

Strategische Managementkonzepte: Systementwicklung II

Episode 1: Struktur der „Systementwicklung“

Prof. Dr. Andreas Remer
Universität Bremen

Übersicht der Lerneinheit

Episode 1:

Struktur der „Systementwicklung“

Episode 2:

Das Managementsystem der „Systementwicklung“

Episode 3:

Interview

Lernziele der Episode

Lernziel 1:

Sie können eine bestandssichernde Organisationsstruktur entwerfen.

Lernziel 2:

Sie können eine bestandssichernde Personalstruktur entwerfen.

Lernziel 3:

Sie können Anleitungen zur Handhabung moderner Systemstrukturen formulieren.

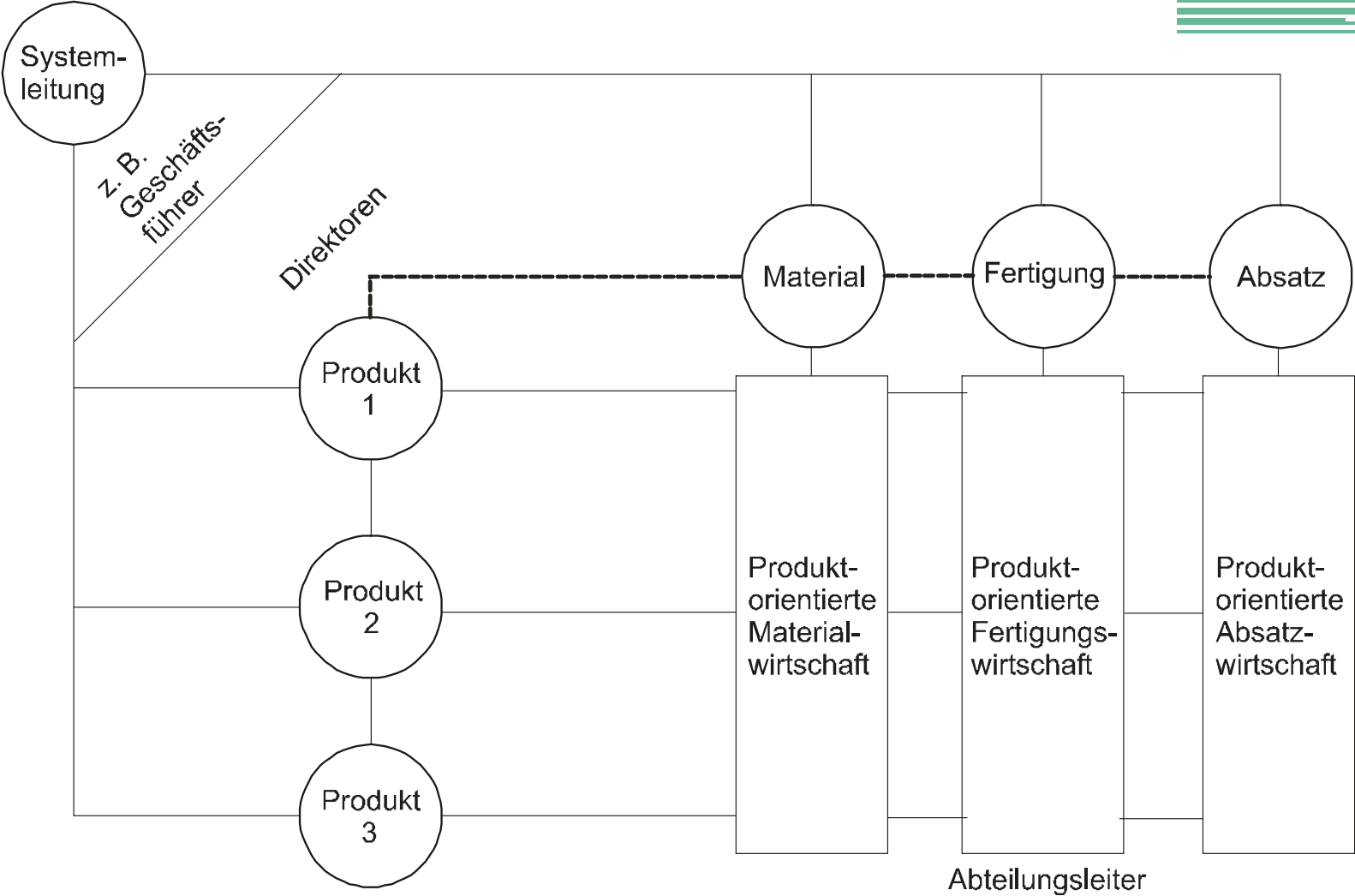
Gliederung dieser Episode

- Organisationsstruktur im Konzept der „Systementwicklung“
- Personalstruktur im Konzept der „Systementwicklung“
- Operative Handhabung der Systemstruktur

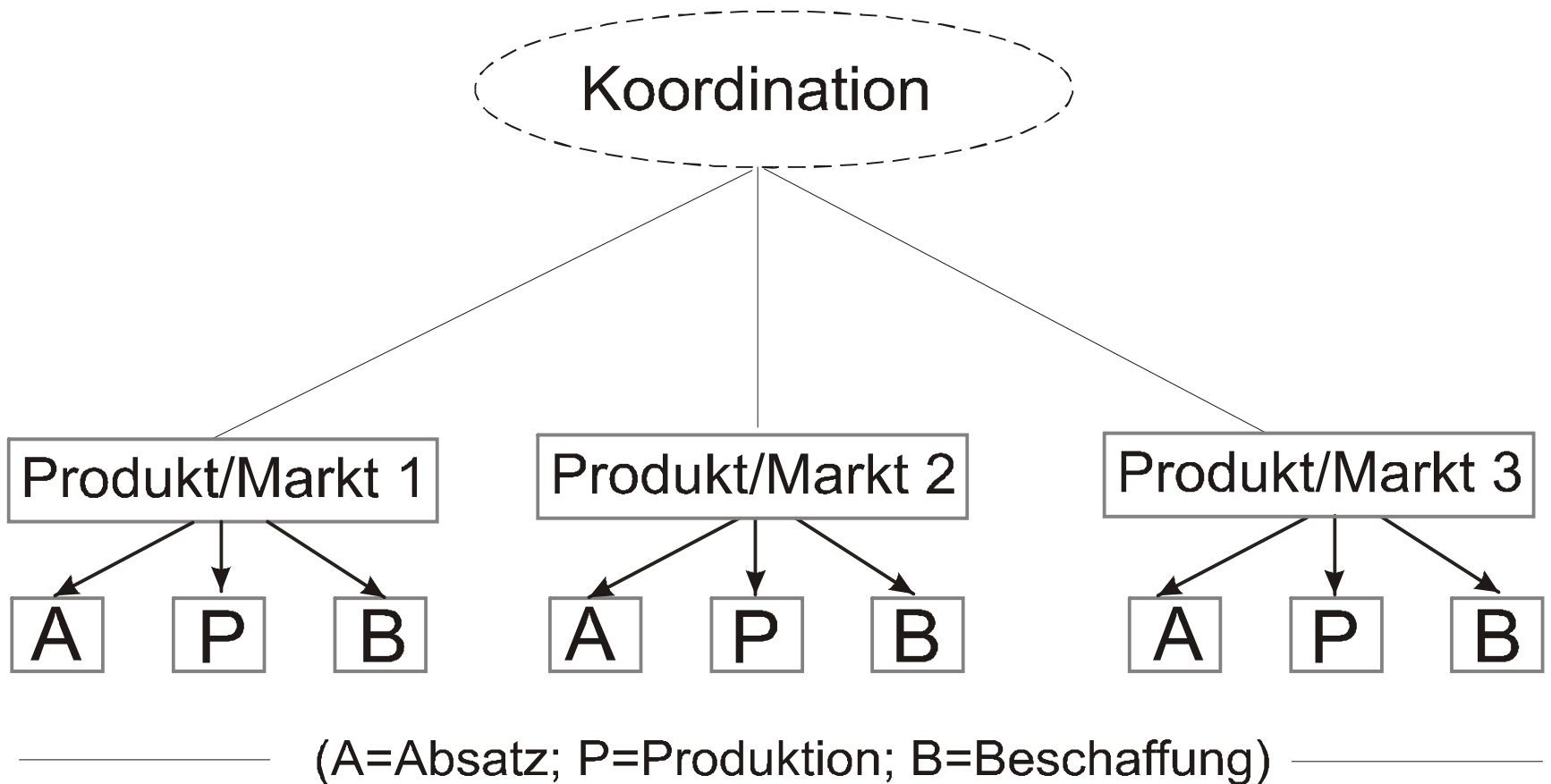
Organisationsstruktur im Konzept der „Systementwicklung“

- Das moderne Problem der Positionenbildung
- Netzwerk-Organisation
- Mikro-Systeme
- Netzwerk-Organisation und Erfolg

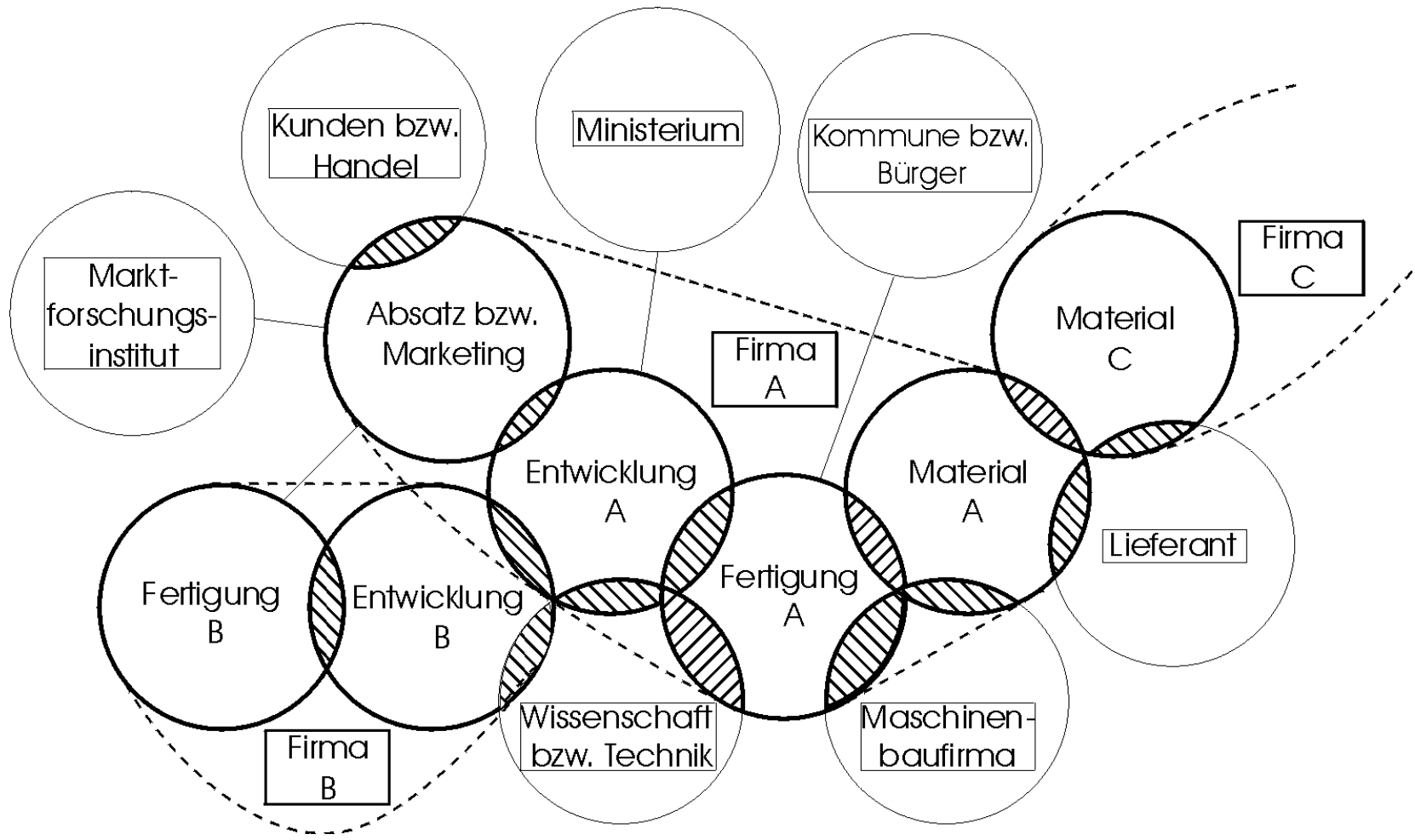
Matrixorganisation



Divisionale Organisation

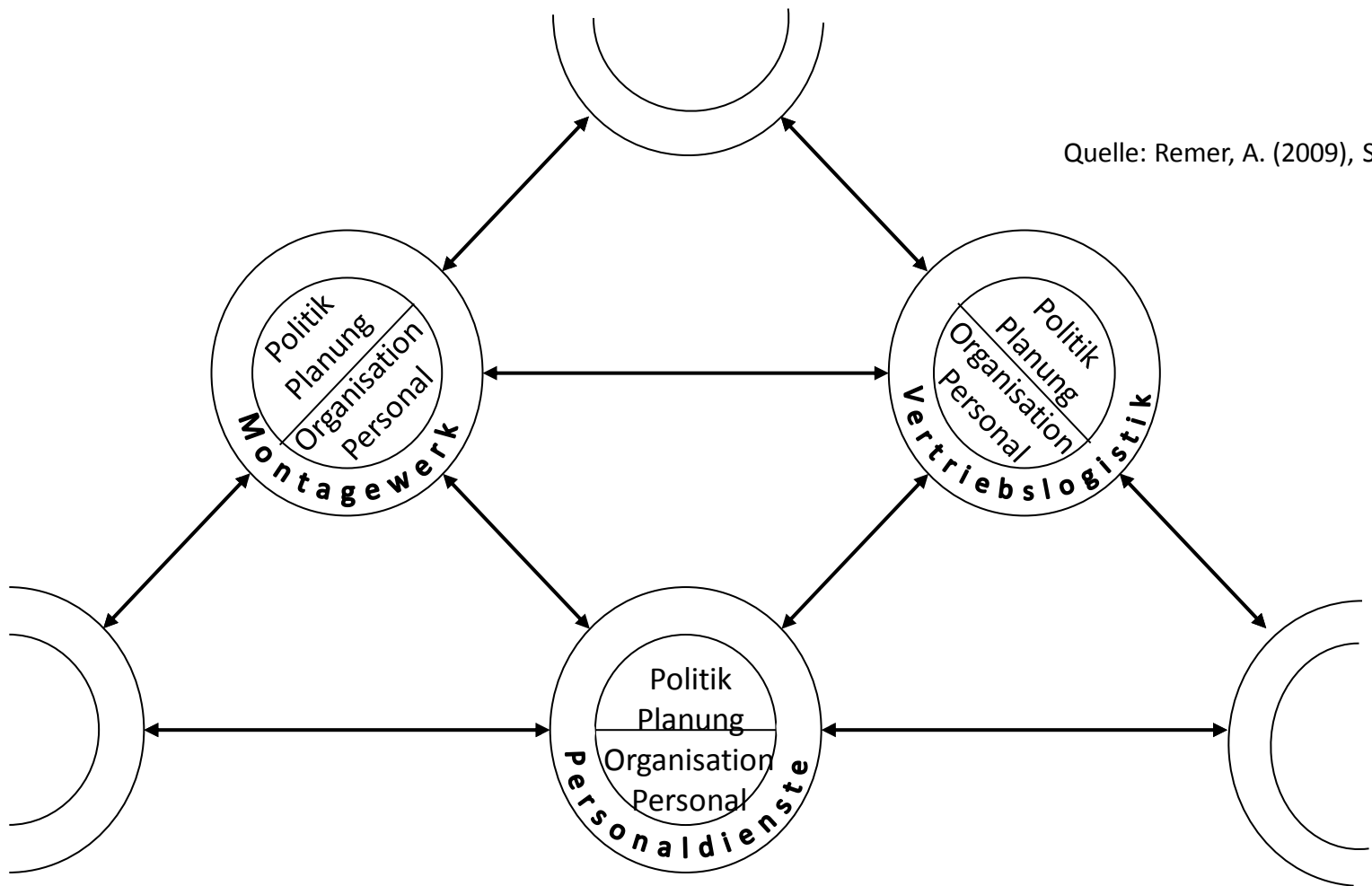


Assoziative Organisation



Mikrosystem-Organisation

Quelle: Remer, A. (2009), Seite 167



Personalstruktur im Konzept der „Systementwicklung“

- Das moderne Problem der Potenzialgestaltung
- Unternehmerisches Personal
- Humanressourcen
- Mitunternehmer und Erfolg

Humanressourcen

SPD und Union fördern die Beteiligung von Beschäftigten stärker

Mitunternehmer statt Mitarbeiter

Mehr Steuervorteile und neue Fonds sollen die Teilhabe der Belegschaft verbessern

Von Nina Bovensiepen

Berlin – Die große Koalition will die Mitarbeiter-Beteiligung stärker fördern. Dadurch sollen Arbeitnehmer zu Mitunternehmern werden, zugleich solle die Motivation der Beschäftigten steigen, erklärten Vertreter von Union und SPD am Montag. Zudem wolle die Regierung dazu beitragen, dass sich die größer werdende Kluft zwischen Firmengewinnen und Einkommenssteigerungen von Arbeitnehmern verkleinert.

Quelle: Bovensiepen, N. (2008)

Claudio Haack ist Human Resources-Specialist der W.L.Gore & Associates in Putzbrunn.

Worauf basiert Ihre Unternehmenskultur?

Wir glauben, dass jeder Einzelne über das Potenzial verfügt, Probleme zu lösen und zum Unternehmenserfolg beizutragen. Daraus leiten sich unsere Werte und Handlungsprinzipien ab: *Freiheit, Waterline, Commitment und Fairness*. Wir sprechen auch nicht von Mitarbeitern, sondern eher von **Associates**, was eine andere Bedeutung hat, man könnte es eher mit "Partner" übersetzen.

Deshalb gibt es auch ein Aktienbeteiligungsprogramm, in dem alle Associates um den gleichen Prozentsatz - gemessen an ihrem Einkommen - an Unternehmensaktien beteiligt werden; nach fünf Jahren kann diese Option nicht mehr verfallen, auch wenn man das Unternehmen verlässt.

Quelle: changeX Partnerforum (2001)

Der neue Shell-Mitarbeiter



Quelle: Mit freundlicher Genehmigung Zweitausendeins Versand Dienst GmbH

Personal als Strategie I

„Denkt mal endlich wieder“

Warum **Boston Consulting** nach sieben Jahren sein **Strategiehandbuch** völlig umgeschrieben hat

[...]

Nicht besser, anders machen...

Selbst überraschen mit neuen Geschäftsmodellen, statt überrascht zu werden; das Vorhandene nicht besser machen, sondern sich etwas ganz Neues, Anderes einfallen lassen - in diese Richtung weist nach Boston Consulting das neue Strategiedenken. Davon handelt eines der ganz neuen Kapitel, "Migration und Dekonstruktion", zugleich eines der längsten. Dass ehemals stabile Wertschöpfungsketten zerbröseln, Branchengrenzen sich auflösen, Unternehmensgrenzen verschwimmen, das alles gab es vor sieben Jahren noch nicht. "In der netzbasierten Wirtschaft hat sich eine Fülle neuer Möglichkeiten über die alte Wirklichkeit gelegt", sagt von Oetinger. Deswegen sieht er auch das Zeitalter der Megafusionen zu Ende gehen. Im bisherigen M&A- Welt-Monopoly gingen die Beteiligten von festen Branchengrenzen und einer fixen Zahl von Spielern aus, was aber in der Ära der Dekonstruktion immer weniger zutrifft.

Quelle: SZ (2000)

Personal als Strategie II

Die zweite, wichtige Grundthese im Handbuch ist eng mit dem neuen Strategieansatz verknüpft: **Die Wertquelle Nummer eins in der New Economy ist der Mensch.** Überraschungserfolge lassen sich nicht mehr durch einsame Entscheidungen kleiner Vorstandszirkel erzielen, sondern durch Mitarbeiter, die überraschen können. In der Betonung der "Humankomponente" liegt wohl die gravierendste Dimension in der Abkehr vom alten Instrumentenkasten-Management. Mitarbeiter sind nicht mehr Kostenfaktoren, sondern Vermögenswerte, die es zu finden, zu behalten und zu pflegen gilt. Das ebenfalls ausführliche, neue Kapitel über "Kapital und Menschen" trägt diesen neuen **Vermögenswerten, zu denen auch Kunden und Lieferanten zählen**, Rechnung. Die alten Bilanzierungsregeln konzentrieren sich nach wie vor aufs Kapitalmanagement und ignorieren eben die Wertquelle Nummer eins der New Economy. Boston Consulting hat deswegen ein neues Bilanzierungssystem entwickelt und unter der Bezeichnung "Workonomics" als eingetragenes Warenzeichen schützen lassen. In diesem Meßsystem ist Platz für die Menschen, nach dem Motto: Nur was gemessen wird, wird auch getan. [...]

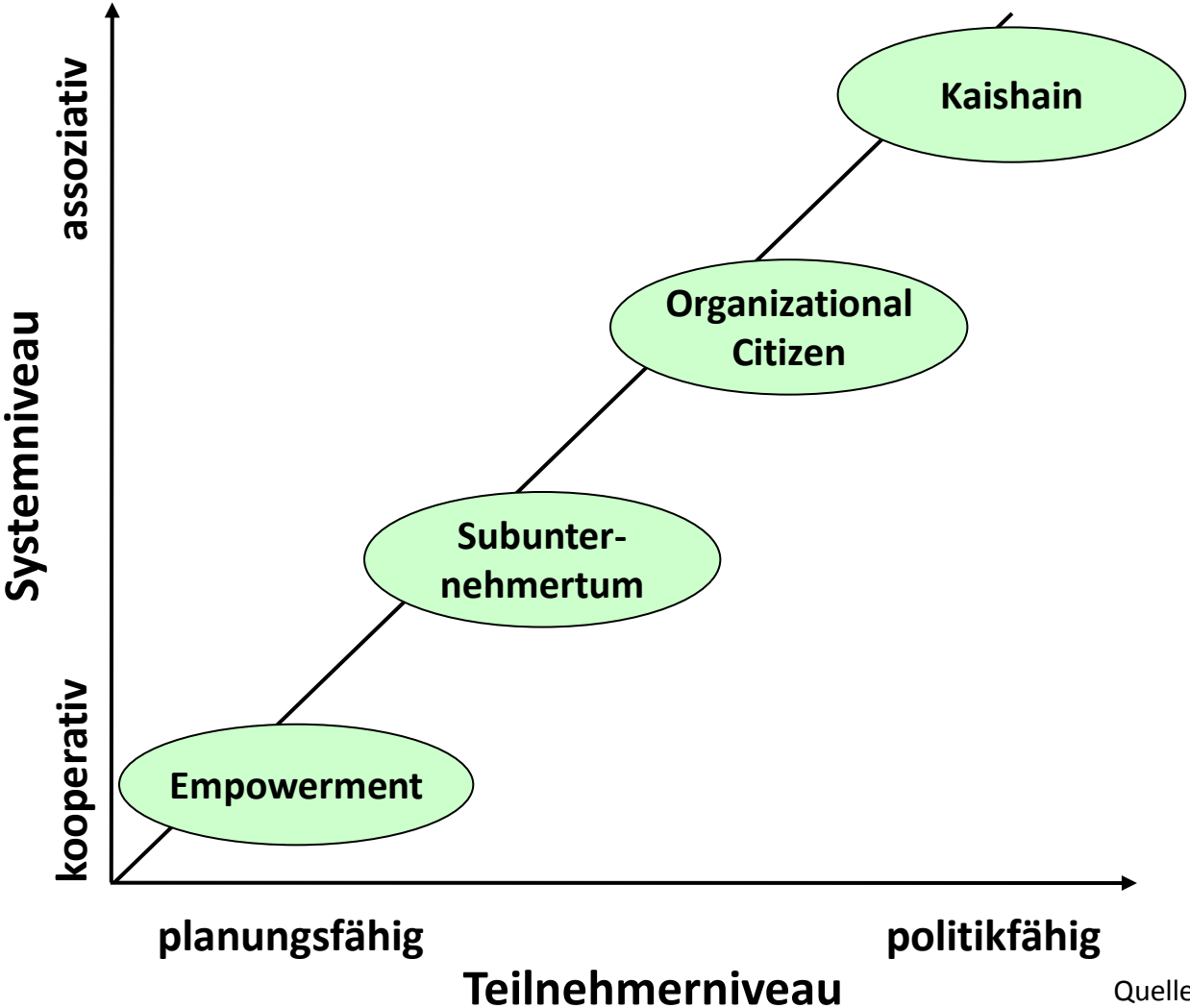
Quelle: SZ (2000)

„Human Ressourcen“



Quelle: Mit freundlicher Genehmigung Scott Adams

Varianten des Mitunternehmertums



Quelle: Remer, A. (2009), Seite 172

Operative Handhabung der Systemstruktur

- Das moderne Problem der Rollenanleitung
- Verantwortung
- Das moderne Problem der Personalbeurteilung
- Engagement

Beurteilungskriterien für das Organizational Citizenship Behavior

Positiv	Negativ
<ul style="list-style-type: none"> • Hält sich gewissenhaft an die Spielregeln • Versetzt andere in die Lage, ihre Arbeit besser zu tun • Entwickelt persönliches Interesse an anderen Mitarbeitern • Hält die Arbeitszeiten ehrlich ein • Sucht die Hilfe von anderen, falls nötig • Kann auch Vorgesetzte anerkennen • Zeigt Zuverlässigkeit in der Verantwortungswahrnehmung • Findet Helfer • Stellt sich schützend vor andere und vor das Gemeinwohl 	<ul style="list-style-type: none"> • Handelt impulsiv, der Eingebug des Augenblicks folgend • Hat Stimmungsschwankungen • Mäkelt an anderen herum • Täuscht Geschäftigkeit vor • Erträgt keinerlei Fremdeinfluss • Kümmert sich nicht darum, was um ihn herum geschieht • Beklagt Nebensächlichkeiten bei der Arbeit • Behindert andere absichtlich bei der Arbeit • Zeigt Ärger über andere • Fängt Streitgespräche an

Engagement als Bürgertugend



Quelle: ZDF-Doku mit freundlicher Genehmigung Marietta Slomka

Zusammenfassung: Organisation im Konzept der Systementwicklung

	Positionen	Instruktionen
Art	<p>Integration von Programm und Potential: Die Positionen sollten die Strategie und das Personal eines Systems zu ein und derselben Angelegenheit machen.</p>	<p>Integration von Rollenintentionen und -konditionen: Organisatorische Instruktionen sollten durch absichtsvoll umständebezogene Erwartungen eigenverantwortliches Handeln erleichtern.</p>
Grad	<p>Zugleich hoch- und niedriggradig: Organisatorische Rollen sollten nicht definitiv gegeneinander abgegrenzt werden.</p>	<p>Zugleich hoch- und niedriggradig: Organisatorische Instruktionen sollten deutlich informieren, jedoch ohne einzuengen.</p>
Form	<p>Integration von Innen- und Außenorientierung: Organisatorische Rollen sollten die Umwelt in das System und das System in die Umwelt einbauen.</p>	<p>Integration von Innen- und Außenorientierung: Gemeinsame Entwicklung der individuellen Rolleninstruktionen durch alle Teilnehmer.</p>
Gültigkeit	Ständige Weiterentwicklung wird zum Standard; freiwillige Verpflichtung auf Einhaltung der organisatorischen Regelungen	
Grundmodell	Netzwerkorganisation	Verantwortung

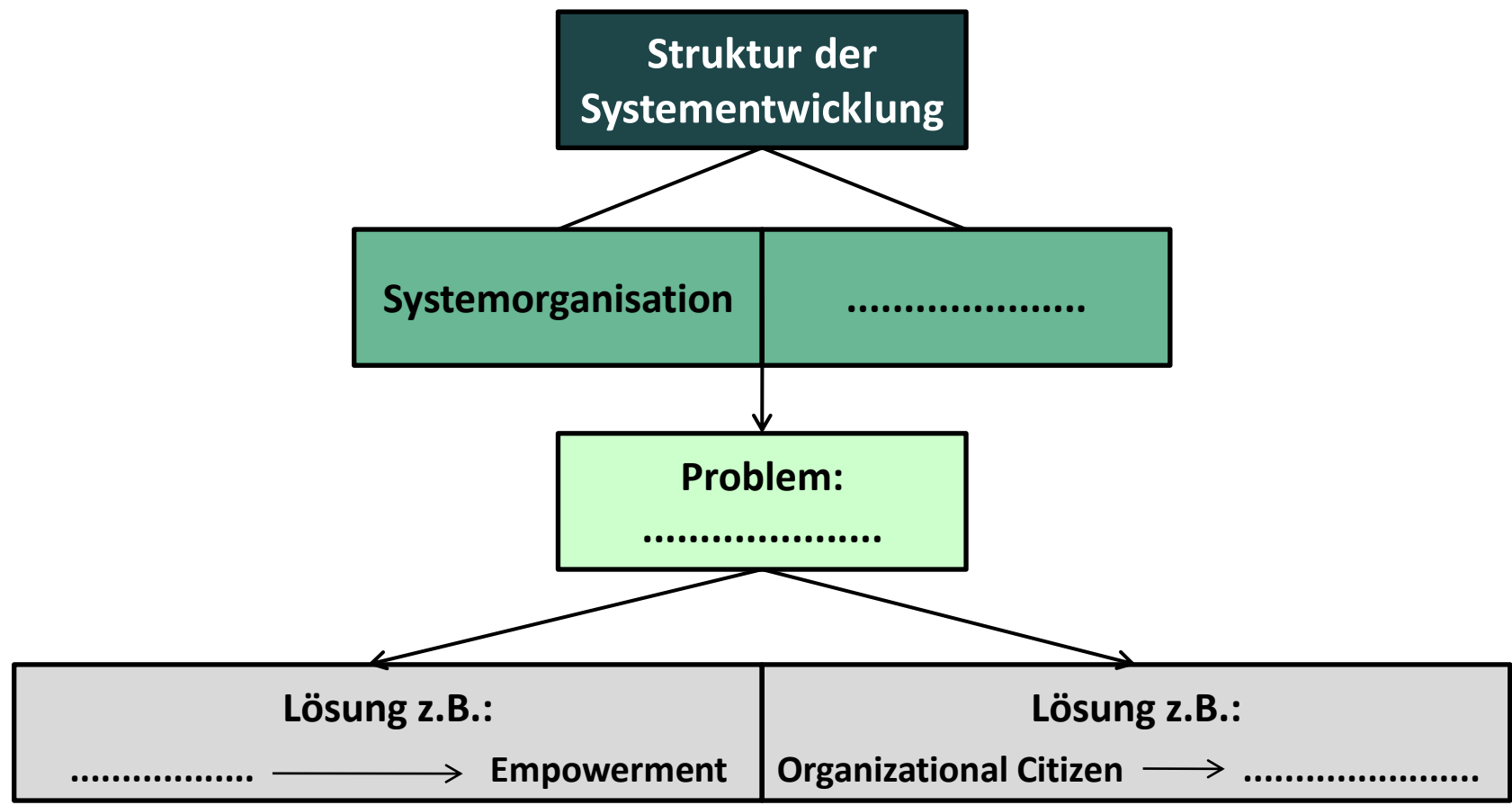
Zusammenfassung: Personal im Konzept der Systementwicklung

	Personalbestand	Leistungsbeiträge des Personals
Art	Integration von Rollen- und Ressourcenorientierung: Personalwesen sollte alle verfügbaren Managementressourcen erschließen.	Integration von Output- und Inputorientierung: Personale Beiträge sollten so beurteilt werden, dass der Output als Input und umgekehrt gewürdigt werden kann.
Grad	Zugleich hoch- und niedriggradig: Personale Bestände sollten zwar an klaren Eignungsprofilen, jedoch nur in bezug auf generelle Managementanforderungen festgemacht sein.	Zugleich hoch- und niedriggradig: Die Personalbeurteilung sollte genau angeben, wie man selbständig Gebrauch von seinem Potential machen kann.
Form	Integration von Innen- und Außenorientierung: Die Personalauslese sollte interne und externe Kriterien und Maßstäbe für Gesellschaftsfähigkeit auf einen Nenner bringen.	Integration von Innen- und Außenorientierung: Personale Beiträge sollten nicht hinsichtlich individueller und kollektiver Leistungen unterschieden werden.
Gültigkeit	Ständige Weiterentwicklung wird zum Standard; freiwillige Verpflichtung auf Auslese- und Beurteilungsverfahren	
Grundmodell	Mitunternehmer	Engagement

Übungsaufgaben für das Selbststudium

- 1. Vervollständigen Sie die nachfolgende Abbildung (siehe auch Remer, Seite 175).**
- 2. Bearbeiten Sie die nachfolgende Fallstudie. Was ist der Grund für den Strukturwandel? Wie soll das Personalwesen reagieren? (Siehe auch Remer, Seite 164).**

Bestandsorientierte Systemstruktur



Fallstudie: Struktur der „Systementwicklung“ I

Die Nordrheinische Elektrizitäts AG, ein ehemaliger Strom-Monopolist, musste sich auf neue Zeiten einstellen. Nicht nur, dass die EU mit ihrer neuesten Richtlinie eine Konzernentflechtung und Durchleitungsrechte für jeden Stromanbieter verlangte, sondern auch die steigenden Ölpreise, schärfere Umweltauflagen sowie die steigende Macht und Sonderwünsche der Abnehmer stellten enorme Anforderungen an die immer noch recht monolithische Struktur des Unternehmens. Um sich billigen Atomstrom zu sichern, ohne damit die Privatkunden zu verprellen, wurden als erstes Stromerzeugung und –vertrieb in zwei Untergesellschaften (mit je eigenem Namen) aufgespalten. Sodann untergliederte man den Vertrieb nochmals in die Bereiche Privatkunden, Klein- und Großunternehmen, die sich bei Bedarf auch aus fremden Quellen versorgen durften. Zusätzlich wurden große Servicebereiche wie z.B. Personal, Entwicklung, Finanzen, Politik und Recht geschaffen.

Fallstudie: Struktur der „Systementwicklung“ II

Anfänglich versuchte man im Interesse einer einheitlichen wettbewerbsstrategischen Stoßrichtung alle neu entstandenen Abteilungen hierarchisch zu koordinieren. Dies blockierte allerdings zunehmend deren Anpassungsfähigkeit an ihre jeweiligen Arbeitsumwelten. Deshalb wurde den Abteilungen Stück für Stück ein eigenes Management und auch eine eigene Rechnungslegung zugestanden. Schon bald standen sie sich als gleichberechtigte Partner gegenüber, deren Koordination weniger aus einer bestimmten gemeinsamen Stoßrichtung als aus dem gemeinsamen Überlebenskampf resultierte.

Zur Absicherung der Gemeinsamkeit schuf man eine Verfassung, mit der die Teilbereiche Gesellschafterrechte und -pflichten erhielten: Die Rhine Energy Association REA war entstanden. Deren Teilgesellschaften verpflichteten sich auf das Wohl des Gesamtsystems und betrachteten ihre eigenen Führungskräfte als „Associates“. Diese mussten freilich ganz anderen Erwartungen gerecht werden als herkömmliche leitende Angestellte. Man ahnte, dass hier ein Schlüssel für den weiteren Systembestand liegen würde und fragte sich, was man an den Auslese- und Beurteilungsverfahren würde ändern müssen.

Literatur und weiterführende Quellen I

- **Bleicher, K.:** Managementpotenziale als kritische Ressource virtueller Organisationen, in: Klimecki, R.; Remer, A. (Hrsg.): Personal als Strategie, Neuwied etc. 1997.
- **Bosetzky, H.:** Grundzüge einer Soziologie der Industrieverwaltung. Möglichkeiten und Grenzen der Betrachtung des industriellen Großbetriebes als bürokratische Organisation, Stuttgart, 1970.
- **Bovensiepen, N. :** Mitunternehmer statt Mitarbeiter, Süddeutsche Zeitung, München vom 22.04.2008.
- **changeX Partnerforum:** Unternehmenskultur, Würth vom 17.12.2001.
- **Child, J.:** Predicting and Understanding Organization Structure, in: ASQ, 1973, S. 168 – 185.
- **Davidow, W.H.; Malone, M.S.:** The Virtual Corporation, New York 1992.
- **Esser, M.:** Kaishain – der Japaner und sein Unternehmen, in: Esser, M.; Kobayashi, K. (Hrsg.): Kaishain. Personalmanagement in Japan, Göttingen – Stuttgart 1994, S. 1 – 18.
- **Gebert, D.; Boerner, S.:** Manager im Dilemma. Abschied von der offenen Gesellschaft, Frankfurt a.M. – New York 1995.
- **Hammer, M.; Champy, J.:** Reengineering the Corporation – A Manifesto for Business Revolution, New York 1993.
- **Khandwalla , P.N.:** Viable and Effective Organizational Designs of Firms, in: AMJ, 1973, S. 481 – 495.
- **Kieser, A.; Kubicek, H.:** Organisation, Berlin – New York 1983 (3. Aufl. 1992).

Literatur und weiterführende Quellen II

- **Kuhn, Th.:** Internes Unternehmertum, München 2000.
- **Luhmann, N.:** Zweckbegriff und Systemrationalität. Über die Funktion von Zwecken in sozialen Systemen, Frankfurt/M. 1973.
- **Organ, D.W.:** Organizational Citizen Behavior. The Good Soldier Syndrome, Lexington – Toronto 1988.
- **Ouchi, W.G.:** Theory Z., Reading, Mass, etc. 1981.
- **Remer, A., Hucke, Ph.:** Grundlagen der Organisation, Stuttgart 2007.
- **Rosenstiel, L. v.:** Mitunternehmertum – Unterstützung durch unternehmerische Kulturgestaltung, in: Wunderer, R. (Hrsg.): Mitarbeiter als Mitunternehmer, Neuwied – Kriftel 1999, S. 81 – 106.
- **Süddeutsche Zeitung:** Boston Consulting, München vom 01.11.2000
- **Toffler, A.:** The Adaptive Corporation, Aldershot 1985.
- **Cartoon:** Dilbert, Scott Adams.
- **Filme:** The Corporation © Zweitausendeins Versand Dienst GmbH
Engagement als Bürgertugend, ZDF-Doku

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.