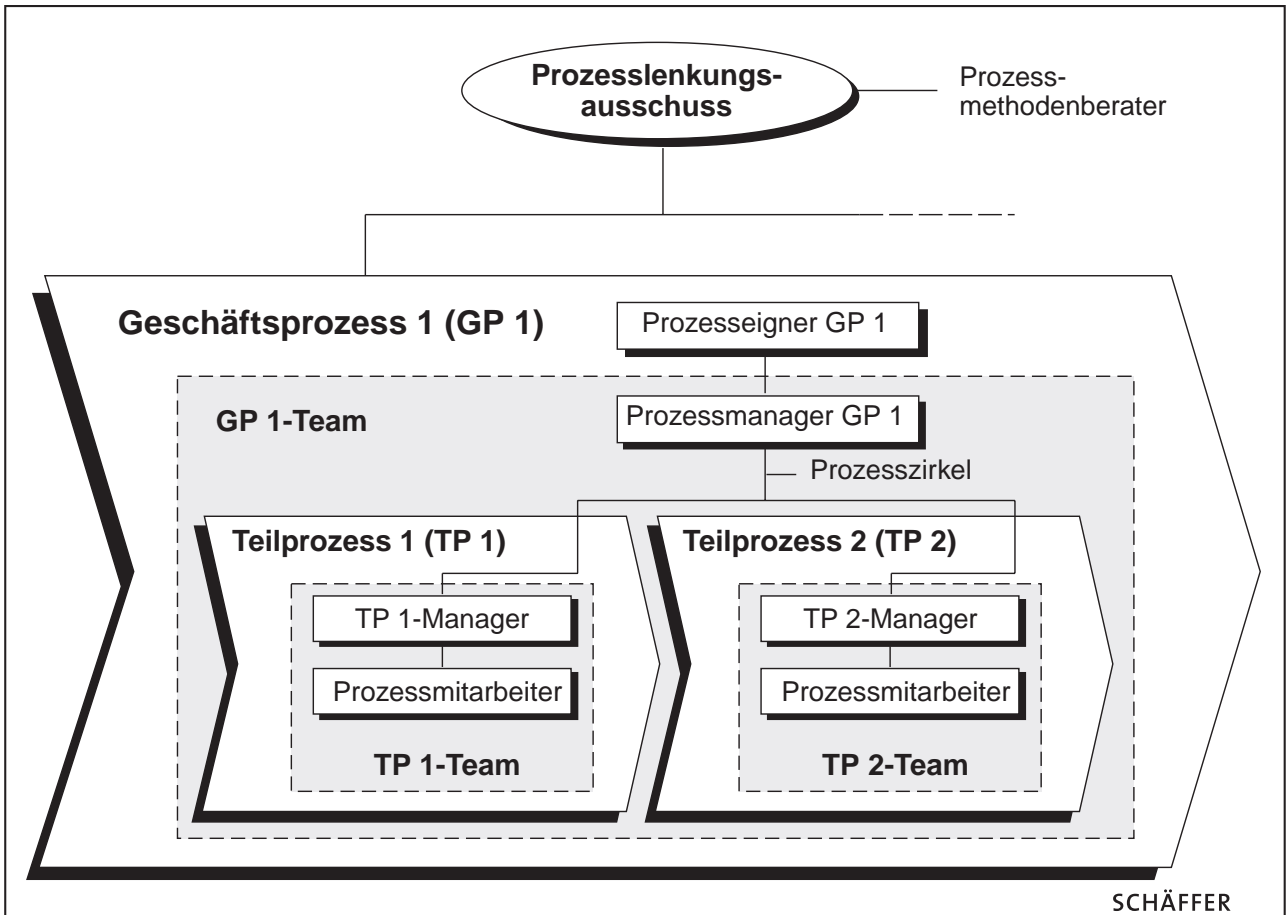


Abb. 6.14: Teilintegration von Geschäftsprozessen
(vgl. Schulte-Zurhausen, M. 2002 S. 91)



SCHÄFFER
POESCHEL

Abb. 6.15: Aktionsträger im Prozessmanagement

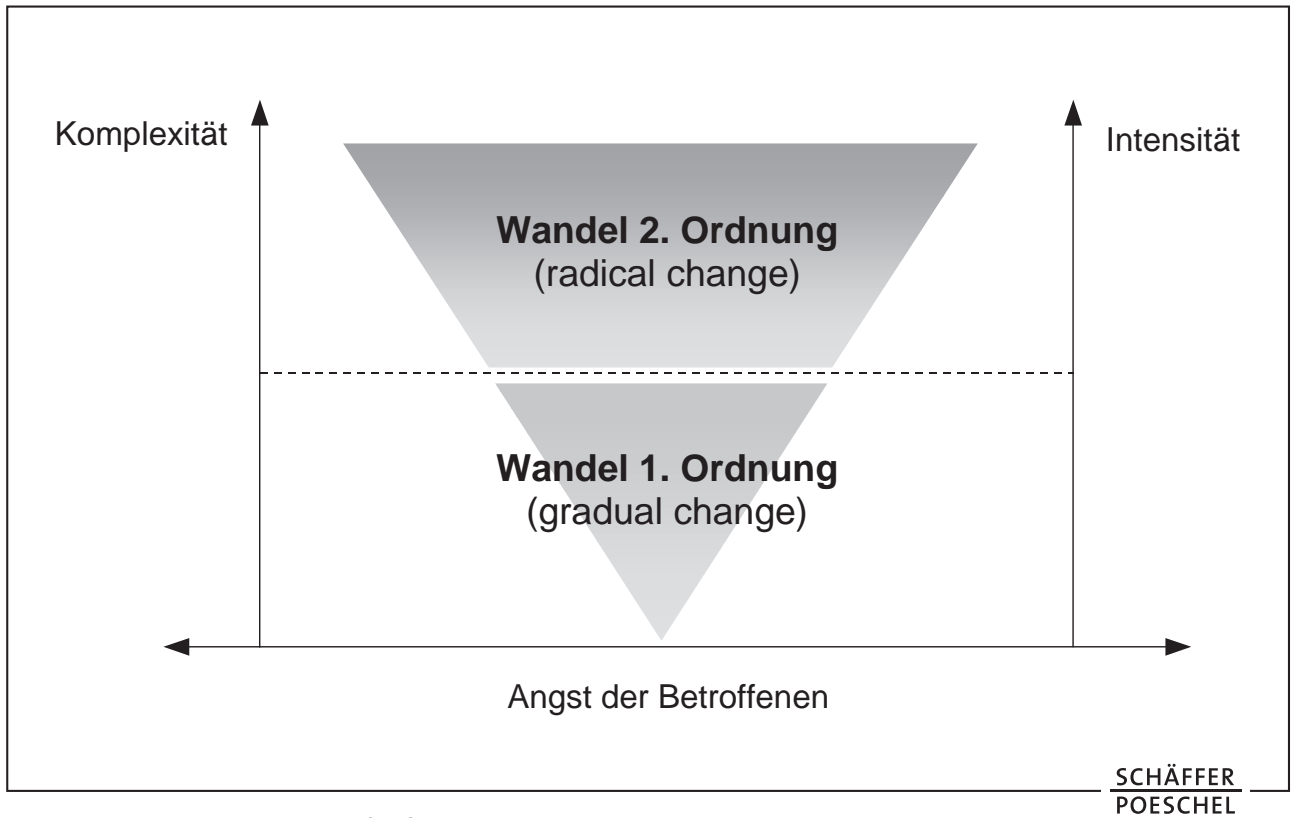


Abb. 7.1: Wandel 1. und 2. Ordnung

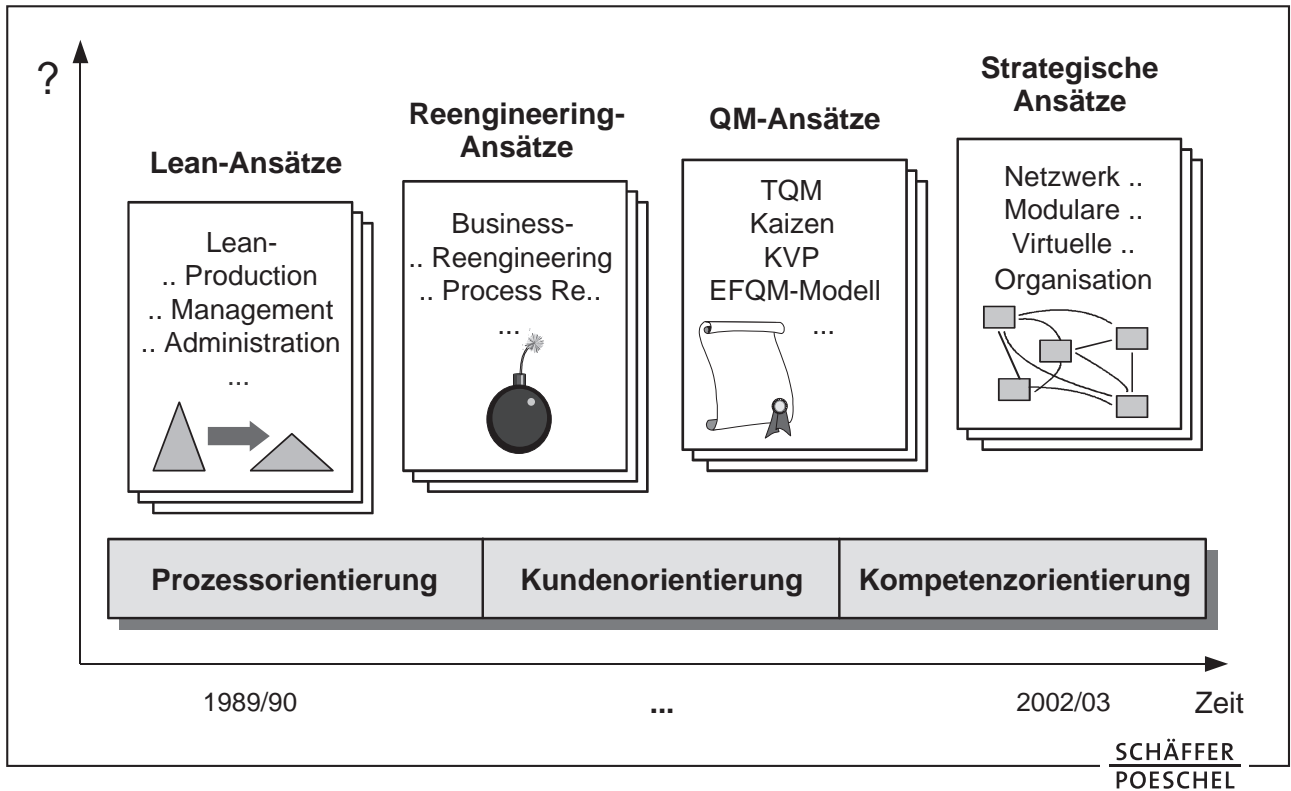


Abb. 7.2: Change Management-Ansätze der letzten zehn Jahre



SCHÄFFER
POESCHEL

Abb. 7.3: Change Management in Theorie und Praxis

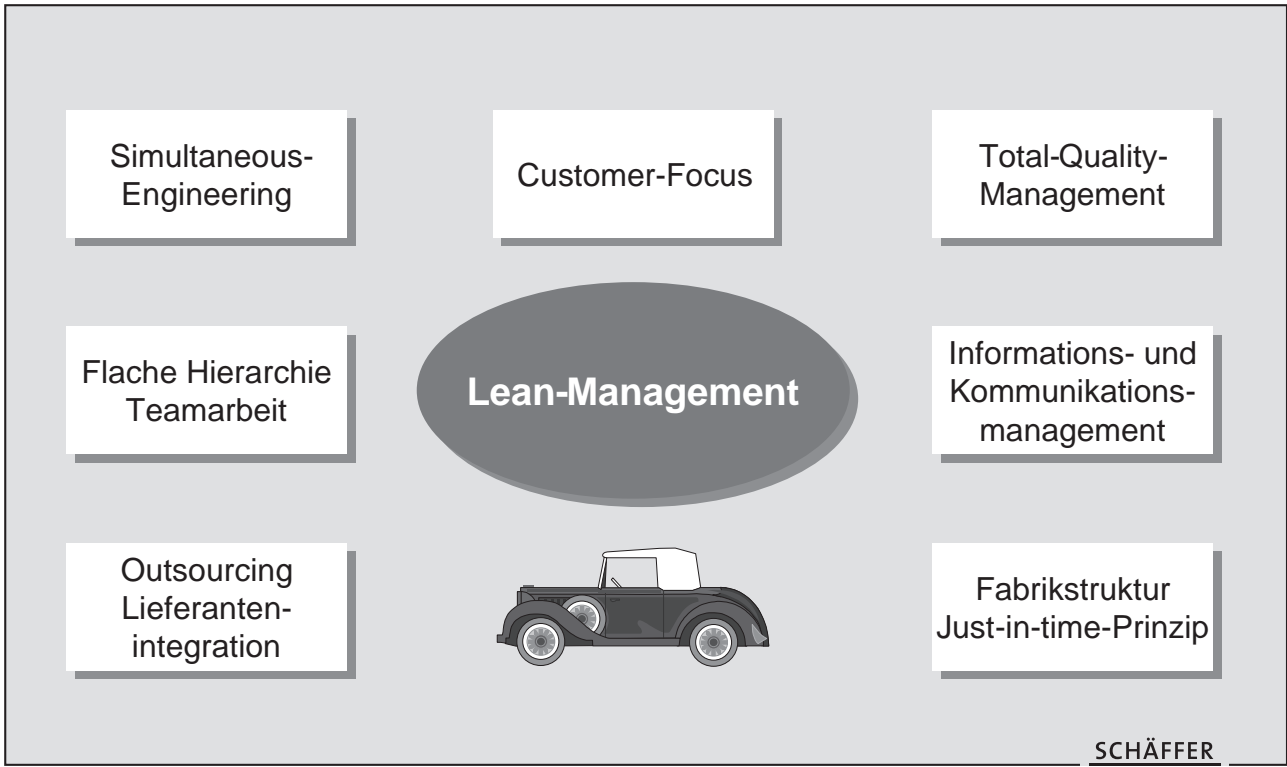
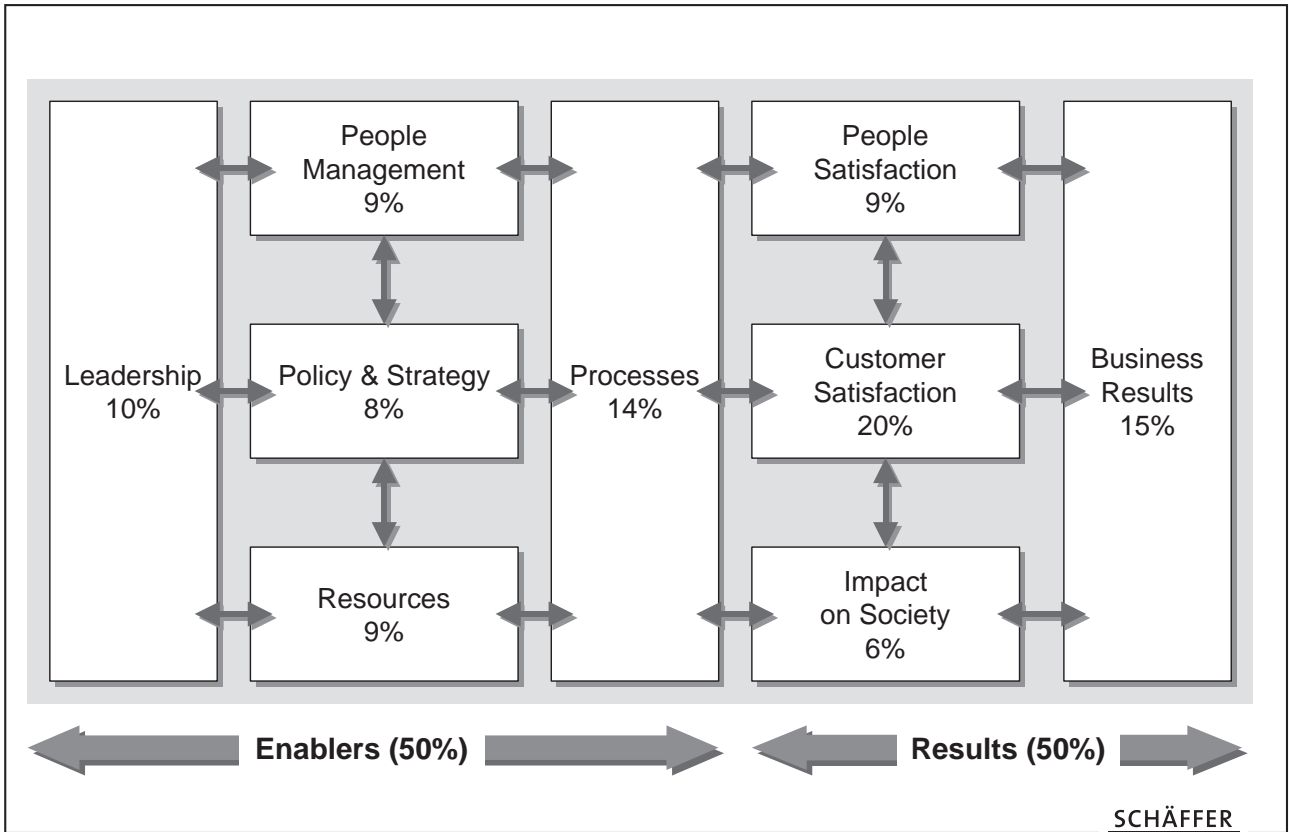


Abb. 7.4: Merkmale der Lean-Management-Ansätze



SCHÄFFER
POESCHEL

Abb. 7.5: Elemente des EFQM-Modells (vgl. *European Foundation for Quality Management* [Hrsg.] 1994 S. 4)

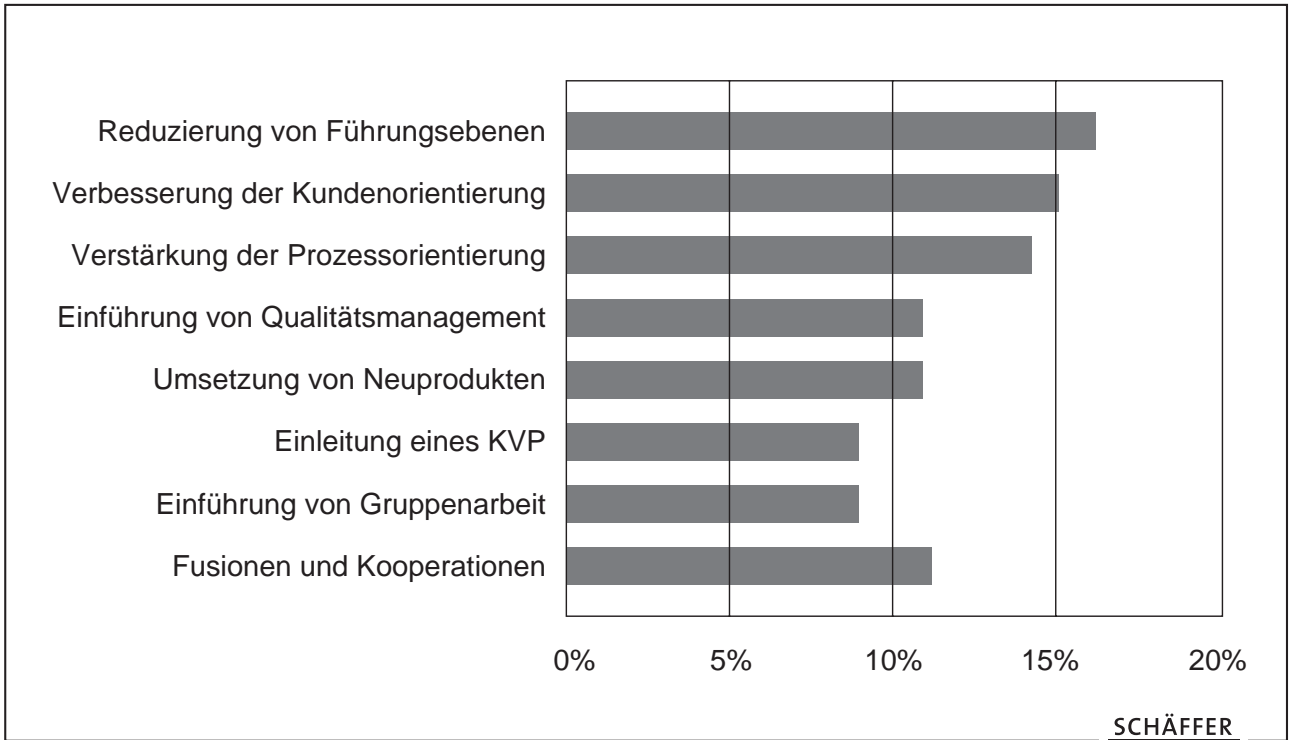


Abb. 7.6: Gründe für Veränderungsmaßnahmen

Megatrends der achtziger und neunziger Jahre	
80er-Jahre	90er-Jahre
<ul style="list-style-type: none"> (1) Von der Industrie- zur Informationsgesellschaft (2) Von forcierter Technologie zu High-Tech/High-Touch (3) Von der Nationalökonomie zur Weltwirtschaft (4) Von kurzfristig zu langfristig (5) Von der Zentralisation zur Dezentralisation (6) Von institutionalisierter Amtshilfe zur Selbsthilfe (7) Von der repräsentativen Demokratie zur partizipativen Demokratie (8) Von Hierarchien zu Verbundenheit, Verflechtung und gegenseitiger Abhängigkeit (9) Von Norden nach Süden (10) Von dem Entweder-Oder zur multiplen Option 	<ul style="list-style-type: none"> (1) Die Blüte der Weltwirtschaft in den neunziger Jahren (2) Die Renaissance der schönen Künste (3) Der Vormarsch des marktwirtschaftlichen Sozialismus (4) Internationaler Lebensstil und die Rückbesinnung auf nationale Traditionen (5) Das Ende des Wohlfahrtsstaates (6) Die Zukunft gehört dem pazifischen Raum (7) Frauen erobern die Führungsetagen (8) Das Zeitalter der Biologie (9) Das Wiederaufleben der Religionen (10) Der Triumph des Individuums

SCHÄFFER
POESCHEL

Abb. 7.7: Die zehn Megatrends der achtziger und neunziger Jahre (vgl. Naisbitt, J./Aburdene, P. 1990 S. 10ff.)

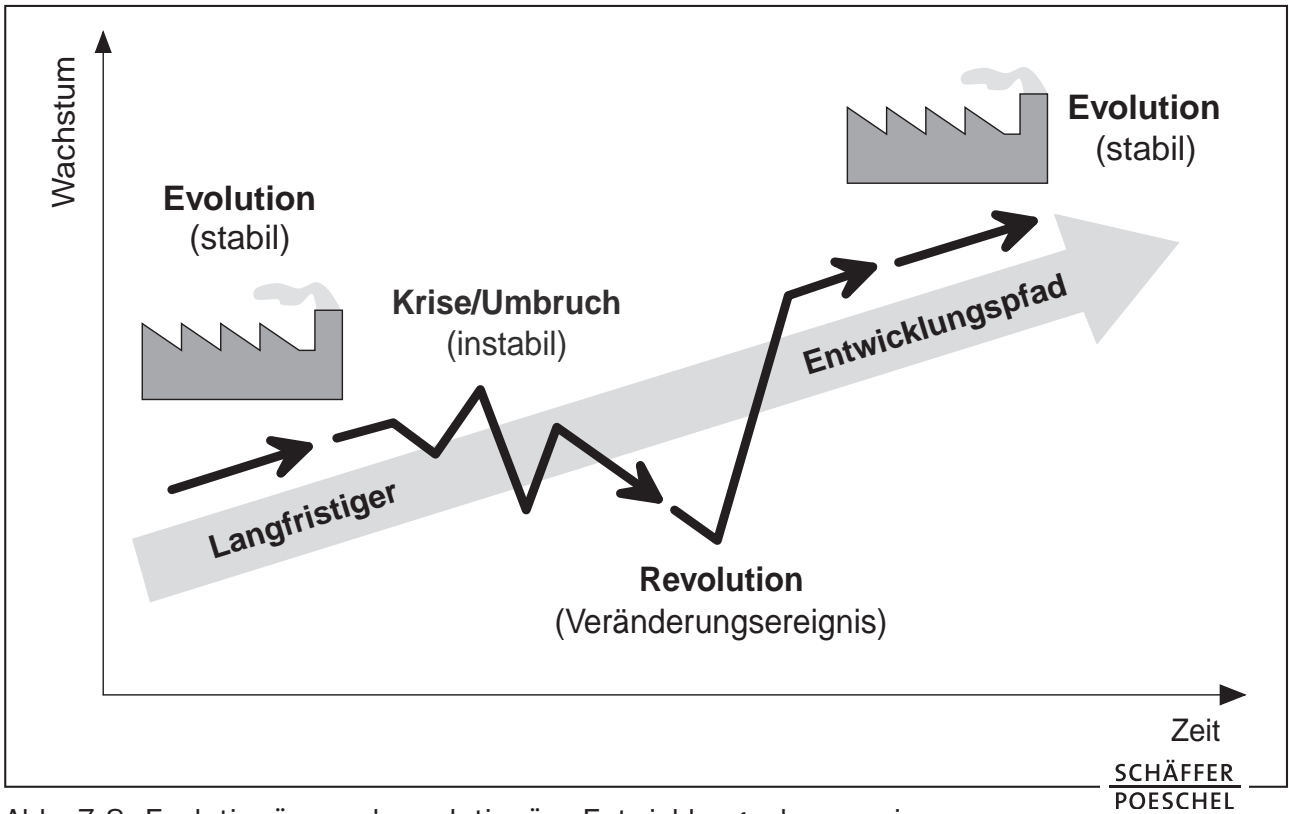


Abb. 7.8: Evolutionäre und revolutionäre Entwicklungsphasen eines Unternehmens

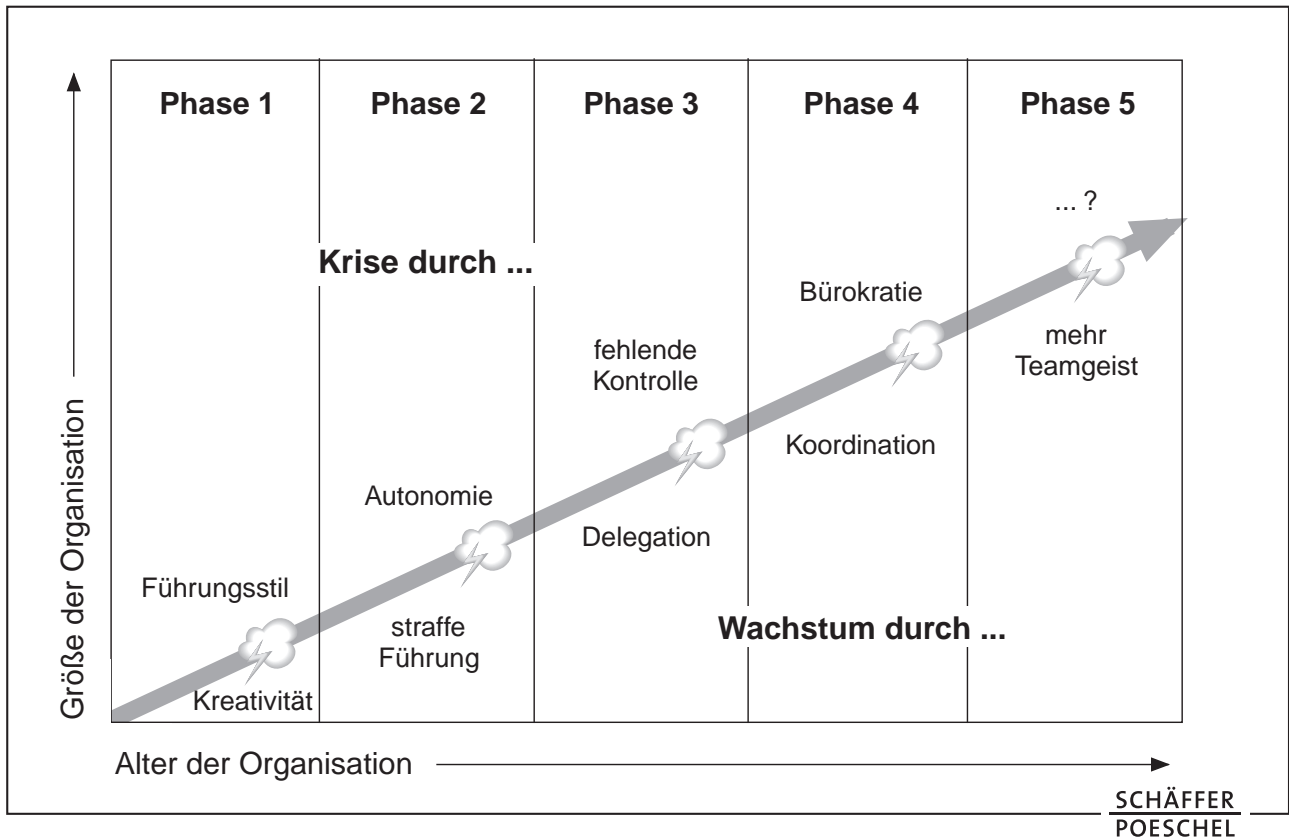
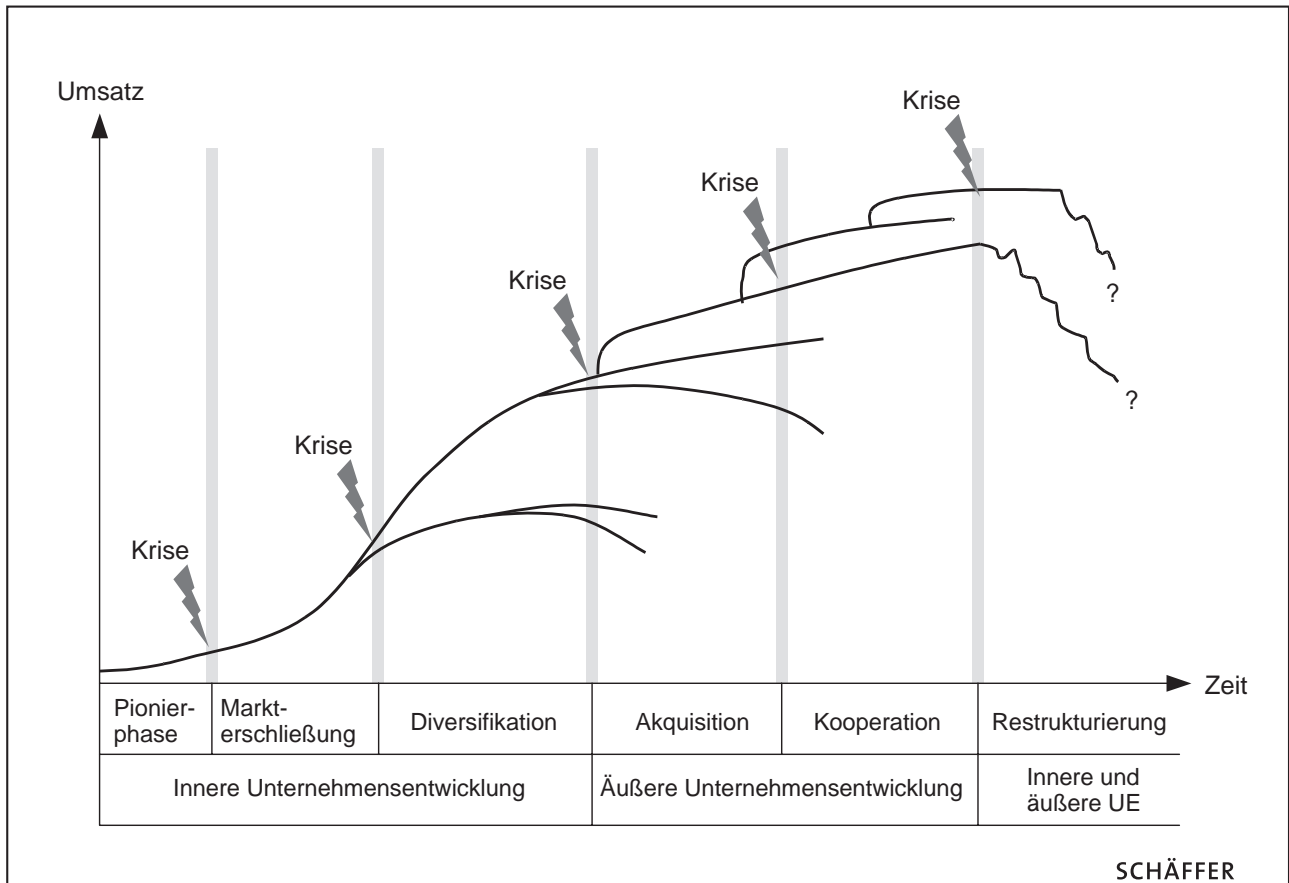


Abb. 7.9: Wachstumsmodell von Greiner



SCHÄFFER
POESCHEL

Abb. 7.10: Phasenmodell der Unternehmensentwicklung von *Bleicher*
(*Bleicher, K. 1991 S. 793*)

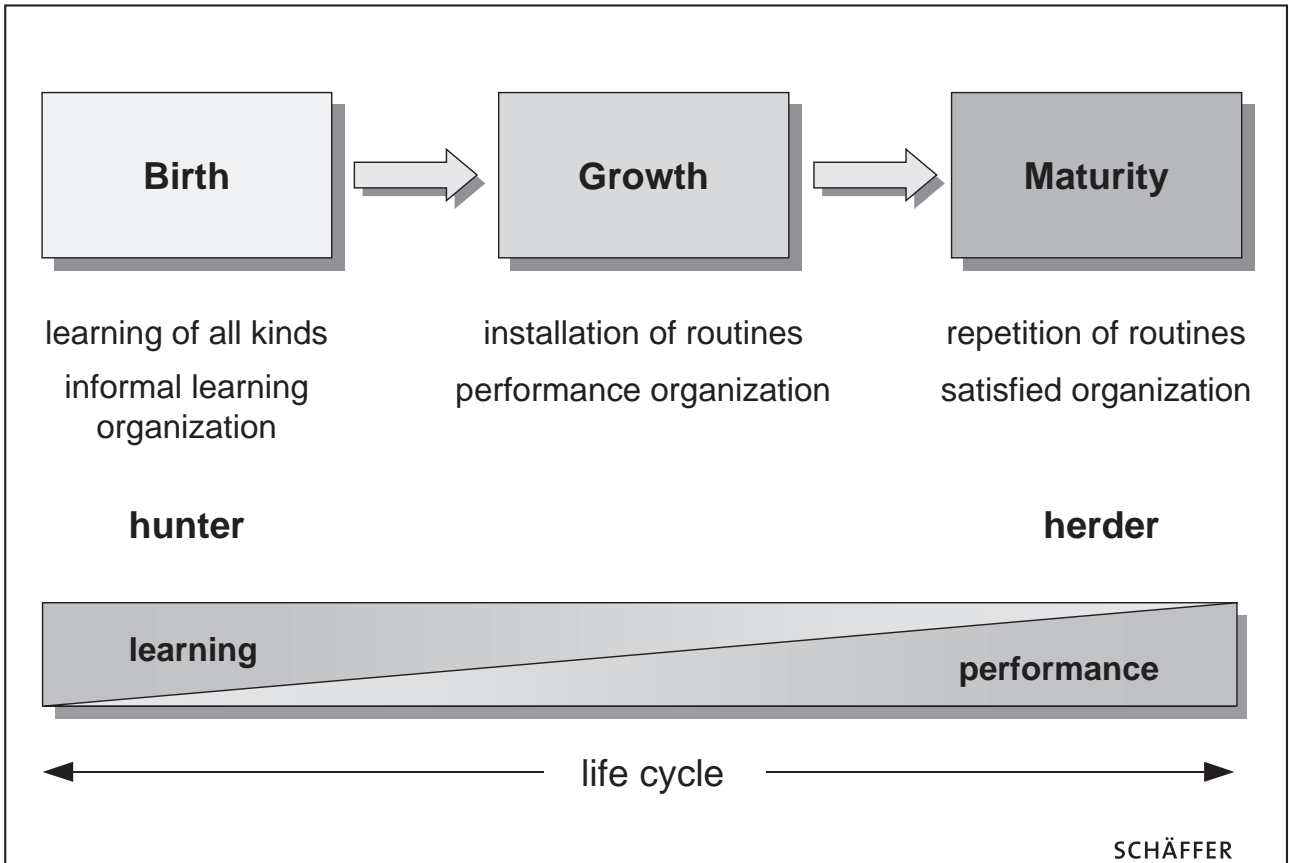
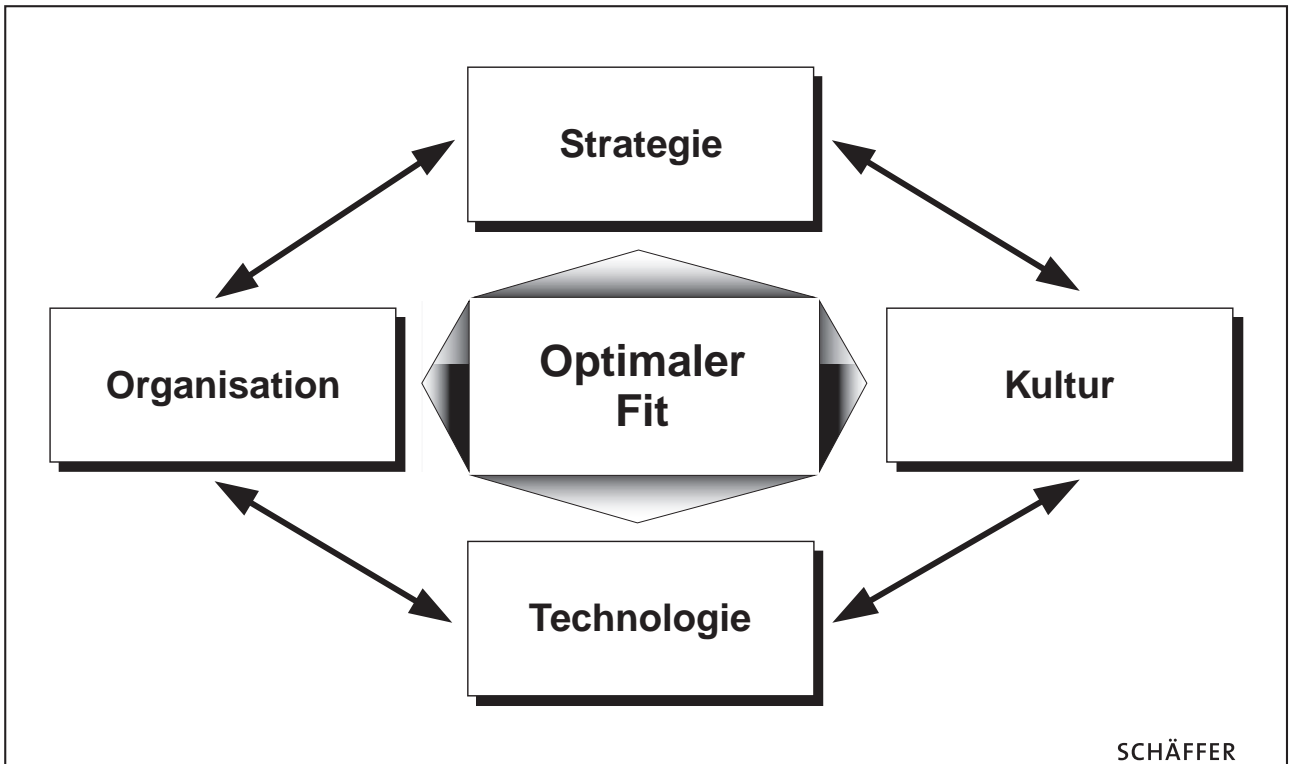


Abb. 7.11: Learning-and-Performance-Modell von *Hurst*



SCHÄFFER
POESCHEL

Abb. 7.12: Handlungsfelder des Veränderungsmanagements

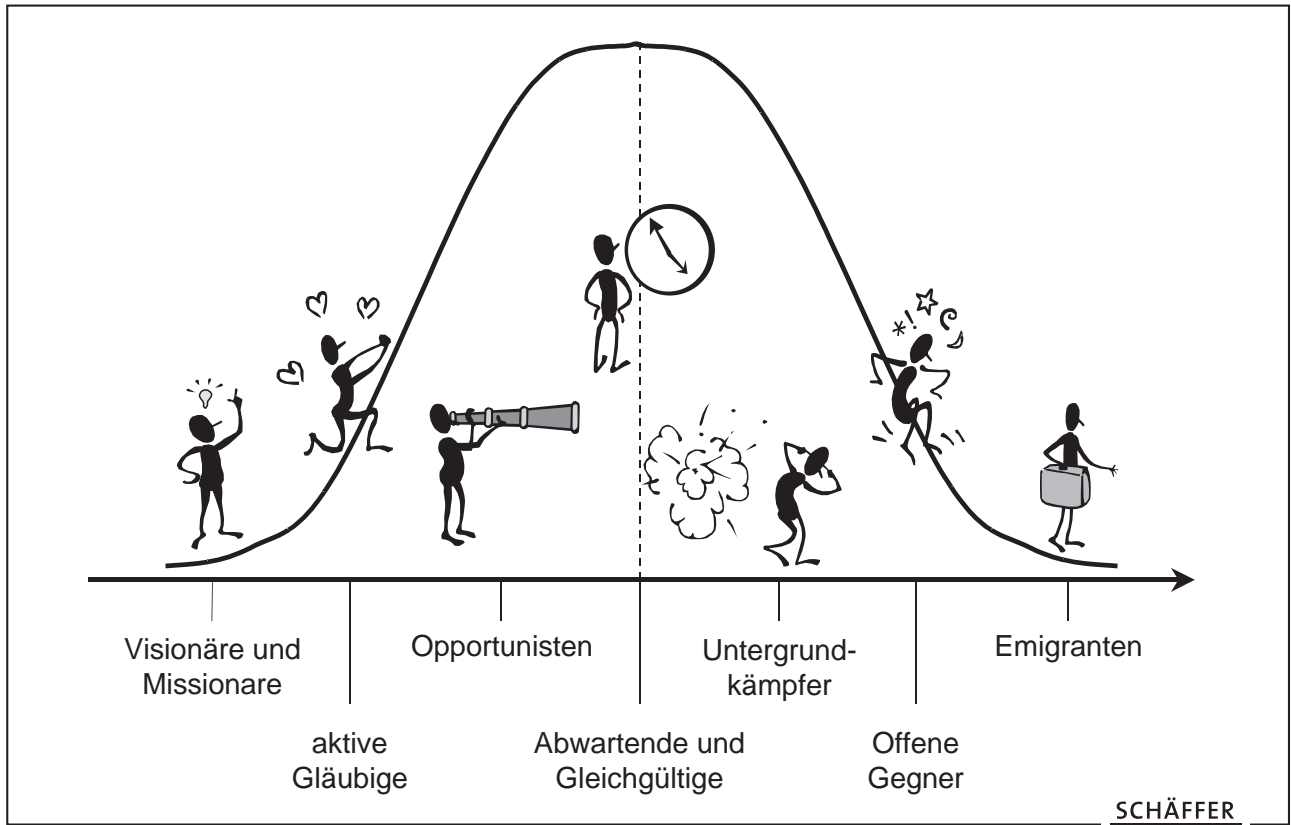


Abb. 7.13: Typische Einstellungen gegenüber dem organisatorischen Wandel

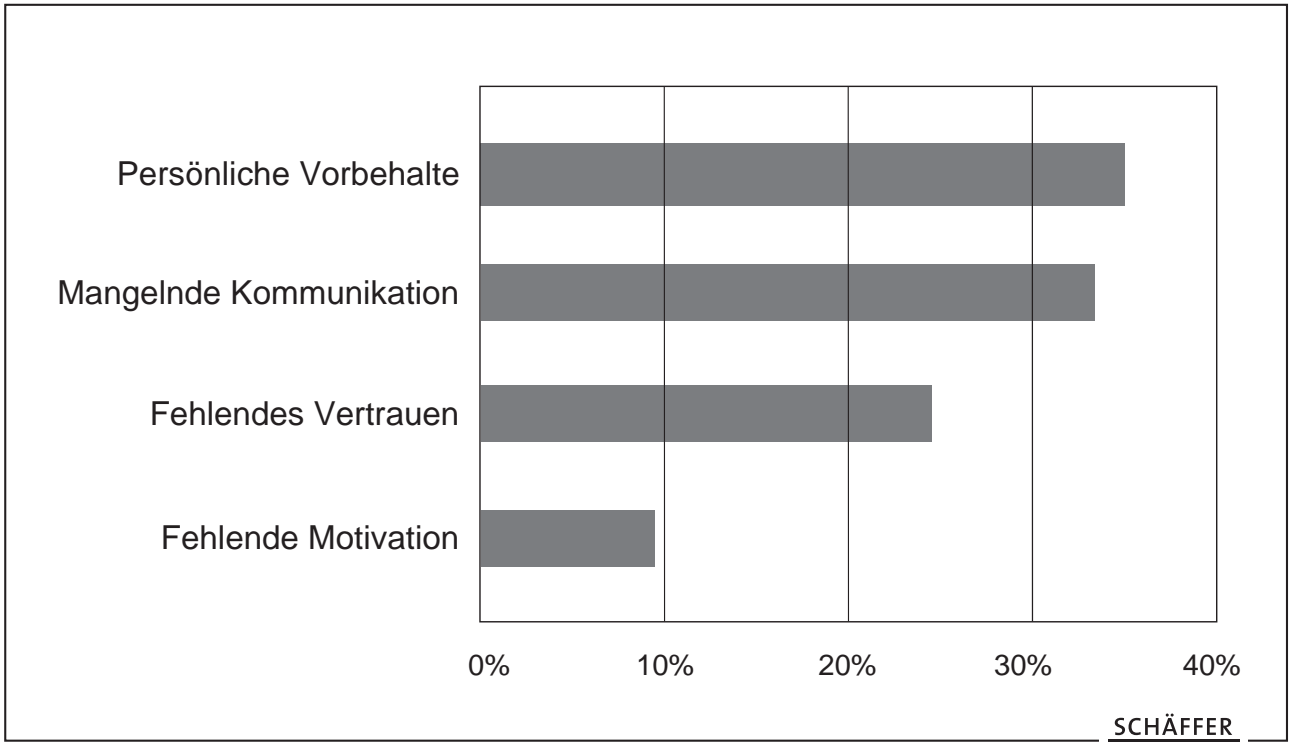


Abb. 7.14: Gründe für den Widerstand gegen Veränderungen

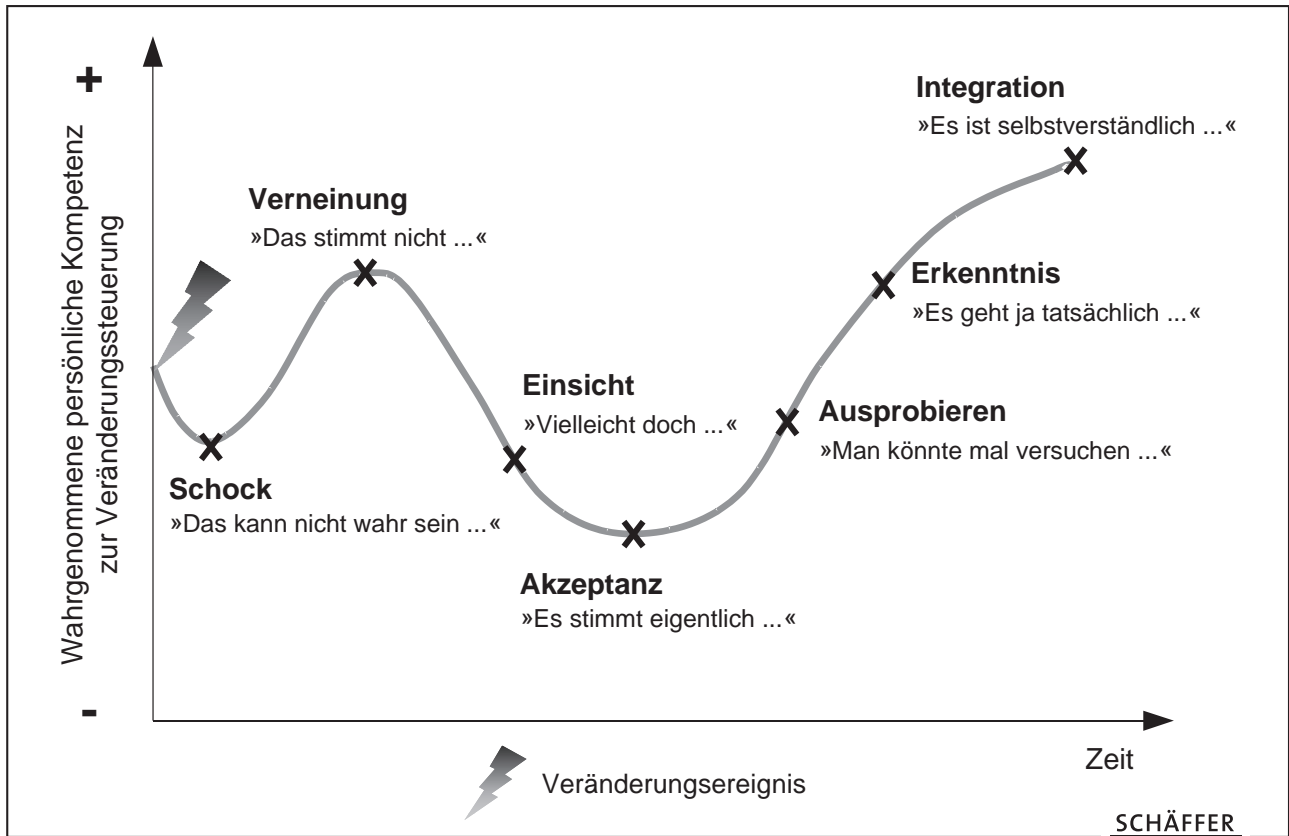


Abb. 7.15: Verlauf eines Veränderungsprozesses aus Sicht der betroffenen Personen (vgl. *Streich, R.K.* 1997 S. 243).

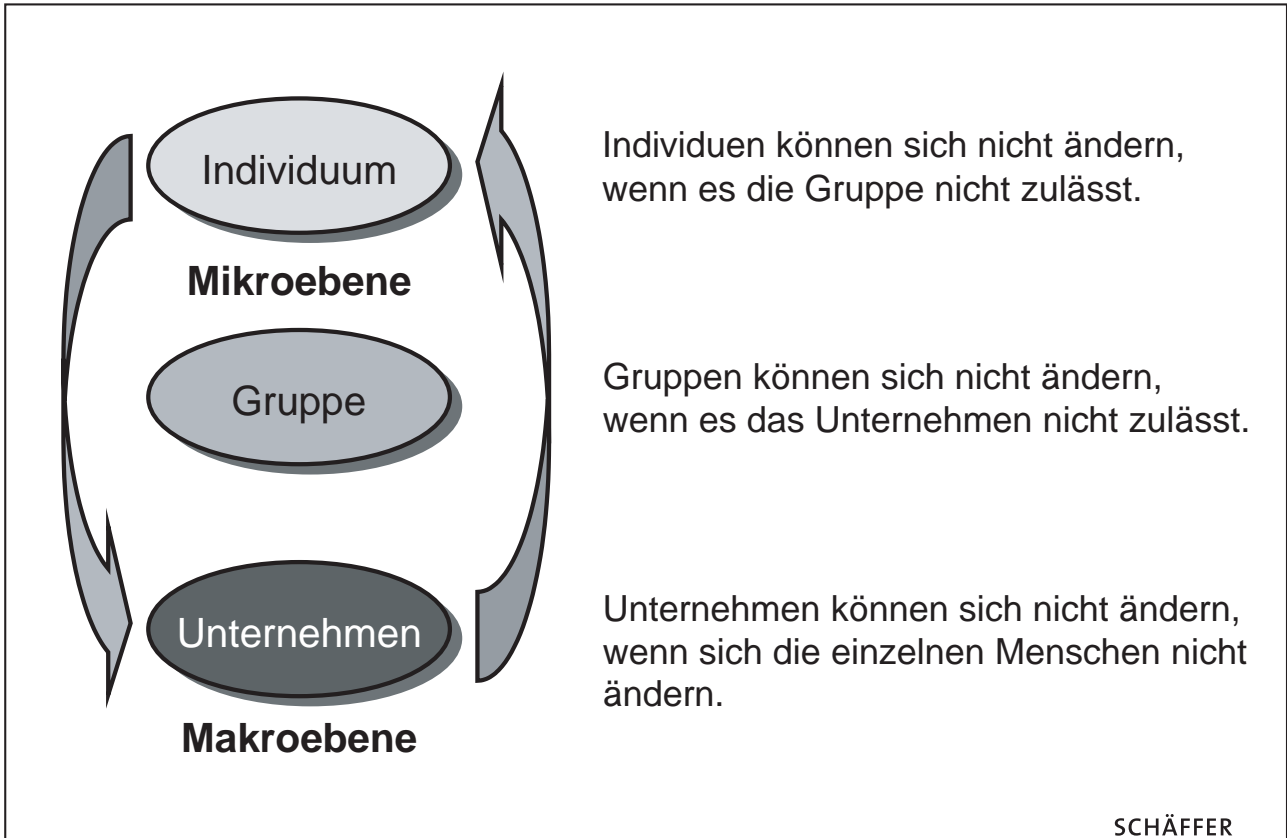
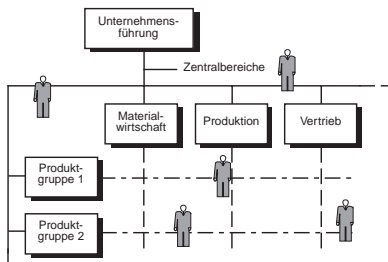


Abb. 7.16: Integration von Mikro- und Makroebene der mentalen Veränderung

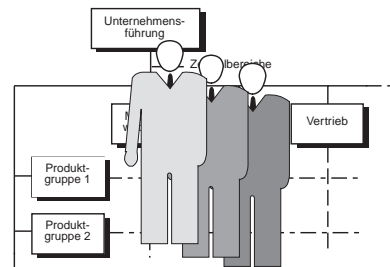
Organisationsgestaltung



Ziel: Effiziente Strukturen und Prozesse
Organisationsstruktur im Mittelpunkt

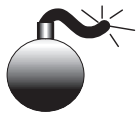
Technologisch orientierter Ansatz

Organisationsentwicklung



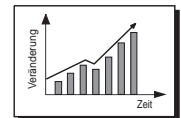
Ziel: Positives Organisationsklima
Organisationsmitglieder im Mittelpunkt

Verhaltensorientierter Ansatz



»**Revolutionärer Wandel**« versus »**Evolutionärer Wandel**«

Radikaler Umschwung oder kontinuierliche Veränderung?



SCHÄFFER
POESCHEL

Abb. 7.17: Konzepte des organisatorischen Wandels

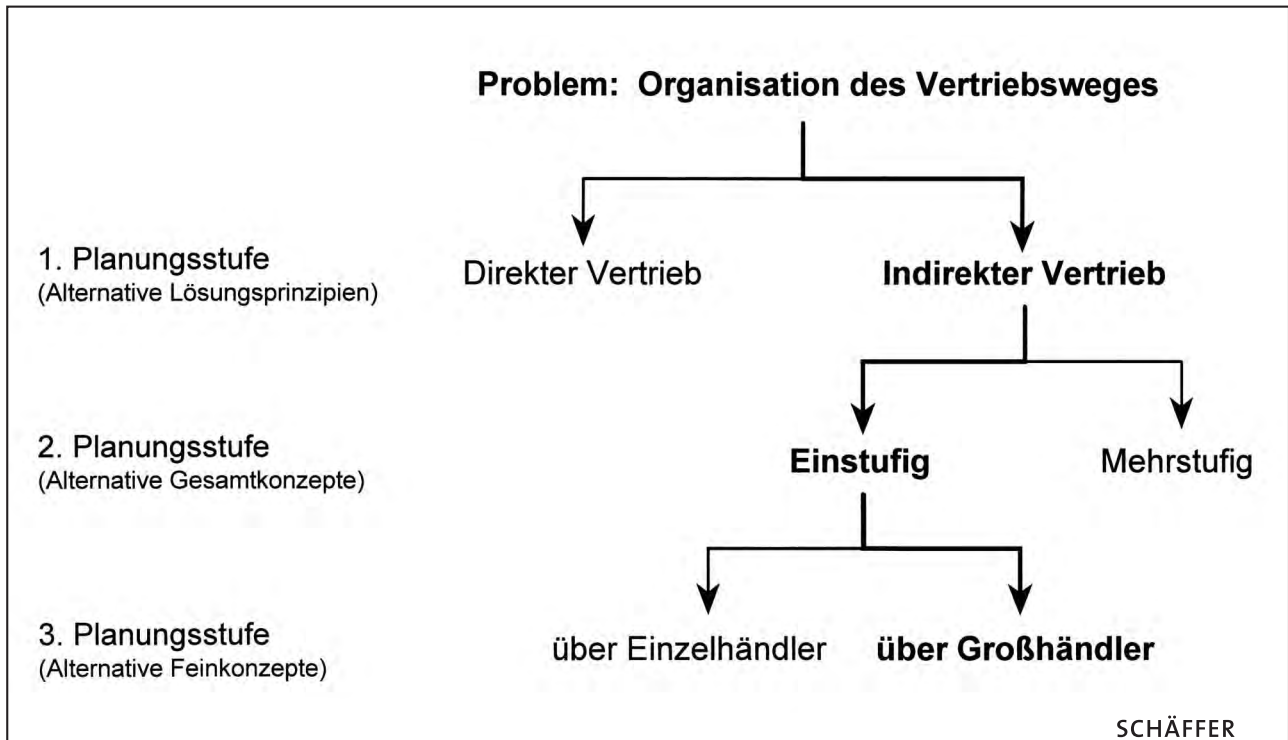


Abb. 7.18: Stufenweise Alternativenbildung und Alternativenwahl am Beispiel einer Vertriebsentscheidung

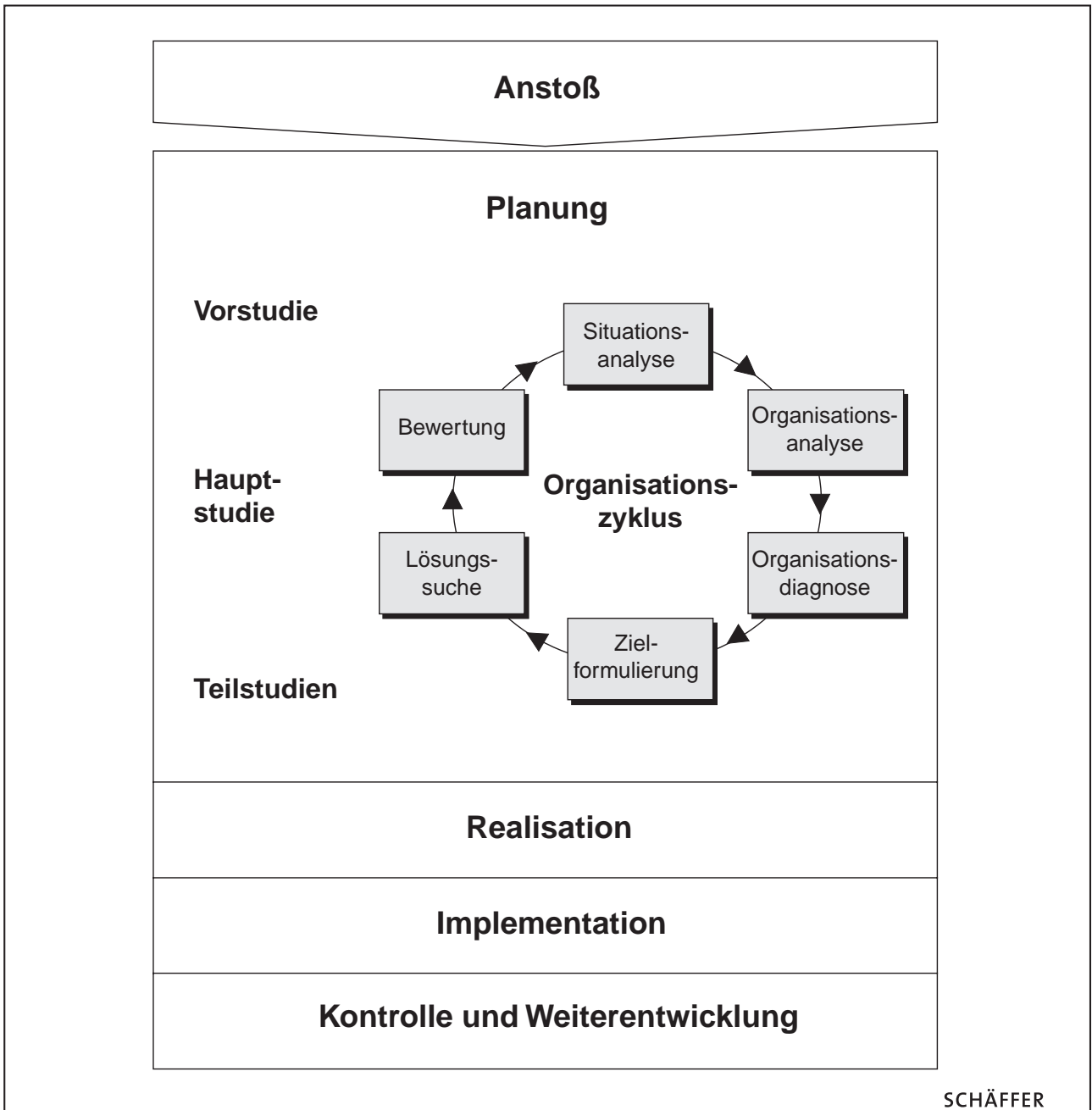


Abb. 7.19: Vorgehensweise der Organisationsgestaltung

Planungsstufen	Ziele, Aktivitäten und Ergebnisse
Vorstudie	<p>Ziel: In relativ kurzer Zeit und mit einem relativ geringen Aufwand klären, ob, in welchem Umfang und in welcher Form organisatorische Veränderungen durchgeführt werden sollen.</p> <p>Inhalte:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Untersuchung des gesamten Problemfelds und seiner relevanten Umwelt (Wird das richtige Problem angegangen?) • Problemeingrenzung und -beurteilung (Wo ist es zweckmäßig, nach Problemlösungen zu suchen?) • Erarbeitung eines Zielsystems mit Zielgewichtung (Welche Ziele sollen vorrangig erreicht werden?) • Erarbeitung alternativer Lösungsprinzipien (Welche Lösungsvarianten sind denkbar und können in technischer, wirtschaftlicher, sozialer und zeitlicher Hinsicht realisiert werden?) • Bewertung der Lösungsprinzipien (Welche Lösung ist optimal?) • Entscheidung über das Rahmenkonzept (Fortführung des Organisationsprojekts?) <p>Ergebnis: Grobstudie mit generellen Zielsetzungen, alternativen Lösungsprinzipien und Rahmenvorgaben für das weitere Vorgehen als Basis für die Hauptstudie</p>
Hauptstudie	<p>Ziel: Präzisierung des ausgewählten Lösungsprinzips in einem Gesamtkonzept (Masterplan)</p> <p>Inhalte:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Detaillierte Analyse des eingegrenzten Problemfelds (v. a. Problemstruktur, Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge, Beeinflussbarkeit und Auswirkungen der Probleme) • Formulierung und Operationalisierung detaillierter Ziele durch die Betroffenen und Festlegung der Kriterien zur Messung der Zielerreichung • Erarbeitung alternativer Gesamtkonzepte • Bewertung der Gesamtkonzepte (u. a. Erfüllung der Anforderungen, Aufwand-Nutzen-Relation) • Entscheidung über ein weiter zu verfolgendes Gesamtkonzept (Fortführung des Organisationsprojekts?) <p>Ergebnis: Gesamtkonzept, aus dem abgegrenzte Bereiche getrennt in Teilstudien weiterbearbeitet werden können</p>
Teilstudien	<p>Ziel: Präzisierung des Gesamtkonzepts in detaillierten und realisierungsfähigen Feinkonzepten</p> <p>Inhalte:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Überprüfung des Lösungsbereichs hinsichtlich Rahmenbedingungen, Zielsetzungen und Zweckmäßigkeit • Überprüfung und ggf. Anpassung des Zielsystems • Erarbeitung alternativer Feinkonzepte (Teillösungen) für jeden der abgegrenzten Bereiche • Sicherstellung der Integration der Feinkonzepte • Erforderlichenfalls Anpassung des Gesamtkonzepts • Entscheidung über das weitere Vorgehen im Rahmen der Realisationsphase (Fortführung des Organisationsprojekts?) <p>Ergebnis: Teillösungen, die realisiert und eingeführt werden können</p>

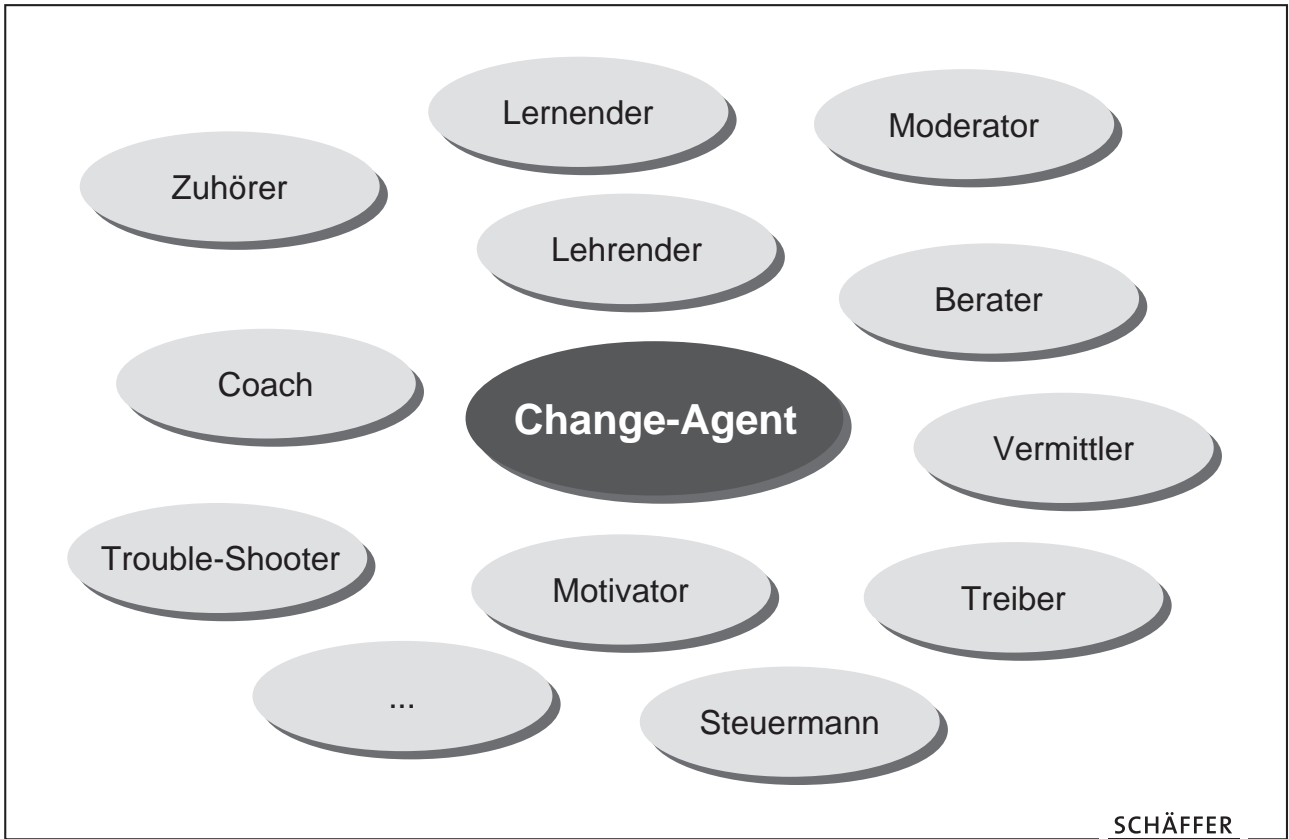
SCHÄFFER
POESCHEL

Abb. 7.20: Kennzeichnung der Planungsstufen

Phase	Aktivitäten
Situationsanalyse	<ul style="list-style-type: none"> • Systematische Untersuchung und Beschreibung des als problematisch empfundenen Ist-Zustands (Lagebeurteilung, verbesserte Problemsicht) • Identifikation allgemeiner Problemursachen, Einflussgrößen und Zusammenhänge • Ausgrenzung nicht problemrelevanter Bereiche • Sammlung relevanter Informationen für die Zielformulierung und die Lösungssuche
Organisationsanalyse	<ul style="list-style-type: none"> • Systematische Analyse der internen Strukturen und Abläufe zur Identifikation organisationspezifischer Problemursachen, Einflussgrößen und Zusammenhänge • Sammlung relevanter Informationen über die interne Situation der Organisation
Organisationsdiagnose	<ul style="list-style-type: none"> • Identifikation von Stärken und Schwächen der vorhandenen Organisation • Ermittlung kritischer Erfolgsfaktoren • Bewertung des Ist-Zustands der Organisation
Zielformulierung	<ul style="list-style-type: none"> • Suche nach lösungsneutralen Zielideen sowie Präzisierung der Vorstellungen über den Soll-Zustand in qualitativer und quantitativer Hinsicht • Strukturierung und Operationalisierung der Ziele • Zielgewichtung • Aufstellen eines operationalen, realistischen und widerspruchsfreien Zielsystems (Zielentscheidung)
Lösungssuche	<ul style="list-style-type: none"> • Festlegung einer Suchstrategie (Rückgriff auf eigene Erfahrungen, Einbindung von externem Know-how, Einsatz von Kreativitätstechniken zur Entdeckung innovativer Lösungen) • Suche nach Lösungsmöglichkeiten • Konkretisierung der als geeignet erscheinenden Problemlösungen • Prüfung der Lösungsvorschläge auf ihre Eignung zur Problemlösung und Erstellung eines Katalogs mit Problemlösungen
Bewertung	<ul style="list-style-type: none"> • Festlegung einer Bewertungsmethode • Darstellung und Bewertung der Auswirkungen einzelner Lösungsalternativen auf die verfolgten Zielsetzungen • Auswahl der optimalen Lösungsalternative (des am besten geeigneten Organisationskonzeptes)

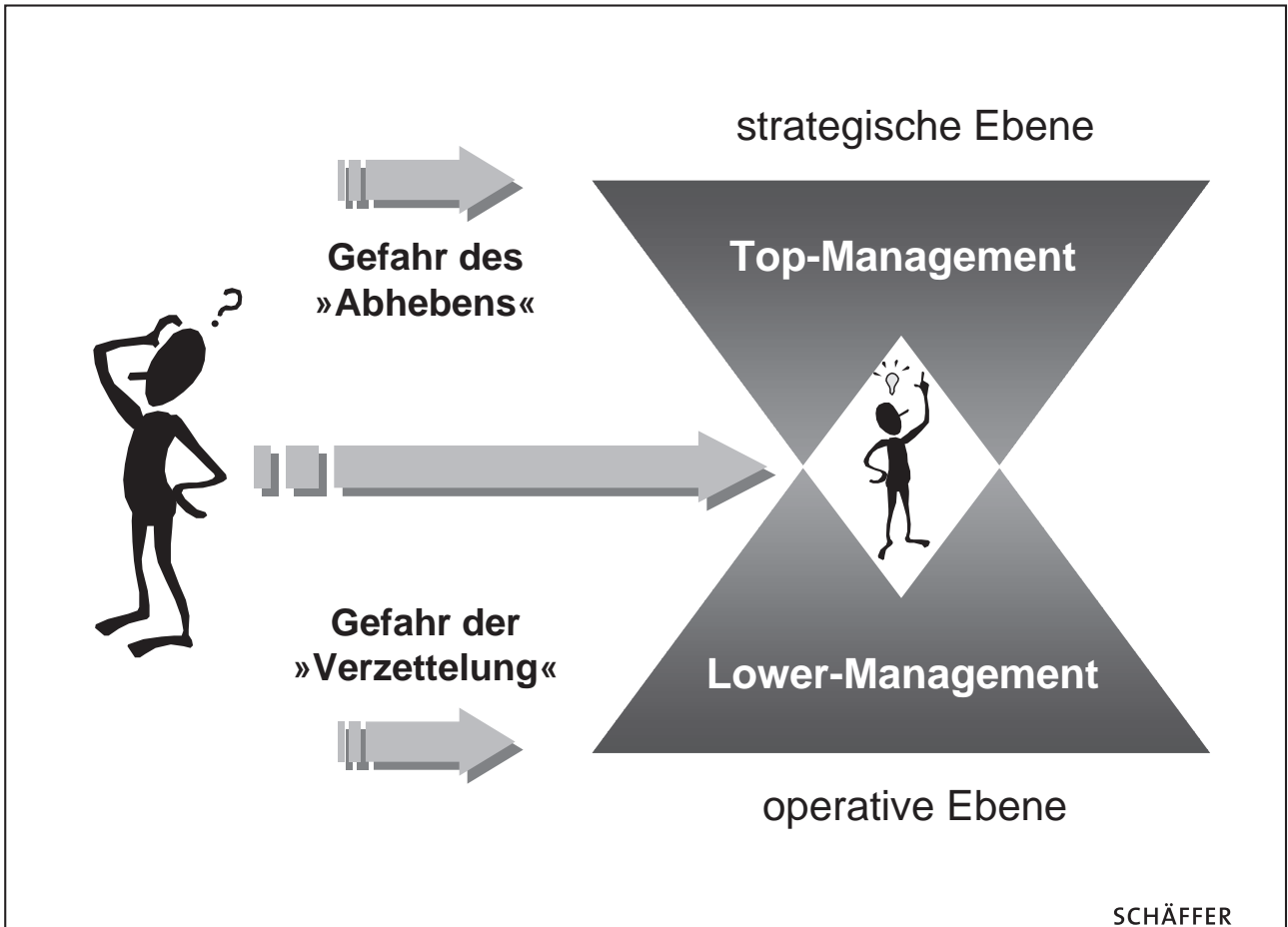
SCHÄFFER
POESCHEL

Abb. 7.21: Kennzeichnung der Phasen des Organisationszykluses



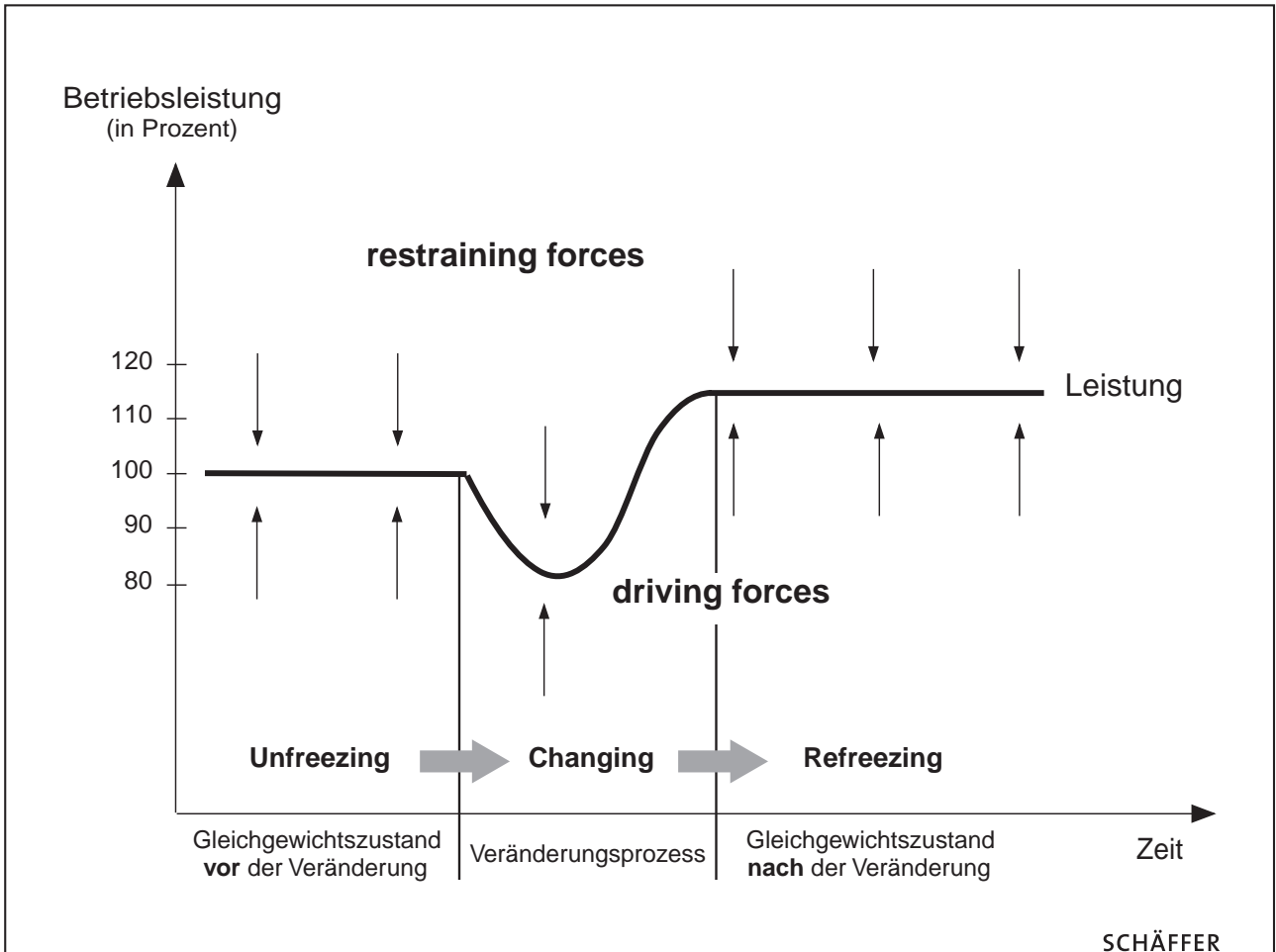
SCHÄFFER
POESCHEL

Abb. 7.22: Rollenspektrum von Change-Agents



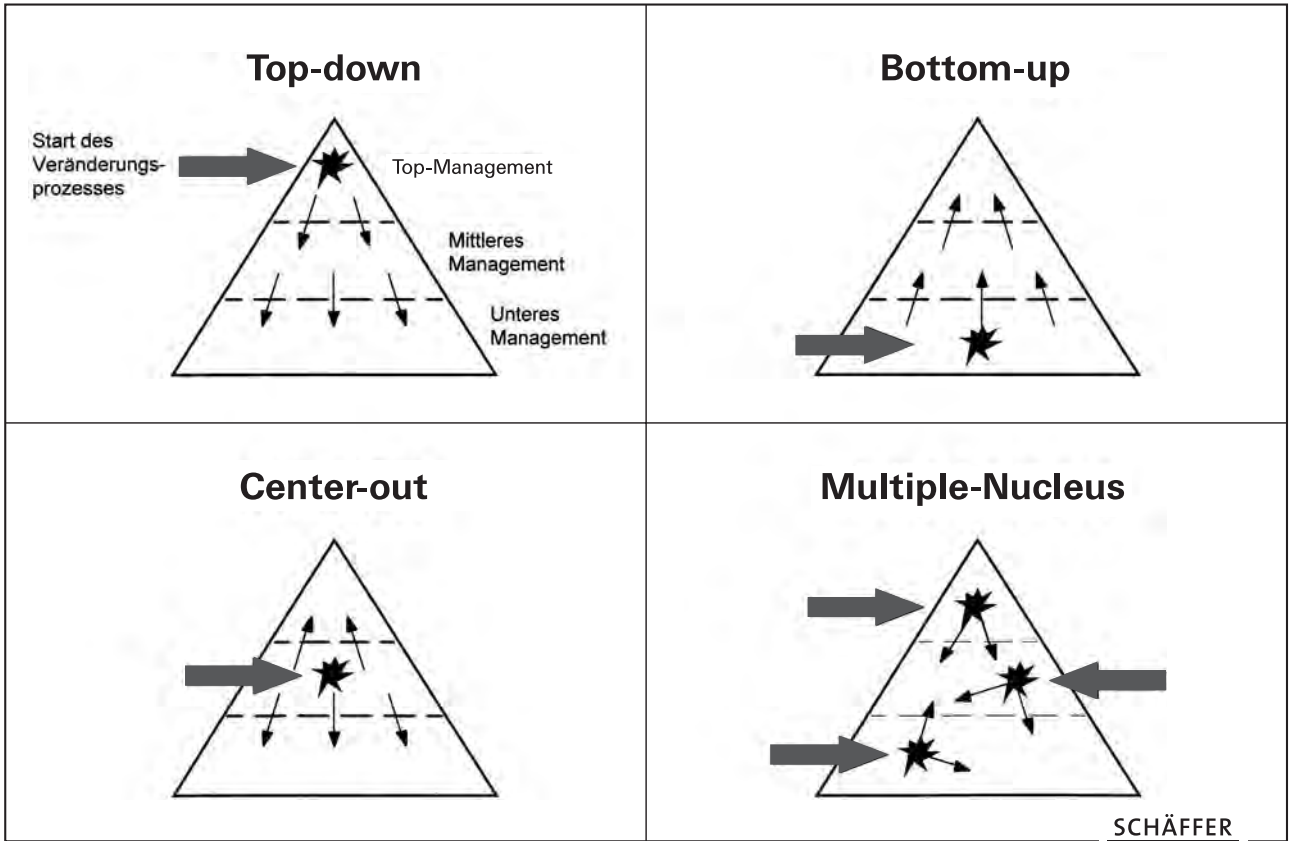
SCHÄFFER
POESCHEL

Abb. 7.23: Change-Agents als Vermittler zwischen Top- und Lower-Management



SCHÄFFER
POESCHEL

Abb. 7.24: Wandel als Veränderung von Gleichgewichtszuständen
(vgl. Lewin, K. 1963 S. 236ff., Staehle, W.H. 1991 S. 552)



SCHÄFFER
POESCHEL

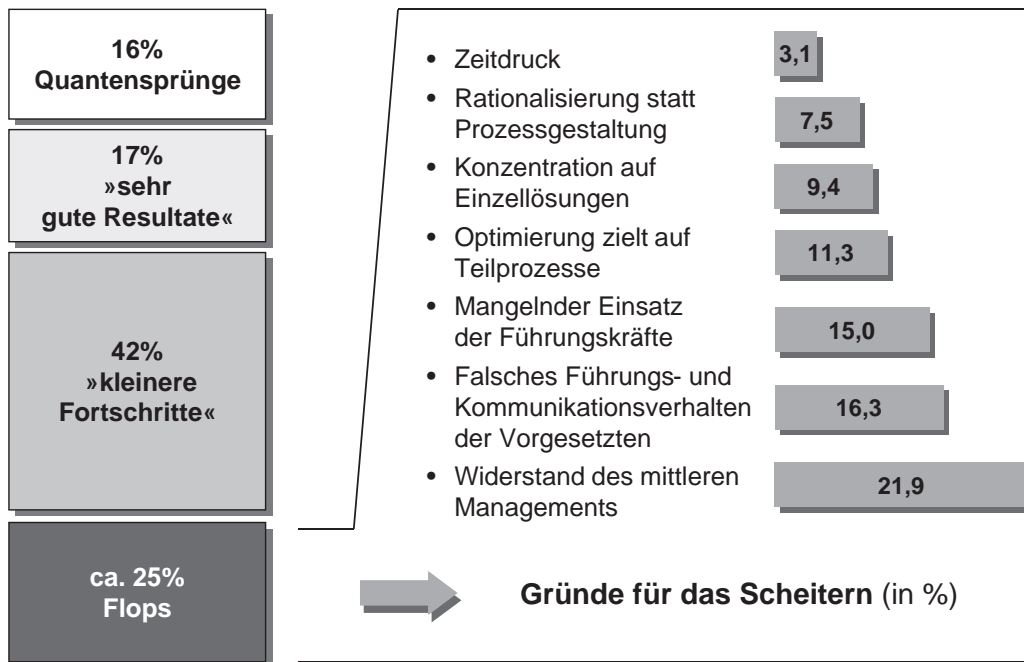
Abb. 7.25: Vorgehensweise bei der Einführung von Veränderungen

Merkmale	Revolutionärer Wandel	Evolutionärer Wandel
Grundidee	Nur bei einem hohen Problemdruck können grundlegende Veränderungen durchgesetzt werden	Nur schrittweise Veränderungen werden von den handelnden Personen nachhaltig akzeptiert
Ziele	Erhebliche und anhaltende Erhöhung der Wirtschaftlichkeit (ökonomische Effizienz)	Erhöhung der Wirtschaftlichkeit (ökonomische Effizienz) und der Humanität (soziale Effizienz)
Charakteristik des Wandels	Fundamentales Überdenken und radikale Neugestaltung durch ein diskontinuierliches und zeitlich begrenztes Vorgehen in einem Prozess der kreativen Zerstörung	Behutsame Weiterentwicklung über einen längeren Zeitraum hinweg in Lernschritten; Wandel als kontinuierlicher Prozess
Transformationsphilosophie	Synoptisches und rational geplantes Vorgehen, das häufig als Reaktion auf die Veränderungen des internen und externen Umfelds erfolgt	Inkrementales und selbstgelenktes Vorgehen zur proaktiven Ausschöpfung der aktuellen und der zukünftigen Erfolgspotenziale
Selbstverständnis der Führung	Rationaler Planer, Autoritärer Macher	Prozessmoderator, Coach
Rolle der Mitarbeiter	»Manövriermasse«	»Mitgestalter«

SCHÄFFER
POESCHEL

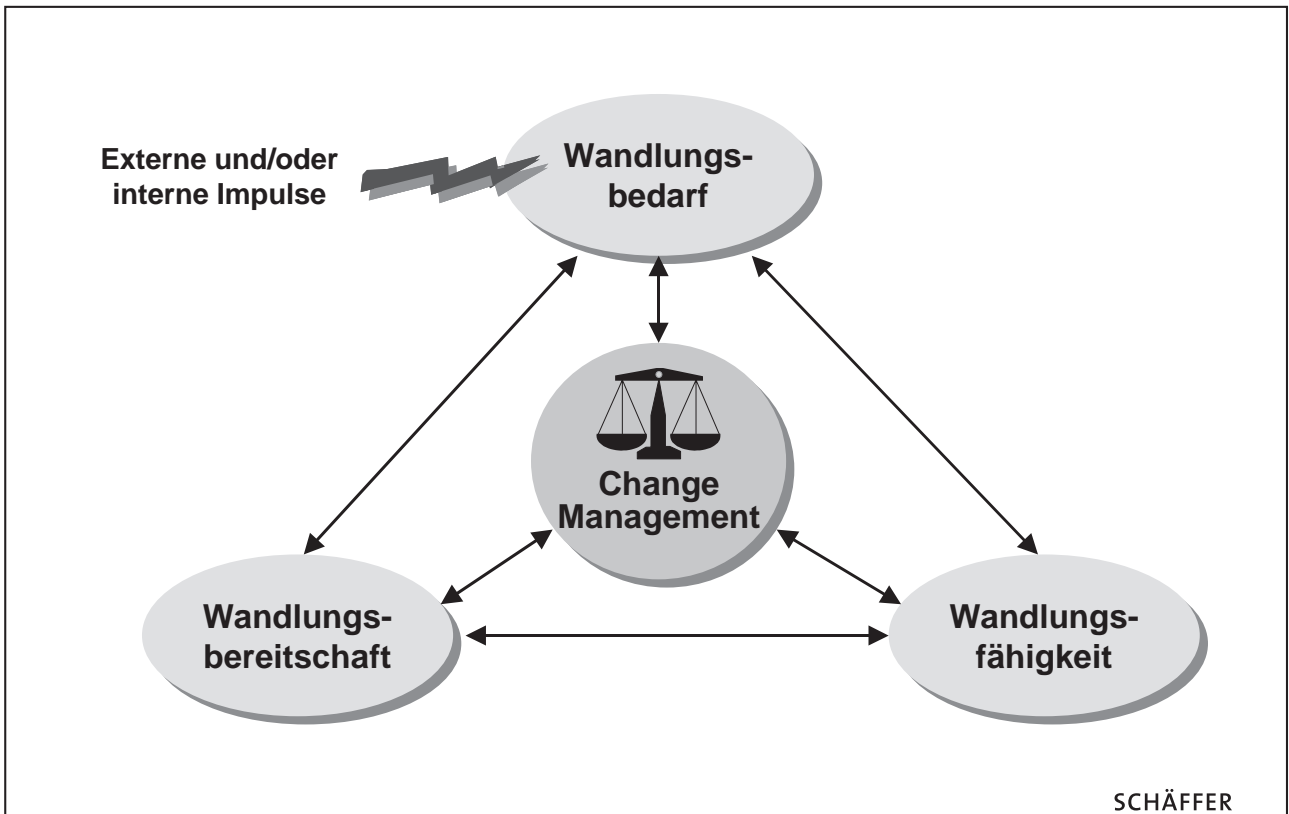
Abb. 7.26: Merkmale revolutionären und evolutionären Wandels (vgl. Krüger, W. 1993 S. 371, Servatius, H.-G. 1994 S. 40, Thom, N. 1996 S. 12)

Wie erfolgreich ist das Business-Reengineering in der Unternehmenspraxis?



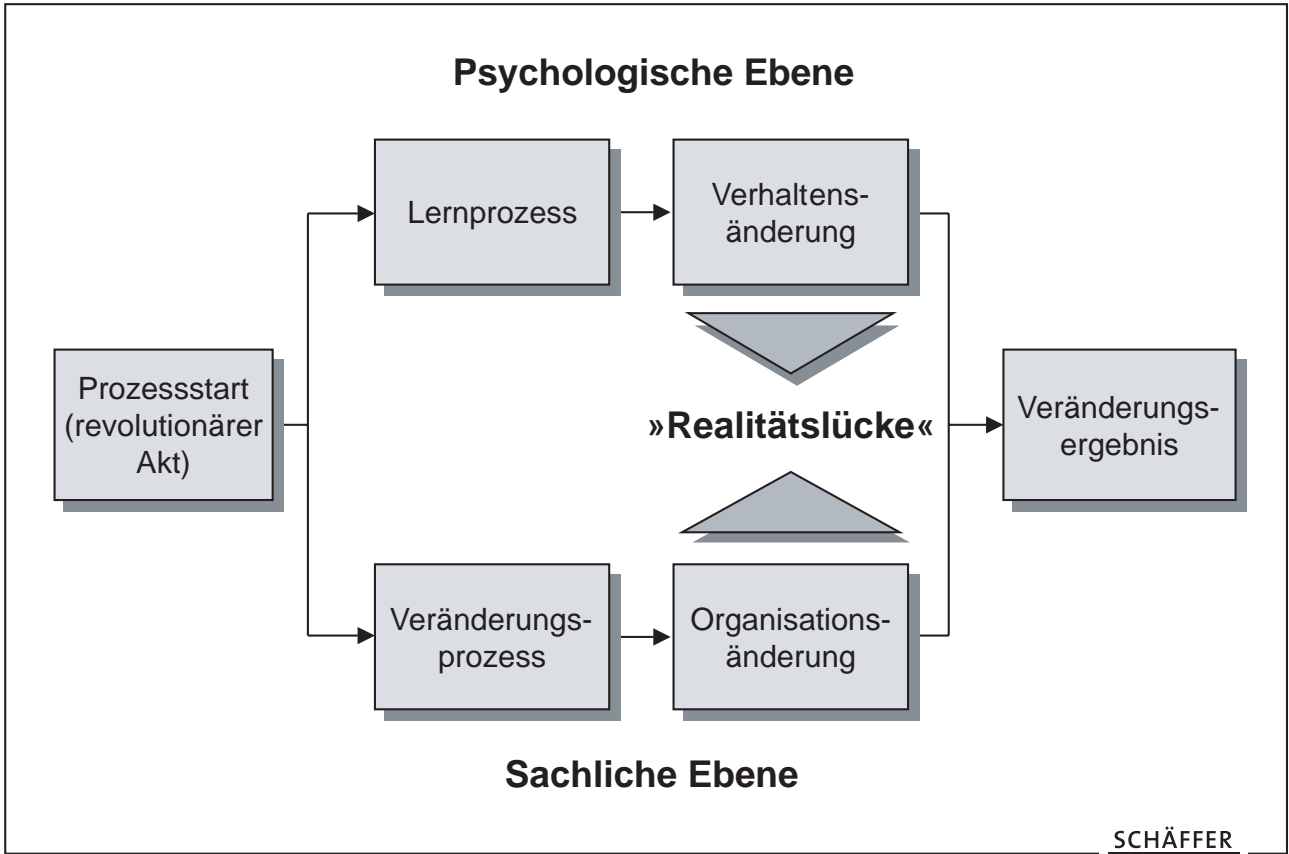
SCHÄFFER
POESCHEL

Abb. 7.27: Erfolg des Business-Reengineering in der Unternehmenspraxis



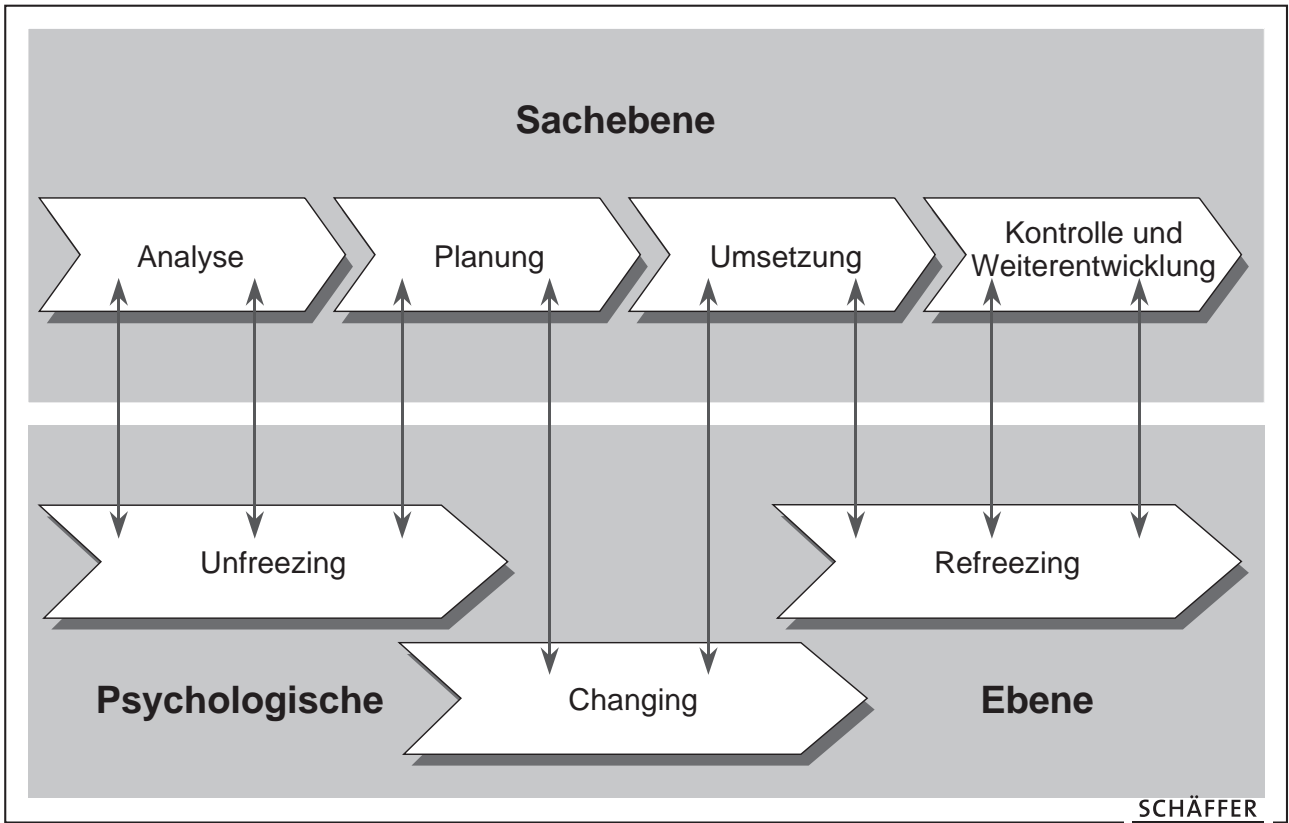
SCHÄFFER
POESCHEL

Abb. 7.28: Bezugsrahmen des Unternehmenswandels (vgl. Krüger, W. 1998 S. 228)



SCHÄFFER
POESCHEL

Abb. 7.29: Die »Realitätslücke«



SCHÄFFER
POESCHEL

Abb. 7.30: Change Management als integrativer Ansatz

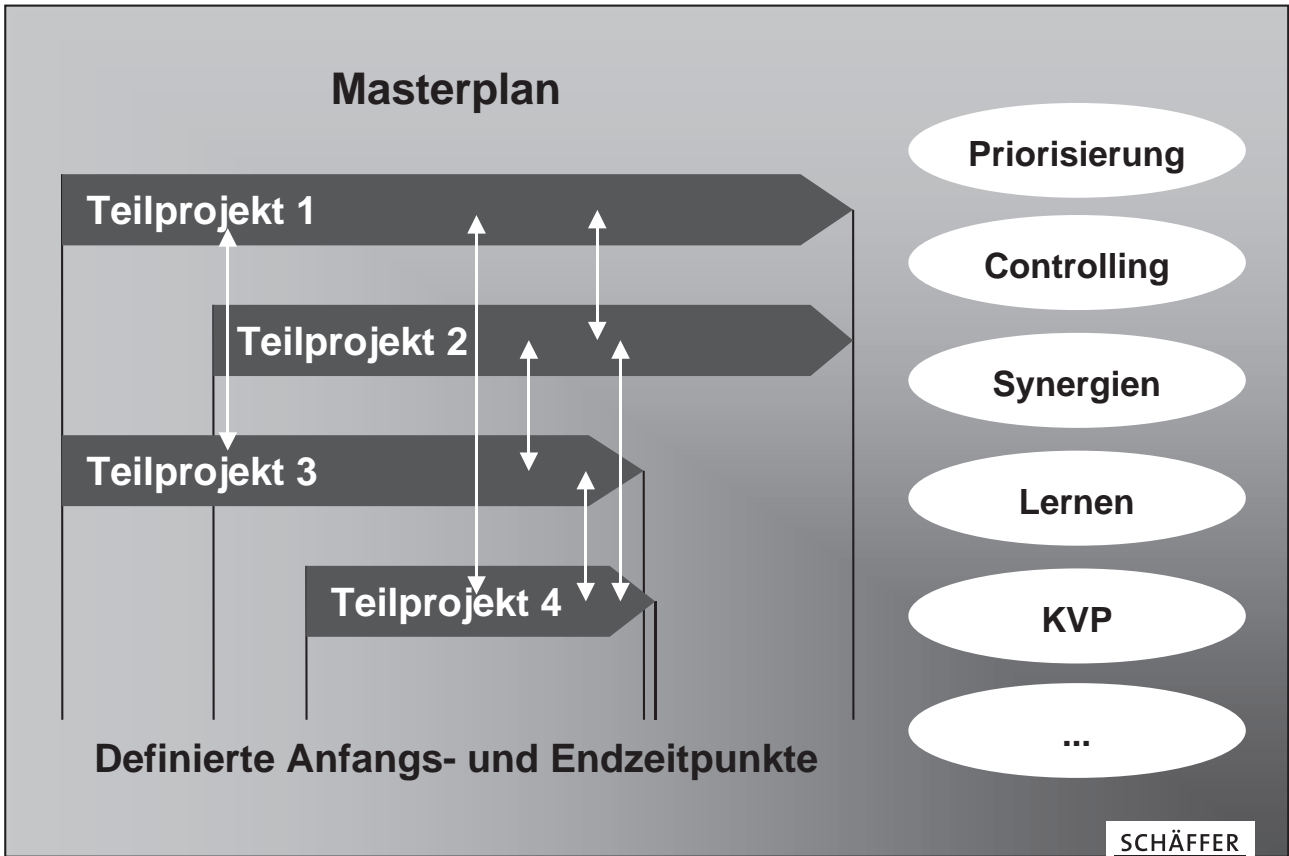
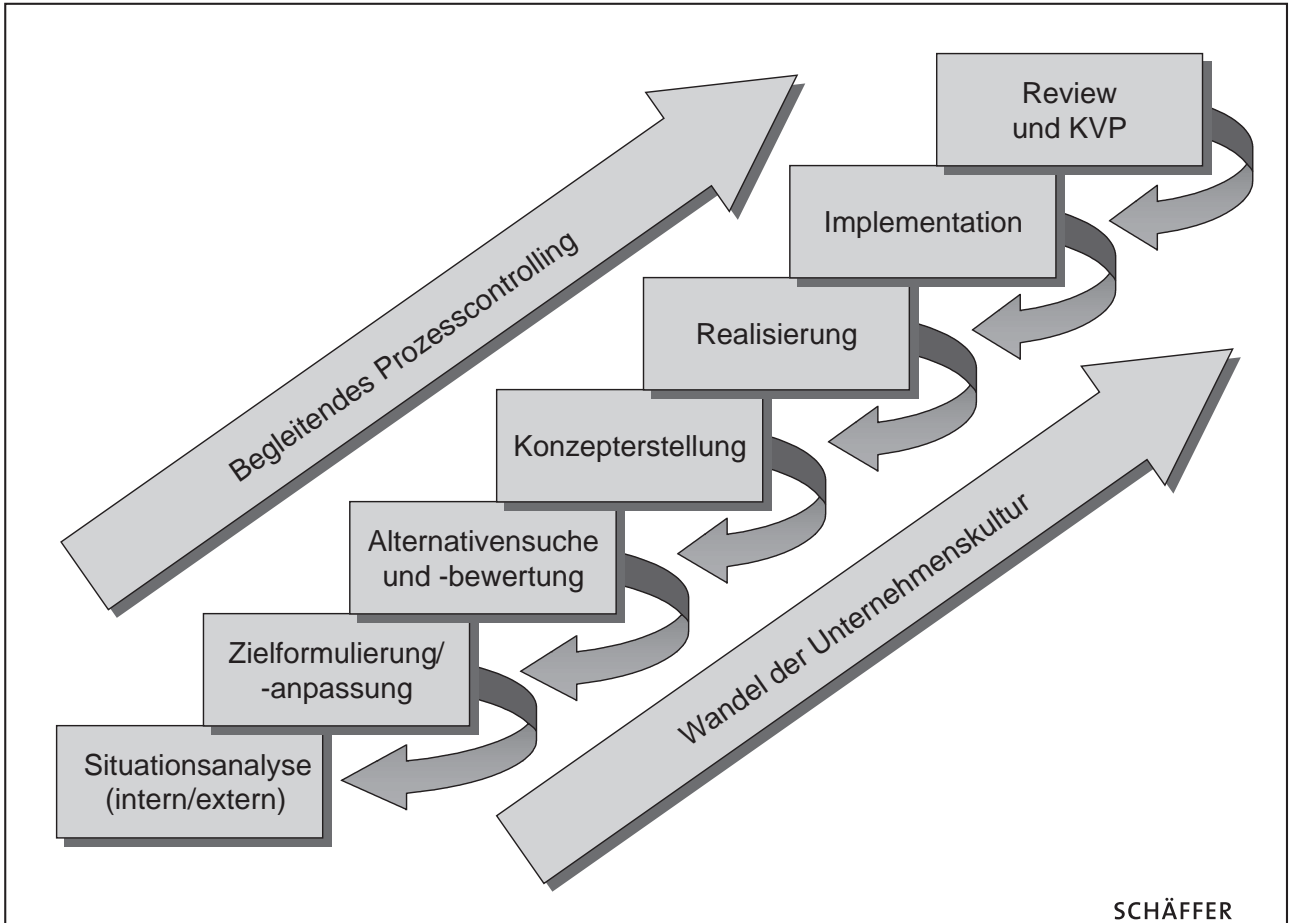
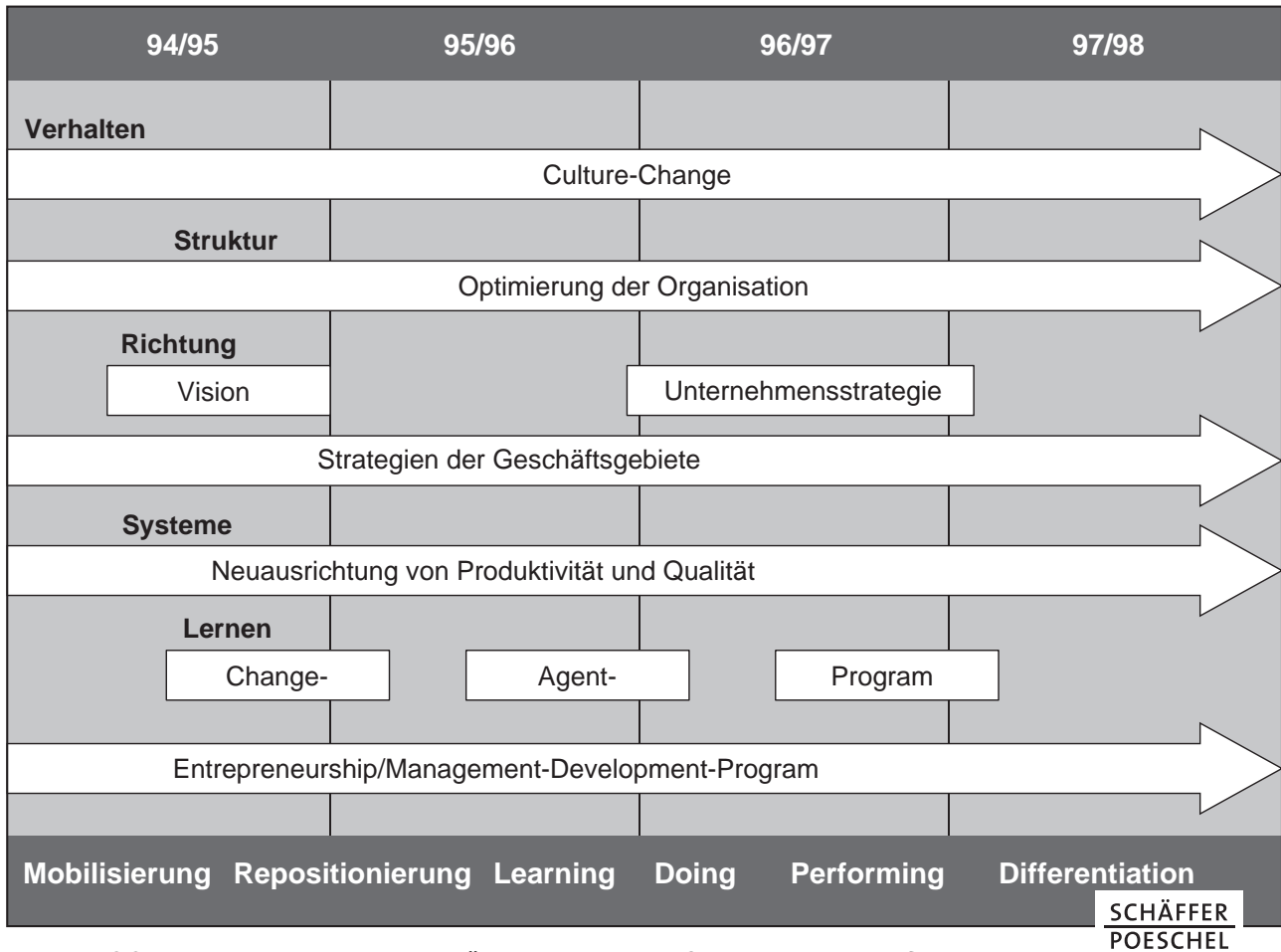


Abb. 7.31: Der Masterplan als Grundlage für die Umsetzung der Veränderung



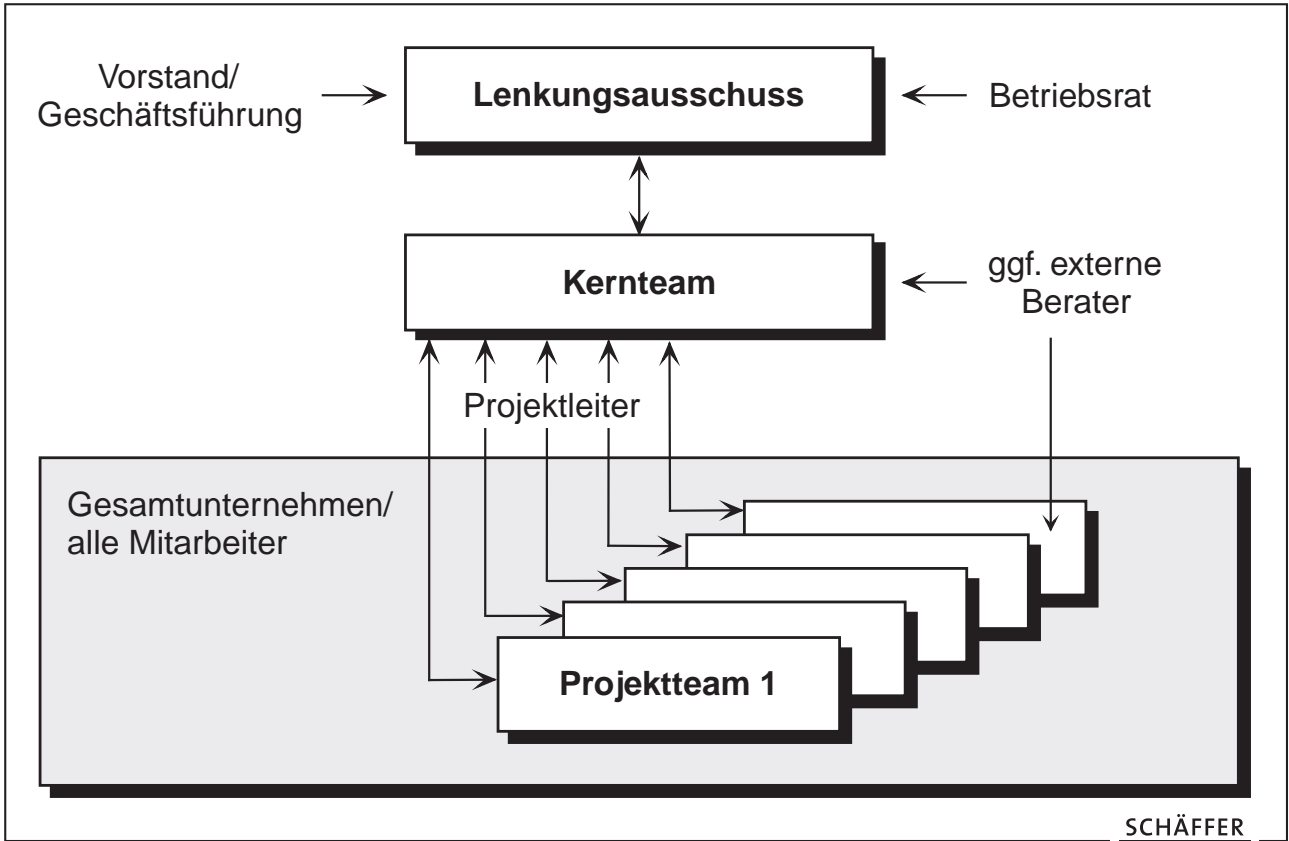
SCHÄFFER
POESCHEL

Abb. 7.32: Phasenschema des Wandels in der *Speedy GmbH*



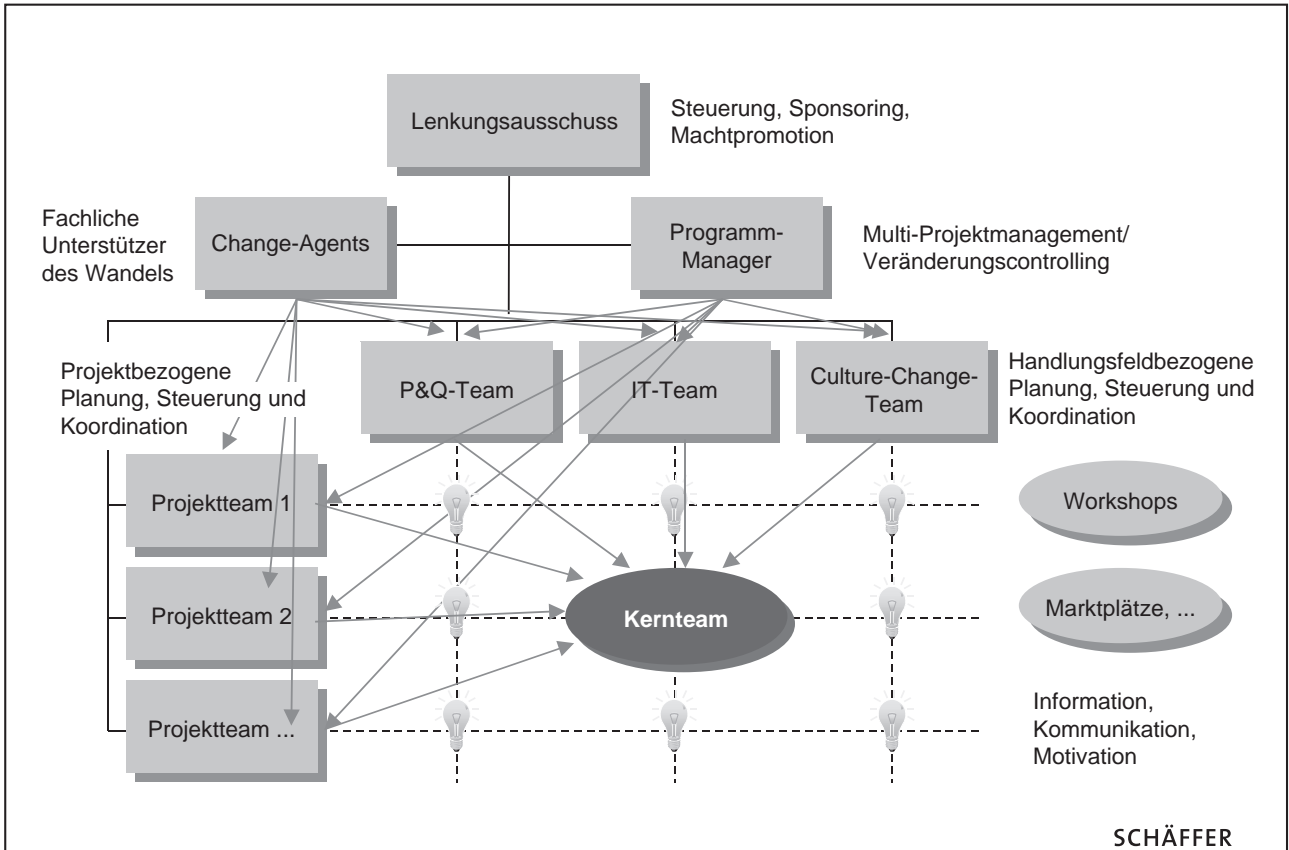
SCHÄFFER
POESCHEL

Abb. 7.33: Der »Fahrplan der Veränderung« von Siemens Nixdorf



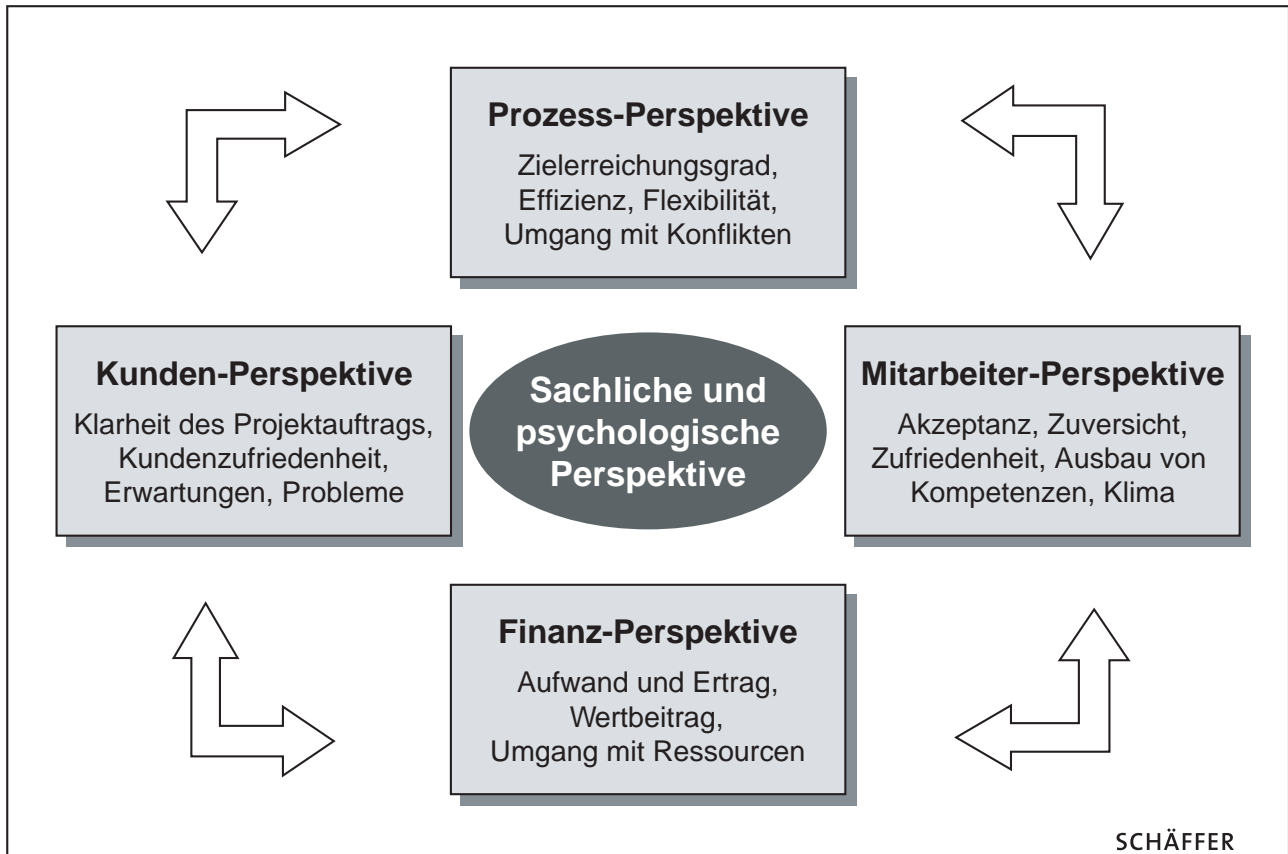
SCHÄFFER
POESCHEL

Abb. 7.34: Projektorganisation als Instrument des Veränderungsmanagements



SCHÄFFER
POESCHEL

Abb. 7.35: Projektorganisation der Speedy GmbH



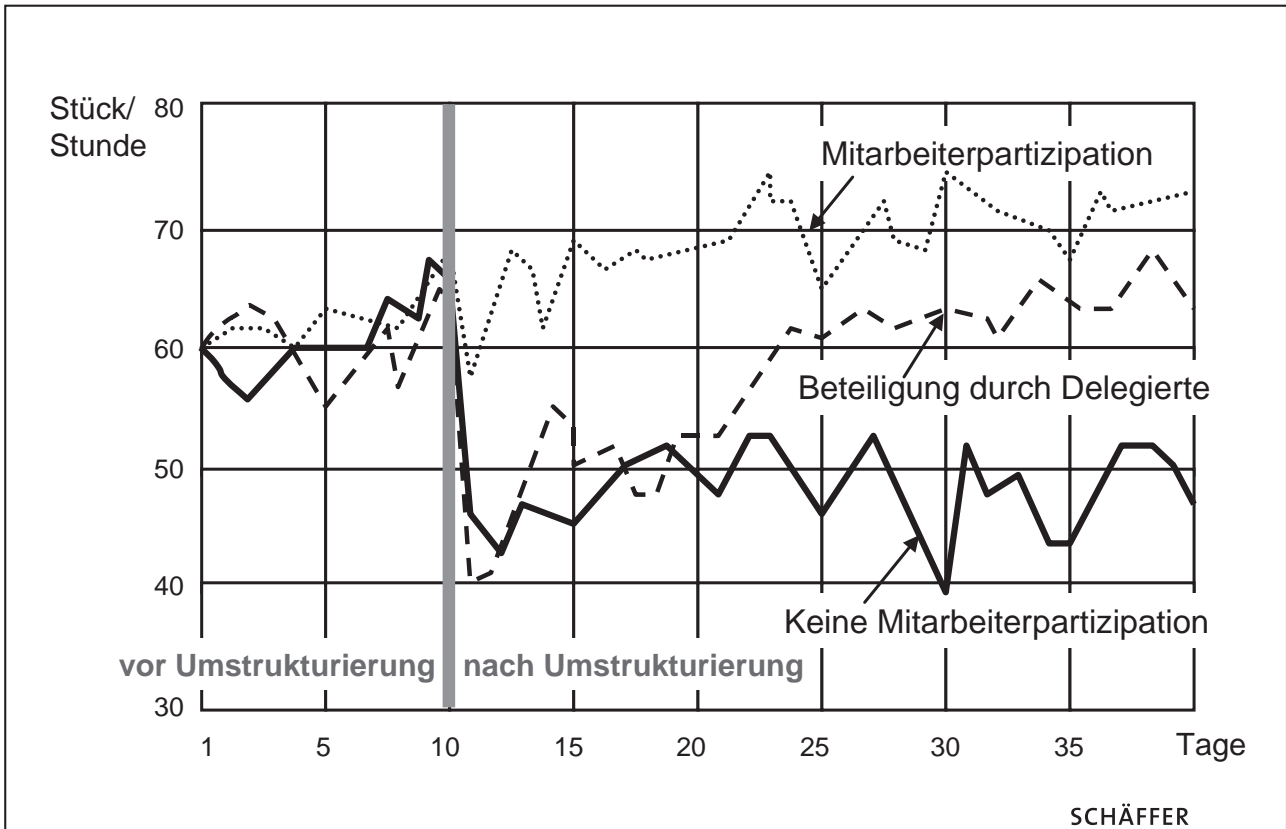
SCHÄFFER
POESCHEL

Abb. 7.36: Balanced Reorganization Scorecard



SCHÄFFER
POESCHEL

Abb. 7.37: Erfolgs- und Misserfolgssfactoren von Veränderungsprozessen



SCHÄFFER
POESCHEL

Abb. 7.38: Auswirkung von unterschiedlichen Partizipationsgraden auf die Arbeitsproduktivität

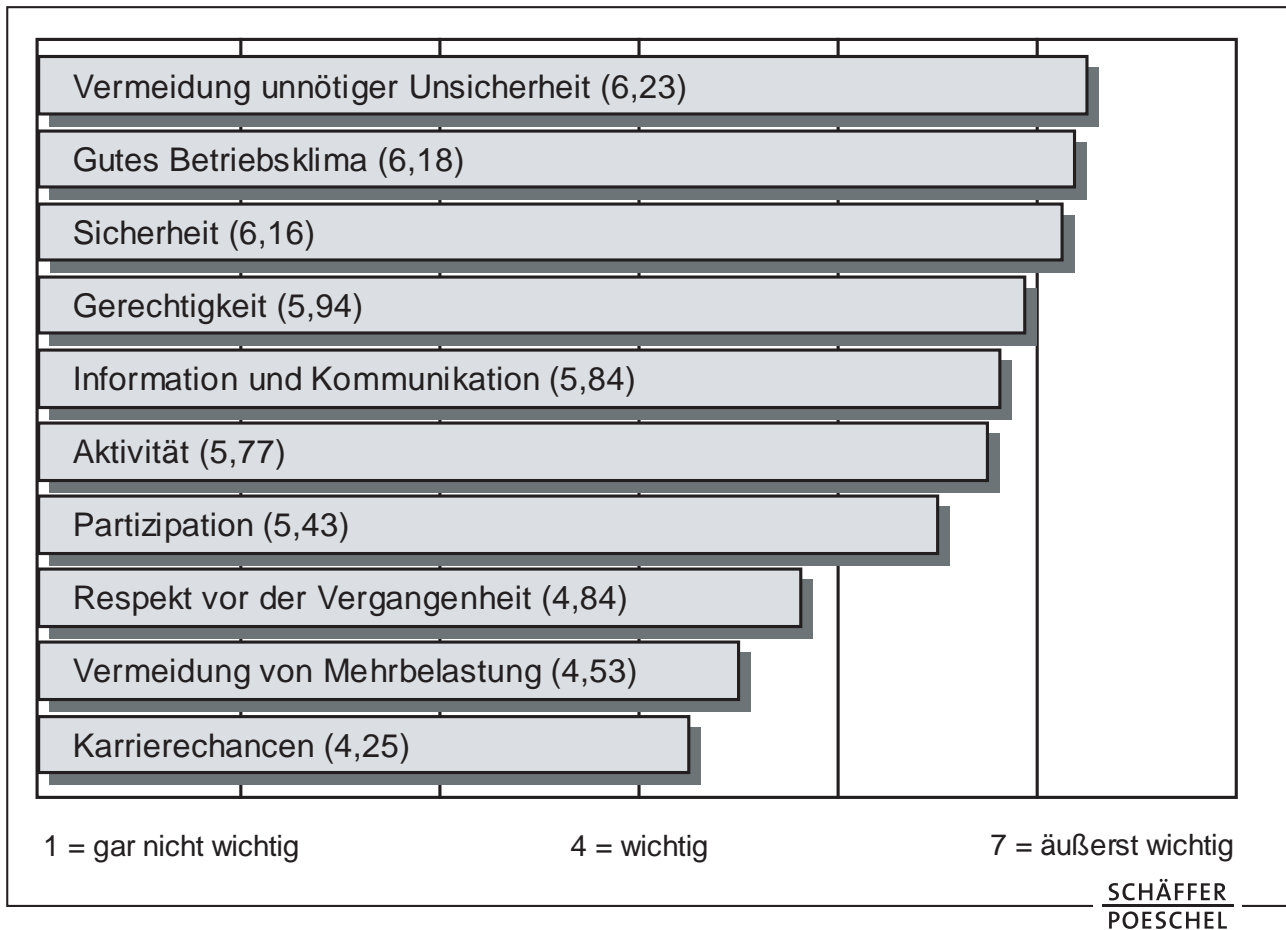
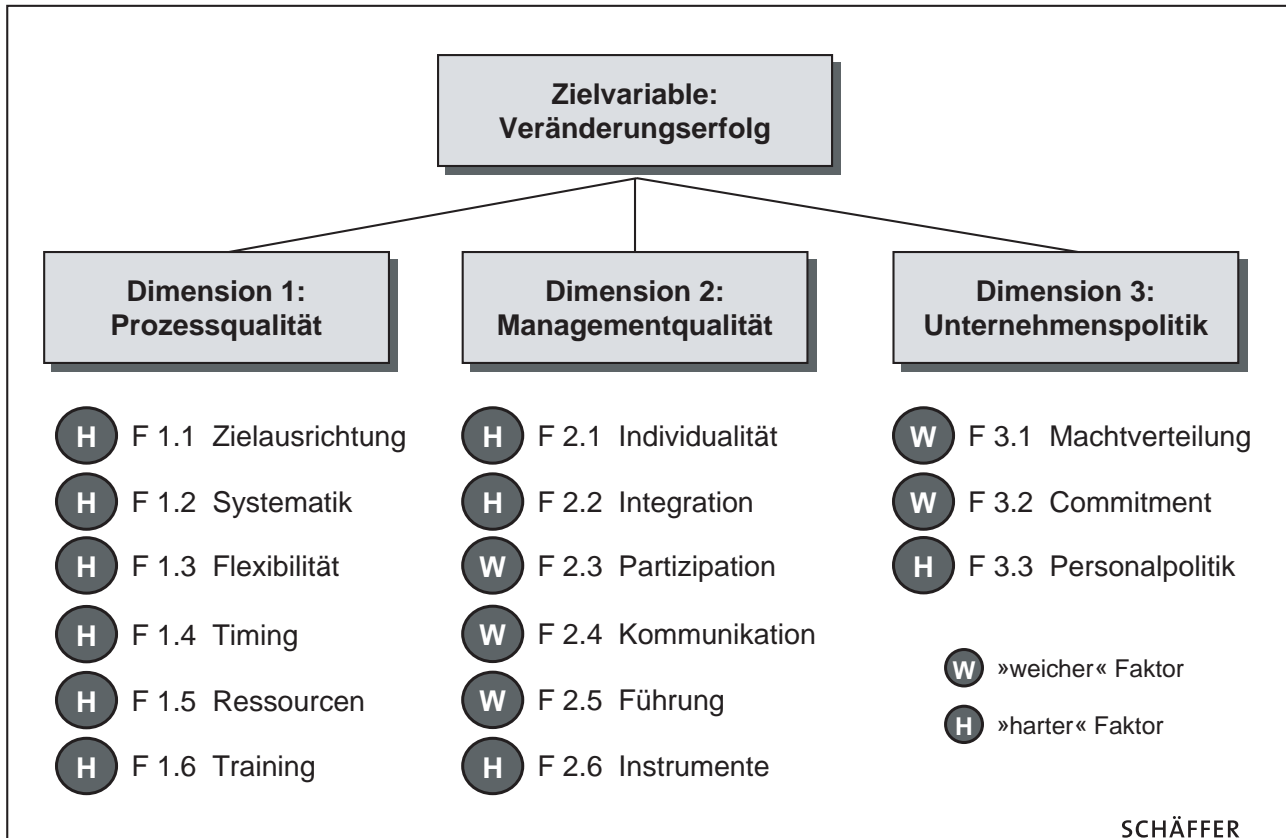


Abb. 7.39: Präferenzstruktur der Mitarbeiter in der Implementierungsphase
(Picot, A./Freudenberg, H./Gaßner, W. 1999 S. 47)



SCHÄFFER
POESCHEL

Abb. 7.40: Dimensionen und Variablen des Basismodells
(vgl. *Change Management Institut* [Hrsg.] 2002)

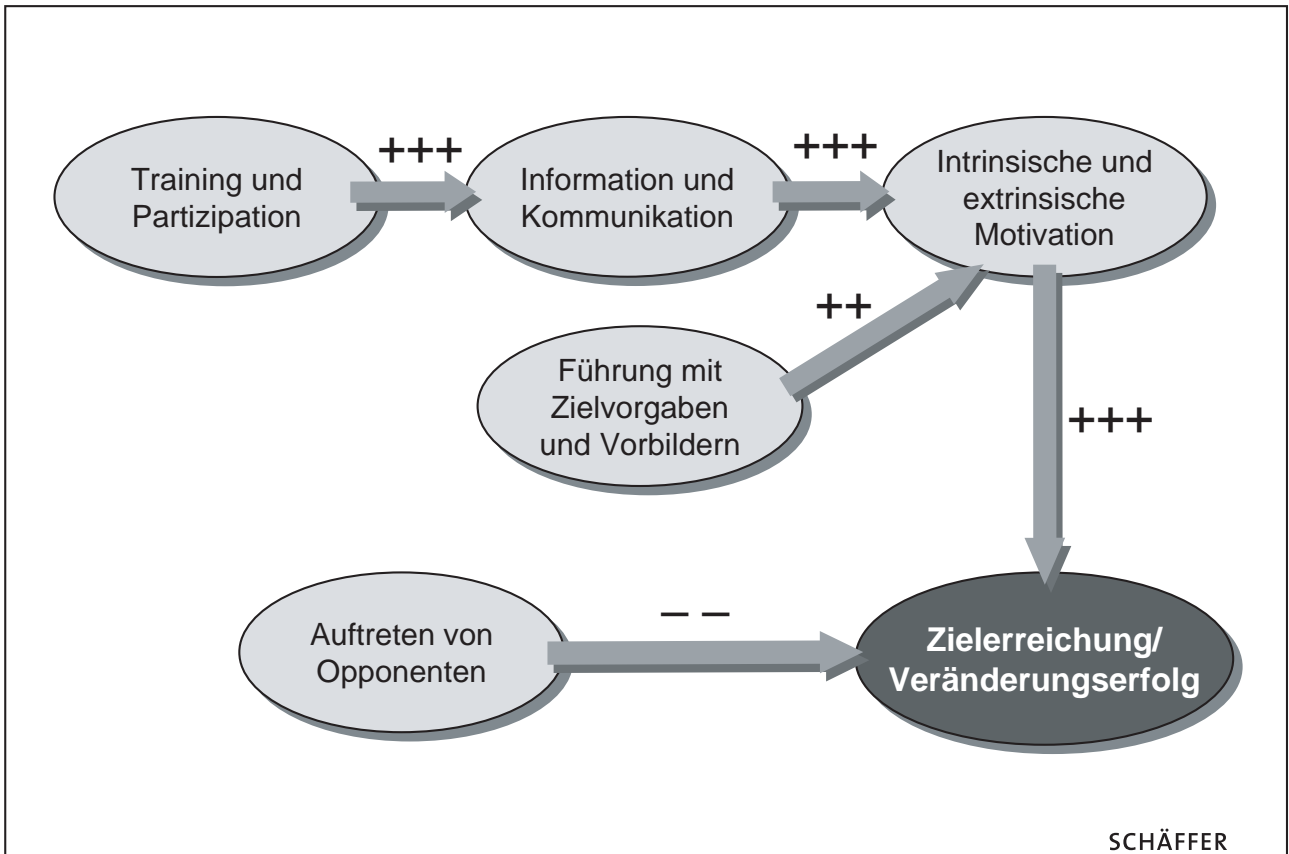
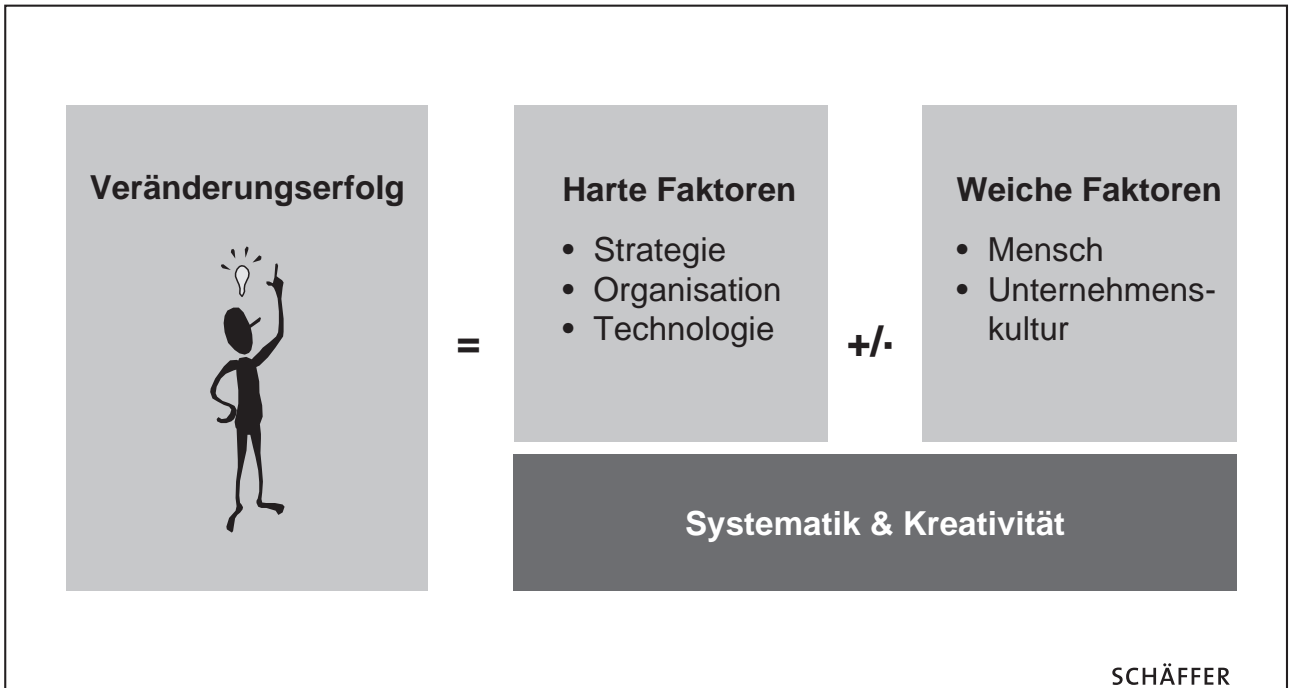


Abb. 7.41: Kausalmodell des Unternehmenswandels
(vgl. *Change Management Institut* [Hrsg.] 2002)



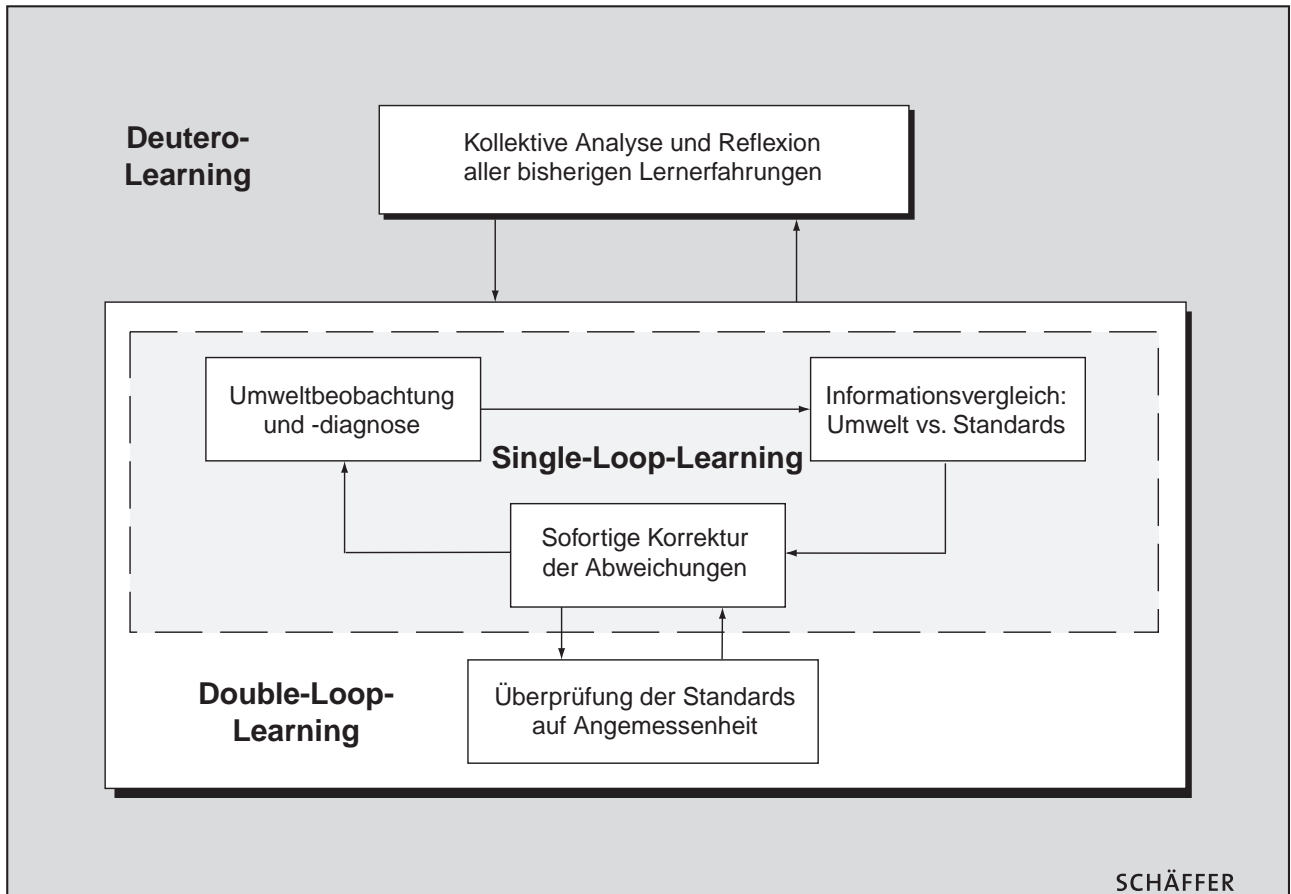
SCHÄFFER
POESCHEL

Abb. 7.42: Veränderungserfolg als Ergebnis von Systematik und Kreativität

Konventioneller organisatorischer Wandel	Organisationales Lernen
<ul style="list-style-type: none"> • Wandel als zeitlich befristeter Sonderfall • Wandel als spezielles Problem • zumeist zentrale Steuerung des Wandels • Wandel durch interne und/oder externe Experten – Organisationsmitglieder als Klienten 	<ul style="list-style-type: none"> • Wandel als Normalfall • Wandel als generelles Problem • indirekte, dezentrale Gestaltung des Wandels • Wandel als Kompetenz aller Organisationsmitglieder

SCHÄFFER
POESCHEL

Abb. 7.43: Konventioneller organisatorischer Wandel und organisationales Lernen



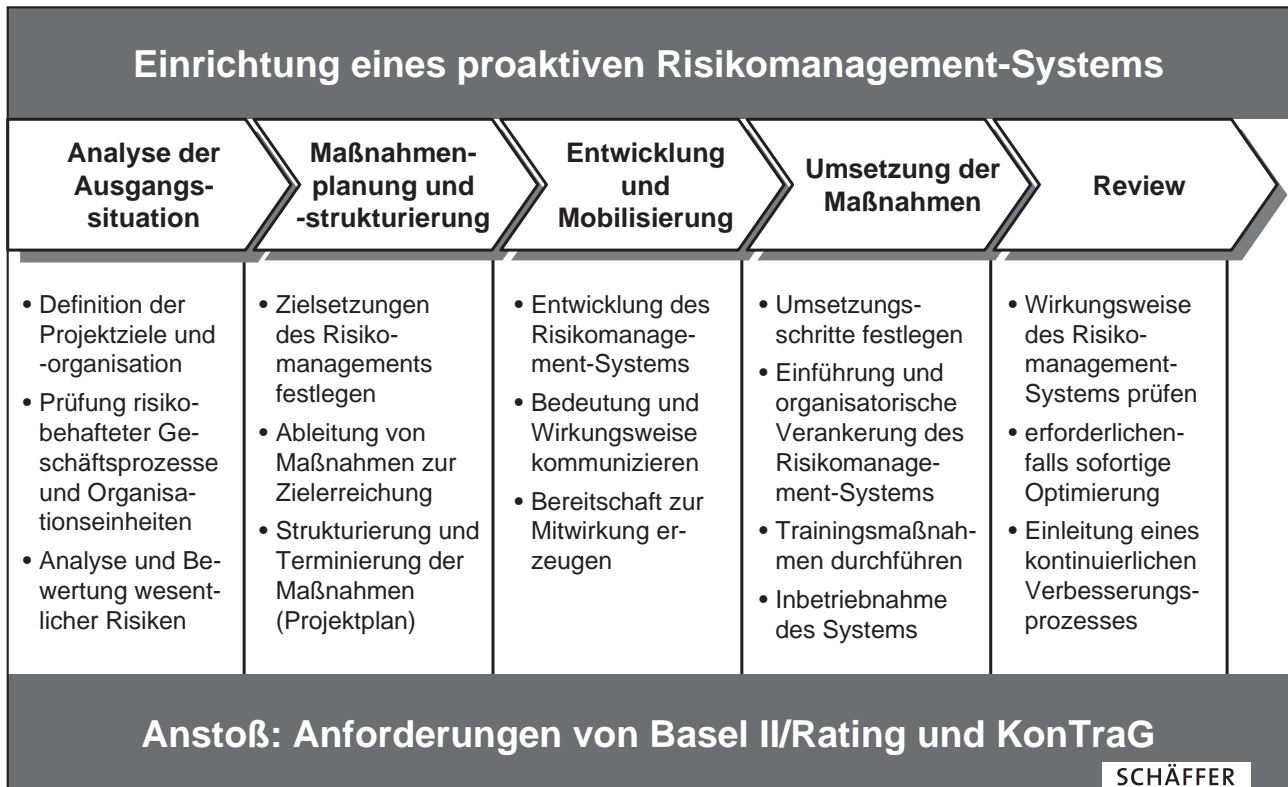
SCHÄFFER
POESCHEL

Abb. 7.44: Ebenen organisationalen Lernens

Standard & Poor's	Moody's	Bonitätseinstufung/ Beurteilung des Ausfallrisikos	Klassifikation
AAA	Aaa	Sehr gut: höchste Bonität; geringstes Ausfallrisiko	Investive Anlage
AA+ AA AA-	Aa1 Aa2 Aa3	Sehr gut bis gut: hohe Bonität; geringes Ausfallrisiko	
A+ A A-	A1 A2 A3	Gut bis befriedigend: überdurchschnittliche Bonität; geringe Risiken bei einer Veränderung der wirtschaftlichen Lage	
BBB+ BBB BBB-	Baa1 Baa2 Baa3	Befriedigend: mittlere Bonität; größere Risiken bei einer negativen Wirtschaftsentwicklung; angemessene Deckung von Zins und Tilgung	
BB+ BB BB-	Ba1 Ba2 Ba3	Ausreichend: spekulative Anlage mit nur mäßiger Deckung von Zins und Tilgung auch in einem guten wirtschaftlichen Umfeld	Spekulative Anlage
B+ B B-	B1 B2 B2	Mangelhaft: sehr spekulative Anlage mit geringer Sicherheit von Zins und Tilgung	
CCC CC	Caaa Ca	Ungenügend: niedrigste Bonität mit geringstem Anlegerschutz; akute Gefahr des Zahlungsverzugs	
SD/D	C	Zahlungsunfähig: ungenügende Bonität; Insolvenz	

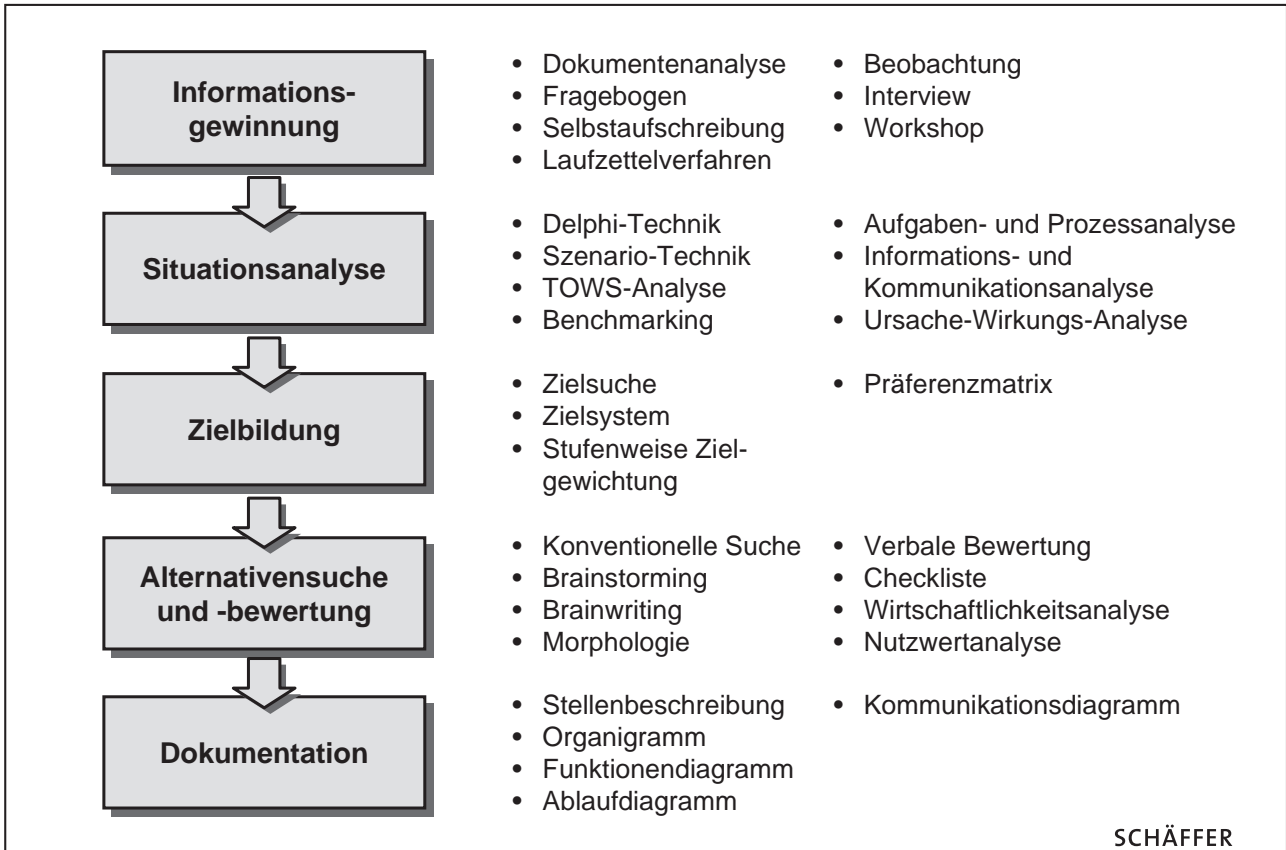
SCHÄFFER
POESCHEL

Abb. 7.45: Internationale Rating-Klassifizierungen (vgl. Grunwald, E./Grunwald, S. 2001 S. 139, Presber, R./Stengert, U. 2002 S. 7)



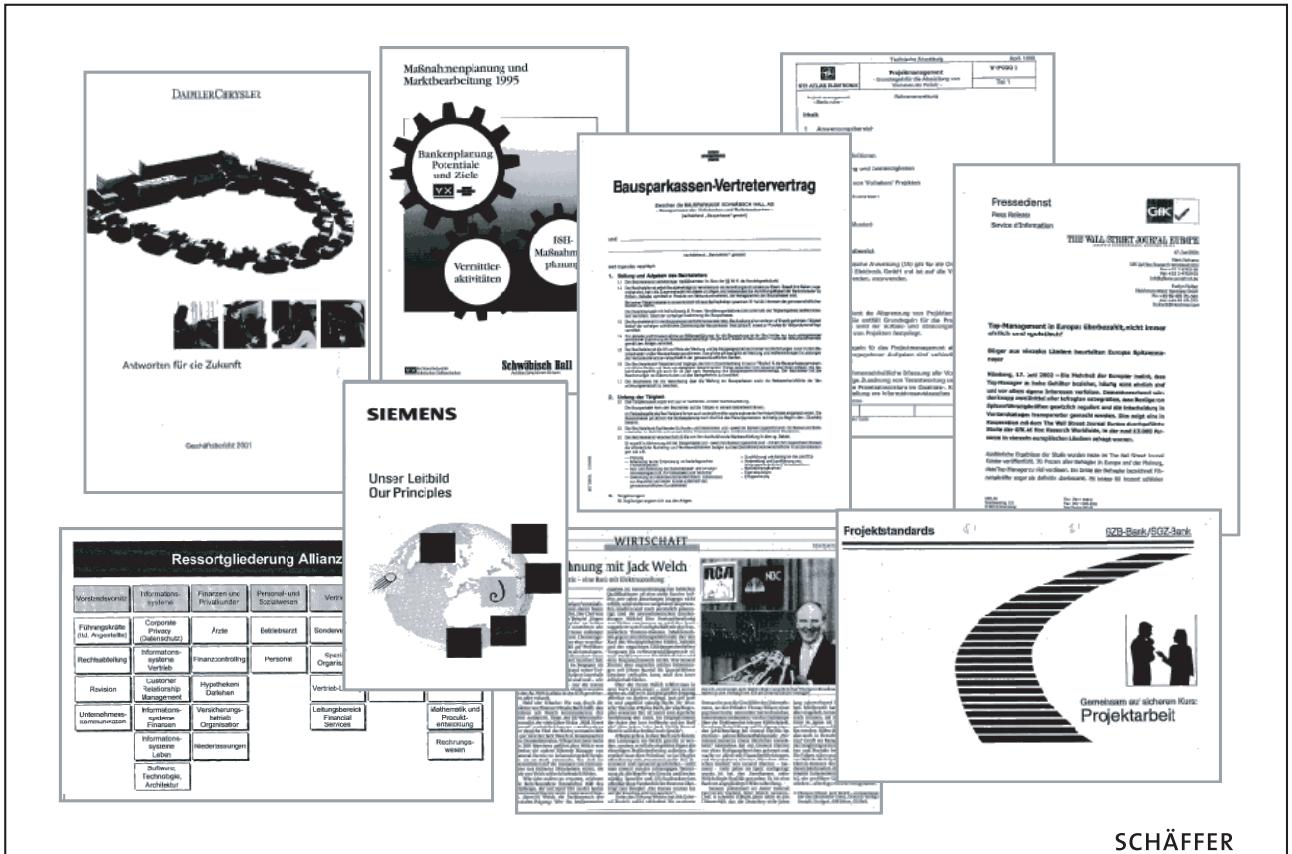
SCHÄFFER
POESCHEL

Abb. 7.46: Vorgehensweise bei der Einrichtung eines Risikomanagement-Systems in der *Speedy GmbH*



SCHÄFFER
POESCHEL

Abb. 8.1: Techniken der Organisationsgestaltung



SCHÄFFER
POESCHEL

Abb. 8.2: Beispiele unternehmensinterner und -externer Dokumente

Speedy GmbH – Organisationsoptimierung 2003 S. 3

Fragen zu Veränderungsprozessen in Ihrem Unternehmen

1. Was waren die Gründe für den/die bisher durchgeführten Veränderungsprozess(e)?

(Mehrfachnennungen möglich)

- Rückgänge auf den Absatzmärkten
- zunehmender Konkurrenzdruck
- steigender Kostendruck
- Fusion oder Akquisition
- personelle Veränderungen im Top-Management
- Branchenkrise
- kritische Unternehmenssituation
- schlechtes Unternehmensklima
- neue technologische Herausforderungen
- Veränderungen im gesamtwirtschaftlichen Umfeld
- Veränderungen im rechtlichen Bereich
- Veränderungen im Bereich der Kunden
- Veränderungen in der Gesellschaft (Wertewandel)
- Veränderungen im Bereich der Lieferanten
- Veränderungen im Bereich der Ökologie
- der Wunsch, besser zu werden

sonstiges (bitte eintragen) _____

2. Hatten die Veränderungsprozesse ein Motto? Wenn ja, wie hieß es?

Bezeichnung der Fragenkategorie

Geschlossene Fragen

Offene Fragen

Abb. 8.3: Beispiel eines Fragebogens

Speedy GmbH – Organisationsoptimierung 2003

Erhebungsformular zur Aufgabenanalyse

Hinweis:
Das Formular ist täglich fortlaufend auszufüllen. Bitte verwenden Sie für jeden Tag mindestens ein Blatt. – Vielen Dank für Ihre Unterstützung!

Tagesbericht für den _____ Blatt-Nr. _____

Name: Vorname:		Stellenbezeichnung:	Arbeitszeit:
Lfd. Nr.	Art der Tätigkeit (Was wird getan?)	Ursache (Was/Wer hat veranlasst?)	Dauer (in Min.)

**Bearbeitungs-
hinweise**

Basisdaten

**Tätigkeits-
informationen**

Abb. 8.4: Beispiel eines Formulars für die Selbstaufschreibung

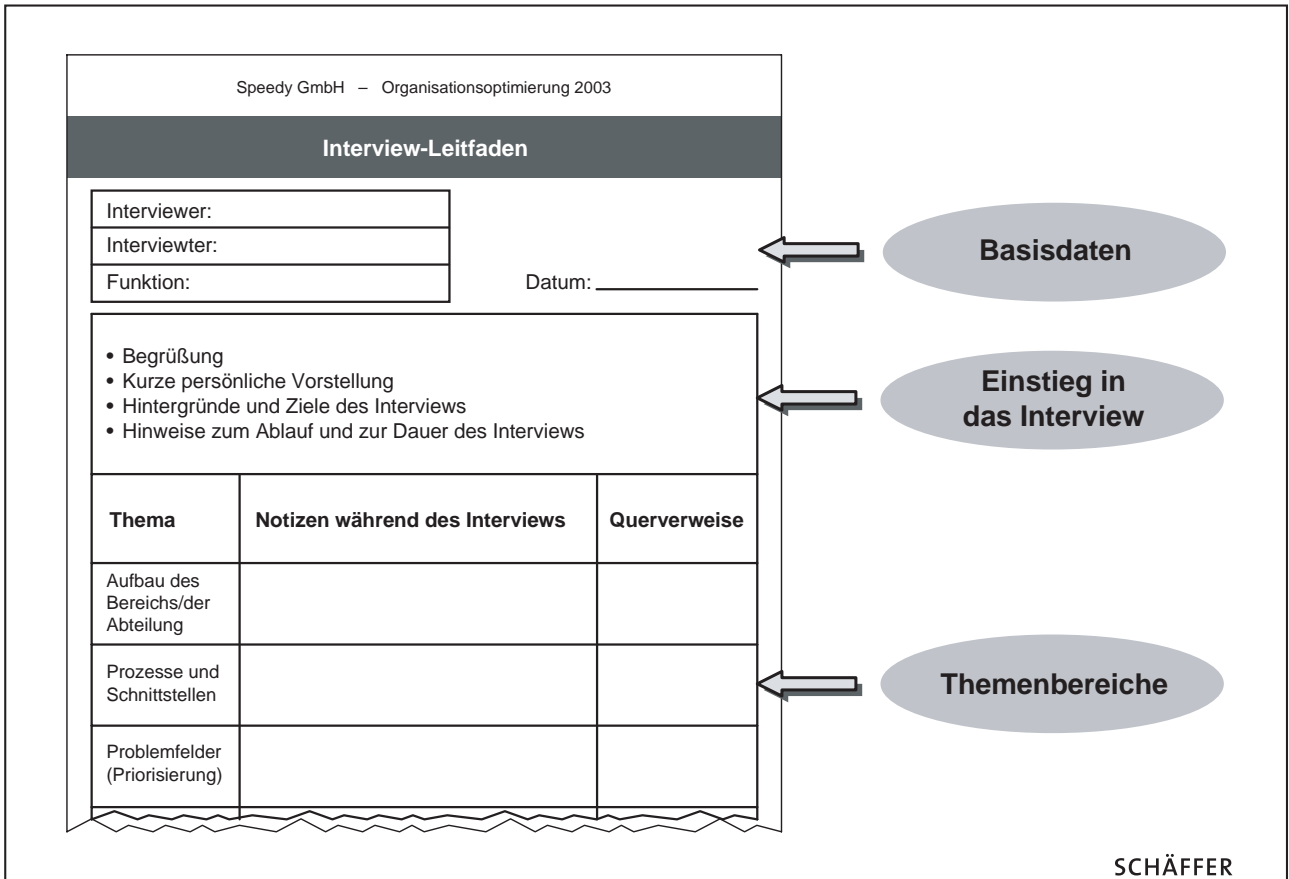


Abb. 8.5: Beispiel eines Interview-Leitfadens

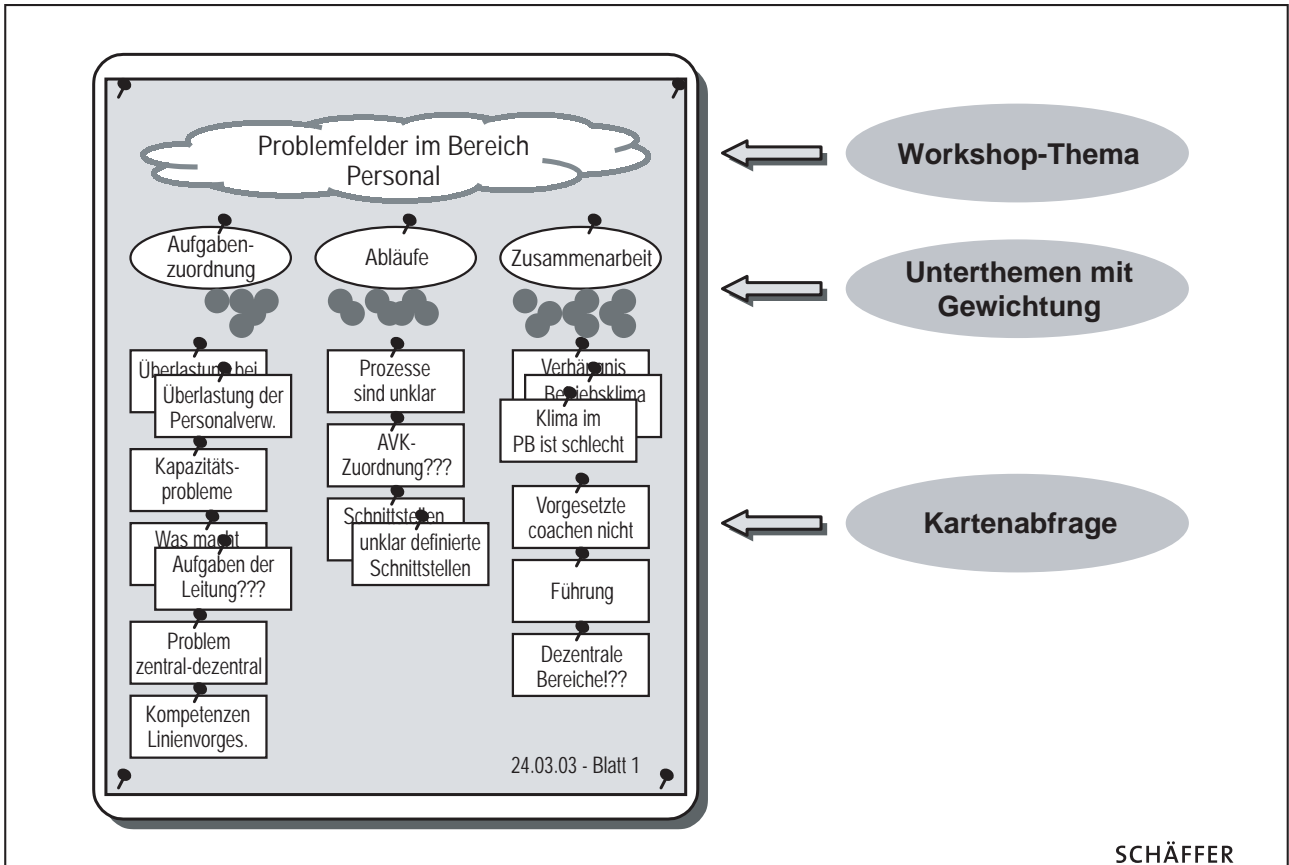


Abb. 8.6: Beispiel einer Pinnwand

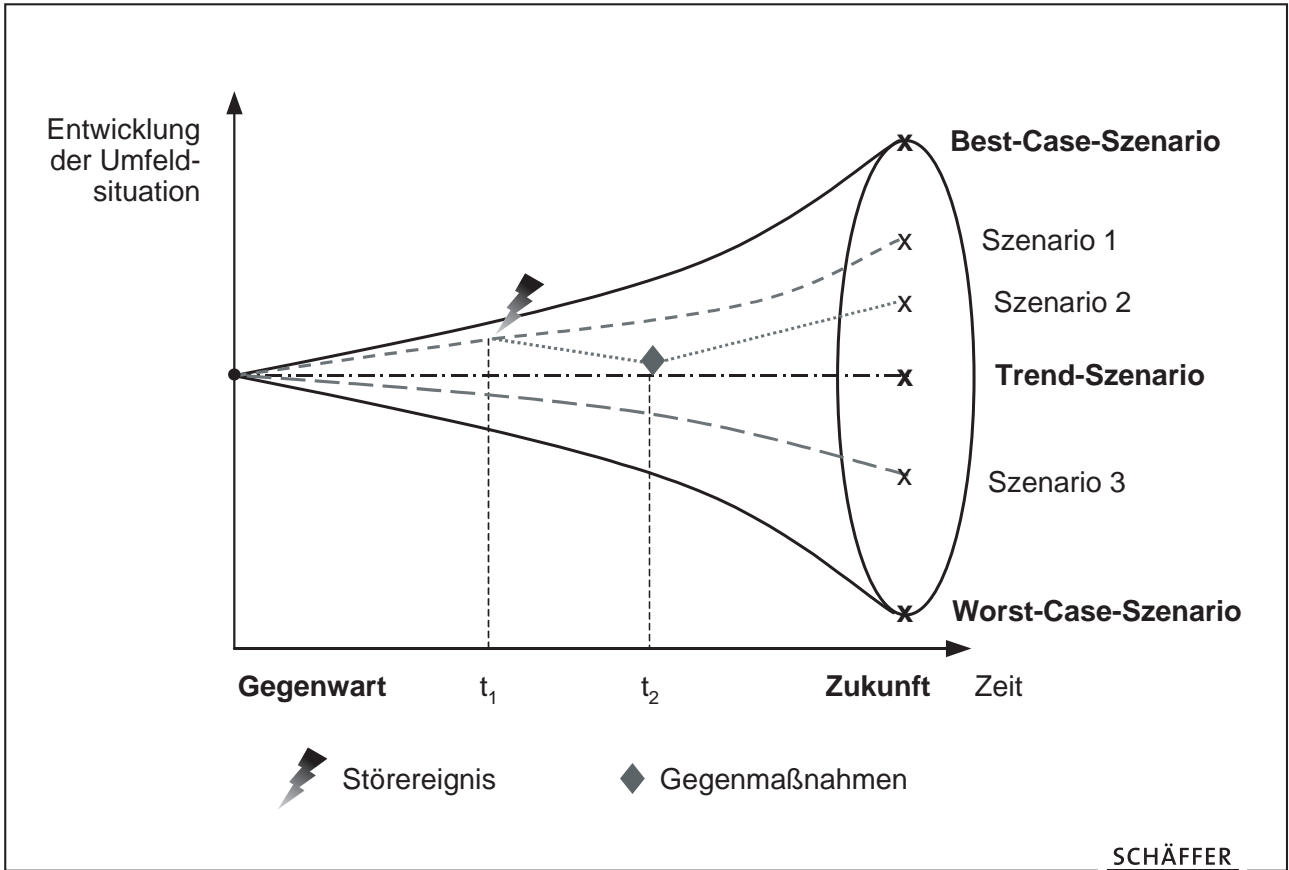
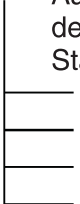
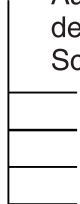





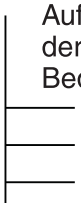






Abb. 8.7: Beispiel einer Szenarioanalyse

unternehmensrelevante, interne Faktoren	Strengths/ Stärken	Weaknesses/ Schwächen
	Auflistung der Stärken 	Auflistung der Schwächen 
umweltrelevante, externe Faktoren	Opportunities/ Gelegenheiten	Threats/ Bedrohungen
Auflistung der Gelegenheiten 	Strengths-Opportunities- Strategie   <i>Konsequenter Einsatz von Stärken zur Nutzung von Gelegenheiten</i>	Weaknesses-Opportunities- Strategie   <i>Überwindung der eigenen Schwächen durch Nutzung von Gelegenheiten</i>
Auflistung der Bedrohungen 	Strengths-Threats- Strategie   <i>Nutzung der internen Stärken zur (präventiven) Abwehr von Bedrohungen</i>	Weaknesses-Threats- Strategie   <i>Einschränkung der eigenen Schwächen durch Vermeidung von Bedrohungen</i>

SCHÄFFER
POESCHEL

Abb. 8.8: Beispiel einer TOWS-Analyse (in Anlehnung an Macharzina, K. 1993 S. 257)

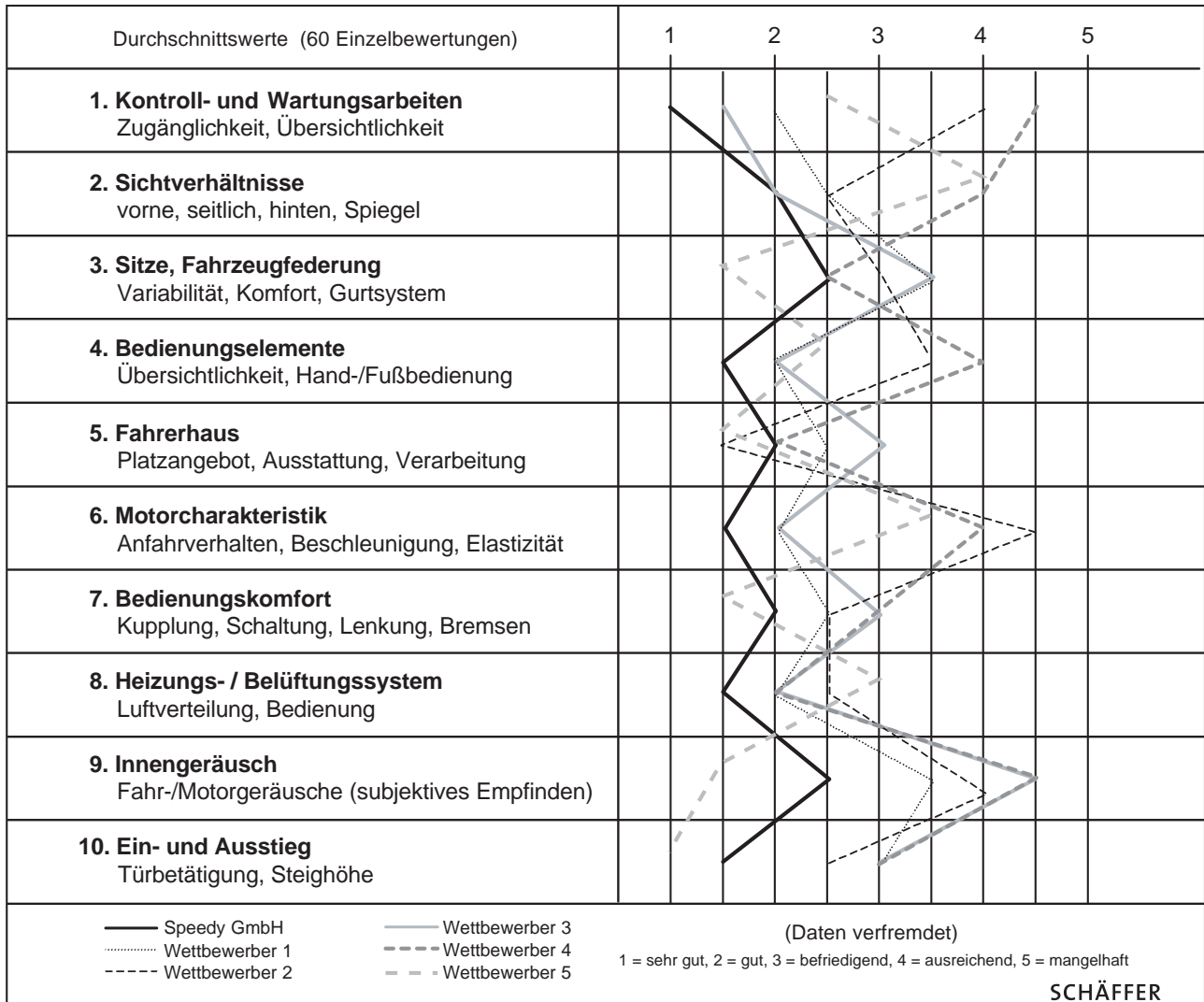
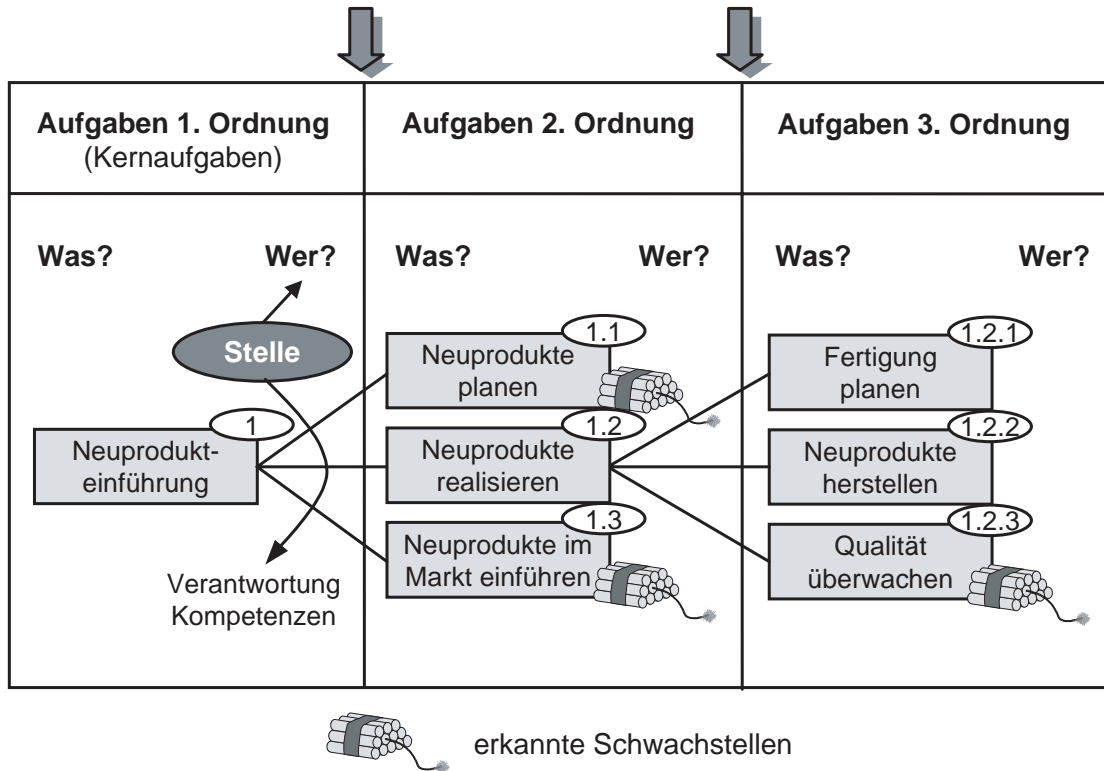


Abb. 8.9: Beispiel eines Produkt-Benchmarking

Übergang von der Aufgaben- zur Prozessanalyse



SCHÄFFER
POESCHEL

Abb. 8.10: Beispiel für den Übergang von der Aufgaben- zur Prozessanalyse

Prozesse (direkte und indirekte Prozesse)	Handlungsbedarf (Problemfelder, Doppelarbeiten, Schnittstellen, Engpässe, nicht wertschöpfende Aktivitäten usw.)	Maßnahmen (kurz-, mittel-, langfristig)	Wer?		Voraus-sichtlicher Zeit- und Kosten-aufwand	Erwartete Ergebnisse	Bezug zu anderen Zielen	Machbarkeit (z. B. Softwareanforderungen)
			Verantwortliche(r)	Team				
Kernprozess Neuproduktplanung	<ul style="list-style-type: none"> • enger Zeitrahmen • Einbindung des Vertriebs unzureichend • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Planungskalender erstellen • Planungsteam bilden • ... 	F+E-Leiter	wird noch festgelegt	noch nicht definiert	<ul style="list-style-type: none"> • geringere Kosten • bessere Motivation • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Qualität • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • mittelfristig realisierbar • ...

SCHÄFFER
POESCHEL

Abb. 8.11: Beispiel für die Erfassung von Maßnahmen zur Prozessoptimierung

Speedy GmbH – Organisationsanalyse 2003

Formular zur Informations- und Kommunikationsanalyse

Hinweis:
Für jede Organisationseinheit sollte mindestens ein Formular ausgefüllt werden, das die wichtigsten Informationsarten enthält, mit denen es die Einheit regelmäßig zu tun hat.

Organisationseinheit: _____ Blatt-Nr. _____

Art und Inhalt der Information	Sender	Empfänger	Weg/ Mittel	Detaillierung/ Aktualität

**Bearbeitungs-
hinweise**

**Von der
Organisationseinheit
auszufüllen**

**SCHÄFFER
POESCHEL**

Abb. 8.12: Beispiel eines Formulars zur Informations- und Kommunikationsanalyse

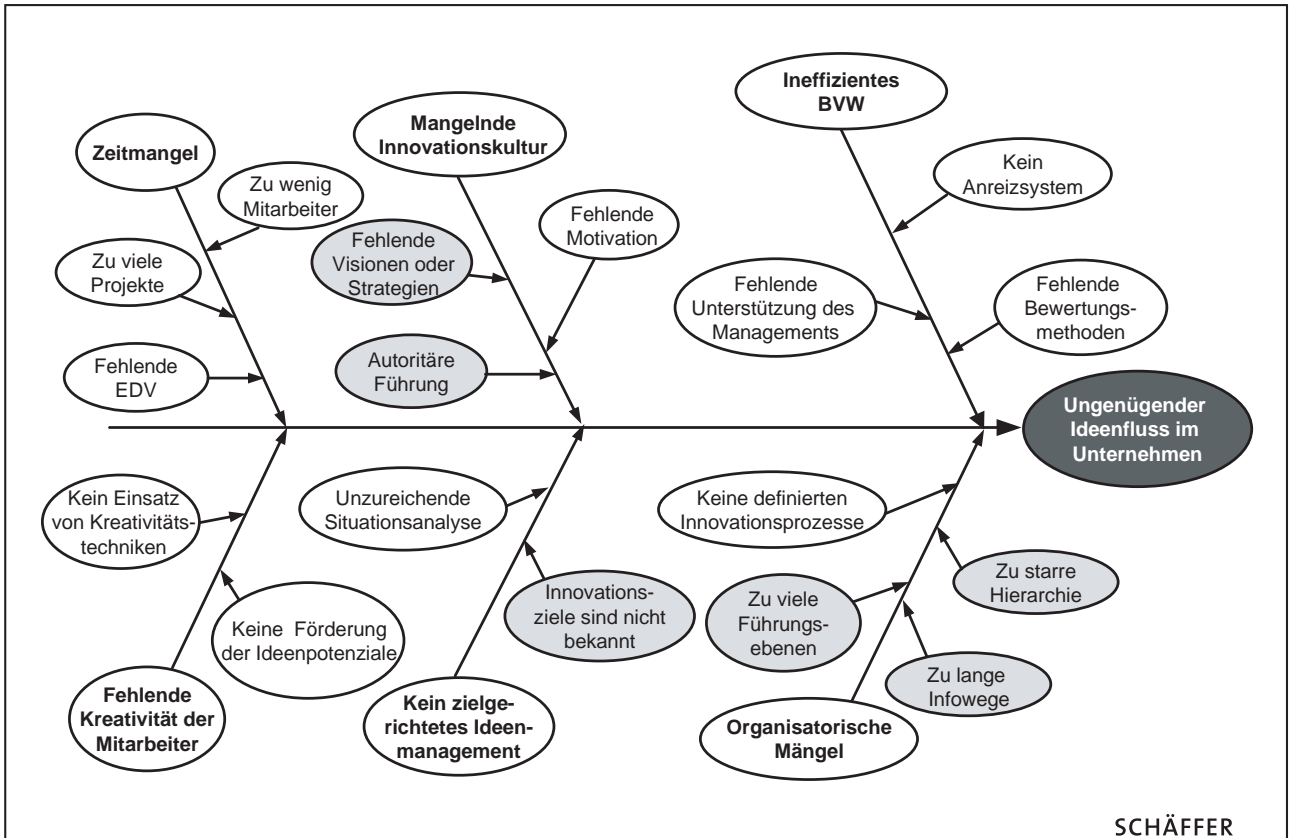
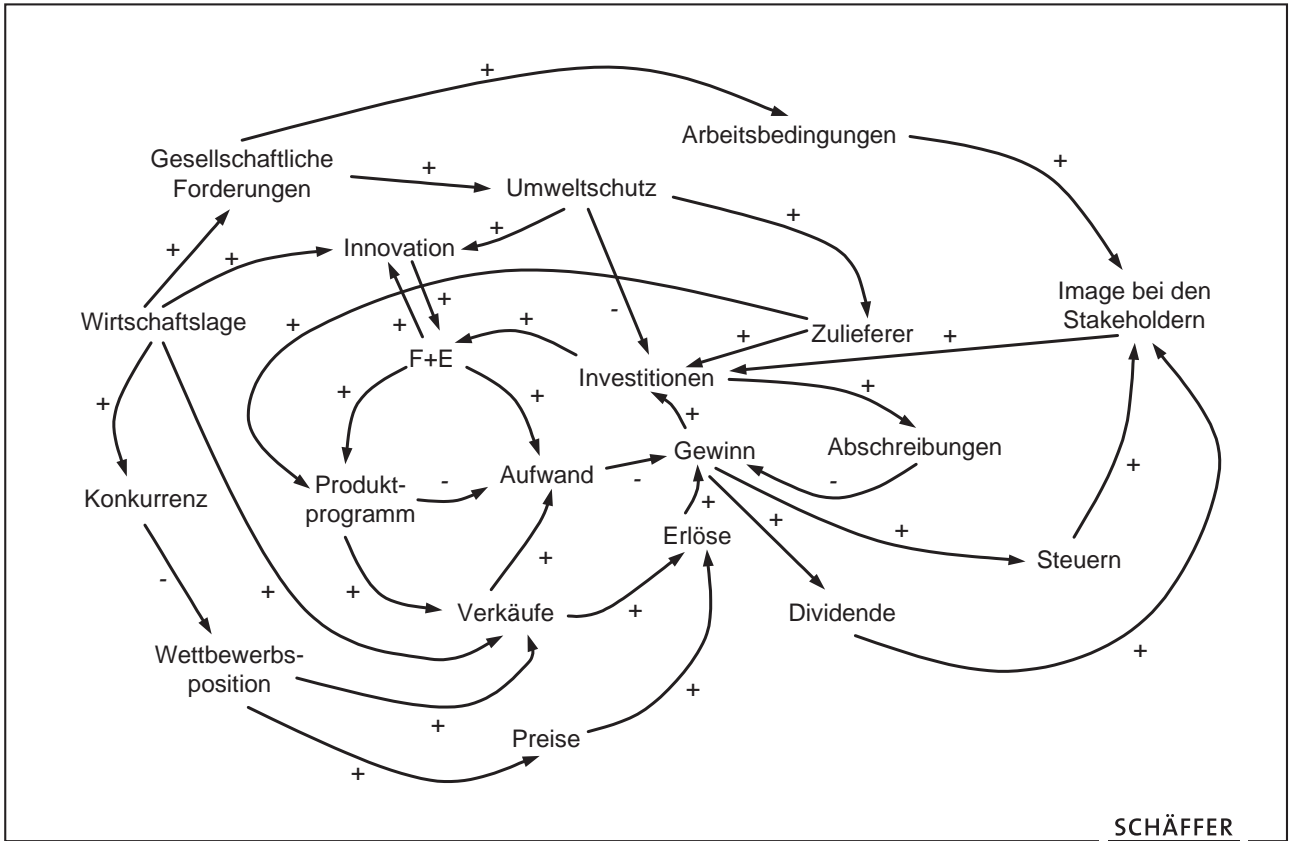
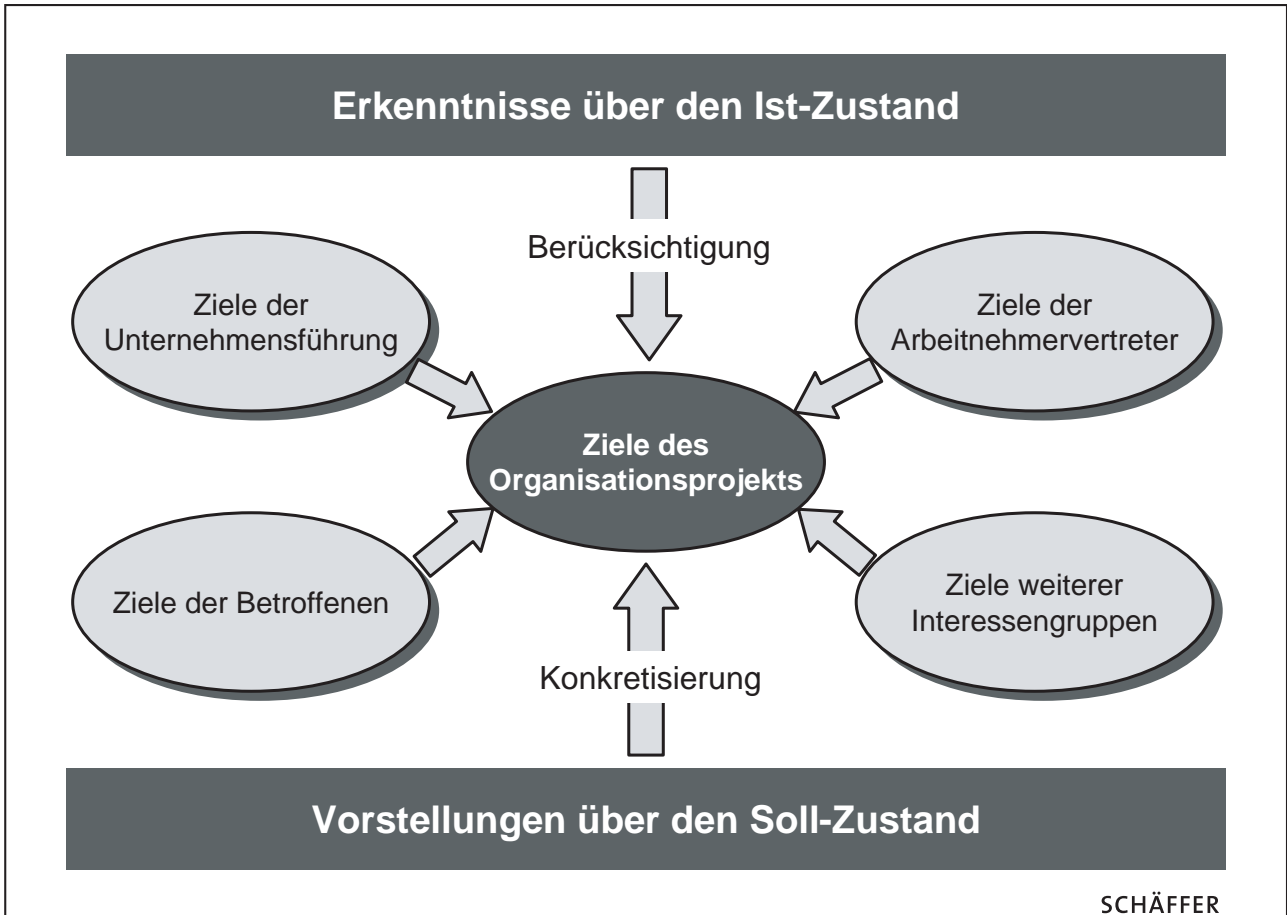


Abb. 8.13: Beispiel eines Ursache-Wirkungs-Diagramms



SCHÄFFER
POESCHEL

Abb. 8.14: Beispiel eines Ursache-Wirkungs-Netzwerkes (vgl. Probst, G. J. B./Gomez, P. 1991 S. 11)



SCHÄFFER
POESCHEL

Abb. 8.15: Beispiel für die Zielsuche

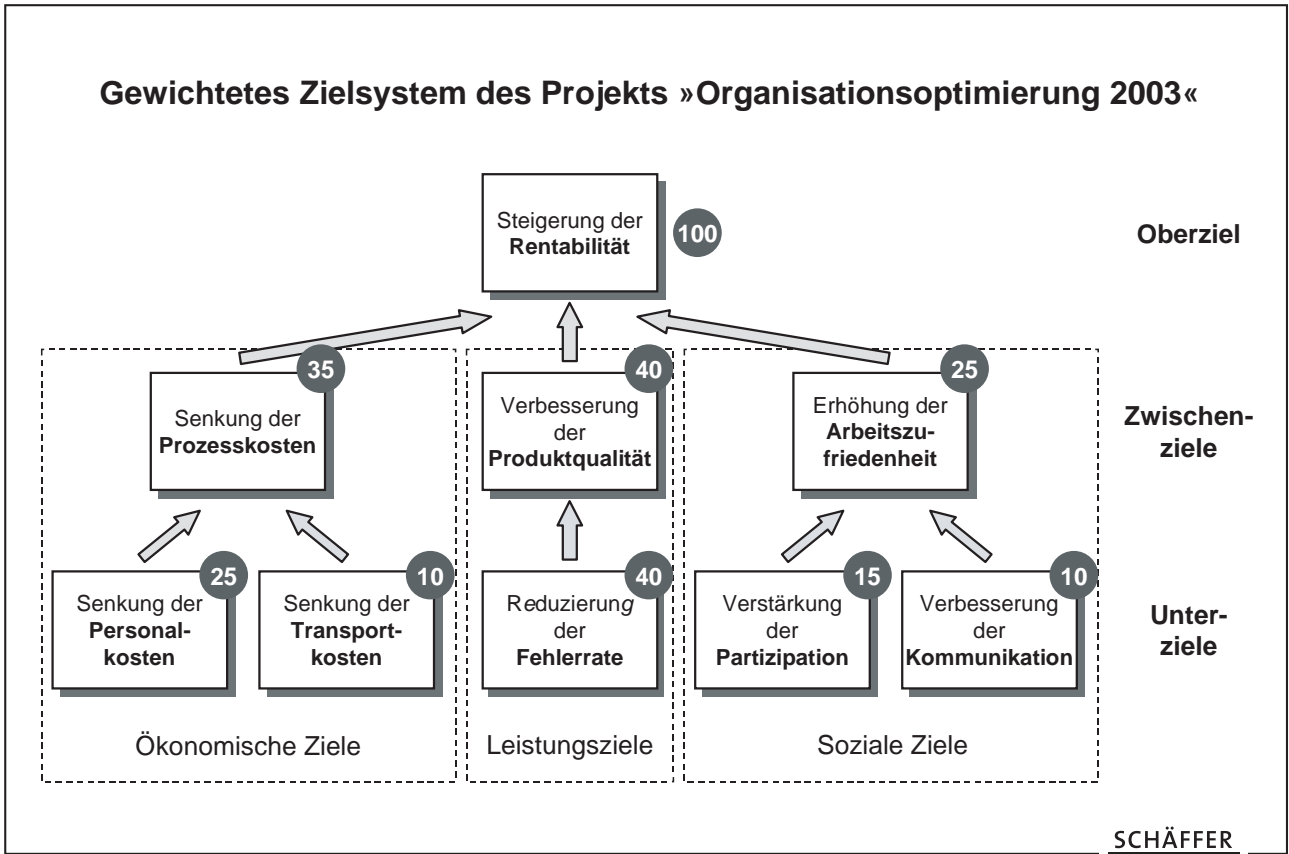
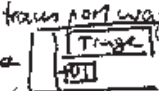


Abb. 8.16: Beispiel eines Zielsystems mit gewichteten Zielen

Präferenzmatrix »Organisationsoptimierung 2003«							
Bewertungskriterien		Präferenzen					
a	Senkung der Personalkosten	a					
b	Senkung der Transportkosten	a	b				
c	Reduzierung der Fehlerrate	c	c	c			
d	Verstärkung der Partizipation	a	d	c	d		
e	Verbesserung der Kommunikation	a	e	c	d	e	
Bewertungskriterien		a	b	c	d	e	Σ
Häufigkeiten		4	1	5	3	2	15
Gewicht		26,7	6,7	33,3	20,0	13,3	100
Rangreihe		2	5	1	3	4	X
Gewicht = $\frac{100}{\text{Summe der Häufigkeiten}}$ x Häufigkeit pro Objekt							

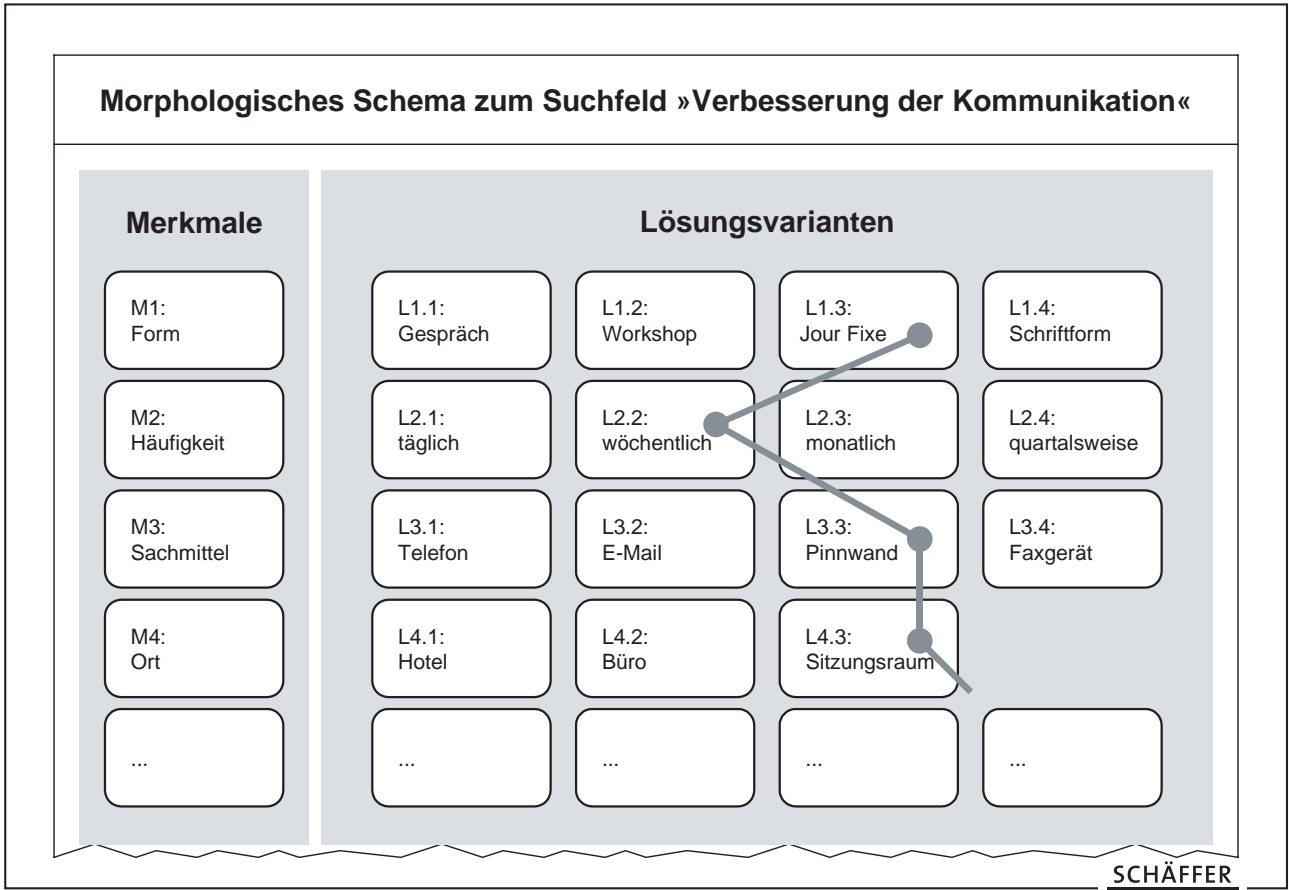
SCHÄFFER
POESCHEL

Abb. 8.17: Beispiel einer Präferenzmatrix (zum Grundschemata vgl. Büchi, R./Chrobok, R. 1997 S. 237)

PROBLEMLÖSUNGEN NACH METHODE 635			DATUM 23. V
PROBLEMSTELLUNG: Alle Gedanken / Ideen Alternativen / Ziele Probleme / Gedanken Innovationen "Spinnen ist erlaubt"			TEILNEHMER 1..... 2..... 3..... 4..... 5..... 6.....
PROBLEMLÖSUNGEN: 11 Variablen Produkt (Zimmerei) (Häuser)	12 zeitliche Kritik	13 Innovative Produkte herstellen	INITIALEN JE
21 mit A-Klasse projekt "Entwicklungen" diskutieren	22 Bei Osterstellung nicht in Details verlieren	23 Neues Segment schaffen	CO
31 am Transporter wird PKW nicht gemessen $GE > 0,3 MED$	32 Inter Schluss danach Validierung	33 Dengiri Post absolute Priorität	JE
41 Preisprämium verlangt absolute Absicherung an Kaufbedingung Kriterien am Kundentest	42 Fg.-Kooperation unbedingt unterstützen. Dadurch kann ein eigenes Produkt entwickelt werden. Klein Firmen kooperieren	43 MB muss etwas besonders bieten kann das Pr. 2? auf Basis	TR
51 Geld am Produkt dort investieren, wo's der Kunde a) sieht b) wo er's angriffen kann	52 Faltdach für Firmcar	53 Kostengünstiger Mini-Krankenwagen 	WR
61 Allrad-Antrieb unverzichtbar	62 Hilfenump-System für Stadtfahrten	63 Kommunikation mit Funktelefon u. Faxgerät zur Disposition	TR

SCHÄFFER
POESCHEL

Abb. 8.18: Beispiel eines Brainwriting-Formulars nach der Methode 635



SCHÄFFER
POESCHEL

Abb. 8.19: Beispiel einer Morphologischen Analyse

Checkliste zur Bewertung der Organisationsalternativen**Flexibilität**

Veränderungen von Markt und Wettbewerb können schnell organisatorisch berücksichtigt werden.

Kooperationen mit anderen Unternehmen lassen sich aufbau- und ablauforganisatorisch darstellen.

Im Falle eines Strategiewechsels ist die Anpassung der Organisation relativ problemlos möglich.

Ja**Nein****Geschlossene Fragen****Führungsprozess-Effizienz**

Aufgaben, Verantwortung und Kompetenzen sind einer Stelle eindeutig zugeordnet.


Die horizontalen und vertikalen Informationsbeziehungen sind klar geregelt.

Bei der Entscheidungsfindung und -umsetzung treten keine Probleme auf.

Ja**Nein****Prüfbereiche**

Abb. 8.20: Beispiel einer Checkliste

Zielkriterien	Organisationsalternativen Risikomanagement		
	Einrichtung einer Stabsstelle bei der Geschäftsführung	Einrichtung einer Abteilung im Bereich Finanzen	Zentrale Stabsstelle und dezentrale Risikobeauftragte
Personalkosten pro Periode	150.000,00	450.000,00	200.000,00
Sachkosten pro Periode	25.000,00	75.000,00	50.000,00
Kosten für Fremddienste pro Periode	15.000,00	15.000,00	15.000,00
Gesamtkosten pro Periode	190.000,00	540.000,00	265.000,00
Wirksamkeitsindex (Gesamtnutzwert)	545	585	814
Kosten-Wirksamkeits-Index	349	923	326




Vorteilhafteste Organisationsalternative

SCHÄFFER
POESCHEL

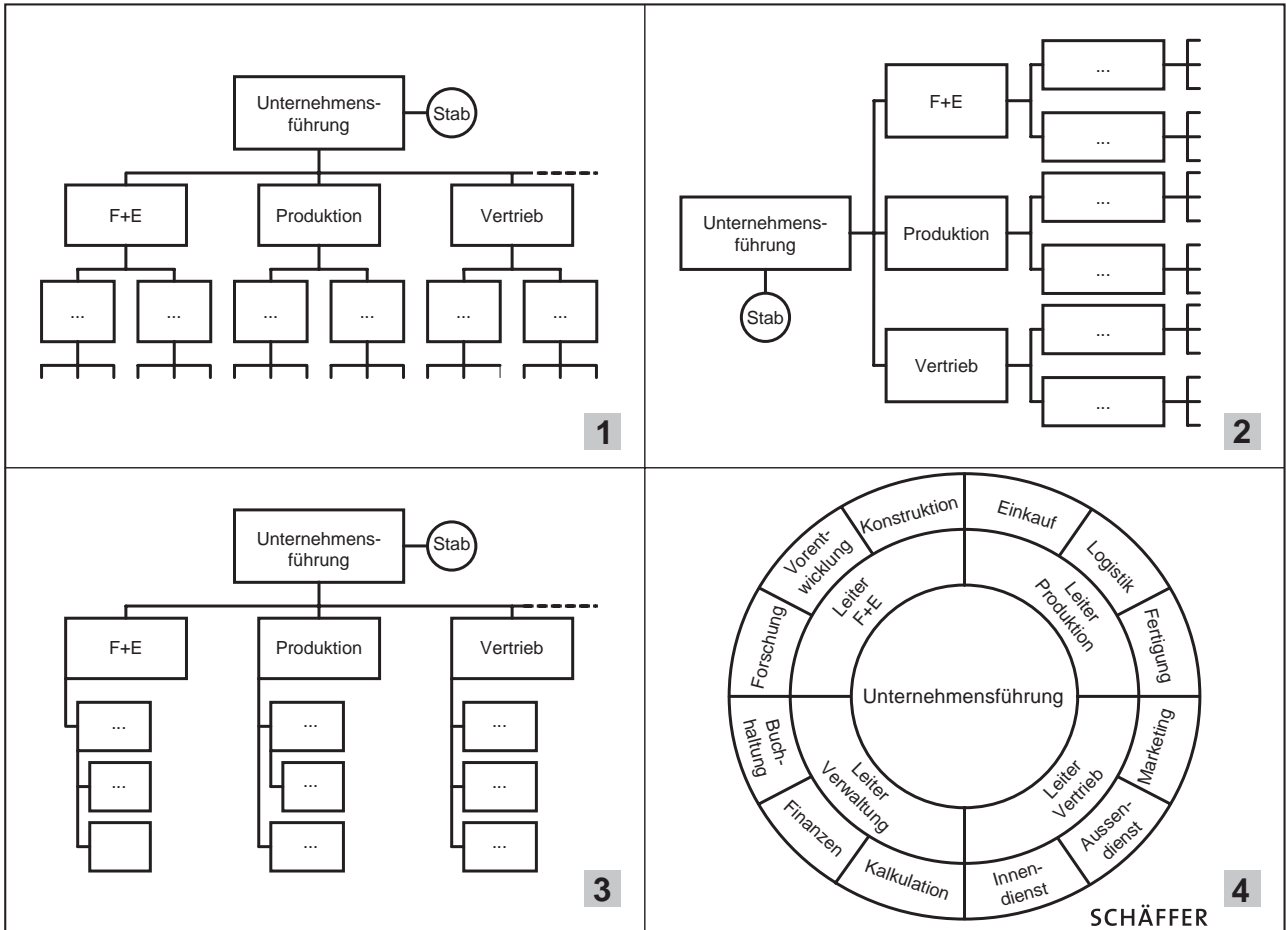
Abb. 8.21: Beispiel einer Kosten-Wirksamkeits-Analyse

		Organisationsalternativen					
Zielkriterien	Zielgewichte	Funktionale Organisation		Divisionale Organisation		Matrixorganisation	
	g	x ₁	x ₁ ·g	x ₂	x ₂ ·g	x ₃	x ₃ ·g
Klare Zuordnung von A, V, K	0,2	10	2,0	8	1,6	2	0,4
Geringe Personalkosten	0,2	8	1,6	4	0,8	0	0
Hierarchieunabhängige Kommunikation	0,05	0	0	6	0,3	10	0,5
Möglichkeit zu einer stärkeren Partizipation	0,05	2	0,1	8	0,4	10	0,5
Weniger Schnittstellen	0,2	10	2,0	5	1,0	0	0
Bessere Personalentwicklung	0,15	4	0,6	8	1,2	10	1,5
Mehr Unternehmertum	0,15	0	0	10	1,5	10	1,5
Σ	1,0	6,3		6,8		4,4	


Vorteilhafteste Organisationsalternative

SCHÄFFER
POESCHEL

Abb. 8.22: Beispiel einer Nutzwertanalyse



SCHÄFFER
POESCHEL

Abb. 8.23: Beispiele von Organigrammen

Kompetenzdiagramm »Mittelfristige Vertriebsplanung«

Aufgaben \ Stellen	MA	VT	CON	FIN	GL
Definition mittelfristiger Ziele auf Basis der Vertriebsstrategie	M	D	M	M	
Verabschiedung mittelfristiger Ziele in Abstimmung mit GL	M	D	M	M	E
Verabschiedung der mittelfristigen Vertriebsplanung	M	D	M	M	E
Umsetzungs- und Investitionsplanung	M	D	D	M	
Umsetzung der mittelfristigen Vertriebsplanung	M	D	M		
Kontrolle der mittelfristigen Vertriebsplanung		D	K		K
Einleiten von Korrekturmaßnahmen		E	K		

Funktionen

Legende der Funktionen:

- E = Entscheidung
- D = Durchführung
- M = Mitsprache/
Mitwirkung
- K = Kontrolle

Abb. 8.24: Beispiel eines Funktionendiagramms

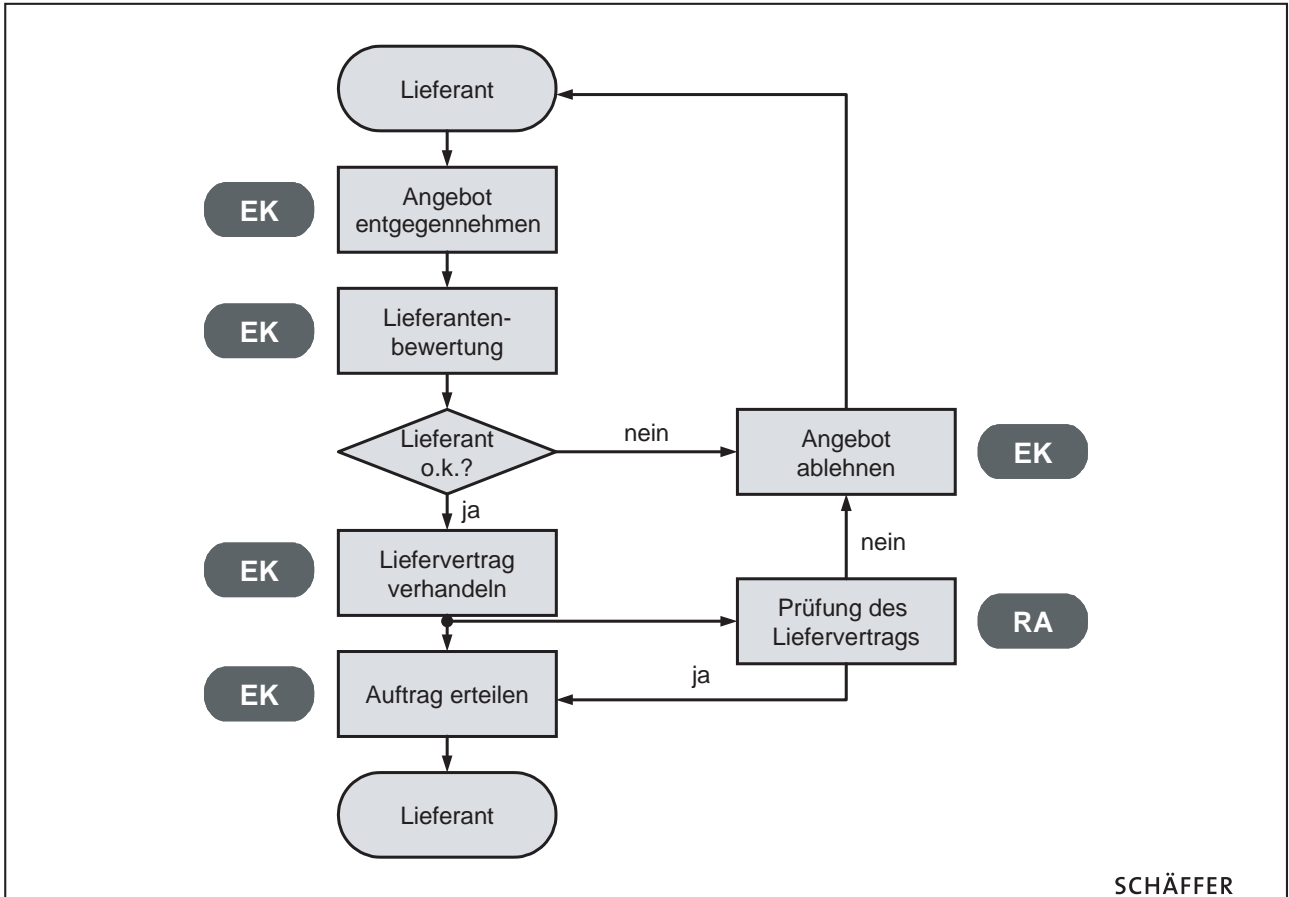
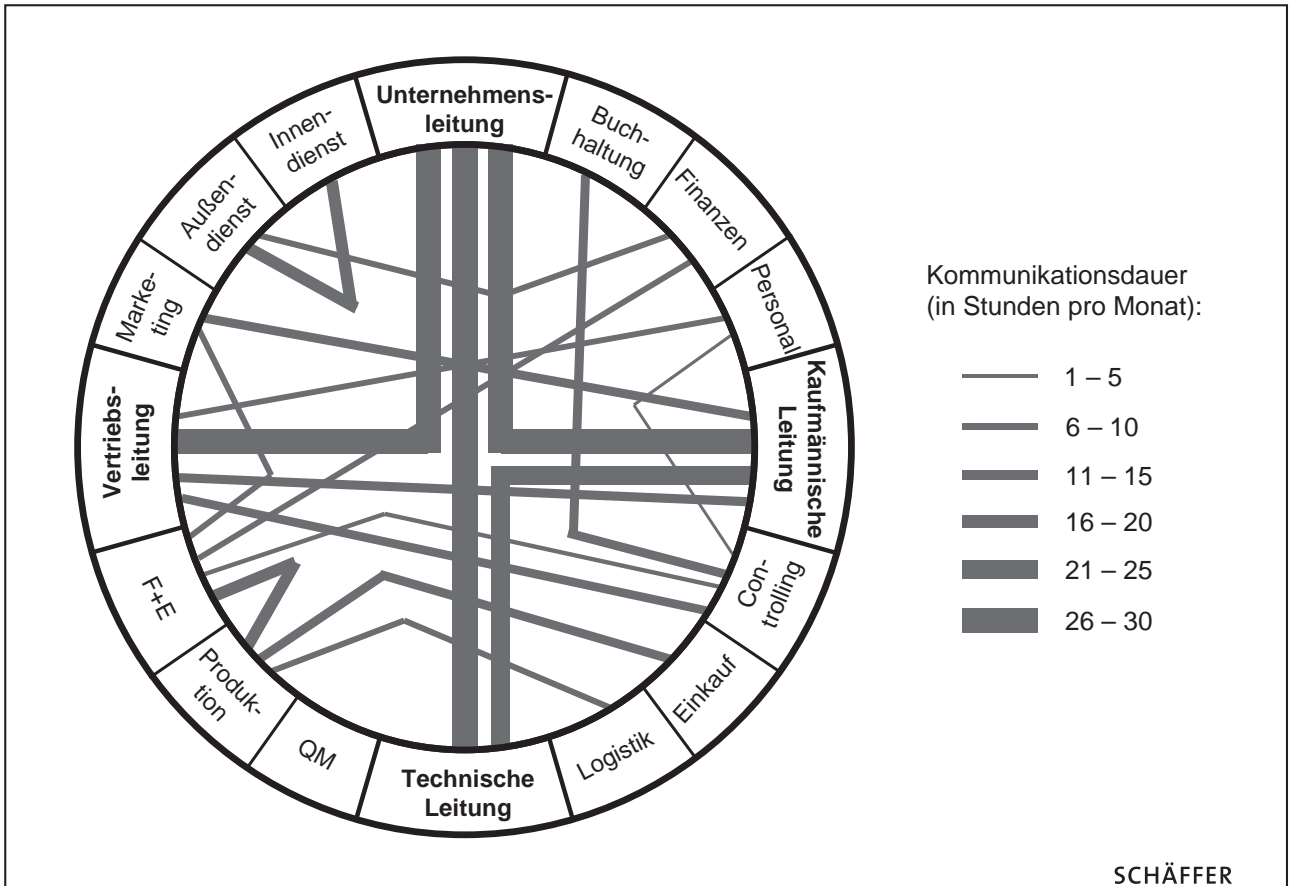
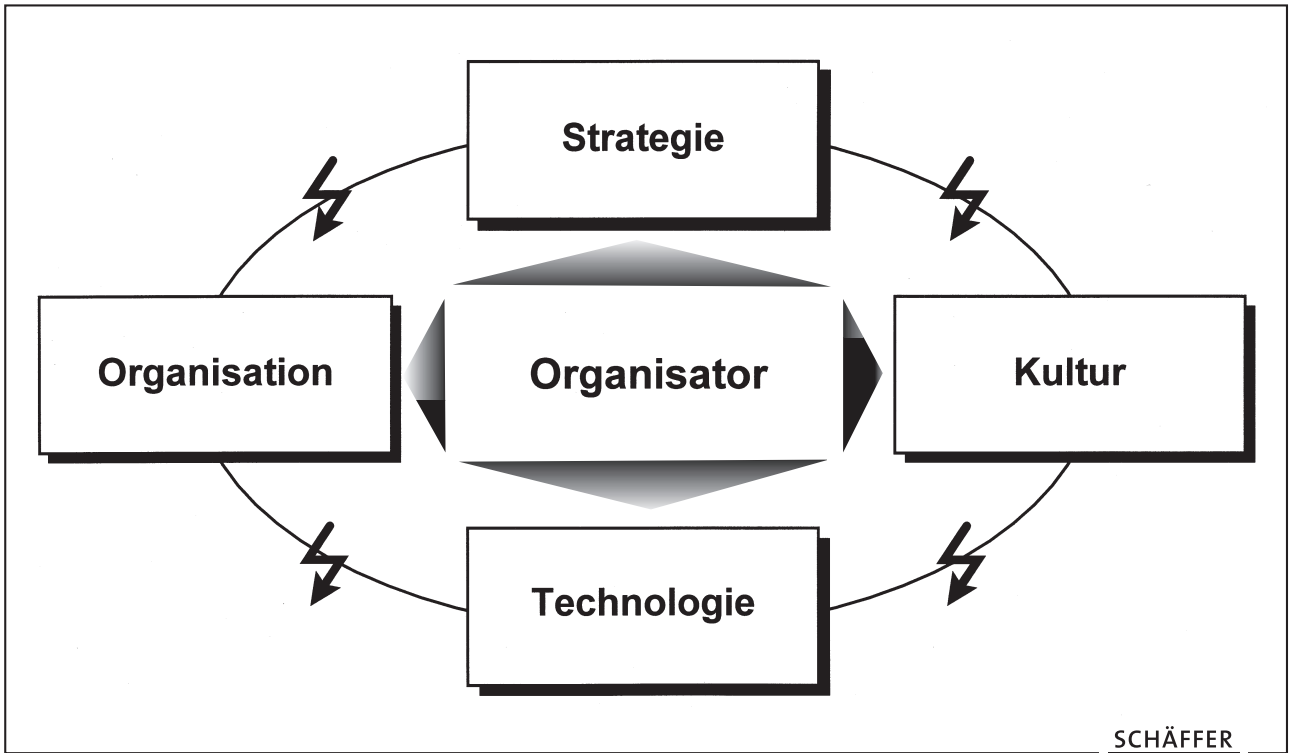


Abb. 8.25: Beispiel eines Ablaufdiagramms



SCHÄFFER
POESCHEL

Abb. 8.26: Beispiel eines Kommunikationsdiagramms



SCHÄFFER
POESCHEL

Abb. 9.1: Der Organisator als Schnittstellenmanager

Anforderungsprofil des Organisors (Idealtypus)					
	weniger wichtig - sehr wichtig				
	1	2	3	4	5
Problemlösungsfähigkeiten					
Der Organisator soll					
<ul style="list-style-type: none"> • ganzheitlich denken • konzeptionell denken • analytisch denken • kreativ sein • initiativ sein • zielorientiert sein • die Übersicht behalten • Durchhaltevermögen besitzen • wirtschaftlich handeln 					
Interaktionsfähigkeiten					
Der Organisator soll					
<ul style="list-style-type: none"> • überzeugen können • Interessen ausgleichen können • kooperationsfähig sein • zuhören können • sich sprachlich ausdrücken können • angemessene Umgangsformen haben 					
Führungsfähigkeiten					
Der Organisator soll					
<ul style="list-style-type: none"> • Verantwortung übernehmen können • Menschen führen können • Entscheidungsvermögen besitzen 					
Persönlicher Arbeitsstil					
Der Organisator soll					
<ul style="list-style-type: none"> • effizient arbeiten können • selbständig arbeiten können • belastungsfähig sein • eine rasche Auffassungsgabe besitzen • lernfähig sein 					
<p>Anforderungsprofile sind in allen veröffentlichten Berufsbildern enthalten. Sie tragen sämtlich einen idealtypischen Charakter, d. h. sind nur im Ausnahmefall in einer Person vereint auffindbar. Werden Anforderungsprofile dazu genutzt, um geeignete Personen für konkrete Situationen, Beziehungen und Rollen zu finden, ist das Anforderungsprofil eine geeignete Methode. Je anspruchsvoller, ganzheitlicher die Verantwortung, desto mehr Elemente im Profil müssen erfüllt sein.</p> <p>Die Abhängigkeit von der konkreten Situation hat die <i>GfürO-Weiterbildungskommission</i> veranlasst, das idealtypische Anforderungsprofil eines Organisors zwar vorzustellen, jedoch keine Gewichtung der einzelnen Attribute vorzunehmen.</p>					
<small>SCHÄFFER POESCHEL</small>					

Abb. 9.2: Anforderungsprofil des Organisors
(*GfürO-Weiterbildungskommission* [Hrsg.] 1993 S. 16f.)

BHW Bausparkasse AG – Stellenbeschreibung	
Unternehmensbereich	Zentraldienste (UBZ)
Organisationseinheit	Hauptabteilung Organisation und Verwaltung (ORG-VW)
Referat	Büroorganisation (BUE 5)
Stellenbeschreibung	Leiter des Referates
Der Stelleninhaber ist unterstellt	dem Leiter der Hauptabteilung
Der Stelleninhaber ist überstellt	dem Beauftragten für das Betriebliche Vorschlagswesen (in BVW-Angelegenheiten)
Der Stelleninhaber wird vertreten	von dem Beauftragten für das betriebliche Vorschlagswesen
Vollmachten	Korrespondenzvollmacht 2 nach der für die <i>BHW Bausparkasse</i> gültigen Vollmachtenregelung
Ziele der Stelle	Unterstützen des Leiters der Hauptabteilung bei der Erfüllung seiner Aufgaben, insbesondere durch Erarbeitung von Gutachten, Beratung in methodischen Fragen, Ausarbeitung von Vorschlägen und Alternativkonzepten in organisatorischen Aufgabenstellungen; Fördern und Nutzen des Ideenpotenzials der Mitarbeiter in allen betrieblichen Belangen im Rahmen des Betrieblichen Vorschlagswesens; Sicherstellen der Durchführung und Weiterentwicklung des Betrieblichen Vorschlagswesens
Aufgaben	<ul style="list-style-type: none"> • Führen und Leiten des Referats nach den Unternehmensgrundsätzen (Grundsätze für Führung und Zusammenarbeit, Organisationsgrundsätze und Planungsgrundsätze) gemäß dem Anforderungsprofil • Erarbeiten von Vorschlägen zur Weiterentwicklung und Verbesserung des Betrieblichen Vorschlagswesens (BVW) • Leiten der Sitzungen des Bewertungsausschusses für das BVW • Erarbeiten von Vorschlägen zur Weiterentwicklung und Verbesserung der Investitions- und Budgetkontrolle in der <i>BHW</i>-Gruppe • Beraten und Koordinieren in Fragen der Aus- und Weiterbildung von Auszubildenden, Jungkaufleuten und Praktikanten im Unternehmensbereich (UB) Zentraldienste • Entwickeln von Grundsätzen zur Arbeitsgestaltung unter Berücksichtigung aktueller Erkenntnisse aus der Arbeitswissenschaft, Arbeitspsychologie und Ergonomie • Auf- und Ausbauen eines organisatorisch ausgerichteten Kennzahlensystems (sowohl hausintern als auch im Vergleich zu Wettbewerbern) • Vertreten des UB Zentraldienste im Ausschuss für Arbeitsschutz und Betriebssicherheit, Führen des Sitzungsprotokolls sowie Weitergeben der aus diesem Ausschuss resultierenden organisatorischen Aufträge an die zuständigen Stellen • Ausarbeiten von Vorschlägen zur Organisation des Datenschutzes, zusammen mit dem Datenschutzbeauftragten der <i>BHW</i>-Gruppe • Erstellen von Gutachten, Stellungnahmen und alternativen Lösungskonzepten für Organisationsvorhaben auf Veranlassung des Hauptabteilungsleiters und in Abstimmung mit dem Leiter der Abteilung Betriebsorganisation und dem Leiter des Referats Organisationstechnik, z. B. <ul style="list-style-type: none"> – Aufzeigen von Entwicklungs- und Einsparungspotenzialen – Entwickeln von Synergiekonzepten als Voraussetzung für Rationalisierung und Entbürokratisierung von Büroprozessen – Vorbereitung und Initiieren von Organisationsentwicklungsprozessen – Analysieren und Bewerten des Technologie-Einsatzes und der technologischen Folgewirkungen unter Nutzungsgesichtspunkten • Beraten der Hauptabteilungsleiter in Fragen der die Organisation betreffenden grundsätzlichen Personalentwicklungsmaßnahmen • Erstellen der Maßnahmen-, Personalbedarfs- und Budgetplanung für das Referat einschließlich Überwachen der Kosten • Wahrnehmen von Aufgaben für die <i>BHW</i>-Gruppe sowie für die von der <i>BHW Bausparkasse</i> betreuten Mandanten in Abstimmung mit dem Vorgesetzten • Erledigen von Einzelaufträgen und Sonderaufgaben, die dem Wesen nach zum Aufgabenbereich gehören

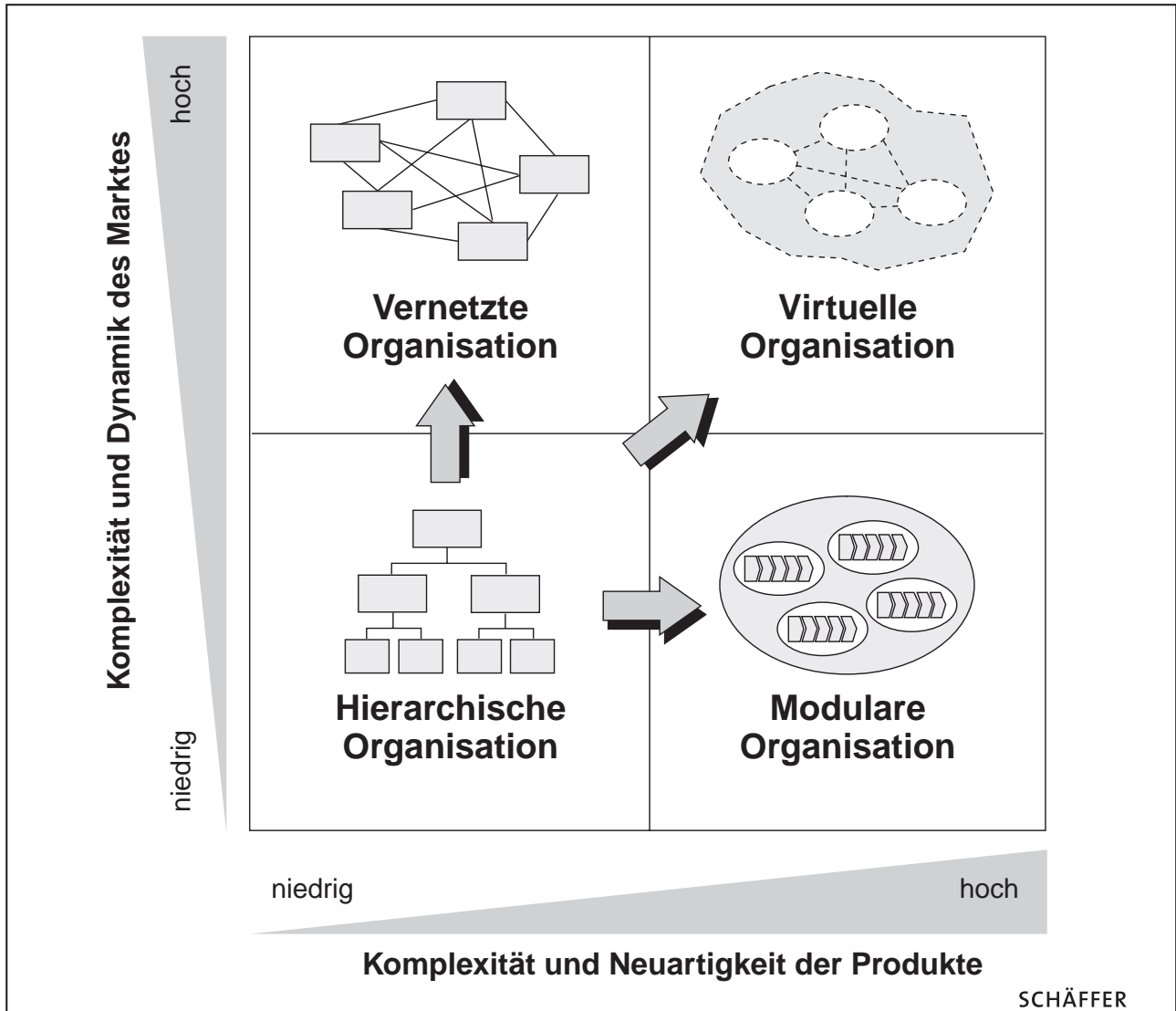
SCHÄFFER
POESCHEL

Abb. 9.3: Beispiel einer Stellenbeschreibung im Bereich Organisation (entnommen aus: *GfÜO-Weiterbildungskommission* [Hrsg.] 1993 S. 41f.)



SCHÄFFER
POESCHEL

Abb. 10.1: Wesentliche Determinanten der »Organisation der Zukunft«



SCHÄFFER
POESCHEL

Abb. 10.2: Organisationsformen der Zukunft (vgl. Reichwald R./Hesch, G. 1998 S. 88)