

Strategische Managementkonzepte: Unternehmensführung II

Episode 1: Struktur der „Unternehmensführung“

Prof. Dr. Andreas Remer
Universität Bayreuth

Übersicht der Lerneinheit

Episode 1:

Struktur der „Unternehmensführung“

Episode 2:

Das Managementsystem der „Unternehmensführung“

Episode 3:

Interview

Lernziele der Episode

Lernziel 1:

Sie können eine marktorientierte Organisationsstruktur entwerfen.

Lernziel 2:

Sie können eine marktorientierte Personalstruktur entwerfen.

Lernziel 3:

Sie können Anleitungen zur Handhabung neoklassischer Unternehmensstrukturen formulieren.

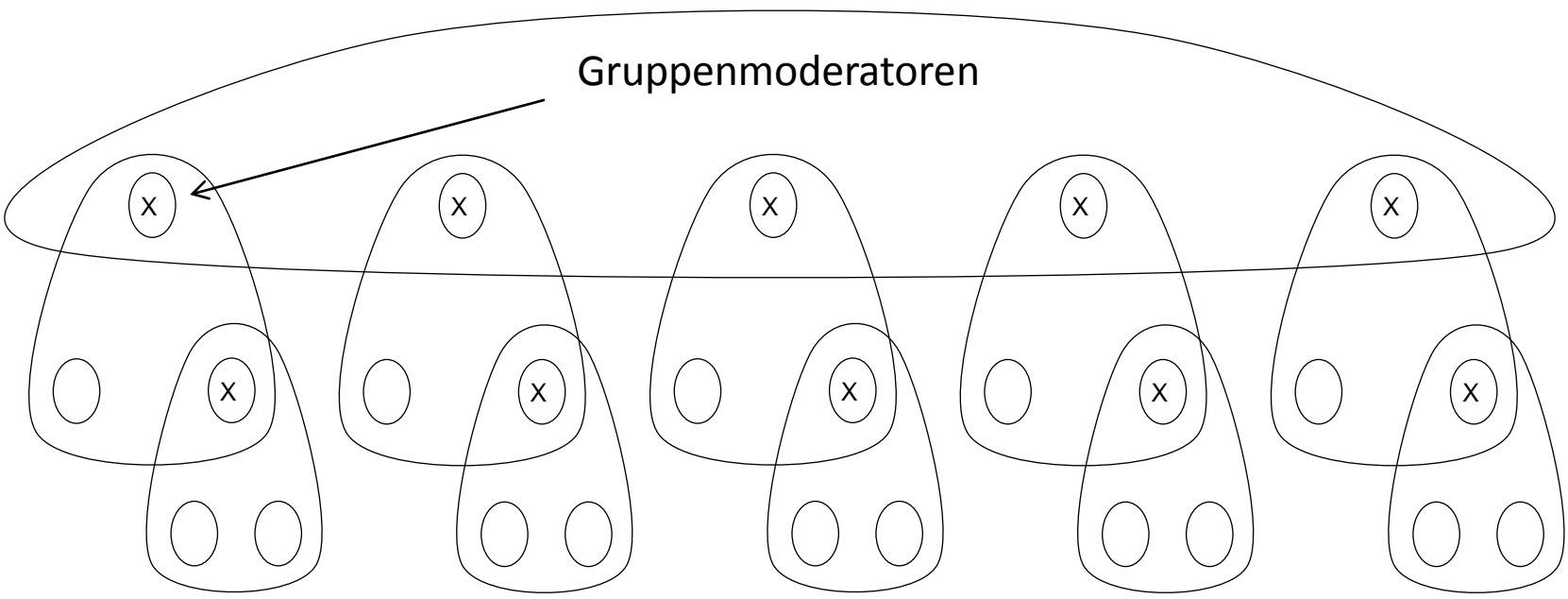
Gliederung dieser Episode

- Organisationsstruktur im Konzept der „Unternehmensführung“
- Personalstruktur im Konzept der „Unternehmensführung“
- Operative Handhabung der Unternehmensstruktur

Organisationsstruktur im Konzept der „Unternehmensführung“

- Das neoklassische Problem der Positionenbildung
- Kooperative Organisation
- Marktorientiertes Teamwork
- Kooperation und Erfolg

Modell der überlappenden Teams



Quelle: Likert, R. (1975), Seite 192ff.

Personalstruktur im Konzept der „Unternehmensführung“

- Das neoklassische Problem der Potenzialgestaltung
- Professionelle Mitarbeiter
- Schlüsselqualifikationen
- Mitarbeiter und Erfolg

Taxonomie der Schlüsselqualifikationen I

MATERIALE KENNTNISSE UND FÄHIGKEITEN

Kenntnisse und Fertigkeiten mit großer Breitenwirkung

(Techniken des Messens, des Darstellens und Skizzierens in Wort und Schrift, des unfallsicheren Arbeitens)

Kenntnisse und Fertigkeiten mit hoher Zukunftserwartung

(z.B. neue Technologien)

Kenntnisse und Fertigkeiten mit erheblicher Dauerhaftigkeit

(Kulturtechniken, Fremdsprachen, technische und wirtschaftliche Elementarkenntnisse)

FORMALE FÄHIGKEITEN

Selbständiges Handeln

(Umstellungs- und Reaktionsfähigkeit, d.h. auf abweichende Arbeitssituationen fach- und prozessgerecht reagieren können, eigene Lösungswege finden und aus den Ergebnissen die richtigen Schlüsse ziehen.

Selbständiges Erkennen – Planen – Durchführen – Kontrollieren; Evaluieren)

Anwendungsbezogenes Denken und Handeln

(Transferfähigkeit, d.h. Denken **in** Tun übertragen, Abstraktes in Konkretes umsetzen, Denken in Zusammenhängen und Systemen, vorausschauendes Denken und antizipatives Handeln; konsequentes Denken, d.h. einen Gedanken zu Ende denken können.)

Selbständiges Lernen

(das Lernen lernen, sich etwas erarbeiten, selbständiges Beschaffen und Verarbeiten von Informationen)

Quelle: Dörig, R. (1994), Seite 82

Taxonomie der Schlüsselqualifikationen II

PERSONALE VERHALTENSWEISEN

Individuelle Verhaltensweisen

(Initiative, Ausdauer, Stetigkeit, Wendigkeit, Anpassungsfähigkeit, Leistungsbereitschaft)

Soziale Verhaltensweisen

(Kooperationsfähigkeit, Kontaktfähigkeit, Kommunikationsfähigkeit, Fairness, Toleranz, Teamgeist, Dienstbereitschaft, Bereitschaft zum sozialen Konsens)

Arbeitsverhalten

(Arbeitstugenden, u.a. Exaktheit, Terminbewusstsein, Qualitätsbewusstsein, Ehrlichkeit, Zuverlässigkeit, Einsatzbereitschaft, Bereitschaft zu technologischer Akzeptanz)

Verantwortliche Verhaltensweisen

(Fähigkeit und Bereitschaft zur humanen Mitgestaltung des eigenen Arbeitsbereichs – Fähigkeit und Bereitschaft zu persönlichen Entscheidungen – Fähigkeit und Bereitschaft zur Verantwortungsübernahme - fähig und bereit sein, seinem Gewissen zu folgen und nach ethischen Grundsätzen zu handeln)

Quelle: Dörig, R. (1994), Seite 82

Operative Handhabung der Unternehmensstruktur

- Das neoklassische Problem der Rollenanleitung
- Kompetenz-Delegation
- Das neoklassische Problem der Personalbeurteilung
- Verhaltensbeurteilung

Zusammenfassung: Organisation im Konzept der Unternehmensführung

	Organisatorische Positionen	Organisatorische Instruktionen
Art	<p>Kombination von Programm- und Personalorientierung: Organisatorische Rollen sollten es dem Personal objektiv und subjektiv ermöglichen, am Unternehmensprogramm teilzunehmen.</p>	<p>Kombination intentionaler und konditionaler Rollenanleitungen: Organisatorische Instruktionen sollten den Rolleninhaber dabei unterstützen, seine Rolle sowohl programm- als auch situationsgerecht zu handhaben.</p>
Grad	<p>Gemäßigte Differenzierung: Organisatorische Rollen sollten elastisch genug sein, um an Neubedarf ohne grundsätzliche Änderungen angepasst zu werden.</p>	<p>Gemäßigte Programmierung: Organisatorische Instruktionen sollten in begrenztem Maße Handlungsspielraum für eigenverantwortliches Rollenverhalten bieten.</p>
Form	<p>Teilweise außenbestimmte Differenzierung: Organisatorische Positionen sollten auch ihre Umwelt widerspiegeln.</p>	<p>Teilweise kooperative Programmierung: Organisatorische Instruktionen sollten über den Kooperationszusammenhang informieren und zur aktiven Koordination anleiten.</p>
Gültigkeit	<p>Gemäßigt: Ausnahmen, Befristungen, Übertretungen und Sonderrechte möglich.</p>	
Grundmodell	<p>Kooperation (statt Aufgabenpyramide)</p>	<p>Kompetenz (statt Vorschrift)</p>

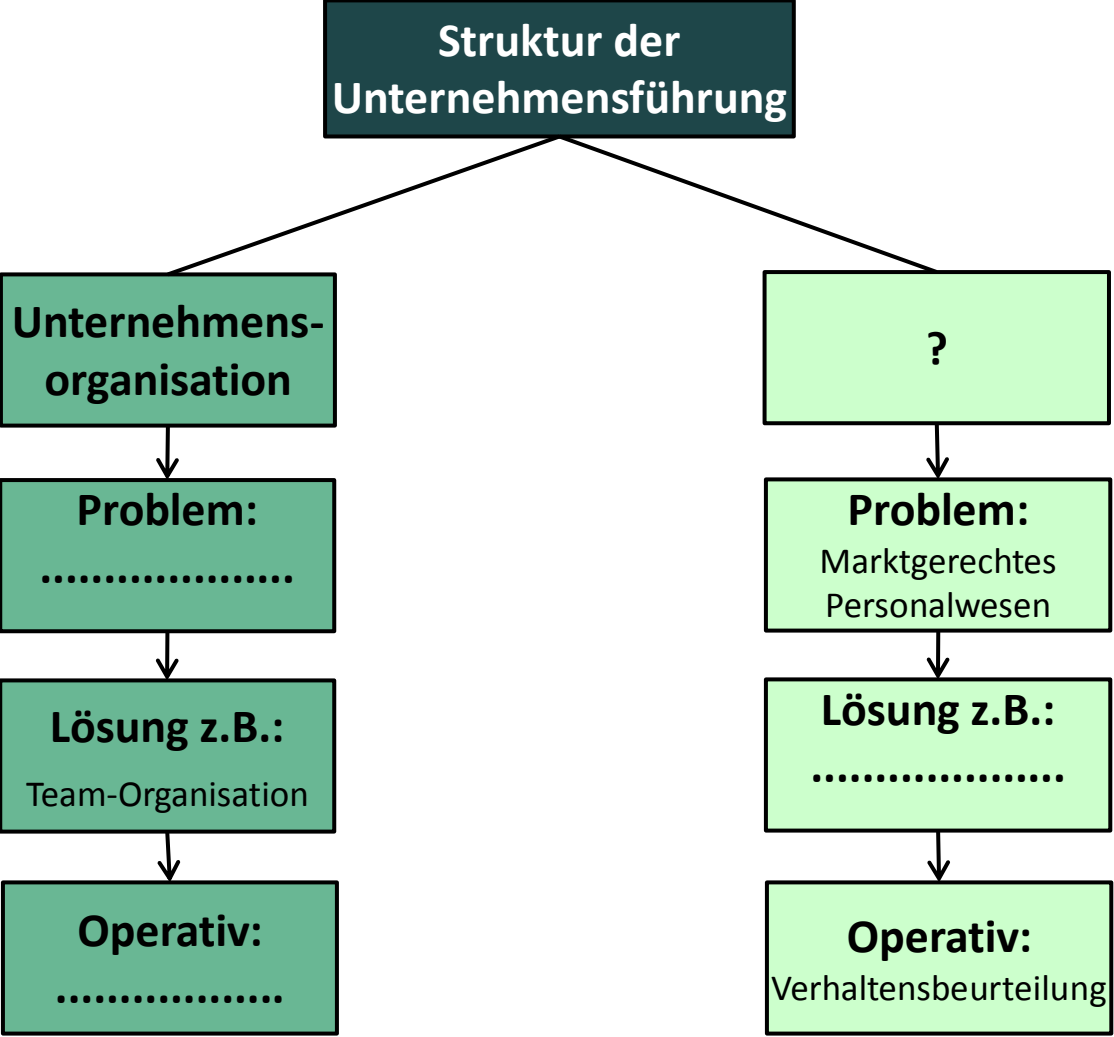
Zusammenfassung : Personal im Konzept der Unternehmensführung

	Personalbestand	Beiträge des Personals
Art	Kombination von Rollen- und Ressourcenorientierung: Personale Bestände sollten so gewählt werden, dass menschliche Ressourcen für kooperative Prozesse genutzt werden können.	Kombination von Ergebnis- und Verhaltensorientierung: Personale Beiträge sollten nicht nur als zweckorientierte Outputleistungen, sondern auch als mittelorientierte Inputleistungen gesehen werden.
Grad	Gemäßigt spezifische Auslese: Personale Bestände sollten nur soweit bestimmt sein, dass man auch Rollenunsicherheit bzw. -wandel verkraften und den Gegebenheiten auf dem Arbeitsmarkt folgen kann.	Gemäßigt spezifische Bewertung: Personale Beiträge sollten so formuliert sein, dass nicht nur die planmäßige Leistung kontrollierbar wird, sondern auch Spielraum für die Anerkennung unplanmäßigen Leistungsverhaltens bleibt.
Form	Teilweise übergreifende Auslesekriterien: Personale Bestände sollten auch an abteilungs- und unternehmensübergreifenden Vorstellungen von gutem Personal orientiert sein.	Teilweise übergreifende Beurteilungskriterien: Personale Beiträge sollten auch unter dem Gesichtspunkt gewürdigt werden, welche Bedeutung sie für die Beiträge anderer Mitarbeiter besitzen
Gültigkeit	Gemäßigt: Ausnahmen, Befristungen, Übertretungen und Sonderrechte möglich.	
Grundmodell	Mitarbeiter (statt Produktionsfaktor)	Handeln (statt Auftragserledigung)

Übungsaufgaben für das Selbststudium

- 1. Vervollständigen Sie die nachfolgende Abbildung (siehe auch Remer, Seite 142).**
- 2. Bearbeiten Sie die nachfolgende Fallstudie. Was hat sich an der Situation der CARBAT geändert? Welche strukturellen Anpassungsmaßnahmen schlagen Sie vor? (Siehe auch Remer, Seite 132.)**

Kooperationsorientierte Unternehmensstruktur



Fallstudie: Struktur der Unternehmensführung

Als besondere Stärke der CARBAT AG hatte sich in der Vergangenheit stets ihre planvolle und klare Organisationsstruktur erwiesen. Seitdem jedoch Entwicklung und Produktion immer mehr eine Frage der unberechenbaren Beschaffungs- und Absatzmöglichkeiten geworden waren, erschien diese Struktur irgendwie überfordert, ja geradezu hinderlich. So fand z.B. das wichtige Neuprojekt zum Aufbau eines landesweiten Systems von Ladestationen keine rechte Heimat im Unternehmen und ein völlig überraschender Großauftrag aus den USA ließ sich kaum durch das Unternehmen schleusen, weil man sich einfach nicht über die Prioritäten und Verantwortlichkeiten einigen konnte. Immer häufiger kam es in solchen Fällen vor, dass professionell eingestellte Mitarbeiter selbständig nach Lösungen suchten und sich dabei über Abteilungsgrenzen hinwegsetzten. Sie waren dabei aber in der Minderheit, denn die meisten Kollegen hatten entweder erfahren müssen, dass Eigenmächtigkeit nicht belohnt wird, oder aber sie waren fachlich und menschlich gar nicht in der Lage, gemeinsam mit anderen neue Wege zu beschreiten. Umso schmerzlicher war es für die CARBAT AG, dass jüngst eine ganze Reihe von Ingenieuren, die schon länger unbürokratisch zusammenarbeiteten, dem „Schnarchladen“ kündigte und zur Konkurrenz überlief.

Literatur und weiterführende Quellen

- **Böhlich, S.:** Employer Branding: Vom Marketing lernen, in: Personal, 2008, 7/8, S. 6 – 8.
- **Dörig, R.:** Das Konzept der Schlüsselqualifikationen. Ansätze, Kritik und konstruktivistische Neuorientierung auf der Basis der Erkenntnisse der Wissenschaftspsychologie, Diss. St. Gallen, Hallstadt 1994.
- **Gaitanides, M.:** Prozeßorganisation, München 1983.
- **Hammer, M./ Champy, J.:** Reengineering the Corporation – A Manifesto for Business Revolution. New York 1993.
- **Herzberg, F./ Mausner, B.M./ Snyderman, B.B.:** The Motivation to Work. New York – London – Sydney 1967.
- **Hill, W./ Fehlbaum, R./ Ulrich, P.:** Organisationslehre, Bd. 1 u.2, Bern – Stuttgart 1981 u. 1992.
- **Hinings, C.R./ Hickson, D.J./ Pennings, J.M./ Schneck, R.E.:** Structural Conditions of Intraorganizational Power, in: ASQ, 1974, S.22 – 44.
- **Koisol, E.:** Organisation der Unternehmung, Wiesbaden 1976.
- **Likert, R.:** A Motivational Approach to a Modified Theory. A Symposium of the Foundation for Research on Human Behaviour, New York 1975, S. 184 – 217.
- **Mertens, D.:** Schlüsselqualifikationen. Überlegungen zu ihrer Identifizierung und Vermittlung im Erst- und Weiterbildungssystem, in: S. Faltin G., Herz, O. (Hrsg.): Berufsforschung und Hochschuldidaktik II. Handlungsspielräume als Zielkategorie, Schriftenreihe Blickpunkt Hochschuldidaktik, Nr. 33, 1974, Universität Bielefeld, S. 204 – 230.
- **Mc Gregor, D.:** The Human Side of Enterprise, New York etc. 1960.
- **Remer, A.:** Grundlagen des Management, Stuttgart 2009, S. 132 - 142.
- **Tichy, N.M./ Fombrun, C.J./ Devanna, M.A.:** Strategic HumanResource Management, In: SMR, 1982, S. 47 – 61.

Anmerkung zu den rechtlichen Grundlagen:

Die Rechte der Bilder und Graphiken liegen, sofern nicht anders angegeben, beim Verfasser der Folien. Die Folientexte beziehen sich, wenn nicht anders angegeben, auf eigene Forschungs-, Lehr- und Praxistransfer-Tätigkeiten und sind deshalb bei deren Verwendung zu zitieren.